

Bestuursvoorzitterschap BAM was jongensdroom die uitkwam

werd beoogd. 2007 was een absoluut recordjaar voor BAM, met 4 procent resultaat over onze omzet. Een ideaal beeld voor de onderneming.' In 2008 waren er de eerste signalen, dat er mogelijk een crisis aan kwam en na de val van Lehman Brothers in september van dat jaar werd de crisis ineens concreet voelbaar, ook voor BAM. Van Oosten: 'Hoe goed we ook waren voorbereid, de klap die wij kregen – en niet alleen wij, maar de hele economische wereld – was keihard. De nieuwe werkelijkheid dwong ons terug naar de basis te gaan. Nu, twee jaar verder, met hopelijk het ergste achter de rug, kunnen we zeggen, dat BAM er nog steeds staat, niet ten onder is gegaan en naar voren kan kijken, ondanks de onzekere omstandigheden.'

Echte vastgoedman

Koninklijke BAM Groep is een brede onderneming, met een groot aantal activiteiten, die uiteenlopen van bouwen, infrastructuur tot het ontwikkelen van commercieel vastgoed en woningen. Zo bouwde BAM de afgelopen jaren – samen met een partner – twee voetbalstadions in Zuid-Afrika. Een in Port Elizabeth en het sinds juni/juli van dit jaar wereldbekende Soccer City in Johannesburg waarin Nederland kansloos de wereldcup finale tegen Spanje verloor. Zelf is hij daar niet bij aanwezig geweest, benadrukt hij met de van hem bekende vanzelfsprekendheid en eenvoud: 'Ik ben niet iemand die dan vooraan moet staan. Ik laat de eer graag over aan de betreffende divisiedirecteur die het stadion heeft gebouwd. Zelf heb ik de finale op vakantie in de Verenigde Staten op de tv gezien.'

Hoewel hij leiding geeft aan een brede, moderne bouwonderneming met vele disciplines, ziet Van Oosten zich allereerst als 'bouwer én ontwikkelaar'. Hij voelt zich ook een echte 'vastgoedman'. 'Ik ben in 1976 bij BAM begonnen en werd in 1984 gevraagd om me op projectontwikkeling te richten. Toen ik dat thuis vertelde, kreeg ik de vraag terug: wat is dat, projectontwikkeling? Ik ben gewoon aan de slag gegaan, hoewel er toen nog maar weinig academische en praktische kennis beschikbaar was. Een van mijn eerste bronnen was VGM, het blad Vastgoedmarkt van oprichter en hoofdredacteur Dirk Rompelman. Ik dacht: uit dat blad kan ik de mogelijkheden voor projectontwikkeling halen. VGM was in die jaren echter een transactieblad, de projecten waren al gerealiseerd. Ik heb snel begrepen, dat je bij projectontwikkeling een stapje eerder moet zijn.'

Uit zijn contacten met Rompelman vloeide onder meer zijn voorzitterschap van de Neprom voort, de belangenorganisatie van Nederlandse

projectontwikkelaars. Rompelman stond met enige andere vastgoedmannen aan de basis van Neprom.

Een aannemer wil Joop van Oosten zeker niet worden genoemd. 'Ik zeg wel eens: ik zit al 62 jaar in de bouw. Eigenlijk heeft mijn hele leven in het teken gestaan van de bouw. Ik heb aan beide kanten van het proces gestaan: ontwikkelen en bouwen. Je kunt ook zeggen: ik ben een Joop.' Waarom werd hij in 2005 gekozen tot de opvolger van de charismatische Wim van Vonno, die op 64 jarige leeftijd met pensioen ging? 'Daar kan ik weinig over zeggen. Zo'n beslissing loopt over veel schijven. Ik denk dat mijn brede bedrijfservaring gekoppeld aan mijn persoonlijke eigenschappen, die keuze van commissarissen toen tot een logische hebben gemaakt. Blijkbaar was dat totale pakket voldoende.' Terugkijkend geeft hij toe, dat de afgelopen vijf jaar, als bestuursvoorzitter van BAM, het uitkomen van een jongensdroom is geweest. 'Het is een traject van een schoolverlater, die niet precies weet wat hij wil, maar al snel zijn droombaan vindt en uiteindelijk eindigt als voorzitter van de raad van bestuur van BAM. Ik heb altijd plezier gehad in mijn werk.'

AM

Afgezien van de wereldwijde economische crisis, die de afgelopen twee jaar een zware stempel heeft gezet op BAM en dus ook op zijn directievoorzitterschap, springt er vanuit een vastgoedperspectief een feit uit: de overname van AM in 2005. 'Die overname was zeer bewust en ook logisch. Wij wilden ons al heel lang versterken in commercieel vastgoed in Nederland en onze woningbouwproductie aanzienlijk uitbreiden. Daarnaast hadden wij in feite geen landbank en AM wel. Met AM werd het vastgoedbelang binnen ons bedrijf evenwichtiger.' Gedurende de eerste twee, drie jaren was de overname van AM – eerst voor 50 procent en in 2009 volgde ook de andere 50 procent – een groot succes. Van Oosten: 'Er is in die eerste jaren ook veel geld verdiend. Maar na de crisis zakte de woningproductie geheel weg, moest op de grondposities zwaar worden afgeboekt en lieten ook de commercieel vastgoedproducten het afweten. De vraag wordt nu gesteld: is vastgoed niet te zwaar bedeed in het concern? Ik denk het niet. Een concern als BAM moet een stevige vastgoedtak hebben. De slechte resultaten van de afgelopen twee jaar (die BAM ook een stevige afrekening heeft opgeleverd op de beurs; red.) heeft te maken met het tijdsgewricht en de cyclus waarin de sector zich bevindt. Wat we wel zien is dat vastgoed toch niet zo liquide is. Maar er is voor mij, als scheidend voorzitter van de raad van bestuur, geen aanleiding om nu te

zeggen: stoppen maar met vastgoedontwikkeling en AM dus weer van de hand doen.'

Van Oosten geeft ook aan, dat BAM zich wel degelijk heeft proberen voor te bereiden op eventuele mindere tijden. 'Toen ik in 2005 aantrad, hebben we hard gewerkt om van BAM een dynamisch, goed op elkaar aangesloten bedrijf te maken. Het logo BAM, de branding van de onderneming, is een succes geworden. Iedereen in Nederland kent het BAM-logo met de daarbij behorende groene kleur en een vleugje oranje. Wij zijn als concern actief in vijf landen en nemen in die landen sterke posities in. De onderlinge samenwerking tussen de verschillende sectoren is sterk. En ons concessiebedrijf BAM PPP doet het uitstekend.' 'Maar', voegt Van Oosten er onmiddellijk aan toe, 'de dramatische ontwikkelingen van de afgelopen twee jaar waren door niemand te voorspellen. Wij hebben met van alles rekening proberen te houden en de down side-scenario's lagen klaar. Maar deze zware crisis hebben we niet kunnen voorspellen. Wie had kunnen denken dat onze woningbouwproductie vrijwel in een klap zou dalen van

Een concern als BAM moet een stevige vastgoedtak hebben

5.000 per jaar naar nog geen 1.800? De afgelopen twee jaarkwartalen hebben we geen woning verkocht. Dat is niet voor te stellen.'

Huidige markt

Over de huidige vastgoedmarkt blijft Van Oosten weinig positief. 'Het is inmiddels een standaardverhaal geworden voor elke vastgoedonderneming. De winkelsector houdt zich goed, maar is in Nederland vanuit een ontwikkelingsperspectief geen grote markt. De kantorenmarkt loopt voor geen meter. Ik ben desondanks geen voorstander van overheidsregulering in de zin, dat er een quotaregeling moet komen voor nieuwbouw of een verbod op nieuwe ontwikkelingen. Er blijft een behoefte bestaan voor ondernemingen om zich te vestigen in een nieuw, duurzaam gebouw op een fraaie locatie. Ook de beleggers willen dat. Iedereen wil een groen, nieuw gebouw, met gering energiegebruik, dat voldoet aan de hoogste milieustandaarden. Dat zal de trend blijven. Maar wie ben ik? De toekomst zal het leren. Ik wil ook niet meedoen met de veelgehoorde trend, dat het nooit meer zo zal worden als het geweest is. Dat heb ik sinds de jaren tachtig al

veel vaker gehoord. Wie had kunnen voorspellen, vijf jaar geleden, dat we het zo moeilijk zouden krijgen in de vastgoedontwikkeling? Niemand toch? Laten we elkaar vooral niet napraten. Het komt allemaal goed, maar wanneer weet ik op dit moment ook niet precies.'

Als Van Oosten nu de balans opmaakt, vanuit een vastgoedperspectief, dan gaat het nog niet zo slecht met de BAM. 'Wij zijn, buiten Nederland, actief in Ierland (BAM Property), België (Kairos) en het Verenigd Koninkrijk (BAM Properties). In Ierland doen we even niets. De Ierse vastgoedmarkt is totaal ingestort en we wachten daar af tot het beter gaat. In het Verenigd Koninkrijk hebben we de bakens tijdig verzet en daar staat ons vastgoedbedrijf stevig. In België doet Kairos het gewoon goed en laat een keurig resultaat zien. Maar onze vastgoedbelangen wegen in Nederland het zwaarst. Zoals bekend hebben we vorig jaar besloten het oude BAM Vastgoed en AM te integreren in het nieuwe AM. Daarin zijn alle vastgoedactiviteiten van BAM Nederland geïntegreerd, met uitzondering van de niche ontwikkelaar IPMMC. Het nieuwe AM kende een wat tumultueuze start, maar de organisatie staat nu, de mensen zitten op hun plek en er kan weer vooruit worden gedacht. Ik zie AM als een nuchter vastgoedbedrijf, dat meer moet gaan verkopen – vooral woningen – dan het nu doet. Of dat lukt, hangt af van veel omstandigheden die we zeker niet allemaal in de hand hebben.'

Noordanus

Op de vraag of AM nog een keer een sanering moet ondergaan, als de resultaten blijven tegenvallen, antwoordt Van Oosten terughoudend. 'Het vervelende van de huidige marktomstandigheden is, dat niemand kan zeggen, of we er nu zijn. Het voorzichtige herstel van de woningmarkt, dat zich lijkt aan te dienen, gaat heel traag. We verkopen wel woningen, maar het gaat zo langzaam. We hebben het nodige moeten afschrijven op onze grondposities, maar wie had dat kunnen voorspellen. Vijf jaar geleden konden we zeggen blij te zijn, omdat we met de overname van AM ook een grote grondportefeuille hadden weten binnen te halen. Nu wordt er gezegd: wat zijn jullie toch een sufferds dat jullie een grondbedrijf op de balans hebben staan. Wie het weet, mag het zeggen. Ik kan nu alleen maar zeggen: de verliezen die we lijden, nemen we. En we richten ons op de toekomst, met een nieuw elan, met nieuwe plannen. Dus met nieuwe ontwikkelingen en herontwikkelingen. We hebben gezien dat mensen de afgelopen twee jaar hun liefde voor vastgoedontwikkeling zijn kwijtgeraakt. We zien ook dat veel ondernemingen hebben

besloten hun vastgoed buiten de deur te zetten. En dan heb ik het nog niet eens over al die berichten over fraude, winstbejag en corruptie. Het imago van vastgoed is erg slecht. Het is onthutsend te zien wat er allemaal is gebeurd rond vastgoed. Dat maakt het voor een buitenstaander ook lastig om naar vastgoed te kijken.'

Een ding wil Van Oosten nog kwijt over de problemen bij AM. Vorig jaar oktober kondigde hij trots aan dat BAM Vastgoed zou samengaan met AM en dat het nieuwe AM zou worden geleid door de CEO van het oude AM, Peter Noordanus. Nog geen maand later zag Noordanus zich genoodzaakt terug te treden. 'Een persoonlijk drama voor Peter. Iedereen weet dat hij een bijzondere vriend van mij is, een vriendschap die teruggaat tot onze jeugd. Zijn vertrek was voor mij een moment waarmee ik het heel moeilijk heb gehad. Nee, die periode was niet mijn beste tijd en maakt deel uit van die tol, die een positie als bestuursvoorzitter van een bedrijf als BAM noodzakelijkerwijs met zich meebrengt. Wat Peter betreft, de onze vriendschap is niet aangetast en ik heb er alles aangedaan om bij zijn inauguratie als burgemeester van Tilburg op 19 augustus aanwezig te zijn. Dat wilde ik onder geen beding missen.'

Overdracht

Op 1 oktober is het zover en draagt hij formeel zijn voorzitterschap over aan Nico de Vries. 'Dat betekent dat ik deze kamer verlaat en dat Nico hier zijn intrek neemt. Ik betrek een andere kamer om de lopende zaken af te maken. Op een gegeven moment besef je dat de tol werkelijk gaat meespelen, en je moet accepteren dat je er beter aan doet terug te treden, ook al had je best tot je 64ste willen aanblijven. Uiteindelijk stel je jezelf de vraag: waarom gaat het: om mij of om het bedrijf? Mijn vertrek is zorgvuldig voorbereid. We hadden al eerder besloten dat te laten samenvallen met de presentatie van de halfjaarcijfers. Zo'n proces gaat vanzelf. Geleidelijk aan heb ik mijn agenda leger zien worden en Nico heeft kunnen constateren dat zijn agenda steeds voller wordt. Ik weet niet of ik in een zwart gat zal vallen, ik denk van niet. Ik kan nu eindelijk meer gaan lezen en zal me toch in het vastgoed blijven bewegen. Zo ben ik sinds een jaar commissaris bij Wereldhave. Mogelijk liggen er nog wat andere bestuurlijke functies in het verschiet. Ik ga ook zeker door Amerika reizen.'

'En', als afsluiting voegt hij eraan toe, 'ik heb nu de tijd om Vastgoedmarkt weer goed te lezen. Alle berichtjes spellen, zoals ik al sinds 1984 gewoon was te doen.'