



Het team van MAX Holding Investment & Development, bestaande uit (v.l.n.r.) Eric van der Gun (Van der Gun Vastgoed), Caroline Rohling (Jones Lang LaSalle) en Ruben Smulders (DTZ Zadelhoff), ontvangt de wisseltrofee uit handen van spelleider Juerg Bernet (uiterst rechts).

RICS-leden scherpen strategische vermogens aan in vastgoedgame

‘In een crisistijd moet je jezelf opnieuw uitvinden’

De Nederlandse vastgoedprofessionals zijn creatief, innovatief en van een hoog niveau. Maar ook zij moeten ervoor waken de eindgebruiker niet uit het oog te verliezen. Dat zijn enkele uitkomsten van de RICS Real Investor strategy game. De winnaar van de game, het team van MAX Holding Investment & Development, nam op 12 januari de wisseltrofee in ontvangst.

‘De winnaars in de crisis zijn degenen die deze moeilijke omstandigheden in hun voordeel kunnen wijzigen.’ Dat waren de woorden van spelleider Juerg Bernet op de eerste RICS Real Investor strategy game op 8 oktober in het Regus business center in Teleport, Amsterdam. De boodschap galmde nog na toen deelneemster Carline Rohling op 26 november arriveerde voor de tweede speldag. Onder de paar vastgoedprofessionals die er niet in slaagden een tweede werkdag voor de game vrij te maken, waren toevallig alle andere leden van haar team, dat de fictieve woning- en leisureontwikkelaar CLPW Development vertegenwoordigde. Voor Rohling lag er een concrete uitdaging om een moeilijke omstandigheid in haar voordeel te wijzigen.

Ideeën had CLPW genoeg om een bijdrage te leveren aan de oplossing van het probleem van de game. Dat probleem luidde: zet een nieuwe wijk op voor 10.000 inwoners, die niet alleen duurzaam is, maar ook opvolgende generaties vasthoudt via een fijnverkt en dus kostbaar netwerk van sociaal maatschappelijk vastgoed. Doe dit binnen de randvoorwaarde dat 40 procent van de woningen in de sociale categorie valt. En dat in Almere Hout Noord, een gebied dat overigens in het echte leven wordt ontwikkeld onder aanvoering van Ymere.

De andere teams waren wel op sterkte. Rohling stond voor de keuze om in haar eentje verder te spelen en de belangrijkste problemen van CLPW te tackelen: het gebrek aan kapitaal om de ideeën voor de wijkontwikkeling in de praktijk te brengen, de economische crisis en de moeilijkheden op de woningmarkt. CLPW had zijn (fictieve) omzet zien dalen van 32 miljoen euro in 2008 naar 15 miljoen euro in 2009. Of ze kon aanhaken bij een van de andere partijen in het spel: de gemeente, de vastgoedregisseur, de bank, de investeringsmaatschappij, de institutionele belegger, de makelaar in groene energie en het publiek.

Er was een partij in het spel die profijt zou kunnen hebben van een samenwerking met CLPW. Dat was MAX Holding, de investeringsmaatschappij die het geld in de zak voelde branden, maar weinig kans zag om rendement te maken. Door de fusie met MAX Holding Investment & Development ontstond een kapitaalcrachtig bedrijf. Een partij met geld die concepten kan ontwikkelen voor rendabele investeringen.

Een belangrijke strategische zet, meent de jury, die tot een win-winsituatie leidde. Niet alleen voor de partners in de fusie, maar ook voor het hele ontwikkelingsproces. Daarom is MAX Holding Investment & Development de winnaar van de eerste RICS Real Investor strategy game in Nederland. ‘MAX Holding Investment & Development was een van de drie teams die in positieve zin opvielen. Binnen deze groep was het team met afstand het beste. Door de fusie ontstond een organisatie die de kracht heeft om te overleven. Het bedrijf kan instappen op een gevaarlijk moment in de cyclus, wanneer de prijzen laag zijn’, zegt spelleider en jurylid Juerg Bernet.

Indrukwekkend

Niet alles verliep vlekkeloos. Regus had voor een novum gezorgd door de organisatie van de game te faciliteren met eigen ruimten voor

alle teams. Aldus ontdekte Bernet wat er gebeurt als een team in een crisissituatie de gelegenheid krijgt zich in het eigen fort terug te trekken. Toen de interactie tussen de teams had moeten beginnen, volgde introspectie. Weinigen gingen de deur uit, in beslag genomen door vragen als: wie vertegenwoordigen we, wat zijn onze doelen en hoe gaan we die bereiken?

Bernet: ‘In een crisissituatie moet je er juist op uit trekken. Buiten ligt de sleutel. Alleen daar zul je nuttige informatie vergaren. In de gouden jaren kon je volstaan met te doen wat je deed. Nu liggen de zaken anders. Je moet jezelf opnieuw uitvinden. Dat doe je niet door in je kantoor te blijven zitten. Dan verlies je geld.’

‘Maar de mate van professionaliteit onder de deelnemers was indrukwekkend’, meent de uit Zwitserland afkomstige Bernet. ‘Nederland herbergt heel veel institutionele beleggers die grote sommen geld kunnen investeren. Daardoor opereert de vastgoedsector op een hoog niveau. Dat geldt zeker voor de deelnemers aan de strategy game. Dat waren leidende professionals uit de sector. Ze stonden extreem open voor ideeën van anderen en hebben laten zien dat ze creatief en innovatief zijn. Nederlanders hebben een traditie van samenwerking om noodsituaties het hoofd te bieden. Dat is terug te zien aan de manier waarop ze een probleemsituatie aanpakken.’

‘Ik noem als voorbeeld het plan van Ground Lease Investors om te beleggen in de bouwgrond voor de woningen. Een zeer spannend idee, wanneer je bedenkt dat de grond zich in dit geval beneden zeeniveau bevindt. Men

moet rekening houden met zaken als verzekering, techniek en recht. En dat alles voor een huurovereenkomst met een looptijd van dertig jaar. We Energy is ook een goed voorbeeld. Ze introduceerden een ruggengraat voor energievoorziening, die niet alleen ten goede komt aan het milieu maar ook geld oplevert voor de bewoners. Zeer indrukwekkend’, aldus Bernet.

Hij vervolgt: ‘Wat het spel ons verder heeft geleerd, is dat een gemeente in staat is om het succes van een onderneming te blokkeren. Het team dat Almere vertegenwoordigde had in die zin een geloofwaardige rol. Het maakt duidelijk dat voor een succesvol ontwikkelingstraject een sterke wederzijdse commitment nodig is. Een gemeente zou zich daarbij kunnen vastleggen op de ontsluiting van een wijk of een stad. Het moet duidelijk zijn dat als een van de beide partijen zich niet aan de afspraken houdt, dat die daar nare consequenties van ondervindt. Een te vrijblijvende samenwerking is niet effectief.’

Nog een slag

In het echte leven buigt de gemeenteraad zich in februari over het ontwikkelingsplan van het gemeentebestuur en Ymere. Anja Winters voert voor Ymere de directie over het project en zat in de jury. Heeft de strategy game haar nog bruikbare inzichten opgeleverd? ‘Daarvoor zouden we nog een slag hebben moeten maken. We willen bereiken dat bewoners in Almere Hout Noord blijven wonen, dat ze de focus op hun wijk houden, dat ze er trots op zijn. Dat zit niet alleen in woningblokken, maar ook in buurthuizen en vergelijkbare dingen.’

‘Het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed en het exploiteren ervan kost geld. Op dat punt ontstaat een worsteling. Iedereen kijkt daarbij naar de gemeente en de corporatie en die hebben er ook belang bij. Maar ik moet ook zeggen dat ik de markt nog te weinig gezien heb. De aandacht voor het sociaal maatschappelijk vastgoed zag ik bij maar weinig presentaties terug. Daarvoor zou nog een derde dag nodig zijn geweest.’

‘Ik vraag me ook af’, vervolgt Winters, ‘hoe klantgericht we werken. Ground Lease, zitten mensen daarop te wachten? Men moet het terugvinden in de beleving of in de portemonnee. Als de crisis ons een ding leert, is het dat je anders met je producten moet omgaan. Elk team had op zijn minst tot een overeenkomst

Elk team had toekomstige bewoners in plan moeten betrekken

moeten komen met de toekomstige gebruikers. Dat is niet in alle gevallen gebeurd. We zijn allemaal professionals, maar soms lijken we te vergeten voor wie we het doen.’

Volgende game

De volgende strategy game vindt plaats in september van dit jaar. Ook dan zijn er twee pleinaire bijeenkomsten, maar die zullen op twee opeenvolgende dagen plaatsvinden om de gang erin te houden. Ook zal er meer gelegenheid zijn om te netwerken. Het onderwerp is nog niet bekend. Wel kan Bernet beloven dat het gemakkelijker zal zijn dan de ontwikkeling van Almere Hout Noord. Want ook voor veertig toppers uit de Nederlandse vastgoedsector is het te hoog gegrepen om in twee dagen tijd een integraal plan te ontwikkelen voor een sociaal-duurzame en milieuvriendelijke wijk, met een groot aandeel sociale woningen. Bernet: ‘Al die zaken bij elkaar maakten de business case te complex om binnen de gestelde tijd te worden opgelost.’

PETER HANFF

Ingezonden mededeling

INVESTMENT & DEVELOPMENT

eurostate

PRIVATE EQUITY MANAGERS

Uw onafhankelijke partner in Spanje voor internationale vastgoedinvesteringsprojecten

www.eurostate.com