

# VORM

## De markt is in VORM

Samenvatting jaarverslag 2016



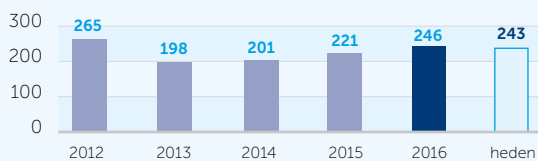
# De vorm van VORM

Top 15-speler

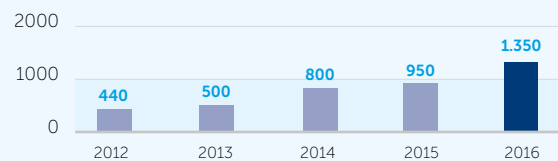


VORM is een top 15-speler, op weg naar en misschien al in de top 10. Wij ontwikkelen, bouwen, renoveren, transformeren en onderhouden projecten in de woning- en utiliteitsbouw. Ons werkgebied ligt primair in de Randstad en de grote steden daarbuiten. Wij ontwikkelen en realiseren projecten van 2 tot 200 miljoen euro. Wij bereiken in 2019 onze honderdjarige leeftijd en zijn er trots op dat we nog steeds uitstekend in vorm zijn! In 2016 behaalden we namelijk de hoogste omzet en hoogste winst ooit in de historie van VORM.

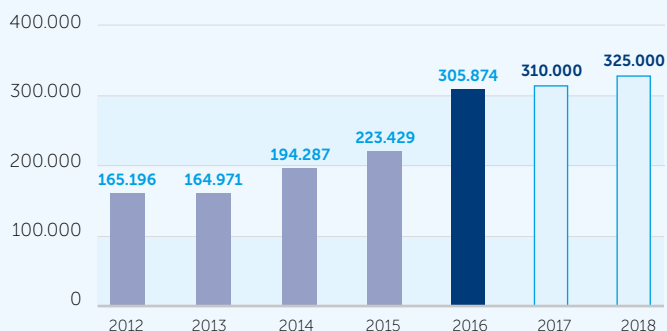
## Personeelsleden (headcount)



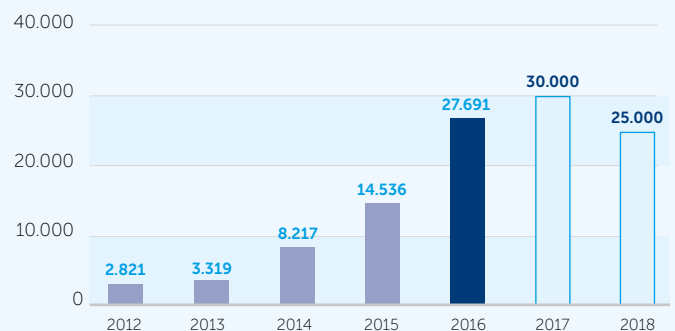
## Orderportefeuille (x € 1.000.000)



## Gecombineerde omzet (x € 1.000)

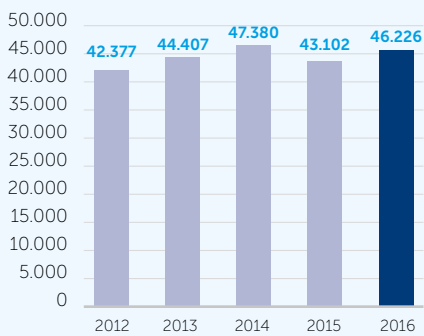


## Gecombineerde winst voor belastingen (x € 1.000)

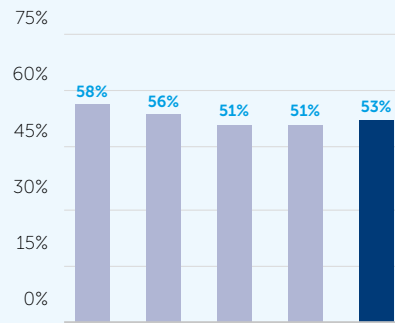




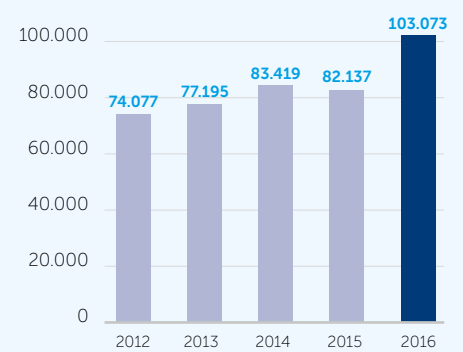
## Werkkapitaal (x € 1.000)



## Solvabiliteit (op basis van garantievermogen)



## Garantievermogen (x € 1.000)



### Algemeen

De veranderingen blijven ons in hoog tempo uitdagen. Onze medewerkers storten zich onveranderd met veel energie op deze veranderingen en blijven ze omarmen. Met onze partners streven we naar samenwerking waar voor verspilling geen plaats is. Dat vraagt van onze partners en onze medewerkers een grote stretchbereidheid. Niet alles lukt in één keer; dat hoeft ook niet, er is ruimte voor struikelen bij het verbeteren. Het gevolg is dat we ons sneller aanpassen dan de meeste concurrenten en dat onze resultaten ten opzichte van het gemiddelde van de top 15 aanzienlijk beter zijn. Dat was de tekst van vorig jaar, en die blijft nog heel lang van toepassing, misschien wel decennia lang. We hopen natuurlijk wel dat de resultaten branchebreed op voldoende niveau komen. Als we op zoek zijn naar zekerheid, dan is het zeker dat veranderen net zo gewoon wordt als slapen en eten.

### De markt is in VORM

De markt is in VORM. Wat betekent dat voor onze branche, voor VORM, maar nog belangrijker: voor onze klanten?

Voor onze klanten is het lang niet altijd goed nieuws. Kopers van woningen moeten in de grote steden weer loten om hun droomwoning te mogen kopen. De prijzen gaan hard omhoog. Door de druk op de markt worden de bouwrijden weer langer.

De markt is helemaal niet in vorm. We zien immers nog steeds matige resultaten in onze branche. Zowel bij toeleveranciers, onderaannemers, de meeste bouwers als bij de meeste ontwikkelaars is de marge nog maar gering en in ieder geval lager dan noodzakelijk om zich gereed te maken voor de toekomst. Ook zien we een verlenging van de ontwikkelperiodes en zien we dat we met z'n allen de huidige vraag niet kunnen bijbenen. Niet als ontwikkelaars, maar ook niet als bouwers.

Dus de markt is helemaal niet in vorm. Dat klopt helaas; de kop was dan ook niet: de markt is in vorm, maar: de markt is in VORM.

Als VORM zijn wij al jaren bezig met ons 'VORM de toekomst'-traject. Een traject waar wij met onze medenemers (wij beschouwen onze medewerkers als mede-ondernemers en noemen ze daarom medenemers) telkens op zoek gaan naar de markt. Wat vraagt de markt? Hoe kunnen we het verschil maken in de markt? Welke veranderingen moeten we doorvoeren voor de markt? Zijn er bestaande innovaties die we kunnen toepassen? Zijn er innovaties uit andere bedrijfstakken die we in ons vak kunnen implementeren?



Continu zijn wij op zoek naar samenwerking met adviseurs, collega-ontwikkelaars en -bouwers, en met opdrachtgevers, toeleveranciers en partners met wie we samen nog dichter op de huidige markt zitten en de klantwensen nog beter tot realiteit kunnen brengen.

We durven dus te stellen dat we de markt heel goed begrijpen, met ons verstand en in onze passie voor bouwen en ontwikkelen. En daarmee zouden wij kunnen denken: wij hebben onze doelen bereikt, we begrijpen de markt, de markt zit zelfs in onze genen. De resultaten zijn bovengemiddeld en de verwachtingen zijn uitstekend. Complimenten aan iedereen die hieraan heeft bijgedragen. Wij zijn daar trots op en mogen daar ook trots op zijn.

We zijn er echter nog lang niet. De markt blijft veranderen. De klant vraagt steeds meer van ons. En wij kunnen met nog meer talenteninzet, door nog slimmer samen te werken en nog meer te innoveren, ons mogelijk nog wel 100% verbeteren. Tot nu toe valt de competitie van bedrijven van buiten onze branche nog wel mee. Blijkbaar is Nederland daar nog een te kleine markt voor. Maar er komt een moment dat dat gebeurt, en daar gaan wij niet op wachten. Het gaat ons als VORMers lukken ook competitief te blijven met de Elon Musks van buiten de branche, zelfs als we zelf Elon Musk-achtige ideeën moeten implementeren.

## Financiële resultaten

De gecombineerde omzet (inclusief ons aandeel in de omzet uit samenwerkingen) steeg van 223 miljoen euro in 2015 tot 306 miljoen euro in 2016, een toename van 37%. De gecombineerde winst voor belastingen steeg van 14,5 miljoen euro in 2015 (6,5% van de omzet) naar 27,7 miljoen euro (9,0%). De winstmarge steeg hiermee met 39%. In absolute zin steeg de winstmarge met 90%.

Het gemiddeld aantal medenemers (in fte's) nam met 2% toe van 220 in 2015 naar 224 in 2016.

De solvabiliteit blijft met 53% stabiel hoog. Het balanstotaal neemt toe van 160 naar 193 miljoen euro door een toename van de activiteiten. Het werkkapitaal bedraagt 46 miljoen euro en is daarmee stabiel gebleven. Het rendement op het groepsvermogen is met 20,3% ruim boven het gewenste niveau van 15%. De orderportefeuille bedraagt per 1 januari 2017 1.350 miljoen euro tegenover 950 miljoen euro per 1 januari 2016. De resultaten voldoen hiermee aan al onze doelstellingen.

## Stand van onze duurzaamheid

Als VORM blijven we investeren in duurzaamheid, waarbij we ook afgelopen jaar weer forse stappen hebben gezet.

Inmiddels draaien al onze panden en bouwplaatsen op groene stroom. De vastgoedportefeuille van ons zusterbedrijf Next Real Estate BV is voor 75% naar label A gebracht. Verder hebben we forse stappen gezet in het bereiken van onze wens om uiterlijk in 2018 al onze woningen te ontwikkelen op basis van een EPC 0-norm. Inmiddels hebben we zelfs al 1.500 woningen op een norm ontwikkeld die lager ligt dan EPC 0, zelfs torens van 70 meter hoogte op een EPC lager dan -0,1.

Dit brengt veel technische uitdagingen met zich mee. "BOLD", een toren van 70 meter hoogte met 230 woningen in Amsterdam Overhoeks, is daarvoor zelfs uitgevoerd met een volledige PV-gevel, waarbij de PV-cellen in een matzwarte uitvoering worden gemaakt, zodat het gebouw uitzonderlijk duurzaam en toch zeer aantrekkelijk wordt.

Uiteraard zijn wij trots op deze cijfers, die zijn bereikt door onze medenemers in samenwerking met onze partners.

Daan van der Vorm en Hans Meurs



## Geconsolideerde balans per 31 december 2016

(Na verwerking van het voorstel tot bestemming van het resultaat)

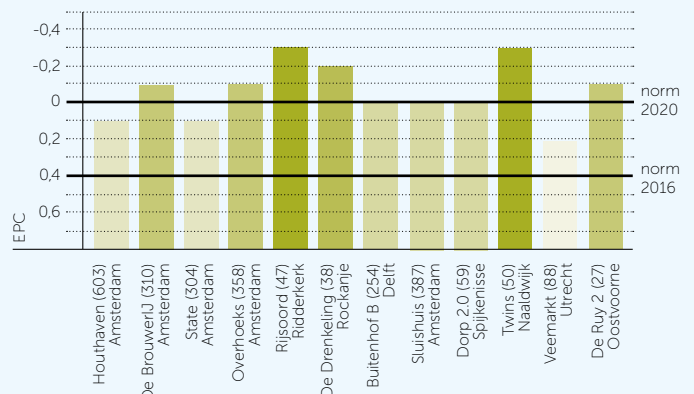
	2016	2015
<b>Vaste activa</b>		
Immateriële vaste activa	155.941	171.075
Materiële vaste activa	17.032.915	19.827.695
Financiële vaste activa	56.143.460	34.113.889
	73.332.316	54.112.659
<b>Vlottende activa</b>		
Voorraden	63.442.333	38.598.833
Vorderingen	31.091.748	27.627.169
Liquide middelen	25.495.072	40.469.314
	120.029.153	106.695.316
<b>Kortlopende schulden</b>	73.802.726	63.593.435
	46.226.427	43.101.881
	119.558.743	97.214.540
<b>Langlopende schulden</b>	14.520.525	12.878.887
<b>Voorzieningen</b>	1.965.494	2.198.256
<b>Groepsvermogen</b>	103.072.724	82.137.397
	119.558.743	97.214.540

## Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2016

	2016	2015
<b>Netto-omzet</b>	296.062.267	209.575.200
Overige bedrijfsopbrengsten	495.765	339.110
	296.558.032	209.914.310
Kosten van grond- en hulpstoffen en overige externe kosten	239.766.135	170.142.121
Personeelskosten	21.457.070	18.264.304
Afschrijvingen op materiële vaste activa	1.546.137	1.438.628
Overige bedrijfslasten	8.325.485	6.114.077
	271.094.827	195.959.130
<b>Bedrijfsresultaat</b>	25.463.205	13.955.180
<b>Financiële baten en lasten</b>		
Rentebaten	1.286.647	1.090.558
Rentelasten	(591.176)	(307.890)
Bijzondere waardemutatie financiële vaste activa	825.000	-
	1.520.471	782.668
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>	26.983.676	14.737.848
Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	(6.639.188)	(3.715.499)
	20.344.488	11.022.349
Aandeel in het resultaat van deelnemingen	590.839	(304.379)
<b>Netto-resultaat</b>	20.935.327	10.717.970

## Duurzaamheid projecten

(Aantal woningen)



# De vooruitzichten: de klant is in VORM

**De woningmarkt is enorm aangetrokken. De lage rente, de nog steeds aanwezige inhaalvraag, de veranderde wijze van wonen, het vertrouwen van de kopers, de druk op de huurmarkt, de weer investerende corporaties: allemaal veroorzakers van een sterk opwaartse woningmarkt.**



Ook in 2016 hebben we onze orderportefeuille enorm kunnen vergroten. We verwierven voor 699 miljoen euro aan projecten. Per 1 januari 2017 hebben we voor 1 miljard euro aan projecten in de zes grote steden en 350 miljoen euro daarbuiten, waarvan het merendeel in de Randstad.

We volgen daarin de klant: de trek naar de stad is groot. Nu woont in Europa 50% van de mensen in de steden. In 2050 is dat 70%. Ook in Nederland, met de Randstad als één grote stad met daarbuiten nog een tiental steden, woont over 33 jaar meer dan 70% van alle inwoners in de stad. Onze orderportefeuille is daarop afgestemd, hoewel we nog geen locaties onder controle hebben voor 2050, dus zo vooruitstrevend zijn we ook weer niet.

En tegelijkertijd wenst de klant steeds meer. Duurzamer, volledig ontzorgd, comfortabeler, beter, leuker, veiliger en nog veel meer. We gaan nog meer energie stoppen in de klantwensen, ook in wensen die de klant nog niet uitspreekt. Wij willen niet alleen de markt in VORM houden maar ook de klant in VORM krijgen.

En uiteraard blijven wij op mooie locaties projecten verwerven. Met onze orderportefeuille (vier keer onze toekomstige jaaromzet) richten wij ons daarbij vooral op projecten met een hoog innovatief gehalte en projecten met een lange horizon met een start realisatie vanaf

2020-2025. De locaties moeten daarom in gebieden liggen waar ook na een (geringe) marktdip een goede kostprijs-opbrengstverhouding blijft bestaan.

De utilitaire markt blijft zeer matig. Wel zien wij kansen in kantoren in de grote steden en in huisvesting voor de zorg.

Ook zetten we onze strategie door om samen te werken met andere sterke en innovatieve partijen, dus: samenwerken wanneer 1 plus 1 vooral 3+ is. Door onze transparante, doortastende en gelukkig vaak succesvolle werkwijze worden wij steeds vaker benaderd om 1-op-1 samen te werken. Dat is natuurlijk een mooie beloning voor de inzet van onze medenemers, maar kent uiteraard wel grenzen.

Ons omzetvolume gaat ook in 2017 nog toenemen. De toename zit vooral bij projectontwikkeling, 6D wonen (onze conceptwoning) en transVORM.

In ons jaarverslag over 2015 voorspelden wij voor 2016 een winst voor belastingen van 20 miljoen euro; die hebben we met 27,7 miljoen euro ruimschoots bereikt. Voor 2017 voorzien we een verdere groei van de omzet en een winsttoename tot rond de 30 miljoen euro (voor belastingen). Voor 2018 verwachten we ten opzichte van 2017 een normalisatie van de omzet en de winst.



# VORM Bouw

De bouwsector is in 2016 naar eigen zeggen uit de crisis geklauterd. Waar VORM zich de afgelopen jaren sterk heeft weten te manifesteren, zien we nu dat de gehele sector de moeilijke jaren achter de rug lijkt te hebben. Veel bedrijven die direct of indirect actief zijn in de bouwbranche, zetten de blik voorzichtig weer op vooruit en kunnen selectiever zijn in hun projectvererving. De nasleep van de zware jaren hebben echter nieuwe uitdagingen met zich meegebracht. We kunnen constateren dat er sprake is van schaarste aan vakkundig personeel en we te maken hebben met aanzienlijke prijsstijgingen als gevolg van jarenlange consolidatie.



Twogether - Utrecht

VORM Bouw kijkt terug op een bewogen 2016. Onze productieomzet is in tegenstelling tot de in 2015 beoogde stabilisatie, in 2016 met 19% toegenomen (147 miljoen euro omzet in 2016 tegenover 123 miljoen euro in 2015). Ons personeelsbestand is

hierbij nagenoeg gelijk gebleven. We maken dit mogelijk door de uitontwikkeling van projecten naar ons toe te trekken en continu te zoeken naar procesoptimalisatie in de keten. Hierbij hebben we veel inzet en commitment gevraagd van onze mede-

nemers maar ook van onze partners. We zijn in 2016 veiliger gaan werken en we zijn onze processen en projecten steeds meer aan het structureren en standaardiseren.

In 2017 willen we consolideren. We gaan ons bij gelijke omzet inhoudelijk richten op de organisatie van het bouwbedrijf om naar de toekomst toe nog beter aan de klantvraag te kunnen voldoen. Door sterke focus aan te brengen op de organisatiestructuur en op de projectstructuur zijn we nog beter in staat om in te spelen op de veranderende marktomstandigheden en het dynamische karakter van onze branche. We gaan onverminderd door met het verbeteren van onze veiligheid en het elimineren van verspillingen in onze processen teneinde meer klantwaarde te genereren, zodat we onze continuïteit borgen en ons nog sterker manifesteren in de markt.

# 6D Wonen

In 2016 zijn 282 woningen opgeleverd en 278 woningen in aanbouw genomen. Sinds begin 2014 blijft dit aantal stabiel. In 2017 wordt gestart met de 1000-ste "echte" 6D woning. De orderportefeuille bevat op dit moment 900 6D-woningen. Daarnaast worden er ook projecten uitbesteed aan andere aannemers (wanneer de eigen bezetting niet toereikend is); deze aantallen zijn niet meegenomen in de telling.

Naast individuele kopers tonen ook beleggers en corporaties steeds meer belangstelling voor 6D. Zij waarderen de hoge kwaliteit en de zeer aantrekkelijke uitstraling. Tevens waarderen ze de hoge mate van flexibiliteit van product én proces. En de hoge snelheid van het proces van eerste gesprek via start verkoop tot start bouw.

De samenwerking in een gestructureerd proces is de kracht van 6D. En de afdeling heeft zelf de touwtjes in handen. De invulling van de verkaveling, het opstellen van verkooptekeningen en bouwaanvraagtekeningen wordt door de afdeling zelf geregeld. Er wordt gewerkt met Revit-modellen van waaruit de verkooptekeningen, bouwaanvraagtekeningen, koperscontracttekeningen en werktekeningen worden gehaald, waardoor de faalkosten geminimaliseerd worden. Buiten



Bentwoudpark - Benthuizen

wordt gewerkt met vaste teams, die weten wat er gebouwd moet worden vanwege het gestandaardiseerde product en de vaste bouwpartners. Ook voeren de vaste teams zelf de regie op de projecten.

Maar het is belangrijk om niet stil te zitten, vandaar dat we verschillende innovaties aan het onderzoeken zijn. Zoals de kant-en-klaarvloer, optimalisatie van de stappenkaarten voor zowel voorbereiding als uitvoering en Supply Chain Management. In 2016 bedroeg de ontwikkelomzet van 6D woningen € 46 miljoen. Deze zal in 2017 licht toenemen, omdat het aantal woningen per project toeneemt.

# VORM Ontwikkeling

VORM Ontwikkeling ontwikkelt een grote diversiteit aan projecten. Dit varieert van complexe binnenstedelijke projecten tot aan transformaties van bestaande gebouwen. De samenwerking met de productiebedrijven VORM Bouw en transVORM is een belangrijke succesfactor. Hierbij wordt maximale kennis over de gehele keten ingebracht, waarbij de maximale klantwaarde voorop staat.

Narva-eiland - Houthaven - Amsterdam



In 2016 hebben we 583 woningen (2015: 650) verkocht aan particulieren (doel voor 2017: 950 woningen). Ook zijn er 510 woningen verkocht aan beleggers. VORM Finance helpt hierbij een groot deel van onze klanten een passende financiering te vinden tegen zo gunstig mogelijke voorwaarden. Ook zetten we erop in om de waardeketen verder te verlengen, zo denken wij in totale woonlasten voor onze klanten. We participeren met Next NRG in duurzame energie-exploitaties en verzorgen met transVORM tevens steeds vaker het meerjarig onderhoud. Nu het verkopen van woningen weer beter gaat, komt er een andere krachtenveld om de hoek kijken. Stedenbouwkundigen, Welstand en Gemeentes zijn, na jarenlang door de crisis gefocust te zijn geweest op maximale

planvoortgang, weer meer bezig met het stellen van hogere planambitieniveaus en ondervinden capaciteitsknelpunten om planinitiatieven optimaal te faciliteren. Dit vraagt om een doelgerichte samenwerking, iets waar wij als VORMers altijd voor gaan. VORM Collectief laat met de hofvilla's in Tuinhof Blaucapel weer zien dat collectieve zelfbouw een aantrekkelijk alternatief is voor kopers die meer invloed in het ontwerp wensen. Met een nieuw project in Utrecht, aan de Cohenlaan, gaat VORM Collectief ook in 2017 weer aan de slag met particulier medeopdrachtgeverschap.

Ook in 2016 is VORM Ontwikkeling erin geslaagd een groot aantal spraakmakende projecten in de grote steden te verwerven. Naast enkele projecten in Amsterdam als Sluishuis en Houthaven hebben we in 2016 ook Kruisvaartkade in Utrecht en De Zuid (voorheen Norfolk) in Den Haag in samenwerkingen verworven. Doordat de ontwikkelomzet sterk toeneemt, zullen we niet meer alles zelf kunnen bouwen. Omdat we weer meer voor derden willen bouwen, zullen we een deel van de bouwomzet blijven uitbesteden aan collega-bouwers. We gaan daarbij op zoek naar bouwers die dat net zo goed en mogelijk nog beter kunnen dan wijzelf. In 2017 zullen wij ongeveer voor 100 miljoen euro aan bouwproductie aan andere bouwers gaan uitbesteden.

## transVORM

**"In het bestaande zit de echte waarde" is het credo van transVORM. Met volledige focus op bestaand vastgoed herbestemmen, verduurzamen en beheren. Ofwel transformeren, renoveren en vastgoedonderhoud. En daar alles van willen weten, weg van gebaande paden, het beste voor de gebruiker, maximale klantwaarde.**

Resultaat Gericht Samenwerken volgens het VGO-keurmerk is onze werkwijze, bouwteam++ met een LEAN-grondhouding. Van conceptontwikkeling op basis van total cost of ownership tot en met exploitatie. Op pad naar een omzet van 75 miljoen euro aan het einde van dit decennium.

Transformeren doen wij vanuit eigen ontwikkeling en op basis van complexe 1-op-1-opdrachten van beleggers en corporaties. Transformaties zijn goed voor 50% van de totaalomzet.

Het renoveren kent de focus op winkels, kantoren, portiek- en galerijflats en grondgebonden woningen. Kennis van NOM (nul op de meter) is de maat. Het renoveren beslaat ca. 45% van onze omzet. Het vastgoedonderhoud behelst ca. 5% van de omzet en heeft zich ontpopt als een belangrijke kernwaarde binnen de VORM-bedrijven.



Rotterdam - De Rotterdamse School

Door de feitelijke kennis van materialisering in essentiële details is de kennisinbreng in de overige VORM-bedrijven groot. Daarbij is een meerjarig-onderhoudsorderportefeuille van ruim 100.000 m<sup>2</sup> en 24/7-bereikbaarheid waardevol.

transVORM: een krachtige combinatie van transformatie, renovatie en onderhoud, die versterkt wordt door zijn positie binnen de diversiteit van de VORM-bedrijven. De markt is in VORM. transVORM staat met gepaste trots met een top 5-ambitie in die markt.



# Opgeleverde projecten

Zorgboulevard ZMC - Zaandam



Clusius - Leiden



De Vrijmarkt - Utrecht



Duingeest - Monster



Thorbeckebouw - Alphen aan den Rijn



Coralgebouw - Dordrecht



Post 120 - Dordrecht



Defensie-eiland - Woerden

