

# Met kleinere omvang en scope de crisis door



Joost Pieter de Smeth (links) en Phillip Smits

Vanaf 1 januari 2010 wordt Blauwgoed aangestuurd door een tweehoofdige directie, gevormd door Phillip Smits en Joost Pieter de Smeth. Projectontwikkelaar Blauwgoed voorzag al medio 2007 economisch slecht weer, een tot anderhalf jaar voor de meeste anderen. De onderneming paste tijdig zijn strategie en financiering aan, en ging vraaggericht werken. Hierdoor was een snelle wending mogelijk en werd het bedrijf *lean* en *mean* gemaakt voor economisch slechte tijden.

door Violet Laverman

De aandeelhouders van Blauwgoed, die de financiële markt goed kennen (zij zitten onder andere in hypotheekbedrijven), kregen al heel vroeg signalen dat de markt aanzienlijk zou gaan verslechteren.

In de genen van Blauwgoed zit van oudsher een strak risicomanagement. Dit beperkt de mogelijkheid tot groeien, maar sinds de kredietcrisis plukt het bedrijf de vruchten van dit beleid. Niet alleen de signalen van de aandeelhouders deden alarmbellen rinkelen, toen ook de projectkredietruimte de grenzen bereikte die daarvoor gesteld waren, ondernam Blauwgoed actie. Al eind 2007, "toen menigeen nog geen crisis zag of in ontkenning was," werd de eerste slag geslagen door de bedrijfsfinanciering te herfinancieren.

De herfinanciering, die toen nog toen nog vrij gemakkelijk kon worden verkregen, was slechts het begin van een aantal ferme maatregelen. In 2008 is de directie "direct aan het heroriënteren geslagen". Zowel op *corporate* niveau als projectniveau werd de vraag gesteld: welke projecten moeten we wel doen, en welke niet? Er werden keuzes

gemaakt: voor de bouwvak van 2008 werden voor een deel van de projecten financiële vangnetconstructies gerealiseerd of ze werden verkocht. Dit veelal in samenwerking met corporaties en beleggers. “Het deed pijn om daarvoor een stukje van de winst af te moeten staan, maar achteraf zijn we er buitengewoon blij mee.”

### Overlevingsstrategie

Vervolgens werden de kosten aangepakt: de flexibele schil van het bedrijf werd gesaneerd en een overlevingsstrategie voor 2009 werd opgesteld, gebaseerd op sterke prioriteitenstelling. “Onze visie was dat de markt in de eerste helft van 2009 zou aantrekken en dat die halverwege het jaar weer zou gaan afvlakken. We hebben ons hele bedrijf dus gefocust op de eerste drie à vier maanden van 2009, om de projecten waarvan wij geloofden dat ze een hoge slagingskans hadden om aan de consument verkocht te worden, op de markt te brengen. Dit alles op basis van de vraaggerichtheid die we al in 2008 hadden ingezet,” zegt Smits. In twee ontslagrondes halveerde Blauwhoed in omvang. “De grootste kanteling echter maakte Blauwhoed in 2008 met het verleggen van de koers van een productgericht bedrijf naar een vraaggericht bedrijf. Hierbij hebben wij als eerstelijns klant de consument / afnemer gesteld in plaats van de gemeente. Dat betekent dat de hele bedrijfskolom moest worden aangepast, want we eindigen niet meer bij de consument,

geen aanbodgerichte producten meer zal afnemen. Blauwhoed is op dit punt, naar eigen zeggen, verder dan veel andere ontwikkelaars en ontwikkelende aannemers. Die hebben immers forse programma's en moeten dus veel productie maken. Zij zijn daarnaast nog, op een productgerichte manier, bezig met het verkorten van de keten; er wordt vanuit het product en kostenreductie gedacht. Bij Blauwhoed wordt al gekoerst op de volgende slag: samen met de stakeholders het ontwerp maken.

Het lijken drastische maatregelen die bij Blauwhoed genomen werden. Die bovendien werden ingezet vóór de economische crisis überhaupt een feit was. Hoe kon het bedrijf zo snel een wending maken? Volgens Smits zijn de *scope*, flexibiliteit en de omvang van Blauwhoed bepalende factoren geweest in het 'omturnen' van de bedrijfsstrategie. “Wij kunnen eerder, sneller en doelmatiger de discussie aangaan met de gemeentes en andere opdrachtgevers. En loopt die discussie uit op producten waarin wij geen geloof hebben, dan nemen wij gewoon afscheid. We moeten keuzes maken.”

### Goede banden

Dat Blauwhoed nog vrij stevig in de markt staat, heeft veel, maar niet louter te maken met de veranderde strategie. Ook van belang is, zegt De Smeth, dat de ontwikkelaar al bijna vijftig jaar lang goede banden heeft met financiers. Het bedrijf is altijd zorgvuldig gefinancierd geweest, maar op een an-

huis hebben om snel de risico's en de kansen van een project te kunnen inschatten. Hoe ga je daar als ontwikkelaar mee om? “Hun standaardtarieven zijn hoger geworden, dat staat als een paal boven water, maar dat betekent niet dat er geen kredieten verstrekt worden. Hogere kosten werken door in het project. Daarnaast proberen wij grondfinancieringen te spreiden over koude, lauwe en warme grond. Financiering ophalen voor koude grond, dus iets dat over zo'n zeven tot tien jaar gaat spelen, is op dit moment, tenzij je een samenwerking met specifieke beleggers rond krijgt, uitgesloten.”

Blauwhoed vindt naar eigen zeggen nog voldoende financiers om nieuwe projecten te starten. De Smeth: “Het is een hele flauwe, maar voor een goed project is altijd geld. Een en ander is te splitsen, als het om de woningbouw gaat, in grondfinancieringen en opstal-exploitatiefinancieringen. In deze tijd nemen we in die laatste categorie nauwelijks risico's dankzij de voorverkoop. Door de garantie-instituten die we in Nederland kennen, zijn woningkopers bereid tot dit soort voorfinanciering; in het buitenland kent men dat niet. De overheid mag het belang daarvan voor onze economie niet onderschatten en wat meer faciliteren. Opstal-financiering tijdens de realisatie is voor ons dus niet nodig. Met grondfinancieringen zijn we altijd heel voorzichtig geweest; we doen deze vaak in combinatie met risicodragende partijen. Daardoor hebben wij geen last van grote herwaarderingen in onze portefeuille. Omdat wij bovendien, heel conservatief, alle kosten tot de start bouw meteen boeken en in tegenstelling tot veel andere ontwikkelaars niet activeren, hebben wij geen waarderingsproblemen. Wij kunnen de winter – 2010, 2011 – dus goed doorkomen.”

Samengevat: komt Blauwhoed door goede relaties met financiers de crisis door?

Ja, denkt De Smeth, “binnen de beperking die de markt aan projecten geeft, én met vraaggericht ontwikkelen. Het is nu belangrijker dan ooit dat financiers Blauwhoed kennen. Blauwhoed heeft altijd bekendgestaan om onder andere de volgende twee dingen: ten eerste een goede conceptuele kracht; wij zijn in het verleden vaak trendsetter geweest, zeker in de woningbouw. En ten tweede: een goed primair proces, we hebben een goede procesfabriek. Daardoor hebben we met financiers, met opdrachtgevers en gemeentes langdurige relaties opgebouwd. Blauwhoed is bijna te netjes voor dit wereldje, denk ik weleens: de klant krijgt wat Blauwhoed belooft. Ook onze positionering is bijzonder: we zijn geen onderdeel van een bank, belegger, corporatie of aannemer, maar volledig onafhankelijk. In die laatste categorie is Blauwhoed een grote partij, vooral in woningen natuurlijk – Eurowoningen –, maar 20 procent van onze omzet komt van kantoren.” ◀◀

## ‘De overheid zou het belang van woninggarantie-instituten voor de economie beter moeten onderkennen’

we beginnen bij de consument. Daarvoor moeten aan de voorkant goede klantanalyses gemaakt worden: voor wie doe ik het, wat wil de klant hebben, wat is de kwantiteit en de kwaliteit van de doelgroep? En op basis daarvan wordt besloten welk project voor welke doelgroep ontwikkeld zal worden. Daarbij worden uiteraard elementen zoals locatie en andere randvoorwaarden meegenomen. Er wordt nu dus veel energie in de voorkant van het proces gestopt, om uiteindelijk een snellere doorlooptijd van ons ontwikkelingsproces te krijgen en daarnaast maximale aansluiting te hebben op product, markt, locatie en prijs.”

### Samen met stakeholders ontwerpen

De Smeth en Smits zijn ervan overtuigd dat de consumentenmarkt uiteindelijk

dere manier dan velen denken. “We zijn projectgefinancierd, altijd principieel op basis van gedeelde risico's, en met het project als zekerheid. De *corporate* financiering is beperkt, en ook daar uiteindelijk project gerelateerd. Onze financiers ademen dus mee met hoe het met onze projecten gaat. Dat is een bewuste keuze van Blauwhoed geweest. Het is een voordeel als je met je financiers aan tafel zit en zegt: ‘We gaan vertragen, want de markt loopt niet. We hebben een probleem.’ Dat maakt uit, want de financier doet ook mee.

Keerzijde van deze werkwijze is dat het moeilijk is financiers te vinden die voldoende verstand hebben van vastgoed. Hun technische kennis is schaars aan het worden, constateert De Smeth. Er zijn maar een paar financiers die echt de knowhow in