

Fransje Sprunken
Hoofd Concepten VORM Ontwikkeling

Eén op één



Nu 'de gelukszoekers' van de markt zijn verdwenen, krijgen overlevende ontwikkelaars de kans zich te bezinnen op hun toekomst. Het product is te duur, weet de één. Meer flexibiliteit, raadt de ander aan. In een onverwacht optimistisch PROVADA Rondetafelgesprek beseffen 's lands meest vooraanstaande ontwikkelaars dat ze naar de klant moeten luisteren. "Leuk hè?"

- Heino Vink, CEO Multi Corporation
- Charlie Martens, Algemeen Directeur Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij
- Dietmar Werner, Algemeen Directeur VolkerWessels Vastgoed
- Fransje Sprunken, Hoofd Concepten VORM Ontwikkeling
- Isaïc Kalisvaart, CEO MAB Development Group

Kansen zijn er altijd. De productieniveaus mogen dan wel blijven dalen, in alle segmenten. Consumentenbestedingen mogen onder druk staan en alle seinen op rood. Voor ontwikkelaars die werkelijk kunnen leveren waar de markt om vraagt, zijn er ook nu mogelijkheden om alleszins redelijke omzetten te behalen. Maar je moet het schip wel bijtijds weten te keren, zeker als het een groot, log schip is.

Na de existentiële vraagstukken bij de vorige editie van het Rondetafelgesprek ("zijn wij de nomaden van het vastgoed?"), klinken een jaar later andere geluiden. Niet overdreven vrolijk, maar wel degelijk optimistisch. De crisis slaat diepe gaten in de markt, maar legt óók de essentie bloot. Natuurlijk verdwijnt het vak niet, het verandert slechts. Wie bereid is daarnaar te handelen, heeft absoluut een toekomst.

Martens: "Ontwikkelen wordt kleinschaliger, meer gefaseerd en organischer. Gebiedsontwikkelingen hebben een kleinere omvang dan in het verleden. En zelfs die worden in stukken over meerdere jaren verdeeld. Je volgt lokale marktontwikkelingen op de voet en past deelplannen daarop voortdurend aan. Zo wordt organischer aan een stad gebouwd. Dat betekent meer energie voor minder omzet. Maar is het een verkeerde ontwikkeling? Niet per se. Er is nog veel te doen, mits je je ambitie en prijs bijstelt, want die moet ècht verder omlaag."

Vink: "De huidige markt is vol uitdagingen en creëert ook weer kansen. Individuele partijen kunnen wel degelijk goede resultaten boeken. Incidentele gelukszoekers hebben de markt inmiddels wel verlaten. Alleen met de juiste kennis, ervaring, innovatie en visie blijf je overeind."



Dietmar Werner
Algemeen Directeur VolkerWessels Vastgoed

In ons segment, retail, heb je te maken met relatief lange termijnen, hoge voorinvesteringen en daarnaast is ons werk zeer kennisintensief. Dat kunnen maar weinig partijen. Wij zijn perfect gepositioneerd in onze markt en kunnen risico's beter spreiden door onze internationale focus."

Kalisvaart: "Consumentenbestedingen nemen af, maar verdwijnen natuurlijk niet. A1-plekken blijven goed, daar zal altijd worden geïnvesteerd. Zo hebben we in de binnenstad van Breda een terrein gekocht, waar we 25.000 m² gaan realiseren. Heel fors voor de huidige tijden, maar het is een plek waar retailers heel erg in geloven. Wij dus ook. We zien dat in kwalitatief hoogwaardige binnensteden toevoeging van meters nog steeds mogelijk is, maar ook dat zwakkere plaatsen de consument gaan verliezen. Ook sommige perifere locaties, die niet goed

functioneren, lenen zich voor nieuwe invullingen. Denk aan convenient stores voor dagelijkse boodschappen, maar ook een fenomeen als pop-up stores. Er zijn altijd kansen als je de consumentenbehoeften kunt doorgronden. Retail moet meer beleving bieden als toegevoegde waarde. Er zijn ook zelfs webshops die een behoefte voelen om in de fysieke wereld aanwezig te zijn: multi channeling. Kortom, van mij hoor je geen somberheid."

Werner: "Retail is dan ook veel dynamischer dan woningbouw, je hebt er meer kansen."

Sprunken: "Dat ben ik niet met je eens, in de woningbouw is veel veranderd de laatste jaren. We zetten niet meer zo maar honderd woningen in de wei, maar kruipen dicht op de huid van de klant. Als ik onze huidige marketing vergelijk met nog maar enkele jaren geleden, zie ik een wereld van verschil. Nu organiseren we workshops om met onze klanten in gesprek te raken. Één op één. En we bekijken andere segmenten, zoals zorgvastgoed en studentenhuusvesting. Ik vind woningbouw momenteel heel dynamisch."

Werner: "Dat kun je zo stellen, maar onderaan de streep is de markt natuurlijk gewoon slechter geworden. Het wordt voorlopig niet beter. Begrijp me niet verkeerd, ook tegen die achtergrond kun je ambities hebben. Als je ziet dat zelfs

binnen gemeenten bepaalde producten wel én niet aanslaan, moet je de consument goed gaan bestuderen. Wij hebben afgelopen jaar dan ook meer geld dan ooit besteed aan consumentenonderzoek. Wat willen ze werkelijk? Het is een gigantische opgave, die een heel andere organisatie vraagt."

Sprunken, ad rem: "Leuk hè?"

Werner: "Jazeker, maar je moet er wel de mensen voor hebben. De makelaar kan deze kloof niet dichten, daar ben ik wel achter. Verkoop moeten we grotendeels zelf doen. Het is een kwestie van realistisch zakendoen, de oude modellen waren gericht op eeuwige groei. Nu de cowboys zijn verdwenen, weten we waar we staan."

Kalisvaart: "Opportunisten konden honderd procent leveragen, een huurder wegkopen en vervolgens ook nog een fondsje oprichten. Dat gaat nu dus niet meer. Heel wat van de gebouwen die zo tot stand zijn gekomen kunnen op de lange termijn geen gebruikers meer aantrekken. Daar zullen de eigenaars nu hun verlies moeten nemen. Veel gemeenten en beleggers zijn echter nog niet zo ver."

Martens: "In het spectrum van stakeholders verschuift de balans van overheid en producent naar consument. De dominantie van gemeenten en markt-partijen is verleden tijd.



Heino Vink
CEO Multi Corporation

De vraag luidt nu welke plek wij als ontwikkelaars innemen?"

Werner: "Dát zie ik dus als een gigantische kans. Terwijl het in de politiek alleen maar over geld gaat, zal een nieuw soort leiderschap moeten ontstaan. Een herbezinning op kernwaarden. Signalen daarvoor worden overal zichtbaar. In onze branche zullen we ons ook moeten concentreren op activiteiten die duidelijk maatschappelijke waarde vertegenwoordigen, die draagvlak hebben."

Sprunken: "Focus op de inhoud in plaats van de deal."



Charlie Martens
Algemeen Directeur Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij

Kalisvaart: "We zullen moeten wennen aan nieuwe businessmodellen, met andere contractuele relaties en eigendomsstructuren. Als ontwikkelaar zullen we moeten bewijzen dat een cash flow duurzaam is. Voor ons betekent dat een winkelcentrum meerdere jaren succesvol moet draaien alvorens het goed te kunnen verkopen. Daarmee verlengen we onze keten."

Vink: "Ons werk wordt complexer, dat vraagt om goede mensen in de organisatie. Je kunt geen steken laten vallen, want dan staat je marge onder druk."

Werner: "Met ons concern-netwerk zijn we eigenlijk continu op zoek naar de optimale afstemming. Soms schuiven we bedrijven ineen, soms trekken we ze juist uit elkaar."

Martens: "Wij zoeken heel actief contact met onze stakeholders, om innovatie in het bouw- en ontwikkelproces op gang te helpen. In die dialoog proef je dat culturele en maatschappelijke invalshoeken veel meer dan voorheen centraal staan. Je moet steden en wijken opzoeken om draagvlak te creëren voor gebiedsontwikkelingen."

De rol van ontwikkelaars komt ook ter sprake als het a-woord valt: afwaarderen. Wie pakt de pijn op de kantorenmarkt en wat doen we aan de leegstand?

Sprunken: "Over afwaarderen hebben wij weinig te zeggen. Dat is aan de eigenaren. Maar we kunnen wel de leegstand aanpakken van gebouwen of plekken die geschikt zijn voor herontwikkeling. Ik schat dat dat voor ongeveer eenderde geldt. Markt en overheid hebben daarin een gezamenlijk belang. Ik noem een voorbeeld: de Plaspoelpolder. Daar is een tekort aan bedrijventerreinen en een overschot aan kantoren. Als je de overheid zo ver krijgt dat ze de grondprijzen wil aanpassen, kun je er prima aan de bak."

Kalisvaart: "Ander voorbeeld: Binckhorst in Den Haag. Daar is nogal ambitieus ingezet op grootschalig herontwikkelen met vooral commercieel vastgoed. Je moet dit soort gebiedsontwikkeling nu voorzichtig en kleinschalig aanpakken, allianties sluiten met overheid en eigenaren en via een flexibele regelgeving functiemenging toestaan, zoals lichte industriële activiteiten naast woningbouw. De kleurverandering zal zich dan als een olievlek verspreiden door het gebied. Wees flexibel!"

Lees de reactie van Dick Gort op de volgende pagina.

Isaac Kalisvaart
CEO MAB Development Group





Helaas was Dick Gort, ASR Vastgoed, verhinderd tijdens het Ontwikkelaarsgesprek. Om het gemis enigszins te compenseren, vroegen we hem achteraf te reageren op het artikel.

“Liefde voor de stad. Maatwerk, ultiem maatwerk, dat begint voor mij echt in de stad, rondkijken, opsnuiven wat er leeft, luisteren naar mensen en proeven. Dat laatste vooral ook letterlijk, koffie drinken in de stad. Wat gebeurt hier nou werkelijk, wat beweegt de inwoners van deze stad en waar hebben ze behoefte aan? Pas als je de stad echt doorleeft kun je maatwerk leveren. Dat geldt voor de conceptontwikkelaar die samen met de stedenbouwkundige bedenkt hoe we met ons vastgoed een impuls aan de stad kunnen geven, maar dat geldt ook voor de ontwikkelmanager en de technisch manager die in een latere fase van het ontwikkelproces aan de slag gaan. Alleen als er echte liefde is voor de stad waarin je werkt kun je de klanten begrijpen, dan snap je hun wensen en zie je vanzelf wat er beter moet. Daar begint klantgericht ontwikkelen!”

