

# **‘Bouwinvest is sterker uit de bestuurscrisis gekomen’**

label: Beleggingen



**Dick van Hal, ceo van Bouwinvest, kijkt vooruit na het opstappen van de raad van commissarissen, nu een jaar geleden.**

Dick van Hal (61) is sinds 1 maart 2008 ceo van Bouwinvest, oorspronkelijk de exclusieve vastgoedontwikkelaar en -belegger van het pensioenfonds voor de bouw, bpfBouw. Onder zijn leiding is het bedrijf veranderd in een brede vastgoed investment manager, zowel in Nederland als daarbuiten. 2019 was een moeilijk jaar: 'Organisatorisch hebben we het zwaar gehad vanwege het opstappen van de raad van commissarissen eind vorig jaar. Dat is achter de rug. We maken ons met een gerust hart op voor een volgende stap.'

## Conflict

Eind vorig jaar vertelde Van Hal in een interview dat hij voor 2019 twee ambities had: een rendement van minimaal 7 procent op de totale vastgoedportefeuille van Bouwinvest én voor hem persoonlijk een reis naar Ierland met als specifiek doel de Ring of Kerry, een populaire toeristische rondrit. Hij wist op dat moment niet dat een conflict met de raad van commissarissen (rvc) van 'zijn' Bouwinvest tot een ingrijpend organisatieprobleem zou leiden.

Op 12 december 2018 maakte Bouwinvest namelijk bekend dat de voltallige rvc was opgestapt. Er volgde een persbericht: 'De aanleiding is dat tussen de enig aandeelhouder van Bouwinvest, bpfBouw, en de rvc verschillen van inzicht zijn ontstaan over de strategie en de inrichting van de organisatie van Bouwinvest. Uit de daarna gevoerde gesprekken bleek dat deze verschillen van inzicht onoverbrugbaar waren, waarna de rvc zijn ontslag heeft aangeboden.'

## Speculaties

De berichtgeving leidde tot speculaties over de aard van het conflict en de positie van Van Hal. Bouwinvest besloot echter – conform de afspraak met de vertrekkende commissarissen – geen nadere toelichting te geven. Van Hal: 'Terugkijkend is dat misschien niet zo verstandig geweest, maar de gang van zaken toen heeft in ieder geval niet geleid tot problemen voor onze medewerkers en onze ambities, vastgelegd in het plan Move up to the next level. Ik ben blij dat het achter de rug is. We hebben een nieuwe sterke rvc en hebben met Rianne Vedder een goede chief financial & risk officer (cfro) gevonden, die ook de tweede statutair directeur wordt. Daarnaast hebben we een twintigtal uitbreidingsvacatures ingevuld.'

De situatie waarmee hij eind vorig jaar werd geconfronteerd, heeft overigens geen negatieve uitwerking gehad op de eerder verwoorde voornemens en ambities. 'De exacte rendementscijfers over 2019 zijn nog niet bekend, maar we komen uit boven de 7 procent op de hele portefeuille. Ik denk zelfs tussen de 8 en 9 procent. Die door mij gehoopte 7 procent rendement op de geïnvesteerde portefeuille – na jaren van double digit returns – was op dat moment een uitdagende doelstelling, gezien de neergaande beurzen en de geopolitieke problemen. Achteraf is die doelstelling niet eens zo ambitieus gebleken. En ik heb, mede dankzij de kwaliteiten van mijn medewerkers binnen het bedrijf, de gewenste Ring of Kerry kunnen maken. Een ongelooflijk mooie en inspirerende ervaring.'

## Therapeutisch

Opgelucht dat het allemaal goed is gekomen – Van Hal spreekt van een 'therapeutisch interview' – overhandigt hij de nieuwe brochure van Bouwinvest Real Estate Investors. In de uitgave staan de missie, visie, kernwaarden en de aanpak van Bouwinvest. Van Hal: 'Bouwinvest bestaat sinds 1952 en heeft zich ontwikkeld van een nauw aan het pensioenfonds bpfBouw verbonden 'stenen-afdeling' met een eigen ontwikkelingstak en puur Nederlandse vastgoedportefeuille, tot een zelfstandige, op afstand geplaatste duurzame investment manager, actief in tien landen en inmiddels met investeringen van 25 institutionele beleggers. We hebben dit jaar een kantoor in Sydney geopend en hebben alle processen afgerond voor de opening van een kantoor in New York, begin volgend jaar. De totale omvang van de

portefeuille bedraagt ruim 12,5 miljard euro met een pijplijn van ruim 2 miljard euro. Het is onze ambitie om de portefeuille elk jaar met minimaal 1 miljard euro te laten groeien vanuit de pijplijn en nieuwe acquisities.'

Centraal staan de ambities van Bouwinvest. Van Hal: 'We willen ons nog meer ontwikkelen als multiclient manager, we willen onze vastgoedportefeuille – maar ook onze organisatie – nog duurzamer maken, we gaan verder met de internationalisatie van onze portefeuille, we streven een meer 'outside in' benadering na en ook meer non-lineariteit in de bedrijfsvoering. Niets blijft zoals het is vanwege alle ontwikkelingen, onder meer door verdergaande urbanisatie, globalisering, klimaatverandering en digitalisering.'

## Geopolitieke schokken

Dat laatste legt hij uit: 'Bij vastgoed is het lang de gewoonte geweest om lineair vooruit te kijken bij het opstellen van de begroting: dit is mijn portefeuille, dit zijn mijn inkomsten en kosten, dit is mijn aankoop- en verkoopbeleid en dit wordt het verwachte rendement. Erg voorspelbaar.

Wij proberen andere zaken erbij te betrekken, met name gericht op mogelijke geopolitieke schokken. En die zijn moeilijk te voorspellen. Een jaar geleden hadden we op geen enkele manier rekening gehouden met wat er nu in Hongkong gebeurt. Net zomin als we, wat onze Nederlandse portefeuille betreft, ook maar het geringste vermoeden hadden dat de stikstof- en pfas-problematiek zo'n impact zou krijgen op bouw en vastgoed. De dynamiek om ons heen maakt het noodzakelijk dat onze organisatie beter moet kunnen inspelen op onverwachte ontwikkelingen.'

Van Hal noemt verder de nieuwe wetgeving op het gebied van terrorismebestrijding en het witwassen. 'Daar moeten we ook rekening mee houden en ervoor zorgen dat onze bedrijfsvoering en onze portefeuille daaraan voldoet. Dat verwachten onze klanten, de deelnemende pensioenfondsen. Recentelijk hebben zich twee nieuwe Nederlandse klanten bij ons gemeld, waarmee het totaal aan deelnemende investeerders in onze Nederlandse fondsen op 25 komt, met een totaal aan geïnvesteerd vermogen van 2 miljard euro.'

Van Hal legt verder uit: 'Vastgoed kent een lagere liquiditeit in vergelijking met andere beleggingscategorieën. Maar ik wil vooral de positieve punten benadrukken, zoals het stabiele rendement. Ook draagt vastgoed bij aan de diversiteit van de beleggingsportefeuille. Je kunt er een impact mee hebben op de ruimtelijke omgeving en zo een bijdrage leveren aan maatschappelijke vraagstukken. Nu bpfBouw de maximum allocatie van 20 procent naar vastgoed gaat bereiken, zetten we nadrukkelijker in op het aantrekken van nieuwe klanten, met name voor onze Nederlandse fondsen. En we weten dat de belangstelling voor Bouwinvest bestaat.'

## Kernwaarden

Van Hal benadrukt de kernwaarden die Bouwinvest heeft geformuleerd: 'Duidelijkheid en transparantie, het overtreffen van de verwachtingen, expertise en het geven van vertrouwen aan de markt en onze klanten. Voor deze kernwaarden staan we en ze worden onderschreven door onze 190 mensen. Dat we dit jaar onze organisatie met twintig fte's hebben kunnen versterken komt vooral door de snel veranderende eisen die aan een internationale investment manager worden gesteld. Meer dynamiek in je portefeuille eist meer dynamiek in je organisatie. Daarom hebben we een nieuw functiehuis ingevoerd, waarbij wij veel flexibeler zijn als mensen van functie wijzigen. Mensen zijn onze belangrijkste eigen assets. We hebben een tevredenheidsonderzoek laten uitvoeren onder onze medewerkers en dat heeft een score van 7,8 opgeleverd. Dat is opvallend hoog voor de financiële sector en geeft ons als werkgever drie sterren, de hoogste score.'

## Globale spreiding

Het investeringsbeleid van Bouwinvest richt zich op een specifieke groep landen en regio's, met nog steeds Nederland als dominant land in de portefeuille. Van Hal: 'We investeren niet op hoog risico en dat beperkt het aantal landen waarin wij actief willen zijn. Wij beleggen nu in tien landen en kernregio's, te weten Nederland, Noord-Amerika, Scandinavië, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Australië/Nieuw Zeeland, Japan, Singapore/Hongkong en China. Dat zijn transparante vastgoedmarkten met een behoorlijke liquiditeit in de markt.'

Naast globale spreiding staat sectorale diversiteit centraal bij Bouwinvest. Van Hal: 'We zijn actief in zes sectoren: woningen, retail, kantoren, hotels, gezondheidszorg en logistiek. In alle landen waar we investeren doen we dat in al die sectoren. Met uitzondering van Nederland, waar we op continentaal niveau investeren in logistiek via partners als Goodman en Prologis. De 25 institutionele klanten kunnen vooralsnog alleen investeren in drie Nederlandse fondsen van Bouwinvest, te weten Residential, Retail en Office. Maar dat hopen we het komende jaar uit te breiden.'

## Reputatieonderzoek

Niet alleen de medewerkers zijn tevreden over Bouwinvest, ook de stakeholders zijn dat. Van Hal: 'We hebben dit jaar een reputatieonderzoek laten uitvoeren onder 45 van onze belangrijkste stakeholders, de partners waarmee wij elke dag optrekken. Gemeenten, pensioenfondsen, verzekeraars, internationale partners en ontwikkelaars. We hebben een goed beeld gekregen hoe Bouwinvest bekend staat in de markt. Dit onderzoek is uitgevoerd in de periode dat wij met de teruggetreden commissarissen te maken hadden. Dus we wisten niet wat we konden verwachten. Uiteindelijk hebben we gemiddeld een 7,8 gekregen. We scoren goed op punten als ondernemerschap, degelijkheid, enthousiasme, samenwerking, expertise en track record. Dat wil je vasthouden. Uit het reputatieonderzoek bleek ook dat onze klantenbediening beter kan en dat we ons nog beter op het gebied van duurzaamheid moeten laten zien. Dat pakken we aan. Daarom zijn we op zoek naar een directeur client management. Ook hebben we onze positionering opgepakt en hebben wij bijvoorbeeld de nieuwe corporate brochure gemaakt. We werken aan een nieuwe pay off, waarmee we in vier woorden zeggen waar we voor staan en dat helpt weer in onze profilering.'

## Loyaliteitsprobleem

Terugkijkend op het afgelopen jaar geeft Van Hal toe dat hij zelf door een dal is gegaan vanwege het terugtreden van de rvc. 'De organisatie heeft goed doorgedraaid, maar ik zat als ceo tussen twee vuren: het bestuur van de aandeelhouder bpfBouw en de nu vertrokken commissarissen. Op een gegeven moment word je toch met een loyaliteitsprobleem geconfronteerd. Dat was zwaar voor me. Er zijn inderdaad mensen geweest die me hebben gevraagd: waarom ben je niet opgestapt? Maar waarom zou ik? Het conflict ging niet over mij, maar over de strategie van Bouwinvest. Voor mij was het belangrijk dat het bestuur van bpfBouw mij steunde. Ik geloof in onze ambities en we hebben de afgelopen vijf jaar ook 24 nieuwe klanten binnengehaald waar ik voor sta. Natuurlijk hebben de nieuwe commissarissen gevraagd wat er aan de hand was, waarom de oude commissarissen en bloc waren opgestapt? Maar ik heb ze kunnen overtuigen dat er met het bedrijf niets mis is. Achteraf kunnen we zeggen, dat wij sterker uit de bestuurscrisis zijn gekomen.'

## Nieuwe dromen

Voor het komende jaar heeft Van Hal voorzichtig nieuwe doelen gesteld. 'We zouden graag zien dat de twee Nederlandse fondsen – Dutch Hotel Fund en Dutch Healthcare Fund – die nog niet zijn opengesteld voor nieuwe institutionele beleggers, ook open gaan. Daarnaast gaan we er hard aan werken om onze buitenlandse mandaten open te krijgen voor andere investeerders dan bpfBouw. Dat

is mijn droom.' En met zijn kenmerkende lach: 'En ik hoop het vooral iets rustiger te krijgen dan het afgelopen jaar. Ik hoop dit geen tweede keer te moeten meemaken.'

In ieder geval denkt hij niet aan een vertrek bij Bouwinvest. Van Hal: 'Ik ben nu twaalf jaar ceo en dat is op zich een hele tijd als ik kijk naar andere, soortgelijke bedrijven. Maar ik ben 61 en denk nog lang niet aan stoppen met werken. Dit is een wereldjob, ook al heb je soms te maken met lastige situaties. Die moet je doorstaan en dat hoort bij zo'n positie. Tien landen, zes sectoren, multicient: dat is een unieke propositie. Er zijn geen andere Nederlandse vastgoedvermogensbeheerders die zo'n breed palet aan diensten kunnen aanbieden aan klanten.'

## Rendement

En het rendement voor het komende jaar? 'Met onze kwaliteitsportefeuille en de sectorale en geografische spreiding mogen we nog enige waardegroei verwachten, gezien de lage rentestand en de hoge bezettingsgraad. We kunnen uitgaan van een lopend hoog huurrendement door de hoge bezettingsgraad in de portefeuilles, het directe rendement, van zo'n 3 procent netto, en een waardestijging, het indirecte rendement, van zo'n 3 procent. Dan kom je uit op een totaal rendement van 5 tot 7 procent. Daar tekenen wij voor. Maar als de rente echt gaat stijgen en de economische groei afneemt, zal dat zeker consequenties hebben. Daarom is risicomanagement zo belangrijk en dat zal niet alleen bij ons een steeds grotere rol spelen.'

Heeft Van Hal, naast de zakelijke droom, ook weer een persoonlijke droom voor het komende jaar? Een nieuwe reis bijvoorbeeld, zoals dit jaar de Ring of Kerry? 'Nee niet echt. Ik ben een gelukkig mens en heb privé genoeg om handen. Eerst moeten we een goede directeur client management weten aan te trekken en dan zie ik wel of we het komende jaar opnieuw zo'n reis als die naar Ierland kunnen maken.'

Eerste publicatie door **Ruud de Wit** op 26 dec 2019  
Laatste update: 28 dec 2019

---



Vakmedianet. Auteursrecht voorbehouden.

Op gebruik van deze site zijn de volgende regelingen van toepassing: **Algemene Voorwaarden** en **Privacy en Cookie beleid**

---

Vakmedianet gebruikt cookies om bepaalde voorkeuren te onthouden en af te stemmen op uw vakmatige interesse. **Meer informatie over het gebruik van cookies**