

De Vastgoedlezing 2009

Blindeman of coproductent?

*Nieuwe marktordening in de vastgoedsector door
schaarse financieringsmogelijkheden*

dr. Lenny Vulperhorst

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG
De Vastgoedlezing 2009

Blindeman of coproducent?

*Nieuwe marktordening in de vastgoedsector door
schaarse financieringsmogelijkheden*

dr. Lenny Vulperhorst

Amsterdam, Amsterdam School of Real Estate
(Boekenreeks; 21)
ISBN 978-90-73440-22-7
Trefw.: De Vastgoedlezing 2009

Uitwerking van de voordracht, zoals uitgesproken ter gelegenheid van de
jaarvergadering van de Amsterdam School of Real Estate, op 3 december
2009.

Copyright © 2009

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar
gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke
andere wijze ook, zonder voorafgaand toestemming van de Amsterdam
School of Real Estate, Jollemanhof 5, 1019 GW AMSTERDAM.

Lenny Vulperhorst

Lenny Vulperhorst (1955) is adviseur bij Andersson Elffers Felix in Utrecht. Aan dat bureau is hij verbonden sinds 1989. Daarvoor werkte hij als lobbyist bij de Bouw- en Houtbond FNV en als wetenschappelijk onderzoeker bij de TU Delft. Hij studeerde politicologie aan de Universiteit van Amsterdam en promoveerde in 2005 in Leiden op een studie naar de bouwfraude.

Vulperhorst adviseert vrijwel alle organisaties en bedrijven die op een of andere manier betrokken zijn bij bouwen, wonen en inrichten van Nederland. Van een Technische Universiteit tot een Vakopleiding in de Bouw. Van een woningcorporatie tot een bouwonderneming. Van een architectenbureau tot een makelaar. Van gemeenten tot rijksoverheid. Vraagstukken waar hij aan werkte hebben te maken met nieuwe businessmogelijkheden, conceptontwikkeling van projecten, publiek-private samenwerking op het snijvlak van markt en overheid en interventies gericht op het doorbreken van impasses en barrières in projecten. Hij werkt bovendien veel aan fusies en allianties. Sinds de bouwfraude adviseert hij bovendien over vraagstukken die te maken hebben met maatschappelijke verantwoordelijkheid, corporate governance en integriteit.

Sinds begin jaren '80 publiceert Vulperhorst in tijdschriften en in zelfstandige publicaties. In de afgelopen jaren publiceerde hij onder meer *Verborgene onderneming* (2005) en *Hebzucht in vastgoed* (2008). Beide boeken zijn bij Van Gennep uitgegeven. Daarnaast publiceerde hij diverse essays over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van corporaties, zoals *De kern van de zaak* (1999) en *Over lokaal ondernemerschap van woningcorporaties in de 21e eeuw* (2004). Vulperhorst is daarnaast actief als spreker en dagvoorzitter.

De Vastgoedlezing

Jaarlijks biedt de Amsterdam School of Real Estate aan een erkende deskundige de mogelijkheid om zijn of haar visie te geven op de maatschappelijke betekenis van een vastgoedvraagstuk. Dit platform geniet bekendheid onder de naam 'De Vastgoedlezing'. De Vastgoedlezing beoogt theorie en praktijk dichter bij elkaar te brengen. Uitgangspunt is het geven van een onafhankelijke analyse, vrij van belangenbehartiging of politieke doeleinden, maar met maatschappelijke relevantie. Voorwaar geen eenvoudige opgave, aangezien vastgoedvraagstukken zich doorgaans kenmerken door de nodige – vaak tegengestelde – belangen. De lezing vraagt van de vastgoeddeskundige om voor even de eigen belangen te laten voor wat ze zijn en een objectieve analyse te geven van de maatschappelijke gevolgen van vastgoedbeslissingen. Het waarmaken van deze hoge ambitie die de Vastgoedlezing kenmerkt, vormt voor de spreker een grote uitdaging.

De Amsterdam School of Real Estate is bij uitstek het podium om zo'n uitdaging te faciliteren. Het overbruggen van de kloof tussen theorie en praktijk vormt immers een van de bestaansredenen van het instituut, waarin de Universiteit van Amsterdam, de vastgoedsector en het Rijk nauw samenwerken. De Vastgoedlezing is een karakteristiek moment waarop de drie partijen elkaar ontmoeten, met als doel de discussie over een voor Nederland belangrijk vastgoedthema een waardevolle stap verder te brengen. Het slaan van een brug tussen theorie en praktijk kan vanuit twee kanten worden geïnitieerd. Aan de ene kant van de brug staat de wetenschapper of beleidsmaker, die zijn kennis en visie naar de praktijk wil vertalen. Aan de andere zijde van de symbolische brug bevindt zich de ervaringsdeskundige die een verantwoorde onderbouwing aan zijn visie wil geven.

Blindeman of coproductent?

Nieuwe marktordening in de vastgoedsector door schaarse financieringsmogelijkheden

De overheid heeft de afgelopen decennia steeds meer plaats gemaakt voor de markt, maar bouw- en vastgoedbedrijven zijn er niet in geslaagd een zelscheppende bedrijfstak te creëren.

Het afgelopen decennium waren de jaren van het krediet. Particulieren en bedrijven konden gemakkelijk aan geld komen en dat leidde tot een sterke stijging van de vraag naar nieuwe woningen en gebouwen. Dit 'tijdperk van het krediet' is een periode geweest waarin de bouw- en vastgoedsector de kans heeft gekregen om een eigen businessmodel te introduceren, dat niet alleen optimaal wind vangt bij economische vooruitgang maar ook continuïteit garandeert bij economische stagnatie. Dat is niet gelukt. Het businessmodel is een mooi weer model gebleken.

Daarom roepen de voormannen uit de sector nu de overheid te hulp. Geef ons geld om onze projecten af te maken. Gemeenten, verlaag de grondprijs en help ons financieel. Sta ons toe op die plekken woningen te bouwen waar we snel omzet kunnen maken. En zorg voor ruimtelijke restricties, zodat er schaarste ontstaat op de markt van commercieel vastgoed.

Het komende decennium moet benut worden om van de bouw- en vastgoedsector een zelscheppende bedrijfstak te maken. Van gestuurd door krediet naar zelscheppend ondernemerschap. Degelijk. Betrouwbaar. Saai. Maar juist inventief naar consumenten en gebruikers. En creatief in coproductie en allianties met die klanten. Daarbij komt het aan op versimpelen en het zoeken naar een schaalniveau dat het anonimiseren tussen klant en producent opheft. Er is aan de ene kant een klant, een eindgebruiker. En aan de andere kant een aanbieder, die alles in huis heeft. Vastgoedadviseurs? Specialisten? Adviseurs? Makelaars? Procesmanagers?

Voor intermediairs is in dat model geen ruimte meer. En ook banken en beleggers krijgen een andere rol. Zij stimuleren niet langer de aanbodzijde, maar ondersteunen de vraagzijde. Zij zijn in de toekomst de natuurlijke partner van kopers en huurders, niet van de aanbieders.

Inhoud

| | |
|---|----|
| 1. Inleiding | 9 |
| 2. Wat hieraan vooraf ging | 11 |
| 3. Het tijdperk van het krediet, 2001-2008 | 13 |
| 3.1. Trends in de markt | 13 |
| 3.2. Ontwikkeling bouw en vastgoed | 15 |
| 3.3. Structuur van de sector | 16 |
| 3.4. Businessmodel marktpartijen | 19 |
| 4. Waarom blijkt de sector zo kwetsbaar voor onregelmatigheden? | 21 |
| 4.1. Illegaal ondernemen | 21 |
| 4.2. Structuurkenmerken | 21 |
| 4.3. Wij zijn fatsoenlijke mensen | 24 |
| 5. Wat ging en gaat er mis? | 27 |
| 5.1. Plof | 27 |
| 5.2. Opnieuw de overheid? | 28 |
| 6. Wat staat ons te wachten? Speculeren over bouweconomie | 29 |
| 6.1. Scenario 1. Er is gedeeltelijk snel herstel. Begin 2011 | 29 |
| 6.2. Scenario 2. Er is later herstel. Begin 2013 | 30 |
| 6.3. Scenario 3. Er is stagnatie, maar herstel in deelmarkten en kansen in herontwikkeling | 30 |
| 6.4. Scenario 4. Er is stagnatie en geen herstel voor 2015 | 30 |
| 6.5. Verwachtingen | 31 |
| 6.6. Kansen in de markt | 32 |
| 7. Wie zou wat moeten doen? Een politiek-economische visie | 33 |
| 7.1. Architecten | 33 |
| 7.2. Beleggers | 33 |
| 7.3. Bouwondernemers | 35 |
| 7.4. Corporaties | 36 |
| 7.5. Financiers | 37 |
| 7.6. Gemeenten | 37 |
| 7.7. Ingenieursbureaus | 39 |
| 7.8. Installateurs | 39 |
| 7.9. Instutionele beleggers | 40 |

| | |
|---------------------------------------|----|
| 7.10. Ontwikkelaars..... | 40 |
| 7.11. Particuliere woningkopers..... | 41 |
| 7.12. Publieke opdrachtgevers | 42 |
| 7.13. Rijksoverheid..... | 43 |
| 7.14. Voorlopige conclusies | 43 |
| 8. Naar een nieuw businessmodel | 45 |
| 8.1. Businessmodel..... | 45 |
| 8.2. Zakelijke markt..... | 45 |
| 8.3. Consumentenmarkt..... | 46 |
| 8.4. Maatschappij | 48 |
| 8.5. Weg met de intermediairs | 49 |
| 8.6. Voorbeeld doet volgen | 50 |

1. Inleiding

Q.: Waarom geloofden ondernemers in bouw en vastgoed in oneindige groei?

A.: Omdat iedereen dat geloofde.

Q.: Waarom dachten zij dat de vraag naar nieuwe gebouwen en huizen grenzeloos was?

A.: Omdat ze hun ogen sloten voor de risico's.

Q.: Wat hebben zij geleerd van eerdere crises zoals die rond 1980?

A.: Welke crises?

Als de huidige crisis voorbij is, ziet de bouw- en vastgoedwereld er dan anders uit? Of anders gezegd: Wat gebeurt er de komende 3 tot 5 jaar? Wie investeren er? Hoe? Waarom? Met wie? En niet te vergeten: Hoe liggen de machtsverhoudingen? Wie bepalen de marktverhoudingen? Die vragen zijn leidend in deze vastgoedlezing.

Vragen naar toekomstige ontwikkelingen zijn snel geformuleerd, wijze antwoorden zijn lastig te geven. Enerzijds zijn er de economen, die een onsje meer of minder verwachten dan wat we gisteren hadden. Hun voorspellingen zijn altijd lineaire projecties vanuit bestaande data. Met de ogen dicht zie je de lijntjes en curven getekend worden. Anderzijds zijn er de antwoorden die veel breedsprakige trendwatchers geven, maar die zijn zo oppervlakkig en algemeen, dat een onderneming er op de korte en middellange termijn niets mee kan. Onbegrijpelijk is dat veel organisaties zich toch laten leiden door dit soort orakeltaal. Leuk zijn ze vaak wel en ze prikkelen tot denken. Wie niches zoekt, kan zijn slag slaan. Zo zal de toekomstige woning volgens de ene 'global trendspotter' een groot gebouw zijn waar iedere huisgenoot op zijn eigen wijze (energieneutraal) woont, werkt, zelf groenten verbouwt en kookt, leert, ontspant en recreëert¹. Volgens de andere innovatieve ondernemer zal het eerder een klein multifunctioneel huisje zijn waarin alle functies slim geconcentreerd zijn².

De wijze van benaderen die ik in deze lezing volg, is een meer normatieve. Enerzijds ga ik er vanuit dat de marktomstandigheden van de jaren '00 niet terugkeren ("Die tijden komen nooit meer terug"), anderzijds ga ik er vanuit dat ondernemers heel anders moeten gaan denken over hun business.

¹ lees Marian Salzman in *FT Weekend/House & Home, A domestic space odyssey, 9 may 2009, p.1*

² lees over de *Small House Movement* in *The Economist, Very little house on the prairie, 21 february 2009, p.45; en ook in FT Weekend/ House & Home, Small but perfectly formed, 21 february 2009, p.1*

Want wat wil de bouw- en vastgoedsector zijn? Een sector die volgend is en produceert wat in overheidsplannen wordt gevraagd? Met andere woorden, leveranciers van bouwcapaciteit. Of een sector die eigenlijk alleen in tijden van economische voorspoed zelfstandig floreert, omdat dan iedereen varkensvlees wil eten? Aanbodgestuurde bedrijven, dus in een markt met veel vraag. Of een zelschepende sector, die op eigen kracht in staat is in nauwe coproductie met klanten, kopers en huurders, woningen en gebouwen te maken?

Ik constateer dat bouw- en vastgoedbedrijven tot eind jaren '80 van de vorige eeuw feitelijk overheidsbouwbedrijven waren. Ze bouwden vooral wat de overheid van ze vroeg en kregen daar voor betaald. Daarnaast werkten ze voor de particuliere markt. Wat we de afgelopen jaren hebben gezien is een florerende sector die het goed deed in een situatie van overkreditering. Toen het krediet (met name in de particuliere markt!) op was, was de reactie alom: overheid help! Noch de variant uit de vorige eeuw, noch die van het laatste decennium zijn duurzame businessmodellen. Het kan wel, maar het schiet natuurlijk niet op. Bovendien zal de geschiedenis zich in de toekomst eindeloos herhalen. Bedrijven zullen dus (er is geen andere optie) zelschepend moeten worden.

In deze lezing ga ik op zoek naar het businessmodel voor de komende jaren. Dat is in belangrijke mate leren van eerdere businessmodellen die mislukt of uitgewerkt zijn. Daarnaast is het een poging te doordenken wat er nodig is om in de toekomstige markt succesvol te opereren.

Schrijven is veel praten. Ideeën toetsen bij gesprekspartners. Door hen op andere ideeën komen. Eindeloos twijfelen over de vraag wat waardevol is in een betoog over de toekomst. Mijn gesprekspartners zijn dan ook mijn belangrijkste bron. Ik vertrouw er op dat ik de relevante mensen gesproken heb. En wie zich miskend voelt, met hem of haar ga ik graag in debat omdat dit betoog nooit af is.

2. Wat hieraan vooraf ging

In de jaren '60 en '70 van de vorige eeuw maakte de bouw- en vastgoedsector een snelle ontwikkeling door. Bedrijven verbreedden zich en probeerden de bouwkolom te integreren. Gingen steeds meer internationaal. Deden aan grootschalige projectontwikkeling. En sommigen werkten zelfs aan rationele benaderingen van de voorbereiding en de uitvoering. Industrialisatie, verwetenschappelijking, ketenintegratie en modernisering waren kernbegrippen. De bouw- en vastgoedsector moest een zelfschepende industrie worden.

Deze ontwikkeling vond plaats in een tijd dat de overheidsinvloed nog groot was. Vanuit de wederopbouw was er overheidsbouwbeleid gevoerd, gericht op het in orde brengen van de volkshuisvesting, het aanleggen van infrastructuur en het ordenen van Nederland. Overal waren regelingen en subsidies voor. In zekere zin fungeerden bouwbedrijven zelfs als "overheidsbouwbedrijven": de overheid financierde, de bedrijven voerden een op een uit. En als het Bouwberaad (het overleg van werkgevers- en werknemersorganisaties in de bouw) overleg voerde met de overheid, schoven tot ver in de jaren tachtig de minister-president en de ministers (en staatssecretarissen) van EZ, V&W, VROM en Sociale Zaken aan. Sowieso waren de relaties tussen de politiek en de bouw- en vastgoedsector innig. Oud-ministers van confessionele huize stapten naadloos over naar de top van het grootbedrijf.

Toen nationaal de koopwoningmarkt en de markt voor commercieel onroerend goed eind jaren '70 instortte en internationaal de bouwvraag eveneens stagneerde en buitenlandse opdrachtgevers slecht van betalen bleken te zijn, gingen bouwbedrijven die golden als pioniers van het nieuwe ondernemen roemloos ten onder. Nederhorst, OGEM en Bredero's Bouwbedrijf gingen failliet en gezonde delen van die bedrijven zijn onder andere namen voortgezet.³ Baggerbedrijven kwamen met name door hun risicovolle internationale projecten in zwaar weer terecht en Shell topman Gerrit Wagner moest er halverwege de jaren '80 aan te pas komen om de structurele overcapaciteit in de Nederlandse baggersector te helpen saneren.

³ D.J. Haank, R. de Lange, *De uitvaart van Nederhorst, De Mandarijn, Gorinchem, 1979*; R. Robijns, G.J. van der Laan, *De OGEM dossiers, Sijthof, Amsterdam, 1984*; W.M.J. Bekkers e.a., *Bredero's Bouwbedrijf. Familiebedrijf - mondiaal bouwconcern – ontvlechting, Dutch University Press, Amsterdam, 2005*

Het vooruitgangsoptimisme en met name de snelheid waarmee deze bedrijven aan hun opmars hadden gewerkt waren met het instorten van de markt, de belangrijkste redenen van hun ondergang. De onderliggende gedachte van het scheppen van een zelscheppende industrie werd door de crisis verlaten. Dat was achteraf curieus omdat daar niet de oorzaak van de problemen lag. Die lag bij de een in het kopen van slecht renderende bedrijven, bij de ander in een te snelle en riskante internationalisatie en bij de volgende in te megalomane projecten.

Vanwege de crisis keerden vrijwel alle bedrijven terug naar hun kernactiviteiten. Projectontwikkeling ("speculatie" geheten in de volksmond) was uit. Capaciteit leveren met een minimaal eigen vermogen en minimale resources werd het businessmodel. En internationale avonturen werden beëindigd.

Overigens verkeerden niet alleen bouwbedrijven in zwaar weer, ook veel gemeentelijke grondbedrijven kwamen in grote problemen omdat ze te grootschalig grond hadden ingekocht om met name mee te kunnen verdienen aan suburbane woningbouw.

In de jaren '80 verkeerde het woningbouwbeleid niet alleen economisch in zwaar weer. Ook politiek was er veel kritiek. Er kwam een parlementair onderzoek naar het gebruik van premies voor huurwoningen door institutionele beleggers. Deze ABP-affaire versterkte het gevoel dat de innige samenhang tussen politiek en bouwnijverheid te ver was doorgeschoten. Met het overheidsbouwbeleid werd vervolgens snel afgerekend. De markt was aan zet. Dat gold niet alleen voor het bedrijfsleven, maar ook voor de woningcorporaties.

Deze systeemverandering kwam er eigenlijk op neer dat de bouw- en vastgoedsector in het vervolg op eigen benen zou moeten staan. Bouwen vastgoedbedrijven zouden een zelscheppende industrie tot stand moeten brengen en woningcorporaties zouden zelfstandig aan hun kerntaak (het huisvesten van lagere inkomensgroepen) kunnen gaan werken.

3. Het tijdperk van het krediet, 2001-2008

3.1. Trends in de markt

In de jaren '00 vindt een definitieve omslag plaats van Nederland als huurwoningmarkt naar koopwoningmarkt. Tegelijkertijd leidt die omslag er toe dat de populariteit van een koopwoning zo groot wordt dat de prijzen snel stijgen. Kopers kopen (vanwege de prijsontwikkeling) relatief te dure huizen, maar vinden dat geen bezwaar omdat de waarde in hun ogen meestijgt. Een koopwoning wordt beschouwd als een goede investering die zich altijd terug verdient. Bovendien staan de banken klaar om hypotheeklen beschikbaar te stellen. Die sterk groeiende vraag naar koopwoningen is er vooral in uitleggebieden. Daar worden typisch Nederlandse woningen gebouwd. Grondgebonden. Tuintje achter. Parkeerplaats voor.

De omslag van huren naar kopen is een gevolg van een aantal demografische en sociaal-economische ontwikkelingen: de gezinsverdunding, het lossen van gezinsverbanden, het accepteren van steeds langere reistijden tussen woon- en werkplaats, meerdere inkomens per huishouden en de algemene loonstijging. De omslag van huren naar kopen wordt versterkt omdat potentiële kopers kunnen beschikken over ruimere kredietverschaffing. Huishoudens kunnen lenen op basis van twee inkomens en daarnaast topfinanciering krijgen. De nominale rente is in deze periode bovendien laag. Overvloedig krediet en een lage rente waren de brandstof voor de koopwoningmarkt. Maar eigenlijk kochten mensen huizen die ze redelijkerwijs niet konden betalen en die hoog geprijsd waren.

Grond is macht in de jaren '00. Grondposities bepalen welke partijen betrokken worden bij de ontwikkeling en realisatie van projecten. Bedrijven hebben soms grondposities die minimaal tien jaar productie lijken te garanderen. Gemeenten en marktpartijen hebben hier gezamenlijke belangen. Beiden verdienen aan succesvolle samenwerking. Deze samenwerking blijkt vooral te werken in de uitleggebieden. In de stedelijke herstructurering is samenwerking een stuk complexer. Hugo Priemus benadrukt dat grond het afgelopen decennium een nieuw machtsmiddel werd. Na de ontdekking van de bouwfraude verdwenen de zekerheden in de sector, betoogt Priemus. Er waren geen onderlinge afspraken meer. "Om enige zekerheid te krijgen, verwierven bouwers massaal grondposities van gemeentes, in feite een nieuw soort monopolie". Hierop schoten de grondprijzen omhoog.⁴

De overvloedige beschikbaarheid van kapitaal leidt er toe dat beleggers meer dan normaal geïnteresseerd zijn in vastgoedbeleggingen. Die

⁴ *Zelfs miljardenhulp kan bouw niet redden, NRC Handelsblad 1.8.2009, p. 15*

beleggingen beschouwen zij als solide. Zij nemen daarom veel sneller dan normaal commercieel vastgoed af van ontwikkelaars terwijl er in de markt tegelijkertijd veel leegstand is. Verondersteld wordt dat de vraag naar nieuw commercieel vastgoed zal aanhouden en dat te verwerven gebouwen daarom niet per se al op voorhand verhuurd hoeven te zijn. Huurders kunnen gemakkelijk worden verleid om te verhuizen vanwege de lage aanvangshuren. Zo zorgen de beleggers er voor dat projectontwikkelaars gestimuleerd worden met nieuwe projecten te komen die soms nog lang niet verhuurd zijn. Dat zou wel goed komen.

Projectontwikkelaars hebben te maken met een gretige markt. Zowel woningen, winkels als kantoren doen het goed. Woonconsumenten, bedrijven die nieuwe ruimte zoeken en beleggers kunnen over voldoende geld beschikken. Banken zijn bereid projecten te financieren met beperkte, en zelfs zonder, inbreng van eigen vermogen van ontwikkelaars. Grondposities en projecten worden gefinancierd door de banken en zolang de afzet goed is, werkt dat. Zo slagen ontwikkelaars er in met weinig eigen vermogen een relatief grote projectenportefeuille op te bouwen. En aangezien de markt geïnteresseerd is in middeldure en dure huizen én bedrijven ook redeneren vanuit hun corporate identity en er daarom fatsoenlijk bij willen zitten, lijken de bomen tot aan de hemel te groeien. Elk project lijkt zichzelf te verkopen.

Corporaties stellen zich in de jaren '00 gedeeltelijk op als vastgoedbedrijven. Ze beperken zich niet tot het ontwikkelen en realiseren van huurwoningen (sterker nog de productie daarvan blijft in de periode '00 achter), maar richten zich steeds meer op gemengde projecten en koopwoningen. Stedelijke herstructurering wordt stevig geagendeerd. In veel steden is zo'n benadering logisch en vergt het de ontwikkeling van het ondernemerschap. Tegelijkertijd stort een aantal corporaties zich in projecten die financieel volledig uit de hand lopen. En sommige corporaties gaan gewoon wild lopen doen. Illustratief is een op zich onbeduidende woningcorporatie in het zuiden van het land, die op agressieve wijze veel grond koopt in omliggende gemeenten, bedrijfspannen verwerft om op de grond koopwoningen te realiseren en regelmatig opbiedt tegen collega corporaties om projecten te verwerven. Meer dan persoonsgebonden hobbyïsme is dat niet. Met professionaliteit heeft dat niets te maken.

Publieke opdrachtgevers (de Rijksgebouwendienst voorop) dagen de markt uit om met totaaloplossingen voor gebouwen te komen. Marktpartijen moeten niet alleen verantwoordelijkheid nemen voor de realisatie, maar ook voor beheer en onderhoud. Via nieuwe contractvormen dwingen publieke opdrachtgevers de markt tot proces- en

productinnovatie. En ook al is het aantal projecten nog bescheiden en zijn het vooral de grote publieke opdrachtgevers die om deze benadering vragen, de aanpak is succesvol. Ook in de markt van infrastructuurwerken zet die ontwikkeling door. Met name RWS en ProRail gebruiken hun opdrachtgeverschap om marktpartijen te prikkelen tot innovatieve benaderingen te komen. Het uitdagende opdrachtgeverschap van grote publieke partijen toont aan dat ondernemingen wel degelijk in staat zijn gezamenlijk de verantwoordelijkheid te nemen voor eindproducten over een lange reeks van jaren en te innoveren binnen van te voren bepaalde kaders. Het laat in spiegelbeeld zien dat een zelfscheppende bouwsector wel degelijk mogelijk is.

3.2. Ontwikkeling bouw en vastgoed

De crisis in de bouw- en vastgoedwereld die ontstaat aan het eind van de jaren '70 heeft lang geduurd. Het herstel van de bouwmarkt treedt pas op in de jaren '90 en geleidelijk ontstaat er oververhitting in de jaren '00. Er worden veel grote infrastructuurprojecten gerealiseerd, terwijl er de komende jaren nog veel in aanbouw is en in planning staan. Er is een onstuimige groei in commercieel vastgoed. Er wordt geïnvesteerd in nieuwe winkels, kantoorgebouwen en andere bedrijfsprojecten. Met name in Rotterdam en Den Haag zijn er de afgelopen jaren veel nieuwe kantoren opgeleverd, terwijl de productie in Amsterdam overigens veel constanter is geweest. Opmerkelijk daarbij is dat de afgelopen tien jaar de leegstand van commercieel onroerend goed constant is gebleven. Er werd op grote schaal nieuw gebouwd, terwijl er circa 5 miljoen m² leegstond. De leegstandcijfers in de grote steden verschillen onderling niet zoveel, die liggen tussen de 11 en 13%. Datzelfde dilemma van toevoegen terwijl er een verouderde voorraad is, geldt voor bedrijfsterreinen: enerzijds bogen staatscommissies zich over de vraag hoe verouderde bedrijfsterreinen zijn te herstructureren, anderzijds schoten nieuwe bedrijfsterreinen langs rijkswegen en aan de randen van gemeenten als paddestoelen uit de grond. Er was met andere woorden, een enorme vraag naar nieuwe gebouwen zonder dat duidelijk was wat er met de bestaande gebouwen zou moeten gebeuren.

Ook de productie van nieuwbouwwoningen stijgt, zij het bescheiden. Waren dat er in 2003 net geen 60.000, in 2007 lag dat aantal op 80.000 en in 2008 op 79.000. Opmerkelijk is dat het aantal koopwoningen in die periode redelijk constant bleef. Dat schommelde tussen de 47.000 (2003) en 57.000 (2007). De grootste schommelingen werden veroorzaakt door de productie van huurwoningen, tussen de 12.500 (2002) en 24.000 (2008).

Tabel 1: woningproductie 2002-2008 (CBS)

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Totaal | 70650 | 72958 | 66704 | 59629 | 65314 | 67016 | 72382 | 80234 | 78882 |
| Koop | 55441 | 58869 | 54050 | 46655 | 51174 | 50116 | 52166 | 57470 | 55101 |
| Huur | 15209 | 14089 | 12654 | 12974 | 14140 | 16900 | 20216 | 22764 | 23781 |

Opvallend is dat er in de jaren '00 jaarlijks ca. 200.000 bestaande koopwoningen van eigenaar wisselen. Alleen in 2000 (129.000) en in 2008 (182.000) ligt het aantal verkochte huizen lager. De prijsontwikkeling in de afgelopen tien jaar is daarentegen fors geweest. Lag het prijsniveau in 2000 gemiddeld op 172.000 euro, in 2008 was dat 255.000. Thans treedt een prijscorrectie in de bestaande voorraad op.

Tabel 2: verkochte woningen 2000-2008 (CBS)

| *1000 ^e | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Aantal | 129 | 196 | 198 | 193 | 192 | 207 | 210 | 202 | 182 |
| Prijs | 172 | 188 | 200 | 205 | 213 | 223 | 236 | 248 | 255 |

Niet alleen projectontwikkelaars, bouwers en makelaars profiteerden van de sterk gestegen vraag naar koopwoningen. Door de grote vraag naar koopwoningen is de grondprijs eveneens sterk gestegen. Het Financieele Dagblad rekent voor dat de grondprijzen in euro per m² in de Randstad zijn gestegen van nog geen 200 euro in 1998 naar ruim 600 euro in 2008. In tien jaar is de prijs verdrievoudigd. Juist gemeenten hebben enorm geprofiteerd van die grondprijstijging. Lagen de bouwbaten rond 2000 rond de 100 miljoen euro, in 2008 was dat meer dan 500 miljoen euro. De opbrengsten uit bouwleges verdubbelden in die periode tot eveneens bijna 500 miljoen euro.⁵

In de afgelopen jaren werd er overal in Nederland gebouwd. De oververhitting in de bouw zorgde voor een sterke bouwkostenstijging. In nog geen drie jaar (2005-2008) namen de bouwkosten in de woningbouw met meer dan 15% toe.

3.3. Structuur van de sector

De structuur van de sector veranderde de afgelopen jaren op een aantal onderdelen. Er was over de hele linie sprake van voortgaande schaalvergroting, internationalisatie en concentratie. Daarnaast was er

⁵ Het Financieele Dagblad, Speciale bijlage Vastgoed, 5.10.2009, p.5

sprake van integratie: grote projectontwikkelaars worden overgenomen door bouwondernemingen. Woningcorporaties zijn in hoog tempo gefuseerd en actief geworden op de koopwoningmarkt. Het lijkt er bovendien op dat het aantal soorten spelers in de keten sterk is toegenomen. Er heeft zich een nieuwe kaste van intermediairs genesteld tussen producenten enerzijds en kopers en huurders anderzijds. Die kaste is steeds meer uit gaan dienen.

De grote bouwbedrijven werden steeds groter en namen een groter marktaandeel voor hun rekening. De grote 10 bouwbedrijven namen in 2008 meer dan de helft van de bouwomzet voor hun rekening. In de jaren '90 kwam dat percentage niet boven de 40-45% uit. De veranderingen in de volgorde binnen de top 10 hebben te maken met de ontmanteling van HBG en Amstelland (waaruit marktleider BAM ontstond) en het afstoten van de internationale activiteiten van Ballast Nedam. Beide ontwikkelingen leidden ook tot een consolidatie in de baggersector. Van vier mondiale spelers ging het speelveld terug naar 2: Boskalis en Van Oord. Sterkste stijger in de ranking was de afgelopen tien jaar TBI. In 2000 stond dat bedrijf op de 10e plaats, nu op de 4e. Opmerkelijk is dat bouwondernemingen op grote schaal projectontwikkelingbedrijven hebben verworven. BAM kocht AM. TBI kocht eerst Johan Matser en daarna Hopman Interheem. Heijmans kocht Proper Stok. Daarmee werden toonaangevende projectontwikkelingbedrijven onderdeel van bouwondernemingen.

Ook banken werden steeds actiever als ontwikkelaar. Zo belandt Bouwfonds eerst bij ABN AMRO om vervolgens gekocht te worden door RABO. Daarnaast ontwikkelen banken zelf ook grote vastgoedpotten. Het aantal grote zelfstandige (en toonaangevende) projectontwikkelaars is de afgelopen tien jaar afgenomen. Dat is een belangrijke structuurverandering. De ledenlijst van de NEPROM is intussen een merkwaardige verzameling van ontwikkelende bouwbedrijven, echte ontwikkelaars, woningcorporaties, vastgoedonderdelen van banken, pensioenfondsen en verzekeraars en tenslotte vastgoedonderdelen van ondernemingen.

In de ingenieursbranche zijn de veranderingen bescheiden. Het blijft om nagenoeg dezelfde bedrijven gaan en zelfs de top 10 van 1999 wijkt nauwelijks af van die in 2007, zij het dat Arcadis en Fugro van rangnummer wisselen. Wel zijn de grote bedrijven steeds internationaler gaan opereren. Bovendien proberen ze ook steeds breder te worden en adviesdiensten te leveren. En dat is nieuw ten opzichte van tien jaar geleden. Ingenieursbureaus blijven zich echter nadrukkelijk als adviseurs positioneren. Ondernemers zijn het niet.

In de architectenbranche is schaalvergroting een belangrijke nieuwe ontwikkeling. Tevens is de internationalisering van de markt verder ontwikkeld. Niet alleen werken Nederlandse toparchitecten steeds meer in het buitenland, buitenlandse architecten werken ook hier. Opmerkelijk is de rol die architecten zijn gaan spelen in grote overheidsprojecten. In combinaties die via nieuwe contractvormen overheidsgebouwen realiseren, spelen architecten vaak een inhoudelijke rol in het integratieproces. In de reguliere markt wordt de rol van veel architecten aan de andere kant steeds marginaler. Zij leveren hoogstens een ontwerp, terwijl andere disciplines hun procesrollen overnemen. Procesmanagement, projectmanagement en kostencalculaties worden nauwelijks meer toevertrouwd aan architecten. Daarvoor zijn intermediaire partijen gekomen.

Grote beleggers zijn nog steeds vooral te vinden onder de banken, pensioenfondsen en verzekeraars. De positie van banken en verzekeraars is sterker geworden omdat pensioenfondsen minder direct in vastgoed zijn gaan beleggen de afgelopen tien jaar. De marktpositie van ING Real Estate is daarnaast veel dominanter geworden. Opmerkelijk is dat twee onafhankelijke beleggers ook nog steeds in de top tien figureren (Corio en Redevco). Beleggers speelden in de jaren '00 een dominante positie bij het aanjagen van de markt van commercieel onroerend goed. Hun koopgedrag was een belangrijke prikkel voor overproductie.

Wat de vastgoedadviseurs betreft is de positie van DTZ Zadelhoff nog steeds dominant. Jones Lang LaSalle en CB Richard Ellis zijn constante spelers in de top 5. In de Nederlandse markt is er echter sprake van schaalvergroting, enerzijds door acquisitie, anderzijds door alliantievorming. Meeüs en Dynamis zijn daar voorbeelden van. In de kantorenmarkt zijn zij nu grote spelers.

Grote veranderingen hebben plaatsgevonden bij woningcorporaties. Ten opzichte van tien jaar geleden is de schaalvergroting enorm. In de top tien is geen enkele corporatie (op Woonzorg Nederland na) autonoom gegroeid. De groei van de grote corporaties is het gevolg van fusies en overnames. Intussen hebben de grote tien ongeveer een kwart van de sociale huurvoorraad (2.4 miljoen woningen) in handen. En aangezien de grote tien overwegend in de Randstad actief zijn is hun marktpositie daar nog vele malen groter. De schaalvergroting is helaas geen garantie gebleken voor een constante stroom van nieuwbouwhuurwoningen.

3.4. Businessmodel marktpartijen

Bedrijven hebben hun businessmodellen ingericht op de omstandigheid dat grond, gemakkelijk krediet en netwerken de belangrijkste succesfactoren voor ondernemen zijn. Bovendien zijn bedrijven gericht op grootschalige oplossingen. In de woningbouw zijn die in hoge mate gestandaardiseerd en kantoren worden ontwikkeld vanuit state of the art eisen, al dan niet uitgevoerd in een aantrekkelijk uiterlijk design. Zowel woningen als kantoren worden min of meer ontwikkeld voor een anonieme markt. De echte klant heeft zich nog niet gemeld en als die er wel is, is zijn invloed op het product beperkt. Bij uitstek wordt dus een klassieke aanbodbenadering gehanteerd. Die werkt uitstekend zolang er voldoende vraag is, maar zodra die inzakt, is er een groot probleem, namelijk dat van de onverkochte voorraden en de stagnerende productie.

Grote ondernemingen proberen ontwikkelen en bouwen steeds meer te integreren en meerdere rollen in één hand te brengen: financieren, ontwikkelen en beheren. Daarbij helpt het dat grote publieke opdrachtgevers als RWS en de RGD daar ook nadrukkelijk om vragen. Toch ontstaan er geen integraal opererende ondernemingen, maar holdings die de verschillende specialismen naast elkaar onder een dak aanbieden. Slechts enkele bedrijven slagen er in boven een verzameling specialismen uit te stijgen. De wens van opdrachtgevers van RWS en RGD om geïntegreerd te werken, blijkt dan overigens een beslissende prikkel. Interne synergie is weliswaar doelstelling, maar niet eenvoudig te realiseren. Ook al wordt er vaak geklaagd over zogenaamde gedwongen winkelnering, binnen veel grote concerns is de interne acquisitie van projecten over en weer beperkt. Soms zoekt men het zelfs liever buiten het eigen concern.⁶

Schaalvergroting, professionalisering en uitbesteding zijn drie andere kenmerken van het businessmodel. Schaalgrootte wordt beschouwd als voorwaarde. Dat maakt grondaankopen makkelijker. Zorgt voor spreiding van risico's. Maakt het mogelijk om voor te investeren (bijvoorbeeld voor de geïntegreerde contracten van publieke opdrachtgevers). En biedt kansen op kennisontwikkeling.

Professionalisering is eveneens een onderscheidend kenmerk. Bedrijven stellen hogere eisen aan hun werknemers, gaan er vanuit dat bestaande managers zich permanent blijven scholen en maken veel gebruik van de opleidingsmogelijkheden die Nederlandse business schools bieden. Loop op een willekeurige dag Nijenrode of De Baak binnen en er zijn trainingen en opleidingen van ondernemingen aan de gang. Het proces van

⁶ L. Vulperhorst, *Geen gedwongen winkelnering, maar interne acquisitie*, Hilversum, 2005

professionaliseren van medewerkers is aan de gang, maar daarmee zijn veel ondernemingen nog geen professionele organisaties. Uitbesteding is een derde kenmerk. Dit maakt het bedrijf minder kwetsbaar voor marktfluctuaties. Het beperkt houden van het eigen personeelsbestand hoort daarbij.

4. Waarom blijkt de sector zo kwetsbaar voor onregelmatigheden?

4.1. Illegaal ondernemen

Het afgelopen decennium heeft laten zien dat de bouw- en vastgoedsector buitengewoon kwetsbaar is voor onregelmatigheden. Vanaf 2001 werden stap voor stap de kartelafspraken blootgelegd binnen alle subsectoren van de bouwnijverheid. Er was niet alleen sprake van illegale afspraken tussen infrastructuurbouwers, maar ook van bouwers van kantoren, leveranciers van asfalt, schilders en ga zo maar door. Niet alleen werd de wet op de mededinging overtreden, maar er was ook sprake van strafrechtelijke onregelmatigheden (van valsheid in geschrifte tot omkoping). Het OM sprak zelfs van een criminele organisatie. Opdrachtgevers betaalden tot 2001 systematisch te veel voor de uitgevoerde werken, wilden dat gecompenseerd en via een civielrechtelijke schikking werd dat uiteindelijk opgelost. Uiteraard leidde deze grootscheepse fraude tot een ernstige vertrouwensbreuk tussen de bouwnijverheid enerzijds en politiek, opdrachtgevers en samenleving anderzijds. Pas halverwege het decennium was er weer enige ruimte voor herstel van vertrouwen en voorzichtige normalisatie van verhoudingen.

De eerste stappen daartoe waren nog niet gezet of er bleek sprake van grootschalige fraude in de vastgoedsector. Topfunctionarissen uit de 'bovenwereld' bleken tevens sleutelfiguren binnen een crimineel netwerk te zijn. Een wonderlijke combinatie van rijke, snelle vastgoedontwikkelaars met keurig gesalarieerde, saaie vastgoedbeleggers laat zien dat iedereen zijn graantje mee probeerde te pikken bij het eindeloos geschuif met vastgoed en valse facturen. Het gedrag van betrokkenen past naadloos bij de mentaliteit van de "bonfire of the vanities", die leidde tot de kredietcrisis. Let wel, de onregelmatigheden van dit decennium werden overwegend begaan door keurige heren met een wit boord, die allen behoren tot de bovenwereld. We hebben het hier dus nadrukkelijk niet over onderwereld, maar over illegaal ondernemen van gerespecteerde sleutelfiguren uit de bovenwereld.

4.2. Structuurkenmerken

Hoe komt het nu dat de bouw- en vastgoedsector zo kwetsbaar is voor onregelmatigheden? Transparency International besteedde zijn Global Corruption Report 2005 geheel aan de bouwnijverheid. Wereldwijd is er sprake van onregelmatigheden op grote schaal. De bouwfraude of vastgoedfraude afdoen als incidenten is dan ook eerder een poging om het vraagstuk te ontkennen dan gebaseerd op serieuze analyse. Het

integriteitvraagstuk in de bouw- en vastgoedsector is daarvoor te hardnekkig.

Een eerste verklaring voor de kwetsbaarheid hangt samen met structuurkenmerken van de sector. Geen project is om te beginnen hetzelfde. Er zijn bovendien veel projecten, veel partijen, veel fasen (en lange doorlooptijden) en veel financiële transacties. Bovendien worden transacties steeds internationaler. Juist die uniciteit, complexiteit en het bestaan van veel schakels bieden mogelijkheden voor onregelmatigheden. Nijenrode hoogleraar Tom Berkhout spreekt in dit verband van een heteroog product op een intransparante markt en met telkens andere prijzen. Er zijn in zo'n markt veel zogenaamde speelmogelijkheden.

Een tweede verklaring hangt samen met het businessmodel in de sector. Er is sprake van business to business (B2B) en belangrijk daarbinnen zijn twee principes. Voor wat hoort wat. En ons kent ons.

Het elkaar iets gunnen vanuit de verwachting dat daar op enig moment iets tegenover staat is een belangrijk business principe. Elke transactie is in feite gebaseerd op ruil. Ik doe iets voor jou, opdat jij iets voor mij doet. Dit veronderstelt onderling vertrouwen. Immers, je moet er op kunnen vertrouwen dat de ander jou ook iets gunt. Het respecteren van dit principe is dus cruciaal. Wat daarbij helpt, is "ons kent ons". Recent onderzoek van Nijenrode Business Universiteit⁷ laat zien dat hechte relaties met zakelijke partners onmisbaar zijn voor succesvol opereren binnen de vastgoedsector. Tegelijkertijd laten de onderzoekers van Nijenrode zien dat juist te nauwe relaties de kans op integriteitsinbreuken vergroot.

Andere kenmerken van het businessmodel in de bouw- en vastgoedsector hebben te maken met "get the money and run". Korte termijn doelstellingen winnen het van lange termijnstrategie en business development. Korte cycli in een markt met uitbundige groei bieden kansen voor gelukzoekers en free riders. Snel geld verdienen met eenmalige transacties is dan normaal. Werkelijke belangstelling voor de belangen en wensen van klanten, eindgebruikers of beleggers is er niet. Of, zoals een ontwikkelaar opgelucht vaststelt: "Wij hebben goed verdiend aan projecten, waar beleggers nu mee opgezadeld zitten".

Een derde verklaring is low trust. Partijen in de bouw- en vastgoedsector vertrouwen elkaar niet en dat leidt er toe dat het juridiseren van relaties normaal is. Je spreekt iets af, legt dat vast en vervolgens begint het getouwtrek over meerwerk of verantwoordelijkheid voor bouwfouten.

⁷ T. Berkhout en R. Jeurissen "Net werken en netwerken", Nijenrode University, Breukelen, 2009

Iedereen weet in de sector, dat de grondhouding van zaken doen wantrouwen is. Partijen vertrouwen elkaar niet, aldus opnieuw de onderzoekers van Nijenrode. Makelaars, handelaren en projectontwikkelaars geven elkaar over en weer een onvoldoende voor integriteit, terwijl deze groep (inclusief de taxateurs) in de ogen van de andere partijen in de keten (financiers, beleggers, beheerders, corporaties, accountants, notarissen, etc) al onvoldoende presteert. Zij stellen vast dat wie kwaadwillend is, in deze sector gemakkelijk vrienden in het kwaad vindt.

Problematisch daarbij is dat dit zich niet beperkt tot de marktsector. Publieke functionarissen en topfunctionarissen van semi-publieke organisaties die samenwerken met marktpartijen moeten sterk in hun schoenen staan om de mores van de markt niet over te nemen. Schandalen gaan dan ook altijd over omgekochte ambtenaren, politici die geen afstand hebben weten te houden en bestuurders van woningcorporaties of andere semi-publieke organisaties die zich laten omkopen of marktpartijen afpersen.

Een vierde verklaring hangt samen met de lage toetredingsdrempels. De afgelopen jaren van groei zijn nieuwe makelaars, handelaren en projectontwikkelaars op de markt toegetreden. Het is relatief gemakkelijk om toe te treden: een mobiele telefoon, een klein kantoor, een website en een scooter zijn vaak al voldoende. Een aantal geslaagde transacties doet de rest. In de masculiene wereld van het vastgoed worden snelle stijgers gerespecteerd: dat zijn pas ondernemers. Hoe snelle stijgers aan hun startkapitaal komen en of zij integer handelen bij transacties, die vragen worden niet gesteld.

Een vijfde verklaring is de rekrutering en socialisatie. Wie de bouw- en vastgoedsector goed kent, weet dat het maken van deals het allerbelangrijkste is. Het binnenhalen van een contract. Het sluiten van een transactie. Het kopen van een stuk grond voor de neus van een ander. Daar gaat het om. De kwaliteit, de prijs of de schoonheid van het product zijn daarvan afgeleid. Datzelfde geldt voor het bouwproces. Het aantal ontwikkelaars of bouwondernemers dat achterom kijkt en zich schaamt voor de slechte bouwwerken die ze gerealiseerd hebben, is op een hand te tellen. Rotzooi op de bouwplaats? Strikte veiligheidseisen? Zwart werken? Daar hoor je laconiek mee om te gaan. De masculiene cultuur van de bouw- en vastgoedwereld lijkt een *conditio sine qua non*. Voor maatschappelijk betrokken mannen, überhaupt voor vrouwen en laat staan voor nieuwe Nederlanders is in de bouw- en vastgoedwereld eigenlijk geen plaats. Gerenommeerde headhunters doen hier nauwelijks zaken.

Een zesde verklaring voor de kwetsbaarheid van de sector is de lage pakkans. De verschillende sectoren van de bouw- en vastgoedwereld zijn relatief gesloten. Men weet donders goed wat geschikt is voor de binnenkamers. Bovendien gaat men er van uit dat niemand uit de school klapt. Zwijgen is de norm. Dat er zelden klokkenluiders opstaan, is dan ook verklaarbaar. Bijzonder is dan ook dat juist de vastgoedfraudezaak aan het rollen is gebracht door een aantal van de “old boys” uit de vastgoedwereld, die niet gediend waren van de wijze van zaken doen van nieuwkomers. Meestal worden onregelmatigheden in de bouw toevallig onthuld. Een aantal van de grote fraudes bij woningcorporaties is in de openbaarheid gekomen via incidenten aan de rand van het criminele netwerk. Bij de ene corporatie kreeg een bouwondernemer vanwege persoonlijke omstandigheden gewetensnood. In een volgende fraudezaak werd bij een inval bij malafide huisjesmelkers een spoor gevonden naar topfunctionarissen van een corporatie. En bij een derde corporatie was een zakenpartner het gedrag van de bestuurder van de corporatie zo zat dat hij naar een landelijke krant stapte.

De pakkans in de bouw- en vastgoedsector is echter laag. Lange tijd waren het OM, de rechedienst van het ministerie van VROM of de NMa niet geïnteresseerd. De kans op vervolging is klein, maar op veroordeling nog kleiner.

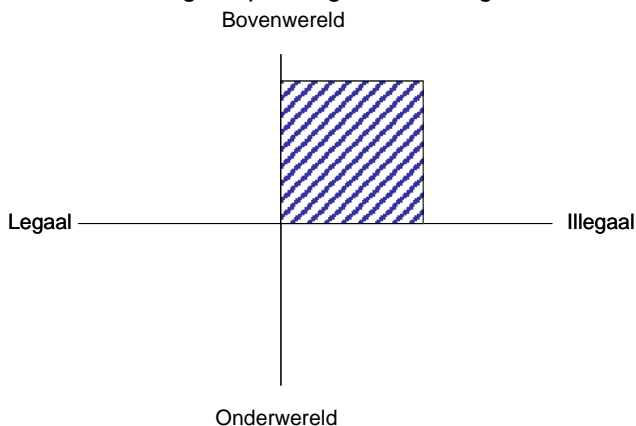
4.3. Wij zijn fatsoenlijke mensen

Toch lijkt er nog een verklaring te ontbreken. Want elke actor kan toch besluiten niet mee te doen aan illegaal ondernemen? Er bestaat toch niet het risico dat iemand die niet wil deelnemen aan illegaal ondernemen een kogelbrief krijgt thuisbezorgd? Ondanks dat het mogelijk is er uit te stappen, blijven de meeste mensen toch zitten waar ze zitten. Dat brengt me op een andere vraag. Waarom worden in de bouw- en vastgoedwereld grenzen niet zo nauw genomen? Een van de hoofdverdachten in de vastgoedfraudezaak zegt het zo: “Wij zijn fatsoenlijke mensen. Voor de wet waarschijnlijk niet”. Zelden is het treffender geformuleerd, want hier ligt namelijk de kern van het probleem.

Voor de wetgever is redelijk duidelijk te bepalen wat (il)legaal handelen is en wanneer er sprake is van een al dan niet criminele organisatie. Voor veel bouw- en vastgoedondernemers liggen die grenzen niet zo duidelijk. Sterker nog, zolang het tegendeel niet blijkt, mag alles kennelijk. Toen bouwondernemers er begin 2002 achter kwamen dat het maken van kartelafspraken (echt) illegaal was, vielen ze eigenlijk van hun stoel. Het werd toch gedoogd? Iedereen deed het toch? En overheidsfunctionarissen wisten er toch van? Hoe kunnen overtredingen die gedoogd worden illegaal zijn? En de plegers daarvan, dat zijn toch geen criminelen? Sterker nog, die klokkenluider, die Bos, dat was pas een crimineel. Toen

topfunctionarissen van de grote ondernemingen op een besloten bijeenkomst werd uitgelegd dat ze niet alleen de mededingingswet hadden overtreden, maar ook fors de hand hadden gelicht met het strafrecht (van valsheid in geschrifte tot omkoping), toen pas werd hen duidelijk dat ze echt aan de verkeerde kant van de grens waren beland. Met lood in de schoenen reden ze snel terug naar hun hoofdkantoren waar topjuristen zich intussen meldden. Die hielpen hen snel uit de droom en hun wijze advies was: ontkennen! Maar het kwaad was al geschied. De mannen wisten dat ze fout zaten en dat ging zelfs zover dat een aantal zeer voorzichtig werd met mobiel bellen. Ze waren er van overtuigd dat ze afgeluisterd werden. Toen bovendien een aantal directeuren van bouwondernemingen in hechtenis werd genomen, was hun hoofdklacht: "Wij zijn toch geen criminelen! Het is een schande dat wij net zo behandeld worden als echte criminelen". Deze anekdote illustreert dat als een groep in commissie de wet overtreedt, de groep dat zelf niet als een probleem ervaart. Als er bovendien geen sprake is van handhaving of vervolging dan gaan de remmen los. Mijn verklaring is dat bouw- en vastgoedondernemers een veel ruimere interpretatie hebben van wat illegaal is. Veel dat illegaal is beschouwen zij als normaal. Zwart werken van bouwplaatspersoneel. Belastingontduiking. Bewust laks omgaan met arbeids(omstandigheden)wetgeving. Een beetje omkopen of iets te veel smeren en fêteren. Respectloos gedrag naar klanten (tot en met belazeren aan toe). Dumpen van afval en andere voorbeelden van maatschappelijk onverantwoord ondernemen. Willens en wetens meewerken aan verdachte buitenlandconstructies bij transacties. Het lijstje houdt niet op.

Schema 1: een eigen opvatting over wat legaal is



Zolang veel ondernemers niet integer zijn, blijft de bouw- en vastgoedwereld kwetsbaar voor onregelmatigheden.

Bert Musschenga blijft degene die toch het mooiste getypeerd heeft wat integriteit is: "Een integer persoon is in mijn visie iemand die ook blijft doen wat in een rol normatief van hem verwacht wordt als de omstandigheden minder gunstig worden en als vele anderen om hem heen dat niet doen. Een integer persoon heeft een veel grotere 'motivational self-sufficiency of character' dan een normaal fatsoenlijk mens. Daarom wil ik integriteit 'beproefd fatsoen' noemen. (...) De meeste mensen handelen fatsoenlijk in een rol zolang iedereen dat doet, wanneer er goed op hen gelet wordt en als de verleidingen niet al te groot zijn.(..) We willen er zeker van zijn dat we iemand in een rol kunnen vertrouwen, ook in situaties waarin hij onder druk komt te staan of waarin hij aan verleidingen wordt blootgesteld".⁸

⁸ B. Musschenga, *Integriteit een conceptuele verkenning*, in: R. Jeurissen, B. Musschenga, *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*, Van Gorcum, Assen, 2002, p.14

5. Wat ging en gaat er mis?

5.1. Plof

Zowel de vraag- als de aanbodzijde gingen er vanuit dat de prijsontwikkeling van onroerend goed alleen maar omhoog kon gaan. Kopen was verantwoord omdat de waardeontwikkeling zou doorzetten. Tegelijkertijd was de rente laag en kapitaal overvloedig beschikbaar. Met een 'worst case scenario' van een kredietcrisis hield niemand rekening. Schaarste aan krediet, prijsdalingen en onzekerheid verlammen nu vraag- en aanbodzijde.

Voor iedereen was er geld beschikbaar. Succes was verzekerd. Zowel in de woningbouw als het commercieel onroerend goed waren er financieringen tot 100%. Deze overkreditering dwingt bedrijven nu de afzet stagneert of zelfs grotendeel is weggefallen tot sanering van te grote portefeuilles grond en projecten. Grond als belangrijk(st)e kritische succesfactor blijkt nu net als in de jaren '80 een blok aan het been. Het herstructureren van portefeuilles geldt voor iedereen. Iedereen heeft 'slechte projecten': Banken. Ontwikkelaars. Bouwers. Beleggers. Corporaties. Gemeentelijke grondbedrijven. De spelers van de jaren '00 staan met lege handen. Businessplannen uit 2007 en 2008 kunnen in de vuilnisbak. De omzetten verdampen. De druk van de banken op bedrijven is groot. Nieuwe projecten komen niet van de grond, omdat de banken inzet van eigen vermogen eisen.

Aanbodsturing blijkt opnieuw geen continuïteit te hebben gebracht, want is op korte termijn successen gericht. Signalen over marktontwikkelingen werden genegeerd. Dat regionale markten zouden krimpen, daar werd lacherig over gedaan. Dat er te veel middeldure woningen werden geproduceerd in plaats van goedkope, werd afgedaan als ideologisch en beschouwd als verspilling (krotten van morgen). Klanten waren er genoeg en maatwerk, daar vroeg de markt niet om. Vernieuwingen als particulier opdrachtgeverschap werden eveneens belachelijk gemaakt: dat was een actie van een ouderwetse wethouder die ontwikkelaars de voet dwars wilde zetten. En ook de Rijksgebouwendienst werd nog geen paar jaar geleden door een toenmalige hoofdman van de projectontwikkelaars vermanend toegesproken: nieuwe contractvormen? Toe nou.

Mooie rendementen en weinig prikkels om tot vernieuwing te komen, maken bedrijven lui. Projectontwikkelaars en intermediairs hadden goede jaren. Maar zelfs in een booming markt maakten bouwondernemingen nog steeds bescheiden rendementen en bleven ze bouwfouten op fouten

stapelen. Bedrijven hebben de goede jaren niet benut om hun bedrijfsvoering op orde te brengen. Op dit moment blijven de marges van veel bouwbedrijven nog goed, omdat er nog werkvoorraad is en omdat de prijzen van materialen en toeleveranciers dalen. Problemen worden zo vooral afgewenteld op onderaannemers, leveranciers en ZZP'ers. Tegelijkertijd is de trend van bedrijven om 'lean and mean' te opereren.

De crisis zal de sector op korte termijn ernstig raken. Het verwachte productieverlies (EIB) is de komende twee jaar 8 miljard op een omzet van 55 miljard in 2008. De woningbouwproductie zakt met een kwart in van 80.000 (2008) naar 60.000 in 2010. De utiliteitsbouw zakt in met 25 tot 30% in 2010. En ook de infrastructuurproductie zal dalen. De hele grote projecten zijn er niet meer en er is afnemende productie vanwege de stagnatie van de ontwikkeling van bouwlocaties.

Er is een structureel overaanbod ontstaan aan kantoren(locaties), winkels en bedrijfsruimte. Zo staan gebouwen in Buitenveldert en Amsterdam Zuid-Oost leeg, terwijl er op de Zuidas nog wordt gebouwd. De waarde van commercieel vastgoed staat daarmee voor lange tijd onder druk. De overcapaciteit is een direct gevolg van planloosheid van de kant van overheid en markt. Er is ongebreideld toegevoegd, vaak ook nog eens op de verkeerde plekken. Deels werd de ontwikkeling van commercieel vastgoed gedreven door aanbieders die huurders verleiden om te verkassen. De lage aanvangshuren waren een prikkel. Deels wilden gebruikers ook steeds meer kwaliteit en prestige. Zo schoten de nieuwe kantoren en bedrijfsgebouwen uit de grond.

Ontwikkelaars en bouwers zijn hier de dans ontsprongen. Beleggers en eigenaren zitten met de gebouwen opgezadeld. Er is een lange periode nodig om die overcapaciteit op te lossen.

5.2. Opnieuw de overheid?

De rollen van de rijks- en lokale overheden zijn de afgelopen jaren versmald. Er is een te groot vertrouwen geweest in (de) markt(werking). Het ruimtelijk beleid werd vrijer. Gemeenten waren erg bereidwillig om mee te gaan in de vaart der volkeren. Ook omdat dat tot extra inkomsten leidde. Nu de zeepbel is gebarsten staat de overheid min of meer met lege handen.

Maar: is de bouw- en vastgoedwereld zelf in staat om zijn problemen op te lossen? Veel sleutelfiguren roepen juist nu om meer overheidsregulering en overheidssteun. "De overheid heeft goed verdiend aan de woningbouw. De prijzen van de grond zijn enorm omhoog gegaan. Dus nu moet de overheid ons ook maar helpen. Overheidsteun is logisch".

6. Wat staat ons te wachten? Speculeren over bouweconomie

Vraag marktkenners wat er de komende jaren gaat gebeuren en het wordt stil. Sommigen verwachten een lange periode van stagnatie. Een enkeling is optimistisch; die zien al weer licht in de tunnel. En de realist zegt dat 85% van 115% (de bouw- en vastgoedsector was immers oververhit) gewoon weer 100% is. De bouwwereld draait door, maar op het niveau van een aantal jaren geleden.

Welke scenario's (verwachtingen van de toekomstige ontwikkelingen) zijn denkbaar? Constante in alle scenario's is dat de sociale huurwoningmarkt het redelijk tot goed blijft doen. Woningcorporaties blijven ca. 20.000 nieuwe sociale huurwoningen per jaar bouwen. Ook naar middeldure huur blijft vraag, omdat bewoners kopen uitstellen. In de dure delen van de huurwoningmarkt stagneren investeringen. De vraag naar goedkope koopwoningen, zowel bestaande als nieuwe, zorgt er voor dat er ook nieuwe koopwoningen tot 250.000 euro worden geproduceerd. De verwachting is dat die vraag kan oplopen met 15.000 à 20.000 woningen. Duurdere nieuwe koopwoningen op een uitstekende locatie zullen volgens marktkenners onverminderd populair blijven.

In alle scenario's is uitgegaan van het intact blijven van de hypotheekrenteaftrek. Voorbeelden uit andere landen laten zien dat ingrepen in die aftrek leiden tot een sterke daling van de waarde van koopwoningen.

6.1. Scenario 1. Er is gedeeltelijk snel herstel. Begin 2011

Corporaties houden hun nieuwbouwproductie huurwoningen op peil en gaan door met goedkope koopwoningen. Het vertrouwen in de koopwoningmarkt keert op een lager prijsniveau terug en banken zijn bereid kopers hypotheek te verstrekken. Ontwikkelaars en bouwers bieden koopwoningen aan van een aanzienlijk lager prijsniveau. Rijksoverheid en lagere overheden werken mee aan herstel. Het volume in 2011 zal naar verwachting 60.000 woningen zijn.

De stagnatie in de ontwikkeling van commercieel vastgoed blijft jarenlang voortduren. Eerst moet de overcapaciteit uit de markt verdwenen zijn.

Investeringen in publiek en maatschappelijk vastgoed blijven constant. Sommige publieke opdrachtgevers halen vanwege de crisis projecten zelfs naar voren. In de infrastructuurmarkt blijft de productie vanaf 2011 stabiel, op een iets lager niveau dan eind jaren '00.

6.2. Scenario 2. Er is later herstel. Begin 2013

Omdat een aantal corporaties ook in financieel zwaar weer komt, zakt de totale nieuwbouwproductie nog verder in. Het herstel gaat langzaam. Nadat aanvankelijk kopers in de goedkope koopwoningmarkt bleven kopen, zakt ook daar de vraag enigszins in. Kopers wachten af. De productie in zowel de sociale nieuwbouw als in de nieuwbouw van koopwoningen blijft achter. Pas na een aantal jaren keert het vertrouwen in de (goedkope delen van de) koopwoningmarkt terug. Delen van de markt blijven op slot, omdat de verwachte krimp van de bevolking daar investeerders en banken doet aarzelen: hoe zal de waarde van woningen zich daar op termijn ontwikkelen?

De stagnatie in de ontwikkeling van commercieel vastgoed blijft jarenlang voortduren. Eerst moet de overcapaciteit uit de markt verdwenen zijn. Buitenlandse investeerders en koopjesjagers richten zich op bestaand onroerend goed, niet op nieuw.

Investeringen in publiek en maatschappelijk vastgoed dalen omdat ook overheden moeten bezuinigen. Ook investeringen in de infrastructuur blijven achter.

6.3. Scenario 3. Er is stagnatie, maar herstel in deelmarkten en kansen in herontwikkeling

Dit scenario is als scenario 2. Bouwers en ontwikkelaars die zich evenwel richten op niches in de markt en op specifieke klanten zijn in staat nieuwe productiestromen te genereren. Denk daarbij aan: investeringen in duurzaamheid (bestaande) woningen en gebouwen. Stedelijke herstructurering. Revitalisering maatschappelijk vastgoed. Sanering en functieverandering verouderd en leegstand commercieel vastgoed. Nieuwe (recreatieve) winkelconcepten op bereikbare plekken. Slimme en energieneutrale bedrijfsterreinen. Herstructurering bedrijfsterreinen (= economische stadsvernieuwing). Onderhoudscontracten op basis van levenscyclus en eindproductoriëntatie. Particulier opdrachtgeverschap. Kleinschalige nieuwe producten in de woning- en kantorenmarkt. In feite draait het in dit scenario om ondernemerschap. Dat iets moeilijk is, nieuw of duur, daarin ligt nu net de uitdaging.

6.4. Scenario 4. Er is stagnatie en geen herstel voor 2015

In dit scenario is er geen herstel de komende vijf jaar en kwakkelen markten (sociale huursector, goedkope koopwoningen, publieke investeringen) of stagneren markten (duurderde koopwoningen, maatschappelijk vastgoed, commercieel vastgoed).

6.5. Verwachtingen

Pessimisme overheerst. Het gevoel bestaat dat er niet alleen sprake is van een economische crisis, maar ook van een trendbreuk in de bouw- en vastgoedmarkt. Van het bouwen van woningen in de uitleg naar bouwen in de stad. Van bouwen van woningen in heel Nederland naar bouwen in de Randstad. Van het ongebreideld aanleggen van bedrijfsterreinen en kantoorzones langs corridors naar saneren van veel van die locaties, vervangen van bestaande gebouwen en naar concentratie in de Randstad. Van investeren in nieuwe gebouwen naar het verduurzamen van bestaande gebouwen. Van nieuwe investeringen naar vervangingsinvesteringen.

Werk genoeg, maar geen gemakkelijk werk. Nieuwbouw zal eerder een gevolg zijn van ingrepen in het bestaande dan uitleg. De bestaande voorraad staat centraal. Daar moet nu heel veel. Alleen het aanpassen aan klimaateisen is al een enorme opgave. Ondernemen in de voorraad is anders dan in de nieuwbouw. De nieuwbouwmarkt is er een van hit and run. In de voorraad is het een kwestie van duurzaam ondernemen.

Welke verwachtingen lijken reëel?

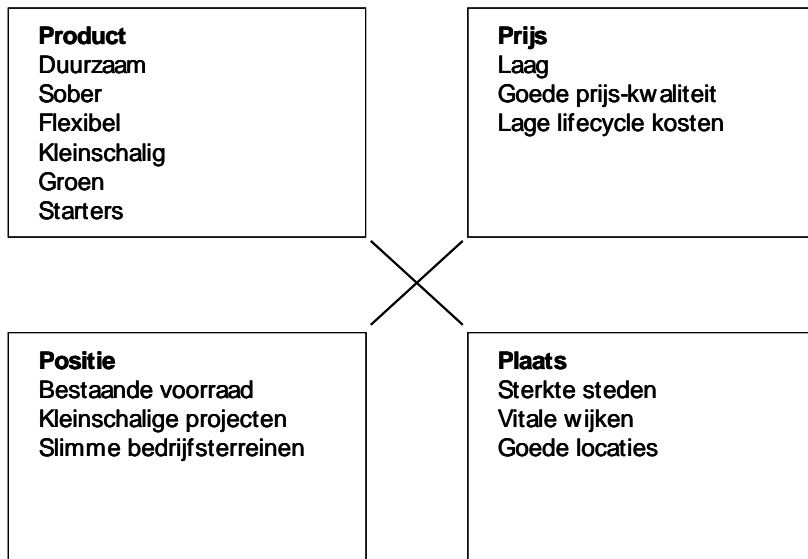
1. Die tijden (jaren '00) komen nooit meer terug.
2. De vastgoedvraag van (semi) publieke opdrachtgevers blijft constant en zal met name in de voorraad vanwege klimaateisen toenemen.
3. De infrastructuurmarkt blijft nagenoeg op het huidige peil, maar zal steeds meer verschuiven naar langjarige slimme onderhoudscontracten.
4. De overcapaciteit aan kantoren leidt tot structurele uitval van nieuwbouw.
5. De sanering van de bestaande kantorenmarkt en bedrijfsterreinen komt voorlopig niet van de grond.
6. De productie van sociale huurwoningen blijft (redelijk) op peil.
7. De vraag naar koopwoningen wordt de beslissende factor en lijkt alleen succesvol als er verbinding wordt gezocht met kopers in de minder dure en goedkope marktsegmenten.
8. Er is veel ruimte voor ondernemende bedrijven in deelmarkten.

Als de hypotheekrenteaftrek ter discussie blijft of zelfs ingrijpend zal worden veranderd, dan heeft dat een sterk effect op de prijzen van bestaande en nieuwe koopwoningen. Die zal fors dalen. Hoe zich dat zal vertalen in het handelen van verkopers en kopers is ongewis.

6.6. Kansen in de markt

De in scenario drie genoemde marktkansen zijn alleszins realistisch. Ze zijn in onderstaand schema nog eens samengevat maar dan langs de systematiek van de vier P's: product, prijs, positie, plaats.

Schema 2: kansen in de markt volgens de systematiek van de vier P's



7. Wie zou wat moeten doen? Een politiek-economische visie

De bouw- en vastgoedsector moet in de komende periode een normale sector worden. Zorg dat de basis op orde is. Wees degelijk. Betrouwbaar. Saai. Maar wel inventief!

De crisis is op zichzelf een unieke kans!

Het lijkt er echter op dat niemand aan de touwtjes trekt. Dat is zorgelijk. Laten we eens nalopen hoe actoren gepositioneerd zijn en wat we logischerwijs of idealiter mogen verwachten. Daarbij komen alleen die actoren aan bod die wellicht een stimulerende rol kunnen spelen in het revitaliseren van de sector. Vastgoedadviseurs spelen in die zin bijvoorbeeld geen rol.

7.1. Architecten

Architecten luiden de noodbel. De vraag naar architectendiensten is sterk gedaald. Veel architecten dreigen zonder werk te raken. De orderportefeuilles van architecten zijn met 43% gedaald ten opzichte van eind 2008. De helft van de bureaus vreest volgens de BNA voor het voortbestaan.

Ook al kunnen architecten geen belangrijke rol spelen in het herstel van de sector, zij zijn bij uitstek de beroepsgroep die zou moeten of kunnen weten wat woonconsumenten of gebruikers van gebouwen willen. Kennis van die wensen, het kunnen vertalen van die wensen in programma's en het behulpzaam zijn om die wensen realiteit te maken zou een nieuwe invulling van het vak van architect kunnen zijn. Als de architect er in slaagt zijn ontwerp-technische kennis en inhoudelijke opvattingen over wat een goed gebouw is dienstbaar te maken aan de wensen van klanten, dan zijn er voor architecten juist in deze crisis enorme kansen. Architecten als verleiders dus. Architecten met deze houding en dit soort vaardigheden zijn niet alleen onmisbaar voor klanten, maar ook voor ontwikkelaars en bouwers. In feite kunnen zij de schakel naar de markt worden. Door ook na te denken over de financiële haalbaarheid van plannen en klanten te helpen 'hun' plannen te financieren, kunnen architecten zorgen dat plannen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd.

7.2. Beleggers

Kommer en kwel staan prominent op de agenda, omdat de vraag is weggevallen. Alleen gebouwen van topkwaliteit op de beste locaties lopen nog redelijk. Er is de afgelopen jaren veel te veel toegevoegd omdat

beleggers alles kochten. Beleggers waren achteraf te sterk geïnteresseerd in vastgoedbeleggingen.

Beleggers hebben portefeuilles woningen en commercieel onroerend die de komende jaren geherstructureerd moeten worden. Met name de afgelopen jaren zijn er projecten aan portefeuilles toegevoegd die risicovol zijn. Peter Jägers, directeur-generaal van de RGD zegt: "Projectontwikkelaars vertellen me nu met terugwerkende kracht dat ze projecten al verkocht hadden voordat er één steen was gemetseld. Wij zagen al dat de bestaande kantoorvoorraad veel groter was dan de beroepsbevolking en toch werd er maar doorgebouwd. De basis waarop dat gebeurde waren twijfelachtige berekeningen met veel te hoge rendementen voor de toekomst. Op een gegeven moment ploft zo'n systeem".⁹

Beleggers zullen de komende periode vooral benutten om hun portefeuillestrategie opnieuw te formuleren. Herstructurering van die portefeuilles zal daarvan een logisch gevolg zijn. Het verkopen van woningprojecten aan corporaties en het afstoten van commercieel onroerend goed aan buitenlandse investeerders en koopjesjagers liggen voor de hand.

Na het herstructureren en saneren kan er weer versterking van de portefeuille plaatsvinden. Daarbij zijn er twee strategieën. Een actieve en een reactieve. De actieve strategie gaat uit van het cocreëren van de portefeuille. Door actiever bemoeienis met ontwikkelen en verwerven is er meer kans op het totstandkomen van de gewenste portefeuille. Een belegger stapt al aan het begin van een project in. Om de risico's van die strategie te beperken is samenwerking met andere beleggers en ontwikkelaars nodig. Om meer sturing op de kwaliteit van gebouwen te krijgen is het bovendien wenselijk combinatievorming vanuit de levenscyclusbenadering te stimuleren. De reactieve strategie gaat uit van een terughoudende marktbenadering en zal zich richten op het verwerven van kant en klare projecten die de portefeuille op lange termijn versterken. Een actieve strategie ligt niet voor de hand. De rol van beleggers op de vastgoedmarkt zal de komende jaren in eerste instantie bescheiden zijn. Pas na de interne herstructurering zullen beleggers zich opnieuw melden en dan waarschijnlijk vanuit een reactieve strategie. Een ander, afwijkend geluid is dat er grote, buitenlandse verschaffers van vastgoedvermogen zijn die langs de zijlijn klaarstaan om in te stappen. Zij zorgen voor nieuwe dynamiek in de markt.

⁹ *Zonnepanelen, daar beginnen we nog niet aan. Het levert te weinig op, Het Financieele Dagblad Extra, 5.10.2009, p.10*

7.3. Bouwondernemers

Bouwbedrijven zijn minder kwetsbaar voor teruglopende vraag dan tijdens eerdere crises. Dat heeft te maken met de omstandigheid dat zij vrijwel allemaal een vaste kern van gespecialiseerde vaklieden in eigen dienst hebben en veel tijdelijk personeel per project inhuren. Dat zijn zowel gespecialiseerde onderaannemers als zelfstandigen zonder personeel. Bovendien wordt er veel meer met uitzendbureaus gewerkt. Wanneer het werk afneemt, zal er daarom eerst gekeken worden naar die eigen medewerkers die gemist kunnen worden binnen de vaste kern en naar de flexibele groep. Bij veel bedrijven gebeurt dit nu: een kleinere vaste kern. Een afname van inhuur van flexibele arbeid.

Dat veel bedrijven nu nog winst maken, komt omdat projecten nog onder goede condities zijn aangenomen en met name omdat de materiaalkosten en kosten van grondstoffen zijn gedaald ten opzichte van de ramingen.

Bouwondernemingen die forse grondposities hebben ingenomen, hebben de komende jaren weinig vet op de botten en zullen niet in staat zijn leidend te zijn in marktvernieuwing.

Bouwondernemingen die voldoende wendbaar zijn, kunnen hun positie ook in de huidige markt versterken. Dat vergt de volgende strategische keuzen. Wees duidelijk waar je goed in bent: excellent uitvoeren. Bedrijven die goed kunnen uitvoeren, beheersen hun werkprocessen. Dat kan alleen als ze werken met vaklieden pur sang. Iedereen die bouwbedrijven over de vloer heeft gehad, weet dat er twee soorten medewerkers zijn: bouwvakkers die niet nadenken. En vaklieden die meedenken met klanten. Excellent uitvoeren vergt meedenken.

Gebruikers en opdrachtgevers moeten worden beschouwd als coproductenten. Het model van B2B, business to business, is achterhaald. Bouwondernemingen moeten zich verdiepen in de wensen van gebruikers en samen met gebruikers een gebouw gaan maken. Niks B2B. Het gaat om coproductie.

Woonconsumenten moeten anders benaderd worden. Een ontwikkelende bouwer biedt nu een serie woningen aan. En een uitvoerende bouwer levert een woning (helaas meestal met veel bouwfouten en nogal eens met meerkosten) op. Dat is gedrag van de 20e eeuw. Durf samen met consumenten woningen te gaan maken. Leg het initiatief bij de consument, help hem zijn dromen te realiseren. Dat vergt anders denken en handelen. Niet meer aanbodgestuurd, maar vraaggestuurd. Actief inspelend op wensen van consumenten in plaats van roepen: meerwerk. Zet in op maatwerk en kleinschaligheid. De tijd van grote projecten is over.

Bouwbedrijven moeten daarnaast klanten gaan behandelen zoals ze zelf behandeld zouden willen worden. Bied altijd gegarandeerde kwaliteit aan opdrachtgevers en woonconsumenten. Met andere woorden. De prijs klopt.

De doorlooptijden kloppen. En de kwaliteit klopt. Zoniet, dan heeft de klant recht op korting. Sowieso worden er langjarige garanties afgegeven op geleverde kwaliteit.

Publieke opdrachtgevers willen steeds meer dat gebouwen functioneren volgens levenscyclusbenaderingen en voldoen aan duurzaamheidseisen. Wees inventief in nieuwe contracten met publieke opdrachtgever (B2P). Neem langjarige verantwoordelijkheid voor gebouwen. Integreer in die contracten direct duurzaamheidseisen. Wie daarin nu investeert, kan voorsprong scheppen.

En tenslotte moeten bouwondernemingen degelijk, integer, maatschappelijk verantwoord en betrouwbaar zijn.

Fundamentele veranderingen en verbeteringen zijn noodzakelijk. Voor koplopers zijn er grote kansen om de positie naar de klant en in het bouwproces te verbeteren. Dat zullen klanten en opdrachtgevers ook af moeten dwingen.

7.4. Corporaties

Woningcorporaties moeten zich blijven richten op het ontwikkelen van sociale huurwoningen en goedkope koopwoningen. Het op peil houden van de productie van sociale huurwoningen op het niveau van 20.000 tot 25.000 woningen per jaar is een stevige opgave. Om de onrendabele top te kunnen financieren is verkoop van bestaande woningen nodig. Corporaties zullen moeten excelleren als creatieve ontwikkelaar van betaalbare huurwoningen in alle soorten en maten.

Ingewikkelder ligt het met de productie van goedkope koopwoningen. Hier zijn allianties met marktpartijen nodig. Grondige kennis van de klant en de koopwoningenmarkt is nodig om hier succesvol te opereren. Corporaties hebben de neiging veel zelf te willen doen. Zichzelf soms te willen gedragen als commerciële marktpartij. Het ontwikkelen van goed opdrachtgeverschap en contractmodellen met marktpartijen, kan helpen om sterke kanten van beide werelden meer te benutten.

Corporaties als semi-publieke opdrachtgever kunnen marktpartijen verleiden tot creatieve producten, tot investeringen in duurzaamheid en tot garanties op geleverde kwaliteit. Waarom wordt de vraag niet als volgt gesteld: wij hebben zoveel geld voor dat aantal woningen. We willen die en die groepen huisvesten. We willen voorop lopen in duurzaamheid. Welke bouwer doet ons het beste voorstel? Natuurlijk, met garantie en tegen een fixed price. Dat geldt niet alleen voor de nieuwbouw, maar ook voor de bestaande voorraad waar de komende jaren enorm geïnvesteerd moet worden in energieneutrale installaties.

Corporaties moeten de komende jaren ambitieus zijn in het ontwikkelen en beheer van maatschappelijk vastgoed. Dat ontwikkelen kan opnieuw goed

met marktpartijen. Het uitvoeren van de projecten kan via innovatie uitlokkend opdrachtgeverschap. En het beheer doen corporaties zelf. Het geheel overziend trekken corporaties zich terug op het eigen fort en leren bij. Terugtrekken op het eigen fort gaat over de sociale woningbouw en maatschappelijk vastgoed. Commerciële activiteiten en marktinnovatie worden overgelaten aan marktpartijen en uitgelokt via professioneel opdrachtgeverschap. Koopwoningen worden ontwikkeld in samenwerking met marktpartijen.

7.5. Financiers

Banken zorgden er het afgelopen decennium voor dat het vliegwiel draaide. Nu zijn ze buitengewoon terughoudend. De inkomenseisen voor particulieren zijn aangescherpt. Bedrijven worden spaarzaam gefinancierd en stellen verhuizing naar een ander pand uit. Aanbieders als ontwikkelaars en bouwondernemingen krijgen te maken met veel hogere eisen. Een bouwondernemer zegt het zo: "Waren eerst de kredietverleners aan de macht, nu zijn het de risicomangers".

De terughoudende rol van financiers zal kenmerkend zijn voor de komende jaren. Er wordt gefinancierd op basis van de betrouwbaarheid van marktpartijen. Betrouwbaarheid begint bij een stevig eigen vermogen en eigen financiële inbreng in projecten. Betrouwbaarheid wordt scherp bewaakt als het gaat om het nakomen van verplichtingen.

De terughoudende rol zal zich ook uiten in het zoeken van samenwerkingsverbanden. Zijn er meerdere partijen bereid te investeren, zodat de bank slechts medefinancier is, dan zijn er mogelijkheden. Anders niet.

Voor grootschalige projecten zal externe financiering moeilijk zijn. Daarvoor zijn ze te risicovol. Kleinschalige, overzichtelijke projecten met een korte doorlooptijd zullen meer kans op financiering maken.

Middelgrote bedrijven die in nichemarkten opereren, zullen partners zoeken. Rechtstreeks deelnemen in bedrijven die investeren in aantrekkelijke, nieuwe deelmarkten is alleszins denkbaar.

Naar particuliere woningkopers stellen banken zich op als saaie, risicomijdende partijen. Niet het verstrekken van de hoogste hypotheeklening levert een bonus op, maar een verantwoord advies. Banken hebben een zorgplicht naar woningkopers om hen te behoeden voor te grote avonturen.

7.6. Gemeenten

Het risico bestaat dat gemeenten het roer zullen proberen te grijpen, omdat er in de markt geen partijen meer zijn die het initiatief nemen. Het is de vraag of dat verstandig is.

Gemeenten doen er goed aan hun eigen investeringen zo te richten dat ze daarmee spin off effecten scheppen. Maak werk met werk. Samenwerking met marktpartijen en corporaties lijkt daarmee aantrekkelijker dan dat de gemeente 'de regie' neemt.

Meer dan ooit komt het er op aan dat de gemeente particuliere investeringen op gang brengt. Dat kan alleen als de gemeente duidelijke beleidskaders schept en beleidsinstrumenten als grond en regels inzet om gunstige investeringscondities te scheppen. Daarnaast moeten gemeenten hun beste mensen inzetten om particuliere investeringen die passen binnen de kaders ook daadwerkelijk te laten plaatsvinden. Accountmanagers van de gemeenten moeten er juist nu voor zorgen dat procedures voor ondernemers soepel lopen. Vergunningprocedures zijn vaak zo versnipperd, dat ambtelijke obstructie een vanzelfsprekend gevolg is.

Waar de gemeente zelf investeert, moet worden geïnvesteerd in goed opdrachtgeverschap. Gemeenten moeten daarbij inzetten op het innovatief vermogen van marktpartijen. De laagste prijs mag niet het criterium zijn. Altijd moet worden gegund op economisch meest voordelige prijs, zodat marktpartijen die komen met de beste prijs-kwaliteit of maatschappelijke (positieve) effecten de opdracht krijgen. Gemeenten moeten bovendien de moed hebben om verschil te maken: ga duurzame relaties aan met betrouwbare marktpartijen en sluit onbetrouwbare uit.

Een ingewikkeld vraagstuk is wie de rekening gaat betalen voor het bouwen in herstructureringsgebieden en voor klimaatmaatregelen. Het is te gemakkelijk om daarvoor naar marktpartijen of corporaties te wijzen. Ook hier geldt dat slimme combinaties met betrouwbare corporaties en marktpartijen nodig zijn om marktinnovaties op gang te krijgen. Het wordt een gemeentelijke kunst om die combinaties en innovaties uit te lokken en via coproductie te ondersteunen. Zorg voor investeringsmiddelen om herstructurering en klimaatinvesteringen mogelijk te maken.

Gemeenten spelen een beslissende rol bij het op gang brengen van particulier opdrachtgeverschap. Als de gemeente niet de beschikking heeft over grond en niet bereid is die grond over te dragen aan particuliere opdrachtgevers, dan komt hier niets van terecht. De gemeente Almere laat zien dat het wel degelijk mogelijk is woningbouwproductie te veranderen van een aanbodgestuurd proces in een vraaggestuurd. Belangrijk is dat de gemeente een subtiel spel speelt om op basis van de Wet Voorkeursrecht Gemeenten grond beschikbaar te krijgen die nu braak ligt en nog in handen is van ontwikkelaars en bouwondernemingen. Dwing marktpartijen te bouwen. Zo niet, onteigen en start een proces met particulier opdrachtgeverschap.

Interessante vraag is wat de rol van de lokale overheid moet zijn bij de sanering van bedrijfsterreinen die de markt links laat liggen. Jan Doets pleit

er voor dat de gemeente Amsterdam een actievere rol moet spelen in Zuidoost Amsterdam door de inzet van financiële middelen om herontwikkeling te stimuleren. "Daar in gebieden die de markt links laat liggen, zou ik dus graag juist wel meer overheidsingrijpen zien".¹⁰

7.7. Ingenieursbureaus

20% van de ingenieursbureaus draait met rode cijfers. Veel bureaus zullen de komende jaren het loodje leggen. De schaalvergroting in de ingenieurssector is enorm geweest de afgelopen tien jaar. De groten zijn van alle markten thuis, leveren kennis naast uitvoeringscompetenties, zijn actief in binnen- en buitenland. Het lijkt er op dat de grote bureaus beter gepositioneerd zijn om de crisis door te komen dan de kleinere en middelgrote bureaus.

Bureaus die het goed (blijven) doen hebben de volgende kenmerken. Specialistische technische kennis is de kernactiviteit. Die kennis is in huis voor alle deelmarkten van de bouw- en vastgoedsector. En in een aantal van die deelmarkten is het bureau toonaangevend omdat het in staat is ingewikkelde vraagstukken concreet op te lossen.

Ingenieursbureaus spelen geen rol in het weer op gang brengen van de economische machinerie van de sector, anders dan op concreet projectniveau. Daarvoor zijn ze te afhankelijk van andere spelers in de keten.

7.8. Installateurs

Juist vanwege een aantal maatschappelijke trends zal de rol van installateurs met name in de gebouwde voorraad sterk toenemen. In de infrastructuur wordt er steeds meer geïnvesteerd in systemen die de benutting van de capaciteit moeten verbeteren, terwijl in de woning- en kantorenbouw slimme installaties en duurzaamheid hoog geagendeerd staan. Datzelfde geldt voor de zorgsector. Nieuwe interconnecties tussen oudere huishoudens en zorgaanbieders kunnen leiden tot zorg op afstand. Dat vergt investeringen in bestaande woningen en gebouwen. In de nieuwbouw ligt het voor de hand dat duurzaamheid leidt tot een vroegtijdige inschakeling van installateurs.

In de branche zijn vier bedrijven goed voor een kwart van de omzet. Deze bedrijven hebben voldoende schaal en technische kennis om zelf initiërend te zijn bij de veranderingen die nu geagendeerd zijn. Toch zijn ook zij niet in staat de motor te zijn van de opleving van de sector.

¹⁰ *Aan de Amstel. Grachtengordel als meest duurzame plek, Het Financieele Dagblad Extra, 5.10.2009, p.18*

7.9. Instutionele beleggers

Institutionele beleggers hebben nog steeds een forse portefeuille vastgoed, ook al is die gaandeweg verschoven van een portefeuille met directe beleggingen naar indirecte. Ook al wordt er in tijden van crisis altijd geroepen dat pensioenfondsen moeten investeren, de kans is niet zo groot dat dit zal gebeuren. Aantrekkelijke projecten zullen er altijd blijven, maar pensioenfondsen zijn er niet om financieringsproblemen van projectontwikkelaars of bouwondernemingen op te lossen.

Bouw- en vastgoedbedrijven die partijen zoeken die deel willen nemen als aandeelhouder, zullen er voor moeten zorgen dat hun bedrijven degelijke, saaiere bedrijven worden die mooie constante rendementen behalen. Korte termijngedrag en opportunisme zijn geen goede basis om externe aandeelhouders duurzaam te interesseren.

7.10. Ontwikkelaars

Onduidelijk is welke rol ontwikkelaars de komende jaren zullen kunnen spelen. De kantorenmarkt vergt coproductie met gebruikers. De grootschalige ontwikkeling van koopwoningen is voorlopig over en wat nodig is is coproductie met kopers op een ander schaalniveau. De winkelmarkt is verzadigd en bedrijven zullen investeringen in gebouwen uitstellen. Ontwikkelaars hebben gefloreerd dankzij de beschikbaarheid van grond en kapitaal en hun schaalgrootte. Maar grond is geen kritische succesfactor meer. En kapitaal is schaars. Projectontwikkelaars hebben vanwege hun kennisintensieve karakter (er werken tientallen tot enkele honderden professionals) een beperkt eigen vermogen. Daarom is samenwerking met anderen nodig. Het voor elkaar krijgen van de financieringsmogelijkheden wordt dan ook steeds belangrijker. Wat een grote ontwikkelaar vroeger alleen kon, moet nu in combinatie. Ontwikkelaars zullen minder geld in elk project steken, met kleinere porties genoeg nemen en projecten meer faseren. Projecten zullen worden gesplitst en elke ontwikkelaar kiest datgene dat het beste bij hem past. Schaalgrootte zit in de huidige marktomstandigheden in de weg. Daarvoor zijn de projecten te klein.

Projectontwikkelaars zullen nieuwe businessmodellen moeten ontwikkelen. Centraal daarin staan kennis van de klant en de markt. En het vermogen om met die klanten (en niet met de banken of investeerders) projecten op gang te krijgen. Nieuwe huisvestingsconcepten voor eindgebruikers en opdrachtgevers en veel inzicht in hun (werk)processen zijn nodig om in de commerciële markt kansen te scheppen. Peter Jägers: “Ze moeten nu actief op zoek naar gebruikers en samen met hen plannen maken. Er zullen vragen moeten beantwoord die tot nu toe veel te weinig aandacht hebben gekregen. Bijvoorbeeld hoeveel vierkante meter we nou werkelijk

nodig hebben. Het is toch van den gekke dat we kantoren bouwen die een gedeelte van de week half leeg staan".¹¹ De zelfstandige ontwikkeling van kleinschalige woonseries voor consumenten en coproductie met consumenten zijn eveneens logische ontwikkelingen. Dat betekent dat projecten klein van schaal zullen zijn. Bovendien betekent het dat ontwikkelaars kennis moeten verwerven over klanten, een eindeloze diversiteit aan producten moeten kunnen leveren en in staat zijn te helpen de financieringsmogelijkheden van de klant te optimaliseren. Netwerken om vervolgens die projecten met betrouwbare partners te realiseren zijn onmisbaar. Risicodragend deelnemen aan eigen projecten is onontkoombaar. Langjarige betrokkenheid bij projecten is noodzakelijk om het vertrouwen van klanten te houden.

Ontwikkelaars zullen actief moeten zijn in het versterken van hun eigen vermogenspositie. Deelnemingen van externe partijen in de eigen onderneming zijn voor de hand liggend. Het gaat er om een solide eigen vermogen te hebben en daar zijn beleggers voor nodig. Het samen met andere partijen opzetten van grondbanken zorgt voor risicospreiding. En investeringen van externe partijen in kleinschalige projecten wordt ook steeds normaler.

Projectontwikkelaars krijgen ook steeds meer rollen naast elkaar. Het wordt een gemengd bedrijf. Nu eens zijn ze actief als ontwikkelaar-belegger of als ontwikkelaar-bouwer dan weer als adviseur of procesmanager. En ook hier geldt dat professionalisering van het vak betekent dat een projectontwikkelaar gewoon een degelijk, saai professioneel bedrijf wordt. De belangrijkste vraag is evenwel of er ruimte is in de markt voor zelfstandige ontwikkelaars. Middelgrote bedrijven die hun eigen vermogen op orde hebben en die de slag naar de consument en de gebruiker maken hebben kansen. Ontwikkelaars als onderdeel van grotere bouwconcerns zijn eveneens kansrijk.

7.11. Particuliere woningkopers

Particuliere woningkopers krijgen nu eindelijk de kans om een leidende partij op de bouwmarkt te worden. In vrijwel geen enkele bouwketen komen particuliere woningkopers voor. Een project begint met een concept of een stuk grond en eindigt met een oplevering en in het beste geval een beetje fatsoenlijke after-sales om bouwfouten op te lossen. Bouwketens worden altijd beredeneerd vanuit de productieprocessen en vanuit de bedrijven die betrokken zijn bij de productie. De particuliere woningkoper komt in die keten niet voor. Huurders met een iets beter inkomen hadden tien jaar geleden meer perspectief op een koopwoning dan nu. De prijzen

¹¹ *Het Financieele Dagblad Extra*, 5.10.2009, p.10

zijn veel sneller gestegen dan de inkomens. Daarmee is de groep die niet kan kopen enorm toegenomen. Daar ligt overigens ook een kans voor de markt. Juist die groepen willen graag kopen. Het komend decennium moet worden benut om de marktverhoudingen om te draaien. Particulier opdrachtgeverschap wordt leidend. Particuliere woonconsumenten moeten bepalen wat er gebeurt. Dat professionele bedrijven hen daarbij helpen de beste keuzen te maken en dat wat ze willen in elkaar te knutselen, dat is een afgeleid verhaal. Particulieren moeten vooral ook kleinschalige series en unieke producten eisen. Door vanaf het begin financieel deel te nemen in het eigen woningproject moeten particulieren zich opstellen als principaal. Particuliere kopers moeten eisen dat al hun adviseurs en leveranciers betrouwbaar zijn. Van taxateur, notaris, makelaar tot projectontwikkelaar en bouwer. Dat begint er mee dat consumentenorganisaties contracten moeten maken die redeneren vanuit de klant. Zij betalen voor diensten en hebben recht op betrouwbaarheid en kwaliteit. Banken moeten in dat verband ook zorgvuldig adviseren en terughoudend financieren.

7.12. Publieke opdrachtgevers

In de markt van (semi)publieke gebouwen en maatschappelijk vastgoed zijn (semi)publieke opdrachtgevers leidend. Zij zijn met elkaar in staat om zodanige eisen te stellen aan het bouwproces, de bouwproducten en de aanbidders, dat daarmee de kwaliteit en de wijze van werken van de sector kan veranderen. Door scherpe eisen te stellen en door te selecteren op basis van economisch meest voordelige aanbidding kunnen innovaties worden uitgelokt. Zowel wat betreft de levenscyclus van gebouwen als van duurzaamheid.

De Rijksgebouwendienst, ProRail en RWS hebben met de introductie van nieuwe contractvormen een belangrijke weg ingeslagen. Uitdagend opdracht geven en het consequent kiezen van voorbeeldgedrag, zullen er voor zorgen dat bouwondernemingen zich aan moeten passen aan de nieuwe marktomstandigheden. Bedrijven die nieuwe contractvormen aanvankelijk afwezen, zijn nu bezig daarin te investeren. Datzelfde geldt voor duurzaamheid, zowel in de nieuwbouw als in de bestaande voorraad. Cruciaal is bovendien dat publieke opdrachtgevers hoge eisen stellen aan integriteit. Bedrijven die onregelmatigheden begaan zouden moeten worden uitgesloten van werk. Datzelfde geldt voor ondernemingen die stelselmatig projecten opleveren met bouwfouten. Alleen bedrijven die gegarandeerde kwaliteit leveren en betrouwbaar zijn, zouden moeten worden toegelaten tot aanbestedingen van publieke opdrachtgevers.

7.13. Rijksoverheid

De lobby vanuit de projectontwikkelaars en bouwondernemers richt zich curieus genoeg op 'meer overheid'. Vrijwel alle sleutelfiguren uit de grote ondernemingen lijken verslaafd aan overheidsondersteuning.

Maatregelen die de lobby tot nu toe heeft binnengehaald zijn enkele honderden miljoenen euro's voor woningbouwprojecten die stagneren, versimpeling van de regelgeving om met name infrastructurele projecten en grote herstructureringsprojecten te versnellen en extra investeringen in infrastructurele projecten (met name verbreding van rijkswegen). Tegelijkertijd zijn investeringsmiddelen voor publieke gebouwen nog steeds beschikbaar, ook al is de verwachting dat die vanaf 2011 onder druk komen te staan vanwege bezuinigingen.

Daarnaast pleiten sleutelfiguren voor extra financiële middelen voor projecten in de stedelijke herstructurering, structurele verlaging van de grondkosten (door verlaging van de grondprijs door gemeenten) en ruimte om in de uitleg woningen te bouwen. Niet zo goed hoorbaar, maar wel degelijk aanwezig, is het geluid van ondernemers die minder risico's hebben genomen dan collega-ondernemers. Zij pleiten er voor de ondersteuning van willekeurige woningbouwprojecten per direct te stoppen. Zij wijzen de ondersteuning van de aanbodzijde af. En vinden dat de markt zelf wel zorgt voor uitzieken. Nu duidelijk is dat de opgave binnenstedelijk is, moet de rijksoverheid een nieuwe ronde van 'suburbanisatie' om de woningbouwproductie aan te jagen niet toelaten. Dat zou fnuikend zijn voor de binnenstedelijke opgave. Interessanter is de mogelijkheid om de particuliere vraag in de binnensteden te versterken. Hoe kan de rijksoverheid bevorderen dat woonconsumenten meer financiële mogelijkheden krijgen? Eenmalige premies voor kopers en fiscale voordelen om de vraag te stimuleren zijn interessanter dan cofinanciering van projecten van aanbieders die kennelijk niet levensvatbaar zijn. Juist nu is krachtige ruimtelijke sturing van de rijksoverheid nuttig. Voer als rijksoverheid een stringent ruimtelijk beleid en creëer schaarste aan locaties voor kantoren en bedrijven. Zorg voor marktordening: hier wel bouwen, daar niet! En ontwikkel eindelijk wetgeving om speculatie met gronden in de toekomst effectief tegen te gaan. Nu is de tijd rijp.

7.14. Voorlopige conclusies

Er is een hoofdrol weggelegd voor de vraagzijde. Kopers van woningen zullen, nu de macht van de aanbodzijde tijdelijk gebroken is, het initiatief moeten nemen. Datzelfde geldt voor gebruikers van gebouwen: nu is er een kans om goedkoop en goed in te kopen en bovendien maatwerk te eisen. Publieke opdrachtgevers hebben de smaak van innovatief uitvragen te pakken. Nu is het de kunst het gezelschap dat publiek opdracht-

geverschap wil professionaliseren snel te verbreden. Grote steden. Waterschappen. Ziekenhuizen. Grote corporaties. Juist omdat de klant, de opdrachtgever of de gebruiker over het kapitaal kan beschikken om projecten mogelijk te maken zijn er kansen voor wendbare aanbieders. Ze moeten in staat zijn om kleinschalig te opereren en full-service klanten te helpen hun dromen te verwezenlijken. Dat vraagt dan wel dat zij ook een beetje van hun klanten houden. Dat helpt enorm! Mijn verkenning leidt tot de conclusie dat bouwondernemingen hiervoor eigenlijk het beste gepositioneerd staan. Ondernemingen die in staat zijn kleinschalig te opereren en full-service te denken, hebben de beste kansen. Dat zullen dus vooral de middelgrote bedrijven zijn en de regionale dochters van de grote bedrijven (mits ze voldoende ruimte krijgen voor eigen ondernemerschap). Bij intermediairs komt het aan op dienstverlening aan klanten. Vastgoedadviseurs en projectontwikkelaars zijn wel goed in bemiddelen, maar ik twijfel er aan of zij de draai naar dienstbetoon aan klanten werkelijk kunnen maken. Vreemd genoeg lijken architecten haast nog beter gepositioneerd.

8. Naar een nieuw businessmodel

8.1. Businessmodel

In het afgelopen decennium waren grond, kapitaal en schaal kritische succesfactoren. Grondposities verschaften een markt- en een machtspositie. Kapitaal was er in voldoende mate en voor iedereen beschikbaar. Schaal maakte het mogelijk om actief te zijn in grote woningbouwprojecten, in grootschalige commercieel onroerend goed projecten en in gebiedsontwikkeling. Kennis was natuurlijk belangrijk, maar meestal niet doorslaggevend. Alleen in de herstructurering en in nieuwe niches van de markt (duurzaamheid) was kennis doorslaggevend.

In de komende jaren gaat het om kapitaal, kennis en wendbaarheid als kritische succesfactoren. Grondposities (met name in de uitleg) zijn niet meer bepalend. Het aantrekken van kapitaal is cruciaal, juist omdat banken, beleggers en investeerders terughoudend zullen opereren en een groter eigen inbreng (= risico) van vastgoedondernemingen wensen. Kennis van de markt en wat klanten willen, wordt doorslaggevend. Ook voor de financiering. De koper (of het nu een consument of een bedrijf is) zou wel eens de partij kunnen zijn die het gemakkelijkste aan geld kan komen, wanneer het op projectfinanciering aankomt. Wendbaarheid komt in plaats van schaalgrootte. Flexibel inspelen op klantbehoeften en op specifieke financieringsmogelijkheden vergt een bedrijfsmodel dat is toegesneden op kleinschalige operaties.

8.2. Zakelijke markt

De vastgoedsector (let wel, in het nieuwe businessmodel is het rare onderscheid tussen vastgoed en bouw verdwenen: er zijn immers alleen nog bedrijven die huisvestingsvragen van klanten oplossen) moet van een aanbod- naar een vraagbenadering. De sector moet, het klinkt als oude wijn in oude zakken, leren van buiten naar binnen te denken. Bedrijven en hun wensen worden beschouwd als het vertrekpunt van eigen handelen. En bedrijven moeten hun vastgoedaanbieder op hun beurt als facilitair bedrijf van hun eigen kernactiviteiten gaan beschouwen. Met bedrijven wordt dan ook langjarig samengewerkt, omdat de vastgoedaanbieder het bedrijf kent en de bedrijfsprocessen begrijpt. De kern is dat de vastgoedaanbieder met zijn klanten omgaat als met zijn eigen familie. Hoe kan ik er voor zorgen dat het de ander goed gaat?

Commercieel vastgoed (kantoren, bedrijfsgebouwen) wordt geënt op de werkprocessen van de gebruiker. En zijn aanpasbaar aan krimp en groei. De kwaliteit van gebouwen is duurzaam.

Aanbieders nemen zonnodig alle huisvestingszorgen en daaraan gerelateerde diensten uit handen van gebruikers. Locaties zijn veilig en bovendien prettige verblijfplaatsen. Investeren in langjarige relaties met gebruikers is normaal. Sleutelbegrippen zijn dan: eindproductoriëntatie. Gegarandeerde kwaliteit. Huur-, onderhoud- en gebruikskosten in één. Leaseconstructies. Inruilgaranties. Ook het samen herontwikkelen van verouderd vastgoed en dat vervolgens afstoten kan daarmee worden verbonden. Immers om iets nieuws te kunnen realiseren moeten bedrijven geholpen worden hun verouderde gebouwen af te stoten. Een vastgoedonderneming kan pas zelfscheppend zijn als het de totale eindverantwoordelijkheid voor het product durft te nemen.

Vanwege de zwakke positie van veel bedrijven en vanwege de grote voorraad commercieel onroerend goed, zal de markt zich op een laag niveau stabiliseren. Die situatie blijft voor klassieke aanbieders de 'normale'. Alleen vernieuwende vastgoedondernemingen die vanuit de belangen van de klant redeneren zullen in staat zijn om extra productie te genereren.

De schaal van de gebouwen zal overigens veranderen. Enorme hoofdkantoren zijn niet meer nodig nu grote internationale bedrijven worden opgeknipt en zich terugtrekken op hun thuismarkt. Het ligt niet voor de hand dat de grote Nederlandse banken de komende jaren grotere gebouwen nodig hebben. De algemene trend is naar minder mensen, efficiënt gebruik van werkplekken en een overzichtelijker schaal. Die trend is ook zichtbaar bij de rijksoverheid. Schaalverkleining kan bovendien worden gestimuleerd omdat de druk op de ruimte de komende tien jaar zal afnemen. De afgelopen jaren waren bedrijven vaak gedwongen om op de toplocaties (minder zichtbaar) een aantal etages te huren, nu is de mogelijkheid voor maatwerk en een eigen plek veel groter. Op bedrijfsterreinen moeten vastgoedondernemingen leren te denken in intensief ruimtegebruik en in functiemenging. Er pleit veel voor om in gebieden met kantoren juist woningen toe te gaan voegen.

8.3. Consumentenmarkt

De woonconsument als particulier opdrachtgever met zijn specifieke woonwensen is uitgangspunt van denken en handelen. Business to Consumer (B2C) is in de vastgoedwereld een ondergeschoven kindje. Doel is niet eenmalig woningen verkopen, maar een langdurige relatie aangaan die aansluit bij de individuele wooncarrière. Met woningkopers moeten relaties worden aangegaan, niet eenmalige transacties worden gedaan. Kennis van de specifieke behoeften van de klant is daarbij essentieel. Kopers krijgen bij de aankoop van een nieuw huis een

inruilgarantie en korting op verhuisdiensten. Kopers kunnen kiezen voor verschillende onderhoudspakketten, maar ook voor aanvullende diensten als beveiliging. Klanten krijgen korting bij verbouwingen. Enzovoorts. Klanten zijn geen wegwerpartikelen voor eenmalig gebruik meer. Vastgoedaanbieders proberen een vaste relatie op te bouwen.

Bedrijven zullen woonconsumenten als medescheppers van woningen moeten beschouwen. Dat betekent een draai van standaardproducten naar maatwerk. Van grootschalige oplossingen met variaties naar kleinschalige en gevarieerde met standaardisaties. Naast kleine, monofunctionele woningen met een concentratie van functies komen er grote, multifunctionele woningen met veel aparte functies. Mobiele of drijvende woningen naast grondgebonden. Van uiterst goedkoop (McHouses) tot luxueus. Van standaard en kant en klaar tot modulair en aanpasbaar. Als de klant koning is, heeft elke klant recht op eigen woonoplossingen. In de vastgoedwereld wordt nog serieus gedacht dat deze productdifferentiatie onmogelijk is omdat differentiëren pas mogelijk zou zijn bij grote partijen. En grote partijen maken, vergt weer heel veel schaal. De enige productdifferentiatie die men kan bedenken is een variatie in de gevel (dus A-B-C-C-A-B-B-C in plaats van AA-BBB-CCC) of het door elkaar heen bouwen van kleinere plukjes dezelfde woningen (in plaats van dezelfde woningen allemaal naast elkaar neer te zetten). Een excursie naar een autofabriek of een timmerfabriek (dat is wat dichterbij huis) laat zien dat we natuurlijk al lang in staat zijn maatwerk te leveren, maar dat het begint bij een ondernemer die dat leuk vindt en daar in wil investeren.

De toekomst op de nieuwe woningmarkt is dan ook aan de middelgrote bedrijven. Bedrijven moeten in staat zijn veel unieke woningtypes en hele kleine series te produceren. Wie grondeigenaar is, doet er niet meer toe. De vraag is immers leidend. Deze bedrijven moeten uitblinken in klantoriëntatie en wendbaarheid. Samen met de klant worden woningtypes gemaakt (on line, in ontwerpstudio's of aan de keukentafel) en vervolgens doet het bedrijf zijn best de koper de meeste toegevoegde waarde te leveren in ruil voor een mooi rendement. Samen met de klant wordt ook de hypotheek geregeld, zodat ook de financiering van de voorbereiding en de productie geen probleem zijn. Het kapitaal komt dan gewoon van de kopers. Ook hier vindt een draai plaats naar een coproducerende vastgoedindustrie.

Kleine bedrijven en grote bedrijven spelen in de nieuwe woningmarkt geen rol meer. Kleine bedrijven bouwen unieke woningen in een beperkt aantal variaties en kunnen daarom minder ver gaan in comakership met klanten. Grote bedrijven zijn alleen in staat grotere series aan te bieden, maar

daarmee worden direct ook klantrelaties ingewikkelder (het zijn namelijk aanbieders met grond en woningen, die klanten zoeken) en dus ook de financiering. Voordeel van middelgrote en kleine bedrijven is dat ze nog dichtbij klanten opereren, terwijl grotere bedrijven altijd ver van lokale markten en klanten af zullen staan. Grote woningontwikkelaars en grote woningbouwers passen dan ook niet meer bij de schaal van de markt in het komende decennium. De tijd van de grote projecten in de uitleg, waar het aanbod bepalend was, is definitief voorbij. Woningbouw vindt binnenstedelijk plaats, op het (binnen)water en op te herstructureren oude bedrijfsterreinen aan de randen. En als er uitleg zal zijn, dan zal dat op beperkte schaal zijn en in een bonte productvariëteit.

8.4. Maatschappij

De vastgoedsector moet zich ook verantwoordelijk voelen voor de gebouwde omgeving. Maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen blijkt uit duurzaamheid en hergebruik. Van topproducent van CO2 verandert met name de uitvoerende bouw in een schone industrie. Als er een sector zich kan profileren als rentmeester...

Bouw- en vastgoedondernemers, makelaars, taxateurs en handelaren hebben geen geweldige reputatie. Dit decennium is begonnen met een parlementaire enquête naar kartelafspraken (de bouwfraude) en eindigt met grootschalige oplichtingspraktijken in het commercieel onroerend goed (de affaires op met name de Zuidas). En tussendoor zijn er onregelmatigheden bij woningcorporaties, notarissen, enzovoorts. Transacties in de bouw- en vastgoedsector worden gekenmerkt door low-trust, maar ondernemers slagen er slecht in dat beeld van zich af te schudden. Ontwikkelaars, makelaars en handelaren scoren al zeer slecht binnen de beroepsgroep, maar scoren elkaar over en weer onvoldoende als het gaat om betrouwbaarheid. En tweederde van de sector is van mening dat als je kwaad wilt, dat het dan niet moeilijk is broeders in het kwaad te vinden.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen en integriteit van handelen. Twee hoofdagendapunten voor de bouw in het komend decennium. Drie andere belangrijke agendapunten in dit verband zijn: het verbeteren van de structurele onbetrouwbaarheid in de uitvoering (doorlooptijden en faalkosten), het aanpakken van het hoge percentage zwart werk (zowel van bedrijven als van werknemers 'in hun vrije tijd') en het verbeteren van het dienstbetoon en de cultuur van personeel.

8.5. Weg met de intermediairs

Op de vastgoedmarkt was het de afgelopen jaren dringen geblazen. Iedereen probeerde een graantje mee te pikken. Tot welke absurditeiten dat kan leiden hebben Vasco van der Boon en Gerben van de Marel, journalisten van Het Financieele Dagblad, de afgelopen jaren blootgelegd.¹² Zij analyseerden vastgoedtransacties op de meest prestigieuze locatie van Nederland, de Zuidas. Hun conclusie is dat iedereen er beter van werd, maar uiteindelijk de huurder de rekening gepresenteerd krijgt. En zoveel wordt duidelijk uit hun analyses: die rekening heeft weinig meer te maken met werkelijke kosten. Prijsofhogingen. Illegale provisies in privé. Onterechte betalingen aan helpers. En er wordt zelfs gerept van zwijggeld: het afkopen van vastgoedmannen die niets met het project te maken hebben, maar wel weten hoe het spel gespeeld wordt. Van der Boon en Van de Marel maken glashelder dat grote delen van de intermediaire sector er niet zijn om het algemeen belang of het belang van de klant te dienen. Eigenlijk leest hun analyse als een oproep om de intermediairs met pek en veren uit de sector te bannen. Ook de helpers van de DSB-bank vonden hun eigen provisie belangrijker dan de klant. Het vraagstuk van de intermediairs zal de sector echter zelf moeten oplossen.

Meer dan ooit moeten fatsoenlijke vastgoedondernemers hun aanbod van producten en diensten verbreden. Zij hebben niet elkaar of een ander in de bouwkolom als klant (de ontwikkelaar de belegger en de bouwer de ontwikkelaar), maar de koper, huurder of eindgebruiker. Zodra ze dat als uitgangspunt van hun businessmodellen hanteren is het logisch om te verbreden. Voorwaartse integratie ging over het toe-eigenen van delen in de vastgoedketen die te maken hebben met het plan of met het geld. Achterwaartse integratie ging om het aan elkaar knopen van de diverse uitvoerende disciplines en de verbinding met beheer en onderhoud. Voor het direct zaken doen met kopers, huurders of eindgebruikers blijken we niet eens een modern begrip, 'management' taal, te hebben in de vastgoedsector. Vroeger hadden we die woorden wel: de architect was niet alleen ontwerper maar ook verantwoordelijk voor de uitvoering (bouwheer) en de aannemer die het allemaal regelde heette hoofdaannemer. Van die bouwheer hebben we afscheid genomen omdat architecten goed in het ontwerpen bleken te zijn, maar minder goed in het procesmanagement. Juist de ontwikkeling van de integrale contracten heeft de afgelopen jaren echter aangetoond dat een deel van de architecten uitstekend gepositioneerd is om de rol van bouwheer te hernemen.

¹² V. van der Boon, G. van der Marel, *De vastgoedfraude*, Nieuw Amsterdam, Amsterdam, 2009

Het hoofdaannemerschap is gesneuveld in het kader van de schaalvergroting. Grotere ondernemingen zijn hun specialismen steeds meer van elkaar gaan afzonderen in aparte bedrijven of divisies, die vervolgens nauwelijks onderlinge synergie bleken te kunnen realiseren. Uitbesteden is vervolgens gecombineerd met het terugtrekken op kernactiviteiten, terwijl uitbesteden had moeten worden gecombineerd met verbreding in diensten en producten voor de klant. Middelgrote ondernemingen waar eigenaardirecteuren de scepter zwaaien zijn volgens mij uitstekend gepositioneerd om het hoofdaannemerschap een nieuwe invulling te geven: alles doen om de klant het naar de zin te maken. Een mooi huis. Een vlekkeloze verhuizing. Een scherpe financiering. Goede garantie en service. Een inruilgarantie voor de oude woning. Over die verbreding hebben we het. Het saneren van de intermediaire sector is ook vanwege een andere reden aantrekkelijk. Graantjes die worden meegepikt, maken of de spoeling dunner of verhogen de prijs van het graan. Als bouwheren of hoofdaannemers er in slagen het aantal intermediairs terug te dringen dan leidt dat tot lagere kosten voor de klant en tot hogere rendementen van de bedrijven.

8.6. Voorbeeld doet volgen

Een van de Gouden Gazellen in Noord-Brabant (een ondernemersprijs van Het Financieele Dagblad) is in oktober 2009 uitgereikt aan Unibouw. Dit bedrijf laat zien wat coproduceren is.

De effecten van de economische crisis zullen in de bouwsector pas volgend jaar merkbaar zijn. Daarom heeft Unibouw, systeembouwer van bedrijfspanden in het Zuidoost Brabantse Gemert, 2009 gebruikt om een bedrijfsbrochure te maken en een nieuwe huisstijl en interactieve website te laten ontwikkelen. "Als je ziet dat de koek kleiner wordt, moet je met een gerichte marketingcampagne proberen een groter deel van de koek te bemachtigen", zegt directeur Jeroen Verbakel beslist. Hij laat trots de drukproeven van de tachtig pagina's dikke bedrijfsbrochure zien. Verbakel: "In dit boek beschrijven wij eerst in het algemeen wat er allemaal komt kijken bij het bouwen van een bedrijfspand. Wij nemen de potentiële klant bij de hand en geven hem tips. In het tweede deel geven wij aan welke diensten Unibouw kan leveren".

Unibouw verwacht in een krimpende markt in 2010 een stabilisering van de omzet rond de 13 miljoen euro. "Met een gerichte en professionele klantenbenadering zouden we daarna weer harder moeten kunnen gaan groeien en doorstoten tot een omzet van 30 miljoen euro in 2015", kijkt Verbakel vooruit. Unibouw heeft zijn eigen bouwsysteem en kan zijn klanten een totaalpakket leveren. Van het zoeken van een geschikte bouwlocatie en het verzorgen van het ontwerp, tot de complete realisatie

*van het bedrijfspan. Via zusterbedrijf Unigoed kan ook de financiering worden geregeld. Andere succesfactoren zijn volgens Verbakel: de markt actief benaderen, de klant ontzorgen en een platte organisatie met jonge, enthousiaste medewerkers.*¹³

¹³ Juist nu aan de slag met marketing, *Het Financieele Dagblad*, 6.11.2009, p.12