



Nicole Maarsen

Nicole Maarsen: 'We willen prestatieafspraken maken met steden over waar de groei plaatsvindt en welke kwaliteit die groei moet hebben.'

Vanuit een familiebedrijf stapte Nicole Maarsen vier jaar geleden in de wereld van het private equity. Sinds mei 2017 is ze directeur Vastgoedbeleggingen bij Syntrus Achmea Real Estate & Finance. 'We moeten zo min mogelijk in hokjes denken.'

PETER HANFF

Mijn missie bij Syntrus Achmea is om meer ondernemerschap te brengen. We bedienen een grote groep institutionele klanten. Allemaal hebben ze enorme ambities op het gebied van duurzaamheid, sociaal ondernemerschap en verstedelijking in de goede zin. Ik werk er graag aan mee door ze juiste langtermijnbeleggingen te bieden die aansluiten op hun doelstellingen. Dat bete-

kent wel, dat we zo min mogelijk in hokjes moeten denken en sneller moeten handelen.' Met Nicole Maarsen als directeur Vastgoedbeleggingen van Syntrus Achmea Real Estate & Finance wordt het interessant waar de grootste verandering komt. Bij haarzelf of het bedrijf waar ze medeverantwoordelijk voor is. Sinds mei 2017 is ze bij de vermogensbeheerder in vastgoed en hypotheek in dienst getreden. Met haar nieuwe werkgever deelt ze de focus op de lange termijn en op kwaliteit. Het meest in het oog springende verschil ligt in wendbaarheid. De wendbaarheid van een voormalige eenpitter versust die van de supertanker waar ze nu in de stuurhut staat. Zelf vindt Maarsen het een interessante combinatie. Want, zegt ze: 'Zonder wrijving geen glans.'

Lange adem

De lange termijn was de rode draad in interviews van Vastgoedmarkt met Nicole Maarsen toen ze nog directieelid was van de Maarsen Groep. Het familiebedrijf investeert als ontwikkelende belegger in gebiedsontwikkelingen. Altijd is dat een kwestie van lange adem. Niet alleen door de doorlooptijd van vele jaren, maar ook door het dna van de familie Maarsen. Een project moet zich bewijzen over een periode van tientallen jaren,

zo niet langer.

De loopbaan van Maarsen was de eerste 16 jaar ook een kwestie van lange adem, met niet zo heel veel veranderingen van werkgever. Zeven jaar werkte ze bij ING, daarna was ze jarenlang een van de boegbeelden van de Maarsen Groep naast haar zus Monique. Tot 2013, toen ze bij de Maarsen Groep atrfad als directieelid. Ze bleef aan als aandeelhouder, maar wilde een andere richting geven aan haar carrière in het vastgoed. Vanaf dat moment werd het overzicht met werkervaring op het LinkedIn-profiel van Maarsen snel langer. Namens haar eigen bedrijf adviseerde ze private-equitypartij HAL Investments anderhalf jaar lang over een vastgoedbeleggingsstrategie. De Britse woningbelegger Round Hill Capital maakte bijna twee gebruik van haar diensten op het gebied van strategieontwikkeling voor Nederlandse projectontwikkeling. Maatschappelijk is Maarsen ook actief. Ze is bestuurslid van het Centrum voor Beeldende Kunsten in Rotterdam en lid van de raad van advies van het Forum Stedelijke Vernieuwing. Nog niet zo lang geleden was ze ook lid van het investment committee bij het Triodos Real Estate Fund en toezichthouder bij woningcorporatie De Alliantie. Die twee posten verliet Maarsen toen ze bij Syntrus

Achmea Real Estate & Finance aantrad als directeur Vastgoedbeleggingen.

Andere bril

Bij Syntrus Achmea is Maarsen verantwoordelijk voor vastgoedbeleggingen van in totaal 9,7 miljard euro namens zestig Nederlandse institutionele beleggers. Vooral in het Nederlandse residentieële segment mag Syntrus Achmea invloedrijk worden genoemd. Geen andere partij beheert zo'n hoog totaal aan woningbeleggingen op Nederlandse bodem als Syntrus Achmea: in totaal voor 5.025 miljoen euro. Het totaal aan assets onder management van Syntrus Achmea in Nederland bedraagt 8,5 miljard en wordt volgemaakt met 1.889 miljoen euro aan winkels, 700 miljoen euro aan kantoren, 500 miljoen euro aan zorgvastgoed en 614 miljoen euro aan overig vastgoed. Nog eens 1,2 miljard euro aan vastgoedbeleggingen onder beheer van Syntrus Achmea bevindt zich in het buitenland. Dat zijn vooral woningen en winkels in Duitsland en Frankrijk.

Over haar inbreng bij Syntrus Achmea zegt Maarsen: 'Ik zit hier op basis van mijn diversiteit aan werkervaring en mijn ondernemerschap. Ik ben opgegroeid met langetermijndenken, focus op kwaliteit en het idee dat je iets moet realiseren waar je trots op zult zijn. In de wereld van de private equity maakte ik kennis met een andere manier van rekenen aan business cases en een andere kijk op diezelfde vastgoedmarkt. Bij Syntrus Achmea ligt de focus op kwaliteit op de lange termijn, maar er is ook een andere bril nodig. Klanten hebben te maken met verscherping van het toezicht en professionalisatie van processen. Ook vindt versneld de consolidatie plaats van 300 naar ongeveer 150 pensioenfondsen. Daar moeten we ons op aanpassen.'

Analyse

Inspiratie haalt Maarsen onder meer uit ervaringen met haar voormalige klanten buiten het vrouwelijke Nederlandse vastgoedcircuut. HAL bood het perspectief van een niet-vastgoedpartij en Round Hill Capital dat van een niet-Nederlandse speler. Vanzelfsprekendheden werden voor Maarsen minder vanzelfsprekend. 'Bij HAL zag ik nieuwsgierigheid naar de manier waarop de Nederlandse vastgoedmarkt functioneert en naar de samenwerkingsverbanden zoals we die kennen. Hoe kunnen we die openbreken, zodat de belangen van de partijen in een business case meer aligned zijn en beter worden gediend? Een vergoeding van bijvoorbeeld sec 5 procent van de bouwkosten voor een

'Bij Syntrus Achmea wil ik meer ondernemerschap brengen'

projectontwikkelaar is geen stimulans om die kosten en een eventuele vertraging beperkt te houden. Het zou bijvoorbeeld beter zijn om een projectontwikkelaar te belonen op basis van zijn bijdrage aan rendement en kwaliteit.' 'Met Round Hill Capital heb ik ervaren hoe anders een buitenlandse vermogensbeheerder naar de Nederlandse woningmarkt kijkt. Als exponent van private equity streeft het team van Round Hill naar rendement op basis van analyse, onderbouwing en transparantie. Dat is inderdaad wat anders dan in de Nederlandse corporatiewereld, waar het vooral draait om kwaliteit op de lange termijn en sociale betrokkenheid. Round Hill slaagt er in om meer rendement te halen met dezelfde typen huurders en gebouwen als bij de corporaties. Het verschil ligt in de vele data-analyses van hoe je meer uit de portefeuille haalt zonder sec de huur te verhogen. En in scenario-analyses van onder meer verkoop- en financieringsstrategieën.'

'Round Hill heeft zich snel ingewerkt in de Nederlandse woningmarkt. Wanneer je zelf al 20 jaar actief bent in een markt, kun je denken dat je het allemaal wel weet. Voor mij was het een waardevol leerproces om te werken met een buitenlandse investeerder. Zo'n beetje alle dingen die je zekeracht te weten, werden ter discussie gesteld.'

Versnellen

Syntrus Achmea, realiseert Maarsen zich, is een heel ander bedrijf dan de meeste buitenlandse beleggers en vermogensbeheerders die in rap tempo en met een klein team Nederlandse vastgoedportefeuilles op hebben gebouwd. Veel buitenlanders kunnen snel doorpakken met daarvoor toegewezen geld. Hetzelfde geldt overigens voor Nederlandse woningfondsen die de Nederlandse markt kunnen afgrazen met stevige mandaten. 'Syntrus Achmea investeert binnen de strategieën van zijn klanten. Wij toetsen de kansen aan de investeringskaders die we eens per jaar vaststellen.'

'Soms horen we dat we langzaam naar de manier waarop de Nederlandse vastgoedmarkt functioneert en naar de samenwerkingsverbanden zoals we die kennen. Hoe kunnen we die openbreken, zodat de belangen van de partijen in een business case meer aligned zijn en beter worden gediend? Een vergoeding van bijvoorbeeld sec 5 procent van de bouwkosten voor een

voorzien kansen aan de klanten worden voorgelegd. De vaart kan eruit gaan, zodra een acquisitie enkele honderden woningen tegelijk behelst. Syntrus Achmea structureert dan één transactie voor meer klanten. Dat kost tijd. 'Toch denk ik dat wij kunnen versnellen. Ik vind dat dit ook moet, want de vastgoedmarkt vraagt dat van ons. Niet alle factoren die het investeringstempo bepalen hebben we in de hand, maar er zijn dingen waar we wel invloed op hebben. Daar moeten we ons op richten. Dat doen we door de inrichting van een gefocust transactieteam en de opzet van een strategisch acquisitieteam. Deze teams zullen ons bestaande ontwikkelbedrijf helpen in de acquisitie door acquisitiekansen zelf te creëren en alle komende tenders, portefeuilleverkoop en cetera vroegtijdig te signaleren. In bijvoorbeeld de zorgmarkt hebben we geïnvesteerd in relaties met ontwikkelaars en zorginstellingen. Ook via ons moederbedrijf Achmea hebben we toegevoegd tot de gebruikersmarkt voor zorgvastgoed. Het heeft een aanlooptijd nodig, maar op een gegeven moment zie je de dealflow op gang komen.'

Kansen ziet Maarsen voor Syntrus Achmea ook in de zichtbaarheid van het bedrijf in de transactiemarkt. 'Op de woningmarkt werden vorig jaar 7.000 nieuwe huurwoningen verkocht. Minder bekend is, dat wij datzelfde jaar ruim 3.000 woningen hebben gekocht. Grote aankopen in grote steden trekken de meeste aandacht. Klanten van Syntrus hebben juist ook middelgrote portefeuilles in stedelijke gebieden in het hele land.'

Nieuwe markten

Maar ondernemen in het betoog van Maarsen is meer dan bovenop je markten zitten en de buitenwereld tonen dat je dat doet. Ondernemen is vooral gaan waar je nog niet eerder was. Nieuwe terreinen betreden. 'Met niet al te grote stappen en met trouw aan je eigen principes. Maar toch: uit de eigen comfortzone. Liever ergens te vroeg aan beginnen, dan achteraf constateren dat je een belangrijke stap niet gezet hebt.' 'Je kunt je afvragen of de tijd rijp was voor een zorgfonds toen Syntrus Achmea er negen jaar geleden mee begon. Afgaande op de lage dealflow in de eerste jaren zou je zelfs kunnen zeggen dat het te vroeg was. Toch is die stap goed geweest. We hebben het nu over

bijna een core-product en onze relatie met de zorgmarkt is zodanig, dat klanten ons vertrouwen. We zijn in een positie gekomen waarin we gas kunnen geven op een groeiemarkt. Dat is mogelijk doordat Syntrus Achmea negen jaar geleden als een van de eerste partijen een nieuw terrein betrad.' 'We weten welke markten op dit moment interessant zijn voor onze klanten. Daarom hebben we ons gespecialiseerd in woningen, hypotheek, winkels en zorg. Daar zetten we in op groei. De kantorenmarkt biedt de gelegenheid om te verkopen, daar hebben we geluk mee. Dat geeft allemaal een redelijk beeld van onze prioriteiten van nu.'

'Wat wordt de zorgmarkt van 2018? Laten we niet te veel in hokjes denken, in de eigen asset classes. Anders krijgen we kansen die er wel degelijk zijn niet voorgelegd. Of zien we ze zelfs niet. Met een open mind en een nieuwsgierige blik blijf je aan de bal. Dat heb ik ook gezien bij de private-equitypartijen waarvoor ik werkte. Ik hoop dat we nieuwe productcombinaties kunnen ontwikkelen en dat we daar straks kapitaal aan zullen verbinden.'

Prestatieafspraken

De Nederlandse vastgoedmarkt kan de komende drie jaar een stevige kapitaalinjectie verwachten van Syntrus Achmea. De vermogensbeheerder heeft als doel om ruim 2 miljard euro op eigen bodem te investeren. Van dat bedrag valt 70 procent in de categorie woningen. De andere 30 procent zal worden besteed aan commercieel vastgoed, waaronder zorgvastgoed.

In drie jaar anderhalf miljard euro uitgeven aan woningen is in Nederland een hele opgave. In het middensegment en op de locaties waar Syntrus Achmea actief is, gaat het volgens een raming van Vastgoedmarkt al gauw om 7.000 woningen. Syntrus Achmea heeft al afspraken gemaakt met grotere steden, waaronder Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Tilburg. Dit voorjaar kwam Almere daar bij. In deze gemeente wil de vermogensbeheerder de komende jaren 1.000 woningen afnemen. Daarmee is de vastgoedvermogensbeheerder er nog niet.

Als het aan Maarsen ligt, gaat Syntrus Achmea nog intensiever samenwerken met lokale overheden. 'We willen prestatieafspraken maken met steden over waar de groei plaatsvindt en welke kwaliteit die groei moet hebben. Ik zou graag zien dat we vaker bijdragen aan verbetering van binnensteden. Al past het niet even in fonds x of y, het zit wel in ons dna. Ik denk aan langdurige gelegenheden samenwerkingen zoals 1012Inc (de aanpak van het Wallengebied in Amsterdam; red.)'

'Een investeringsvehikel van een gemeente, een corporatie en één of meer van onze fondsen kan veel bijdragen aan wijkverbetering. Het zit best dat het ingewikkelder is dan met alleen twee aandeelhouders. Maar het biedt ook meer kansen. In de binnensteden zit groei. Daar willen we aanwezig zijn op basis van langdurige relaties. Op een manier die verder gaat dan huisjes verzamelen.'

'In bijvoorbeeld het Oude Westen in Rotterdam ligt een geweldige kans voor wijkverbetering nu Rotterdam Central District vorm heeft gekregen. Corporaties met veel bezit in zo'n wijk kunnen we helpen met kwaliteitsverbetering, door liberalisering van woningen en verdichting van de bebouwing. Met al het versnipperd eigendom is het niet gemakkelijk. Het vraagt om een gedeelde visie en het vermogen out of the box te denken. Wordt aan die voorwaarden voldaan, dan kun je van een wijk als het Oude Westen De Pijp van Rotterdam maken.'

'Versnelling in transacties is nodig'

infrastructuur. En met meer mensen in de buurt van stadscentra hoeven er minder kilometers op de weg te worden afgelegd. De betekenis van het woord duurzaamheid voor Syntrus Achmea blijkt volgens Maarsen uit onder meer de scores bij de benchmark Gresb. In september haalden veertien fondsen van de vastgoedvermogensbeheerder een green star. Dat zijn er twee meer dan een jaar eerder. Het Achmea Dutch Residential Fund van Syntrus Achmea RE&F maakte in 2017 de grootste sprong: de overall score van het woningfonds steeg met 15 procent. Ook het Achmea Dutch Health Care Property Fund realiseerde opnieuw een forse verbetering. De overall score steeg met 8,5 procent. Daarmee is het fonds het op een na beste zorgvastgoedfonds in Europa.

'De klanten van Syntrus Achmea hebben een grotere ambitie op het gebied van duurzaamheid dan het behalen van Gresb-scores. Zo worden jaarlijks vele complexen verduurzaamd, onder meer met zonnepanelen en isolatieverbetering. We integreren elektrische deelauto's in huurcontracten en onderzoeken al heel concreet de toepassing van bijvoorbeeld leaseflitsen en smart home-concepten. Aan de nieuwbouwkant hebben wij ons al gecommitteerd aan een gasloos project. En we onderzoeken steeds hoe we naast de EPC-targets ook BENG- en Bream Outstanding-ambities kunnen integreren in onze investeringsstrategieën.'

Lokale partners

Gevraagd naar waar ze over vijf jaar wil hebben bereikt, zegt Maarsen: 'Ik ga ervan uit dat we Maar trots zijn op wat we met lokale partners hebben kunnen realiseren door samenwerking in de stad. Ik hoop we hebben bijgedragen aan de groei en verbetering van de woningvoorraad. Dat we antwoorden hebben gevonden op vragenstukken op het gebied van energie en mobiliteit. Naar ik hoop behoren we dan een van de beste winkelportefeuilles van Nederland. En hebben we laten zien wat we met bijvoorbeeld mixed-useprojecten kunnen bijdragen aan dynamische binnensteden.'

En dan? Zou een opkoopfonds van een private-equity een mogelijke volgende werkgever zijn? Maarsen: 'Dat nooit. Uit je comfortzone gaan is goed voor je ontwikkeling, maar je kernwaarden moet je altijd trouw blijven.'