



EXECUTIVE SEARCH IN BOUW, VASTGOED, INFRA



Rondetafelgesprek: arbeidsvoorwaarden in projectontwikkeling

Rondetafel Projectontwikkeling
2022

“Jong talent wil vaak van baan wisselen, maar heeft een vangrail nodig”

Op initiatief van executive search-bureau Dux Nova schoven vier (ex-)project-ontwikkelaars aan voor een rondetafelgesprek over de arbeidsmarkt. Enerzijds wordt er kwistig overgetoetst om schaarse toptalenten binnen te halen, anderzijds tekenen zich de contouren af van een mogelijke crisis. Hoe kijken de werkgevers naar cultuur, opleiding en de nukken van een nieuwe generatie?

Deelnemers Dux Nova Rondetafelgesprek:

Jimmy Kools – DGA Sustay Projects

Yvonne van Mierlo – Directeur Blauwhoed Studio

Maarten Janssen – HR Directeur BPD Gebiedsontwikkeling

Patrick Esveld – Partner/Directeur Akro Consult

De ruimte is omhangen met witte gordijnen, daarin staat een reusachtige tafel, die ook smetteloos wit is en daadwerkelijk rond. Zie hier de setting voor het eerste Dux Nova Rondetafelgesprek. Naast collega's van het bemiddelingsbureau voor hogere vastgoedfuncties, nemen vier relaties plaats. Ieder met een eigen rol in projectontwikkeling, die ze uiteraard zelf mogen toelichten.

Patrick: Ik ben partner en directeur bij Akro Consult, een procesmanagementbureau in vastgoed en gebiedsontwikkeling. Wat we doen, is in de haalbaarheidsfase van projecten de samenwerking tussen publiek en privaat organiseren. Wij zijn vaak het oliemannetje, zeg maar. Met ongeveer 20 mensen en een flexibele schil zijn we niet groot, maar ook niet klein. Hiervoor heb ik onder meer bij AM en BAM Vastgoed gewerkt, en als commissaris bij een woningcorporatie.

Maarten: Al 21 jaar werk ik voor BPD en zijn rechtsvoorgangers. Ik heb de organisatie compleet zien veranderen en heb steeds meebewogen met alle pieken en dalen. Als HR-verantwoordelijke heb ik bijvoorbeeld in de vastgoedcrisis het bedrijf van 600 naar 300 mensen moeten brengen. Nu zijn we met 410 mensen actief in Nederland. Volledig zelfstandig, met een eigen cao.



Yvonne van Mierlo: "Als mensen een aanbod krijgen, soms voor veel meer geld, komt het aan op cultuur: Wil je echt weg? Gelukkig is het antwoord vaak nee."



Jimmy Kools: "Eigenlijk wil je vooral bovengemiddelde prestaties belonen. Maar ja, de hypotheek moet worden betaald."

Yvonne: Wij zijn een stukje kleiner, met 45 mensen. Blauwhoed is een onafhankelijke ontwikkelaar, die veel verschillende projecten aanpakt. Focus op de Randstad en veel binnenstedelijk. Onze directie zit in de projecten, we kennen eigenlijk geen lagen. De studio is het creatieve hart waar het primaire ontwikkelproces wordt ondersteund.

Jimmy: Ik ben directeur bij Sustay, ontwikkelaar van betaalbare huurwoningen. Hiervoor zat ik bijna 14 jaar bij adviseur Fakton, als partner, financieel verantwoordelijke en medeoprichter van Fakton Capital. Een tiental professionals is 'dedicated' aan ons verbonden. Ons doel is 300-400 woningen per jaar op te leveren. Ondanks alles hoop ik dit jaar de bouw van 800 woningen op te starten. We zijn zelfstandig en ontwikkelen op eigen risico.

Salaris

Salaris is de grootste trigger om mensen te verleiden.

Talent is schaars, dus moet je de portemonnee trekken om goede mensen binnen te halen. Maar waar ligt de grens? Wat doe je als je wordt 'overboden'? Zijn functieschalen heilig, en functietitels? Of wordt onder druk alles vloeibaar? De meest schaarse specialist kan misschien meer verdienen dan de directie. Maar de boel moet wel worden gemanaged. Hoe gaan jullie hiermee om? En: Hoe duurzaam is je beleid als je moet downsize bij een krimpende economie?

Dux Nova: Salaris is vanuit onze ervaring een heel belangrijke trigger bij de werving van personeel. Daarom proberen wij ook altijd te werven met een duidelijke salarisindicatie; hoe meer je laat zien, des te beter het resultaat. Echter, de belangrijkste triggers zijn de inhoud van het werk, de cultuur en het imago van de werkgever.

Jimmy: Als ik kijk naar mijn ervaring bij Fakton, waar op een gegeven moment 70 mensen werkten, zeg ik: Ja, talent is schaars, dus moet je de portemonnee trekken. Toch vind ik het een heel lastige stelling. In mijn beleving hebben we alles geprobeerd, ook nu bij Sustay. We willen een bovengemiddeld bedrijf zijn, dan moeten we ook bovengemiddeld betalen. Maar hoe? Eigenlijk wil je vooral bovengemiddelde prestaties belonen, met een bonus of zo. Een succesvolle ontwikkelaar heeft een ondernemend karakter, net als een adviseur trouwens.



Patrick Esveld:
"Ondernemen gaat over lef en risico. Dat is niet per se hetzelfde als een ondernemend karakter."



Maarten Janssen: *"Wij meten werknemersgeluk elke twee jaar. Wat daaruit blijkt, is dat mensen veel waarde hechten aan regelvrijheid."*

Mensen die enorm gemotiveerd zijn, werk kunnen binnenhalen en proactief doorpakken, zijn er heel weinig. Wij dachten die mensen aan te trekken met een laag vast salaris en heel hoge bonussen. Maar dan zie je dat de meeste mensen toch kiezen voor zekerheid. De hypotheek moet worden betaald. Dus gingen we naar een systeem met een hoger salaris en prestatiebonussen op onderdelen. Dat gaf eindeloze discussies over de kaders. Externe oorzaken werden aangedragen voor het niet halen van een bonus. Heel pijnlijk, heel vermoeiend. Het leidt meer tot gedoe dan tot motivatie. De grootste talenten zijn zelf ondernemer, dus moet je je richten op de laag daar net onder. Met een goed salaris, met duidelijkheid en vooral geen gedoe.

Patrick: Wij kennen een variabele bonus: enerzijds gebaseerd op onze winst, anderzijds op de eigen prestatie.

Jimmy: Over prestatie hebben wij dus veel discussie gehad. Wij kijken nu liever naar gedrag, vanuit een competentiebibliotheek. Dan heb je het niet zozeer over acquisitie, maar over acquisitiegedrag. Dat wil je consistent zien. Ik ben ervan overtuigd dat het goede gedrag altijd ergens toe leidt. Als je je richt op targets, gaan mensen die van elkaar afpakken.

Yvonne: Die discussies over targets herken ik wel. Dat men aandraagt op sommige zaken geen invloed te hebben. Kan zijn, maar als er sowieso geen resultaat is, kan er ook geen bonus zijn. Heel simpel. Over competentie als grondslag voor een bonus, wordt doorgaans minder gediscussieerd.

Patrick: In mijn 6 jaar bij Akro heb ik twee zaken aangepakt: de top-down benadering en ongelijkwaardig aandeelhouderschap. Voor sommige mensen werkt het uitgeven van aandelen of certificaten motiverend, maar veel meer mensen vinden het vooral lastig. Ondernemen gaat over lef en risico. Dat is niet per se hetzelfde als een ondernemend karakter. We geven geen aandelen, maar wel bonussen. En die zijn heel subjectief, maar ik kan ze aan iedereen uitleggen.

En wat betreft de stelling: Ik geloof niet dat salaris de grootste trigger is. Mensen willen veel leren, willen vrijheid en verantwoordelijkheid. En onderschat niet: een leuke, fijne sfeer. Het salaris? Dat moet gewoon kloppen.

Maarten: Niet meer en niet minder. Het is de basis, daar bovenop gelden andere triggers. Vanwege de schaarste zijn we allemaal aan het overtoepen, dat is eigenlijk jammer. Zeker nu er een enorme inflatie bijkomt. Wij houden het binnen de perken, dat moet ook wel vanwege onze cao. Eigenlijk hebben we alleen een inflatiecorrectie toegepast de laatste jaren. Vóór corona spraken we af: 3 x 3 procent. Daar lag ik vervolgens best even wakker van. We hebben de laatste jaren een indexatie toegepast.



Dux Nova: “Onboarding heeft een enorme vlucht genomen de laatste jaren: doordachte begeleiding, niet alleen om iemand in te werken, maar ook om wederzijdse verwachtingen te managen.”



Cultuur

Cultuur is dé reden waarom mensen bij je blijven.

Er is de laatste 10 jaar veel veranderd in de bedrijfscultuur van de gemiddelde ontwikkelaar. Van stropdas naar sneakers, maar belangrijker: meer oog voor de manier waarop wordt (samen)gewerkt. Wat vind je écht belangrijk in je cultuur en hoe draag je dat uit als employer brand? Meet je werknemersgeluk? Wat doe je ermee? En de hamvraag: Brengt het je verloop omlaag?

Yvonne: Ik denk zeker dat cultuur voorop staat, ja. Daarom besteden wij daar ook veel aandacht aan. Wij hebben ons DNA vastgelegd vanuit de centrale vraag: Waarom kom ik 's ochtend mijn bed uit en ga ik naar Blauwhoed? Dat is lastig te definiëren én tegelijkertijd heel wezenlijk, tastbaar op de werkvloer. Samen is ons sleutelbegrip. Die waarde zoeken we ook in nieuwe mensen. Als het niet klikt, soms ook pas na een tijdje, heeft het vaak daarmee te maken.

Iedereen is anders, brengt andere kwaliteiten mee. Maar je moet elkaar wel vinden in samenwerking. Als mensen een aanbod krijgen, soms voor veel meer geld, komt het aan op cultuur: Wil je echt weg? Gelukkig is het antwoord vaak nee.

Mensen willen heel duidelijk weten waaraan ze bijdragen door bij ons te werken. Dat wordt alleen maar belangrijker, merk ik. Wat is het doel en wat is het plan? Prachtig. Ze willen iets waardevols bijdragen. Als ontwikkelaar hebben we misschien niet dat imago, maar in feite hebben we een heel maatschappelijke rol. Durf ik dat te zeggen?

Jimmy: Bij ons wordt daar ook veel over gesproken en de maatschappelijke impact spreekt voor zich, doordat we betaalbare huurwoningen ontwikkelen. Maar het feit dat we bottomline ook een commercieel bedrijf zijn, lijkt dan voor sommigen verwarrend.

Yvonne: Zeker, het moet en-en zijn, anders is het per definitie níet duurzaam en werkt het plan niet.

Maarten: Een belangrijk cultureel element in onze werkwijze is dat we veel verantwoordelijkheid laag op de vloer leggen. Je mag veel zelf regelen, uiteraard binnen kaders. Wij meten werknemersgeluk elke twee jaar. Wat daaruit blijkt, is dat mensen veel waarde hechten aan regelvrijheid. Men mag zelf bepalen hoe een project wordt aangepakt. Dat wordt enorm gewaardeerd.

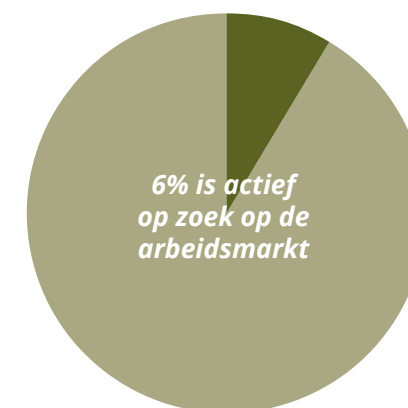
Yvonne: Wij zeggen: maximale vrijheid, maar geen vrijblijvendheid. En dat snapt iedereen.

Jimmy: Bij Fakton deden we structureel mee aan het Great Places To Work-onderzoek. Wat ik daaraan intrigerend vond, is hoe ontzettend belangrijk aansturing en aandacht werd gevonden. Dus ja, vrijheid, maar zeker niet zwemmen. Aandacht is nog bepalender voor tevredenheid. Je zult daarvoor echt een structuur moeten neerzetten.

Dux Nova: Onboarding heeft een enorme vlucht genomen de laatste jaren: doordachte begeleiding, niet alleen om iemand in te werken, maar ook om wederzijdse verwachtingen te managen. Hoe denken jullie daarover?

Patrick: In coronatijd absoluut!

Jimmy: Misschien word ik zelf oud, maar toen ik begon bij Fakton was het heel normaal om in het diepe te worden gegooid. Dan ging je zelf dingen uitzoeken en dat was prima.



(bron: IG Groep)



(bron: IG Groep)

“Mensen willen te snel te veel, terwijl projectontwikkeling juist duursport is”

-Maarten Janssen

Maarten: Jonge mensen willen steeds sneller wisselen, maar ze hebben wél vangrails nodig.

Jimmy: Er schuilt toch een waarde in zelf investeren om zaken uit te zoeken, door de zure appel te bijten. Dan gaat dat rekenmodel maar mis, en moet je 10 varianten maken. Ik probeer nieuwe mensen altijd gerust te stellen: Ik verwacht niet dat het morgen goed is, ik verwacht dat je er energie in stopt om het te snappen.

Patrick: Afgestudeerden hebben veel meer aansturing nodig dan pakweg 5 tot 10 jaar geleden. Uitzonderingen daargelaten, maar de verschillen in levenservaring zijn groot.

Yvonne: Daarom hebben wij zelfsturende teams ingericht, gekoppeld aan buddy's. Dan dek je beide belangen af. Dat werkt echt heel goed.

Jimmy: In projectontwikkeling heb je typische piekmomenten waarop je simpelweg geen aandacht kunt geven. Dat managen, vind ik een grote uitdaging.

Patrick: Er is een generatie opgestaan die werk niet per se het belangrijkste vindt. Het moet passen tussen andere belangen. Vier dagen werken, of minder. Ze stellen andere prioriteiten. Laatst hadden we een belangrijke bijeenkomst, ik ging ervanuit dat iedereen daarbij zou zijn, maar iemand bleek zijn vaste sportavond te hebben. Dat was zijn vaste avond, volkomen logisch voor hem.

Jimmy: In onze arbeidscontracten staat een standaardpassage over incidenteel overwerken. Nooit een issue geweest, maar nu komen daar vragen over: Wat betekent het precies, en wat als het uit de klauwen loopt?

Maarten: Het is tijd voor een crisis. Nee, uiteraard niet, maar het is wel een nijpende kwestie. Mensen willen te snel te veel, terwijl projectontwikkeling juist duursport is. Wij zoeken mensen met zitvlees, want na twee jaar is een project echt niet afgerond.



Leeftijd

De 55-plusser verdient meer kans bij recruitment.

Gewetensvraag: Geef jij de 55-plusser een eerlijke kans in je recruitment? Haal je weleens een senior ontwikkelaar uit de markt die ook een seniorenleeftijd heeft? Er zijn heel duidelijke voordelen: Hij of zij heeft een bak ervaring (ups and down in de markt meegemaakt), het (gezins)leven op orde en nog minstens 10 jaar voor de boeg. Bovendien kan de 'gezel' de 'leerling' het vak bijbrengen. Hoe oud is de oudste medewerker die je dit jaar hebt aangenomen?

Patrick: De laatste twee mensen die ik heb aangenomen, zijn 51 en 60 jaar oud. Dat zijn heel bewuste keuzes van hen en van ons. We werken altijd in teams; daarin nemen zij de rol van mentor op zich. Ze hebben de ervaring, zijn meteen inzetbaar en willen nog jaren door. De jongeren bij ons vinden het fantastisch, die merken dat ze veel kunnen leren.

Dux Nova: De gemiddelde leeftijd bij onze bemiddelingen is momenteel 39. Dat is indirect ook de leeftijd waarom wordt gevraagd. Wij zien gebeuren dat geschikte kandidaten van begin 50 zelfs voor schaarse rollen niet eens op gesprek worden gevraagd.

Maarten: Nou, als je mij morgen vijf gebiedsontwikkelaars van 55 jaar kunt aanbieden, die grote gebiedsontwikkelingen kunnen aansturen, neem ik ze meteen aan.

Yvonne: Ik kan oprecht zeggen dat een hoge leeftijd geen no-go is bij recruitment. We willen mensen die jong van geest zijn; ik ken er genoeg van rond de 60.

“Nou, ik ben 54 en voel me écht geen senior”

-Patrick Esveld

Jimmy: Wij hebben nét een fantastische 55-plusser aangenomen. Daar ben ik heel blij mee.

Patrick: Niet zo lang geleden typeerden we seniorenprojecten als 50plus. Nou, ik ben 54 en voel me écht geen senior. Die grens is maatschappelijk opgeschoven. Een zestiger is een volwaardige medewerker.

Maarten: Tussen 2009 en 2014 hebben we nauwelijks mensen aangenomen. Die groep mis je nu, dat wil je een beetje herstellen voor een mooie leeftijdsopbouw van je organisatie. Dat is de enige reden waarom wij soms naar leeftijd kijken bij werving.

Yvonne: Waarom wil je dat eigenlijk?

Maarten: Ik wil niet dat straks 40 procent van onze mensen vrijwel gelijktijdig met pensioen gaat. Zo'n brain drain krijg je nauwelijks hersteld.



Persoonlijke ontwikkeling

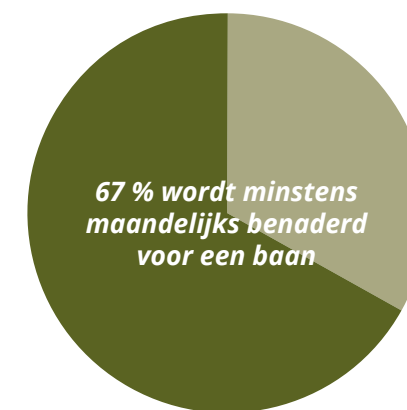
Een moderne werkgever heeft proactief beleid voor ontwikkeling.

Bij projectontwikkelaars is over het algemeen veel aandacht voor ontwikkeling. Van studiereisjes en netwerkclubs tot opleiding: alles is mogelijk. Maar is dit onderdeel van proactief beleid? Zit er een plan achter? Een belangrijk vertrekpunt is onboarding: Hoe begeleid je nieuwe medewerkers, of geldt nog altijd die sprong in het diepe? Ontwikkeling is een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer, maar geef jij het goede voorbeeld?

Patrick: Een tripje naar het buitenland is hartstikke goed, maar ik denk dat het erom gaat dat mensen elke dag leren. Van elkaar, in het dagelijks werk. Dat ze bij een ervaren collega terecht kunnen, ook 's avonds en in het weekend, om hulp te krijgen bij actuele kwesties. Iedereen die bij ons binnenkomt, krijgt een mentor toegewezen. Iemand die inhoudelijk meer ervaren is en met wie je een goede klik hebt.

Maarten: Wij ontwikkelen op meerdere assen. Vaardigheden uiteraard, dat moet gewoon gebeuren. Daarnaast organiseren we kennismanagement, door sessies en workshops met vakgenoten onderling. Lekker sparren. Door onze decentrale organisatie zien mensen elkaar niet al te vaak. Op deze manier zijn ze betrokken en delen ze kennis. En er is vanuit onze cao ruimte voor ontwikkeling omwille van inzetbaarheid. Die hoeft niet vak gerelateerd te zijn. Het merendeel is dat evenwel toch, al zag ik laatst iets voorbijkomen over moestuinen.

Jimmy: Wat ik het meest boeiend vind aan opleiden en trainen is de kracht van de gezamenlijkheid. Het delen van die ervaring heeft een enorme impact op de cultuur; men gaat een gezamenlijke taal spreken. Ik ben daar een enorme fan van.



(bron: IG Groep)

Belangrijkste pullfactoren

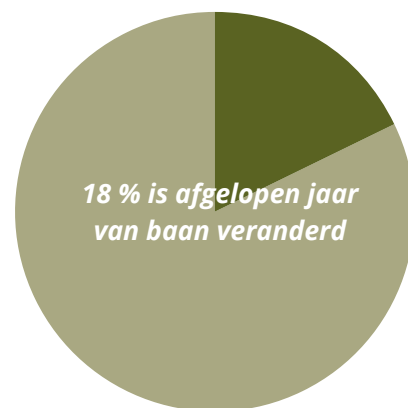
Goed salaris 60 %
Inhoud werk 50%
Acceptabele reistijd 40%

(bron: IG Groep)

Yvonne: Professioneel en persoonlijk ontwikkelen, doen wij vooral op basis van competenties en het ontdekken en versterken van natuurlijke kracht. Als dat goed gaat komt het resultaat vanzelf. Daarnaast hebben we de Blauwhoed Academy, een plek voor inspiratie en kennisdeling. Dat levert ontzettend veel op. Vorige week was er nog een training mind mapping, voor veel collega's een nieuwe tool die de creativiteit bevordert.

Dux Nova: Onboarding is in onze optiek vaak een ondergeschoven kindje. Na een intensief wervingstraject gaat men vaak snel over tot de waan en hectiek van alledag. Je mist dan de kans om een medewerker zich goed thuis te laten voelen. Wij geven opdrachtgevers ook adviezen voor een goede onboarding. Onze ervaring leert dat een goed georkestreerde start een cadeau is voor je nieuwe werknemer

Thuiswerken wordt minder belangrijk



(bron: IG Groep)

Mobiliteit

Hoe dichterbij mensen wonen, hoe langer ze blijven.

Opeens beseffen we weer hoe funest files zijn voor je werkritme. Sinds corona is thuiswerken een stuk gebruikelijker geworden. Moeten we dat aanmoedigen, of mensen toch dwingen dichtbij te wonen? En waarom eigenlijk: is fysieke aanwezigheid essentieel? Hoe vaak wil je elkaar zien om verbonden te zijn? Medewerkers vragen om flexibiliteit; dat bepaalt hun werkgeluk voor een flink deel.

Maarten: Ik denk dat het erg hangt af van het soort functie. Bij ondersteunende staffuncties moet die afstand inderdaad niet te groot zijn. Maar bij ontwikkelaars maakt het weinig uit, die rijden het hele land door. Dat maakt niet zoveel meer uit. En ze werken deels thuis, deels op regiokantoren. We zijn overigens wel terughoudend in thuiswerken. Hooguit twee dagen per week, want ontwikkelen is een teamsport. Je moet elkaar ontmoeten, inspireren. Veelal op afstand werken, zoals je tegenwoordig bij banken ziet, lijkt mij funest voor de cultuur.

Yvonne: Blauwhoeders komen uit verschillende uithoeken van de Randstad. Bij Dux Nova zijn jullie altijd heel huiverig voor lange reistijden. Waarom eigenlijk?

Dux Nova: Drie kwartier zónder file, dat is volgens ons op langere termijn houdbaar. Anders krijg je op den duur irritatie, het wordt bijvoorbeeld thuis lastig. Over het algemeen, er zijn uitzonderingen.

Jimmy: Ontwikkelaars zijn vaak extravert. Die kruipen niet een hele dag in hun laptop. Ontwikkelen kun je niet via Teams. Daar horen whiteboards bij, scenario-ontwikkeling, brainstormen. Dat is nu net het mooie van ons vak! Misschien moet je dus maar niet te ver van kantoor gaan wonen.

“Ontwikkelen kun je niet via Teams. Daar horen whiteboards bij”

-Jimmy Kools