



# VASTGOED MOET ZICH WEER GAAN VERBINDEN

## EDUARD SCHAEPMAN IN GESPREK MET ANNEMIEKE ROOBEEK

*Als Eduard Schaepman zijn preferred person in business mag noemen dan is dat zonder enige twijfel Annemieke Roobeek. De zakelijke relatie gaat al bijna 20 jaar terug. Roobeek is voor Schaepman hét symbool van een netwerker pur sang. 'Annemieke heeft er haar professie van gemaakt.' Met haar expertise van transformatiemanagement heeft zij in de loop der jaren vele grote en kleine bedrijven leren innoveren, door het koppelen van innovatieve mensen aan 'logge' bedrijven. Haar grote gave is dat ze je altijd in contact weet te brengen met mensen die je graag wilt ontmoeten, zegt Schaepman. 'Onze ambitie als Chalet Group is om de King of Transformation te worden in de vastgoedwereld, nou, Annemieke is de onbetwiste Queen of Transformation in organisaties.'*

**O**mgekeerd is er bij Annemieke Roobeek veel waardering voor de expertise en persoon van Eduard Schaepman. Zij ontmoette hem midden jaren '90, toen zij aantrad als jongste commissaris bij Fortis. 'Ik was en ben een moderne, geëngageerde commissaris, die in contact staat met de mensen in de organisatie. Ik ben altijd op zoek naar mensen die de organisatie een duwtje kunnen geven.' Zo ontmoette zij Schaepman, die toentertijd al bezig was met E-commerce en er een boek over schreef. Roobeek: 'Dat onderwerp stond toen nog niet eens in de kinderschoenen, alleen nog in de babyslofjes. Eduard ging daarmee ver vooruit en tegen de behoudende stroom in. Dat is typerend voor hem: hij signaleert in een vroeg stadium trends en is niet bang om vervolgens tegen de stroom in te varen.' Naast vernieuwing is klantgerichtheid de belangrijkste zakelijke *drive* van Schaepman, stelt Roobeek. 'Eduard wil in contact zijn met zijn markt. Hij is een echt mensensmens. Hij handelt altijd vanuit behoefte en gaat verder dan zijn eigen klant. Hij denkt vanuit de *klant van zijn klant* en overstijgt het eigenbelang van zijn van organisatie. Hij ziet altijd het grotere belang, wat uiteindelijk leidt tot vernieuwing in je eigen bedrijf.' Een goed voorbeeld daarvan is de rol die Schaepman heeft gespeeld bij Regus, zijn vorige werkgever. 'Vanuit een moderne, open blik kijken naar wat de klant nodig heeft.'

### Wervelwind

Als relatieve buitenstaander in de vastgoedwereld kan Schaepman een inspirerende rol vervullen om de boel los te trekken, denkt Roobeek. 'De vastgoedsector zit muurvast, is letterlijk een immobiele sector geworden die wordt gekenmerkt door inertie en arrogante, rotsvaste overtuigingen. Eduard heeft hier een mooie rol als frisse wervelwind.' Herbestemming en transformatie zijn de opgaven waar de sector nu voor staat, vindt ook Roobeek. Dit valt samen met de nieuwe vragen die opkomen vanuit de samenleving. Jonge twintigers en dertigers die heel

andere willen wonen dan hetgeen nu wordt aangeboden. Dit geldt ook voor jonge vijftigers, die niet meer vast willen zitten in de bekende stramien van het huidige woningaanbod. 'Er is een grote behoefte aan het herontdekken van ruimte, en om daarbinnen meer met elkaar te delen. Ik hoop en verwacht dat Eduard met Chalet Group zijn ideeën die hij in 20 jaar heeft vergaard over waar mensen behoefte aan hebben, weet te vertellen in andersoortige leef/werkruimtes, waar mensen zichzelf kunnen ontplooiën en zichzelf kunnen zijn.'

**ES:** 'De problematiek van het vastgoed gaat verder dan de stenen. Het gaat ook over transformatie van organisaties. Een dubbele transformatie dus. Het gaat in de eerste plaats om het veranderen van gedrag van mensen. Daarvoor is transparantie nodig in organisaties.'

**AR:** 'Absoluut, en ook meer gevoel voor tijdelijkheid. Je bouwt niet per se altijd voor de eeuwigheid. Wat in een gebouw gebeurt moet voortdurend kunnen veranderen. Daarmee stijgt het gebouw in waarde voor zijn omgeving. We zijn nu in een fase gekomen waarin we gebouwen weer levend moeten maken. Van immobiel naar levend gebouw: dat is nu de grootste taak voor de sector.'

**ES:** 'De overheid speelt hierbij een belangrijke rol. Regelgeving werkt in veel gevallen belemmerend voor transformatie en herbestemming. In Amsterdam is er nu al een tijdje ervaring mee en zie je dat het beter gaat. De sleutel ligt bij de lokale overheden, die zelf ook mede-veroorzaker van de vertraging zijn.'

**AR:** 'Dit is een tijd waarin snelheid waarde heeft. Je moet een beslissing kunnen nemen en er vervolgens voor kunnen gaan. Dat lukt niet als overheden je constant terug fluiten. Terwijl: de tijden zijn voorbij dat je partijen drie jaar lang kon vasthouden, dat gaat gewoon niet meer.'

**ES:** 'De regelgeving moet worden versoepeld om de vastgoedwereld weer aan de gang te krijgen. Er is een ander >

E



## ‘NETWERKEN IS DOELGERICHT STRATEGISCH BEZIG ZIJN’

businessmodel nodig dan alleen je huurinkomsten, dat is een tweede obstakel. Daarvoor hebben we welwillende gemeenten nodig, die snel kunnen acteren. Kijk naar Campus Diemen Zuid. Dankzij een welwillende burgemeester waren we in een paar maanden rond. Inmiddels zit alles vol: aan de vraag ligt het niet.’

**AR:** ‘Dat is de paradox van nu. De vraag naar anderssoortige ruimte is er. Die moet je goed kunnen aanvoelen, vanuit een dienstenperspectief. In het verleden heeft een groot deel van de vastgoedmarkt niet adequaat op de vraag gereageerd. Met dezelfde ontwerpen zijn mensen in steeds dezelfde hokken gestopt. Nee, dat lukt nu echt niet meer.’

**ES:** ‘Dat betekent dat ook de architect moet leren flexibiliseren.’

**AR:** ‘Als mensen met elkaar in één grote ruimte willen zitten, laat ze dat dan bouwen met elkaar. *Let them do it.* Nieuwe verdienmodellen voor het vastgoed bestaan er uit dat je nieuwe gebruikers faciliteert die in je gebouw komen werken. Neem het voorbeeld van het bouwen van een 3D-printersstraat met de meest geavanceerde apparatuur. Daarom worden allerlei jonge designbedrijfjes aangetrokken die op de facilititeit van die printer af komen. Zo’n voorbeeld komt niet vanuit de vastgoedwereld, maar vanuit de tech-wereld. Kortom, kijk op een andere manier naar nieuwe businessmodellen en de vraag en probeer dat te organiseren, faciliteren. De vastgoedwereld heeft te lang in vaste routines gewerkt en makelaars dachten in vaste typologieën van huurders. Met name de makelaardij moet nu zoeken naar andere invullingen voor de beleggers en eigenaren van panden. Dat maakt het spannender en ingewikkelder, want vaak hebben ze geen natuurlijke toegang tot netwerken buiten hun eigen segment.’

**ES:** ‘Je hebt geen huurder/verhuurder-verhouding meer, maar je bent volwaardige partners. Je bent veel meer betrokken op elkaars business. Daarmee werk je veel integraler, in netwerken van bedrijven waarvan ieder een propositie heeft in te brengen. De manier van betalen in het vastgoed moet worden aangepast aan de mensen die daadwerkelijk gebruik maken van de stenen. Functies moeten kunnen veranderen, dat vraagt om transparantie. Uiteindelijk worden het gewoon alleen maar panden.’

### Innovatie

**AR:** ‘Tegelijkertijd moet je die opgave koppelen aan innovatie. Dus niet zoals veel grote ondernemingen doen, die hun mond vol hebben over flexibel werken. Terwijl ze feitelijk minder innoveren dan ze zouden kunnen. Ze zouden niet het nieuwe werken moeten gaan invoeren omdat ze dan minder vierkante meters hoeven af te nemen, maar zich moeten bedenken wat ze met die overvloedige vierkante meters kunnen *doen* voor hun bedrijf. Zoals delen van hun ruimte en onderneming openstellen voor jonge bedrijven en een nieuwe spirit. Door jonge mensen te accommoderen haal je innovatie binnen in je eigen organisatie. Een goed voorbeeld daarvan is DuraVermeer, maar ook ANWB doet dit in haar hoofdkantoor. Deze bedrijven geven een deel van het vloeroppervlak aan creatieve, innovatieve, startende of bestaande bedrijven. Zo krijg je snel nieuwe

S



## ‘DE GROOTSTE OPGAVE VOOR DE SECTOR IS OM GEBOUWEN WEER LEVEND TE MAKEN’

kennis binnen handbereik. Bedrijven moeten beseffen dat ze binnen een paar jaar heel veel nieuwe jonge mensen nodig hebben. Daar kun je niet meer arrogant in zijn: ze komen echt niet meer vanzelf naar je bedrijf toe. Met je overvloedige vierkante meters kun je jonge bedrijven een waanzinnige dienst bewijzen, terwijl je het eigen bedrijf door innovatie aantrekkelijker maakt voor jonge mensen. Je zet jezelf letterlijk op de kaart bij innovatieve spelers.’

**ES:** ‘Het probleem voor grote organisaties is vaak hoe ze zo’n creatieve club van mensen kunnen verankeren in hun eigen structuren en bedrijfsvoering. Hoe ga je dwarsrelaties aan tussen je staande productieprocessen en de vernieuwing? Door die als een aparte lijn ernaast te zetten en interacties aan te laten gaan met het ‘gewone’ proces ontstaat er nieuwe spirit in je eigen omgeving. Door *best practices* over te nemen kun je een enorme stap maken in innovatie.’

**AR:** ‘Voor vernieuwing heb je altijd koplopers nodig. Het duurt een tijdje voordat de rest meegaat. Eduard kan in mijn ogen zo’n vernieuwend persoon zijn in de vastgoedsector. Als koploper moet je voortdurend bewijzen dat het werkt. Door transformatieprojecten te laten werken, kun je een belangrijke versnelling tweebrengen. In de vastgoedsector is het nog vaak ieder voor zich. Ieder zit in zijn eigen segment. Dat gaat niet meer werken. Met ons netwerkinitiatief Refill hebben we een netwerkorganisatie gebouwd met interessante partijen die dwars door de sector heen gaan. Nog steeds komen er nieuwe partijen bij, omdat het netwerkend werken aanstekelijk werkt. Door met elkaar te werken aan concrete vraagstukken kom je tot andere ideeën. Naast ABN Amro werken we onder meer met FGH Bank, KondorWessels Vastgoed, APPM, Berghs & Partners, DTZ, Annexum, Savills, ABC Vastgoed, Boekel de Nerée, Heilijgers, Deerns en architecten OeverZaaijer, Zwarts & Jansma en Balleux. Een heel gevarieerde groep van bedrijven en mensen die niet traditioneel denken en die binnen Refill hebben geleerd netwerkend te werken. Op deze manier ontstaan snelle kennisoverdracht en soepele samenwerking onderling. We werken altijd vanuit de gedachte van multifunctionaliteit, duurzame innovatie en gebiedsontwikkeling: wat zou een pand voor de omgeving kunnen betekenen? We vragen de visies van stakeholders in het gebied. Verder kijken dus dan je neus lang is. Netwerken is doelgericht strategisch bezig zijn, en dat bereik je als je de juiste kennis en competenties bij elkaar zet.’

**ES:** ‘Als vastgoedpartij hebt je vaak niet die kennis om alles in kaart te brengen. Vanuit een netwerk krijg je dat wél, doordat je een koppeling maakt met andere werelden. Werken in een team is altijd veel beter. Dus niet monopoly, maar stratego spelen, en zorgen voor een legertje dat een probleem wil aanpakken.’

**AR:** ‘Innovatie ontstaat als een diverse groep mensen met elkaar gaan werken. Aan de basis daarvan staan motortjes, waarin Eduard en ik voorbeelden zijn. Motortjes zijn organizers, mensen met visie die snel iets aan de gang kunnen krijgen.’

**ES:** ‘Je moet kunnen werken vanuit intuïtie en een scherp gevoel hebben voor welke mensen je nodig hebt. Soms >

moet je bij een CEO van een groot bedrijf zijn en soms is het veel effectiever om bij een lokale ondernemer aan te kloppen. En daarbij vooral niet uitsluitend op zoek gaan naar ons soort mensen: je moet juist een zo divers mogelijke club hebben. Kijk bijvoorbeeld ook naar kunstenaars, naar fotografen.'

### New normal

**AR:** 'We gaan echt niet meer *back to normal*. Sterker, we zijn hard op weg naar een *new normal*, van nieuwe concepten, businessmodellen en bestemmingen. Vastgoed moet zich verbinden in plaats van isoleren. Voor die verandering hebben we motoren en nieuwe netwerkconstellaties nodig.'

**ES:** 'Het is jammer dat niet gelijk in 2008 de handschoen is opgepakt en de vastgoedsector aan de slag is gegaan met een opgave als duurzaamheid. Niet alleen denken in termen van *the long run*, maar ook in termen van afbreekbaarheid en recycling.'

**AR:** 'Op de internationale beurzen zie je dat Nederland geen gebrek heeft aan kennis over duurzaamheid, maar eerder een gebrek aan durf om die kennis toe te passen. We hebben niet de guts gehad om een grote slag te maken. Alles gaat op te kleine schaal, waardoor je te weinig impact maakt. Wat we nu moeten doen is innovatieve duurzaamheid combineren met innovatief organiseren. Want dáár zijn we wel goed in!'

**ES:** 'Dat klopt, in het buitenland snappen ze niet dat wij altijd met iedereen praten.'

**AR:** 'Wij zijn informeler en hebben de digitale revolutie snel opgepakt. We zijn enorm adaptief naar nieuwe technologieën toe. En we kunnen goed communiceren. De achterstand in duurzaamheid kunnen we zeker inhalen. In combinatie met het invulling geven aan een andere manier van werken. Mensen komen nu eenmaal tot betere ideeën wanneer ze elkaar ontmoeten. De vastgoedsector kan dat faciliteren. Zorg als bedrijf ook 's avonds voor leuke ruimtes, waar jonge mensen graag werken en drukke dertigers tijd voor een gesprek hebben met hun seniors.'

**ES:** 'Werk en thuis gaan helemaal door elkaar heen lopen. Kantoor wordt thuis, waar je mensen ontmoet, creëert, ideeën opdoet en het echte 'werk', het uitwerken, doe je thuis. Even rustig de boel uittypen. Kantoorplekken moeten dus ontmoetingsplekken worden. Waar mensen kunnen ontspannen en een echte thuissfeer hangt. Compleet met hangbank en gezonde voeding in de keuken.'

**AR:** 'Feitelijk faciliteer je met vastgoed dat mensen datgene op prettige plekken doen, waar ze het meest gelukkig mee zijn.'

# E

Daarvoor is het belangrijk dat ook de toppen in het bedrijfsleven weten op welke manier mensen het meest productief zijn.'

**ES:** 'Als CEO moet je aangesloten blijven op de jongere generaties na je. Je moet weten wat er gebeurt, waar mensen mee bezig zijn en wat ze interesseert. Sluit je niet af als boegbeeld van een organisatie, maar wees transparant, dan kom je verder.'

**AR:** 'Over een aantal jaar laat de *war of talent* weer op. Als bedrijf moet je nú de slag gaan maken om jonge mensen te accommoderen en binnen te halen. Gebouwen kunnen daar faciliterend in werken. Anders werken en een andere ruimte gaan hand in hand. Frisse kleuren, nieuw meubilair, nieuwe werkplekken kunnen een *boost* geven aan een organisatie, óók aan de oudere werknemer. De boel gaat weer leven. Anders werken betekent dat je niet meer taakgericht werkt, maar het werk organiseert rondom opgaven, die mensen zelf met elkaar, interdisciplinair, organiseren. Dat maakt het voor iedereen leuk, want het betekent dat je andere mensen ontmoet, als je naar je werk gaat. En niet altijd alleen maar dezelfde mensen van je eigen afdeling.'

**AR:** 'Op het gebied van transformeren zijn nu de eerste stappen gezet. Maar het leegstaande kantorenlandschap verdient een innovatieve wervelwind en ik hoop dat Eduard daar een staaltje van gaat laten zien. <



**Annemieke Roobeek** is oprichter en eigenaar van MeetingMoreMinds, een intercompany netwerkorganisatie gericht op het versnellen van innovatie in bedrijven en organisaties. Daarnaast is zij hoogleraar Strategie en Transformatiemanagement op Nyenrode Business Universiteit en onder meer lid van de Raad van Commissarissen van ABN AMRO Group en KLM N.V.. Bovendien staat zij aan de wieg van een groot aantal initiatieven, waarin zij (grote) bedrijven transformeert tot netwerkorganisaties. Een van die initiatieven is Refill, een netwerksamenwerking binnen de vastgoedsector dat de kloof wil overbruggen tussen de vraag naar multifunctionele ruimtes en het aanbod van lege kantoren door middel van een innovatief conceptontwikkeling.