

‘Er gaan veel goede mensen voor de branche verloren’

door Karl Bijsterveld

De aanhoudende economische crisis laat zijn sporen na bij projectontwikkelaars. Pure ontwikkelaars zullen zelfs verdwijnen, stelde Cees van Bommel, topman bij bouwbedrijf Van Wijnen in Cobouw eind september.

Building Business vroeg drie ontwikkelaars te vertellen over hun worsteling om een strategische positie in de vastgoedsector te behouden. “We zullen nog beter en innovatiever moeten worden.”

Synchroon

“Als ik iets heb geleerd van de crisis is het dat we voorlopig geen langetermijnplanningen meer moeten maken. De markt is grillig, prognoses moeten niet te ver reiken. Flexibel in kunnen spelen op kansen is van groot belang.” Aan het woord is Bart van Breukelen, directeur van Synchroon, een onafhankelijke ontwikkelaar, in 2008

Bart van Breukelen



ontstaan door het samengaan van Hopman Interheem Groep en Johan Matser Projectontwikkeling. Zowel de fusie als de ingezakte markt in 2009 betekende al een forse inkrimping van het aantal werknemers – van honderdtien naar circa zestig – maar de aanhoudende economische crisis deed daar nog een flinke schep bovenop: het aantal werknemers daalde naar circa dertig. De ontwikkelingsomzet daalde van circa honderdveertig miljoen euro in 2008 naar honderd miljoen in 2010. Van Breukelen: “Voor dit jaar verwachten we een zelfde omzet, wat ons niet ontevreden stemt. Groei is op dit moment niet reëel in projectontwikkeling.”

Synchroon is naast HEVO en Blanxx een van de ondernemingen binnen TBI vastgoed, waarbij met name Synchroon zich concentreert op de vastgoedontwikkelingsactiviteiten. Vanwege de aanhoudende sombere perspectieven in de Nederlandse woningmarkt lichtte TBI zijn vastgoedportefeuille kritisch door en werd deze waar nodig opgeschoond. Dit leidde tot een waardecorrectie van de vastgoedportefeuille van bijna zestig miljoen euro. De netto investeringen in projectontwikkeling daalden van 256 miljoen euro in 2009 naar 210 miljoen euro in 2010.

Het financieren van vastgoedprojecten is volgens Van Breukelen veel lastiger geworden. “Financiers vragen meer inbreng van eigen vermogen en benutten de ruimte die zij hebben om vaste klanten te bedienen. Onze positie binnen TBI is in dit kader een belangrijk voordeel.”

Binnenstedelijk

Van Breukelen is het niet eens met de uitspraak van Van Bommel in Cobouw dat pure ontwikkelaars zullen verdwijnen. “Die zijn vanwege hun kennis juist heel hard nodig om ingewikkelde opgaven als stedelijke herontwikkeling mogelijk te maken. Dat kunnen bouwers en ontwikkelende bouwers niet in hun eentje verwezenlijken.”

Gunstig voor Synchroon is dat het van nature al sterk gericht is op (binnen)stedelijke ontwikkeling, in een tijd waarin de realisatie van grote uitleglocaties achter ons ligt. Synchroon ontwikkelde bijvoorbeeld in het verleden al het centrumplan voor Etten-Leur, in samenwerking met BAM Vastgoed en BVR Projectontwikkeling. In Arnhem ontwikkelde Synchroon op het voormalige Viteseterrein

het woongebied Monnikenhuizen. Van Breukelen: “Ons zwaartepunt ligt bij de ontwikkeling van woningen en winkels. Kantoren doen we niet of nauwelijks meer, dat is voor een kleinere onderneming als de onze op dit moment geen interessante markt.” Maar ook de binnenstedelijke opgaven worden kleinschaliger van aard, stelt Van Breukelen. Zorgelijk vindt hij daarbij de verminderde investeringsruimte bij corporaties en gemeenten. “Nauwe samenwerking tussen marktpartijen, gemeenten, corporaties en beleggers is van

het herstel van het vertrouwen van de consument. Onze eigen organisatie zal in personele omvang voorlopig niet groeien. Wel trekken we momenteel jonge trainees aan die ons bedrijf stimuleren innovatieve wegen in te slaan op bijvoorbeeld het gebied van nieuwe media en marketing.”

Blauwhoed

Dat pure ontwikkelaars helemaal van het toneel zullen verdwijnen, zoals Van Wijnen in Cobouw liet weten, daar gelooft Phillip Smits, directeur van Blauwhoed, net als Bart van Breukelen niets van. “Pur sang ontwikkelaars zitten dicht op de klant dan bouwers en ontwikkelende bouwers. Ze kunnen flexibeler op de vraag inspelen. De bouwer zit aan zijn systemen vast en hanteert een ander businessmodel,” zegt hij. “De pur sang ontwikkelaar bewijst juist in de huidige markt een duidelijk toegevoegde waarde.”

Blauwhoed, dat vooral woningen ontwikkelt, voorzag al medio 2007 economisch barre tijden. In twee ontslagrondes halveerde het bedrijf in omvang. Blauwhoed paste tijdig zijn strategie en financiering aan en ging vraaggericht werken. “We stelden niet langer de gemeente maar de consument/afnemer als eerstelijnsklant centraal.” Daarvoor moest wel de hele bedrijfskolom worden aangepast. Een goede klantanalyse was topprioriteit. Veel energie in de voorkant van het proces steken betekende uiteindelijk een snellere doorlooptijd van het ontwikkelingsproces en een maximale aansluiting op product, markt, locatie en prijs. >>

Phillip Smits



‘Ondernemerschap is nu voor onze ontwikkelaars cruciaal’

groot belang om projecten in steden op de rails te krijgen en te houden en kwaliteit te garanderen. Samen met Stadgenoot en Kristal ontwikkelen we bijvoorbeeld in fasen de Houthaven in Amsterdam, dat een gemengd milieu van wonen en werken moet worden.” Synchroon is terughoudend bij het verwerven van nieuwe grondposities. “In beperkte mate investeren wij op dit moment wel in posities ten behoeve van kleinschalige woningbouwprojecten die goed passen in de huidige markt. Ook voor samenwerking met corporaties maken we graag ruimte in ons investeringsplan.”

Ander soort kennis

De kleinere scope van project- en gebiedsontwikkeling vraagt van traditionele ontwikkelaars ook een ander soort kennis, stelt Van Breukelen. “Het komt minder aan op het aansturen van complexe processen, grondexploitaties en het ontwikkelen van grootschalige plannen. De ontwikkelaar moet nu zijn meerwaarde bewijzen in productontwikkeling, marketing en verkoop.”

Het verminderde aantal werknemers bij Synchroon betekent dat er ondersteunende diensten zijn uitbesteed, waaronder marktonderzoek. Anderzijds wordt juist een bredere inzet van de ontwikkelaars verwacht. “Onze ontwikkelaars zijn weer veel meer allround geworden. Er wordt een zwaarder beroep op hun kennis en inzet gedaan, ondernemerschap is cruciaal. Het lijkt op de situatie van de jaren tachtig toen ontwikkelaars ook veel meer allround waren. De meeste ontwikkelaars vinden die brede professionaliteit een uitdaging, maar er zijn er ook die er moeite mee hebben. Je moet vandaag de dag tot op het bot gemotiveerd zijn om projecten te doen slagen.”

Trainees

De economische crisis heeft volgens Van Breukelen het kaf van het koren gescheiden in de vastgoedsector, maar de crisis gaat verder dan dat. “Ik maak me zorgen over de hoeveelheid kennis die door de crisis weglekt. Er gaan ook een hoop goede mensen voor de branche verloren.”

Van Breukelen denkt dat de markt voor grotere, met name binnenstedelijke ontwikkeling wel weer aantrekt, al doet hij geen voorspellingen over de datum. “Er liggen voldoende opgaven, de onderliggende vraag is er. Maar een aantrekkelijke markt vraagt vooral om

Herstel bleef uit

Maar het verwachte (lichte) herstel van de markt bleef uit. Reden voor Blauwhoed om nogmaals scherp naar de organisatie te kijken en een nieuw businessmodel te introduceren. Nadat eerder al Scief Houben het directieteam verliet, vertrok medio 2010 ook financieel directeur Joost Pieter de Smeth, waardoor Smits in zijn eentje algemeen directeur werd. Smits: "Meer dan ooit focussen we op de voorkant van het ontwikkelingstraject. De uitontwikkeling na het voorlopig ontwerp gebeurt door de aannemer, een strategische samenwerkingspartner die in een vroeg stadium aanschuift." Blauwhoed blijft verantwoordelijk voor de verkoop, waarbij bij 70 procent verkochte woningen, het project juridisch wordt overgedragen aan de aannemer. De aannemer sluit een koopaannemingsovereenkomst met de koper. De koper krijgt met de aannemer één aanspreekpunt voor de rest van het traject. Daarmee legt Blauwhoed het risico van de faalkosten bij de bouwver. De ontwikkelaar wil uiterlijk in 2014 alle projecten volgens deze nieuwe aanpak uitvoeren.

Door het loslaten van de achterkant ontstaat er binnen de organisatie ook meer ruimte voor de voorkant. Daartoe werd de multidisciplinaire Blauwhoed Studio opgericht. In dit nieuwe 'creatieve hart' van Blauwhoed zijn disciplines als conceptontwikkeling, marketing, communicatie, verkoop en visuele communicatie vertegenwoordigd. Yvonne van Mierlo, afkomstig van AM, werd benoemd tot directeur van Blauwhoed Studio. Interactief met de klant ontwikkelen, onder andere door stevig in te zetten op het gebruik van social media, heeft Blauwhoed hoog in het vaandel. Verschillende woningbouwprojecten in Berkel en Rodenrijs, Blaricum, Alblasterdam, Utrecht en Woerden demonstreren dat volgens Smits. "In Berkel en Rodenrijs hebben zelfs de consumenten zich verenigd en komen ze naar ons toe om samen een ontwerp te maken. Dat vraagt aanpassing van je eigen organisatie maar ook van de realisator. Gelukkig raken bouwondernemingen er steeds meer van doordrongen dat ze de klant voorop moeten stellen in plaats van het systeem."

Ton Hillen

**Kleinere organisatie**

In 2008 maakte Blauwhoed nog winst, maar in 2009 en 2010 niet. Voor dit jaar verwacht Smits een kleine winst. De omzet is sinds de kredietcrisis gehalveerd tot 100 miljoen euro, voor dit jaar verwacht Smits een omzet tussen de 80 en 100 miljoen euro. Blauwhoed neemt traditioneel weinig grondposities in, iets wat in de huidige tijden een uitkomst blijkt. "Ontwikkelen gebeurt vanuit de kracht van het initiatief en zo veel mogelijk in samenwerking met

'De achterkant is losgelaten, we focussen nu volledig op de voorkant'

partners. Onze onafhankelijke positie en kleinere organisatie maakt ons flexibel en wendbaar. Dit komt ook terug in het zoeken naar financiers van projecten waarin we momenteel minder met de banken doen maar meer met de vermogende aannemers. Ons nieuwe businessmodel past dan ook naadloos in deze strategie."

Smits besluit: "Een grote organisatie, in het verleden telde Blauwhoed zo'n honderdtien medewerkers nu circa vijftienveertig, zullen we de komende jaren niet meer worden. Maar dat is voor de kwaliteit die we de eindgebruiker willen leveren ook niet van belang. We zullen nog beter en innovatiever moeten worden in het belang van de eindgebruiker."

Heijmans Vastgoed

Heijmans Vastgoed, dat vijf jaar geleden nog ruim driehonderdertig mensen in dienst had tegen circa honderdvijfveertig mensen nu, kiest sinds de economische crisis bewust voor een integrale aanpak tussen de disciplines Vastgoed en Woningbouw. Ton Hillen, als concerndirecteur verantwoordelijk voor Heijmans Vastgoed en Woningbouw: "Door de combinatie van marktkennis en proceskwaliteit binnen Vastgoed en realisatiekennis van Woningbouw, optimaliseren we onze concepten en behouden klanten hun keuzevrijheid."

Heijmans wist goede resultaten te behalen bij Woningbouw. Het operationeel resultaat bedroeg zowel in de eerste helft van 2010 als die van 2011 tien miljoen euro. De ordeportefeuille nam toe met zes procent en omvatte onder andere projecten als De Egelantier in Hilversum en De Terrassen in Nijkerk. De integrale aanpak heeft volgens Hillen geleid tot een toename van het aantal projecten vanuit de vastgoedportefeuille voor woningbouw.

In 2010 is Heijmans Woningbouw gestart met het project 'nul opleverpunten' (alles in één keer goed) met als doel de faalkosten sterk te reduceren en het bouwproces verder te optimaliseren. Hillen: "De helft van onze woningen heeft inmiddels nul opleverpunten, maar uiteindelijk willen we dit voor al onze woningen bereiken." Daarnaast is in 2010 het concept de 'huismerk woning' geïntroduceerd: een gestandaardiseerde woning met een vaste prijs, inzetbaar op verschillende locaties. "Dit huismerk is ontstaan uit de kennis en ervaring van het Wenswonen-concept en de vraag naar transparantere prijsvorming. Ook Wenswonen zelf hebben we als concept verder gestandaardiseerd, zodat we het bedrijfsbreed kunnen inzetten."

Vastgoed

Heijmans Vastgoed laat, in tegenstelling tot Woningbouw, minder goede resultaten zien. De omzet bij Heijmans Vastgoed daalde van

196 miljoen in de eerste helft van 2010 naar 164 miljoen in de eerste helft van dit jaar. Het operationeel resultaat daalde in diezelfde periode van min drie miljoen naar min vier miljoen euro. Medio juni sloot Heijmans Vastgoed een overeenkomst met belegger Syntrus Achmea voor een jaarlijkse gegarandeerde afname van minimaal driehonderd huurwoningen. Dit sluit volgens Hillen aan bij de gestegen vraag naar vrijesectorhuurwoningen. Daarnaast past dit type overeenkomsten, meent hij, goed bij de integrale aanpak van Vastgoed en Woningbouw, waarbij projecten in de huidige markt vanuit de focus op cashflow voor Vastgoed en focus op marge voor Woningbouw worden gerealiseerd. "Heijmans zit in een vroeg stadium aan tafel om gezamenlijk met Achmea op basis van het programma van eisen woningen te ontwikkelen. Kennis, ook technisch van aard, wordt zo optimaal benut. Inmiddels hebben ook andere institutionele beleggers hun belangstelling voor dit samenwerkingsmodel kenbaar gemaakt."

Gebiedsontwikkelingsbedrijf

In maart dit jaar voegde Heijmans Vastgoed haar Grondbedrijf samen met dochteronderneming Proper-Stok tot één gebiedsontwikkelingsbedrijf. Ontwikkelaar Proper-Stok is vooral actief in binnenstedelijke herontwikkeling en transformaties en werkt veel voor corporaties en gemeenten. Het Grondbedrijf van Heijmans is actief in binnensteden én buitengebieden. Volgens Hillen gaat het om een bundeling van kennis en kwaliteit, en zeker niet om een fusie of reorganisatie. "Samen zijn we beter in staat om onze grondposities rendabel te maken. Maar beide labels blijven bestaan. Beide onderdelen hebben immers hun eigen kennis en vaardigheden. Ontwikkelen in binnensteden vraagt om een andere creativiteit dan bouwen buiten de stad." Hillen is verantwoordelijk voor Vastgoed, waar het gebiedsontwikkelingsbedrijf onder valt, en Woningbouw. Peter van der Gugten, algemeen directeur van Proper-Stok is verantwoordelijk voor Gebiedsontwikkeling en Commercieel Vastgoed. Het nieuwe gebiedsontwikkelingsbedrijf van Heijmans Vastgoed bezit voor driehonderd miljoen euro aan posities, waarvan een flink deel op strategische locaties: gronden die in de diverse structuurvi-

sies de functie woongebied hebben. Een voorbeeld is de locatie Hooghkamer in Voorhout. De overige grondposities van Heijmans bevinden zich in binnenstedelijke en buitenstedelijke gebieden. Ze zijn op korte termijn ontwikkelbaar, bijvoorbeeld Reesink in Zutphen. Hillen: "We hebben van oudsher een businessmodel gehad waar grondposities ons toegang tot de markt verschaffen. We willen de waarde van onze grondbank verkleinen van driehonderd miljoen euro naar tweehon-

'Wij zien bedenken en doen als een onlosmakelijke keten'

derd miljoen euro. Maar grond afstoten is onder de huidige economische omstandigheden niet gemakkelijk. We zouden onze grondportefeuille kunnen verkleinen door een snellere uitontwikkeling ervan. Denk aan versnelling van transformaties van bedrijventerreinen en spoorzones tot woon-werkgebieden."

Pure ontwikkelaars zullen volgens Hillen nooit helemaal verdwijnen. "Er blijven altijd traditionele ontwikkelaars in nichemarkten opereren, die zich met hun creativiteit zullen blijven onderscheiden en vooral conceptueel sterk zijn. Heijmans heeft echter gekozen voor een stevige koppeling van creativiteit én maakbaarheid. We bedenken en doen. En zien dat als een onlosmakelijke keten. Dat maakt ons onderscheidend." ◀◀

Opinie

PETER VAN ROOY,
CODIRECTEUR INNOVATIEPROGRAMMA NEDERLANDBOVENWATER



Geef verdienmogelijkheden een kans

Er is al drie jaar een voortdurende roep om nieuwe verdienmodellen. Maar die roep lijkt maar bar weinig concrete inhoud te krijgen. Waar ligt dat aan? Is het gebrek aan ondernemerschap? Bestaan er gewoon geen nieuwe verdienmodellen?

"Voor iemand uit de krochten van de vastgoedwereld bestaat er kennelijk maar één verdienmodel. Kopen van grond, wachten op bestemmingswijziging, realiseren van vastgoed en verkopen er van. Met dit model is de afgelopen decennia miljarden verdiend en helaas ook verjubeld. Want toen de Grondexploitatiewet eindelijk een feit was, begon de crisis en was er weinig meer te verevenen. De verjubelde miljarden zijn nu

nodig om te slopen en te transformeren. Omdat het ons als samenleving aan deze middelen ontbreekt, zijn we op zoek naar nieuwe verdienmogelijkheden. Die blijken er volop te zijn, zowel binnen sectoren als op raakvlakken tussen sectoren. Het gaat niet om een opvolger van projectontwikkeling, door sommigen gepercipieerd als gebiedsontwikkeling. Dus geen perspectief op een geldmachine uit de wereld van energie, zorg of water. Wel is er zicht op veel meer maatschappelijk rendement van sectorale investeringen. Met dezelfde miljarden kunnen we combinaties van elkaar versterkende effecten bewerkstelligen. Lopende experimenten met grondaankopen voor landbouw en natuur, energie, zorg en groen, particuliere initiatieven, water en infrastructuur laten zien wat er kan als traditioneel belanghebbenden open staan voor een innovatieve invulling van de aloude trits belang-betaling- zeggenschap.

Perversiteiten in onze systemen nodigen uit tot voortzetting van oud gedrag. Zo is er moed voor nodig om als waterleidingbedrijf serieus werk te maken van waterbesparing. Elke kuub water minder betekent immers minder omzet. Of om als zorgaanbieder te investeren in groen om de stad, wetende dat preventieve zorg leidt tot minder omzet in pillen en pillen. Of om als ontwikkelaar mee te bewegen naar de nabije toekomst waarin particulieren, al dan niet in dialoog met architecten, zelf bepalen waar, hoe en met wie zij wonen. En niet vanuit klassieke grondposities particuliere initiatieven in de kiem te smoren en rustig af te wachten totdat woningnood een tweede Vinexatiegolf afdwingt. Het is inspirerend om perversiteiten te overwinnen, met je hoofd in de wind van vernieuwing te gaan staan en zo nu en dan een bluts op te lopen. Liever dan grommend in een hoek blijven zitten."