

# Aan beide kanten van de tafel



door Kees de Graaf

**Carel de Reus laat met Johan Matser Projectontwikkeling – recent opgegaan met Hopman in Synchron – een ontwikkelingsbedrijf achter met een sterk eigen gezicht. Niet voor niets werden de laatste jaren hoge scores in de Reputatie Monitor van Building Business behaald. De Reus heeft daar voor een belangrijk deel zijn stempel op gedrukt. Zijn ervaring aan de publieke zijde van de vastgoedsector kwam daarbij goed van pas.**

Behendig over de bouwmaterialen heen stappend – het Synchronkantoor in Papendorp/Utrecht, ontworpen door Meyer en Van Schooten, is nagenoeg opgeleverd – ontvangt Carel de Reus ons. Het zijn ook voor hem de laatste weken van een carrière die voor een belangrijk deel in het teken heeft gestaan van het werken aan de volkshuisvesting en ruimtelijke ordening in Nederland. Wat voor Ko Blok, Herman Hazewinkel, Douwe Kras en Henk van Zandvoort geldt (zie verderop in dit nummer), geldt ook voor De Reus: ergens vreemd dat iemand met zo'n ervaring er al zo 'jong' mee ophoudt. De Reus zelf heeft er weinig moeite mee: "Bij TBI gaan statutair directeurs nu eenmaal met 62 met prepensioen. Toevallig gaan Ko Blok en ik op hetzelfde moment weg. Van tevoren hadden we afgesproken dat we samen de eindstreep zouden halen en dat is ook gelukt. Een andere overeenkomst is dat we onze bedrijven de laatste decennia zonder verlies hebben kunnen laten draaien. Hoe dat de komende jaren zal gaan met de gevolgen van de crisis en recessie, is afwachten. Daar mogen onze opvolgers mee aan de slag." Dat Johan Matser Projectontwikkeling en daarmee Synchron er als ontwikkelaar met een eigen niche en expertise goed voor staat, leidt evenwel geen twijfel. Een fraai resultaat om een loopbaan mee te beëindigen die opvallend genoeg in Delft begon, na een studie bouwkunde aan de TU.

## Politieke urgentie

"In Delft studeerde ik af met een project rond computer aided architectural design, oftewel CAAD. Daar ontving ik een staatsprijs voor en ik kwam ermee in de publiciteit. Het leidde tot een telefoontje van het ministerie van VROM, waar men met computers trachtte meer inzicht te krijgen in plannen die daar ter subsidiëring werden aangediend." Lachend: "Tot die tijd werkt men bij het ministerie nog met Chinese telraampjes." Daar stond tegenover dat De Reus geen idee had van wat er zich binnen het ministerie afspeelde. "Ik liep gewoon mee van vergadering naar vergadering en zo kreeg ik een beeld van de materie. De

politieke urgentie van het wonen was in die tijd wel even wat anders dan nu. Minister Schut was net door de Tweede Kamer naar huis gestuurd en er moest werk gemaakt worden van een centrale planning & programmering, om de volkshuisvesting beter aan te kunnen sturen. Schaefer en Van Dam hebben daar toen veel werk van gemaakt." In hun kielzog maakte ook De Reus snel carrière: "Ik kwam dicht tegen het beleid aan te zitten. Een heel boeiende tijd. Men gaf bij het ministerie jonge mensen echt een kans om mee te werken aan belangrijke beleids-onderwerpen." Een van de producten die De Reus in die tijd vervaardigde was een nieuwe grondkostenbenadering, ter vervanging van het roemruchte 'Bruine Boekje'. Als hoofd van de afdeling Bouwzaken liet hij bovendien het Standaard Referentiebestek Woningbouw ontwikkelen, wat later als het STABU-bestek door het leven zou gaan.

## Naar de markt

Tussen 1983 en 1987 stond De Reus meer aan de uitvoeringskant van het Rijk, als Hoofd-ingenieur Directeur (HID) van Utrecht. "De HID, dat was wel iemand in die tijd. Er waren jaren bij dat we meer dan 1 miljard aan subsidies uitdeelden. Daarmee beslisten we over welke plannen wel en niet door konden gaan. Het was heel praktisch werk; je

**'Er waren mensen die zeiden dat ik mijn ziel aan de duivel verkocht'**

bracht de zaken er mee aan het rollen. En als zo'n plan dan doorging, werd je soms uitbundig lokaal onthaald. Ik herinner me dat ik een keer met een burgemeester in een open Landauer door het dorp werd gereden, om vervolgens een eerste paal te slaan. Dat maak je nu niet meer mee."

In 1987 werd De Reus in één week tijd gebeld met drie nieuwe carrièreperspectieven: het bekleeden van de nieuwe leerstoel Volkshuisvesting aan de Universiteit van Amsterdam, een terugkeer naar het centraal apparaat van VROM en een uitnodiging van Luud Maas, de grote baas van de Wilma. Hij besloot op het laatste in te gaan: "Ik dacht: als ik iets anders ga doen, dan maar echt iets heel anders. Ik werd directeur woningbouw van Wilma Vastgoed, dat was net ontstaan, als opvolger van Anne Bodzinga. Binnen vier weken was ik echter statutair directeur, omdat de toenmalige directievoorzitter Rien van Gendt vertrok naar de Van Leergroep Foundation. Zo snel kan het soms gaan." Ook van deze functie had De Reus vooraf geen helder beeld: "Ik dacht: ik zie het wel. Het was een tijd waarin de bouw een stevige crisis achter de rug had. Ik weet nog de eerste dag ik op kantoor kwam en Luud Maas me ontving. Hij gaf me twee dingen mee: 'Je bent verantwoordelijk voor alles wat hier gebeurt en voor alle gezinnen die van dit bedrijf rondkomen' en 'Geen gerommel met zwart geld!' En daarmee kon ik aan de slag."

**Nieuw vak**

Dat De Reus bij een commercieel bedrijf ging werken, deed bij sommigen de wenkbrauwen stevig fronsen. "Er waren mensen bij die zeiden dat ik mijn ziel aan de duivel verkocht. Maar de verschillen bleken helemaal niet zo groot te zijn. Aan de kant van de markt is er óók bureaucratie, en er zijn ook voor het merendeel integere mensen met hart voor de zaak – ook de publieke zaak. En overall wordt hard gewerkt. Die karikaturen golden toen net zo min als nu. Bij Wilma Vastgoed hadden we toen in ieder geval al de ambitie om goede en mooie projecten te maken. Er stond een goede organisatie, met een professionele begeleiding van de kopers. Milieu kreeg al de nodige aandacht en wij stelden zelf een architectuurprijs in. Binnen Wilma kreeg ik alle ruimte om dat te ontwikkelen." De genoemde mooie projecten kwamen er ook, zoals in het centrum van Amersfoort en op Céramique (Maastricht). "De basis voor het gebiedsontwikkeling is daar gelegd. Bedenk daarbij goed dat het vak van projectontwikkelaar nog redelijk nieuw was. Daarvoor had je alleen wat speculanten. Het denken vanuit de ontwikkelaar – en dus niet zozeer vanuit het bouwbedrijf – was echt een nieuwe discipline."

In dat licht bezien is het misschien niet eens toeval dat De Reus in 1997 terecht kwam bij een van de oudste ontwikkelingsbedrijven in Nederland: Johan Matser. "TBI had het bedrijf net gekocht van de familie Matser en men zocht een directeur. Mij kwam dat goed uit, want ik had na tien jaar Wilma geen zin meer in de gedwongen winkelnering met een eigen aannemer. Daar kwam bij dat TBI en daarmee Matser geen familiebedrijf meer was en ook niet beursgenoteerd. Bij TBI is sprake van een langetermijnvisie. Dat betekent dat een mooi project soms ook wat minder rendement mag opleveren."

**In de voorhoede**

De verwachtingen die De Reus dit keer wel had van de nieuwe functie, kwamen uit. In tien jaar tijd groeide de omzet van 30 miljoen naar 150 miljoen euro. "Daarbij kwam dat we de conceptontwikkeling fors hebben uitgebouwd. Matser heeft op dat gebied in de voorhoede meegespeeld. Maar dat geldt ook voor andere terreinen, zoals de aandacht

voor de consument. Ik word weleens moe van dat hele begrip consumentgericht bouwen. Dat doen we al 35 jaar! Laatst ook weer zo'n opmerking van iemand uit de Tweede Kamercommissie VROM: 'U moet veel meer luisteren naar de klant!' Wat een onzin. Wij denken altijd aan wat de klant wil, maar dat is wat anders dan: u vraagt en wij draaien. Het is juist het vakmanschap als opdrachtgever om de latente wensen van mensen boven tafel te krijgen en daar iets van te maken. Anders krijg je in dit land een optelsom van boederettes en dat is geen kwaliteit." Dat vraagt volgens De Reus om een eigen visie op zaken als plattegronden, de inrichting van de openbare ruimte en de overgang van openbaar naar privé. "Als je dit soort dingen aan de mensen zelf vraagt, heb je als

## 'TBI had het bedrijf net gekocht van de familie Matser en men zocht een directeur. Mij kwam dat goed uit, want ik had na tien jaar Wilma geen zin meer in de gedwongen winkelnering met een eigen aannemer'

ontwikkelaar geen toegevoegde waarde. Daar komt bij dat hetgeen je maakt als ontwikkelaar een dubbele betekenis heeft: voor de gebruikers zelf, maar ook voor de stad als geheel. Dat maakt die waarde ineens veel groter."

Een vergelijkbare opmerking maakt De Reus over het thema duurzaamheid: "Daar was Fred Matser eind jaren zeventig al mee bezig! Toen werd al de beslissing genomen om bijvoorbeeld geen open haarden meer aan te bieden in de woningen. In die traditie is het bedrijf verder gegaan. Er is systematisch uitgezocht hoe vervuilend een woning precies is en wat daar aan kon worden gedaan. Voor die tijd was dat absoluut niet sexy, maar het gebeurde wel." In dit licht bezien kan De Reus zich ergeren aan de opportunistische wijze waarmee sommige collega's met dit serieuze onderwerp omgaan: "Ik zie sommige collega's die het thema net pas ontdekt hebben en dan voor twee ton Clinton binnenhalen. En dan ondertussen wel zelf een groot kunstmatig winkelcentrum in de wei buiten Tilburg neerzetten. Over duurzaamheid mag je nooit cynisch worden, maar dit gedrag gaat wel ver."

**Geweldig kapitaal**

Voor de komende tijd vindt De Reus het thema van de prijs-kwaliteitverhouding in de woningbouw een belangrijk issue. "De laatste jaren hebben we wel duurdere woningen gemaakt, maar geen betere. De oude premiekoop-B-woningen waren 6,10 meter breed, in de Vinex is dat soms 4,50 meter geworden. Dat geeft te denken." Voor de BV Nederland pleit De Reus afsluitend voor een nieuw kwaliteitsconcept voor de ruimtelijke inrichting, afkomstig van het Rijk. "We kunnen dat niet enkel en alleen aan de gemeenten overlaten, zeker niet nadat het dualisme daar zijn intrede heeft gedaan. In Nederland hebben we een geweldig kapitaal in handen: onze grote verscheidenheid van stadjes en steden. In die steden ligt nog een geweldige opgave, maar ook geweldige kansen. Als we daar het landschap mee weten te verbinden en tegelijkertijd de wateropgave kunnen oplossen, kun je toeristisch interessant zijn en een vestigingsmilieu maken dat in de wereld zijn weerga niet kent. Maar dat vergt wel de nodige regie van bovenaf." ◀◀

