



33 JAJO-BEDRIJVEN
CLOSING THE CIRCLE, TOGETHER

SUSTAINABILITY EN DE ONE STOP SHOP-GEDACHTE

*'Closing the circle, together', de JAJO-directie buigt zich in Houtlab in Nieuwkuijk over die ene zin die zoveel meer is dan een paar mooie Engelse woorden. Het is de missie van JAJO en de noodzaak is helder: de traditionele bouwbranche moet duurzaam worden getransformeerd. In die opgave neemt **JAJO** het voortouw. 'We hebben de vastgoedcyclus met onze bedrijven rond weten te maken.'*



Ivo van der Mark

Gebroederlijk zitten de heren aan tafel. De CEO, Ivo van der Mark, als tafelhoofd. Omringd door CFO Patrick Booij en vanuit de Nederlandse dochterondernemingen Peter Heuvelink (algemeen directeur Projectontwikkeling), Louis Camps (algemeen directeur Wonen), Guido Beijer (algemeen directeur Onderhoud) en André Köster (algemeen directeur Restauratie & Renovatie én Urban Mining). Onderwerp van gesprek is de duurzame filosofie van JAJO - een groep bouwgerelateerde bedrijven met dochterondernemingen in Nederland, het Caribisch gebied en Polen - en vooral het collectieve denken van 33 verschillende werkmaatschappijen.

TRANSFORMATIE VAN BEDRIJVENGROEP

Het komt niet zo vaak voor dat de directeuren op hetzelfde ogenblik anderhalf uur vrij hebben in de agenda, zonder dat er stante pede een onderwerp afgehamerd moet worden. Dat maakt dat de sfeer ontspannen is. Tussen de aardige een-tweetjes in

zou je bijna vergeten dat de interne herstructurering van JAJO een intensief proces is geweest. Eentje waar het solistische vastgoed-denken van werkmaatschappijen plaats heeft gemaakt voor meer duurzame revenuen in de volle breedte van de groep. Geen rendement-met-oogkleppen-op, maar circulair en gericht op *people, planet en profit*.

‘De reis was niet eenvoudig’, zegt een zichtbaar trotse CEO. Hij beaamt dat er een periode van her-organiseren vooraf is gegaan, alvorens JAJO hardop kon zeggen ‘we zijn er klaar voor’. ‘Je kunt als bouwgroep betrekkelijk eenvoudig 33 werkmaatschappijen onder een paraplu stallen, maar dat betekent niet dat zij samen dezelfde kant op kijken en automatisch denken aan de overkoepelende visie. Zo werkt het niet. We zijn allemaal ondernemend en eager. Daar is niets mis mee, alleen gaat *Closing the circle, together* om een groter doel. Het gaat over onze interne organisatie die elke stap in de vastgoedcyclus van een gebouw kan beantwoorden voor opdrachtgevers én over duurzaam samenwerken met partners en leveranciers, op weg naar een circulaire bouw. Overall zie ik dat er nu meer balans is gekomen in de onderlinge samenwerking van onze werkmaatschappijen. Daar plukken we nu de vruchten van met elkaar.’

HARDE WAARHEID EN AANTREKKINGSKRACHT

Woorden als ‘op weg naar een circulaire bouweconomie’ worden in de mond genomen, maar de eerste urgentie is dichterbij huis en gaat over de harde waarheid die de bouwbranche al een tijdje onder ogen moet zien, zo legt Ivo van der Mark uit. ‘Als we het niet duurzamer gaan oplossen als branche, dan kunnen we straks nauwelijks nog ondernemen. Dan rijzen de kosten de pan uit, zijn de marges verdampt, wil niemand nog in de bouw werken omdat we te vervuilend zijn en wordt een gebrek aan grondstoffen en materialen écht een bottleneck. Dat kan niet. Daar helpen we onszelf niet mee en Nederland ook niet.’ Hij pauzeert even en vult dan aan: ‘Het omgekeerde is overigens ook waar. Dat merken we nu. Doordat we als JAJO een sterke propositie voor de hele groep hebben neergezet, ben je aantrekkelijk voor partijen met een gelijk gedachtegoed. Onze duurzame ambitie heeft plotsklaps een aanzuigende werking op

‘SUSTAINABILITY BETEKENT OOK GEWOON WINST MAKEN EN CSRD IS DE NORM IN DE ZAKELIJKE MARKT’

opdrachtgevers en andere partners. En dankzij onze koploper-boodschap willen mensen bij ons werken. Dat geeft aan dat we de juiste weg zijn ingeslagen.’

CFO Patrick Booij luistert van opzij aandachtig. ‘Sustainability betekent ook gewoon winst maken en CSRD is de norm in de zakelijke markt’, vertelt hij kalm. ‘Je kunt in dit tijdsframe echter niet kortzichtig rekenen aan ROI’s zonder dat je toegevoegde waarde levert voor de maatschappij. Dat accepteren financiers, opdrachtgevers en ook de eindklant niet. En gelukkig maar! Bovendien, schaarste zorgt elke dag voor uitdagingen en in ieder geval voor een langere time-to-market. Dat

maakt het voor ons als JAJO wellicht eenvoudiger om de cirkel samen met onze bouwbedrijven zelf te sluiten. Zo nemen wij steeds meer het heft in handen en sturen wij op sluitende businesscases van projecten en tegelijkertijd op een betere wereld.’

Hij lacht. ‘Interessant is ook nadenken over alternatieve en parallelle businessmodellen die er ontstaan en die weer voor funding voor JAJO kunnen zorgen. Dat kan ons weer helpen met het verder ontwikkelen van initiatieven op het gebied van sustainability. Neem bijvoorbeeld Tesla. Zij heeft natuurlijk een businessmodel dat over elektrische auto’s gaat, maar profiteert ook van haar



Guido Beijer en Peter Heuvelink

‘DIE HELE CIRKEL GA JE ENKEL MET ELKAAR AAN ALS ER WEDERZIJDIG VERTROUWEN IS’

vroege investeringen in groene technologie door nu op zeer grote schaal CO₂-certificaten te verkopen. Gezien de verschillen in sectoren is dit niet een 1-op-1 vergelijkbare situatie, maar het prikkelt de fantasie natuurlijk wel. We moeten creatief leren denken ten aanzien van businessmodellen, dat gaat ons verder helpen met de transformatie naar een duurzame sector die betaalbare producten levert.’

VAN DWANG IS GEEN SPRAKE

Het is een prestatie van formaat om 33 werkmaatschappijen naar het grotere geheel te laten kijken. Zeker in een tijdperk dat de branche hortend en stotend bijna tot stilstand is gekomen.



Patrick Booi

Peter Heuvelink (Projectontwikkeling): ‘Er is een tekort van 1 miljoen woningen en de oplossing ligt in samenwerken. Extern met stakeholders als overheden, beleggers en corporaties. En intern bij voorkeur met onze zusjes. Wat we met elkaar kunnen doen, doen we met elkaar, en zo niet, dan zorgen we voor impact met derden. Van gedwongen winkelnering is geen sprake. Soms ligt de beste keuze buiten de deur. Prima. Maar vaak zorgt de interne samenwerking met een zusterbedrijf voor voordelen voor een opdrachtgever, die dan bijvoorbeeld verzekerd is van een hoge mate van kennis en een snelle informatieoverdracht. Steeds meer partijen snappen dat. Ze zien de lange termijn van vastgoed en de calculaties die daarbij horen, en vragen nog voordat de eerste ontwikkelschets op papier staat actief om extra informatie over scenario’s die over vijf, tien, twintig of dertig jaar mogelijkkerwijs spelen. Dan is het prettig dat wij een van de andere JAJO-bedrijven naar voren kunnen schuiven. Dat is uniek in de branche en dat wordt gezien.’

Betaalbaarheid is een van de pilaren waar *Closing the circle, together* op leunt. Voor zowel de opdrachtgever als de eindklant een belangrijk element, beamen de directeuren. ‘Een modaal inkomen moet een modaal huis kunnen betalen’, vult Ivo van der Mark aan. ‘En dat begint bij de ontwikkeling en de bouw ervan.’ Peter Heuvelink knikt. ‘We bieden oplossingen voor leefomgevingen en gaan in onze portefeuille voor tweederde voor betaalbare woningen. Daarin maken we steeds meer gebruik van biobased materialen. Daar ligt de toekomst. We attenderen opdrachtgevers op kansen die er liggen. Dat levert mooie gesprekken op over de ontwikkeling van gebouwen en hoe we de CO₂-uitstoot en het gebruik van virgin materials kunnen minimaliseren. Een mooi voorbeeld hiervan is de natuurinclusieve woonbuurt in Dongen, waar duurzaamheid en klimaatadaptie centraal staan. Of in Utrecht een duurzame stadswijk Merwede, waar we de handen ineen hebben geslagen met de gemeente om in een eigenarencollectief nieuwe vormen van wonen, leven en mobiliteit mogelijk te maken. Ja, natuurlijk ben ik daar trots op. Dat is de reden waarom ik geloof in de missie van JAJO.’

VASTGOEDCYCLUS-DENKEN

Als de projectontwikkelingstak wordt uitgenodigd voor een gesprek dan kijken de divisies Wonen, Bedrijfshuisvesting, Restauratie & Renovatie en Onderhoud op de achtergrond direct mee. Het



André Köster

cyclus-denken start op ieder moment in de keten. ‘*Closing the circle, together* gaat ook over snelheid maken’, verduidelijkt Ivo van der Mark. ‘En dus over betaalbaarheid. Als wij de ontwikkeltijd, bouwtijd, onderhoudstijd, renovatietijd en oogsttijd met 10 procent kunnen reduceren dan maken we als groep een enorme stap vooruit. We denken voor de start van een project al na over alle fasen die een gebouw doormaakt in haar bestaan. Dat resulteert in slimmere keuzes voor opdrachtgevers, die *at the end* meer waarde opleveren, op welk vlak dan ook.’

‘Ons vliegwiel gaat steeds sneller draaien’, valt collega Louis Camps (Wonen) hem bij. ‘Externe factoren spreken in ons voordeel als je het hebt over banken die steeds meer duurzaamheidseisen stellen aan de financiering voor woningbouw. De Rijksoverheid kijkt scherp mee. Beleggers kunnen daarbij niet achterblijven. Ze sturen steeds meer op duurzame alternatieven in een traditionele bouw. Dat is voor ons een fijne tendens in de samenleving.’

Met aanzienlijk wat dienstjaren binnen JAJO blikt hij terug in de tijd: ‘Er waait een jonge wind van leiderschap hier. Samenwerking wordt elke dag gestimuleerd. Dat is een ommekeer met pak em beet tien, vijftien jaar geleden. Overstijgend denken

zorgt voor een brede kijk op de productiecapaciteit en de planning ervan, op die manier kunnen we efficiënter en goedkoper bouwen. Of wat denk je van risico’s nemen en spreiden, zodat er op een locatie twee keer gebouwd kan worden met onze kennis, terwijl we slechts één project zelf bouwen. Ook dat gaat over *Closing the circle, together*. Dat kunnen we nu realiseren met elkaar.’

Ivo van der Mark haakt in: ‘Mooie succesvoorbeelden, Louis. Helaas zien we ook dat projecten regelmatig tegen een juridische muur oplopen.’

‘Ik snap je punt, Ivo. Het gaat over continuïteit’, antwoordt Louis Camps. ‘De doorlooptijd is op dit moment te lang. En de voorspelbaarheid is en blijft een heikel punt. Weten of iets naar de Raad van State gaat of niet, een uiterste startdatum toch met vier maanden zien vertragen door een nieuwe, juridische tegenvaller.... Maar ik ben positief: we focussen ons aan de bouwzijde vooral op de factoren die we wél in de hand hebben. Zo maken we bijvoorbeeld gebruik van 4D-planning in BIM, modulaire bouw en langdurige samenwerkingen met opdrachtgevers en ketenpartner. Ook daarin trekken we op met de andere JAJO-bedrijven. Samen hebben we de sleutel tot duurzame en betaalbare bouw.’

‘VANDAAG DE DAG WORDT DE WAARDE VAN HET GEBOUW STEEDS BELANGRIJKER EN PAS DAARNA DE PLEK’



Aan het woord Louis Camps

ONE STOP SHOP

Na Projectontwikkeling en Wonen is het de beurt aan Guido Beijer (Onderhoud). Hij is in januari 2024 aan het directieteam toegevoegd en heeft in korte tijd een doelgerichte strategie ontwikkeld, die past bij het grote denken van JAJO. Voor zowel de CEO als de CFO (“Onderhoud dempt de financiële volatiliteit”) is Onderhoud een belangrijke poot van JAJO.

Guido Beijer: ‘Ik zie ons als een one stop shop. Een opdrachtgever hoeft nooit meer afscheid van JAJO te nemen. Randvoorwaardelijk is de interne organisatie, die goed op elkaar is ingespeeld. Dat hebben we nu voor elkaar! Elementair overigens, want *Closing the circle, together* begint bij de mens. Wat dat betreft staan we, aan de vooravond van 2025, voor een fijne opgave: we kunnen laten zien waar we onze mond vol van hebben. Practice what we preach.’

Concreet betekent dat voor Janssen de Jong OnderhoudPlus dat ze vroeg in het nieuwbouwproces betrokken wordt. ‘Dan bekijken we de detaillering van een gebouw. Die kan door onze bril gezien vaak net iets anders zijn dan wat de architect in beginsel tekent. Een opdrachtgever is daar harstikke blij mee. Net een andere plint scheelt zomaar aanzienlijk in de onderhoudskosten, en net ander materiaalgebruik doet er echt toe als je kijkt naar de levensduur. Dat is onze rol aan de voorkant. (...) Midden in de levenscyclus van een gebouw kijken we op een andere manier. Zo komen we tot nieuwe innovaties in de markt. Dit voorjaar hebben we de ‘flitsverduurzaming’ bedacht. We verduurzamen in slechts drie dagen een bestaande woning, soms zelfs tot energieneutraal, met ons RE-DO renovatieconcept. Dat is voor een opdrachtgever - bijvoorbeeld

een woningbouwcorporatie - een geweldige ontwikkeling!’

Ivo van der Mark glimlacht: ‘Het gaat over klanttevredenheid in de breedste zin des woords. Bij Janssen de Jong OnderhoudPlus, maar ook bij de andere dochterondernemingen. *Closing the circle, together* met de one stop shop-gedachte, zoals Guido schetst, kan alleen als we altijd en overal kwaliteit leveren. Kwaliteit in gesprekken en verdieping in de vraag achter de vraag. Hoogwaardige kennis en de zienswijze dat een project niet stopt bij de oplevering ervan. Dan begint het vaak pas, want dan gaat een opdrachtgever of zijn klant er in wonen of werken. Daarna komt er een periode van onderhoud en van renovatie of restauratie. En vervolgens het moment van oogsten en dan begint de cirkel weer opnieuw. Die hele cirkel ga je enkel met elkaar aan als er wederzijds vertrouwen is. Geloven dat we samen - intern bij JAJO - en met onze klanten tot het beste resultaat voor eenieder kunnen komen.’

DE CIRKEL EINDIGT NOOIT

André Köster (Restauratie & Renovatie) denkt na over wat de directeuren Projectontwikkeling, Wonen en Onderhoud het voorbije uur hebben gezegd. Hij begint gevat en maakt een toespeling naar *Closing the circle, together*. ‘Misschien sta ik wel helemaal aan het begin, in plaats van aan het einde van de vastgoedcyclus? Wat ooit gebouwd wordt, moet in de toekomst duurzaam zijn. En wat dat betreft zijn er uit het recente verleden genoeg lessen te leren voor de bouwbranche. De ruimte is schaars, dus we weten dat we het bestaande moeten omarmen. Restauratie en renovatie spelen daarin een sleutelrol. De locatie is decennialang het centrum van het vastgoed-denken geweest, en daar is binnenstedelijk een grote verandering gaande. Vandaag de dag wordt de waarde van het gebouw steeds belangrijker en pas daarna de plek. Ontwikkelaars en bouwers moeten aan de voorkant al nadenken over hoe het pand wordt gebouwd, met welke materialen, zodat er een voorspelbaar proces ontstaat, later in de vastgoedketen. Dat kost tijd, maar het kost een vastgoedeigenaar veel meer geld als daar niet in een vroeg stadium over is nagedacht. Dat is de cirkel-gedachte als je het mij vraagt. Langzaam daalt in dat we onze iPhones en kleding niet zomaar in de vuilnisbak moeten gooien. Dat er verschillende levensfasen zijn tussen nieuw en afgedankt. Die ontwikkeling zie ik gelukkig ook in onze bouwbranche, waar de liefde voor (monumentaal)

vastgoed groeiende is. Daar ligt een groot vraagstuk voor de markt: hoe houd je dat specifieke, vaak moeilijk te verduurzamen vastgoed, bruikbaar? En hoe houd je als eigenaar de exploitatiekosten in de hand? Los van de functieverandering: dat maakt dat ik bij JAJO nauw aangehaakt ben bij mijn collega’s in de andere divisies. Samen denken we na over het optimale leven van vastgoed. En doen er alles aan om zo min mogelijk weg te gooien en daarbij zoveel mogelijk rendement te realiseren voor de samenleving.’

Nu hij aan het woord is, gaat André Köster nog even door. Hij zet een andere bestuurspet op, die van directeur van New Horizon, de oogst-partij binnen JAJO. ‘New Horizon is elementair in het sluiten van de keten. Ooit gestart vanuit een droom en nu in een meer realistische fase. Partijen zijn reuze nieuwsgierig naar alternatieven van virgin materials. Zeker als deze in ‘eigen’ gebouwen te vinden zijn. En dat is waar we ons nu op richten: materialen in bestaande gebouwen van vastgoedeigenaren die bruikbaar zijn voor nieuwe projecten van diezelfde eigenaar. Daarin zijn we dus afgestapt van het Marktplaats-denken: ik ben partij A en heb materialen en stel deze beschikbaar voor partij B. We merken dat we met onze nieuwe visie meer aansluiting vinden bij de markt en binnen het vastgoedcyclus-denken van JAJO ook direct waarde kunnen toevoegen in *Closing the circle, together*.’

2025 EN VERDER

Patrick Booi (CFO) blikt alvast vooruit. ‘In 2025 gaan we nog harder werken aan duurzame oplossingen voor de markt en bouwen we als JAJO samen verder aan duurzame waardecreatie. En niet alleen omdat wij dat intrinsiek willen, maar ook vanuit een risicoperspectief. Want als je niet duurzaam handelt, dan zijn ook de risico’s *sky high* voor een onderneming.’

Ivo van der Mark knikt. ‘We hebben een prachtige strategie. Ik merk dat collega’s en vakgenoten die met open armen ontvangen. Het is een doordacht plan in een periode van procedures, stikstof-issues en netcongestie-problemen. In al die onzekerheid hebben wij een heldere route uitgestippeld. Dat geeft ons houvast en zorgt voor een gestage groei. Dan komen de resultaten vanzelf. Die van onze JAJO-bouwbedrijven én resultaten voor onze opdrachtgevers. Het één gaat hand in hand met het ander. Kortom, we zijn klaar voor die 1 miljoen woningen. Aan ons zal het niet liggen.’