

## **Inhoud**

Inleiding  
Woningmarkt en volkshuisvesting  
Van grondexploitant tot vastgoedontwikkelaar  
Financieringsstrategie  
Van vastgoedexploitant tot grondexploitant  
Enige conclusies

# Van Vastgoedstrategie tot Grondbeleid

Rsa 28 april 2005  
Wim Wang, directeur NIVEM,  
directeur Wijkontwikkelingsmaatschappij Groennoord Schiedam

NB Dit paper is op persoonlijke titel geschreven

[www.nivem.nl](http://www.nivem.nl)

## Inleiding

Regelmatig observeerde ik de prijzen van een vierkante meter woning/appartement op verschillende plekken.

Jaren geleden was bijvoorbeeld de prijs van een vierkante meter in Parijs rond de 8000 gulden, in Amsterdam toen ongeveer 5000 gulden (centrum, grachten). Het steeg verbazingwekkend snel, al gauw was 10.000 gangbaar in Parijs, Amsterdam volgde ras. Thans ligt dat in termen van dezelfde bedragen maar dan in € 's. Nuanceringen liggen in verschil in plek in de stad (Amsterdam oost is anders dan centrum of de Pijp, het ene Parijse arrondissement is het andere niet, 16<sup>me</sup> of 5<sup>me</sup>). Wij kijken op een periode van ca 10 jaar. In dit paper wil ik verwijlen bij de ontwikkeling van de vastgoedprijzen en de strategische aspecten daarvan. De gevolgen voor het grondbeleid van overheden inzonderheid lokale bestuurders en wat dit betekent voor de produktie van ruimtelijke objecten. Daarbij wordt de blik toegespitst op woningbouw en volkshuisvesting, ofwel betaalbare woningen voor de mensen. Verdere inperkingen betreffen het soort locatie (herstructurering, stadsvernieuwing) en organisatie en financiering (gemeente, woningbouwvereniging, projectontwikkelaar). In feite gaat het om een omkering in de produktie van de woningvoorraad waarbij het accent aanvankelijk lag op het verwerven van en speculeren met potentiële bouwgronden door gemeenten/projectontwikkelaars. Vervolgens komt het te liggen op het formuleren van een marktperspectief voor vastgoed en dat moet dan als uitgangspunt genomen worden voor (her)ontwikkeling.

## Woningmarkt en volkshuisvesting

De druk van de vastgoed- en beleggerswereld is niet nieuw. Bijvoorbeeld was in de loop van de jaren zestig in Rotterdam de verwachting dat het centrumgebied een reusachtige hausse zou beleven in kantoorontwikkeling. Daar hoorde bij dat er grote verkeersdoorbraken moesten komen vanaf de randen naar het centrum. De Rotte zou een verkeersader moeten worden en de aanpalende krottenwijken zouden moeten worden gesaneerd en omgezet in grote kantooroppervlakken en luxe appartementen. Zoiets als in Parijs waar gehele woonwijken werden ontruimd en omgezet in businessgebieden. Zie bijvoorbeeld ook la Défense etc. De volksofstand gaf richting aan de Rotterdamse stadsvernieuwing en het kerend economisch tij haalde de druk van de ketel wat de kantoorbehoefte betrof (1974 tot 1984). Vandaag de dag lopen de spanningen weer op, ook in het buitenland. Recent verschenen enige artikelen in Le Monde (4 april 2005) die daar gewag van maken. In Lyon koopt een bekend (berucht vanwege milieuschandalen) Amerikaans bedrijf, Cargill voor € 87 miljoen een geheel woonblok (quartier om precies te zijn) op en laat dit vrijwel aansluitend (ca 2

maanden) uitponden door Asset Management. De rekening is gepeperd (“salée” zoals de krant schrijft). Aangekocht voor € 2000 per m<sup>2</sup> wordt het doorverkocht voor € 3100 tot € 4900. Aandoenlijk is het verweer van de socialistische burgemeester. Men had het laten taxeren en Cargill bood € 30 mln meer dan de van gemeentewege geschatte prijs. Men komt een dergelijke onbevanging ook in Nederland nog vaak tegen.

Behalve dat de zittende bewoners (in Lyon etc.) worden verdreven leidt het ook tot prijsopdrijving in de directe omgeving en allengs verder als het uitbreiden van een olievlek. In dezelfde krant wordt ingegaan op het probleem van de uitponding en het tekortschieten van overheidsingrijpen om te voorkomen dat daardoor huurders of pachters uit hun woning worden verdreven.

In Nederland lijkt het ook die kant op te gaan.

Nederland beschikt weliswaar sedert het begin van vorige eeuw over een sterk gereguleerde huurmarkt (woningwet 1901). Misschien is het beter niet te spreken over markt maar over collectieve voorziening. Dit vanwege het sterk institutionele karakter van productie en beheer of exploitatie van de betreffende woningvoorraad. Daarbij is de zogenaamde toegelaten instelling niet uitsluitend een overheidsorgaan (gemeentelijk woningbedrijf), maar privaaf of semiprivaaf (stichting of corporatie van diverse huize of zuil, c.q. herkomst).

Inmiddels is de situatie drastisch veranderd onder invloed van het Haagse beleid. In feite is de gesubsidieerde huurmarkt vrijwel onderuit gegaan.

Wat dit kan betekenen kan geïllustreerd worden aan de hand van een voorbeeld.

In de zeventiger jaren was er al een opvallend verschil in stadsvernieuwingsbeleid tussen Rotterdam en Amsterdam. In Rotterdam werd uitponding voorkomen door de aankoop ineens van een groot aantal huurwoningen in stadsvernieuwingsgebieden. Daardoor kon complexgewijze renovatie dan wel sloop met nieuwbouw plaatsvinden: Doelmatig en doeltreffend, gericht op kwaliteit. Nog wel met een groot aandeel subsidie uit het stadsvernieuwingsfonds.

In Amsterdam vond reeds het proces van splitsing plaats en aansluitend verkoop. Dit bood en biedt nog steeds ruimte voor speculatieve acties en maakt de beheersing van de kwaliteit van de woningvoorraad dubieus. Op sloop- en nieuwbouwlocaties valt dit overigens wel mee, omdat toezicht en markt hier beter functioneren.

Vandaag de dag moet worden ingespeeld op de boven aangestipte nieuwe situatie in de woningbouw. Minder gesubsidieerde bouw.

Ongetwijfeld dat hier een verklaring ligt voor de ontwikkeling van de betaalbaarheidsindex voor woningen. (pag 74 macro-economische verkenning 2004, van het CPB). Tussen 1982 en 1999 waren de woningen goed betaalbaar, voordien en thans ligt dat stukken moeilijker. De hoogte van de huizenprijzen is mede daarom onderwerp van discussie:

Gaan zij spoedig dalen vanwege de overspanning of overwaardering of blijft het moeilijk voor gemiddelde gezinnen aan een woning, met name koopsector, te komen? Althans vanuit het oogpunt van de marktprijs bij onvoldoende aanpassingen van inkomen dan wel inkomensperspectief.

Recent is aangegeven in een artikel in ESB (8april05, pag 158) dat de huizenmarkt niet overspannen is. Er zal volgens de auteurs (Verbruggen, Kranendonk, Toet) geen forse neerwaartse prijscorrectie optreden, ondanks de extreme prijsstijging van het jaar 2000. De lange termijnwaarde groeit als het ware geleidelijk naar de bereikte marktwaarde van thans toe.

Los van de pogingen het uitpoundingsproces te willen beheersen zal in de stedelijke herstructurering een nieuwe praxis moeten worden ontwikkeld.

Wat het eerstgenoemde betreft was en is het in Nederland nog mogelijk een instrument toe te passen dat ligt in het wel of niet verlenen van splitsingsvergunningen. In Parijs gaan stemmen op de uitpounding tegen te gaan, bijvoorbeeld via een moratorium. Strauss-Kahn (PS) wil zelfs wettelijke maatregelen want men kan het “functioneren van het kapitalisme niet reguleren via collectieve afspraken”.

Wat het laatstgenoemde betreft, de nieuw te ontwikkelen praxis, zal een herpositionering (moeten) plaatsvinden van de betrokkenen bij de productie van huizen, een specifieke vorm van vastgoed.

In het volgende wordt een aantal aspecten nader bekeken.

Eerst de rol van de gemeente, in enige stellingen met toebehoren.

Dan wat beschouwingen rond de financiële vastgoedstrategie, met inbegrip van het grondbeleid.

Ook het financieel management en de kwaliteitsbeheersing komen aan bod.

### **Van grondexploitant tot vastgoedontwikkelaar**

*Konstatering, stelling, perspectief*

1) Vanouds is de gemeente leverancier van bouwrijpe grond. De afgelopen dertig jaar is haar rol ingrijpend veranderd.

Voorheen kocht de gemeente gronden (verwerving van meestal agrarische productiegrond), sloopte de opstallen (schuren, stallen, vaak ook de boerderij als het niet om woongebied ging), ontsloot het gebied en maakte bouwrijp (nutsleidingen, afwatering, bouwstraten, grondwerk etc.). Later in het proces woonrijp.

De bouwrijpe grond werd op de markt gebracht en gekocht door gegadigden, projectontwikkelaars, woningbouwverenigingen, particulieren etc.

2) Het **risico** van de investeringen werd vooral gedekt door de *sociale* woningbouw: de corporatie was (en is) een betrouwbare afnemer van bouwrijpe grond. De commerciële ontwikkelaar volgde doorgaans goed in het kielzog en overvleugelde vervolgens de andere partijen (meestal meer koopwoningen dan vooraf afgesproken in het programma).

3) Drie belangrijke factoren hebben de positie gewijzigd:

- de wijze van vaststellen van de verwervingsprijs van de grond sedert 1977 (val van het kabinet vanwege de grondprijs)
- het wegbezuinigen van de ambtelijke deskundigheid op het gebied van stedenbouw, grondbedrijf en gemeentewerken sedert begin tachtiger jaren (bestek 81 etc.)
- het wegvallen van de sociale woningbouw en daarmee de financiële dekking voor de risico's in de bouw- en grondexploitatie.

4) Gevolgen voor het gemeentelijk beleid inzake Ruimtelijke Ordening, Volkshuisvesting, Vastgoedontwikkeling (inclusief grondproductie):

- de gemeente kon moeilijk een goede grondpositie verwerven (speculatieve grondaankopen door beleggers en projectontwikkelaars, opjagen grondprijs, onteigening moeilijker)
- de gemeente was spoedig geen partij meer in de onderhandelingen met projectontwikkelaars
- de risico's van vastgoedontwikkeling werden groter door het wegvallen van de trekker van woningbouwplannen, de sociale woningbouw; bovendien werd meer afgewenteld op de gemeente (bv toeslagpercentages winst-risico voor de projectontwikkelaar etc.).

Reparatiewetgeving biedt weinig soelaas (WVG, nu loopt een discussie over een wet grondexploitatie etc.).

*Stelling: Het verloren gegane maatschappelijk kapitaal (o.a. ambtelijke deskundigheid) kan niet gecompenseerd worden door wettelijke maatregelen.*

5) De gemeente is gedwongen als commercieel ontwikkelaar te gaan opereren, evenals de corporaties dit moeten doen. Het vraagt om omschakeling en organisatie-ontwikkeling van grote omvang en forse inzet.

*De plannen moeten veel strategischer van aard zijn en nauw afgestemd op de inbrengwaarden en grondpositionering.*

Het accent moet verschuiven van kosten/opbrengsten in de grondexploitatie naar de vastgoedstrategie die de nieuwe economische grondslag is van de plannen.

$VEX - BEX - GREX = 0$

In woorden: de vastgoedexploitatie dekt de bouwexploitatie en de grondexploitatie.

**Scharnierpunt is de residuele grondwaarde** (niet meer zoiets als grondquotes). Dit opent de weg tot onderhandelingen op een veelheid van onderdelen in die exploitaties (vereist deskundigheid!).

6) Vooral bij herontwikkeling van bestaand stedelijk gebied is de vastgoedpotentie (of liever vastgoedprestatie) doorslaggevend. Het verschil in beleggingswaarde tussen nieuwe en oude vierkante meters moet immers dekking bieden aan alle risico's van de bouw- en grondexploitatie bovenop hun kostensoorten. Het veroorzaakt een opwaartse druk op de programma's.

7) Veel gemeenten beschikken voornamelijk over herontwikkelingsgebied en moeten dus krachtens bovenstaande vanuit vastgoedpotenties anticiperend grondbeleid voeren.

*Voordeel is soms dat de gemeente reeds eigenaresse van de grond is (erfpachtsysteem) en dus minder last zal hebben van strategische aankopen van derden. Dit behoort tot de uitzonderingen en staat ook nog eens onder druk.*

8) De gemeentelijke organisatie zal dus duidelijker dan voorheen als ontwikkelingsbedrijf, projectontwikkelaar moeten gaan werken.

*Missie:*

- *werken volgens principe  $VEX - BEX - GREX = 0$*
- *marktinfo en analyse plegen en bijhouden*
- *economische analyse, positionering bedrijven (terreinen)*
- *vaardigheden en kennis ontwikkelen in onderhandelen met projectontwikkelaars en gegadigden voor grond.*

## **Financieringsstrategie**

Om een goede financiële strategie te kunnen ontwikkelen moeten diverse klippen omzeild en hobbels genomen worden.

*Nieuw voor oud*

Het vervangen van oude m<sup>2</sup> woonvloer door nieuwe, al dan niet via sloop en nieuwbouw of renovatie vraagt specifieke financiële strategie en risicoverdeling.

Geredeneerd vanuit de commerciële vastgoedmarkt dienen de nieuwe meters de oude financieel te dekken alsmede de te plegen investeringen om van het ene tot het andere te komen. Dit is in het algemeen problematisch.

Een getallenvoorbeeld kan dit illustreren.

N.B. toepassing van VEX – BEX – GREX = 0

### ***Vastgoed herontwikkeling***

jaar	2005	
Vg-prijzen per m <sup>2</sup> (ex btw)	<b>€ 1800</b>	
Aanneemsom per m <sup>2</sup>	€ 712	
Brutoresiduele grondwaarde/m <sup>2</sup>	€ 1088	
Overhead bouw/ontwikk/ak	50 %	
In €	€ 356	
Totaal kostprijs bouwexploit.	<b>€ 1068</b>	
<b>Residuele grondwaarde/m<sup>2</sup></b>	<b>€ 732</b>	<b>VEX – BEX</b>

Het bedrag van de residuele grondwaarde moet de kostprijs financieren van de toekomstige bouwrijpe grond.

De prijs van bouwrijpe grond in een herstructureringsgebied (woningbouw) is als volgt opgebouwd, o.a. kosten van: verwerving (vastgoed en grond), sloop, grondwerk, voorzieningen (infrastructuur, riolering) bouwrijp maken, woonrijp maken.

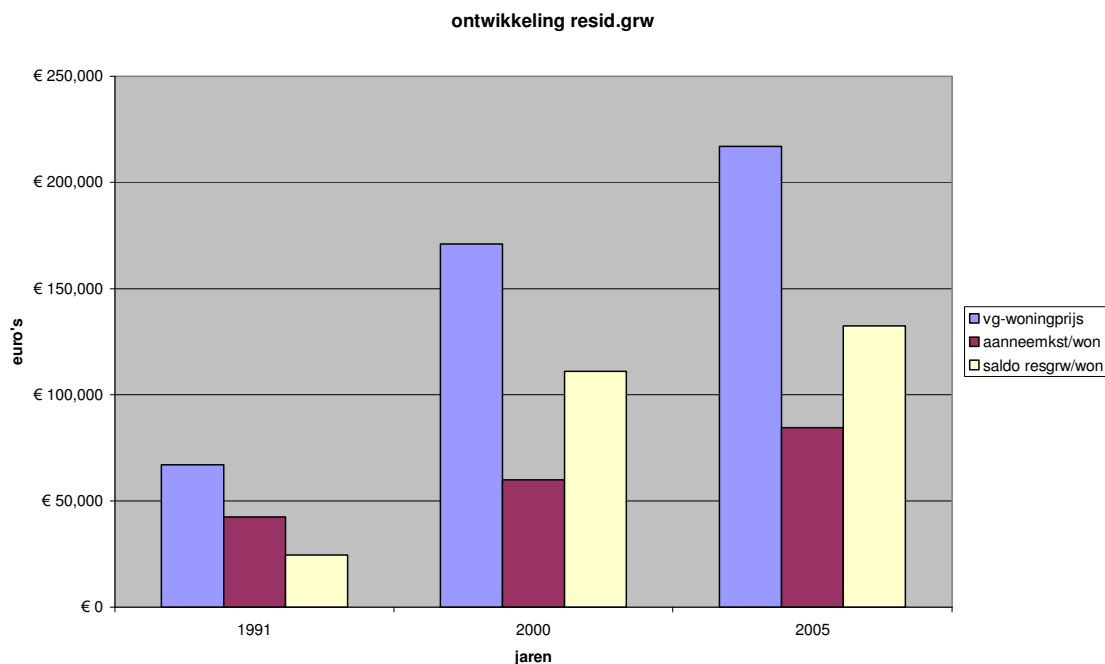
	<i>Herstructureringsgebied</i>	
	Kostprijs bouwrijpe grond	
<i>Verwerving</i>		
Vastgoed per m <sup>2</sup>	<b>€ 1000</b>	
<i>Technische kosten(m<sup>2</sup></i>		
sloop	€ 75	
brm	€ 60	
wrm	€ 90	
<b>Kosten Bouwrijpe Grond</b>	<b>€ 1225</b>	<b>GREX</b>

Buiten beschouwing zijn hier nog gelaten de kosten van planvorming, voorbereiding, tijdgebonden kosten e.d.

Past men de formule VEX –BEX –GREX = 0 toe dan blijkt een tekort: € 732 - € 1225 = - € 493 per m<sup>2</sup>. Anders gezegd, een dergelijke opgave van vernieuwing is op het eerste gezicht onhaalbaar. Daar komt nog bij, dat in herstructureringsgebieden een verlies aan woningen optreedt bij sloop en nieuwbouw van ca 20% of soms zelfs meer. Die moeten doorgaans gecompenseerd worden. Indien dit lukratief kan op een andere locatie zal dit kunnen bijdragen aan het dichten van het gat (kruissubsidie). Het laat zich aanzien dat in het verleden het stadsvernieuwingsfonds gebruikt werd om dit gat te dichten.

Er zijn verschillende mogelijkheden om dit probleem te tackelen.

Een commerciële projectontwikkelaar zal kijken naar programmatische oplossingen, in de zin van duurdere vierkante meters of meer op hetzelfde stuk bouwgrond (hoger bouwen, volumevergroting). Volume kan ook elders worden gerealiseerd via een package deal, zie boven waar het gaat om compensatie voor woningverlies. Daarbij is een ruggensteun de prijsontwikkeling in de vastgoedmarkt, c.q. de toename in de huizenprijzen. Bij een tragere groei in de bouwmarkt dan die in de vastgoedmarkt is de residuele grondwaarde toegenomen. Zie grafiek.



Eerder was ook al sprake van een onstuimige groei van de residuele grondwaarde, met name in de uitleggebieden (bv VINEX). De extra winsten die daaruit voortvloeiden kwamen vooral ten goede aan de projectontwikkelaar.

De gemeente rekende vanouds een grondprijs voor de bouwrijpe grond die vooral gebaseerd was op de investeringskosten in technische zin en de verwervingsprijs van meestal agrarische grond. De meest gunstige rekentechniek was lange tijd en zelfs nu nog in de ogen van vele gemeenten het toepassen van een grondquote. Deze begrenste en begrenst echter nog steeds het voordeel dat de gemeente kon behalen uit een stijging van de vastgoedprijzen, onder meer door een gestaffelde benadering van die quoten via het assortiment woningen (prijsklassen). Bij prijsstijging schuift een categorie door naar een hoger segment en bereikt dan het plafond van de quoten.

Dit blijft hier verder buiten beschouwing.

Terugkerend naar de herstructureringsgebieden en het gesignaleerde knelpunt: er kan een ander sommetje dan hierboven gemaakt worden waarbij de waarde van de vierkante meter nieuwbouw aanmerkelijk hoger uitkomt door die te benaderen als beleggingswaarde in de duurdere huursector. Een huurprijs van € 11 per m<sup>2</sup> levert een beleggingswaarde op van ca €

2218 per m<sup>2</sup>. Gecombineerd met volumevermeerdering en een strakke kostenbeheersing in de sfeer van de begeleiding, de overhead etc. kan dit leiden tot kostendekking. Vanzelfsprekend zal de projectontwikkelaar ook de gemeente onder druk zetten om de grondprijs te verlagen. Dit vergt aan die zijde dus de nodige vaardigheid en kennis.

#### *Commerciële financieringsstrategie*

Voor de commercialisering of liberalisering ligt er dus een mogelijkheid in dit soort projecten met als perspectief het duurder worden van wonen. Zie echter eerder aangehaalde voorbeelden die niet alleen in het buitenland optreden. Hier gaat de “Unternehmer als Staat” optreden met de problemen vandien zoals verwoord in bijvoorbeeld Die Zeit (23 März 2005). Wie investeert regeert, om een ander gezegde maar eens te parafraseren.

In Nederland is het instituut van de woningbouwverenigingen of corporaties nog niet weggevaagd, integendeel men is op weg naar een nieuwe positionering. Dit vraagstuk speelde overigens ook in Frankrijk waar sinds 2002 de organisaties van de HLM op zoek zijn gegaan naar het weer bereikbaar maken van woningen voor lagere inkomens. Toenmalig minister voor stedelijke vernieuwing Jean-Louis Borloo zette hen onder druk (Le Monde 1 octobre 2002).

Hier is van belang dat in het licht van de gesignaleerde problemen een nieuwe weg wordt ingeslagen die gebruik maakt van de specifieke Nederlandse instellingen, zoals de woningbouwcorporaties.

Aansluitend op de bovengenoemde herpositionering van gemeenten (van grondexploitant tot vastgoedontwikkelaar) moet de corporatie de weg inslaan van vastgoedexploitant (beheerder) naar vastgoedontwikkelaar en grondexploitant. Ergens zullen de twee elkaar ontmoeten en tot een doeltreffende financieringsstrategie komen. Dit noopt te meer omdat de afname van de leefbaarheid en de afnemende kwaliteit van de woningen en de openbare ruimte ook de positie van de corporaties dreigt aan te tasten. Met andere woorden, de corporatie moet meer beleidsgericht gaan denken.

Bij de concrete aanpak van het veranderingstraject is de genoemde formule een belangwekkend uitgangspunt voor de dynamisering van de financiering.

#### **Van vastgoedexploitant tot grondexploitant**

In Nederland zijn momenteel diverse voorbeelden te vinden van herstructureringsprojecten waarbij corporatie en gemeente samen optrekken om de benodigde kwaliteitsslag te maken. Dit ging en gaat niet zonder slag of stoot. Vanouds was er een wantrouwen gegroeid na het operationeel worden van de woningwet 1901. Ook botweg concurrentie tussen gemeentelijk woningbedrijf en corporatie, mede vanwege de verzuiling. Het oude zeer moet worden genezen, althans in een aantal gevallen.

Een andere belemmering vormt de bestaande organisatie, zowel voor de gemeenten als voor de corporaties: men heeft tot recent andere taken gehad en in een eigen cultuur geleefd. Dat is niet zomaar opgelost, dan wel aangepast aan het nieuwe perspectief.

De gemeentelijke opgave is het vernieuwde grondbeleid genuanceerd toe te passen op de diverse soorten herstructureringsgebied (bedrijventerrein, woongebied, binnenstad) en uitleggebieden. Ook de potentiële partners of marktpartijen vragen om maatwerk.

De corporaties (een aanduiding die verwijst naar een maatschappijbeeld van corporatisme en maatschappelijk middenveld) dienen zich los te maken van de wereld van onderhoud, beheer en boekhouding om te kunnen opereren in de dynamiek van kasstromen, rentabiliteit en beheersing van het ontwikkelingsproces.



Bewoners worden klanten en kopers, burgers letten meer en meer op de besteding van hun goede geld door de (gemeentelijke) overheden ook in grote projecten en zij eisen kwaliteit in de openbare ruimte.

Hier bewijst een samenwerkingsmodel dat gebaseerd is op het genoemde financiële kader uitstekende diensten. Dit is toegepast op enige projecten van herstructurering van naoorlogse wijken. Daar is een Wijkontwikkelingsmaatschappij opgericht met bijzondere eigenschappen (commanditaire vennootschap, met twee aandeelhouders en een management-bv).

Het is een vorm van Publiek Private Samenwerking waarin de risico's gelijk verdeeld zijn. Bijzonder is hier dat het gaat om *alle risico's* van de herontwikkeling, niet alleen voor de gemeente de grondexploitatie en voor de corporatie de woningbouwexploitatie. Integendeel, de gemeente deelt volledig in alle vastgoedrisico's en krijgt daarvoor als beloning een sterke reductie op de inbrengwaarden van het vastgoed van de corporatie en een volledige (mede)financiering van het openbaar gebied via de grondexploitatie die integraal onderdeel vormt van de PPS - constructie. Ook de ontwikkelwinst wordt gelijkelijk verdeeld. Tot nogtoe blijkt het succesvol, omdat bijvoorbeeld tegenvallende marktontwikkelingen in de woningbouw werden opgevangen door dekking vanuit de grondexploitatie die immers deel uitmaakt van het bedrijf. Hier kan en zal ook budgettair geschoven worden om bepaalde kwaliteit te kunnen realiseren.

Dit vergt een management dat ter zake kundig is op het gebied van woningbouw en projectontwikkeling en grondexploitatie c.q. productie van bouwrijpe grond.

Een ander voorbeeldproject verschaft naast bovenstaande ook enig inzicht in de mogelijkheden en voordelen die een samenwerking met gedeeld risico met zich meebrengt.

Een gemeente wilde een verloederende woonbuurt (ca 220 woningen) opknappen dan wel saneren. De corporatie was eigenaresse van de woningen, de grond was in erfpacht uitgegeven. Beide partijen onderkenden het gemeenschappelijk belang deze verloedering te stoppen en om te buigen in een kwaliteitsverbetering.

De eerste verkennende berekeningen lieten zien dat het geen haalbaar project zou worden, althans onder normale voorwaarden. De woningen zouden per stuk op de woningmarkt van noodkopers al gauw € 50 à 60.000 opbrengen (ca € 900 à 1000 per m<sup>2</sup>, zie ook tabel boven), dus in de kassa van de corporatie bij uitpanding ca € 13 mln. Zou de uitverkoop plaatsvinden dan zou de gemeente met een lastig ghettoprobleem komen te zitten.

Als de corporatie zou investeren in verbetering van de bestaande voorraad zou dit veel vergen met lastig terug te verdienen bedragen. Per woning al gauw € 30.000 totaal ca € 7 mln.

Waarschijnlijk volkomen onrendabel binnen de redelijke instandhoudingstermijn of exploitatieperiode.

Er is vervolgens een plan ontwikkeld voor ca 130 woningen, dus een (aanmerkelijk) verlies aan ca 90 woningen. De te verwachten omzet ligt rond de € 27 mln, de bouwexploitatie vergt ca € 20 mln, de grondexploitatie krijgt uit de formule dus € 7 mln. Dit kan dekkend zijn maar vergt dat zowel bouw- als grondproductie strak in de hand worden gehouden (beheersing van de kasstromen, de aanneemsommen en de aanbestedingen, de begeleidingskosten).

Hier hebben de gemeente en de corporatie de handen ineen geslagen. De corporatie heeft niet de boven genoemde inbrengwaarde van het vastgoed van ca € 13 mln in de grondexploitatie neergelegd. Daarbij bespaarde zij zich overigens de renovatiekosten en het onzekere van de terugverdien capaciteit. De gemeente dekte zich hiermee in tegen het risico van de grondexploitatie dat vooral ligt in de afname van bouwrijpe grond tegen kostprijs.

Beide partijen delen in de eventuele winst.

In beginsel kan het ontwikkelingsorgaan, een VOF, de ontwikkelde vastgoedobjecten op de markt brengen. De corporatie kan eventueel de huurwoningen kopen. Daarbij is het (extra) voordeel dat zij participeert in de winst.

De gemeente en de corporatie beschikken over een volledig transparant financieel kader voor de gehele vastgoedoperatie en de grondproductie, zij nemen deel in het uitvoeringsorgaan en kunnen gedurende het gehele proces bijsturen op grond van gezamenlijke strategische informatie. Beide partijen hebben dan ook een sterk commitment aangaande dit project. Dit verhoogt de kansen op succes aanmerkelijk.

Deze specifieke gemengde samenwerkingsvorm (gedeeld risico) is dan ook een goed alternatief voor andere benaderingswijzen.

### **Enige conclusies**

Zoals bekend is de grondrente een factor die sterk bepaald wordt door de economische verhoudingen en hoe de maatschappelijke produktie tot stand komt. Van Von Thünen tot Alonso is daar lang en breed over gediscussieerd. Hier ziet men op kleine schaal hoe de grondprijs wordt bepaald door de functies die aan de grond worden toegekend, met als factoren nog de aard en omvang der elementen.

Er is geen intrinsieke waarde van de grond. De residuele grondwaarde wordt aangestuurd in een onderhandelingsproces van betrokken partijen dat leidt tot verdeling van de kosten en opbrengsten afhankelijk van de kracht, kennis en positie der onderhandelaars.

Om de problemen van de huisvesting voor iedereen te kunnen oplossen zijn doordachte goed berekende projecten nodig, waarin overheid en maatschappelijke instituties en marktpartijen een eigen rol dienen te spelen.

Dit kan tot goede oplossingen leiden op microniveau, zelfs onder moeilijke omstandigheden op macroniveau. Ook nu de verhoudingen sterk gewijzigd zijn wat betreft het beleid inzake volkshuisvesting c.a.

PPS constructies kunnen daarbij uitkomst bieden, mits voldoende kennis en vaardigheden voorhanden zijn om tot evenwichtig resultaat te komen.

Het motto zou dus kunnen luiden: “Van Vastgoedstrategie tot Grondbeleid **en weer terug**”.