Samenwerking tussen corporaties en beleggers

P5 |3 juli 2015 | Annelot Daggelders







Samenwerking tussen corporaties en beleggers

Stimulansen en belemmeringen voor vastgoedtransacties in herstructureringswijken







Variabelen (1)

Samenwerking tussen corporaties en beleggers
Stimulansen en belemmeringen voor vastgoedtransacties in herstructureringswijken

1. **WIE** (actoren)

   Woningcorporaties



Stadgenoot

DUWO
specialist in studentenhuisvesting

ROCHDALE

   Institutionele beleggers

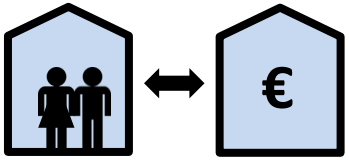


syntrus | achmea
real estate & finance

AMVEST

2. **WAT**

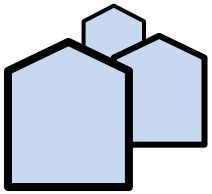
   Samenwerking
   Vastgoedtransactie



3. **WAAR** (omgeving)

   Woningmarkt

   Herstructureringswijken

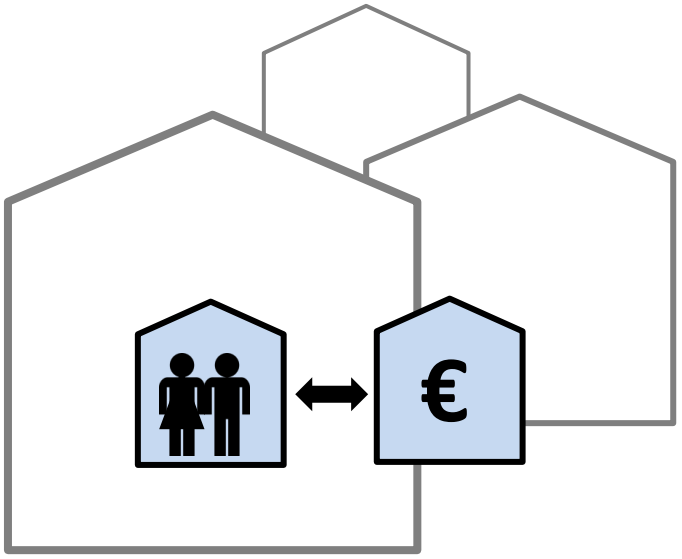


Variabelen (2)

Samenwerking tussen corporaties en beleggers
Stimulansen en belemmeringen voor vastgoedtransacties in herstructureringswijken

1. STIMULANSEN

2. BELEMMERINGEN



Opbouw

1: INTRODUCTIE
- ONDERWERP
- METHODOLOGIE

2: THEORETISCH KADER
- CONTEXT
- PRODUCT
- PROCES

3: EMPIRISCH ONDERZOEK
- CONTEXT
- PRODUCT
- PROCES
- (STIMULANSEN & BELEMMERINGEN)

4: CONCLUSIE
- BEANTWOORDING HOOFDVRAAG
- AANBEVELING
- VERVOLGONDERZOEK

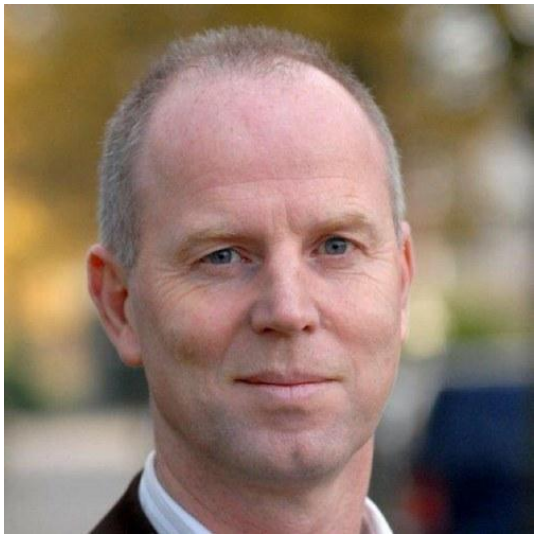
1. INTRODUCTIE

ONTWIKKELINGEN OP DE WONINGMARKT

(VASTGOED)CRISIS	MISMATCH VRAAG & AANBOD	REGELGEVING

ROL VAN BETROKKEN PARTIJEN VERANDERT

"De bouw van middeldure huur en goedkope koopwoningen door corporaties wordt vrijwel onmogelijk." Marien de Langen, bestuursvoorzitter van Stadgenoot. *(sept, 2014, NUL20)*

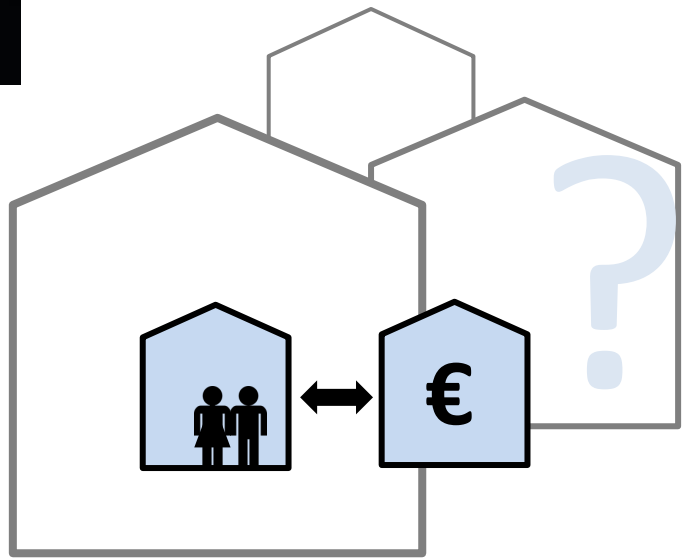


1. INTRODUCTIE

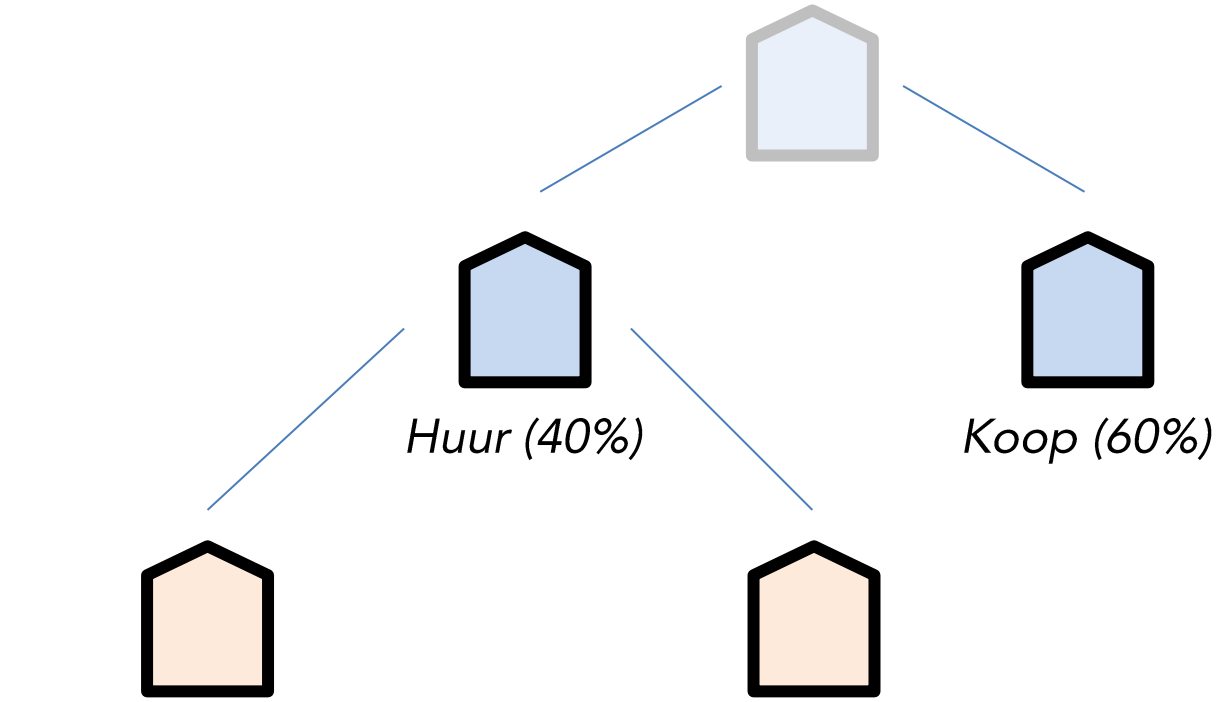
POSITIE ACTOREN



"Corporaties en beleggers moeten elkaar vinden in de stad." Boris van der Gijp, directeur Strategie en Onderzoek, Syntrus Achmea RE&F. (Najaar 2014)



OPBOUW WONINGMARKT

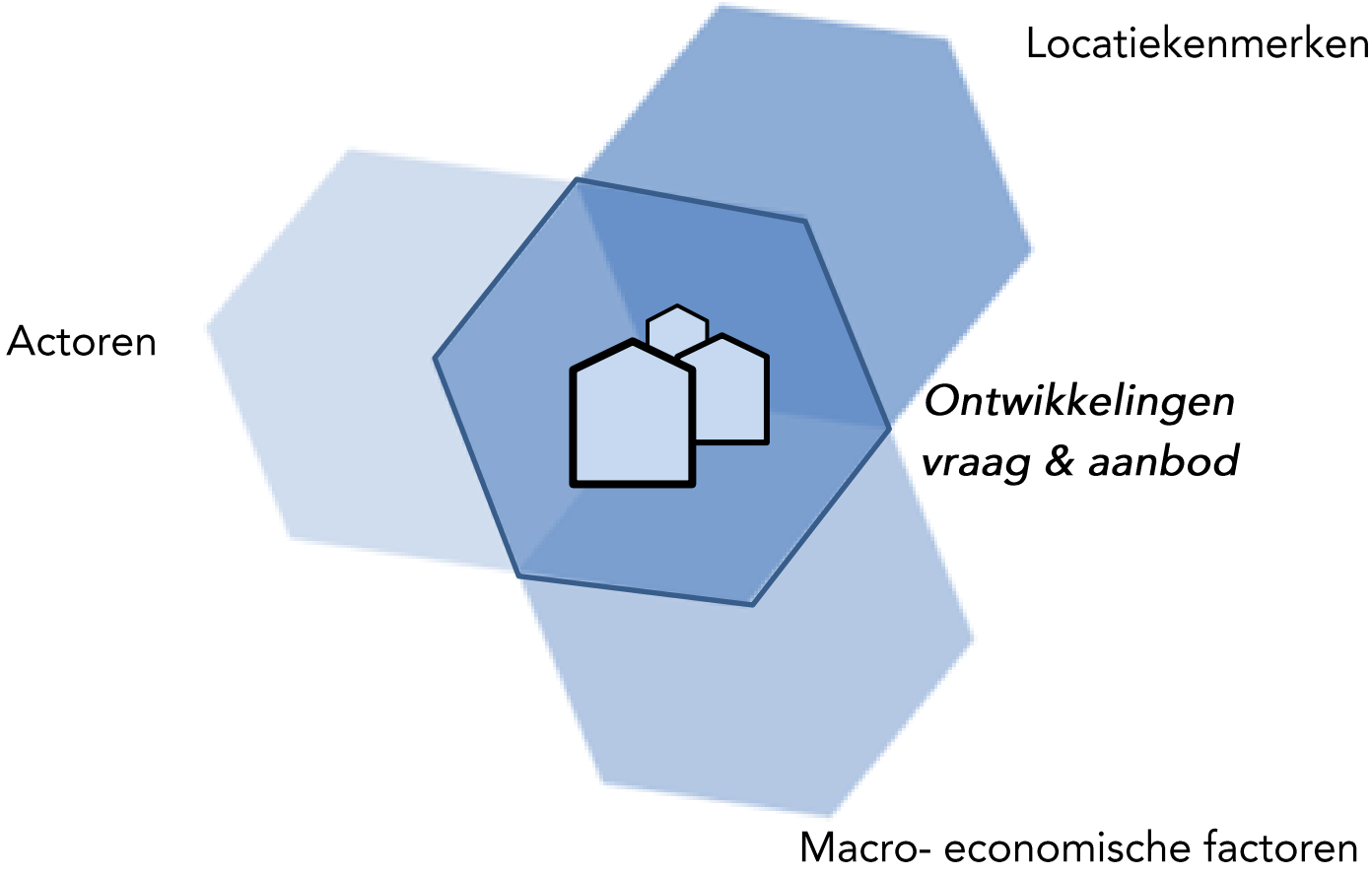


> Kernfunctie corporaties
- Huur < € 711.

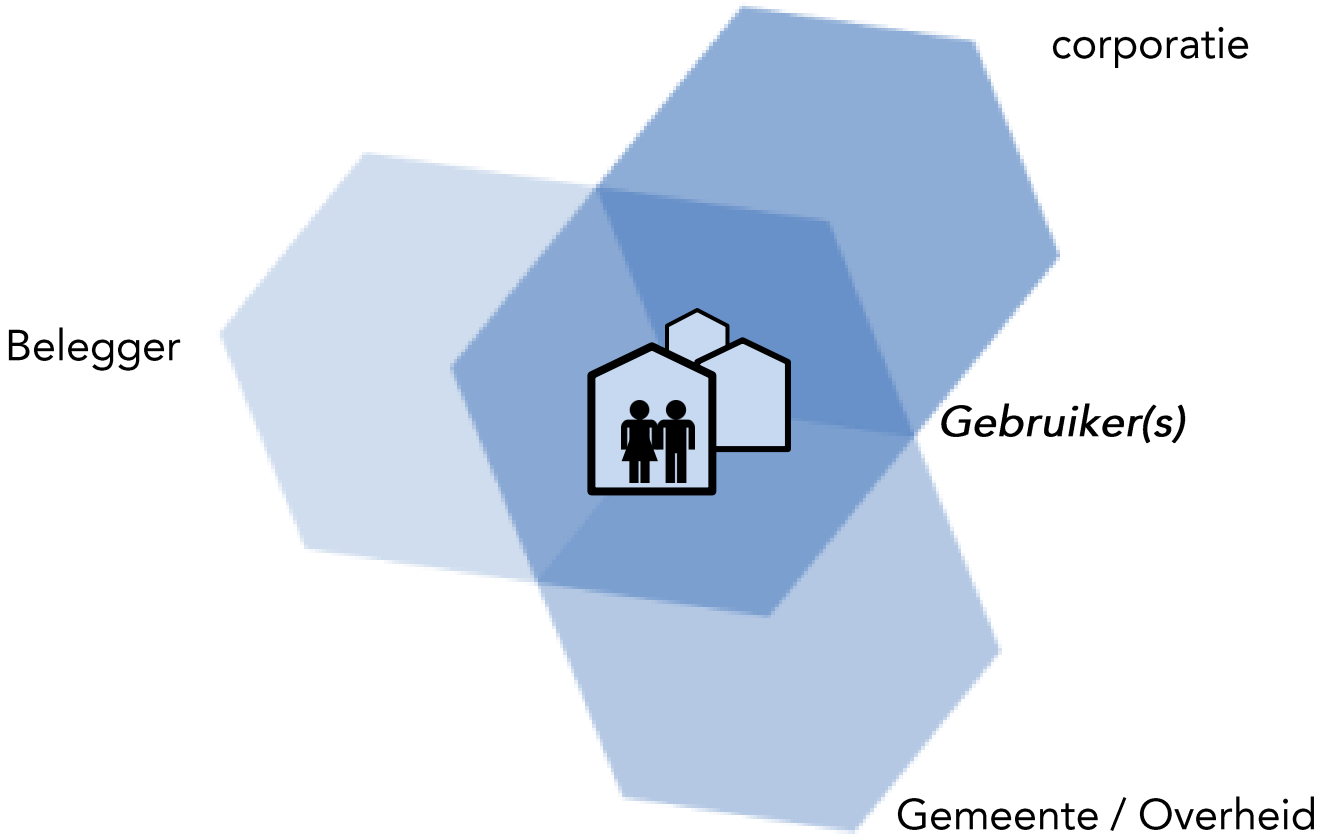
> Beleggers
- Huur > € 711
- Veel vraag - Weinig aanbod

1.ONDERWERP

GEBIEDS(HER)ONTWIKKELING - WONINGMARKT



POSITIE ACTOREN



1.ONDERWERP

AANLEIDING

- Veranderingen **context**
- Kansen voor **samenwerking**

DOEL VAN SAMENWERKING

- Herontwikkeling van bestaand bebouwd gebied naar een **gemêleerde wijk**
- **Doelstellingen actoren** (win-win-win)
- Ontwikkeling van het **vrije sector huursegment**

DOEL VAN ONDERZOEK

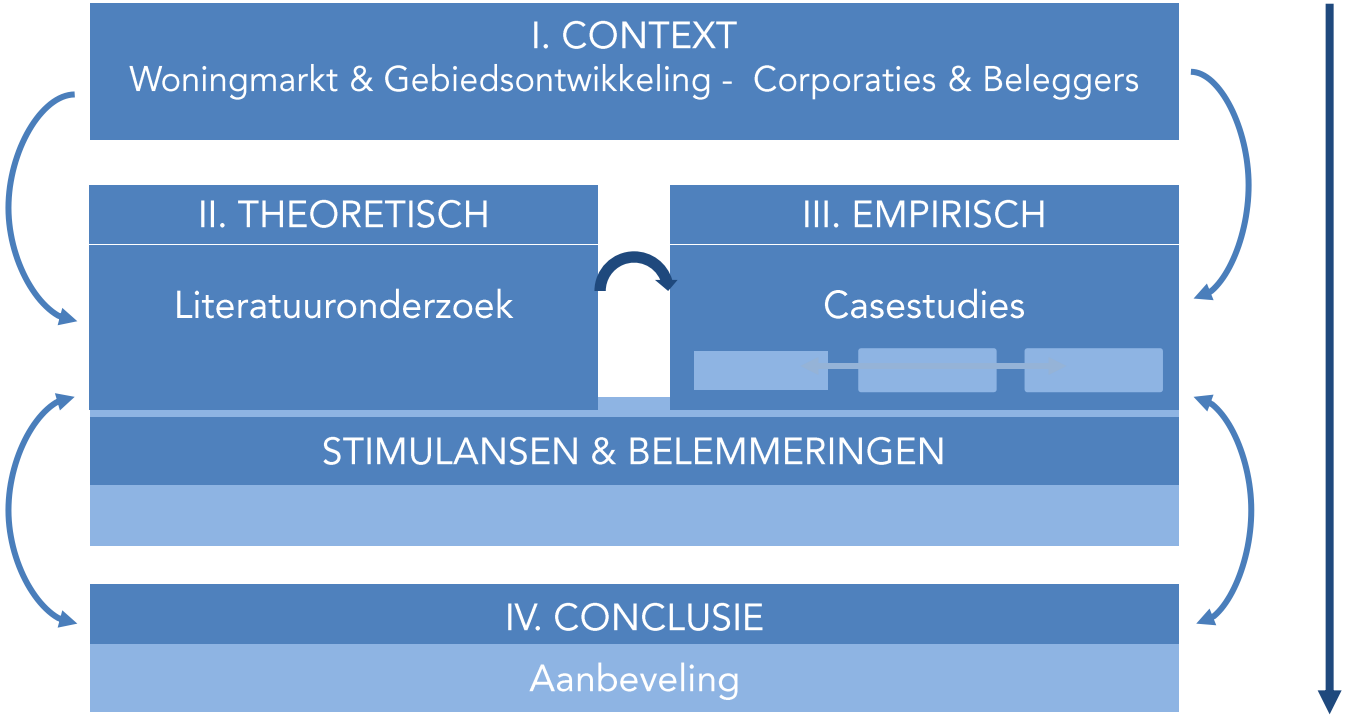
- **Effectiviteit & efficiëntie** van samenwerking
- Aftasten **mogelijkheden & verbeteren samenwerking**

HOOFDVRAAG

*"Wat zijn de **stimulansen** en **belemmeringen** voor corporaties en beleggers om te komen tot een vastgoedtransactie in herstructureringswijken?"*

ONDERZOEKSOPZET

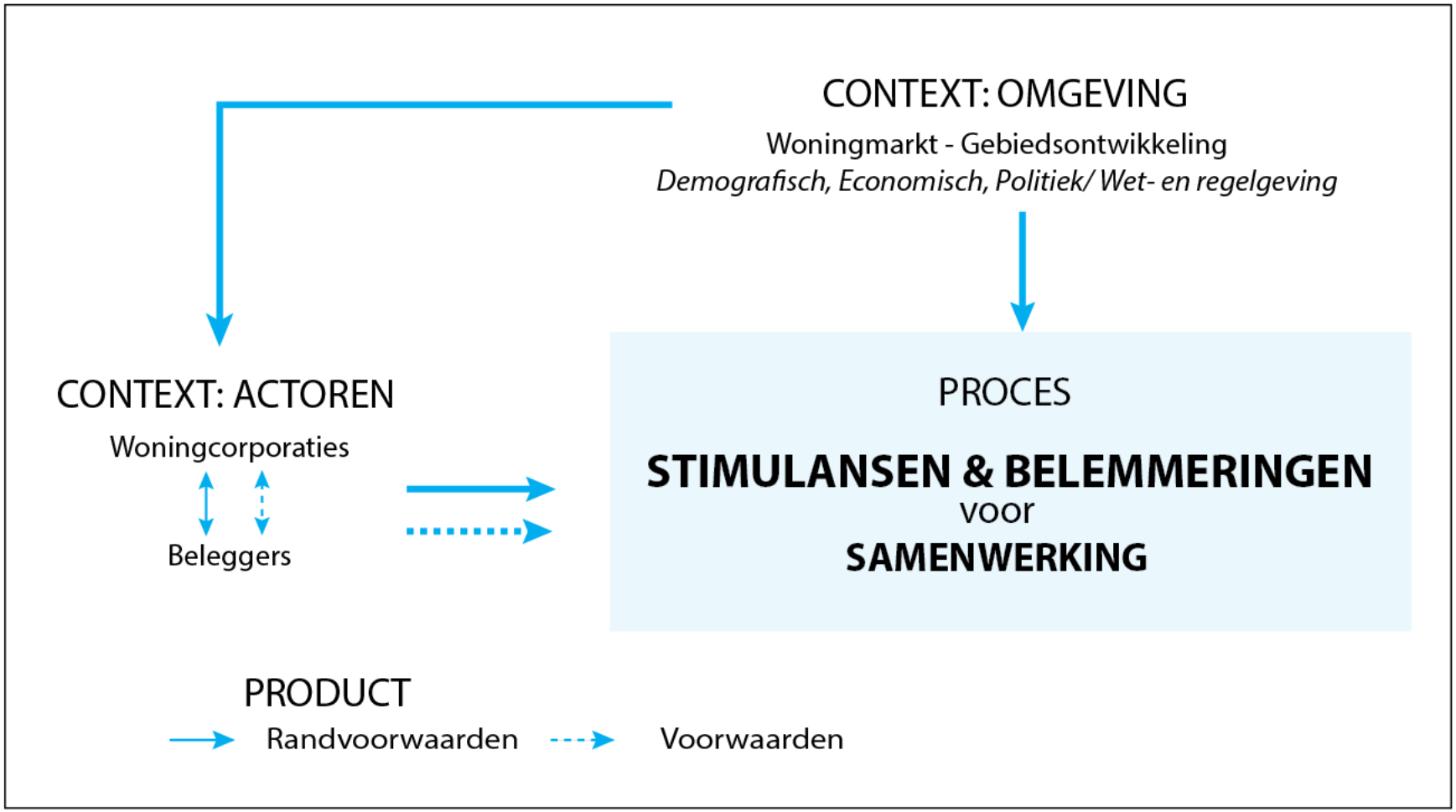
Fases en een iteratief proces



1.

CONCEPTUEEL MODEL

CONTEXT - PRODUCT - PROCES



1.

ANALYTISCH KADER

1. CONTEXT

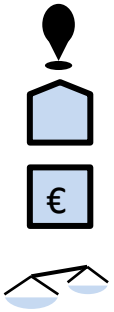


ACTOREN - WONINGMARKT/ GEBIEDSONTWIKKELNG

I. Beleid & doelstellingen

II. Kenmerken & ontwikkeling

2. PRODUCT



(RAND)VOORWAARDEN

I. Locatiekarakteristieken

II. Vastgoedkarakteristieken

III. Financiële karakteristieken

IV. Regelgeving & contractvorming

3. PROCES



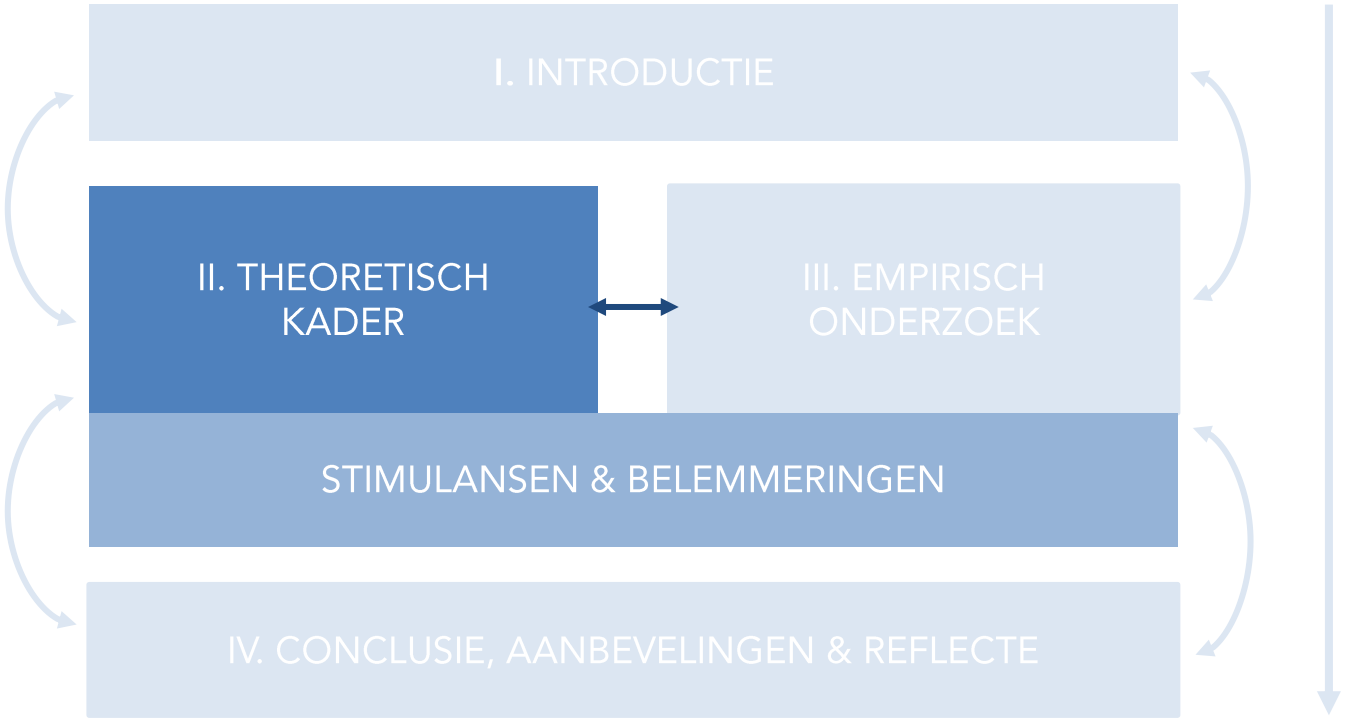
SAMENWERKING - ONDERHANDELING

I. Samenwerkingsvorm

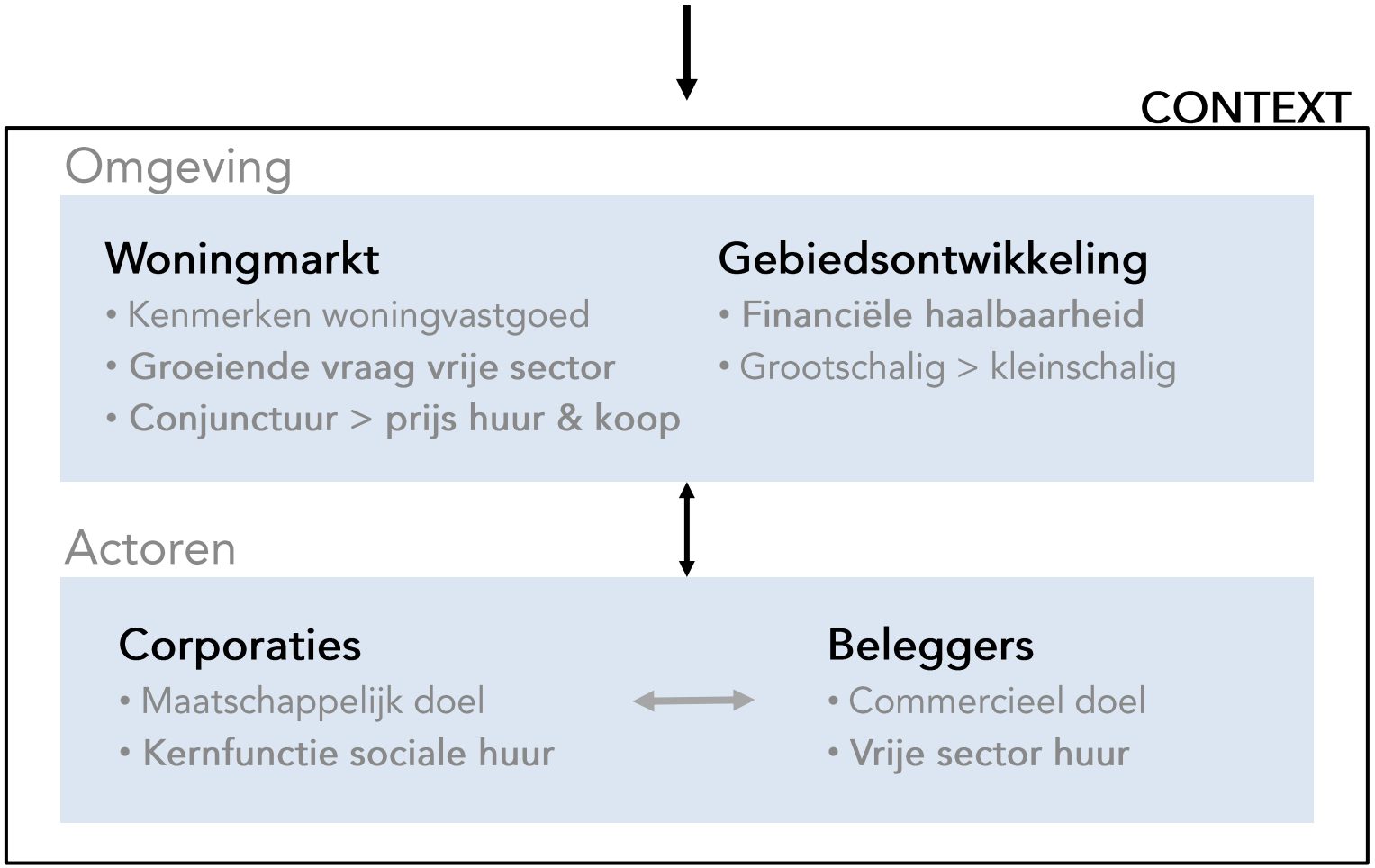
II. Onderhandelingsproces

II. THEORETISCH ⟷ III. EMPIRISCH

2. THEORETISCH KADER

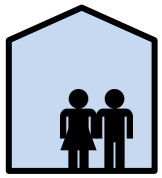


CONTEXT: MACRO-ECONOMISCHE FACTOREN



CONTEXT: ACTOREN

Ambities & Belangen



Volkshuisvesting

Corporaties

Maatschappelijke functie

- Vernieuwing, verbetering bezit
- Genereren € voor beleid
- Differentiatie (koop, huur)
- Wens huurder
- Focus op kernfunctie



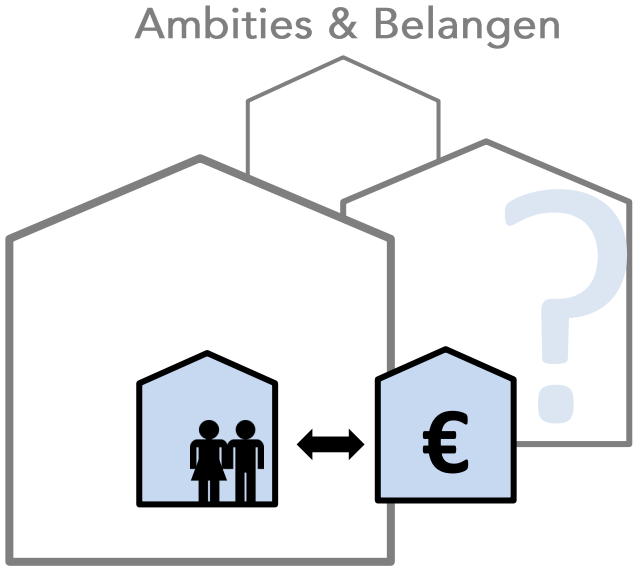
Beleggingspotentie

Beleggers

Commerciële functie

- Rendement
- Locatie - vraag
- Timing (potentie in huurprijzen)

CONTEXT: WAAROM SAMENWERKEN



Beleggers
Commerciële functie

- Vraag naar vrije sector huur
- Complementaire doelgroep
- Lange termijn belang
- Individuele en collectieve doelstellingen

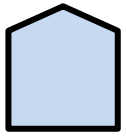
Afzetgarantie, € en volkshuisvesting vs. *rendement belegger*

PRODUCT: (RAND)VOORWAARDEN

individuele & collectieve voorwaarden
met betrekking tot:



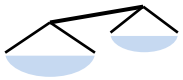
Vraagontwikkeling, leefbaarheid, voorzieningen, bereikbaarheid, eigendom



Woningtype, grootte, plattegrond, afwerking
- Programma van Eisen (PvE), Woning Waarderings Stelsel (WWS)



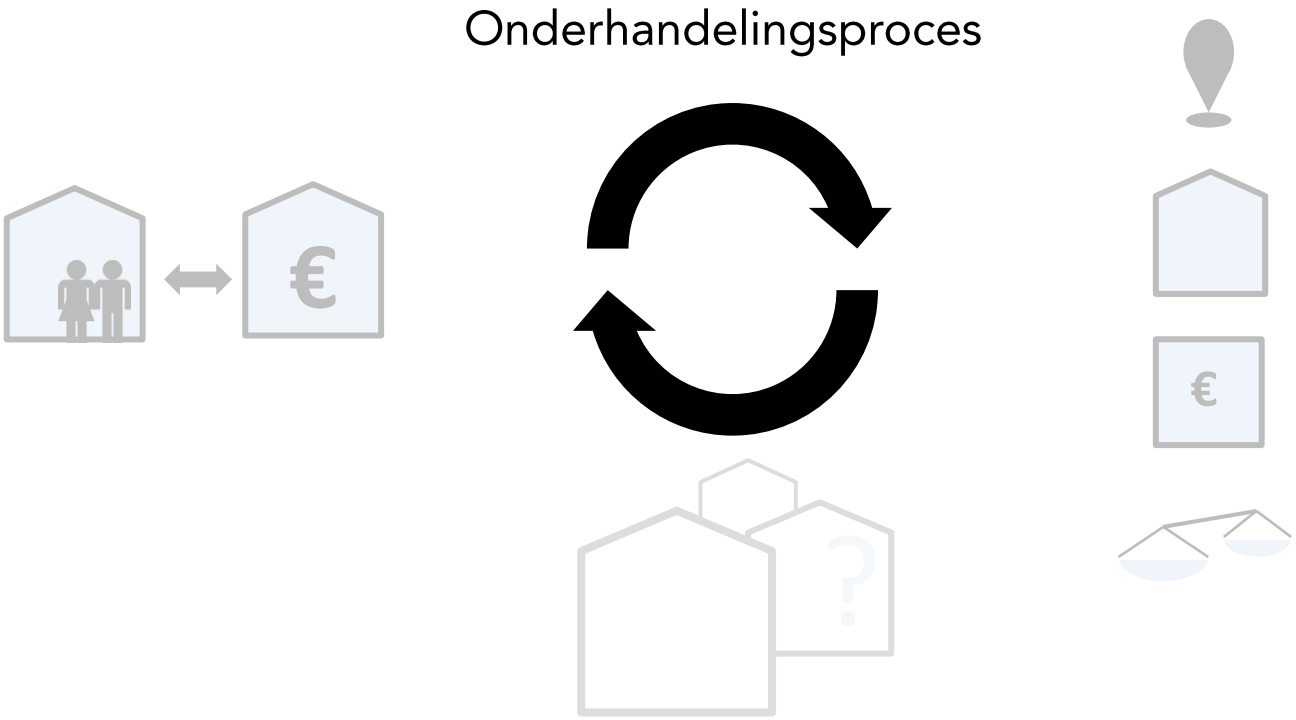
+ Waarborgfonds Sociale Huur (WSW), risico-rendement profiel, risico dekking
- Marktwaarde verhuurde staat, verhuurderheffing



Woningwet 2015 – Novelle 2014 – MG Circulaires
+Toewijzingsbeleid corporatie, borging van leningen (*WSW)
- Toekomst, de ontwikkelingsmogelijkheden

PROCES: SAMENWERKING (1)

"Een samenwerkingsverband is een relatie, aangegaan door twee of meer partijen die verenigbare of aanvullende belangen en doelen hebben, om wederzijds voordeel te behalen." Lupgens (2004).

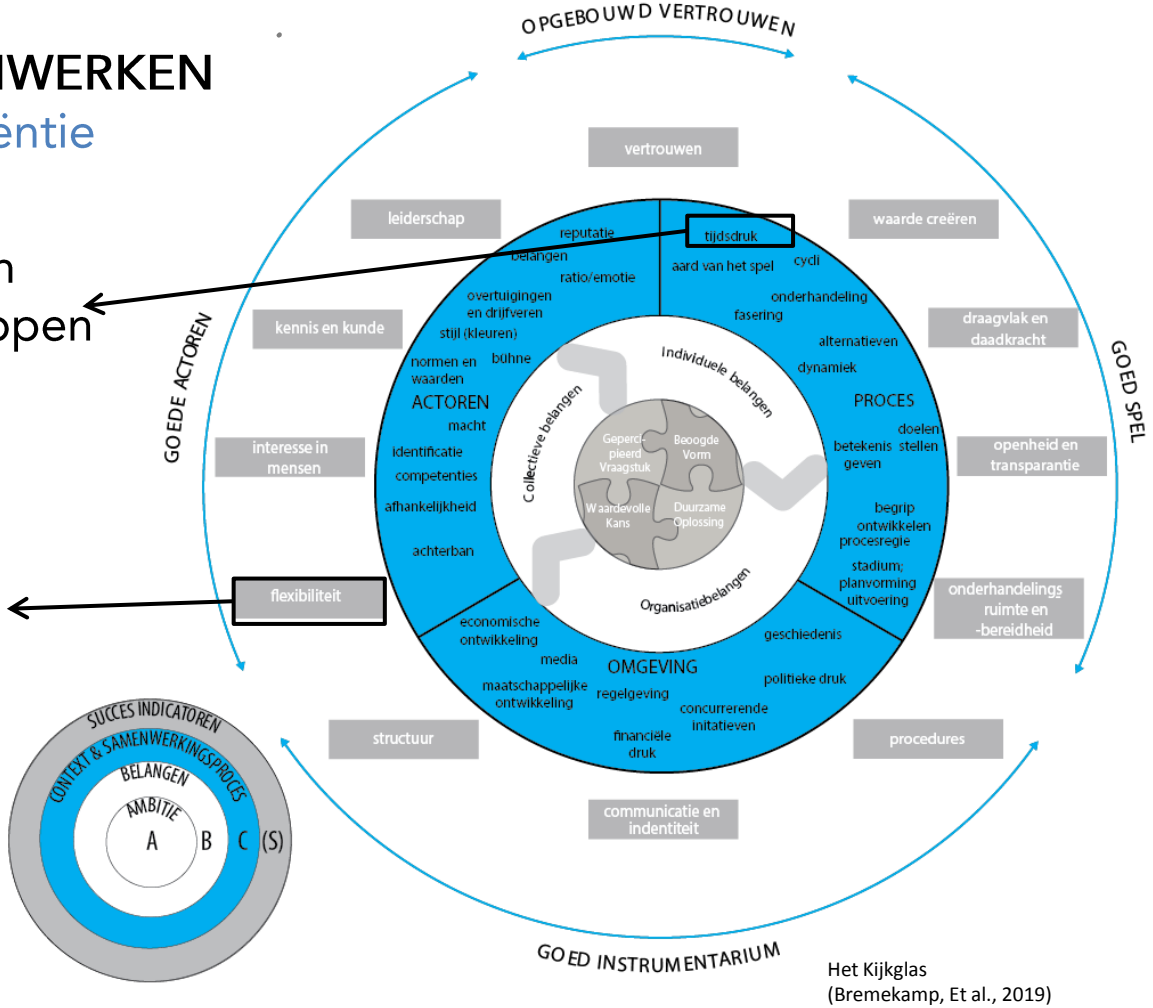


PROCES: SAMENWERKING (2)

SUCCESVOL SAMENWERKEN

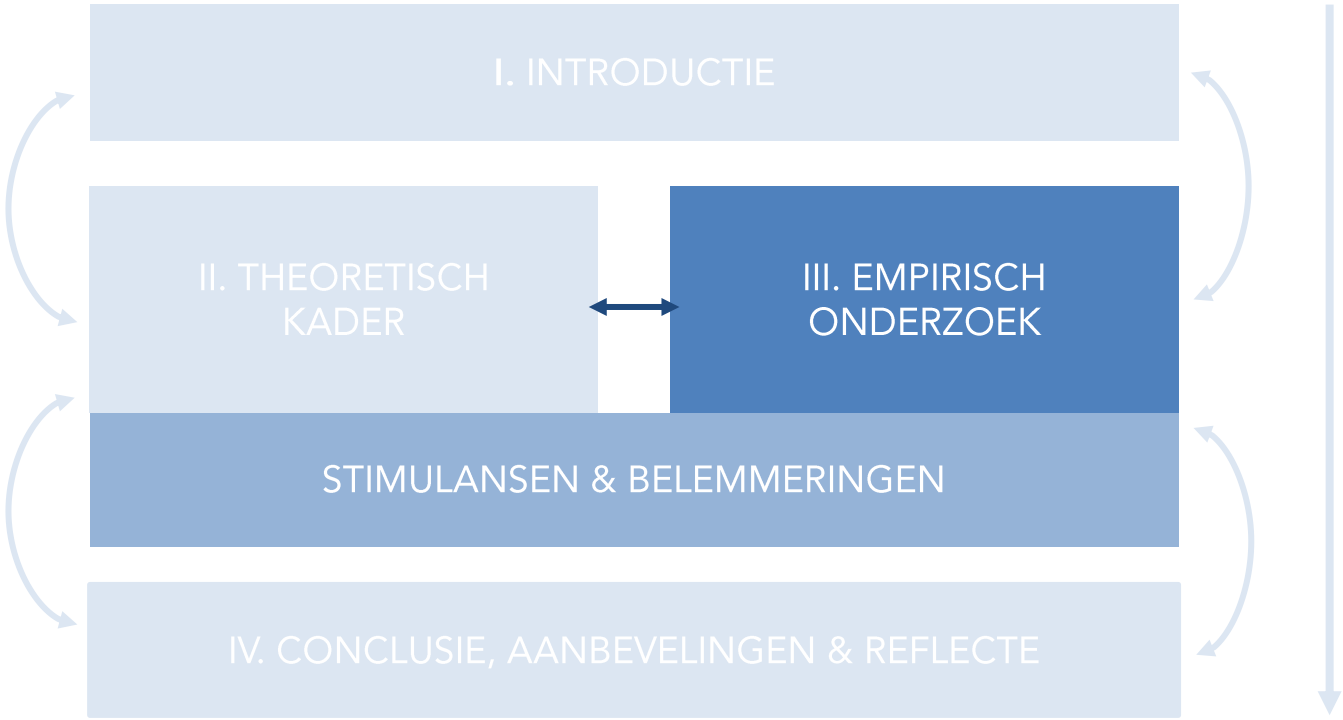
- Effectiviteit vs. Efficiëntie

1. Ambitie & Belangen
2. Context:Kernbegrippen
   - Tijdsdruk
   - Reputatie
   - Financiële druk
3. Succesindicatoren
   - Kennis en kunde
   - Vertrouwen
   - Procedures
   - Flexibiliteit



Het Kijkglas
(Bremekamp, Et al., 2019)

3. EMPIRISCH ONDERZOEK



GENERALISEREN - CASESTUDIES

- Generaliseren
- Overeenkomsten theorie en praktijk
- 3 projecten
- Selectiecriteria:
  - Nieuwbouw transactie
  - Regio Amsterdam
  - Herstructureringswijk
  - Tijdspanne 2008-2015
  - Beschikbaarheid data

CASESTUDIES - BELEGGER

syntrus | achmea
real estate & finance

- Beleggingsportefeuille €14 miljard
- Woningportefeuille €5 miljard – 30.000 woningen
- Projecten & toegankelijkheid data
- Relevantie praktijk
- Neutraliteit onderzoek

3 PROJECTEN & WONINGCORPORATIES

2010
AMSTERDAM NOORD
SCHEPENLAAN



2012
AMSTERDAM NIEUW-WEST
WEST AVENUE



2014
ZAANDAM
JAN BOUWMEESTERSTR.



ROCHDALE

de Alliantie
hart voor wonen

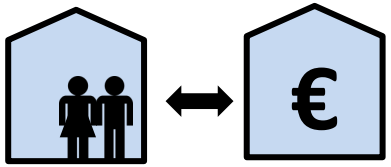
parteon

CONTEXT: WAAROM SAMENWERKEN?









Doelstelling voor samenwerking is vergelijkbaar

- Revitalisatie van de wijk (+)
- Afzetgarantie nodig door beperkte koopmarkt (+)
- Volkshuisvesting (+) & beleggingspotentie (+)

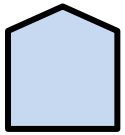
PRODUCT: (RAND)VOORWAARDEN







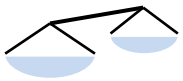

- Revitalisatie in wijk is zichtbaar, leefbaarheid (R)
- Vraag naar vrije sector huurwoningen (R)



- Woningtype, afwerking
- Implementatie PvE van Achmea in ontwerp (R)(-)



- Rendement/risico verhouding, extra bouwkosten (–) , positie van actoren
- Marktwaarde verhuurde staat (-), afzetgarantie nodig (+)



- Kader voor samenwerking, afbakenen risico's, hogere rendementsvereisten

1. PROCES - SCHEPENLAAN - 2010



Onderhandeling – 5 maanden

1. Aanvang crisis, conjunctuur
2. Positie Rochdale (imago – tijdsdruk – financieel)
3. Prioriteren van doelstellingen
4. Ervaring
5. Beslissingsbevoegdheid

3. PROCES

SCHEPENLAAN

“Door te starten met de ontwikkeling fungeert de corporatie als een soort katalysator in de wijk. Dit motiveert ook derden om te investeren wat realisatie van het hele vernieuwingstraject mogelijk maakt."

D. Harmens, april 2015.
Rochdale



2. PROCES - WEST AVENUE- 2012



Onderhandeling – 5 maanden

1. Context: Aanvang crisis, laagconjunctuur
2. Positie de Alliantie (risico's)
3. Prioriteren van doelstellingen (fasering- tijdsdruk)
4. Ervaring

WEST AVENUE

“Wij juichen particulieren kopers toe. We omarmen de vitale wijk met differentiatie in eigendom omdat wij denken dat een wijk dan niet meer zo kan afglijden.“

T. Van de Graaf , april 2015
De Alliantie



3. PROCES - ZAANDAM - 2014



Onderhandeling – 19 maanden

1. Context: Verergering crisis, laagconjunctuur
   (weinig onderhandelingsruimte)
2. Positie de Parteon *(geen financiële, tijdsdruk – imago, lage flexibiliteit)*
3. Nieuwe wet- en regelgeving ter controle
   (onderhandelingsruimte, procedures)
4. Beperkte ervaring

JAN BOUWMEESTERSTRAAT

"De potentie voor een win-win-win situatie zit in de omstandigheden en de marktsituatie die de rol van alle actoren binnen (gebieds)ontwikkelingen beïnvloedt."

M. Mooijman, dec 2014.
Parteon



OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN



2010
SCHEPENLAAN
3 maanden



2012
WEST AVENUE
5 maanden



2014
JAN BOUWMEESTERSTRAAT
19 maanden

1. Kenmerken & Doelstelling →

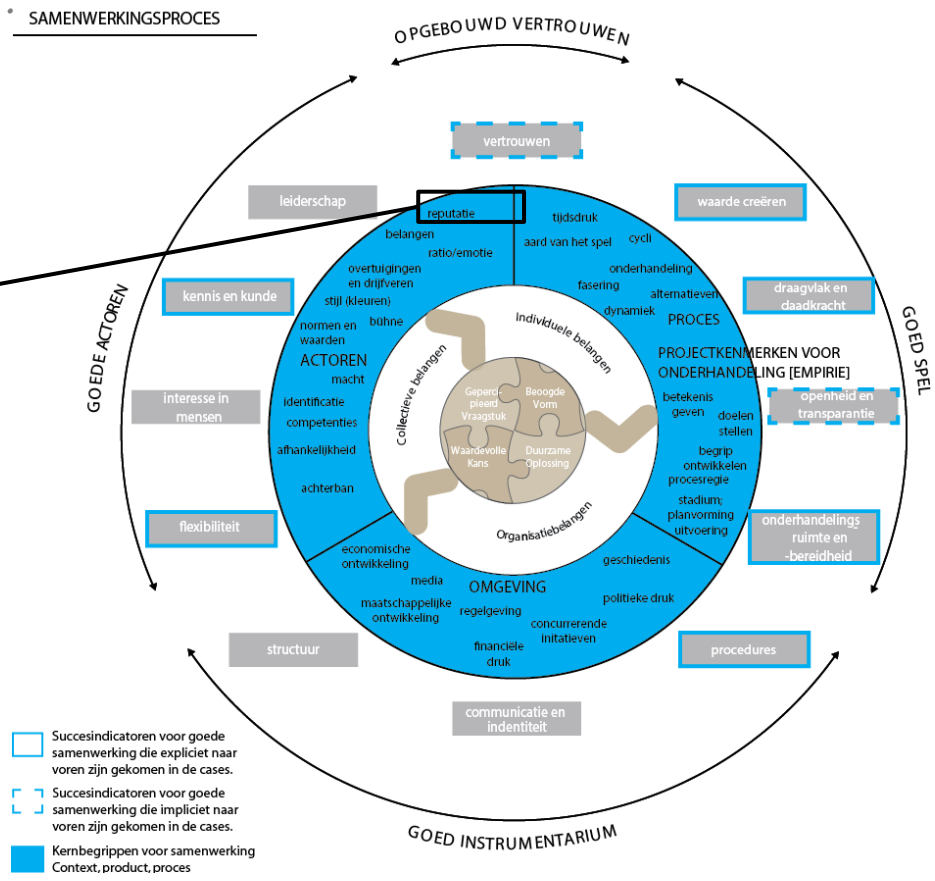
3. Conjunctuur, timing van de onderhandeling
4. Positie en kenmerken van de betrokken actoren
5. Projectkenmerken en fasering

SUCCESVOL SAMENWERKEN (1)

Effectiviteit vs. Efficiëntie

1. Ambitie & Belangen

2. Context:Kernbegrippen
- Conjunctuur wijzigingen
- Ontwikkeling vraag
- Financiële druk

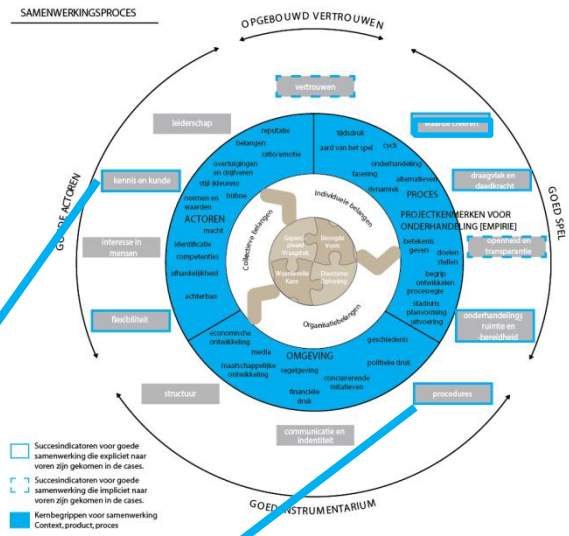


Het Kijkglas
(Bremekamp, Et al., 2019)

SUCCESVOL SAMENWERKEN (2)

3.Succesindicatoren
•Invloedrijk & aanwezig?

SUCCESFACTOREN SAMENWERKINGSPROCES		
Beslissings-bevoegdheid	**Prioritering van doelstellingen**	**Ervaring**
kennis en kunde	kennis en kunde	kennis en kunde vertrouwen
draagvlak en daadkracht	waarde creëren	draagvlak en daadkracht
flexibiliteit	flexibiliteit en procedures	flexibiliteit
(onderhandelings-ruimte)	(onderhandelings-ruimte)	procedures openheid
INVLOEDRIJKE SUCCESINDICATOREN		

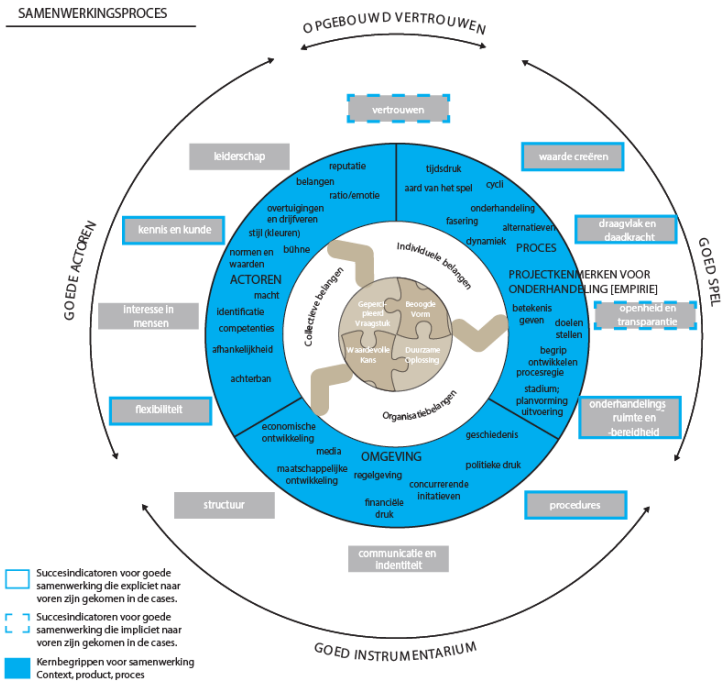


Het Kijkglas
(Bremekamp, Et al., 2019)

SAMENWERKINGSPROCES

ONDERHANDELING – EFFICIËNTIE

1. Motivatie / ambities actoren
   Belangen voor samenwerking
2. Kernbegrippen uit context
   Stimulansen en belemmeringen door invulling van ontwikkeling
3. Beïnvloedt de onderhandeling
4. Succes: Aan- of afwezigheid van succesindicatoren bij onderhandeling



TOEKOMSTIGE SAMENWERKING

CONTEXT

- Koopmarkt trekt aan
- Nieuwe wet- en regelgeving
- Positie actoren wijzigt en motivatie voor samenwerking
  Andere voorwaarden worden belangrijk(er)

PRODUCT

- Financiële voorwaarden (marktwaarde verhuurde staat)
  Belemmering wordt groter

PROCES

- Samenwerkingsvorm en risicoverdeling
  tenderen van grondposities

4. CONCLUSIE

*"Wat zijn de **stimulansen** en **belemmeringen** voor corporaties en beleggers om te komen tot een vastgoedtransactie in een herstructureringswijk?"*

RANDVOORWAARDEN

CONTEXT
- Locatie
  ~~Krimp/~~groeiregio
- Vraag
  Vrije sector huurwoningen

PRODUCT
- Leefbaarheid, bereikbaarheid & voorzieningen
- Herstructureringswijk, revitalisatie is zichtbaar
- PvE bij nieuwbouw

PROCES
- *Turnkey koopovereenkomst*
  Toekomst – 3e partij

4. CONCLUSIE (2)

STIMULANSEN & BELEMMERINGEN

CONTEXT

+ laagconjunctuur/ economische recessie > Afzetgarantie, risicospreiding
+ **Vraag naar vrije sector huur**
+ **Complementaire doelgroep**
+ Individuele en collectieve doelstellingen

PRODUCT

+ Investeringsbereidheid neemt toe in herstructureringswijk
+ Vastgoedkarakteristieken sluiten aan op rendement risico verhouding.
+ Beperkte WSW borging
+ **Afzetgarantie verlaagt afzet- en ontwikkel risico bij corporatie**

CONTEXT

- **Hoogconjunctuur, aantrekkende koopmarkt > opbrengsten**
-Alternatief voor realisatie van individuele & collectieve doelstellingen

PRODUCT

- **Marktwaarde verhuurde staat van belegger**
- **Implementatiekosten PvE belegger**
- Ontwikkeling marktwoningen (W2015)
- Beperkte investeringsbereidheid beleggers

4. CONCLUSIE (3)

STIMULANSEN & BELEMMERINGEN

PROCES
- Aanwezigheid succesindicatoren

PROCES
- Afwezigheid succesindicatoren

1- Vertrouwen **2- Waarde creëren** **3- Openheid en transparantie** **4 -Procedures**

5- Structuur *6- Leiderschap* **7- Kennis en kunde** *8- Interesse in mensen* **9 - Flexibiliteit**

10- Onderhandelingsruimte en bereidheid *11- Communicatie en identiteit* **12- Draagvlak & draagkracht**

Beslissingsbevoegdheid - Prioritiseren van doelstellingen - Ervaring

AANBEVELING

Stimulans is positief > versterken | Belemmering is negatief > wegnemen

-CONTEXT - EFFECTIVITEIT

- **Benadruk waarde creatie van samenwerking**
  - Afzetgarantie
  - Gemengd programma
  - Gedeelde belangen in wijkontwikkeling

-PRODUCTOPTIMALISATIE - EFFICIËNTIE

- **Kosten besparing**
  - Samenwerkingsvorm, juiste verdeling risico*
  - **Initiatief - vroegtijdig samenwerking***
  - Optimaliseer ontwerpproces (kosten, nu en in de toekomst)*



-PROCESOPTIMALISATIE - EFFICIËNTIE

- **Snelheid besluitvorming**
  - -Stuur aan op aanwezigheid van succesindicatoren
  - Optimaliseer bouw & ontwerpproces*
  - Houdt procedures up to date en simpel

VERVOLGONDERZOEK

- ONTWIKKELING HERSTRUCTURERINGSWIJKEN (verleden – toekomst)

- IMPACT WONINGWET 2015

Ontwikkeling van vrije sector huurwoningen (in herstructureringswijken)
- Verdienmodel corporaties
- Optimale risico verdeling bij samenwerking tussen corporatie, belegger en ontwikkelaar

VRAGEN?





