

IR. C. HAKSTEGE  
 VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR  
 ABN AMRO BOUWFONDS  
 NEDERLANDSE GEMEENTEN N.V.

# Van volkshuisvester naar vastgoedonderneming

Bouwfonds is een wel heel apart bedrijf. Binnenkort wordt het als bank ingeschreven in het register van DNB. Naar balanstelling verschijnt het meteen op de achtste of negende plaats. En als projectontwikkelaar staat het qua omzet en resultaat ook aan de top van Nederlandse bedrijven. Dat zijn opmerkelijke rankings voor een entiteit die ooit door de aandeelhoudende gemeenten is opgericht voor de volkshuisvesting. We vonden de thans 61-jarige bestuursvoorzitter Cees Hakstege tot een gesprek bereid over de faseovergang van het bedrijf.

*Bankiers stoppen tegenwoordig op hun zestigste – enkelen van uw commissarissen zelfs nog een jaar of drie vroeger – maar u had er nog zin in om de voorzitter te worden?*

Misschien is bankieren wel een heel slopend beroep, maar ik ben geen bankier en heb bovendien een leuk vak! Ik was negenenvijftig toen ik voorzitter werd. Ik voelde de tijd nog niet naderen dat ik zo moe en der dagen zat was dat ik ervoor terug moest deinzen. Ik kan nog jaren doorgaan, al heb ik het gevoel dat er meer leuke dingen zijn in de wereld.

*Wat is hier de regel?*

We hebben een regeling voor de Raad van Bestuur dat ze normaal gesproken op hun tweeënzestigste opstappen. Dat is de formele regeling. Alleen als iemand met een bijzonder project bezig is, wordt wel eens gevraagd om langer te blijven, zoals bij mijn voorganger Simons het geval was.

*Simons was bezig te proberen er een beursgang van te maken?*

Ja, dat leek in eerste instantie de meest aantrekkelijke optie. Pas de laatste twee jaar hebben we die koers gewijzigd op grond van een hele hoop argumenten. De commissarissen, waar Simons overigens toen ook deel van uitmaakte, vonden dat een goede koerswijziging.

*Bouwfonds Nederlandse Gemeenten is in 1946 opgericht met een echte maatschappelijke doelstelling. Waarom konden die vier- tot vijfhonderd gemeenten niet aandeelhouder blijven?*

Bouwfonds is reeds vele jaren geleden een andere koers gaan varen, dat gebeurt nu eenmaal in de wereld. We zijn veel commerciëler geworden, en dat moest trouwens ook wel. De oorspronkelijke

doelstelling was huizen ontwikkelen voor de minst draagkrachtigen. Vlak na de oorlog herrees Nederland en kwamen er initiatieven om dat te versnellen. In de loop van de jaren is die doelstelling minder noodzakelijk te worden.

In de ontwikkeling van koopwoningen richtten wij ons op het middensegment. Daar is evenwel een verschuiving waar te nemen, want geleidelijk aan is het ook interessanter geworden om de duurere segmenten te verkopen. Dat wordt dus niet ingegeven door maatschappelijke overwegingen, maar gewoon door de markt.

*De meeste ondernemingen, en met name de bestuursleden daarvan, willen graag zelfstandig blijven. U wordt de achtste of negende bank van Nederland qua balanstelling en met de omzetcijfers staat u waarschijnlijk ook in de toptien.*

Ja, en qua winstgevendheid, zeker wat de toegevoegde waarde per medewerker betreft, zitten wij bij de grootste bedrijven in Nederland. We zijn de laatste paar jaar in alle opzichten enorm gegroeid. Het zelfstandig blijven, hoe interessant ook voor bestuurders, was niet de beste optie voor ons bedrijf.

*Maar Bouwfonds had toch voldoende markt en massa om zelfstandig door te kunnen gaan?*

Dat heeft te maken met wat wij willen als Bouwfonds. Wij merken dat wij in Nederland een hele grote speler zijn in ons vakgebied. Dan heb ik het niet zozeer over het hypotheekbedrijf, maar dan kijk ik naar onze ontwikkelingsactiviteiten: de woningbouw en het commerciële vastgoed. We zijn de grootste ontwikkelaar op het gebied van woningen. Op het gebied van commercieel vastgoed nog niet, maar dat zal niet lang meer duren. In Nederland zijn we een majeure speler. Maar je merkt dat er

steeds meer hengels komen in de vijver en de vijver wordt steeds kleiner. Dus hebben gekeken of onze knowhow te exporteren is; want anders is de groei eruit. Een aantal jaren geleden zijn we daarom in Europa en de VS begonnen met het financieren van projecten en in Duitsland met het ontwikkelen van woningen en verder ook met het buiten Nederland ontwikkelen van commercieel vastgoed; alles gericht op toekomstige expansie. Maar dat pad eindigde, omdat de gemeenten zich geleidelijk minder thuis voelden bij Bouwfonds. Eerst vanwege de reeds in Nederland doorgemaakte expansie in het commercieel vastgoed en in de financieringsactiviteiten, daarna – in versterkte mate – vanwege die groeiende buitenlandse activiteiten. Voor de gemeenten was dat wéér een stap verder; de affiniteit ging verloren. Dus begonnen we over nieuwe aandeelhouders en een beursgang na te denken.

*Of wilden de gemeenten gewoon cashen?*

De gemeenten wilden een aantal dingen. Oorspronkelijk betaalden we weinig dividend, zo'n 5%, en dat is natuurlijk helemaal niks. De gemeente wilden dus ten eerste meer dividend, en op zichzelf terecht. Daar kwam tevens bij de wens om de aandelen te verhandelen. Die waren immers beperkt verhandelbaar, uitsluitend onderling, dus kregen de aandeelhouders ook geen faire prijs. We hebben toen een aantal afspraken gemaakt: de verhandelbaarheid werd groter en het dividend werd hoger. Dat laatste hebben we – geleidelijk aan – opgetrokken naar een marktconform niveau van 40%. Maar wel met het gevolg dat het nu niet meer mogelijk was om alleen via ingehouden winst te groeien. Vandaar dat we een beursgang overwogen. Na een grondige studie bleek een beursgang evenwel niet de oplossing te zijn voor onze ambities.

*Kwantitatief niet? Vanwege die vermoede lage K/W?*

Ja, inderdaad. Dat is een reden. De eerste vraag is: hoe wordt een vastgoedbedrijf in de markt gewaardeerd? Als je ons bedrijf gaat analyseren, dan is de neiging groot om meer naar de bouwnijverheid te kijken dan naar de financiële instellingen. We zouden zijn ondergewaardeerd.

*'Het zelfstandig blijven, [...] was niet de beste optie voor ons bedrijf.'*

*Ze zijn er nu op een geëigende wijze uitgesprongen?*

De overweging van de gemeenten was niet 'we moeten er nú uit, want de markt voor vastgoed is top'. Nee, de overwegingen waren: wij zijn in een *locked in*-situatie, wij kunnen onze aandelen niet verkopen, en de winstgevendheid loopt terug als de aandelen tevens bij derden geplaatst worden, want dan komt er een ander fiscaal regime. Gemeentelijke



#### Curriculum Vitae

Cornelis Hakstegé (1939) studeerde, na het afronden van het Lyceum te Den Haag, Civiele Techniek aan Technische Hogeschool te Delft. Reeds voor zijn afstuderen in 1965 was hij werkzaam bij de Provinciale Waterstaat van Zuid Holland. Hier werkte hij tot 1967 toen hij directeur Openbare Werken en Grondbedrijf in Alphen aan den Rijn werd. Van 1975 tot 1980 was hij in diverse directiefuncties verbonden aan de bouwonderneming en projectontwikkelaar Wilma Den Haag BV. In 1980 aanvaardde hij de functie van directeur, later voorzitter van de directie van de Hollandse Beton Maatschappij. In 1992 volgde de overstap naar de Raad van Bestuur van Bouwfonds Nederlandse Gemeenten, van welke hij in 1999 voorzitter wordt.

aandeelhouders vroegen zich ook af wat ze moesten met die aandelen van energiebedrijven; wat ze moesten met zo'n bedrijf als Bouwfonds?

*Waarom moet er zonodig van alles geprivatiseerd worden? Van Besouw van BNG zei ons daarop: ik zou het niet weten, het is de waan van de dag.*

Het is niet aan mij te vechten tegen een maatschappelijke tendens waar ik toch geen invloed op heb. We hebben het in het begin wel geprobeerd, we hebben veel gedaan om die gemeenten langer aan ons te binden. Het was ook in beider belang dat de gemeenten er niet ineens uit zouden stappen. Dan zouden we echt grote problemen krijgen. Onze inkoop van het geld werd immers bepaald door het feit dat Bouwfonds toen Nederlandse gemeenten als aandeelhouder had.

*De Bank Nederlandse Gemeenten had u toch wel kunnen helpen?*

Nee, allereerst omdat we toen al ruim tien miljard van de BNG hadden. Die rek was er uit. De tweede reden was dat wij binnen de Nederlandse onderhandse markt die wij steeds bespeeld hebben, een



absolute topspeler waren in de zin van volume. We moesten ons wervingsgebied dus vergroten. Daarom zijn we EMTN-programma's gestart waarvoor we een rating nodig hadden. Dat nam een paar jaar in beslag. Een project waar met name Simons aan getrokken heeft. Pas toen we én een hele goede rating én een EMTN-programma hadden, waren wij klaar om tegen de gemeenten te zeggen: nu zijn de condities dusdanig dat jullie kunnen uitstappen en daar kun je dan een behoorlijke prijs voor krijgen.

---

*Sommigen wilden de laatste druppel uit de kan. Dat was heel spannend vorig najaar?*

Ja, zeer. En het gekke is, ik had een beetje een *day after*-gevoel toen alles achter de rug was. Zoiets van 'wat zal ik nu eens aanpakken?'

---

*Daar brengt u mij terug op de vraag waarom een Raad van Commissarissen een weliswaar fitte, maar toch negenenvijftigjarige die kar laat trekken?*

We waren in een proces verwickeld dat ik heel goed kende. Ik zit al een paar jaar bij Bouwfonds, ik kom uit de bouwnijverheid, uit het vastgoed. Ik was helemaal *involved* in dat proces, er was iemand die al een stuk van de rit had meegemaakt. Bovendien, wat is er mis met een 59-jarige?

---

*Bent u ook in het buitenland gaan kijken?*

Ja, niet met echt veel enthousiasme. Een Amerikaan-

se onderneming heeft heel geïnteresseerd naar ons gekeken, maar die was hoofdzakelijk geïnteresseerd in de serviceactiviteiten van Stater. Ze wilden ons gebruiken als een soort opstap naar Europa. Maar wij zijn een Nederlands bedrijf en wij willen de condities voor het bedrijf zo optimaal mogelijk maken om juist in het buitenland te gaan opereren. We merkten idem in de gesprekken met Duitse partijen dat ze in ons geïnteresseerd waren omdat wij in Nederland zo'n positie hadden. Daar zat ik niet op te wachten. Wij wilden dus graag een Nederlands bedrijf en er waren er een aantal: ABN AMRO, ING, Aegon, Rabo, Achmea, Fortis. Allemaal geïnteresseerde partijen, we hebben met alle gesproken. Ik feite konden we zelf kiezen. Het is niet zo dat wij benaderd zijn door ABN AMRO en dat wij toen allerlei argumenten verzonnen hebben om met ze in zee te gaan. Dat had gekund natuurlijk, maar we hebben gesprekken gehad met de Raden van Bestuur van al die partijen.

---

*Dat is kort maar hevig geweest?*

Ja, binnen een jaar hadden we ze allemaal gehad.

---

*Wisten ze het van elkaar?*

Ja, ik denk wel dat ze dat wisten, ze spreken elkaar zo vaak.

---

*Vergeleken met ING liep ABN AMRO op het vlak van vastgoed al een paar decennia achter. Dat ABN AMRO méér meerwaarde uit u zou kunnen halen was duidelijk? Dat was duidelijk. Wij zijn een hele gezonde maatschappij die het fantastisch doet. Er zitten geen rode cijfers meer in onze bedrijfsactiviteiten. Dus dan vraag je je af waarom je dan naar bijvoorbeeld ING zou gaan, want dan word je meer van hetzelfde en loop je de kans te worden opgesplitst in een vastgoeddeel en een financieringsdeel, terwijl we juist de combinatie van die beide zo ideaal vinden. Daarom immers deden we het? Om een internationaal netwerk te hebben. Wij beseften dat wij als Bouwfonds niet internationaal snel konden groeien als wij ons niet verzekerden van een internationaal netwerk.*

*'Ik ben geen techneut, ik ben meer een man van de handel'*

---

*U verkoos dus ABN AMRO, maar sindsdien heeft die de koers aanzienlijk gewijzigd.*

Niet op dit gebied. Rijkman Groenink was degene die juist achter deze transactie stond. Met hem hebben we in feite de deal gedaan. Die snapte precies wat wij bedoelden, en dat kwam ook over. Dat werkt. We hebben dus vertrouwen in onze aandeelhouder.



*De constructie om die economische en juridische splitting te maken, is die van Groenink?*

Nee, die is van ons. Ere wie ere toekomt. Die hele juridisch-fiscale constructie hebben wij gedaan, omdat wij de gemeenten en hun posities veel beter kenden.

*Moest Van Besouw toen niet knarsetanden?*

Nee, want als Commissaris van Bouwfonds zag hij het bedrijfsbelang voor Bouwfonds. Toch zijn er moeilijke gesprekken met de Bank Nederlandse Gemeenten geweest. Dat is begrijpelijk, want BNG was onze grootste funder. Maar ik moet zeggen dat het allemaal op een herenmanier is opgelost. De funding blijft, doch komt mogelijk op termijn onder druk te staan.

*U bent bouwkundig ingenieur.*

Ja, ik heb ooit de TH gedaan, maar je moet niet in een gebouw gaan wonen wat ik uitgerekend heb.

## 'Ons denken is [...] anders dan bij de banken'

*Die 'jongens uit Delft', is dat een ander soort mensen dan 'de heren van de gracht'?*

Ik ben geen techneut, ik ben meer een man van de handel. Ik wil graag zaken doen. Bij Wilma heb ik de projectontwikkeling voor een groot gedeelte gedaan, bij de Hollandsche Betonmaatschappij was ik voorzitter van de directie, verantwoordelijk voor het resultaat.

*Is Bouwfonds wel een financiële instelling?*

Wij zijn een vastgoedonderneming. Bouwfonds is geen bank. Geen bank in de zin van wat men in het algemeen van een bank vindt. Alleen is onze handel zeer sterk financieel gedreven, die moet voldoen aan een aantal eisen, zoals van de Nederlandsche Bank.

*U hebt nu wel veel met bankiers te schaften.*

Wij zijn bijna honderd procent van ABN AMRO, maar we zijn geen bankdochter. Wij zijn een aparte entiteit, een structuur NV met een aparte Raad van Commissarissen. We staan wat dat betreft náást de bank. Nu zit de wereld zo in elkaar, dat ze heus naar ons zullen kijken als naar een dochter, maar we hebben eigen verantwoordelijkheden, eigen statuten, een eigen rating, eigen inkoop van geld. In het najaar krijgen wij een bankstatus. Dat willen we ook, als accent op onze zelfstandigheid. Je dwingt bovendien jezelf tot een grotere discipline.

*Zegt u eens iets aardigs en iets onaardig over bankiers in zijn algemeen.*

Wat ik onaardig vind is dat men vaak de zaken voor

bedrijven dusdanig dichttimert dat het voor de bankiers geen enkel risico meer vormt. Dus dat de spirit uit de handel wordt gehaald.

*Bij een handelsonderneming kun je nog wel eens een veeg krijgen, bij een bank kan dat niet, want dan is het snel afgelopen. Het vergt dus ander gedrag?*

Ja, en terecht. Het is niet dat ik me daar tegen afzet, integendeel, wij wisten dat van tevoren. We wisten dat we andere aandeelhouders zouden krijgen die op een andere manier tegen de bedrijfsvoering zouden aankijken dan de gemeenten.

*U zegt: waren we binnenslands gebleven en hadden we de oude structuur gehandhaafd, dan hadden we expertise genoeg om zelf de handel met al zijn risico's te dragen, maar met onze buitenlandse expansie is het een prettig gevoel dat we een moeder hebben die ook nog eens meedenkt?*

Dat is precies wat ik bedoeld heb te zeggen. Ze hebben een netwerk. Waarom ontwikkelde ING-vastgoed in Praag een prachtig winkelcentrum? Niet alleen omdat ze goed zijn, maar omdat de bank daar zit. Dus ze surfen mee op de knowhow van de moeder. Wij denken mee te surfen op de aanwezigheid van ABN AMRO in het buitenland.

Ik zou trouwens nog wat aardigs zeggen over ban-





ken. Wat me niet honderd, maar tweehonderd procent is meegevallen, is de handel die uit de deal voortkomt. Die is vele malen groter dan ik verwacht had bij het sluiten van de overeenkomst. We zitten nu in Frankfurt en Brussel, we zijn bezig in Parijs. In Portugal zaten we al, maar helpen ze ons. We zijn nu in gesprek met een Engels bedrijf over samenwerking. Het is omvangrijker en internationaler dan ik dacht. Onze ambities worden sneller gerealiseerd dan ik voor mogelijk had gehouden. Mijn opvolger kan daar zijn tanden in zetten.

*Wat is dan het verschil tussen Bouwfonds en een financiële instelling?*

Bij ons is alles gebaseerd op het vastgoed. Een bank kijkt naar het subject, naar de klant, wij kijken naar het object. Niet dat de klant ons niks kan schelen, maar wij kijken als zekerheid primair naar het object. Is het in de markt af te zetten of niet? Dat is ons doel. Wij financieren dus geen banketbakkerij. Want als die failliet gaat, nou gefeliciteerd, dan heb je een banketbakkerij! We financieren alleen maar kantoor- of winkelruimte die weer verkocht of verhuurd kan worden. Dat is heel belangrijk. Ons denken is daardoor anders dan bij de banken.

*Zijn jullie dan verstandiger dan andere vastgoed-ondernemers?*

Bouwfonds heeft nooit echte problemen gehad.

Weet u waar bij ontwikkelaars de valkuil zit? Bouwen op voorraad! Dat deed men in 1980. Bij Bouwfonds ontwikkelen we geen woningen die niet verkocht zijn. De norm is zestig procent. Er moet zestig procent verkocht of voorverhuurd zijn, en dan pas gaan we daadwerkelijk realiseren. Je moet de verleiding weerstaan om even de markt te veroveren.

*Is de deugd van dit bedrijf, dat financiering en ontwikkeling in één organisatie zitten?*

Ja, dat is heel bijzonder. Het voordeel is dat door de combinatie het bedrijf ook bij zijn vastgoedactiviteiten financieel denkt en niet primair gericht is op productie. Wij zijn niet gebonden aan productie en dat is heel belangrijk.

*'Bij Bouwfonds ontwikkelen we geen woningen die niet verkocht zijn'*

*En bankiers hebben geen verstand van vastgoed?*

Laat ik het zo formuleren: door de bank genomen niet nee.

*Een ons handel is beter dan een pond werk?*

Ik zou graag willen dat als ik wegga, ik een bedrijf achterlaat met een relatief lage bezetting, maar wel heel hoog gekwalificeerd. Bouwfonds Vastgoedontwikkeling heeft bijvoorbeeld zo'n bezetting, we huren veel in. Dus als er een keer een conjunctuuromslag is, zitten we niet met een overmaat aan mensen. Het assetmanagement – de onroerendgoedfondsen die we met inbreng van ABN AMRO zijn gaan opzetten – is het doen van zaken met een heel beperkt aantal mensen. Stater heeft wel veel mensen, maar doet werk wat zeer hoog gekwalificeerd is en waar je allerlei producten aan kunt hangen.

*Het betreft zeer verschillende activiteiten.*

*Wat voor kwaliteiten moet uw opvolger hebben?*

Ik denk dat het belangrijk is dat je een heleboel goede collega's hebt, mensen waaraan je echt het vak over kunt laten. Dat is heel belangrijk. Daarmee goed kunnen omgaan is denk ik veel belangrijker dan heel erg geleerd zitten doen. ♦

*Hoewelaken, 14 augustus 2000*

*Drs. I. Mulder-Roelen*

*Drs. J.J.M. Schipper*