

# We keren terug naar kracht van concept en competitie

is geslaagd het ontwikkelingsbedrijf voor zijn eigen vertrek te verkopen. 'Dat had – ook voor de mensen – na een lange periode veel onzekerheid over de toekomst kunnen wegnemen. Hoe het nu verder moet? Ik denk dat dezelfde opties er nog steeds liggen.' Op de geruchten in de markt, die het verkoopproces omgeven, wil hij niet reageren: 'Het enige wat telt, is of je in deze markt een cleane deal en een reële prijs kunt bedingen voor het afscheid nemen van deze mooie portefeuille. Maar misschien is wel de beste optie een paar jaar te wachten en op betere tijden te vertrouwen.'

## Visionair

Zeker is, denkt ook Kooistra, dat de toekomst er voor alle ontwikkelaars in Nederland – ASR inclusief – er minder rooskleurig uitziet. 'We keren weer terug naar het klassieke model van ontwikkelen: dat betekent geen posities meer kopen op risico, maar eerst de afzet verzekeren voordat je aan de slag gaat. Het risicogeld is op en komt voorlopig niet terug. We gaan terug van de macht van het geld en de grondposities naar de kracht van het concept en de competitie. Die slag hebben we de afgelopen jaren met succes gemaakt door vooral de voorkant van het bedrijf te versterken. De kredietcrisis en de veranderde vastgoedvraag heeft alles anders gemaakt. De kwaliteit bepaalt het succes, kwaliteit in prijs en product, kwaliteit in concept en architectuur en kwaliteit in het onderscheiden van de vraag en zeker niet in laatste plaats de klantgerichtheid.'

Met die doorslaggevende keuze voor kwaliteit behoort Kooistra tot een kleine groep van vooral visionaire ontwikkelaars, die een wezenlijke plaats inruimen voor de architectuur. 'Ik ben ervan overtuigd dat de focus op architectuur de doorslag geeft in een blijvend succes van een project. Bij commercieel vastgoed gaat het om een groot maatschappelijk belang. Vastgoed bepaalt voor een belangrijk deel de ruimtelijke ordening van onze samenleving. In die zin ben ik een A1-man gebleven. Met een uitgesproken voorkeur voor de beste locaties. De regio is vaak kwetsbaarder voor economische schommelingen. Ik heb altijd de druk weerstaan om 'langs de snelweg' aan de slag te gaan. Ik ben langer belegger geweest dan ontwikkelaar. Waar het voor een belegger om gaat, is of hij de tweede en derde huurder ook succesvol kan huisvesten en of het gebouw of project over een langere periode nog steeds met plezier wordt ervaren. Kijk maar naar de klassieke A-1 locaties in ons land, de grachtenpanden in Amsterdam. Deze gebouwen hebben alle cycli doorstaan. Binnen zijn ze aangepast aan de moderne eisen. Maar de locatie en architectonische waarde geven de doorslag tussen tijdelijk en voorgoed. Dat is voor mij pas echte duurzaamheid!'

Foppe Kooistra houdt zich al sinds jeugdige leeftijd bezig met vastgoed. 'Ik ben de zoon van de plaatselijke bakker onder de rook van Leeuwarden. Mijn vader was een echte doener. Maar mijn inspiratie voor mijn toekomstige ambities haalde ik bij mijn opa. Dat was meer een denker en bij hem deed ik mijn eerste kennis op in het vastgoed. Regelmatig vergezelde ik hem naar vastgoedveilingen. Hij streek het ploggeld op en als jongetje keek ik toe en vond het fantastisch.'

Het was daarom geen toeval dat hij voor zijn eerste baan werd gevraagd door de Algemeene Friesche Levensverzekerings-Maatschappij, die voor die tijd al een vastgoedportefeuille had met onder andere veel agrarisch bezit en landgoederen. 'Nu bijna onvoorstelbaar, maar een onderdeel van mijn werk bestond uit het tweemaal per jaar bezoeken van pachtbijekomsten. De boeren betaalden cash en de transactie werd bezegeld met een borrel en een sigaar. Die sigaar is trouwens altijd bij mij gebleven.'

Toen de Algemeene Friesche in 1969 haar portefeuille met nog twee andere verzekeringsmaatschappijen samenvoegde tot Ago Verzekeringen, werd Kooistra gevraagd mee te verhuizen naar Amsterdam. 'Ik was 23 jaar en dacht: Waarom niet? Maar dan wel alleen als ik zou worden betrokken bij de acquisitie en ontwikkeling van woningen. Het waren de hoogtijdagen van allerlei subsidieregelingen. De tijd van Joop den Uyl. Hoe goedkoper de woning des te meer subsidie was er beschikbaar. Alles stond toen in het teken van het stimuleren van de woningbouwproductie. Naast de vrije sector en de sociale huurwoningen richtten wij ons op het tussensegment van de premie huurwoning. We realiseerden op onze top tot wel 1.500 woningen per jaar, overigens met twee man. Kom daar nu nog maar eens om. De toen opgebouwde woningbouwportefeuille is heel lang de ruggengraat geweest van mening beleggingsportefeuille.'

## Echte werk

Bij Bagon – een samenwerkingsverband tussen Ballast Nedam en Ago – begon in 1973 het echte werk voor Kooistra. Voor het eerst werd hij betrokken bij de commerciële projectontwikkeling in zowel het binnen- als buitenland. In 1979 ging het echter fout in de woningmarkt. 'We hadden jaren van prijsstijgingen gekend van 15 tot zelfs 20 procent, maar daar kwam abrupt een einde aan toen de Nederlandse Bank de geldkraan dichtdraaide. De financieringsrente was flink opgelopen en de hypotheekrente bereikte met meer dan 10 procent een all time high, bij een zeer hoge inflatie. De luchtballon liep leeg en de prijzen kelderden in een korte tijd tot wel 40 procent. Ik herinner me nog dat ik twee-onder-een-kapprojecten realiseerde in Maassluis en Lisse. De

eerste woningen gingen weg voor 4 ton in gulden en de laatste voor 2,5 ton.'

Na een aantal jaren in de luwte bij Aegon waar hij ook nog de vorming van Amvest meemaakte, was de koek op. 'Ik kon mijn ambities niet meer kwijt en de in mijn ogen veel spannender en uitdagender projectontwikkeling lonkte. Het laat zich raden dat toen Fortis op de deur klopte, de keus snel was gemaakt en daar heb ik nooit spijt van gehad. Ja, de ambities van Fortis waren begin deze eeuw groot. Om substantieel te groeien moesten we ook op het overnamepad en het geld was er. We hebben eerst een bod gedaan op het grond- en woningontwikkelingsbedrijf van AM, dat was gevormd door de fusie van Amstelland en Multi Vastgoed. Dat is uiteindelijk niet doorgegaan ofschoon we het over de prijs eens waren, omdat ten finale van ons werd verwacht dat we het bedrijf van de beurs haalden en was dat met een halte te ver voor Fortis. Achteraf zie ik dat als een vorm van voorzichtigheid. Vervolgens hebben we

## Het risicogeld is op en komt voorlopig niet terug

besloten die groei in kleinere stappen te realiseren, waardoor we bij William Properties (WP; red.) terecht kwamen. WP bood de mogelijkheid onze positie in de retailmarkt aanzienlijk te versterken.'

Of hij achteraf niet te veel heeft betaald voor WP – iets wat wordt beweerd in de vastgoedsector – vindt Kooistra niet relevant. 'Met WP kochten we een mooie trackrecord – belangrijk in de retailmarkt –, een secured pipeline winkelcentra van meer dan 1,25 miljard euro en een gedegen expertise op dit gebied. Als Fortis waren we sterk in de woningbouw op Vindex-locaties, maar we wisten dat de mogelijkheden daar tegen het einde liepen. Grootschalige binnenstedelijke (her)ontwikkelingen zou de toekomst worden en als ik terugkijk, hebben we daarvoor met het binnenhalen van WP de basis gelegd. We hebben ons daarmee, geheel in lijn met de ambities, op de vastgoedkaart van Nederland gezet. Het aantal medewerkers groeide in heel korte tijd van 35 naar ruim 100. Meer dan de helft van de portefeuille bestaat nu uit retailprojecten.'

Doorgevraagd wil Kooistra wel kwijt dat de overname van WP de nodige complicatie met zich mee bracht.

'Overnemen is één, maar integreren is twee. Vanaf het begin was mijn lijn: we zijn één nieuw bedrijf en ik wil zo snel mogelijk van de bloedgroepen af. Dat was de les van eerdere fusies. Fortis Vastgoed Ontwikkeling was onderdeel van een corporate organisatie met een dito cultuur. Die overgang naar corporate was voor veel nieuwe medewerkers niet gemakkelijk. Op een enkeling na hebben we in de loop der jaren van iedereen van WP afscheid moeten nemen. Dat was helaas niet anders, maar jammer is het wel.'

## Vastgoedfraude

Afgezien van de kredietcrisis en de dramatische terugval van de vraag naar nieuwe vastgoedprojecten, is de sector de afgelopen jaren getekend door wat de vastgoedfraude is gaan heten. Kooistra: 'Ik was totaal verrast door de schandalen die over de sector zijn heen gestort. Toen de eerste berichten in de media verschenen, wist ik onmiddellijk dat dit ingrijpende consequenties voor onze sector zou hebben. Wij zijn als Fortis Vastgoed Ontwikkeling nooit slecht in het nieuws gekomen en dat rechtvaardigt mijn conclusie dat we het netjes hebben gedaan. Achteraf is het altijd gemakkelijk praten, maar voor mij heeft altijd gegolden: ik weet met wie ik wel zaken kan doen en met wie niet. Als onderdeel van een corporate als Fortis/ASR zit je in een glazen huis. Je weet waarop je moet letten en welke keuzes je wel of niet moet maken. Het meest heb ik me trouwens geërgerd aan de bewering dat het hier in feite zou gaan om normale praktijken.'

## Bijzondere projecten

Op welke projecten in die afgelopen 45 jaar kijkt Kooistra met een bijzonder gevoel terug? 'Dat is een moeilijke vraag. Maar als ik dan een paar moet noemen dan wil ik mijn eerste winkelproject uit 1965 in Alkmaar Overdie aanhalen. Ik reed er laatst nog eens langs en in zekere mate functioneert het na 45 jaar nog steeds. Een project waar ik ook met een geweldig gevoel aan terugdenk, is het Mecc te Maastricht dat in 1989 is opgeleverd. Het is echt een prestatie van formaat geweest dat het er staat. Niemand geloofde erin in die tijd.'

Uit zijn periode als CEO van Fortis/ASR noemt Kooistra zonder aarzelen Mahler 4 aan de Zuidas in Amsterdam. '250.000 m<sup>2</sup> werken, wonen, voorzieningen en parkeren op een toplocatie, dat is uniek in Nederland. Elke keer als ik over de A10 rij, vervult Mahler 4 me met trots. Ik was lange tijd voorzitter van het consortium dat Fortis samen met ING RE en G&S vormde. Het is een enorme klus geweest om Mahler 4 te ontwikkelen en te realiseren en het ging zeker niet altijd even gemakkelijk, maar nu het er staat, geeft me dat veel voldoening, ook al weet ik maar al te goed dat we, gezien de marktomstandigheden, net op tijd zijn geweest.' Ook het project IJDock in Amsterdam noemt Kooistra een prestatie van for-

maat: 'IJDock is destijds meegekomen uit de pijp van William Properties. Wat zeker heeft geholpen is dat de Rijksgebouwendienst met het Paleis van Justitie en de KLPD van begin af aan voor 50 procent had getekend. Het is een geweldig project, een technisch hoogstandje, op een magnifieke plek. Het geheel wordt gecomplementeerd met 56 woningen – grotendeels verkocht – een hotel en een grote parkeervoorziening. Dit project illustreert dat ook in moeilijke marktomstandigheden een exclusief project nog steeds zijn weg naar de consument vindt.'

Kooistra vervolgt: 'Het is in deze zware tijden een lastige opgave een acceptabel rendement te maken. De toekomst, je bestaansrecht, wordt niet meer per definitie bepaald door je (grond)posities, maar door je vindingsrijke en je conceptueel en onderscheidend vermogen. Daarmee kun je nog waardetoevoeging tot stand brengen. Dat alles moet gepaard gaan met een strak risicomanagement. En de lessen van mijn eerste leermeester gelden nog volop: locatie, locatie, locatie. De problemen maken deze tijd wel uniek en uitdagend. Fouten worden niet meer door een stijgende markt goed gemaakt, maar afgestraft. Je moet als onderneming laten zien wat je waard bent.'

Nu hij officieel AOW-er is en ASR achter hem ligt, dringt de vraag zich op: wat nu? Kooistra is nog vitaal en vol ambitie, ofschoon de afgelopen periode hem ook niet in de koude kleren is gaan zitten. 'Ik wil eerst alles op een rijtje zetten en mijn emoties een plaatsje geven, afkicken. En dan zie ik wat er op mijn pad komt. Wel realiseer ik me dat ik in de 45 jaar van mijn werkzame leven een enerverende reis heb gemaakt. Het begon met brood aan de man te brengen en nu laat ik een mooi bedrijf achter met deskundige en gemotiveerde medewerkers in de top 5 van de Nederlandse ontwikkelingswereld, die bovendien dingt naar de koppositie in de retailmarkt. Kortom: miserie geslaagd. Ik verlaat ASR Vastgoed ontwikkeling met een voldaan gevoel en als een bevoorrecht mens.'

## Biografie

**Naam:** Foppe Kooistra

**Functie:** tot 1 juni 2011 CEO ASR Investment Vastgoedontwikkeling (voormalig Fortis Vastgoed Ontwikkeling). Nu 65 jaar en gepensioneerd.

**Carrière:** van 1999 tot 2011 CEO ASR Investment Vastgoedontwikkeling en directeur Fortis Vastgoed Ontwikkeling. Daarvoor was hij werkzaam bij Aegon. Op dit moment zit hij nog in de Raad van Aanbeveling van de vastgoedbeurs Provada.