

Verschillende partijen met



Er valt veel te verbeteren aan de grondslagen en de wijze van samenwerking tussen partijen bij locatieontwikkeling, vindt Stefan Schuwer, directeur van Kristal. Hij houdt een vurig pleidooi hoe het ook anders kan. Met meer openheid en wederzijds vertrouwen.

door Letty Reimerink

Uitgangspunt voor Stefan Schuwer is dat partijen in een samenwerking elkaar iets te bieden hebben. Schuwer: "Soms zie je samenwerkingsverbanden waarin vijf ontwikkelaars bij elkaar zitten. Die zitten er vanuit een zelfde achtergrond in en hebben elkaar dus niets te bieden. Er is geen toegevoegde waarde. Een goed voorbeeld zijn de Vinex-locaties waar ontwikkelaars tot elkaar veroordeeld zijn puur op basis van het feit dat ze er grondposities hebben. Vaak zitten ze elkaar dan alleen maar in de weg. Partijen moet iets toevoegen aan de samenwerking in de vorm van kennis, netwerken, een andere visie of hun primaire doelstellingen op een locatie. Een ontwikkelaar, een bank, een belegger, de gebruiker, de overheid: allemaal partijen die verschillende belangen hebben in een project. Je moet in het begin veel tijd investeren om al die belangen boven tafel te krijgen en de juiste afweging te maken. Maar de tijd die je er aan de voorkant in investeert, vertaalt zich in de kwaliteit van het project. Daarvan ben ik overtuigd."

Duidelijke rolverdeling

In de ontwikkeling van projecten, waarin meestal veel verschillende partijen participeren, moet je wel een duidelijke rolverdeling

hebben, aldus Schuwer. "Ik werk het liefst met multidisciplinaire teams, waarin partijen participeren met verschillende primaire doelstellingen en waarin iedereen ook een duidelijke taak heeft: een architect die zich bezighoudt met het ontwerp, een aannemer die het bouwt en verantwoordelijk is voor het logistieke proces, de overheid die haar publieke taak invult, de projectmanager die de tijd en het proces bewaakt, enzovoort. Om dat team goed te laten functioneren heb je een projectteam nodig dat alle belangen bundelt, weegt en de juiste besluiten neemt. Hierin is wel een duidelijke en sterke opdrachtgeversrol belangrijk en bepalend om op de meest optimale manier de verschillende belangen in het project uit te lijnen. Deze opdrachtgeversrol wordt meestal door de risicodragers, de investeerders, ingenomen." Bij locatieontwikkeling spelen andere randvoorwaarden en belangen een rol en is een duidelijke opdrachtgever niet altijd even eenduidig aan te wijzen.

Wie op dat moment leidend is, wordt volgens Schuwer bepaald door het belang op de locatie. Schuwer: "Vaak zijn er te veel mensen en geen duidelijke 'probleemeigenaar'. Dan krijg je onduidelijke situaties zoals op

IJburg, waar de gemeente op een gegeven moment niet meer wist met wie ze nou eigenlijk zaken deed. Binnen Waterstad, het consortium op IJburg waarin Kristal via haar partner woningbouwvereniging Het Oosten participeert, heeft daarom ook een herverdeling plaatsgevonden. Elke partij binnen Waterstad is nu alleen nog verantwoordelijk voor z'n eigen resultaat. Als ontwikkelaar van de corporaties hebben we wel meer koopwoningen gekregen om de sociale huur te realiseren. De rollen zijn nu weer helder." De inzet op een locatie wordt uiteindelijk altijd bepaald door het belang dat een partij heeft op die locatie. Schuwer: "Als jouw belang niet zo groot is en je hebt nog een aantal andere projecten lopen die wel van groot belang zijn, dan is het logisch dat je aan dat eerste project minder aandacht besteedt. De keerzijde is dat die gebrekkige aandacht wel ten koste kan gaan van de voortgang. Je ziet dan ook steeds vaker – en ik vind dat een goede ontwikkeling – dat partijen hun belang bij een andere partij leggen en als aandeelhouder op de achtergrond blijven. Je moet natuurlijk wel een partij kunnen vinden waarin je vertrouwen hebt."

duidelijke rolverdeling

Publieke rol verschilt

De kwaliteit van de samenwerking is ook afhankelijk van de professionaliteit van de samenwerkingspartners, aldus Schuwer. Dat geldt ook voor samenwerkingspartners uit andere sectoren. Met gemeenten – samenwerkingspartners waar je bij locatieontwikkeling niet omheen kunt – heeft Schuwer wisselende ervaringen. “Gemeenten vullen hun publieke rol heel verschillend in. Als ik me even beperk tot de grote steden, dan zie je bijvoorbeeld dat Amsterdam vrij dicterend is. Alhoewel dat ook per stadsdeel wel verschilt. In Den Haag zijn ze veel meer gericht op de dialoog en ook in Rotterdam zie je de laatste tijd meer dan in het verleden de dialoog ontstaan.”

De vraag is wat je als partij doet op het moment dat de samenwerking niet volgens het ideaalmodel verloopt. Schuwer: “Dat hangt van de situatie af. Als je zelf gevraagd wordt om in een project te participeren, heb je een keuze en kun je dus ook meer sturen. Als je het gevoel hebt dat de andere partijen niet het spel spelen met de kaarten open op tafel, kun je ‘nee’ zeggen. In het geval van de samenwerking met gemeenten is dat vaak lastiger. Wij werken voor de corporaties

en die hebben nu eenmaal bezit in wijken, waarvan sommige verpauperen. Daar moeten we iets mee en de gemeente ook. We kunnen daar niet om elkaar heen.”

Projectdoelstelling leidend

Openheid en vertrouwen vormen voor Schuwer de basis voor een goede samenwerking. Het lijkt een open deur, maar volgens Schuwer zie je het in de praktijk nog veel te weinig. Schuwer: “Er is vaak geen vertrouwen tussen partijen en alleen de eigen doelstellingen zijn leidend. Bedrijfsdoelstellingen en projectdoelstellingen worden vaak door elkaar gehaald en dat kan leiden tot risicomijsdend gedrag. Je bedrijfsdoelstelling kan zijn dat je een bepaalde bedrijfswinst wilt halen. In een project kun je soms voor de korte termijn genoegen nemen met iets minder, als er op de langere termijn nog wat meer in zit. Waar het om gaat is dat je open bent en bereid bent het achterste van je tong te laten zien. Wat is voor jouw echt belangrijk en waar liggen je prioriteiten? Een aannemer die mee wil doen in het bouwteam en niets wil verdienen, dat is kul! Natuurlijk wil die er wel iets op verdienen. Als iedereen open

is over wat hij eruit wil halen, kun je samen tot een goed project komen, waar iedereen iets aan heeft. Door aan te geven wat voor jou echt cruciaal is, kun je ook prioriteiten stellen en afwegingen maken. Je moet wel mensen bij elkaar zetten die dat vermogen hebben. Je moet investeren in elkaar en elkaar ook iets gunnen.”

Idealen in tijden van recessie

Welke invloed heeft de recessie eigenlijk op zijn ideale samenwerkingsvorm?

Schuwer: “De kwaliteit van de samenwerking bewijst zich op het moment dat het moeilijk is. Wij willen onze uitgangspunten vasthouden door ook in tijden van recessie te investeren in kwaliteit. Maar bij sommige partijen zie je wel degelijk risicomijsdend gedrag. Er worden soms oplossingen gekozen met een laag risicoprofiel. Ik vind dat niet altijd verstandig. Je zet tenslotte gebouwen neer die jaren mee moeten. Maar voor de sector als geheel is een kleine recessie helemaal niet zo slecht. Je komt weer mensen tegen met liefde voor het vak en dat komt de kwaliteit van de samenwerking en daarmee de kwaliteit van het eindproduct alleen maar ten goede.” ◀◀