



Grote of kleine projectontwikkelaars? Daarover discussieerden v.l.n.r.: Patrick van Lammeren (Top), Boris van der Gijp (ASR) en Friso de Zeeuw (Bouwfonds). FOTO: TON KASTERMANS

MARKT / PROJECTONTWIKKELING / CRISIS

# De Kwestie

## Projectontwikkeling, de kunst van het gymnastieken

Complexe projecten vragen om flexibele ontwikkelaar

De markt voor projectontwikkeling is dun en de opgave complex. Wie geldt daarin het best: de grote vastgoedontwikkelaar of de kleine nieuwkomer? Daarover discussieerden Friso de Zeeuw (Bouwfonds Ontwikkeling), Boris van der Gijp (ASR Vastgoed Ontwikkeling) en Patrick van Lammeren (Top Vastgoed). 'Bureaucratie staat op gespannen voet met projectontwikkeling, maar verantwoording afleggen zorgt voor objectiviteit en transparantie', aldus De Zeeuw.

door Peter Hanff

Natuurlijk, geen twee vastgoedondernemingen zijn hetzelfde. Dat geldt ook voor grote geïntegreerde vastgoedbedrijven. Maar misschien heeft u wel eens zaken gedaan met de logste exponent van het grote geïntegreerde vastgoedbedrijf, een onderneming die we in dit verhaal met de naam X aanduiden. Dat kan dan ongeveer zo zijn gegaan. Twee maanden geleden had u een afspraak met een belegger van onderneming X. Namens hetzelfde bedrijf kwam zes weken een ontwikkelaar langs en drie weken terug nog een tweede ontwikkelaar. En een week geleden kwam namens onderneming X nog een belegger langs. Dat was een andere belegger dan twee maanden geleden. U onderhoudt voor dit project dus contacten met vier personen van

onderneming X, elk met een eigen verantwoording naar zijn eigen directeur. Ze spreken elkaar geregeld tegen en kunnen gezamenlijk weinig toevoegen aan het ontwikkelingsproces. Zo hebben de gesprekken van de afgelopen twee maanden u niet veel verder gebracht bij deze voor uw bedrijf toch belangrijke ontwikkeling. Net wanneer u zich dit realiseert, leest u in uw vakblad een bericht over een concurrerend project van een tweemansbedrijf. Hoewel de voorbereiding aanzienlijk later begon, gaat de eerste paal volgende week de grond in. Om welk organisatiemodel vraagt de huidige, dunne markt voor vastgoedontwikkelingen, waarvan bovendien de complexiteit toeneemt? Die vraag stond centraal tijdens een paneldiscussie tussen Friso de

# Ondanks omvang project moet ontwikkelaar vooral flexibel zijn

Zeeuw (directeur Nieuwe Markten bij Bouwfonds Ontwikkeling, praktijkhoogleraar Gebiedsontwikkeling aan de TU Delft), Boris van der Gijp (directeur Markt & Marketing bij ASR Vastgoed Ontwikkeling) en Patrick van Lammeren (directielid TOP Vastgoed). Onderneming X bestaat echt, maar is in deze paneldiscussie niet vertegenwoordigd. Het enigszins karikaturale beeld van de karakteristieke logge ontwikkelaar als zakenpartner komt uit de praktijk van Top Vastgoed, de specialist in (her)ontwikkelingen van winkelcentra waarvan Van Lammeren mededirecteur is. Hij vindt het illustratief voor de in potentie verlamme werking van bureaucratie op projectontwikkeling. 'De kern ervan is het steeds weer zoeken van oplossingen die je onderweg tegenkomt. Misschien doe je wel tien vergeefse pogingen om een doorbraak te forceren, misschien is het de elfde keer pas raak. In zo'n proces kom je niet snel genoeg vooruit als je voor iedere mogelijke oplossing de toestemming nodig hebt van de directie.'

## Nieuwe partijen

De Zeeuw: 'Het landschap van de projectontwikkeling wordt gevarieerder, door de toetreding in de afgelopen jaren van nieuwe partijen als Lingotto en Top Vastgoed. Kenmerkend voor zulke partijen is dat ze klein en creatief zijn en dat ze over eigen geld beschikken. En, een cruciaal punt voor het ambacht van projectontwikkelaar: ze nemen risico.'

Dat laatste is volgens Van Lammeren overigens niet voor iedereen vanzelfsprekend, ondanks het huidige, grote aanbod van ZZP'ers in de vastgoedsector. 'Heel veel mensen die al dan niet vrijwillig bij grotere ontwikkelaars zijn vertrokken, beginnen hun eigen ontwikkelings-BV'tje. Ze gaan ontwikkelen, zeggen ze, maar ondertussen brengen ze uren in rekening. Want ja, de kachel moet ook branden. Dan wordt het een spel zonder nieten, dat werkt niet', aldus Van Lammeren. 'Je moet', zegt De Zeeuw, 'je ontwikkelingsactiviteiten in je eigen vlees voelen. Anders ben je een adviseur en daarvan zijn er in Nederland al genoeg. We leven in een land waarin de ene helft de andere adviseert. Elk plekje is al eens onderwerp van discussie geweest.' Van Lammeren: 'Bij de aanvang van een derde van de projecten ligt er een grote stapel adviesrapporten op je te wachten. Nog voordat je zelf ook maar iets hebt ondernomen.'

## Transparantie

'Bureaucratie staat op gespannen voet met het ontwikkelingsvak, daar moet je alert op zijn', vindt De Zeeuw, 'maar verantwoording afleggen heeft wel zijn voordelen: objectiviteit en transparantie.' Ook Van der Gijp nuan-

ceert: 'Het is ook van belang waarmee je je bezig houdt. Wij doen relatief veel complexe binnenstedelijke projecten met investeringsvolumes van 100 miljoen euro of meer. Beslissingen voor zulke projecten hebben de aandacht van onze aandeelhouder, temeer omdat deze sterk stuurt op vermogensbeslag en op risico. Daarom wil hij een verantwoording zien. 'Onze activiteiten wegen voor de aandeelhouder zwaar, omdat we binnen ASR een relatief groot onderdeel zijn. Overigens weten we niet voor hoe lang dat het geval zal zijn. Het is immers duidelijk geworden dat ASR de positie van ASR Vastgoed Ontwikkeling binnen het concern onderzoekt. Verkoop is daarbij een van de mogelijkheden. Onze bijzondere positie in het concern heeft echter ook zijn voordelen. Als het om belangrijke beslissingen gaat, zitten we rechtstreeks met de directie aan tafel, de lijnen zijn kort.' 'Maar je moet ervoor oppassen dat de verantwoordingscultuur niet doorslaat', vervolgt Van der Gijp. Van Lammeren weet daar een voorbeeld van: 'Wanneer je ontwikkelt voor Unibail-Rodamco, moet je elke zes weken rapporteren. Natuurlijk, gas geven moet je op een gecontroleerde manier doen, maar hier wordt niemand wijzer van. Je hebt het immers over een project met een looptijd van jaren.'

## Gymnastieken

De Zeeuw: 'De kunst voor de grote vastgoedontwikkelingsbedrijven is om te gymnastieken, om ondanks de omvang flexibel te zijn. Bouwfonds Ontwikkeling heeft een behoorlijke mate van flexibiliteit door de vijf regiokantoren. Die hebben veel vrijheid, zijn redelijk plat en zitten dicht op de markt.' De gemiddelde omvang van het werknemersbestand op de regiokantoren van Bouwfonds ligt rond de zeventig. Dat is ook het aantal medewerkers dat ASR Vastgoed Ontwikkeling in dienst heeft. 'Zeventig werknemers', vindt Van Lammeren, 'is een mooie omvang voor een projectontwikkelaar.' Wel zijn Bouwfonds Ontwikkeling en ASR Vastgoed Ontwikkeling door de crisis tot de conclusie gekomen dat een efficiëntere inrichting van het werk nodig was. Bij Bouwfonds zakte het aantal medewerkers van een kleine 500 naar 400, bij ASR Vastgoed gingen er van de 87 banen zeventien verloren. ASR Vastgoed elimineerde bij die reorganisatie zelfs een hiërarchische laag. Van der Gijp: 'Wij hebben een eenvoudige organisatie: een kantoor en twee lagen: directie en medewerkers. Allemaal heel overzichtelijk. Daardoor kan ik zeggen dat ik al onze projecten minimaal op basaal niveau ken. Dat vind ik belangrijk in ons vak.'

De reorganisaties bij de grotere ontwikkelaars contrasteren met de gang van zaken bij Top Vastgoed. Voor de crisis had het bedrijf twee mensen in dienst en die zijn er nu nog steeds: Van Lammeren zelf en Frank van Kessel, de andere directeur. Alle kennis, kunde en capaciteit die ze zelf niet bezitten, huren ze in. Top Vastgoed, legt Van Lammeren uit, werkt met dertig vaste inhuurkrachten. Het bedrijf doet nu een project met Leyten Vastgoed en daar ligt op dit moment het secretariaat van dit project. 'Wat we zeggen, komt in essentie hier op neer: geef ons je oude object, laat ons er op ons eigen risico en voor eigen rekening iets nieuws van maken en garandeer ons dat je het object weer terugneemt als we daarin zijn geslaagd', aldus Van Lammeren.

Hij vervolgt: 'Ik geloof niet in vaste juristen, fiscalisten of planeconomen. Je moet per project bekijken welke mensen er het best bij passen. Wel geloof ik in langlopende relaties, met wie we een wat losser contact onderhouden. We organiseren voor onze vaste mensen regelmatig feesten en diners om dat contact goed te houden. Tussen die gelegenheden door kan het zo zijn dat ik bijvoorbeeld onze vaste huurrechtadvocaat drie maanden niet zie of spreek. Ik vind dat niet erg, omdat ik weet dat ik hem zelfs in

## In tijden van crisis moet ontwikkelaar meer kwaliteit leveren

het weekeinde kan bellen en dat hij vragen van mij snel beantwoordt.'

## Vast personeel

Van der Gijp: 'Wij vinden het wel prettig om een aantal specialisten in huis te hebben, waar je zo even kunt binnenlopen. Dat is ook goed voor de synergie tussen mensen uit verschillende disciplines. We hebben bijvoorbeeld drie interne juristen die 85 tot 90 procent van de vraagstukken oppakken. Voor de laatste 10 tot 15 procent huren we externe krachten in. Met die specialisten in huis ontstaat minder ruis op de lijn dan wanneer je ze op afstand hebt staan. Mijn ervaring is bovendien dat ze het inhoudelijk winnen van externe specialisten. Natuurlijk kleeft er ook een nadeel aan. Bij een dip in de activitei-

ten zullen ze niet zozeer uit het raam zitten te kijken, maar ze gaan wel aan de slag met projecten die erg ver in de toekomst liggen.' En die uren voor projecten in de verre toekomst, zo beaamt Van der Gijp, zijn moeilijker te verantwoorden.

'Voor ontwikkelaars', zegt Van Lammeren, 'is het hollen of stilstaan. Het is heel moeilijk om een vast personeelsbestand van een bedrijf op de omvang van de opdrachtenportefeuille af te stemmen. Heb je op drie competities ingeschreven, dan maakt het nogal wat uit of je er nul of twee wint. Het is het verschil tussen enkele jaren heel veel werk en enkele jaren niets.' Van der Gijp: 'Af en toe moet onze kern hollen, soms is het ook nodig om er handjes bij te zetten.' 'Maar je wilt ook niet weten', zegt Van Lammeren, 'wat je kwijt bent aan het inhuren van externen. Uurtarieven van tussen de 300 en 400 euro zijn niet ongebruikelijk. Of werken met externe mensen goedkoper is dan met mensen in dienst, is zeer de vraag.'

## Masterclasses

Dat Van Lammeren liever met externen werkt, heeft een andere reden: 'Ik vind het ontwikkelingsvak veel leuker dan een bedrijf aansturen, in dat laatste ben ik trouwens ook niet zo goed.' Van Lammeren zou echter ook niet weten waar hij de mensen vandaan moet halen om Top Vastgoed te laten groeien, als hij dat had gewild. 'Er is een tijd geweest waarin een voltuode academische opleiding in een voor de projectontwikkeling relevant vakgebied genoeg was om bij een ontwikkelaar aan de slag te kunnen. Maar die tijd is voorbij. De laatste jaren is projectontwikkeling steeds meer een ambacht geworden, waarin het draait om belangen te koppelen. Het is een vak dat je niet op de universiteit kunt leren, dat doe je in de praktijk. Binnen het segment winkels zijn er in Nederland niet meer dan enkele tientallen die het kunnen', aldus Van Lammeren.

'Vakmanschap is de rode draad waarop je moet sturen', beaamt De Zeeuw. Bouwfonds Ontwikkeling wil zijn mensen meer vakmanschap bijbrengen. Daartoe organiseert Bouwfonds in eigen beheer de intensieve en langdurige masterclass Voorwaardse Integratie. 'Wij willen meer grip krijgen op de voorkant van de ontwikkeling. De markt wordt moeilijker, de projecten worden ingewikkelder, je zit met regelgeving waar ambtelijke apparaten qua deskundigheid niet op zijn toegerust. En je hebt te maken met een veelheid aan belangen. Het grootste deel van de mensen die deze belangen vertegenwoordigen, zul je mee moeten krijgen. De kunst van samenwerking is dus essentieel.' 'Om een project in die context van de grond te krijgen, moet je veel kennis en kunde meebrengen: van commer-

cie, psychologie, ruimtelijke ordening, duurzaamheid, grondexploitatie. Dat alles moeten ontwikkelaars in hun bagage hebben, zodat ze langer kunnen praten en discussiëren over verschillende aspecten van een project. En dat met 20 procent minder mensen. Dat maakt ons werk wel intensiever', aldus De Zeeuw.

## Meer kwaliteit

'Binnen ASR Vastgoed Ontwikkeling', zegt Van der Gijp, 'vinden discussies plaats die tot een verdere professionalisering leiden. Een van de zaken die daarbij een rol speelt, is dat beleggers kritischer zijn geworden op de oplevering en het moment waarop die plaatsvindt. Onderwerpen van de discussies zijn onder meer financierbaarheid, betere communicatie en zaken aan de achterkant van de organisatie, zoals administratiekosten. De discussie gaat ook over zaken als productvernieuwing, bouwplannen en efficiency. En zelfs over de focus van het bedrijf.' 'Het voordeel van de crisis', zegt Van Lammeren, 'is de toegenomen focus op kwaliteit. In tijden van hoogconjunctuur ligt de prioriteit bij de doelstelling om harder te lopen dan de rest. Dat leidt tot hogere faalkosten, maar ja, zo wordt op zo'n moment geredeneerd, c'est la vie.'

'Voor ons is de crisis een zegen gebleken. De herontwikkeling van 3Vriendenhof in Dordrecht is lang onze grootste opdracht geweest, met een investeringsvolume van 70 miljoen euro. Nu krijgen we ook uitnodigingen voor grotere projecten. Niet dat het een must is, we moeten het wel leuk vinden. Maar het geeft aan dat de mogelijkheden voor ons zijn toegenomen', aldus Van Lammeren. Het nieuwste project van Top Vastgoed wordt de Beurspassage in Amsterdam. Het bedrijf kreeg van Bouwinvest de opdracht om de mogelijkheden van herontwikkeling te onderzoeken, een project van 30.000 m<sup>2</sup> aan winkel- en kantoor- en hotelruimte. 'Het is de grootste opdracht die we ooit hebben aangenomen', aldus Van Lammeren.

Conclusie van de discussie: ontwikkelaars van klein tot groot moeten in tijden van crisis meer kwaliteit leveren. Dat helpt ze om de risico's te verantwoorden die onlosmakelijk zijn verbonden met het ontwikkelingsvak. Om die kwaliteit te leveren is de omvang van de onderneming niet van belang. Grote spelers hebben de kennis in huis en hebben meer slagkracht in grotere projecten. Kleine spelers zijn echter meestal flexibeler dan de grote spelers. Als ze voldoende kwaliteit aan boord hebben en over het juiste netwerk van specialisten beschikken, zullen ze zich vaker dan vroeger kunnen meten met de traditionele grote marktpartijen.