

tekst: Edwin Lucas
fotografie: Maurits Giessen

**'Het is een
onzekere
tijd. Dan
komt het
aan op
vakman-
schap'**

Walter de Boer, directievoorzitter
Bouwfonds Property Development



Er is veel gebeurd sinds in 2001 het eerste NAW magazine verscheen. Met Walter de Boer (directievoorzitter van Bouwfonds Property Development) en Friso de Zeeuw (directeur Nieuwe Markten) kijken we terug en vooruit. Wat is veranderd, wat is hetzelfde gebleven? En wat staat ons de komende jaren te wachten? Een gesprek over de lessen van de crisis, de kansen voor de toekomst, en over hoe je als ontwikkelaar omgaat met maatschappelijke veranderingen.

Ze hebben alle edities van NAW magazine erbij gepakt. Van het eerste nummer, juli 2001 (thema: 'Persoonlijk Wonen') tot het meest recente nummer, maart 2014 (thema: 'De leefbare stad'). De bonte verzameling ligt op tafel. Al bladerend stuit Walter de Boer prompt op een portretfoto van zichzelf in een NAW van tien jaar geleden. "Ja ja, ik ben ouder geworden. Maar de schade valt me nog mee."

Wat valt jullie op als je door die vijftig edities bladert?

Walter de Boer: "In één zin: snelle mensen, langzame stenen. Sommige artikelen zou je integraal kunnen herplaatsen. Neem het thema van nummer 1, Persoonlijk Wonen. Daarmee zijn we nu ook bezig, alleen noemen we het Klant Centraal. In wezen was Bouwfonds er in de jaren zeventig óók al mee aan het werk. Zo is er meer."

Friso de Zeeuw pakt het NAW dossier van december 2001: "Terug naar de stad! Dat speelt nu ook." (Hij ziet een NAW uit 2003:) "Betaalbare woningen! Ook weer actueel. Al die thema's komen steeds terug, soms met een iets andere invulling. Als je scherp kijkt, zie je weinig fundamentele verandering. Maar wel een aantal waardevolle niche-ontwikkelingen."

Hoe is dat te verklaren?

De Zeeuw: "Het heeft te maken met de kern van ons vak. Ruimtelijke processen nemen veel tijd in beslag. Er is een grote continuïteit in het vak, en dus in ons bedrijf. Zeker, er zijn wisselingen van de wacht, zowel bij het openbaar bestuur als elders, maar daaronder liggen langdurige ruimtelijke en maatschappelijke processen."

De Boer: "De vraag is eigenlijk altijd: wat sluit aan bij wat kopers willen? Bij wat het openbaar bestuur wil? En bij ons vermogen om aantrekkelijke woongebieden te ontwikkelen en geld te verdienen? Kijk je daarnaar, dan veranderen de behoeften niet enorm, al wordt de laatste tijd gezegd van wel. En laten we ook

wat relativeren. Wij voegen jaarlijks slechts 0,5% tot 0,8% aan de bestaande voorraad toe."

Vergeleken met 2001 zijn consumenten een stuk veeleisender. Internet is veel belangrijker geworden. En in 2008 kregen we te maken met een diepe crisis, met grote gevolgen voor de woningmarkt. Er is toch wel iets veranderd?

De Zeeuw: "Natuurlijk. De technologische ontwikkelingen gaan snel. Daar moeten we op inspelen en dat doen we ook. De crisis heeft er diep ingehakt. Maar is dat wezenlijk? Waar de verandering voor mij in zit, en dus ook de vernieuwing, dat is de methodiek. Van onze klantbenadering bijvoorbeeld, die gaat nu veel meer uit van interactie, onder meer via social media en zogenoemde e-platforms. We brengen de vragen en wensen van bewoners beter in beeld, op woning- en gebiedsniveau. Of neem de methodiek van het bouwproces. Na vijftien jaar hoogconjunctuur en bijbehorende opstapeling van eisen en kwaliteiten gaan we nu eindelijk naar standaardisering én industrieel bouwen: snel, efficiënt, met de voorbereiding, productie, logistiek en montage optimaal op elkaar afgestemd. Maar voor de klant die een woning zoekt, verandert er niet wezenlijk iets. En de betaalbaarheid blijft in het komende decennium centraal staan."

En de maatschappelijke veranderingen dan? Nederland vergrijsst. Er is krimp op het platteland. Het klimaat verandert zelfs.

De Boer: "Dat is een punt. In 2001 waren die thema's nog niet zo urgent. Nu wel. Krimp zie je vooral aan de periferie van ons land. Vergelijk je het met delen van Frankrijk en met name Duitsland, dan valt het mee. Voor Zuid-Limburg gaat het bijvoorbeeld om een afname met zo'n 25.000 huishoudens tot 2030. Overigens is dat voor de lokale gemeenschappen daar natuurlijk wel lastig."

'Als je scherp kijkt, zie je weinig fundamentele veranderingen. Voor de klant die een woning zoekt, verandert er niet wezenlijk iets'

Friso de Zeeuw, directeur Nieuwe Markten



Friso de Zeeuw over de wirwar ontrafelen
"Aanpak en proces van gebiedsontwikkeling kan grote maatschappelijke veranderingen verwerken; het is vrij robuust. Neem bijvoorbeeld het masterplan, dat is er nog steeds, maar nu veel globaler en flexibeler, waarbinnen kleinschalige complete buurten gerealiseerd kunnen worden. Aan de andere kant is de neiging naar vergroting van de complexiteit onstuitbaar. Wij proberen juist te ontrafelen, het inzichtelijk en behapbaar te maken. Iets meer terug naar de eenvoud waar dat kan. Onze interdisciplinaire aanpak wil korte metten maken met onnodige ingewikkeldheid en verkokerd denken."



Walter de Boer over de lange termijn

“Vijftig nummers van NAW laten grote continuïteit zien. Neem Velsen-Noord in 2001. Hoograven/Tolsteeg, Utrecht. De westelijke Tuinsteden, Amsterdam. Goede herstructureringsprojecten. Of zo’n botterwerf in Bunschoten-Spakenburg, waar het een levendig gebied is geworden. Kijk naar Céramique in Maastricht, Parkhaven in Utrecht, de Waalhaven in Nijmegen. En dan de Vinex-opgave die we afmaken, in Amersfoort Vathorst en Stadshagen Zwolle. Dit soort gebiedsontwikkelingen duwen we door de jaren heen rustig voort. Een enkele haalt de eindstreep niet, maar de meeste gaan gewoon door. *Early adaptors* zijn we misschien niet, maar we zijn wel stabiel.”

De Zeeuw: “Natuurlijk hadden we krimp en vergrijzing ook toen kunnen zien aankomen. Maar de algemene welvaartsgroei benam het zicht op dat soort thema’s. Wat mij opvalt, is dat de onzekerheid zo enorm is toegenomen sinds 2008. Bij woningkopers, wethouders, andere partijen. Die onzekerheid vertaalt zich in een niet aflatende stroom noviteiten. In rusteloos zoeken naar nieuwe oplossingen, naar niches die voor de grote lijn worden aangezien, naar nieuwe verdienmodellen die er niet zijn. Je hoort bijvoorbeeld oproepen om te stoppen met nieuwbouw. Of om ‘alles op de stad te richten’. Alsof we intussen al niet stedelijke velden en polycentrische steden hebben zien ontstaan.”

Wat zou je tegen die zoekers in een onzekere tijd willen zeggen?

De Zeeuw: “Dat het nu, meer dan ooit, draait om vakmanschap en professionaliteit. Om scherp zicht op de toegevoegde waarde. Om het serviceniveau. En dus niet om nieuwigheden waarvan wij vanuit onze jarenlange ervaring de waarde betwijfelen. We moeten kritisch kijken naar het verleden, en ervan leren. Dus niet neersabelen wat we hebben bereikt, zoals we vaak in dit land doen. We mogen trots zijn op wat goed is. Laten we de succesnummers niet ontkennen. Neem nou de Vinex. Daar doen velen negatief over. Maar in de landen om ons heen die grote woningbouwopgaven hebben, kijken ze met veel belangstelling naar ons succesvolle planningsmodel. Wat telt is dat het eindresultaat toekomstbestendig moet blijven.”

Over het buitenland gesproken: Bouwfonds positioneert zich steeds meer als een Europese gebiedsontwikkelaar. Waarom?

De Boer: “Onze strategie is gericht op diversificatie naar de andere grote markten in Europa, met name Frankrijk en Duitsland. Daar realiseren we een zeer goede productie en financiële resultaten. We zijn marktleider in Nederland en Duitsland. In Duitsland hebben we een stevige groeistrategie. In Frankrijk staan we op positie 7/8. Als onafhankelijke ontwikkelaar zelfs op 3.”

Heeft dat Bouwfonds door de crisis geholpen?

De Boer: “Onder andere. Belangrijk is vooral dat we een sterke aandeelhouder hebben die voor ons een consistente strategie voert. Die Europese strategie heeft zeer goed uitgepakt, in combinatie met onze focus op Europese regio’s versus landen. Maar vergeet niet: we zijn in het Nederlandse bedrijf in omvang gehalveerd. En toch, als ik blader in die vijftig NAW’s, dan zie ik volop bekende gezichten. Veel mensen werken hier lang, met veel plezier. Da’s mooi. Het heeft ermee te maken dat we de verantwoordelijkheid laag op de werkvloer leggen. Ik zie een grote intrinsieke motivatie en vasthoudendheid. Kijk ik iets verder terug, dan zie ik hetzelfde. Er is grote continuïteit, hoewel Bouwfonds sinds 2001 drie eigenaren heeft gehad. En we kregen de vastgoedfraudezaak over ons heen, al wisten de directe beslissers bij de gemeenten gelukkig dat ons bedrijf daar los van staat. En wat ook hielp: een strakke bedrijfsvoering. Met ruimte voor ondernemerschap in de regiokantoren, op een goede manier gefaciliteerd door control- en

riskafdelingen. We hebben met zijn allen stug doorgewerkt en in Europa wel mooi 110.000 woningen ontwikkeld en verkocht! Uiteindelijk maken mensen nog steeds het verschil.”

Wat heeft Bouwfonds eigenlijk geleerd van de crisis?

De Boer: “De crisis heeft veranderingen mogelijk gemaakt die goed voor ons zijn. Onze bedrijfsvoering is strakker geworden. Het belangrijkste: van klassieke project- en opstalontwikkeling gaan we naar kennis- en kapitaalintensieve gebiedsontwikkeling. Activiteiten die we vroeger zelf deden, brengen we nu elders in de keten onder, bij bouwbedrijven bijvoorbeeld. We kijken dus scherper waar wij waarde kunnen toevoegen. We hebben nog meer aandacht voor de klant, door digitale marketing en e-commerce. Hierin investeren we veel.”

De Zeeuw: “Het zal ons vak, maar ook onze omgeving, flink veranderen. Onze organisatie is daarop aangepast, met behoud van onze regionale verankering. Verder zijn we als organisatie meer fluïde geworden, we kunnen nieuwe ontwikkelingen beter incorporeren. Zo zijn we funder van SIR-55 geworden, de club die seniorenwoningen ontwikkelt. Daardoor zijn we in staat om maatschappelijke ontwikkelingen op te vangen, zoals – heel actueel – het loskoppelen van vastgoed en zorg. Ook gaan we nu aan de slag met de opbouw van een eigen portefeuille beleggershuurwoningen. Kleine initiatieven kunnen bij ons uitgroeien tot iets moois.”

Wat zou beter kunnen? Denken jullie niet wel eens, in de auto naar Hoevelaken: dit zou anders moeten?

De Boer (na enig nadenken:) “Bouwfonds is uiterst betrouwbaar en voorspelbaar. Wij sturen makkelijk op cijfers en feiten en minder op ‘zachte waarden’. Daarom willen gemeenten en anderen ook graag zaken met ons doen. Wij zijn marktleider. Maar met die betrouwbaarheid en voorspelbaarheid zijn creativiteit en opportuniteit niet altijd makkelijk te verenigen. We scoren nog te laag op empathie. Dat moet beter, temeer omdat we een andere plek in de keten willen innemen. Wij willen de onderneming op klantwaarde sturen.”

De Zeeuw: “Het heeft ermee te maken dat wij graag nauw betrokken willen zijn bij de start van plannen. Voorwaartse integratie noemen wij dat. Dat betekent dat we anderen in beweging moeten krijgen. Tenslotte zitten vandaag de dag grote groepen belangstellenden bij je aan tafel. Die doen volop mee.”

De Boer: “Bouwfonds wordt een netwerkorganisatie, waarbij anderen aansluiten. Ook aannemers, architecten en stedenbouwkundigen zullen ons beter moeten kunnen vinden. Daarom moeten we ons versterken in procesmanagement. Zeker in een periode met een terugtrekkende overheid. Daar werken we ook aan, met veel in-company trainingen en masterclasses voor onze ontwikkelings- en locatiemanagers.”

Laten we vooruitkijken. Nederland lijkt uit de crisis te komen. De bouwproductie trekt aan. Hoe ziet de toekomst eruit?

De Zeeuw: “Kijk je naar Nederland, dan zal tot 2035 het aantal huishoudens groeien met 800.000, terwijl er tegelijk een forse vervangingsvraag ligt in de bestaande woningvoorraad. Al met

‘Wij verwelkomen onze oude vriend: het optimisme’

Walter de Boer

al kom je op een noodzakelijke woningbouwproductie van 70.000 tot 80.000 woningen per jaar, nieuwbouw en vervanging.”

De Boer: “Wij verwelkomen onze oude vriend: het optimisme! Ik zie een sterk herstel, de signalen zijn bemoedigend. Maar het beeld is nog divers. En het herstel zit vooral aan de onderkant van de markt, waar de marges laag zijn. Hoewel op de betere postcodes ook de markt tot 350.000 euro aantrekt. Onze eigen productie zal in 2014 50 tot 75 procent hoger liggen dan vorig jaar.”

Kan de markt die opgave aan?

De Boer: “Dat wordt de grote vraag. De bouwsector heeft een enorme klap gehad. Ook ontwikkelaars hebben een veer moeten laten. Velen zijn verdwenen of financieel ‘op’. De gemeenten moeten bezuinigen én krijgen er taken bij, onder andere op het gebied van zorg. Ruimtelijk beleid gaat daar wedijveren met andere prioriteiten. En dan heeft de huurmarkt nog zijn besognes: corporaties kunnen minder investeren in nieuwbouw. Overigens krijgen we een sterkere focus op renovatie en onderhoud, wat goed is. Er staat ons heel wat te wachten. De vraag is dan: wordt het beheerste groei of gaan we in galop?”

Wat zou het antwoord op die vraag kunnen zijn?

De Boer: “Het wordt geen gekkenhuis, dat verwacht ik niet. Hoe hard het gaat, staat of valt met een paar vragen. Bijvoorbeeld of de aantrekkende markt wel kan worden gefinancierd. Dan denk ik niet alleen aan financiering voor de particuliere kopers. Ik denk ook aan financiering voor woningcorporaties, voor samenwerking in gebiedsontwikkeling en met ontwikkelende bouwers.”

De Zeeuw: “Vervolgens is er de vraag of er voldoende organisatiecapaciteit is, publiek en privaat. Op een hoger abstractieniveau: is de ruimtelijke planning erop toegesneden als de groei loskomt? We kunnen niet alles binnenstedelijk oplossen, zoals soms wordt beweerd. Dat willen ook niet alle woningkopers en -huurders. We zullen onze inzichten en onderzoeksresultaten uitdrukkelijker gaan delen met overheden. Het is onverstandig om locaties op slot te zetten en over drie jaar te kijken of ze nodig zijn of niet. De kans dat daardoor behoorlijke regionale woningtekorten ontstaan, is vrij groot. In de stedelijke regio’s van Amsterdam en Utrecht loopt de schatting voor 2018 op naar 5 tot 7 procent. Dat betekent dan weer forse prijsstijgingen.”

De Boer: “Er zijn dus onzekerheden. Maar overall ben ik optimistisch. De rente is zeer laag, de werkgelegenheid zal stijgen, economisch gaat het best goed in Nederland. We komen er bovenop. Dat zul je terugzien in het vertrouwen en het sentiment op de woningmarkt.”