

Empathie en betrokkenheid gevraagd

door Anne Luijten

Met een stagnerende (nieuwbouw)woningen) en zelfs verzadigde (kantoren-) markt wordt de opgave voor projectontwikkelaars behoorlijk complex. De omschakeling naar denken vanuit de klant verloopt nog niet overal zonder slag of stoot. 'Met een beetje marketing ben je er niet.'

DEELNEMERS PANELDISCUSSIE:

Wienke Bodewes, voorzitter NEPROM
Remmert Honig, directeur Kanters TBI
Nicole Maarsen, directeur Maarsen Groep
Astrid Sanson, directeur dS+V Rotterdam
Hans Kok, directeur Ooms Makelaars
Lenny Vulperhorst, debatleider

De crisis heeft voor de markt gewerkt zoals een ontwikkelbad bij foto's, aldus Wienke Bodewes: ze heeft dat wat al aanwezig was, scherper zichtbaar gemaakt. De stagnatie in de afzet was dus wel degelijk al vóór de crisis aanwezig, zegt de Neprom-voorzitter en directeur van Amvest. Dat kwam enerzijds doordat er heel wat producten werden ontwikkeld die niet in de smaak vielen bij de consument, en anderzijds was er het verder wegzakkende consumentenvertrouwen. "Voor het eerst was de concurrentiepositie met bestaande woningen ineens erg groot." Het structurele probleem ligt volgens Bodewes met name in de eerste ontwikkeling; de klant wil schijnbaar andere producten dan er ontwikkeld worden.

Kijk maar naar landen als Frankrijk en Duitsland, waar de Nederlandse economie relatief gunstig bij afsteekt: daar draait de woningmarkt 'als een tierelier'. Bodewes: "Het product klopt niet."

Financieel product

Op de traditionele ontbijtsessie van de GSVB in dit keer hotel Klepperman in Hoevelaken discussieerde de vakwereld over de nieuwe opgaven voor de projectontwikkelaar. Gespreksleider Lenny Vulperhorst ging met panel en zaal op zoek naar de juiste knopjes om de vastgelopen machine weer aan de praat te krijgen. Volgens Nicole Maarsen heeft de kantorenmarkt nog een ander probleem dan de woningmarkt. Kantoren zijn de afgelopen jaren te veel uitsluitend als financieel product opgevat. Het ging om de waarde van het huurcontract, in plaats van om het gebouw zelf. Zo zijn er steeds meer kantoren bijgebouwd, ook op plaatsen waar een inmiddels krimpende markt dat eigenlijk niet toeliet. "We moeten in de kantorenmarkt terug van het financiële product naar het stenen product, naar waardeontwikkeling op de lange termijn."

Remmert Honig van Kanters TBI steekt de hand in eigen boezem. "Alles wat vandaag de dag leegstaat, daar mankeert wat aan. Laten we eerlijk kijken naar de producten die we maken. Als het niet verkoopt, klopt er iets

niet." Voor directeur van de dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting in Rotterdam Astrid Sanson is dé cruciale stap van nu de transitie van bouwen in het weiland naar bouwen in de stad. Dat vraagt van de ontwikkelaar een 'andere houding, een andere rol en een andere blik'. Een voorbeeld: appartementen zonder buitenruimte kunnen nu écht niet meer. "De opgave is nu om kwaliteit te maken." Nieuwbouw is duurder maar niet per se beter dan bestaande bouw, analyseert makelaar Hans Kok. Als het geen significante ruimtewinst oplevert, verhuist de consument sinds de crisis niet meer. In dichte mist is de markt keihard doorgereden, oftewel de vraagzijde is behoorlijk onderschat. Han Joosten van Bouwfonds stelt het zelfs nog sterker. "De hele sector inclusief de overheid heeft de échte consumentenwensen genegeerd. We lopen het gevaar nu weer dezelfde fout te maken. Het credo is nu bouwen in de binnenstad, maar is dat wel wat de consument wil of legt de overheid dat op?"

Transparantie

Voor Sanson gaat het in de nieuwe opgave vooral om empathie: voor de plek en de stad en voor de mensen met wie je samenwerkt. "Het gezamenlijk doen in een gebied is essentieel. Werkelijk samenwerken betekent elkaar nodig hebben." Transparantie, gelijkwaardigheid en openheid in houding en gedrag zijn daarbij cruciaal.



Wienke Bodewes



Nicole Maarsen



Lenny Vulperhorst

Dat houdt onder meer in een open begroting, wederzijds vertrouwen en begrip voor elkaars belangen. Ook gelooft Sanson niet meer in de 'pure projectontwikkelaar'. Liever werkt zij met partijen zoals ontwikkelende beleggers, die een langetermijnbetrokkenheid hebben bij het gebied en een belang hebben bij goed beheer. "Alleen je kunstje doen, je geld meenemen en weggaan leidt tot armoedige producten."

Hans Kok signaleert vooralsnog een afwezigheid van co-creatie. "De markt mag van de ontwikkelaar pas meepraten als het product al is getekend." Toch gelooft Kok dat het echte meepraten een nicheproduct zal blijven in met name het duurdere segment, waar de mensen veeleisender zijn en al het nodige gewend zijn. Ook een deelnemer uit de zaal heeft deze ervaringen: "De toekomstige bewoners zeiden: jullie zijn toch de vakmensen!" Sanson vreest dat het echter geen verstandige houding is van projectontwikkelaars, om te denken dat ze het beter weten dan de mensen voor wie ze bouwen. Kortom, concludeert Vulperhorst, de balans tussen co-creatie en aanbieden moet nog worden gevonden.

Investeren in overmaat

Nicole Maarsen ziet als ontwikkelende belegger een duidelijke verschuiving in de houding van de gemeente. Waar zij eerder niet aan tafel kwam, is zij nu ineens meer

dan welkom. Ze vindt dat logisch. "Ook over dertig jaar moet ik mijn woningen nog kunnen verhuren. Als het product niet goed is, is dat dus mijn probleem." Net als Sanson gelooft zij in het samenwerken met partners in een gebied. Het leidt tot betere producten maar vereist wel een kleiner schaalniveau. Bedrijven die al voor de crisis met elkaar samenwerkten in complexe omgevingen hebben nu een voor-sprong, meent Bodewes. Het producentdenken moet nu maar eens definitief afgelopen zijn. Je moet kunnen denken vanuit de groep mensen voor wie je iets maakt. Neem Almere. Daar werden aanvankelijk woningen gebouwd voor mensen die kiezen voor de polder. Ze kunnen de auto kwijt, er is ruimte om te spelen voor de kinderen, zowel de buurt als de woning zijn ruim opgezet. Toen moest er 'geoptimaliseerd' worden. De dichtheden gingen omhoog, er werd gebouwd in gesloten bouwblokken, fatsoenlijke tuinen ontbreken, kortom, er moest 'stedelijk gewoond' worden. Met als resultaat dat deze latere woningen in de huidige markt absoluut niet meer concurrerend zijn met de eerdere woningen, die zijn gebouwd vanuit specifieke wensen en behoeften. Bodewes: "Werk met panels, onderzoek hoe mensen willen wonen. Dat hoeft helemaal niet per se met de uiteindelijk kopers zelf." Klein- of grootschalig doet daarbij niet echt ter zake. Ook bij grootschalige ont-

wikkelingen moet je als bedrijf in staat zijn in je gedrag 'kleinschalig' op te knippen. Dat geldt vooral in binnenstedelijke processen, waarbij communicatie, draagvlakverwerving en het 'bewerken van de markt' belangrijke succesfactoren zijn. Nu de oude businessmodellen knock out in de ring liggen is het tijd voor verandering, stelt Vulperhorst. In hoeverre is die verandering al zichtbaar op dit moment? Of is het toch nog vooral meer van hetzelfde wat de klok slaat? Op dit punt is men het niet geheel met elkaar eens. Men ziet nieuwe ontwikkelingen, zoals de toenemende rol van de belegger, nieuwe partijen zoals de zorgsector en nieuwe samenwerkingsverbanden. Bedrijven nemen ook mensen met andere competenties in dienst. Gebouwen worden weer vanuit de langetermijnwaardeontwikkeling bekeken. Nicole Maarsen: "Wij investeren in de overmaat van gebouwen, zodat er ook op termijn een kwalitatief goed en verhuurbaar gebouw ontstaat."

Navelstaren

Han Joosten is echter niet tevreden. De sector is vooral bezig met navelstaren en heeft nog steeds de consument niet wezenlijk op het netvlies staan. "Met een beetje marketing ben je er echt niet. De consument is totaal anders dan een aantal jaren geleden en stelt eisen. De sector is vooral erg met zichzelf bezig in plaats >>

van de consument serieus te nemen en daadwerkelijk te leren kennen." Die kanteling naar de vraagzijde blijkt in de praktijk dus nog niet zo eenvoudig voor veel bedrijven. Gemakkelijk om te weten wat de markt wil, is het niet, aldus Bodewes. Dat geldt vooral voor huurwoningen, want met koopwoningen is er immers altijd een directe toets aan de markt. Met huurwoningen kun je echter nog jaren worden afgestraft voor een slecht product. Dan moet je creatief zijn in het marktonderzoek, bijvoorbeeld door middel van een analyse van exit-gesprekken. "Onderzoek de vraag, dat kan overigens in elk segment, ook voor de simpele starterswoning."

Waarom niet gewoon een goed casco neerzetten en vervolgens aan de klant vragen wat hij wil, vraagt Sanson zich af. Het succes van Le Médi in Rotterdam is het gevolg van het meepraten van mensen over niet zozeer de woning maar vooral ook de woonomgeving. Het denken vanuit de klant vereist wel de nodige competenties van de medewerkers, stelt Henk Homberg van ERA Contour. ERA traint zijn mensen hier speciaal op. "Dit past binnen de servicegerichtheid van je bedrijf." Volgens Victor Frequin van Van den Oever, Zaaier en partners Architecten is het

probleem echter dieper en ligt het in een structurele mismatch van aanbod en vraag in de segmenten. De vraag ligt bij de huur van 800 euro, terwijl er vooral sociale woningbouw wordt gebouwd. Een imperfectie van de markt, oordeelt Bodewes, het aanbod is er wel, de vraag is alleen of ze ook beschikbaar zijn. Alleen voor starters ziet hij een daadwerkelijk probleem in de productie: door de regelgeving is een product voor deze groep tegen deze huurprijs vaak niet realiseerbaar. "We zitten gevangen in het systeem."

Studentenwoningen

Het succes van City Campus Max in Utrecht van Bouwfonds bewijst echter dat het wél kan, zegt Joosten. 950 studentenhuur- en koopwoningen: veel steden willen er niet aan. Kortzichtig, want studenten leveren een enorme spin-off op voor de stad, aldus Joosten. Voor Bodewes is juist de mix cruciaal: alleen als er binnen een project met de grondprijs kan worden geschoven zijn studentenwoningen haalbaar. "Als je het als gemeente belangrijk vindt voor je stad, dan moet je residueel gaan denken over de grond." Sanson beaamt de moeilijkheid van de opgave. Waar iets moet komen in de stad is steeds uitkomst van een gezamenlijk gesprek met stakeholders,

zegt zij. "Als stad weeg je af wat het je brengt als stad en wat het je brengt als grondopbrengst. Probleem met studenten is dat zij alleen op bepaalde plekken willen wonen, plekken waar je met die kostprijs niet uit kan."

Het alleen doen wat de consument wil heeft dus zo zijn grenzen, aldus Sanson. Studenten zouden in principe overal kunnen zitten, juist in de buurten waar de prijzen lager liggen. Een ander voorbeeld is de herontwikkeling van wijken als Spangen en Katendrecht. "Als je alleen doet wat de consument wil, waren die ontwikkelingen nooit van de grond gekomen." Vulperhorst concludeert dan ook dat met name de knop 'consument' zeker nog de nodige invulling behoeft in de sector. Competenties, empathie, betrokkenheid bij de stad, transparantie: het zijn slechts een paar van de benodigde ingrediënten die nu aan bod zijn gekomen en die in een volgende sessie zeker weer naar voren zullen komen. Christa Thijssen, voorzitter van het bestuur van GSVB, neemt de gelegenheid te baat om de volgende sessie aan te kondigen. Onder de prikkelende titel "Waar bemoeit de overheid zich mee?" zullen GSVB-leden en genodigden op 13 oktober weer met elkaar in debat gaan. ◀◀

Opinie

HENK BRONS,
DIRECTEUR WATER VAN VERENIGING VOOR ENERGIE, MILIEU EN WATER (VEMW)



Atsma moet de stormvlag hijsen

Al sinds 2004 praat Den Haag over een meer efficiënte waterketen. Uit een rapport van Vewin, UvW en het Rijk dit voorjaar blijkt dat er jaarlijks een half miljard euro in de afval- en drinkwaterketen verdampt. Volgens Vereniging Eigen Huis en de belangenbehartiger voor zakelijke energie- en watergebruikers, VEMW, is de oplossing eenvoudig: maak zelfstandige bedrijven voor afvalwater, waarin het beheer van riolering en zuivering worden samengebracht.

"Het transport is een taak van de gemeenten, het zuiveren een taak van de waterschappen. Dat leidt tot grote inefficiëntie, er is geen prikkel om het beter te doen. Door zelfstandige bedrijven voor afvalwater te maken waarin je het beheer van riolering en zuivering samenbrengt kunnen we honder-

den miljoen besparen. Waterschappen en gemeenten zouden eigenaar van deze bedrijven moeten zijn. De politiek stuurt dan op afstand, terwijl het afvalwaterbedrijf zich volledig kan richten op goede en goedkope dienstverlening. In Friesland gebeurt dat al, Aquario verzorgt de riolering van de aangesloten gemeenten. Amsterdam is met Waternet een ander uitzonderlijk voorbeeld.

We weten al jaren dat er sprake is van grote inefficiëntie, maar niemand pakt de handschoen op. Ongekend, nu we midden in een economische crisis zitten. Wateroverheden willen geen afstand doen van hun eigenbelangen. Koudwatervrees, want juist een goede bedrijfsmatige aanpak biedt perspectief. Waterschappen en gemeenten roepen al jaren dat ze willen besparen, maar wat je ziet is dat de kosten stijgen. Ze komen niet uit hun hok. Het omhoog gooien van de riool-

heffing en zuiveringsheffing is de dood in de pot, dat leidt niet tot efficiency.

In het regeerakkoord staat dat de coalitie het waterbeheer doelmatiger wil maken. Daar past een bedrijfsmatige aanpak van de afvalwaterketen bij. Er zijn, nu het met zachte hand niet lukt, wettelijke maatregelen nodig om de voorgenomen besparingen voor elkaar te krijgen. Vereniging Eigen Huis en VEMW pleiten daarom voor een wet die de komst van zelfstandige afvalwaterbedrijven verplicht stelt. Invoering moet per 1 januari 2013 mogelijk zijn. Staatssecretaris Atsma is goed van de situatie op de hoogte, maar hij zegt meer tijd nodig te hebben. Maar ons voorstel is klip en klaar. De wet moet snel een termijn stellen. Het wordt tijd dat hij de stormvlag gaat hijsen en (zakelijke) consumenten niet meer langer de dupe zijn van een inefficiënte waterketen."