



Strategievorming bij institutioneel vastgoed in Nederland

Vreemde ogen dwingen

MSRE master thesis

A.L. (Sacha) van Ravenswade

MSRE 2017-2022

1^e beoordelaar: drs. H. op 't Veld

2^e beoordelaar: drs. J. Schrader

29 juni 2022

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding	4
<i>Doel van het onderzoek.....</i>	<i>4</i>
<i>Achtergrond.....</i>	<i>5</i>
<i>Onderzoeksvragen.....</i>	<i>7</i>
Hoofdvraag	7
Deelvraag 1a, 1b	7
Deelvraag 2a, 2b	7
Deelvraag 3	8
Deelvraag 4a, 4b	8
<i>Leeswijzer</i>	<i>8</i>
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	9
<i>Inleiding.....</i>	<i>9</i>
<i>Erfenis.....</i>	<i>9</i>
<i>Heuristieken.....</i>	<i>10</i>
<i>Bias en ruis</i>	<i>11</i>
<i>Ruisbewustzijn in de praktijk</i>	<i>15</i>
<i>Tussenconclusie</i>	<i>16</i>
Hoofdstuk 3: Empirisch Onderzoek	18
<i>Inleiding.....</i>	<i>18</i>
<i>Interviews</i>	<i>18</i>
<i>Opbouw interviewvragen</i>	<i>19</i>
<i>Codeboom</i>	<i>20</i>
<i>Onderzoekseenheden</i>	<i>21</i>
<i>Materiaalverzameling</i>	<i>21</i>
<i>Verwerking van resultaten</i>	<i>21</i>
<i>Verloop onderzoek.....</i>	<i>22</i>
<i>Samenvatting hoofdstuk 3</i>	<i>22</i>
Hoofdstuk 4: Resultaten.....	23
<i>Materiaalverzameling</i>	<i>23</i>
<i>Deelvraag 1a</i>	<i>23</i>
Competentiematrix	23
<i>Deelvraag 1b</i>	<i>23</i>
Eigendunk	23
Formaliteiten	24
Informaliteit.....	24
<i>Deelvraag 2a</i>	<i>24</i>
Bewust van eigen tekortkoming.....	24
<i>Deelvraag 2b</i>	<i>24</i>
Externe impuls.....	24

Interne impuls	25
Wal keert het schip.....	25
Externe sparringpartner	25
<i>Deelvraag 3</i>	25
Betrokkenheid stakeholders.....	26
Illusie van overeenstemming.....	26
Kader strategie vorming	26
RACI	27
Wisselwerking RvB en RvC.....	27
<i>Deelvraag 4a en b</i>	27
CGC als bijzaak	27
CGC bekend	27
Commissaris opleiding.....	28
Ons kent ons	28
<i>Niet gegroepeerde codes</i>	28
Omissie coderen	28
<i>Tussenconclusie</i>	28
Geen overeenstemming	28
Hoofdstuk 5: Conclusie	30
<i>Deelvraag 1</i>	30
<i>Deelvraag 2</i>	31
<i>Deelvraag 3</i>	31
<i>Deelvraag 4</i>	31
<i>Model</i>	32
<i>De Nederlandse Governance code en geschiktheidstoets DNB</i>	33
<i>Geschiktheidstoets</i>	33
Hoofdstuk 6: Discussie en reflectie	35
<i>Discussie</i>	35
<i>Reflectie</i>	36
<i>Aanbevelingen</i>	37
Aanbevelingen voor verder onderzoek	37
Aanbeveling voor de sector	37
<i>Dankwoord</i>	38
Bibliografie	39
Appendices	42
<i>Transcriptie interviews</i>	42
<i>Code groepering en sub groepering.</i>	144

Hoofdstuk 1: Inleiding

In de huidige moderne tijd worden van de mens continue beslissingen verlangd, en worden we hierop ook afgerekend. Om dit proces te ondersteunen worden steeds meer controlestappen ingevoegd, om niet alleen de uitkomst maar ook de besluitvorming te verbeteren. Dit geldt zeker ook in het bestuur van Nederlandse vastgoedondernemingen.

Marilieke Engbers, assistent professor aan de VU op het gebied governance, schrijft: “De onderliggende aanname is: een individuele commissaris is mans genoeg om zijn mening te uiten, dus als hij niet tevreden is met de bestuurder, dan zal hij dat wel zeggen. Die aanname is helemaal niet juist gebleken.” (Volkskrant, 30 dec, 2021). Deze opmerking is veelzeggend omdat wij als buitenstaander ervan uitgaan dat beslissingen in die regionen van bestuur uiterst secuur en weloverwogen worden genomen.

Als student aan de Amsterdam School of Real Estate werd mijn aandacht op dit onderwerp gevestigd door een college, waarvan de docent jarenlang bestuurder was geweest bij een groot institutioneel vastgoedbedrijf. In dat college gaf hij een overzicht van al hun mislukte investeringen, die niet het resultaat leverde dat beoogd was. Voor mij was het een eyeopener dat ook op dit niveau, ondanks alle doorrekeningen, nog zoveel verkeerde beslissingen genomen werden, en dat een dergelijk ‘vastgoedkerkhof’ eerder als onvermijdelijk werd gezien, in plaats van als iets wat koste wat kost voorkomen zou moeten worden. Engbers (2017) beschrijft in haar artikel dat het doen en laten in de bestuurskamer wordt gezien als een black box. Dit betreffende college duidt naar mijn mening op een hardnekkig probleem in deze sector. Want hoe kunnen mensen op dit niveau, zo een sheet laten zien waarin ze met enige zelfspot hun ‘vastgoedkerkhof’ laten zien? Ik blijf ook niet de enige die deze vraag stelt en constateert dat dit iets is om over na te denken. Daarin wordt mijn nieuwsgierigheid naar de praktijk binnen die kamer ook aangewakkerd

Doel van het onderzoek

Het doel van deze scriptie is te onderzoeken welke feedback er terugkomt nadat een beslissing is genomen op strategisch niveau van institutioneel vastgoedbedrijf, en wat daar vervolgens mee gebeurt. Mensen zijn bij het nemen van beslissingen geneigd om gebruik te maken van heuristieken (zie verdere uitleg pag. 11). Ze gebruiken als het ware vuistregels, opgebouwd uit eerdere ervaringen, om een beslissing te nemen. Het blijkt dat die methode helemaal niet slecht werkt (Gigenrenzer 2009). Onbewust slaan we dingen op die we gebruiken bij een volgend beslismoment. Ook bij het uiteenzetten van strategie in de vastgoedwereld wordt door de

bestuurders gebruik gemaakt van heuristieken, omdat dat nou eenmaal is wat we in meer of mindere mate doen. Graham et al (2013) stelt: “Over de geschiedenis bekeken heeft de mensheid heuristieken gebruikt om te kunnen overleven. Uit onderzoek van (Graham et al., 2013) blijkt dat bij van de ondervraagde CEO’s de helft van de ondervraagde afgaat op z’n ‘fingerspitzengefühl’, als het gaat om investering allocatie vraagstukken.”

Leren gebeurt door middel van feedback (of: door middel van fouten): de uitkomst van een beslissing wordt gewogen en zou een volgende keer tot eenzelfde of juist tot een ander resultaat moeten leiden. In de vastgoedwereld gebeurt dit vooral op operationeel niveau, en wordt gecontroleerd door governancecodes en controlstructuren. Zoals de controle op de besteding van bepaalde bedragen waarbij twee mensen een paraaf moeten geven. Op strategisch niveau echter lijkt, ook bij grote vastgoed instituten, deze feedback te missen, waardoor een CEO zijn (of haar) heuristiek niet verbetert.

Dit onderzoek richt zich met name op dat stuk van het instituut. Hoe vindt de feedback op dit moment plaats tussen beslisnemer in de strategie en een feedbackgever? Is er verbondenheid (zijn ze vrienden in andere samenwerkingsverbanden, kennen ze elkaar van school?). Wat is de accountability van zowel de beslisnemer als feedbackgever? En belangrijkste: wat is de kwaliteit van de feedback?

Achtergrond

Nederland is wereldwijd koploper als het gaat om het sparen voor pensioenen. Nederland heeft per inwoner het grootste spaarsaldo afgezet tegen het BBP (van Loon & Aalbers, 2017, p. 223). Dat geld wordt niet allemaal opgespaard voor de pensioenbetalingen, maar vooral ook belegd, waaronder in vastgoed.

De manier waarop de institutionele beleggers hun geld beleggen is interessant, omdat dit goed de problemen rondom governance illustreert. Een van de belangrijke thema’s is de tijdhorizon. Er wordt vaak van uitgegaan dat pensioengeld heel conservatief wordt belegd, waarbij risico’s zo veel mogelijk worden vermeden. Dit ligt echter toch genuanceerd, omdat er onderscheid gemaakt kan worden tussen zogenaamd ‘geduldig’ (lange termijn) en ‘ongeduldig’ (korte termijn) investeringen, waarbij de keuze voor de lange of korte termijn niet zozeer bij de investeerders zelf ligt, maar bij de combinatie van politiek, bedrijven en vakbonden die met hun doteringen aan die instituten verbonden zijn. (McCarthy, Sorsa, en van der Zwan 2016, p. 752-753). De mismatch tussen de lange beleggingshorizon van de pensioenbeleggers en de korte termijn beleggingen levert mogelijk spanning op in het nemen van beslissingen.

Een andere belangrijke ontwikkeling in de institutionele beleggingswereld is de intrede van de zogenaamde moderne portefeuille theorie (Elton & Gruber, 1997). Hierdoor werd een methodiek ter bepaling van een optimale verhouding tussen risico en rendement gevonden, waarbij het rendement geoptimaliseerd is bij een gegeven risiconiveau. Dit was zeer belangrijk voor pensioenfondsen, aangezien er eindsalarisniveau pensioenen met inflatiecorrectie werden gegarandeerd (McCarthy, Sorsa, en van der Zwan 2016, p. 767). In combinatie met de ontwikkeling van de aandelenbeurzen en de noodzaak de pensioenafdrachten niet ieder jaar te laten stijgen, werden pensioenfondsen gedwongen hun strategie te veranderen en meer geld te beleggen in aandelen en aanverwante financiële derivaten. De beleggingsacties werden uitbesteed aan assetmanagementbedrijven, omdat de financiële producten te complex begonnen te worden (McCarthy, Sorsa, en Van der Zwan 2016, p. 768). De manier waarop instituten hun geld investeerden in de jaren '90 van de vorige eeuw wordt gekenmerkt door de medezeggenschap van vakbonden. Er is in die tijd een discussie gaande of pensioengeld wel op een volatiele beurs moet worden belegd. Uiteindelijk wordt daar wel mee akkoord gegaan onder voorwaarde dat de pensioenfondsen geen activistische houding aannemen, en er gekeken werd naar de impact van de investeringen op het milieu (McCarthy, Sorsa, en Van der Zwan 2016, p. 770). Dit illustreert dat een institutionele belegger dus niet alleen van doen heeft met de financiële zaken binnen de organisatie, maar dat er krachten van buitenaf zijn die mede bepalen hoe het geld geïnvesteerd dient te worden.

Een van de gevolgen van de ontwikkeling naar het investeren in indirect vastgoed is dat de vastgoedpraktijk complexer wordt. Het investeren in direct vastgoed wordt steeds verder losgelaten en vervangen door investeringen in indirect vastgoed (Van Loon & Aalbers, 2017, p. 223). Hiermee ontstaat een belangrijke ontwikkeling op de werkvloer die van belang is voor het governancevraagstuk. De transitie bij institutionele beleggers zorgt voor andere invulling van de beleggingen: de 'finance' mensen namen de plaats in van de 'stenen' mensen: vanuit de financiële mensen gezien presteerden de stenen investeerders ondermaats ten opzichte van de rendementen en de diversificatie die behaald konden worden met vastgoedaandelen. Direct vastgoed was immers kostbaar vanwege al het management dat het nodig had, zeker het buitenland. De indirecte vastgoedinvesteringen zijn gemeengoed geworden in de institutionele beleggingswereld (Van Loon & Aalbers, 2017)

In het geval van ABP werd de beslissing om op deze nieuwe manier van investeren over te gaan uitbesteed aan de Boston Consultancy Group

Het governanceprobleem dient zich op verschillende vlakken aan. Er is vaak voor de participanten van institutionele beleggers geen inzicht in waarin wordt geïnvesteerd en hoe zij

invloed kunnen uitoefenen hierop. Daar zit in essentie al een agency probleem. Daarnaast is er een heel netwerk van managers en agenten met een eigen verdienmodel, dat vaak niet strookt met het doel van degene die pensioengeld afdraagt aan het fonds (Clark & Urwin 2007).

Onderzoek van Clark & Urwin (2007) laat zien dat instituten die hun governance wel op orde hebben, juist meer aandacht besteden aan de strategie en dus ook bezig zijn met de lange termijn. Tijd die ‘overblijft’ doordat deze niet besteed wordt aan bijsturen, wordt besteed aan de strategie.

Er is een Raad van Commissarissen (RvC) die erop toeziet dat de Raad van Bestuur (RvB) de juiste beslissingen neemt. Aangezien de wereld van het vastgoed klein is, is er sprake van interconnectiviteit. Dat wil zeggen dat RvC-leden en leden van de raad van bestuur elkaar naar alle waarschijnlijkheid van andere bezigheden kennen waardoor er mogelijk niet met genoeg afstand kritiek kan worden geleverd op strategische beslissingen. De vraag blijft zich opdringen hoe de feedbackloop tot stand komt tussen de output van een beslissing en de beslisnemer.

Onderzoeksvragen

Mijn onderzoeksvragen zijn gericht op het bestuurlijke proces en de invloed van individuen in het bestuur op het besluitvormingsproces:

Hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek is: *In welke mate is de bestuurlijke besluitvorming van institutionele vastgoedbeleggers geobjectiveerd?*

Deelvraag 1a, 1b

In een maatschappij die steeds meer openheid vraagt is het van maatschappelijk belang dat instituten waar zo veel geld in omgaat meer transparantie nastreven en zich ook van expertise voorzien. Voor iemand die buiten die bestuurskamer staat, is dat wel de verwachting die leeft. Daaruit volgen de vragen (a) *Is de Raad van Bestuur in hoge mate autonoom in het nemen van strategische beslissingen?* En (b) *is die autonomie gebaseerd op vertrouwen in de kennis en ervaring van de bestuurders?*

Deelvraag 2a, 2b

In het eerder aangehaalde artikel van Engbers (2017) wordt onder andere beschreven hoe informatie binnen een bestuurskamer wordt verwerkt, hoe mensen op non-verbale communicatie reageren, maar ook hoe mensen reageren op informatie vanuit een andere machtspositie. Woorden van een commissaris kunnen anders worden gewogen dan de woorden

van een bestuursvoorzitter. Omdat strategie medebepalend is voor het resultaat van de belegging, is het van belang hoe die besluitvorming eigenlijk tot stand komt. De vragen die ik hierbij wil stellen zijn (a): *Rust er altijd een vier-ogen principe op de strategievorming invulling?* en (b): *Hoe verloopt het proces van strategievorming?*

Deelvraag 3

Is de strategievorming een vaste consultatie of is er een RACI van toepassing teneinde de belangen van alle stakeholders expliciet te wegen?

Deelvraag 4a, 4b

De hierboven gestelde vragen zijn gesteld vanuit het perspectief van de vastgoedbelegger, die bepaalde aannames doet. Sinds 2004 is de Corporate Governance Code (CGC) in Nederland actief, die toeziet op goed en behoorlijk bestuur. De deelvragen die voortvloeien uit dit aspect zijn (a): *Is er een algemene controle aanwezig op de praktijk van de bestuurders van deze instituten?* en (b): *Is NL CGC is een belangrijk element bij de inrichting van de besluitvormingsprocedure?*

Dit zijn vragen die van belang kunnen zijn om erachter te komen welke kwetsbaarheden er kunnen zitten in de bovengenoemde besturen. Uiteindelijk zijn we als mensen allemaal feilbaar maar instituten die met dermate grote bedragen werken zouden zich er goed aan doen zich bewust te zijn van hun eigen menselijke kwetsbaarheden.

Leeswijzer

Het vervolg van dit onderzoek is als volgt ingericht: eerst volgt het theoretisch kader, waarin de huidige stand van zaken en de achtergrond hiervan uiteengezet worden. Vervolgens zal in hoofdstuk 3, Empirisch onderzoek, worden uitgelegd hoe het onderzoek in de praktijk plaatsvindt, terwijl de resultaten in hoofdstuk 4 aan bod komen, gevolgd door de analyse hiervan en discussie.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

Inleiding

In dit hoofdstuk zullen een aantal literatuurstromen naar voren komen die inzicht geven in de problematiek van governance. Er zal niet alleen gekeken worden naar hoe er toezicht gehouden zou kunnen worden, maar ook waarop toezicht zou moeten plaatsvinden, en tegelijk ook of dat wel kan.

De belangrijkste theoretische concepten zijn gebaseerd op het werk van Kahneman en Sibony. Deze studie (Kahneman & Sibony, 2021) is zeer recent en gaat in op hoe mensen in groepen opereren. Een van de concepten die zij noemen, is de illusie van overeenstemming. Daarmee wordt bedoeld dat een groep veronderstelt dat er consensus is binnen de groep, maar dat er afzonderlijk gezien afwijkende meningen op na worden gehouden. Een ander belangrijk concept is heuristiek; kortgezegd de snelweg die in onze hersenen wordt genomen bij het zoeken naar oplossingen voor een bepaald probleem. Daarnaast zijn er aantal literatuuronderdelen die vrij feitelijk zijn en uitleg geven over standardeisen van de beroepsgroep die gericht zijn op het voorkomen van risico's door groepsdenken. Hiermee worden de Corporate Governance Code (CGC) en de geschiktheidstoets bedoeld. Hoewel de beroepsgroep zich heeft gecommitteerd aan deze eisen, zijn deze toch interessant omdat zij verzwakt kunnen worden door interconnectiviteit.

Erfenis

Corporate governance beoogt door het op goede wijze structureren van de bestuursstructuur de uitkomsten van beslissingen binnen ondernemingen te optimaliseren. Het voorkomen van klakkeloos gebruik van heuristieken is hier een onderdeel van.

Om heuristieken te vormen is het nodig om een feedbackloop te creëren waarin steeds een aanpassing kan worden toegevoegd aan het proces. Dit ontstaat door feedback te krijgen na de uitkomst van een bepaalde beslissing. Governance is een concept dat hierop kan inhaken. In deze paragraaf zal dieper worden ingegaan op de governance die vooral op strategisch niveau betrekking heeft en invloed heeft in de hoogste regionen van een (financieel) instituut. Als we willen proberen te kijken naar de strategische toplaag van vastgoed instituten, dan moeten we ook kijken naar de vragen die daar spelen. Een van de dingen die daaruit naar voren komen is het verleden. Een leidinggevende binnen een organisatie 'erft' vaak een organisatie die

bepaalde uitkomsten heeft ervaren; tenslotte is de performance van een instituut het resultaat van het gevoerde beleid onder de voorganger Clark & Urwin (2007).

Clark & Urwin geven in hun paper een mooie omschrijving van waar governance eigenlijk uit bestaat: aan de ene kant de mogelijkheid om de performancedrijvers te kunnen aanpassen aan de veranderingen, zonder de organisatie te reorganiseren op korte termijn, en aan de andere kant het doel om de lange termijn performance te verstevigen door middel van herindeling van de structuur van het instituut.

Heuristieken

Heuristieken zijn in wezen onze olifantenpaadjes: snelwegen die de hersenen kennen om snel tot een besluit te komen. Heuristieken kunnen worden gezien als de gereedschapskist die geraadpleegd kan worden bij ingewikkelde situaties. Al onze ervaringen slaan we op om die vervolgens in een situatie weer naar voren te halen om snel tot een effectief besluit te komen. De reden dat heuristieken steeds meer aandacht krijgen is omdat de wereld om ons heen steeds complexer wordt. Zoals Mousavi & Gigerenzer (2014) in hun paper schrijven, gaat het hier om de zogenaamde ‘Ecological environment’ waarbij de complexe omgeving door de observator begrijpelijk wordt gemaakt. Een simpel voorbeeld hiervan is dat je op een gegeven moment precies weet hoeveel snelheid je een propje papier moet geven om in een bakje te gooien. Je hersenen weten na een paar keer (mis)gooien hoe het die actie moet uitvoeren. Er komt voor het gooien dus geen moeilijke berekening aan te pas om te kijken hoe de worp daadwerkelijk moet plaatsvinden, maar er wordt een ‘shortcut’ genomen. Dat is in de kern waar het bij heuristieken om draait. Dit concept kan naar allerlei situaties worden vertaald, waarbij Mousavi & Gigerenzer (2014) wel aangeven dat, als we kijken naar hoe heuristieken werken, het zaak is te wegen hoe deze zich verhouden tot een optimale beslissingsstructuur. Dus er moet altijd gekeken worden met een combinatie van ‘wat zou moeten’ en ‘wat is mogelijk’.

Menig complex probleem met de bijbehorende onzekerheid vraagt om een snelle en robuuste oplossing aldus Mousavi & Gigerenzer (2014). Maar voor er gesproken kan worden over een oplossing, is het van belang om te bepalen wat die onzekerheid dan is. In studies naar heuristiek wordt in dit verband vaak gesproken over “Knightiaanse onzekerheid”. Dat is onzekerheid die niet te meten valt, en waar dus ook geen statistische berekening op los gelaten kan worden. In dat geval wordt namelijk gesproken over risico en is er sprake van gecalculerde onzekerheid (Knight, 2021).

Nature of unknown	Knightian probability	Decision process	Method	Generated knowledge
Risk	A priori (design; propensity)	Deductive	Use probability theory to model the underlying structure; optimization	Deterministic knowledge (as in lotteries); e.g., objective odds
Risk	Statistical (frequencies in the long run)	Inductive (statistical inference)	Use statistical inference; optimization	Stochastic knowledge; e.g., estimates of correlations
Uncertainty	Estimate; conduct based on opinion; not fully reasoned	Heuristic	Select a heuristic that is ecologically rational for a task; exploratory data analysis	Satisficing solutions when optimizing is not feasible; intuition (as in entrepreneurship)

Tabel 1: Achtergrond besluitkennis (Mousavi & Gigerenzer, 2014)

In de tabel hierboven wordt aangegeven waar de literatuur van heuristieken zich op toespitst en om wat voor beslismomenten het gaat. Wat betreft investeringsbeslissingen kan er worden gesproken over ‘intuïtie’, wat in de literatuur wordt ook wel simpele, onbewuste heuristiek genoemd wordt. Waar het hier om gaat, is dat een heuristiek een effectieve manier is, om een match te maken tussen de structuur van informatie en de bijbehorende omgeving. Dat is wat ‘ecologische rationaliteit’ genoemd wordt (Mousavi & Gigerenzer, 2014). Het is onjuist om heuristieken weg te zetten als niet accuraat. De complexiteit van de omgeving wordt niet genegeerd: een heuristiek ontdoet zich juist van ‘onbruikbare’ complexiteit (zoals statistische schattingen) om snel tot een oordeel te komen. Door geen gebruik van dergelijke complexiteit te maken, wordt moeite bespaard, snelheid gewonnen en wordt een schattingsfout voorkomen.

Verwacht zou kunnen worden dat door informatie weg te houden bij een beslissing de uitkomst van de beslissing minder goed is. Uit onderzoek blijkt dat echter niet het geval. Dit is omdat heuristieken zich bedienen van ontwikkelde kerncompetenties, die door middel van geheugen worden opgeroepen. Daarom zijn ze ook snel (Mousavi & Gigerenzer, 2014).

Bias en ruis

We weten nu dat er heuristieken zijn die mensen in hun gedachtegang onbewust een bepaalde afslag laten nemen. De omgeving waarin de beslissing wordt genomen, is daarom enorm belangrijk. In het boek “Ruis” van Kahneman en Sibony (2021) wordt onderscheid gemaakt tussen bias en ruis. Het verschil kan worden uitgelegd aan de hand van een schieten op een schietschijf. Als alle schutters de schijf alleen linksonder raken, spreek je van bias, maar als de kogeltjes lukraak over de schijf verdeeld zitten, spreken we van ruis: er is geen duidelijke lijn in de scores. Juist die ruis is voor het governancevraagstuk heel belangrijk. Dat ruis belangrijk is, blijkt ook uit onderzoek dat is gedaan in de Amerikaanse rechtspraak. In experimenteel onderzoek van Frankel (1973) werd een aantal rechters gevraagd uitspraak te doen aan de hand van een aantal, dezelfde casus. De uitspraken in deze zaken liepen enorm uiteen, terwijl dat uiteraard niet gewenst is. Echter, de wereld is complex, en ook voor professionals bestaat er

geen perfecte, eenduidige beslissing. Maar er zijn wel mogelijkheden om ruis te verminderen zodat het ene besluit beter wordt dan het andere.

In hun ruisonderzoeken beschrijven Kahneman en Sibony (2021) tevens ‘de illusie van overeenstemming’. Dit betekent dat professionals en leidinggevenden het idee hebben dat ze de juiste beslissingen nemen omdat er geen uitwisseling bestaat tussen professionals over hun genomen beslissingen en de uitkomsten daarvan. Mensen vinden vaak “dat de wereld ons voorkomt zoals ze werkelijk is”. Het lijkt alsof we er automatisch van uitgaan dat de wereld zich bij anderen op dezelfde manier manifesteert als bij onszelf. Hierdoor zijn we geneigd te denken dat de ander ook op dezelfde manier een beslissing zal nemen. Dit wordt ook wel ‘naïef realisme’ genoemd (Robinson et al. 1995). Daarnaast worden deze processen versterkt doordat een professionele setting een gemeenschappelijke cultuur kent door taalgebruik, oordelen en regels. Hierdoor is er wel consensus over breed gedragen concepten, maar het is niet afdoende om bij professionele vraagstukken gelijkende oordelen te krijgen. Hierdoor ontstaat er een zichzelf versterkend effect, waar iemand steeds zijn eigen beslissingen als het ware rechtvaardigt met het idee dat zijn professionele omgeving dezelfde beslissing zou nemen. Zonder een vorm van interventie in dat proces wordt dit effect mettertijd steeds sterker.

Verschillen van meningen of in beslissingen bestaan evenwel. We nemen aan dat mensen verschillend zijn. Waar het probleem zit, is in hoe groot die verschillen zijn voorafgaand aan een te nemen beslissing. Kahneman en Sibony (2021) merken in hun boek op, dat mensen uiteraard verschillen van mening of van smaak, maar dat een professionele beoordeling zich in een soort schemergebied tussen die mening of smaak en de uitkomsten van een grondig rekenproces bevindt. Dit verschil heeft een oorsprong in de selectieve herinnering en de selectieve aandacht, met als resultaat variabiliteit tussen mensen (Driver, 2001). Simpelweg verschilt het referentiekader van mens tot mens, waardoor de focus bij het lezen van dezelfde casuïstiek zal verschillen. Voor governanceonderzoek op strategisch niveau is juist die oordeelsvorming van belang. Dit verklaart ook de nadruk op diversiteit in governance, om zo de verschillen in referentiekader te vergroten.

CEO's zitten niet vaak lang op hun plek binnen hun bedrijf. Meestal worden zij benoemd voor een periode van vier tot vijf jaar, en naar gelang de performance kan die periode worden verlengd. De strategische beslissingen en met name de uitwerking van die besluiten, werken langer door dan de duur van hun tijd als CEO. De CEO zelf zal niet de volledige uitwerking

van zijn strategisch besluit meemaken, en dus ook niet hij achteraf bezien de juiste beslissing genomen heeft. De vraag is in hoeverre dit hun besluitvorming beïnvloedt. Volgens Kahneman en Sibony (2021) maakt deze niet-verifieerbaarheid niet uit. Mensen gaan niet ineens anders handelen. De reden die de auteurs aanvoeren als reden is dat er in het denkproces een signaal gegeven wordt dat aangeeft dat een vraag onmogelijk perfect te beantwoorden is. Alle data meenemen om een juiste beslissing te nemen is niet mogelijk, dus zoeken we naar zaken die bekend zijn en proberen daarmee een coherent antwoord te genereren voor een vraagstuk. De beslisnemer krijgt intern een signaal dat het antwoord/besluit coherent is met de voor hem beschikbare informatie. Dat moet ook wel omdat het antwoord vooralsnog niet verifieerbaar is; het kan niet gecheckt worden.

Het besluitvormingsproces van een verifieerbaar of een niet-verifieerbaar probleem verschilt niet. Achteraf kan de beslissing geëvalueerd worden, zowel qua uitkomst als op procesniveau. Evalueren kan alleen achteraf wanneer de uitkomst bekend is, en kan dan zowel de uitkomst maar ook de totstandkoming van het besluit omvatten aldus Kahneman en Sibony (2021).

In de vastgoedwereld wordt veel gewerkt met benchmarks, juist om die verifieerbaarheid te bewerkstelligen (*Pensioenfondsen: van direct vastgoed naar indirect vastgoed*, 2011). Strategische beslissingen laten zich niet makkelijk in een benchmark vangen en hebben hun uitwerking over de langere termijn. Daarmee zijn zij dan ook moeilijk te verifiëren. Of het verstandig was de activiteiten van een pensioenfonds in Amerika te starten, laat zich pas na een paar jaar zien. Daarom is het zinnig om naar het besluitvormingsproces te kijken en daarin met name de eventuele ruis aan te pakken. Kahneman en Sibony (2021) geven aan dat mensen op hoge posities als CEO vaak gewaardeerd worden om hun meningen.

Waar dat feitelijk op neerkomt in het denkproces is dat hun mening (voorspelling) klopt met verifieerbare feiten van hun omgeving, waardoor dat interne signaal weer aangeeft dat hun besluit coherent is genomen. Maar omdat ze vaak ook niet-verifieerbare beslissingen moeten nemen “zou er een normatief beoordelingsproces moeten komen waarbij de best beoordelingen in een groep vergelijkbare gevallen oplevert”. Strategische beslissingen zijn niet zozeer verifieerbare oordelen maar meer evaluatieve beoordelingen. De benchmark bepaalt niet of je besluit om in Amerika te investeren juist was, maar pas over een paar jaar, als blijkt dat de markt in Europa is opgedroogd en jouw bedrijf in Amerika volop profiteert van de mogelijkheden, blijkt dat het de juiste beslissing was of niet. Wat Kahneman en Sibony (2021) opmerken is dat mensen die dit soort beslissingen nemen ervan uitgaan dan mensen in hun

omgeving, het over het algemeen gezien niet oneens zijn met hun zienswijze. Een evaluatief oordeel zoals de auteurs beschrijven, ontstaat mede door kennis, waarde en kunde die ze al bezitten, en die goeddeels gedeeld is met mensen uit hun directe werkomgeving. En toch gaat het soms daar juist mis en is er dus ruimte om ruis te laten ontstaan. De uiteindelijke verschillen tussen de professionals in die directe werkomgeving van de beslisnemer is juist waardevol. Door die verschillen naar boven te laten komen is het mogelijk om bij een besluit de ruis bloot te leggen, om die vervolgens te kunnen elimineren. Door dat niet te doen, kan een organisatie schade oplopen op verschillende gebieden zoals geloofwaardigheid door inconsistente beslissingen.

Een ander belangrijk thema dat Kahneman en Sibony (2021) behandelen is het zogenaamde “base-rate-neglect”, wat betekent dat nieuwe data die beschikbaar komt, een nieuw startpunt vormt om tot een beslissing te komen, ten nadele van eerder verkregen data. Die eerder verkregen data verdwijnt dan naar de achtergrond van het denkproces van de beslisnemer. Dit wordt ook wel de beschikbaarheidsheuristiek genoemd. We zien hier dus de samenkomst van heuristiek en ruis. Heuristieken doen hierbij hun werk wel om snel tot een besluit te komen maar de heuristiek zelf is door het fenomeen base-rate-neglect beïnvloedt waardoor ruis optreedt.

Daarnaast kennen we ook nog specifieke biases die naar boven komen bij een conclusie moment: de zogenoemde conclusie bias. Mensen hebben de neiging om snel tot een oordeel te komen. Of mensen zoeken naar argumenten in hun denkwijze om tot een gewilde conclusie te komen, de zogenaamde wenselijkheidsbias (Kahneman en Sibony, 2021). Deze wenselijkheidsbias geeft toe aan de drang om verschillende argumenten naar gewild eindoordeel te brengen om tot die coherentie van oordeelsvorming te komen. Tegenstrijdigheden passen daar niet goed tussen en willen we zoveel mogelijk tegenhouden. Toch weten we dat er andere facetten zijn die dit mechanisme in stand houden. Mensen willen complexe vragen vaak vervangen door een simpelere vraag, die schijnbaar hetzelfde soort antwoord oplevert, maar in werkelijkheid worden hierdoor zaken aan elkaar gekoppeld die eigenlijk niet elkaar gekoppeld kunnen worden. Hierdoor worden antwoorden automatisch voorzien van ruis. Een simpel voorbeeld hiervan geven Kahneman en Sibony (2021) in hun boek door de volgende vraag te beantwoorden: “Wat is het gemiddelde cijfer op de universiteit van persoon X met het gegeven dat persoon X al op 4-jarige leeftijd kon lezen.” De daadwerkelijke vraag, namelijk dat van het gemiddelde cijfer wordt als het ware vervangen door de vraag hoe bijzonder het is als iemand op 4-jarige leeftijd kan lezen. Het antwoord hoe bijzonder dat is, beantwoordt dan de voorspellende vraag hoe hoog haar gemiddelde cijfer is.

Dit zijn sec bekeken twee totaal verschillende vragen en haar gemiddelde cijfer kan totaal uit de lijn der verwachting lopen met het gegeven dat persoon X al op 4-jarige leeftijd kon lezen. Dit wordt door Kahneman en Sibony (2021) ‘matching bias’ genoemd. Dit mechanisme is belangrijk voor het onderzoek omdat het laat zien dat we er sterk naar neigen om zaken ‘plat te slaan’ en te versimpelen. Hierdoor creëren we juist alleen maar ruimte voor ruis en sluipen fouten in de onze beslissingen.

Ruisbewustzijn in de praktijk

In de geneeskunde zijn professionals zich bewust van ruis. Dat er verschillende beoordelingen en meningen kunnen bestaan, wordt breed omarmd. Omdat de implicaties van ruis zo groot kunnen zijn, is het zaak de uitkomsten van beoordelingen zo correct mogelijk te krijgen. In sommige landen is het zelfs verplicht om een second opinion te vragen (Kronz et al., 1999). Kahneman en Sibony (2021) beschrijven dat ook een meting voor ruis tussen beoordelingen tussen verschillende specialisten, de zogenoemde interpersoonlijke ruis, aangeduid met de Griekse letter kappa waarbij kappa 1 volledige overeenstemming betekent en alles daaronder minder. We weten ook uit de praktijk dat artsen die verschillen omarmen: in het ziekenhuis begint de dag op een afdeling met een ochtendrapport, waarbij alle (nieuwe) patiënten van de afdeling de revue passeren. Daarbij zijn verschillende specialisten aanwezig, om zoveel mogelijk te voorkomen dat tunnelvisie ontstaat en dat mogelijke signalen hiervan eerder worden opgepikt. Uit onderzoek (Hsiang et al. 2019) komt ook naar voren dat de fysieke toestand van een arts (bijvoorbeeld vermoeidheid) of tijdnood bepalend zijn voor een beslissing. Ondersteuning hierin, bijvoorbeeld door het gebruik van artificial intelligence in de geneeskunde is al in volle gang (Golden, 2017).

Een andere manier om ruis tegen te gaan is standaardisatie, zoals scores en richtlijnen. Zo meten verloskundigen en gynaecologen direct na de geboorte een zogenaamde apgar score, waarmee de baby gescoord wordt en er zo nodig snel en tijdig ingegrepen kan worden. Deze score wordt een aantal keer herhaald. Dit lijkt op het eerste gezicht niet veel met vastgoed te maken te hebben, maar dat heeft het wel. Waar het om gaat in mijn onderzoek is of dat er (ook) op strategisch niveau op deze manier gedacht wordt: het zo goed mogelijk en juist evalueren en zo nodig handelen. Door de aard van de vragen die op dat niveau gesteld worden lijkt dit wellicht onmogelijk, maar juist daarom is het noodzaak naar oplossingen voor ruis te zoeken. Het sturen van een kolos als een pensioenfonds of een beursgenoteerde vastgoedonderneming vraagt om doorwrochte denkprocessen, die voorzien zouden moeten zijn van zogenaamde ‘safety pins’ om ervoor te zorgen dat ruis gedetecteerd wordt.

Het onderzoek naar de hoofdvraag van dit onderzoek, hoe de strategie bij een institutionele belegger tot stand komt, is een relatief nieuw terrein. Marilieke Engbers is een onderzoeker op het gebied van raden van commissarissen en die dit veld ook heeft onderzocht in haar onderzoek naar raden van commissarissen (Volkskrant, 30 dec, 2021). Hierin heeft zij na afloop van vergaderingen haar vragen aan de subjecten gesteld. In haar onderzoek maakt Engbers gebruik van een kwalitatieve onderzoeksvorm met interviews als instrument. Ik wil deze methode niet geheel kopiëren maar wel de wijze van het stellen van vragen. Er is nooit echt goed onderzoek gedaan naar hoe de toplaag van een institutionele belegger tot strategievorming komt. Wellicht ondervinden onderzoekers een barrière bij het bevragen van beslissers die het onderzoek bemoeilijkt. Hoe deze strategie tot stand komt en waaraan de strategie getoetst wordt, is niet duidelijk uit onderzoek. Er zijn wel een aantal studies gedaan naar beslisnemers en hoe zij beïnvloed worden, onder andere een scriptie van Hoogervorst (*Besluitvorming in het acquisitietraject: Een onderzoek naar systematische fouten bij institutionele vastgoedbeleggers*, 2017)

Dit onderzoek kijkt naar gedrag met betrekking tot de uitvoering van een strategie, en is dus meer gericht op gedragingen in de uitvoering van een hogerop bepaalde strategie. Aan de hand van veelal bekende concepten binnen de het vakgebied van behavioural finance is onderzoek gedaan naar de invloed van deze concepten en de invloed daarvan op beslissingen. Dit onderzoek wil onderzoeken hoe een strategie zelf wordt gevormd. Welke gedachten spelen er? Met wie is iemand bevriend in professionele sfeer? Dit onderzoek tracht te prikken in de ‘soft underbelly’ van de bestuurder en wil onderzoeken waar de balans zit tussen formaliteit in informaliteit.

Tussenconclusie

Wat samengevat naar boven komt in uit de literatuur is dat er verschillende (on)bewuste processen plaats kunnen vinden op plekken waar besluitvorming plaatsvindt. We zien dat in de toplaag van een vastgoed instituut geconfronteerd kan worden met erfenis en door te reageren door middel van heuristieken nemen ze afslagen in de omgang met een erfenis. Hierin kan een illusie van overeenkomst ontstaan omdat er te weinig kritische geluiden doorkomen door schijnovereenstemming. Hierdoor kan de kwaliteit van de besluitvorming in gevaar komen.

Dat de kwaliteit van die besluitvorming een probleem kan zijn laat Engbers ook zien in haar onderzoek. Als deze theorie wordt gezien in het licht van de eerder gestelde deelvragen zou er gesteld kunnen worden dat deelvraag 1a: *Is de Raad van Bestuur in hoge mate autonoom*

in het nemen van strategische beslissingen? met “nee” beantwoord zou kunnen worden omdat die autonomie eigenlijk schijnautonomie is, want die autonomie wordt namelijk sterk beïnvloed door de omgeving. In hoeverre dit aan de orde is ga ik door middel van onderzoek toetsen.

Hoofdstuk 3: Empirisch Onderzoek

Inleiding

Een niet veel gebruikte maar uiterst effectieve manier om erachter te komen in hoeverre bestuurders autonoom opereren – het aandachtspunt dat kwam bovendien uit het literatuuronderzoek – is het de bestuurders zelf te vragen. De aanpak hiervan is sluit deels aan bij de literatuur. Omdat dit onderwerp vrij nieuw is heb ik gekozen voor een exploratief onderzoek. Hierbij draagt mijn onderzoek bij aan theorieontwikkeling (Van Hoek-Gerritsen, 2015). Dat is ook wat in deze scriptie wordt beoogd: het is een combinatie van deductie en het kunnen creëren van inductie. Hoe deze inductie tot stand komt, wordt aan het eind van dit hoofdstuk nader uitgelegd.

Een groot deel van het theoretisch kader borduurt zoals aangegeven voort op het werk van Kahneman en Sibony (2021). De concepten die zij hierin beschrijven zijn in wezen nieuw en kennen nog niet een uitgebreide vorm van onderzoek. Hun ideeën zijn vertaald naar vragen die de basis vormen voor een kwalitatief interview. Het is de bedoeling om open interviews te houden. Er wordt getracht om binnen de gestelde kaders het spectrum zo breed mogelijk te houden. Hierdoor ontstaat er ook een mengvorm in het onderzoek van zowel deductieve als inductieve informatie vergaring. Dat wil zeggen dat ik vanuit de theorie vragen stel die een bepaald antwoord geven op beschreven concepten. Door tevens het vizier open te houden wordt er getracht ook nieuwe concepten bloot te leggen, die mogelijk ook weer het deductieve gedeelte ondersteunen.

De keuze voor deze manier van onderzoek doen is omdat de rijkheid van data van groot belang is. Behavioural finance an sich is nog een relatief jong onderzoeksveld, daardoor leent het zich goed om hierin op zoek te gaan naar mogelijke verklaringen voor de laag kwalitatieve beslissingen in deze sector.

Op zich zou een kwantitatieve methode ook gehanteerd kunnen worden maar daarmee zou de vraagstelling sneller beperkt moeten worden en is doorvragen lastig omdat alle geïnterviewden dezelfde vragen voorgelegd moeten krijgen. Daarom is in dit onderzoek de keuze gemaakt om te werken met een topiclijst.

Interviews

Om goed zicht te krijgen op de beslisnemer, is het van belang om een goed beeld te krijgen van wie er eigenlijk zit: hoe ziet zijn omgeving eruit en hoe informeel is die? Dat is van belang om

te weten of er kritische tegengeluiden zijn. De eerder beschreven concepten gaan ook over de ‘soft side’ van de bestuurskamer, die niet direct te bevragen is omdat een sociaal wenselijk antwoord gemakkelijk voorhanden is. Daarnaast is het interessant hoe iemand op zijn plek binnen het bestuur is gekomen, en hoe (in)formeel de route is verlopen.

Verder wordt bevraagd met wie de betreffende bestuurder overlegt en of zij zich binnen of buiten de organisatie bevinden. Door te vragen naar deze balans tussen formaliteit en informaliteit kan bekeken worden waar iemand zich in dat spectrum bevindt. Dat is belangrijk omdat het verkrijgen en behouden van vertrouwen in procedures meespeelt.

In de interviews die worden afgenomen zijn concepten gebruikt die in het theoretisch kader aan bod zijn gekomen. Die concepten zijn veelal niet direct te bevragen aan bestuursleden. Daarom heeft er een interpretatie plaatsgevonden van die concepten waarin door middel van een direct interview een beeld geschetst kan worden dat gekoppeld kan worden aan die concepten. Hieronder zal per concept uiteen worden gezet wat het is dat onderzocht zal worden en met welke vraag deze informatie zal worden onderbouwd. Het uitgangspunt is dat rijkheid aan data komt van die gesprekken die niet alleen antwoord kunnen geven op de vragen maar ook een startpunt kan zijn voor verder onderzoek.

Opbouw interviewvragen

Hieronder is aangegeven naar welke informatie gezocht wordt per deelvraag om zicht te houden op de minimale data teneinde de deelvraag onderbouwd te kunnen beantwoorden. Deze paragraaf behandelt de vragen per deelgebied.

Deelvraag 1 richt zich op ervaring en kundigheid van de bestuurders, maar ook op hun autonomie. Hiervoor wordt hun werkervaring uitgevraagd, de wisselwerking met de RvC en hoe deze interactie verloopt, met als doel te weten of iemand alleen of meer in samenspraak met anderen opereert. De concepten die hierbij aan bod komen zijn ‘de illusie van overeenstemming en heuristieken.

Deelvraag 2 onderzoekt het proces van strategievorming en waar ruis kan ontstaan. Bevraagd wordt welke invloeden van buiten en van welke binnen komen, wie meepraten en of de bestuurder actief discussie en reflectie opzoekt, maar ook hij altijd zeker is van zijn zaak. Het doel is een beeld te krijgen van hoe de heuristiek zich bij iemand kan vormen en in welke omgeving hij zijn ‘peers’ zoekt.

Deelvraag 3 grijpt terug op de aanbeveling van standaardprocedures zoals beschreven in het theoretisch kader om ruis te verminderen. Er wordt gevraagd hoe de strategie binnenskamers vorm krijgt en of er krachten van buitenaf of juist alleen van daarbinnen spelen. Ook groepsdynamiek wordt bevraagd en of de bestuurder bewust is van zijn eventuele valkuilen hierin. Verder wordt bevraagd of de stakeholders goed in beeld zijn.

Deelvraag 4 kijkt naar de governance van besluitvorming, waarbij specifiek wordt ingegaan op kennis van de Corporate Governance Code (CGC). Werkt deze belemmerend of helpt het in de zin van een houvast? Ook wordt bevraagd of vrienden dan wel kennissen uit het vak een belangrijke rol spelen in de besluitvorming. Met andere woorden: hoe sterk is de kruisbestuiving van het ‘old boys network’. Hoe verhoudt de bestuurder zich in het licht van de CGC tot de grenzen van het formele en informele. Er wordt gekeken of bestuurders open staan voor bijscholing van zichzelf of hun commissarissen; dat grijpt ook weer terug op het punt van het bewust zijn niet alles te weten en dus kennis te vergaren om beslissingen kwalitatief beter te maken. De onderdelen van ‘old boys network’ en het zelf af kunnen, zijn inductieve aspecten die worden bevraagd. Dit zijn over het algemeen vage omstandigheden die zich in grijs gebied begeven die echter wel een verklaring kunnen opleveren voor soms matige kwaliteit van beslissingen.

Codeboom

Onderstaand in tabel 2 de verschillende onderwerpen (topics) per deelvraag. Middels het codeerprogramma Atlas werden de interviews gecodeerd, voorzien van een kleurcode en vervolgens gegroepeerd. Zie voor de codeboom uit Atlas in de bijlagen.

Deelvraag 1

Duur werkzaam voor organisatie
Achtergrond bestuurder
Achtergrond relevant volgens de bestuurder
Zelfde achtergrond collega-bestuurders
Proces selectieprocedure voor functie
Meegewogen in het collectief

Deelvraag 2

Externe factoren impuls in strategievorming
Interne factoren impuls in strategievorming
RACI Matrix
Bevoegdheid om de strategie te bepalen.

Delen professionele overpeinzingen buiten de organisatie
Idee het zelf af te kunnen
Sparringpartners buiten de organisatie
Deelvraag 3
Vastomlijnd kader strategie vorming (tool)
Duidelijk punt strategie vorming betrokkenheid stakeholders
Belangenafweging stakeholders
Deelvraag 4
Bekendheid met CGC?
CGC betrokken in strategie vorming
Belemmering CGC
Counter balance posities lastig
Commissarissen uit de opleiding

Tabel 2: Topics voor interviews. Kleuren komen overeen met de gekleurde codes in Atlas, zie bijlage.

Passages uit de interviews, die geen direct verklarende kwaliteit hadden maar wel kenmerkend zijn in algemene zin, kunnen buiten de codes vallen, maar worden wel benoemd in de resultaten omdat ze toch een bepaalde zeggingskracht hebben.

Onderzoekseenheden

De onderzoekseenheden zullen bestaan uit bestuurders van institutionele beleggers en een persoon met een overzichtsfunctie. Voor de selectie zijn een aantal criteria meegenomen. Zo is er gekeken naar de sectoren waar de desbetreffende bestuurders werkzaam zijn om een zo groot mogelijke diversiteit te hebben. Daarnaast is gekeken naar de beschikbaarheid van de geïnterviewden. Er wordt getracht toegang te krijgen tot leden van de raden van bestuur en commissarissen van grote vastgoedbeheerders echter zijn zij vaak lastig om toegang toe te krijgen.

Materiaalverzameling

Door gebruik te maken van de mechanismen die worden onderzocht in dit onderzoek, wordt geprobeerd om leden van de RvB en RvC van vastgoedinstituten te interviewen. Door gerichte contactinformatie op te vragen, wordt getracht om langs de zogenaamde gatekeepers te geraken.

Verwerking van resultaten

Na het afnemen van de interviews zullen deze worden getranscribeerd. De tekstonderdelen die relevant zijn voor de deelvragen of wanneer deze anderszins interessant zijn, worden gearceerd.

Vervolgens zullen deze tekstblokken ondergebracht worden in de codes, zie hiervoor bijlage 2. Er zal vrij en in vivo gecodeerd worden, om niet alleen deductieve maar ook inductieve informatie te verzamelen. Hierna worden codegroepen gemaakt, die gerelateerd worden aan de topiclijst (zie tabel 2).

Verloop onderzoek

In eerste instantie bleek het, ondanks het hebben van privételefoonnummers van de beoogde subjecten, moeilijk om contact te krijgen. Er werden veertien subjecten gecontacteerd, waarvan zes geïnterviewd werden, met behoud van een spreiding tussen commissarissen, CEO's en sectoren.

De interviews zijn vanwege agendabeperkingen voor een deel digitaal gehouden. Uiteindelijk zijn bij alle interviews de mogelijkheden geweest om te vragen wat ik wilde vragen en was tijd niet het probleem. Ondanks de grondige voorbereiding werd in 'the heat of the moment' een enkele keer een vraag per ongeluk overgeslagen.

Ondanks dat het beperkte aantal subjecten is er voldoende data verkregen. Doordat de data afkomstig is van de beslisnemers zelf, is de relevantie van de data voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen hoog. Dat blijkt ook uit de resultaten waarin op sommige punten duidelijk een patroon te herkennen is.

Samenvatting hoofdstuk 3

Als uitgangspunt voor het onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode door middel van interviews om de verkrijging van data zo breed mogelijk te houden. In de interviews is gepoogd om de omgeving van de bestuurder naar voren te laten komen. Dit is gedaan omdat de concepten zoals beschreven in het theoretisch kader zich manifesteren in de uitwisseling tussen bestuurder en zijn omgeving. Vanuit de vier deelvragen is een topiclijst gemaakt die is gebruikt als leidraad voor de interviews. De subjecten zijn geworven op een informele manier omdat de slagingskansen daarmee hoger werd geacht. De kleine set van respondenten is enerzijds een reflectie van de marktomvang en anderzijds ook een reflectie van de bereidheid van bestuurders om gevoelige onderwerpen te bespreken. Dit verklaart deels het gebrek aan eerder onderzoek op het betreffende onderwerp. Dit neemt niet weg dat de resultaten een goed beeld schetsen, zoals uiteengezet in het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk zal per deelvraag en aan de hand van de topiclijst worden ingegaan op de resultaten. Vervolgens zal worden aangegeven welke topics welke codes (169 totaal) hebben opgeleverd, en deze zullen vervolgens per codegroep worden behandeld. Deze codegroepen komen niet altijd overeen met de topiclijst, doordat soms de gegevens antwoorden op een bepaald topic, antwoord bleken te geven op een andere deelvraag dan wel topic. De codes zelf zijn wel terug te voeren op de topiclijst van tabel 2.

Materiaalverzameling

De onderzoeksubjecten werden (ironisch genoeg) gevonden door introductie via het ‘old boys network’ van mijn scriptiebegeleider. Er werden veertien personen aangeschreven dan wel gebeld. Uiteindelijk werden zes interviews afgenomen, zie tabel 3 voor een overzicht van de subjecten.

#	Organisatie	Persoon	Functie	Sector
1	Altera	Cyriel van den Hoogen	CFO	Multi
2	Bouwinvest	Wendy Verschoor	Lid RvC	Multi
3	NSI	Bernd Stahli	CEO	Kantoor
4	VastNed	Reinier Walta	CEO	Retail
5	VastNed	Jaap Blokhuis	Lid RvC	Retail
6	IVBN	Simon van der Gaast	Researcher	Belangenvereniging

Tabel 3: Lijst van subjecten

Deelvraag 1a

‘Is de Raad van Bestuur in hoge mate autonoom in het nemen van strategische beslissingen?’

Competentiematrix

Onder deze codegroep vallen codes die specifiek ingaan op de kunde van bestuurders qua ervaring. Hebben ze de benodigde kennis? Het beeld wat breed naar voren komt, is dat een bestuur duidelijk verschillende competenties in het bestuurlijk orgaan wil. Hierin komt een beeld naar voren waarin een bestuur of commissariaat verschillende disciplines in het team wil hebben om ervoor te zorgen dat er genoeg invalshoeken zijn bij verscheidene vraagstukken. Toch is het niet altijd een gegeven dat de bestuurder de ervaring van bestuurder heeft voordat hij de functie bekleedt.

Deelvraag 1b

‘Is die autonomie gebaseerd op vertrouwen in de kennis en ervaring van de bestuurders?’

Eigendunk

Deze codegroep gaat in op hoe de bestuurder naar zichzelf kijkt en hoe hij naar anderen kijkt binnen zijn bestuur. Er wordt een beeld geschetst van de bestuurder die zichzelf vaak capabel

acht en dat dat zelfbeeld gevoed wordt door de ervaring die ze zelf zeggen te hebben. Dat geeft dus een beeld van CEO die denkt dat ‘ie het wel kan’.

Formaliteiten

Deze codegroep gaat in op het vertrouwensaspect. Er werd gevraagd naar hoe de selectieprocedure was verlopen, wat iets zegt over hoe zaken geregeld worden en of er vaste maatstaven zijn. Uit de codes blijkt dat er duidelijk een transitieperiode gaande was en misschien nog wel is. Waar voorheen iemand informeel (bijvoorbeeld tijdens een zakenlunch) werd gevraagd om een bepaalde topfunctie te bekleden, is dat nu een open sollicitatieprocedure, waarin met een headhunter van een longlist naar een shortlist wordt gewerkt. Hoe ‘open’ die procedure is, valt in dit onderzoek niet te beoordelen maar is wel het onderzoeken waard.

Informaliteit

In deze codegroep gaat het echt om het informeel regelen van een positie, dus zonder vastgestelde procedure, in de privésfeer. Hierbij moet de kanttekening geplaatst worden dat dat soms belangrijk kan zijn voor de continuïteit van besluitvorming. Overige codes binnen deze groep gaan over de onafhankelijke functietoetsing door een instituut als de DNB. Dat is niet lang niet bij alle organisaties een vanzelfsprekendheid. En dat is ook het punt: formaliteit en informaliteit vallen of staan bij het verplicht stellen van toetsing door een instituut als de DNB of AFM.

Deelvraag 2a

Rust er altijd een vier-ogen principe op de strategievorming invulling?

Bewust van eigen tekortkoming

Het is duidelijk te zien dat de bestuurders wisselend oog hebben voor hun lacunes, maar dat er ook naar voren komt dat ze het idee hebben dat ze alleen staan en alleen de verantwoordelijkheid dragen. Een van de codes is ‘lonely at the top’. Dat is veelzeggend.

Deelvraag 2b

Hoe verloopt het proces van strategievorming?

Externe impuls

Om te kijken hoe strategie gevormd wordt, wordt er gekeken naar interne en externe impulsen. Aandeelhouders hebben een duidelijke invloed. Daar zit meteen een groot spanningsveld omdat aandeelhouders positief resultaat willen zien. Aan de andere kant willen bestuurders besturen en niet gehinderd worden daarin. Het gevolg is een ware balanceeract. Wat hierbij opgemerkt moet worden is dat dit proces kan van grote invloed kan zijn op de lange termijneffecten van

beleid van de RvB. Er komt uit de codes naar voren dat bij beursgenoteerde bedrijven dat grote aandeelhouders echt hun macht inzetten om beleid of benoemingen te beïnvloeden.

Interne impuls

Wat naar voren komt in deze codegroep is dat de CEO veelal verantwoordelijk wordt gehouden voor de strategie. Hoe die impuls vorm krijgt is verschillend. In sommige gevallen is dat nog alleen de CEO die de verantwoordelijkheid neemt voor de strategie.

Wal keert het schip

Zoals de titel van de groepscode doet vermoeden, geeft deze codegroep aan dat de directie niet meer 100% de controle heeft over de vorming van de strategie, maar dat die van buiten het bedrijf komt en in enige mate wordt afgedwongen. Deze codegroep is de beschrijving van een proces dat de kern vormt van het probleem van een matig besluitvormingsproces. Hier komen verschillende theoretische aspecten samen die een praktisch gevolg hebben. Wat we zien is dat de input voor strategie van buitenaf wordt afgedwongen. Een situatie die een RvB uiterst vervelend vindt maar het directe gevolg is van weinig kritische input van binnenuit om coherent en tijdsgevoelig beleid te formuleren. Door als CEO solo te opereren of die verantwoordelijkheid alleen te dragen, maakt het beleid kwetsbaar en dus gevoelig voor externe interventie door aandeelhouders die beleid gaan eisen.

Externe sparringpartner

De codegroep gaat in op in hoeverre iemand zich bewust is van zijn eigen tekortkomingen en hulp zoekt buiten het bedrijf om zijn ideeën te toetsen of om een spiegel voor te krijgen. Hierbij valt op dat meer dan de helft van de geïnterviewden iemand buiten het bedrijf zoekt of spreekt. In het licht van de vorige code (wal die het schip keert) is dat een positieve ontwikkeling, omdat hiermee de cocon van de bestuurder wordt opengebroken en meerdere zienswijzen en input kan ontvangen op zijn strategische ideeën. Zoals in het theoretisch kader beschreven, is ook het concept ruis het gevolg van de illusie van overeenstemming. Dit is een aparte codegroep en zal later in dit hoofdstuk worden benoemd, maar geeft hier al aan dat kritische input van belang is. Duidelijk is wel dat er geen duidelijke weerstand is tegen een externe sparringpartner. Het sentiment van de alwetende directeur is niet gevonden.

Deelvraag 3

Is de strategievorming een vaste consultatie of is er een RACI van toepassing teneinde de belangen van alle stakeholders expliciet te wegen?

Betrokkenheid stakeholders

Deze tendens is vaker terug te zien in het onderzoek. Grotere partijen worden eerder en überhaupt betrokken; kleinere partijen niet of nauwelijks en vooral, veel later. In het onderzoek komen alle smaken daartussen een beetje voor. Dit is een van de processen die bepalend is hoe strategie zich ontvouwt. Grote stakeholders, vaak in de vorm van aandeelhouders, laten steeds vaker hun stem horen. Het ‘vergeten’ van een stakeholder, zoals soms gebeurt, kan ook weer van invloed zijn op de vrijheidsgraden die een bestuur krijgt van haar stakeholders op strategiebepaling. Dit is ook praktijk, zoals al vermeld. Sommigen betrekken duidelijk hun stakeholders in een vroeg stadium. Hierin komt ook naar voren dat dit een goede balanceeract vereist, omdat te veel stakeholders in een vormingsproces kunnen vertragen en belemmeren.

Illusie van overeenstemming

Deze codegroep grijpt direct terug op het theoretisch kader en hangt samen met de code ‘ons kent ons’ en ‘wal keert het schip’. De illusie van overeenstemming wil zeggen dat mensen wel met elkaar informatie uitwisselen maar elkaar eigenlijk niet durven te bevragen op de correctheid van die inhoud. Die informatie en inhoud daarvan blijft dan in een groep bestaan en wordt niet aan kritiek onderworpen waardoor mogelijk foutieve informatie blijft rondzingen. Dit kan ook gelden voor laag-kwalitatieve strategiebepaling of beleid anderszins. Wat uit de interviews naar voren komt is dat het strategiedocument rondgaat langs verschillende stakeholders binnen de bestuurskamers, en dat dat eigenlijk alleen aanpassen van een vorig document behelst; er wordt niet opnieuw een plan gemaakt. Mogelijke oude weeffouten kunnen hierin dus blijven bestaan. Kritische vragen op de inhoud van het strategisch document worden niet geapprecieerd maar gezien als spelbreker. Dat zijn gevaarlijke momenten als het gaat om de kwaliteit van goed strategisch beleid. Men kan hier ook wel spreken van inertie. Uit de data blijkt dat ook vroeger dit soort processen lang en doorwrocht waren, maar dat dat tegenwoordig veel simpeler is geworden. Dat zou een veelzeggend fenomeen kunnen zijn, namelijk dat het versimpeld is omdat bestuurders niet te lang hierover willen discussiëren. Kritische vragen over de uitvoerbaarheid van strategie worden ook niet vrolijk ontvangen maar als een persoonlijke aanval ervaren. Onvolwassenheid is op verschillende plekken een punt van aandacht.

Kader strategie vorming

Deze codegroep gaat in op het onderdeel of strategievorming een tool kent om tot vorming te komen, met als doel dat de kwaliteit van die strategie ook hoog is. dat is het geval als het gaat om investeringen, waar gezorgd dat er een strak kader ligt zodat er geen geld verloren gaat aan

ongecontroleerde investeringen. Voor strategie op andere vlakken, zoals hoe er tot beleid gekomen wordt, is niet aanwezig en kent geen uniformiteit.

RACI

Deze codegroep geeft aan of de RACI als tool wordt gebruikt om tot strategie te komen: wie doet wat. Één subject deed dit maar de rest van de bevraagde bestuurders niet; zij kenden het concept RACI ook niet. In de onderliggende codes valt op dat de strategie echt bij één iemand ligt. Dat maakt het invullen van een RACI model lastig en geeft ook aan dat uniformiteit in de vorming van strategie niet aanwezig is.

Wisselwerking RvB en RvC

Deze codegroep heeft als doel om te kijken hoe de het maak- en controleproces op de strategie eraan toe is. Hier komt naar voren dat die wisselwerking met RvB en RvC er wel degelijk is. Commissarissen zijn ook aansprakelijk voor wanbeleid. Toch zou hier genoemd moeten worden dat de kwaliteit verder onderzoek nodig heeft omdat de diversificatie een probleem is in deze omgeving. De kans dat mensen elkaar goed kennen is vrij groot waardoor kritische houdingen in het gedrang kunnen komen, waarmee de controle van een RvC op de RvB ook in het gedrang kan komen. De codegroep geeft verder heel breed inzicht op de voornoemde wisselwerking en kent vele vormen. Wat er verder naar voren komt is dat er absoluut sprake is van controle van de RvC op RvB maar dat dat inhoudelijk nogal sterk verschilt. Die uitwisseling is een element van het kader waarbinnen strategie wordt gevormd.

Deelvraag 4a en b

Is er een algemene controle aanwezig op de praktijk van de bestuurders van deze instituten?

Is NL CGC is een belangrijk element bij de inrichting van de besluitvormingsprocedure?

CGC als bijzaak

Deze codegroep geeft aan dat de CGC een bijzaak is en niet standaard gebruikt wordt als leidraad in de bedrijfsvoering. In de interviews komt naar voren dat bedrijven die niet beursgenoteerd zijn, hier weinig mee doen en daarmee ook als belemmering wordt gezien.

CGC bekend

Wat in deze groespcode duidelijk naar voren komt, is dat een beursgenoteerd bedrijf hier mee bezig is vanwege de verplichting die erop rust vanwege die beursnotering. Waarbij Beursgenoteerde bedrijven hebben binnen het kantoor vaak een afdeling die zich bezig houdt met en controleert op de CGC, in tegenstelling tot niet-beursgenoteerde bedrijven.

Commissaris opleiding

Er is duidelijk een open houding tegenover bijscholing en scholing an sich. Scholing wordt echter niet gezien als garantie voor een goed commissariaat. Dat ligt meer bij ervaring.

Ons kent ons

In het kader van vertrouwen en kunde in het bestuurslandschap is dit een aandachtspunt. Deze codegroep is een van de kernpunten van dit onderzoek omdat het de basisaanleiding vormt voor de ruis zoals die beschreven staat in het theoretisch kader. Wat hier naar voren komt is dat de mensen die opereren in het gebied van de RvB en RvC elkaar redelijk goed kennen. De informaliteit van twintig jaar geleden is niet meer aanwezig, maar het ‘wereldje’ blijft klein. Tips voor vacatures worden wel informeel gedeeld. Dan rijst de vraag hoe formeel de benoeming dan nog is. Het probleem hiervan is, is dat het geven van tegengas wordt bemoeilijkt.

Niet gegroepeerde codes

Er zijn een tiental codes die niet in een codegroep ondergebracht konden worden, omdat ze wel interessant zijn maar niet direct gerelateerd kunnen worden aan een bepaald topic. Dit gaat voornamelijk over de effecten van de kredietcrisis en de manier waarop hiermee omgegaan werd. Daarnaast zijn het individuele aspecten, zoals het beeld dat ontstaan van een subject die het beeld van een grote leider uitstraalt. Of hoe procedures van een groot instituut verschillen van procedures in een familiebedrijf dat werkt met eigen geld. Dat geeft een hele andere dynamiek, waardoor iemand zonder al te veel overleg een beslissing kan en mag nemen. Dat verschilt sterk met het veld waarin dit onderzoek heeft plaatsgevonden.

Omissie coderen

Bij het maken van de codegroepen, is de code Externe sparringspartner bij deelvraag 1 terechtgekomen, terwijl deze bij deelvraag 2 aan de orde komt. Dit is in Atlas alleen aangepast qua kleur en bij de juiste kleurgroep van deelvraag 2 geplaatst. Echter was het niet meer mogelijk om de hele codegroep tekstueel naar deelvraag 2 te krijgen. In de bijlagen staat hij daarom bij deelvraag 1 maar voor de resultaten zal deze bij deelvraag 2 besproken worden.

Tussenconclusie

Geen overeenstemming

Wat naar voren komt in de codegroepen bij deelvraag 1, is dat de onafhankelijke functietoetsing niet iets is wat door het hele veld wordt gehanteerd vanwege verschillende vorm van de

betrokken entiteiten. Daarnaast klopt het beeld niet altijd, dat een bestuurder bekend is met de verantwoordelijkheid die op de functie rust en daarmee soms zonder die ervaring begint aan die functie.

Bij deelvraag 2 valt vooral op dat een strategiewijziging ook betekent dat er een nieuwe bestuurder komt, die actief niet getoetst wordt in de werkgroep omdat deze als doel heeft de boel te veranderen en daarmee schuren als doel heeft.

Bij deelvraag 3 valt op dat bij lange na niet altijd een tool aanwezig is om het bestuur zichzelf de juiste vragen te laten stellen. De wisselwerking tussen RvB en RvC is bijna organisch en kent geen vastomlijnd kader.

Bij deelvraag 4 valt op dat zowel breed wordt bevestigd dat de kleine vastgoedbestuurswereld elkaar vaak wel kent, maar dat dit niet voor iedereen geldt. Verder bevestigt een enkeling dat ze vanwege diens conflicterende belangen een commissaris hebben moeten wegsturen. Anderen geven aan geen problemen te zien in counter balance posities. Dit lijkt te suggereren dat schijnovereenstemming zoals geschetst in de literatuur een probleem is wat op de loer kan liggen.

Hoofdstuk 5: Conclusie

In dit hoofdstuk zal een antwoord geformuleerd worden op de hoofdvraag van dit onderzoek: *In welke mate is de bestuurlijke besluitvorming van institutionele vastgoedbeleggers geobjectiveerd?* Het antwoord hierop zal worden gegeven aan de hand van de beantwoording van de 4 deelvragen en welke hieronder per alinea zullen worden behandeld. Hierin komt zowel het theoretisch kader als het gedane onderzoek samen.

Deelvraag	Samenvatting	Conclusie
1a <i>Is de Raad van Bestuur in hoge mate autonoom in het nemen van strategische beslissingen?</i> 1b: <i>Is die autonomie gebaseerd op vertrouwen in de kennis en ervaring van de bestuurders?</i>	Niet eenduidig, verschilt.	Niet altijd ervaren, meestal wel. Wisselend in functie toetsing. Wel kundig
2a: <i>Rust er altijd een vier-ogen principe op de strategievorming invulling?</i> 2b: <i>Hoe verloopt het proces van strategievorming?</i>	Meeste impuls komt van buiten.	Externe druk bepaalt uitkomst strategie
3: <i>Is de strategievorming een vaste consultatie of is er een RACI van toepassing teneinde de belangen van alle stakeholders expliciet te wegen?</i>	Wisselwerking tussen RvB en RvC over bestaande strategie nota met hier en daar aanpassingen op nota.	Er ontstaat niet nieuw wezenlijk beleid en de vorming daarvan kent geen vastomlijnd proces. Stakeholders worden wisselend afhankelijk van macht, betrokken.
4a: <i>Is er een algemene controle aanwezig op de praktijk van de bestuurders van deze instituten?</i> 4b: <i>Is NL CGC is een belangrijk element bij de inrichting van de besluitvormingsprocedure?</i>	Als het niet hoeft liever niet	Alleen door druk wordt reglement van CGC uitgevoerd. Anders wordt het ter kennisgeving aangenomen.

Tabel 4: Samenvatting en conclusie van deelvragen

Deelvraag 1

1a *Is de Raad van Bestuur in hoge mate autonoom in het nemen van strategische beslissingen?*

1b: *Is die autonomie gebaseerd op vertrouwen in de kennis en ervaring van de bestuurders?*

Het eerste deel van de vraag kunnen met een ja beantwoorden. Het bestuur is autonoom in het nemen van beslissingen. De verantwoordelijkheid voor de vorming ervan ligt ook bij de RvB. Gekeken over de gehele linie zien we dat bestuurders veel ervaring hebben, maar dit geldt zeker niet voor alle gevallen. Als ze een dergelijke functie niet eerder bekleed hebben dan hebben ze er wel mee geïnteracteed in hun vorige functies. Dat kan in verschillende vormen zijn van adviseur tot een managementfunctie onder een bestuur.

Deelvraag 2

2a: Rust er altijd een vier-ogen principe op de strategievorming invulling?

2b: Hoe verloopt het proces van strategievorming?

Het antwoord op deze vraag is een ingewikkelde. In de praktijk is het zo dat een strategie niet alleen door een iemand bekeken wordt. Er zijn dus meerdere mensen die er hun goedkeuring aan moeten geven. Maar het meest bepalende voor de strategievorming komt door het krachtenveld dat zowel binnen als buiten het bedrijf ligt; de eerder benoemde interne en externe impulsen, die het maakproces van de strategie dicteren. De tendens hierbij is dat de interne impulsen eigenlijk het voortborduren betekenen op de vorige strategienota met hier en daar wat aanvullingen, en dat externe impulsen vaak stakeholders zijn die keuzes van het bedrijf afdwingen. Dit is ook een logisch gevolg van de reactie op de interne impulsen. De sector is inert en komt moeilijk in beweging vanuit zichzelf. Door de illusie van overeenkomst volgt onherroepelijk dat de wal het schip keert.

Deelvraag 3

3: Is de strategievorming een vaste consultatie of is er een RACI van toepassing teneinde de belangen van alle stakeholders expliciet te wegen?

Dat proces is organisch in de zin dat het strategiestuk altijd het uitgangspunt heeft van het vorige strategiestuk, waarbij de ontwikkeling van het nieuwe stuk voortbordurt op het voorgaande. Dit proces gaat over een weer tussen de RvB en RvC, waarbij soms heel duidelijk de stakeholder wordt betrokken; vaak is dat vanwege zijn machtspositie. Stakeholders worden soms vergeten, al dan niet expres. Bij kleinere bedrijven wordt getracht wel alle stakeholders te betrekken waarbij wordt gestuurd op de invloed daarvan.

Deelvraag 4

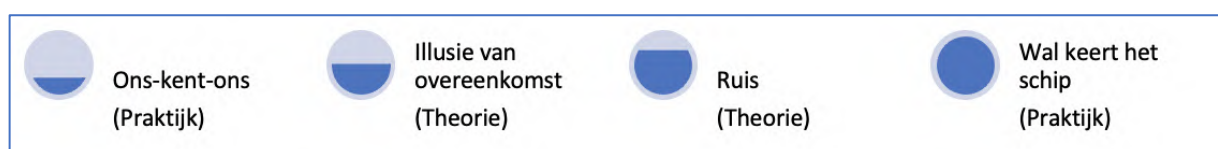
4a: Is er een algemene controle aanwezig op de praktijk van de bestuurders van deze instituten?

4b: Is NL CGC is een belangrijk element bij de inrichting van de besluitvormingsprocedure?

Naar aanleiding van de literatuur werd de eerste vraag met een ja beantwoord, maar na dit onderzoek ligt dat antwoord iets genuanceerder. Ja, bij een beursgenoteerd bedrijf. Dat moet simpelweg vanwege de regelgeving voor beursgenoteerde bedrijven; wel is het zo dat ze daar een aparte afdeling voor hebben. En nee bij bedrijven waar de CGC niet is voorgeschreven en er duidelijk meer afstand tot deze code is, ook met het in praktijk brengen ervan. Het speelt dan ook geen actieve rol bij de besluitvormingsprocedure.

Model

Hieronder is in figuur 1 schematisch in beeld gebracht hoe de verhouding is tussen theorie en praktijk als gevolg van dit onderzoek. Door het fenomeen 'ons kent ons' wordt automatisch een drempel opgeworpen om vrij kritiek te kunnen uiten. Hoe hoog die drempel, is hang uiteraard af van de relaties op dat moment in plaats en tijd. Het gevolg is dat er een voedingsbodemploot ontstaat voor de illusie van overeenstemming: er ontstaat een sfeer waarbij informatie wordt gedeeld en aangenomen vanwege het uitblijven van kritische feedback op de inhoud daarvan. Dit is wat er met ruis wordt bedoeld. De conclusies zijn niet meer juist; er is een laag ruis overheen gekomen. Als vervolgens gehandeld wordt op basis van deze informatie, zoals het vormen van strategie, kan de buitenwereld zich 'opeens' kritisch opstellen en de inhoud van de eerder gedeelde informatie wél kritisch bekijken, met als gevolg dat het zelf wil bepalen hoe er met informatiedeling wordt omgegaan, en als het ware 'aan de knoppen wil zitten'. Dit wordt hier samengevat met 'de wal keert het schip'. De initiële beslisnemer heeft niet meer de over de informatie die dient voor de besluitvorming, maar een stakeholder heeft dat overgenomen.



Figuur 1: Verklarend model. Relatie tussen deductie van theorie en inductie, het bouwen van nieuwe theorie

Terug naar de hoofdvraag: *in welke mate is de bestuurlijke besluitvorming van institutionele vastgoedbeleggers geobjectiveerd?* We kunnen stellen dat bestuurlijke besluitvorming aan de ene kant een strategievorming kent die van binnenuit komt, en voortborduurde op eerder beleid, en aan de andere kant wordt afgedwongen door het krachtenveld dat buiten het bedrijf ligt. Dit proces kent controles, die niet altijd vastomlijnd zijn en waarbij de informaliteit soms de inhoudelijke kwaliteit van het strategievormingsproces kan ondermijnen, ondanks de

aanwezige kunde binnen het bestel. Soms worden kaders bepaald door middel van toetsing en reglementen, zoals de CGC of toetsing door de DNB en AFM. Dit is in zekere mate afhankelijk van of het instituut beursgenoteerd is.

De Nederlandse Governance code en geschiktheidstoets DNB

Het hierboven geschetste probleem is Nederland niet onopgemerkt gebleven. Dit heeft er onder andere toe geleid dat in 2003 in Nederland een Governancecode is opgesteld, die is herzien in 2008, tot de laatste keer in 2016. De code is niet geheel vrijblijvend en kent een zogenaamde ‘pas toe of leg uit’-principe, wat wil zeggen dat er bij het jaarverslag moet worden aangegeven of de code is gevolgd of dat daarvan af is geweken met bijbehorende argumentatie.

Het eerste punt in deze code, is strategie. Daarin wordt verondersteld dat het bestuur een strategie ontwikkelt, die waard creatie tot stand brengt op de lange termijn. Strategie moet uitvoerbaar en haalbaar moet zijn. Daarnaast moet een strategie ook oog hebben voor het gevolgde bedrijfsmodel, kansen en risico's, de financiële zijde, en invloed op de toekomstige positie en uiteindelijk het belang van de stakeholders.

Een belangrijk aspect in de code is de het tijdig betrekken van de commissarissen bij het formuleren van de strategie. Deze tijdigheid wordt niet duidelijk gespecificeerd. Daarnaast is de vraag wat de invloed van die commissarissen is bij strategievorming. Als het in de code gaat over commissarissen, dan gaat het vooral over belangenverstrengeling met bestuurders, en commissarissen die overlappende belangen hebben. Wat niet wordt benoemd, is sociale overlap. De wereld in het vastgoed, en zeker op institutioneel gebied, is niet heel groot waardoor er al snel overlap ontstaat op sociaal gebied. Daarbij komt dat elkaar kennen buiten de professionele setting, zoals de tennisclub of de Rotary, ook al schatplichtig maakt al zijn daar geen financiële belangen in het geding.

In Nederland en België bestaan opleidingen tot commissarissen om potentiële commissarissen op te leiden met als doel hun taak zo goed mogelijk uit te voeren. Het kan zeer interessant zijn om te kijken in hoeverre de huidige commissarissen een dergelijke gevolgd hebben.

Geschiktheidstoets

De DNB voert een geschiktheidstoets uit op de personen die de CGC moeten uitvoeren. Zij tracht daarmee te zorgen dat alle actoren die strategie gaan bepalen, onafhankelijk opereren en kritische bijdragen leveren. Ook in de geschiktheidsmatrix wordt daarnaar gevraagd, dus in

hoeverre de kandidaat weet hoe besluitvorming tot stand komt, maar ook hoe belangen van stakeholders worden meegewogen.

Dat laatste, de weging van stakeholders, is naar mijn mening heel belangrijk maar kan op vele manieren worden uitgelegd. Het kan betekenen dat degene met de meeste aandelen tegelijk degene is die aangeduid wordt als ‘grootste’ stakeholder. Dit is een onderwerp van mogelijk vervolgonderzoek: wie komt de strategie ten goede, en hoe ondervindt deze de juiste kritische kaders alvorens zij ten uitvoer kan en wordt gebracht?

Wat mist in de matrix is de mate van sociale connectie tussen medebestuurders en commissarissen. De vaak diep vervlochten vriendschapsbanden tussen bestuurders en commissarissen zijn in wezen net zo belangrijk als de zakelijke; kritiek leveren en ontvangen gaat anders wanneer je elkaar al kent.

Hoofdstuk 6: Discussie en reflectie

Discussie

De validiteit van dit onderzoek is een mogelijk punt van aandacht. Allereerst vanwege het lage aantal interviews, hoewel de groep waaruit deze geïnterviewden komen ook niet groot is: het aantal vastgoedinstellingen van dit formaat is op één hand te tellen. Daarmee komt dit onderzoek op een redelijke dekking. Verder is de data verkregen uit eerste hand van de beslisnemers, waarmee de relevantie van de data hoog is. Wat de validiteit ook ondersteunt is dat er duidelijk patronen te herkennen zijn in de antwoorden, met name op het gebied van wat we eerder de ‘soft underbelly’ van de bestuurskamer hebben genoemd. Daarmee kan worden gesteld dat het onderzoek staat en representatief kan worden geacht.

Het doel van het onderzoek, namelijk inzage in de bestuurslaag van institutioneel vastgoed in Nederland krijgen, is behaald. Het is best bijzonder dat bestuursleden over hun strategievorming wilden uitweiden. Inhoudelijk werd ik enerzijds bevestigd in mijn veronderstelling dat er een zekere mate van informaliteit en ‘ons kent ons’ binnen de bestuurslaag bestaat, maar ik werd ook verrast bijvoorbeeld doordat eigen valkuilen van de geïnterviewden door henzelf werden herkend en erkend, en dat zij hun ideeën toetsen buiten het eigen bedrijf. Ook verwachtte ik niet dat het concept van ‘de illusie van overeenstemming’ eigenlijk gekoppeld kon worden aan ‘de wal keert het schip’, en dat dat wordt gefaciliteerd door ‘ons kent ons’. Goede strategie begint bij het stellen van moeilijke vragen. Als er geen goede strategie wordt gevoerd, omdat de bestuurscultuur dat soort vragen niet apprecieert, dan gaat op een gegeven moment de buitenwereld vertellen wat er moet gebeuren om überhaupt nog te mogen meedoen. Dat krachtenveld had ik niet verwacht.

Overigens ben ik van mening dat dit proces mede ingegeven wordt door het soort asset dat vastgoed is: het is wezen een renteniersproduct. Gechargeerd gezegd wordt er een eenmalige investering gedaan en kan je vervolgens achteroverleunen en penningen innen. Er komt daaruit weinig druk om proactief te handelen op te verwachten maatschappelijke veranderingen. Een goed voorbeeld is het huidige ‘groen’ vraagstuk. Dat had 20 jaar geleden al vol de aandacht moeten en kunnen hebben in het vastgoed. De sector is, ondanks alle mooie ideeën over de combinatie klimaat en vastgoed, inert en slechts reactief is op de markt. Op het moment speelt de puntentelling in het WWS-stelsel grotendeels wordt bepaald door het energielabel, en pas nu beginnen alle eigenaren hun vastgoed te verduurzamen omdat hun rendementen anders gevaar lopen. Dat is achter de feiten aan lopen. In de bestuurskamers had deze kwestie ook allang aangekaart moeten zijn, met daaraan gekoppeld een strategie. Het is

goed in te denken dat een commissaris toen waarschijnlijk moeite gehad zou hebben om dit punt te agenderen, bijvoorbeeld omdat de rest van de raad waarschijnlijk goede vrienden van hem waren. Het resultaat is dat de rekening op dit moment mogelijk duur wordt betaald. Het credo ‘regeren is vooruitzien’ wordt niet altijd nageleefd. Deze scriptie kan hiermee bijdragen aan kennis over de huidige situatie in de bestuurskamer.

Er moet ook gezegd worden dat er veel is verbeterd. De individuen in de bestuurskamer zijn duidelijk minder macho en meer inhoudelijk dan vroeger; meer dan ik vooraf had gedacht. Er is zeker kritiek mogelijk op bestuurders. De kennis en kunde om coherente strategie te kunnen formuleren is aanwezig, dus er is zeker een ontwikkeling gaande in de juiste richting. Ik denk echter de sector nog niet is waar het zou moeten (en kunnen) zijn op strategisch inhoudelijk vlak.

Het is jammer dat voor dit onderzoek niet gebruik is gemaakt van het boek dat Engbers heeft geschreven en dat in 2021 is uitgekomen: *Onder commissarissen- Hoe het on gezegde in de boardroom de besluitvorming beïnvloedt (2021)*. Dat gaat specifiek in op de omgeving waarin commissarissen overleggen. Ik wist te laat het bestaan van dit boek af om haar informatie toe te voegen in mijn literatuuronderzoek. Naar mijn mening kan een combinatie van haar naslagwerk en dit onderzoek een mooi startpunt vormen voor verder onderzoek met verdere en nog scherpere bevraging van de bestuurders om juist de strategisch inhoudelijke kwaliteit van het institutioneel vastgoed in Nederland in brede zin te verhogen.

Reflectie

Ik wist al vrij snel dat ik de bestuurskamer wilde bevragen over strategie. De grote vraag was eigenlijk hoe je dat moet bevragen. Ondanks dat er redelijk wat artikelen zijn gepubliceerd over governance en strategie, was er eigenlijk nog geen overkoepelend concept voorhanden dat een handvat bood om strategievorming echt te onderzoeken. Midden in dat proces kwam het boek uit van Kahneman en Sibony uit, dat inging op cognitieve processen bij beslistmakers en met name welke verstoringen er kunnen optreden in dat proces. Dat boek bevatte precies de handvatten die ik nodig had om tot een theoretisch kader en dit onderzoek te komen. Het was bemoedigend om hun concepten terug te zien in mijn interviews.

Het afnemen van interviews bleek moeilijker dan verwacht. Ik heb veel informatie kunnen vergaren, maar doordat ik overweldigd werd door alle antwoorden, het tegelijkertijd moeten doorvragen en het bijhouden van de tijd, had ik achteraf met een betere voorbereiding nog meer informatie kunnen halen.

Aanbevelingen

In dit onderdeel zullen een aantal problemen worden gepresenteerd naar aanleiding van het onderzoek. Daarop volgen aanbevelingen voor onderzoekers die verder in dit veld verder onderzoek willen doen, en aanbevelingen voor de sector zelf.

Aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek heeft getracht vanuit verschillende invalshoeken naar boven te halen hoe strategie tot stand komt in de bestuurskamer, onder andere vanuit het cognitieve proces en vanuit sociaal oogpunt. Het is interessant om in vervolgonderzoek nog een stap dieper te gaan en de processen in die bestuurskamer zoals ze daadwerkelijk plaatshebben te bekijken, door passief bij de vergaderingen aanwezig te zijn en de manier van communicatie te analyseren. Bestuurders afzonderlijk onderzoeken geeft altijd de mogelijkheid alleen hun eigen werkelijkheid te presenteren.

Aanbeveling voor de sector

Een grote valkuil voor deze sector en hun bestuur is dat de groepsdynamieken zowel positieve als negatieve uitwerkingen kunnen hebben, en dat zij daar niet altijd beducht op zijn. Dit in combinatie met een beperkt aantal functies en een beperkt aantal mensen dat daarvoor in aanmerking lijkt te komen, zorgt ervoor dat bestuurders elkaar al kennen en dat processen binnen de groep verstoord kunnen worden, met gevolgen zoals hierboven eerder beschreven. Dit kan doorbroken worden door als groep actief manieren te zoeken om de bestuurskamer van ‘vers bloed’ te voorzien, juist om de inhoud fris en toekomstbestendig te houden.

Een van de andere gevaren voor deze sector is dat de strategievorming niet meer in handen ligt van het bestuur zelf, maar daarbuiten. Het gevolg is dat het bestuur dan niet meer de controle heeft over de te vormen strategie. Dit kan voorkomen worden door als bestuur te hameren op het stellen van de juiste vragen. Het begint met protocollen op te stellen voor strategievorming, of een soort van checklist: welke tijdspaden spelen een rol? Hoe ziet de maatschappij eruit buiten het vastgoed?

Verder zouden ook juist zaken die vastgoed niet raken meegenomen moeten worden, omdat ze in de toekomst mogelijk wel degelijk een rol kunnen spelen. Hypothetisch gezien: als aardolie op raakt en duur wordt, kan de overheid bepalen dat huisvesting goedkoop *moet* zijn, met alle reguleringen van dien.

Maatschappelijke sentimenten zijn ontzettend belangrijk voor strategievorming, al was het maar doordat wonen een van de basisbehoeften is. Wanneer het bestuur zichzelf dwingt om vragen te blijven stellen (en anderen toestaat vragen te stellen), is zij in staat tot strategie te komen die hoogkwalitatief en toekomstbestendig is.

Dankwoord

Allereerst wil ik mijn begeleider Hans op 't Veld bedanken voor zijn toegewijde en fijne hulp bij het doen van dit onderzoek en het schrijven van deze scriptie. Dankzij zijn uitgebreide netwerk had ik bovendien toegang tot de top van het Nederlandse vastgoedlandschap. Veel dank!

Verder bedank ik de gemeente Amstelveen, waar ik sinds kort werk als planeconoom, voor hun flexibiliteit en ruimte om deze scriptie te kunnen afronden.

Als laatste dank aan mijn vrouw, die me al die jaren (!) heeft bijgestaan en gestimuleerd, naast haar eigen werk en het baren van onze hele leuke kinderen.

Bibliografie

Bakker, C. P. A. (1958). NOGMAALS DE FUNCTIE VAN DE ACCOUNTANT IN HET KADER VAN DE PENSIOEN- EN SPAARFONDSENWET. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 32(12), 498–501.

<https://doi.org/10.5117/mab.32.13314>

Besluitvorming in het acquisitietraject : Een onderzoek naar systematische fouten bij institutionele vastgoedbeleggers (scriptie). (2017, oktober). ASRE.

[https://vastgoedbibliotheek.nl/#!/SingleDoc?find=BI:systematische%20fouten%20acquisitietraject,CCL:ABS%20\(%3FMRE%3F%20or%20%3FMSRE%3F\)%20and%20ABS%20%3Fscriptie%3F&hitnr=1](https://vastgoedbibliotheek.nl/#!/SingleDoc?find=BI:systematische%20fouten%20acquisitietraject,CCL:ABS%20(%3FMRE%3F%20or%20%3FMSRE%3F)%20and%20ABS%20%3Fscriptie%3F&hitnr=1)

Clark, G. L., & Urwin, R. (2007). Best-practice pension fund governance. *Journal of Asset Management*, 2007(Best-practice pension fund governance), 2–21.

Elton, E. J., & Gruber, M. J. (1997). Modern portfolio theory, 1950 to date. *Journal of Banking & Finance*, 21(11–12), 1743–1759. [https://doi.org/10.1016/s0378-4266\(97\)00048-4](https://doi.org/10.1016/s0378-4266(97)00048-4)

Engbers, M. (2021, 30 december). Een groot leider onderzoekt zijn eigen ongelijk.

Volkskrant. Geraadpleegd op 7 januari 2022, van <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/een-goede-leider-onderzoekt-zijn-ongelijk-zegt-econoom-marilieke-engbers~b6e4ba32/>

Engbers, M. J. E. (2017). kosten van communiceren en het besluitvormingsproces in de bestuurskamer. *managment control & accounting*, 4, 28–34.

Fich, E. M., & Shivdasani, A. (2004). Are Busy Boards Effective Monitors? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.607364>

- Frankel, M. E. (1973). Criminal Sentences: Law without Order. *Stanford Law Review*, 25(3), 484. <https://doi.org/10.2307/1227773>
- Golden, J. A. (2017). Deep Learning Algorithms for Detection of Lymph Node Metastases From Breast Cancer. *JAMA*, 318(22), 2184. <https://doi.org/10.1001/jama.2017.14580>
- Graham, J. R., Harvey, C. R., & Puri, M. (2013). Managerial attitudes and corporate actions. *Journal of Financial Economics*, 109(1), 103–121. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.01.010>
- Hsiang, E. Y., Mehta, S. J., Small, D. S., Rareshide, C. A. L., Snider, C. K., Day, S. C., & Patel, M. S. (2019). Association of Primary Care Clinic Appointment Time With Clinician Ordering and Patient Completion of Breast and Colorectal Cancer Screening. *JAMA Network Open*, 2(5), e193403. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2019.3403>
- Hudson-Wilson, S. (2001). Why Real Estate? *The Journal of Portfolio Management*, 28(1), 20–32. <https://doi.org/10.3905/jpm.2001.319820>
- Kahneman, D., & Sibony, O. (2021). *Ruis* (1ste editie). Nieuw Amsterdam.
- Knight, F. H. (2018). *Risk, Uncertainty and Profit*. Amsterdam University Press.
- Kronz, J. D., Westra, W. H., & Epstein, J. I. (1999). Mandatory second opinion surgical pathology at a large referral hospital. *Cancer*, 86(11), 2426–2435.
- McCarthy, M. A., Sorsa, V. P., & Van der Zwan, N. (2016). Investment preferences and patient capital: financing, governance, and regulation in pension fund capitalism. *Socio-Economic Review*, 14(4), 751–769. <https://doi.org/10.1093/ser/mww020>
- Mousavi, S., & Gigerenzer, G. (2014). Risk, uncertainty, and heuristics. *Journal of Business Research*, 67(8), 1671–1678. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.02.013>

Pensioenfondsen: van direct vastgoed naar indirect vastgoed. (2011, november). Tim van Duren.

https://frw.studenttheses.ub.rug.nl/2243/1/Masterthesis_Tim_van_Duren_Pen_1.pdf

Robinson, R. J., Keltner, D., Ward, A., & Ross, L. (1995). Actual versus assumed differences in construal: “Naive realism” in intergroup perception and conflict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(3), 404–417. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.3.404>

Sirota, R. L. (2000). Mandatory second opinion surgical pathology at a large referral hospital. *Cancer*, 89(1), 225–226.

Swalef, M. (2020). wat betekent het pensioenakkoord voor de governance van pensioenfondsen. *pensioen magazine*, 2020, 27–30.

Van Hoek-Gerritsen, S., & N. (2015). *Schrijfgids voor economen* (4de editie). Coutinho.

Van Loon, J., & Aalbers, M. B. (2017). How real estate became ‘just another asset class’: the financialization of the investment strategies of Dutch institutional investors. *European Planning Studies*, 25(2), 221–240. <https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1277693>

Appendices

Transcriptie interviews

bernd_stahli	
Aantal minuten:	40 minuten
Aantal sprekers:	2 sprekers
Taal:	Nederlands

- SP1: Hoelang ben je werkzaam voor NSI?
- SP2: Dat start in september 2016.
- SP1: Oké en heb je ook andere rollen vervuld binnen de organisatie, daarvoor?
- SP2: Hier?
- SP1: Ja.
- SP2: Nee. Ik ben echt binnengekomen en binnengehaald als CEO om een verandering hier teweeg te brengen.
- SP1: Oké en dat was waarschijnlijk het HNK, het nieuwe kantoor, of...?
- SP2: Dat was een organisatie die, als je teruggaat in het verleden, best wel een onstuimige historie heeft gehad. Heel veel groei, heel veel gekocht in een periode tot 2008. Nieuwe eigenaar, meer vreemd vermogen. En in 2008 kwam toen de hele financiële crisis en toen kwamen ze er hier achter dat ze het verkeerde vastgoed hadden. En toen ging alles gewoon helemaal kapot. En dat heeft heel veel problemen gecreëerd die men al hier een beetje aan het oplossen was voordat ik binnenkwam. Maar vanuit de RvC was op een gegeven moment gezegd van nou, we gaan het even met een nieuw persoon doen.
- SP1: Ja. Wat is uw achtergrond?
- SP2: Ik heb heel lang in Londen gezeten, gewerkt voor een brand Mirraw Linch. En daar was mijn rol eigenlijk Research en ja eigenlijk ook gewoon als een soort adviseursrol naar beleggers, maar ook naar ondernemingen. Dus ik heb heel lang andere mensen verteld hoe ze een vastgoedbedrijf moesten runnen. En dan krijg je op een gegeven moment vragen, kun je het niet beter zelf doen?
- SP1: Ja, oké. Maar dus nog niet in een rol van CEO of in een bestuur?
- SP2: Nee, dat was echt gewoon medewerker.
- SP1: Ja, oké. Kan ik daarmee stellen dat je ook nog niet daarvoor dan hier op dat level strategische beslissingen hebt genomen?
- SP2: Ik heb, voordat ik terugkwam, nog drie jaar bij Kempen gezeten op de Zuidas. En daar zat ik wel meer in een managementrol. Dus dan denk je mee, maar ook binnen een organisatie heb je verschillende lagen van management en zat ik op één van de tussenlagen. Niet bovenin.

- SP1: Oké, dus ook andere verantwoordelijkheid die ermee gepaard gaat.
- SP2: Ja, absoluut.
- SP1: Ja. Denk je dat achtergrond relevant is wat betreft als bestuurder zijnde?
- SP2: Ja in zoverre dat, je hebt hier... Je kan op verschillende niveaus bestuur acteren. Je hebt Commissarissen en dat zijn mensen meestal met wat grijzere haren en ervaring en daardoor relevant zijn. Maar je hebt ook een Commissarisopleiding. Er is geen opleiding tot bestuurder. Dus je moet ergens anders je ervaring en je kennis opgedaan hebben en de mentoren hebben om uiteindelijk in zo'n rol te kunnen functioneren. Zeker in een bestuursrol komen er dingen op je af waar je eigenlijk in elke andere rol in een organisatie niet mee te maken krijgt. Stakeholder-analyses, governance, processen... Ja, processen heeft iedereen wel mee te maken, maar iemand moet ze verzinnen en moet bedenken welke keuzes je maakt om dat goed in te richten. Dus daar zit best wel een verantwoordelijkheid die niet zomaar iedereen aankan of doorheeft waar ie instapt als ie zo'n rol als bestuurder krijgt hier.
- SP1: Oké ja. Heb jij collega-bestuurders en mogelijk me de zelfde achtergrond? Hebben de andere bestuurders een andere achtergrond?
- SP2: Ik ben Algemeen Directeur en ik heb nog een CFO. Dus we zijn met zijn tweeën. En die heeft een achtergrond vanuit het vastgoed, maar die heeft ook accountancy gedaan en die combinatie maakt het logisch dat dat in zo'n persoon verweven wordt als CFO. Had daarvoor wel ervaring op bestuursgebied, maar ook niet echt op het, lijkt ik het zo zeggen, het hoogste niveau.
- SP1: Ja. Hoe is het eigenlijk het proces verlopen van de selectie voor jou, voor deze functie?
- SP2: Uiteindelijk, ik weet niet of ik helemaal de juiste persoon ben om dat te bespreken, want er is natuurlijk een andere kant van het verhaal ook. Want ik heb de selectie niet gedaan van mezelf. Ik ben er alleen uitgekomen. Headhunter, lange lijst, korte lijst, vijf namen, uiteindelijk terug naar drie en naar één.
- SP1: Ja, maar selectieprocedures toetsen allemaal...
- SP2: Wat zij... Waar praat je over, over toetsen?
- SP1: Nou ja, je hebt van de toezichthouder, DNB, AVM...
- SP2: Nee, dat was in het verleden voor bedrijven als SNI wel. Dat is op een gegeven moment weggefallen. Dus ik heb geen DNB-toets, geen andere toets. Was simpelweg de keuze van de Commissarissen.
- SP1: Ja, oké. En wat heeft jou doen overwegen om deze rol te ambiëren?
- SP2: Nou, ik heb heel lang, wat ik zeg, andere bedrijven verteld hoe ze het moesten doen. Als je dan een keer de vraag krijgt van wil je het niet een keer zelf doen, dan moet je op een gegeven moment ook een keertje valideren of wat jij gezegd hebt tegen anderen ook eigenlijk in de praktijk zo wel werkt. Plus wat ik gedaan had, zolang gedaan had, dat ik dacht van het is nu wel weer eens tijd voor wat anders. En dat ik ook dacht dat de organisatie waar die toen stond voor mij een organisatie

was waar ik dacht het verschil te kunnen maken. Als jij in een volledig geoliede machine, een gespreid bedje, binnenkomt dan heb je andere capaciteiten nodig van bestuurder, dan die ik op dat moment ontwikkeld had. Misschien dat ik ze vandaag de dag, na zes jaar hier, ze heb om dat misschien wel een keer te kunnen doen. Maar het was veel meer wat hier nodig... Ik had voor mezelf een lijst gemaakt van wat moet er hier gebeuren. En ik dacht van nou ja, dit kan ik, dit kan ik, dit vind ik leuk, dit is waarschijnlijk wat minder leuk, maar dat hoort erbij en uiteindelijk had ik voor mezelf voldoende redenen om te denken van nou, hier kan ik het verschil maken. En dat heb ik... Waarschijnlijk heb ik dat ook aan de selectiecommissie hier uitgelegd, goed genoeg, om hun dan ook te laten beseffen dat het een match was.

SP1: Ja. Ben je ook meegewogen in die selectieprocedure, denk je misschien, met je medebestuurders, team waarin je werkt? Dus of jij als persoon past in de groep?

SP2: Nee, totaal niet. Waarom niet? Omdat ze hier wat wilden veranderen. Dus dan wordt er niet gekeken van past ie in de groep, want dan...

SP1: Het moet gaan schuren.

SP2: Het moet juist schuren. Ik denk dat dat dus... Ja.

SP1: Oké. En is er een competentiematrix voor de Raad van Bestuur of de RvC waar je vanaf weet?

SP2: Wat wij hebben voor de RvC is... Ja, jij noemt het competentiematrix, dat maakt het weer heel formeel. Ik denk... Er is een duidelijk beeld waar een RvC in zijn totaliteit aan moet voldoen. Welke kennis, gebieden, aanwezig moet zijn. En op welke mate en hoe dat ook een beetje in verhouding moet staan. Want het moet niet zo zijn dat alle kennis bij één persoon zit en de rest er voor spek en bonen bij zit. Maar het moet ook wel zodanig zijn dat iedereen voldoende van elkaars vakgebied afweet om ook gewoon met elkaar daar wel een goede discussie over te hebben. En dat wordt ook één keer in de zoveel tijd gewoon intern besproken. Dat doen ze zelf als Commissarissen. Daar mogen wij af en toe ook nog wat van vinden. Als bestuur is er inderdaad een volledige formele lijst van oké, dit zijn de dingen die je zou moeten doen als bestuur, dit ligt bij de CEO, dit ligt bij de CFO. Dat schuift nog wel eens af en toe een beetje, maar daar is inderdaad wel een soort competentielijst van dingen waar je verstand van moet hebben.

SP1: Ja. Ben je wel eens teruggestuurd met een plan door de Raad van Commissarissen?

SP2: Wij hebben, even kijken, één keer... Op verschillende niveaus. We moeten uiteindelijk voor alles wat we doen... Niet voor alles wat we doen, voor een aantal stappen moet je goedkeuring ophalen. Dat is voor je strategische plannen, jaarplannen, et cetera. Maar ook voor acquisities. We hebben één keer een acquisitie teruggestuurd gekregen... Twee keer. Over zes jaar van de, ik denk, vierentwintig voorstellen die we gedaan hebben. De grotere businessplannen, strategiekeuzes, dat zijn iteratieve processen. Dus je presenteert het, je krijgt je feedback, je gaat met elkaar een discussie aan en er komt een nieuwe versie. En het is nooit dat je een, in dat soort processen, meteen een finaal document neerlegt en dan gewoon te horen krijgt van ja allemaal leuk en aardig, maar dat wordt hem niet.

SP1: Ja, oké.

- SP2: Als je in zo'n situatie zit, dan is het ook in je spanningsveld tussen het bestuur en het RvC, gaat er iets niet goed. Want dan...
- SP1: Nee.
- SP2: Dan loopt het niet lekker, laat ik het zo stellen.
- SP1: Nee, precies. Andere vraag. Zijn er externe factoren of persoonlijke gebeurtenissen die kunnen zorgen voor een impuls in de strategievorming?
- SP2: Nog één keer.
- SP1: Zijn er externe factoren, dus buiten het kantoor, van bijvoorbeeld personen of gebeurtenissen, corona of mensen... De dingen die gewoon zeggen van, die strategie die gaan we anders doen.
- SP2: Ja. Kijk, je kijkt sowieso naar het hele speelveld waarin je opereert om je afwegingen te maken wat je gaat doen. Eén voorbeeld. Toen ik hier binnenkwam in 2016 deden we én kantoren én winkels en we waren klein en dan moet je op een gegeven moment ook keuzes maken. En toen hebben we gewoon gezegd van nou weet je wat, we gaan ons richten op de kantoren. Want als jij winkels wilt, dan kan je naar URW, je kunt naar ...? [10:38] je kunt naar Wereldhaven, je kunt naar Fastnet. De wereld staat niet nog een keer te wachten op een nog een Nederlands beursgenoteerd winkelfonds. En die anderen waren allemaal bewezen. Daar kun je een discussie over hebben, maar ze bestonden al heel lang.
- SP1: Ja.
- SP2: En dan gaan wij een keertje proberen als spuit elf nog een keertje daar een graad opleggen en ook wat winkeltjes doen. Nee, dat is... Nou, dat was toen een hele goeie keuze.
- SP1: Ja.
- SP2: Ja, want daarna is het winkelfonds gewoon helemaal volledig afgegaan. Maar de keuze op kantoren was de afgelopen jaren daarmee aan het groeien tot inderdaad wat jij zegt, corona kwam. En dan ga je wel door een externe factor weer kijken van, wat betekent dit nu voor ons en wat gaat corona doen met kantoren? Nou ja, daar vorm je een mening over en dan maak je op basis daarvan weer voortschrijdende keuzes in hoe je dan weer verdergaat als bedrijf.
- SP1: Ja, maar ik denk dat jullie, eventjes los van de scriptie, dat je denk ik toch een goeie keuze, gewoon je bent HNK denk ik dan toch, want je hebt toch nog een bepaalde flexibiliteit in je concept zitten.
- SP2: Ik denk dat onze belangrijkste keuze geweest is de afgelopen jaren, één, om de winkels eruit te gooien.
- SP1: Ja, sowieso ja.
- SP2: Ja. Twee, wij zaten met onze kantoren in 71 steden in Nederland.
- SP1: Een klein beetje beheer.

- SP2: Nou ja, dat. Maar kun jij 71 steden in Nederland opnoemen?
- SP1: Nee.
- SP2: Nou, ze zijn er, dat weten we allebei. Maar we zitten er nu feitelijk zestig procent zit in Amsterdam, de groei zit in Amsterdam.
- SP1: Je zit ook macro-economisch, is wel interessant... Je hebt dus macro-economisch gekeken, waar vinden de... Waar vindt het nou plaats en waar moet ik met mijn product zitten.
- SP2: Ja, dus die afweging is heel... Dat was ook een keuze in 2016. Hup, winkels eruit, kantoren. Uiteindelijk, waar ga je op lange termijn geld verdienen in vastgoed. Dat is in de gebieden waar de economische groei is. En bij voorkeur ook nog een beetje met grondschaarste. Nou, grondschaarste kun je een discussie over hebben. Maar economische groei is in ieder geval wel in de Randstad en ja, Woerden ligt ook in de Randstad, maar daar gebeurt het niet.
- SP1: Zou je nog terug kunnen halen hoe het kwam dat je dus in 71 steden zat?
- SP2: In het verleden... NSI werd in het verleden... Die verstedelijking dat is een geleidelijke trend geweest. En dit bedrijf is ooit begonnen in 1995 en toen was het gebouwd als een fonds voor vrienden en familie van een groepje mensen uit Hoorn en dat werd alleen maar groter. En het hele idee was, we kopen vastgoed en we gaan gewoon heel veel dividend uitkeren. En als je dividend koopt, dan kijk je niet zo naar de groei. En dan... De groei die ze kregen was eigenlijk gewoon dat ook in Waalwijk panden eigenlijk steeds iets meer waard werden, want overal gingen de rentes omlaag en werd het vastgoed gewoon wat aantrekkelijker. Dus het was eigenlijk, er werd meer gekocht op de lengte van het contract en de hoogte van het directe rendement. En ja, dan ga je dus overal kopen.
- SP1: Ja, is gewoon een direct rendement was leidend en indirect rendement, lange termijn, deed er eigenlijk niet toe.
- SP2: Nou ja en dan duurde het heel lang voordat je uiteindelijk gewoon met je... Voordat je nat gaat. En dat is dus uiteindelijk... En daar ging het uiteindelijk dus mis, dat al die contracten, dat in 2008/2009 die financiële crisis kwam. Dus in één keer had iedereen zoiets van nou, die meuk willen we niet meer. Eén keer ook heel illiquide, want je kon het niet meer verkopen, want er was geen markt meer voor. En ja, 2008/2009 raak je niet meteen geraakt, maar 2009/2010/2011/2012 lopen al die contracten eruit en in één keer ging de leegstand van drie naar drieëntwintig procent. Ja, oeps. Ja, dan is het gewoon klaar.
- SP1: Ja. En zijn er interne factoren die kunnen zorgen voor een strategievorming/wijziging/aanpassing?
- SP2: Ja. Ik kan niet concreet daar... Ja, kun je dat concreet benoemen?
- SP1: Misschien zijn er mensen in het veld of hier binnen die zeggen van we doen het helemaal fout of...
- SP2: Ja maar uiteindelijk, je leert ook vanuit je eigen organisatie. En dat kan... Dat is niet eens zozeer een strategiewijziging, maar stel dat bijvoorbeeld wij een huurder hebben in een pand die eigenlijk wil groeien, maar hij zegt ik ben blij met de relatie en de assetmanager komt terug van, daar zit wat groeipotentieel, kunnen we daar

wat mee? Ja in één keer ga je toch kijken naar wat je kunt met je portefeuille en ga je naar ontwikkelen. Een voorbeeld, ja, wij wisten dat we... We hebben heel veel dingen hier veranderd. Wij hebben hier... Aan de overkant heb je het hoofdkantoor van de ING, dat nieuwe.

SP1: Ja.

SP2: En daarnaast staan twee hele lelijke rooie pandjes. En die hebben wij gekocht in 2017 met het idee van nou ja, het is kut maar er staat vastgoed, het rendeert 7,5 procent, er zal heus wel een keertje wat ooit gebeuren, maar dat zien we dan tegen die tijd wel. En een half jaar later belt de ING van ja, we hebben net een nieuw hoofdkantoor opgeleverd gekregen, kunnen we een keer met jullie praten, want we willen wat meer hebben. Nou dus dan is het eigenlijk vanuit de portefeuille. Maar in theorie had je die kans eigenlijk voor jezelf al gecreëerd, alleen hij komt op een andere manier naar voren, want je zat zelf misschien niet in zo'n locatie, een bestaande huurder eruit gooien en zeggen we gaan nu herontwikkelen. Maar doordat ze zelf kwamen... En in één keer zijn wij daarna doorgegaan met het uitnuttigen van... Dan ga je kijken van, waar heb ik nog meer in mijn portefeuille ontwikkelpotentie... We hebben nu een ontwikkelportefeuille van een paar honderd miljoen.

SP1: Zo, nou. En hier helemaal. Dit wordt helemaal...

SP2: Ja nee, dus we hebben... Dit gaat ooit nog eens wat mee gebeuren. We hebben vier gebouwen letterlijk achter het Atlasgebouw. Dus we hebben best wel heel veel ontwikkelposities.

SP1: Ja, allemaal off the record. We hadden ooit... Ik zat gewoon bij een belegger hiervoor. En toen kreeg ik de GNS aangeboden. Die zit hier verderop. 7,5 procent, heb ik niet gedaan, spijt als haren op je hoofd.

SP2: Nou ja, nu ga je echt helemaal denken van joh had ik maar... Eens. Maar goed, ik denk ook elke dag hier nog steeds, had ik maar. Maar goed, dat zeg ik ook, ik zei het net nog tegen een collega van, de beste dag om iets te kopen was eergisteren. De op één na beste dag was gisteren. En als het vandaag niet is, moet we het eigenlijk gewoon morgen doen. Als je vanuit een bepaalde visie kan opereren.

SP1: Ja, precies.

SP2: Kijk, er komt op een gegeven moment een berichtje dat je moet zeggen, nou ja nu is de kans voorbij.

SP1: Ja, wij werken met particuliere klanten, dus dat was allemaal privégeld. Dat was best veel. Ja, behoorlijk wat kapitaal. Maar dan zie je toch wat persoonlijke voorkeuren en onkunde de boventoon voeren. Daar ben ik ook weggegaan. Want die willen gewoon een flatgebouw in Amsterdam, weet je wel.

SP2: Ja. Nee, maar dat snap ik. En uiteindelijk waarom hebben wij hier niet... We hebben vorig jaar hier nog wat gekocht trouwens, ook op 7 procent, dat je denkt van mmm dat kan eigenlijk niet meer, maar goed...

SP1: Nee.

SP2: Maar we hebben eigenlijk de afgelopen jaren het kapitaal om hier te kunnen kopen vrijgespeeld door overal in de rimboe al die dingen te verkopen. Maar alleen ja, als

je... Dat gaat met pandjes van drie, vier, vijf, zes miljoen. Dat duurt dan best wel lang voordat je weer je kapitaal hebt om hier weer een volgende te doen.

SP1: En hebben de aandeelhouders dan niet zoiets van ik wil dat dividend...?

SP2: Nee, want we hebben uiteindelijk zijn we in staat geweest om de dividend stand te houden.

SP1: Oké, dat is... Dat helpt.

SP2: Dat helpt. En dan moet je uiteindelijk op een gegeven wel weer ook je aandeelhouders zover krijgen dat ze zeggen van nou, ik zie nu wat je doet, hier is meer geld, ga maar weer de volgende stap zetten. Want dat kan ook nog.

SP1: Ja. Wie zijn eigenlijk verantwoordelijk voor de strategievorming?

SP2: Wij als bestuur.

SP1: Dus de CEO/CFO.

SP2: Ja. En formeel CEO meer dan CFO. Maar goed, we doen het hier als team met zijn tweeën. En de Commissarissen zijn niet verantwoordelijk voor de strategie. Die moeten hem toetsen.

SP1: Oké, die controleren...

SP2: Controleren ja.

SP1: Ja, oké. En zou je concreet kunnen maken waar die toetsing uit bestaat?

SP2: Dat is een hele goeie. Dan toets je op kwaliteit van het plan, uitvoerbaarheid. En dan praat je niet alleen maar van, kan het ook binnen de omgeving waarin je opereert, maar heb je ook de organisatie om het te kunnen uitvoeren? Financiële haalbaarheid. Is er voldoende procesgang en risicomanagement, gewoon borging van de aspecten die nodig zijn om het gewoon tot een succes te laten maken. En eigenlijk de ultieme vraag, kan dit verhaal überhaupt een succes worden?

SP1: Ja, oké. Heb je het idee dat je Raad van Commissarissen kritisch is?

SP2: Ja. Niet altijd op de dingen waarvan ik verwacht dat ze kritisch zijn. Soms komen ze met andere dingen terug, maar het zijn goeie discussies, spanning op het niveau om uiteindelijk wel met allebei met de intentie om het bedrijf beter te maken.

SP1: Ja. Zijn alle Commissarissen uit het vastgoed?

SP2: Nee en dat wil je ook eigenlijk niet.

SP1: Nee, dat kan ik me goed voorstellen.

SP2: Dus we hebben er vijf, dat is best wel veel op een kleine organisatie. We hebben er maar drie met vastgoed, één met echt audit accounting achtergrond en één meer vanuit de klant, de beleving, de marketing. Wat we niet hebben eigenlijk echt is digitalisering. Ja, hoeveel Commissarissen wil je hebben?

SP1: Nee, precies.

SP2: Het schaap met de vijf poten dat bestaat helaas niet.

SP1: Nee. Is er binnen het kantoor een duidelijke besluitvormingsmodel of bijvoorbeeld een ratiematrix?

SP2: Een...?

SP1: Ratiematrix.

SP2: Wat is een ratiematrix?

SP1: Dat is een matrix waarin je verantwoordelijkheden en personen aan elkaar linkt. Dus dat je alle verantwoordelijkheden en taken eigenlijk linkt...

SP2: Ja, dat hebben we. En we hebben ook... Dat is volledig uitgewerkt en er zitten ook gewoon beslisbomen achter en... Dus niet alle beslissingen komen weer hier. En dat is voor een deel... Uiteindelijk is dat ook gewoon gedreven door een financieel goedkeuringsproces. En dan is het zo van oké, zit je hier dan mag je tot € 1000,-- beslissen. Zit je hier dan is het € 50,--. En pas boven vijf ton komen wij een keertje meekijken zeg maar.

SP1: Ja, oké.

SP2: Maar dan heb je dus de financiële kant. Maar eigenlijk uiteindelijk beslissingen van gaan we voor huurder A of huurder B, ja dat komt bij mij niet terecht. Hoeft ook niet. En dat wordt allemaal op bepaalde niveaus afgehandeld. En sommige dingen zijn waarschijnlijk niet helemaal ultiem gekaderd vanuit of dat een formele beslissing is. Maar je kan ook niet alles helemaal dichttimmeren als bedrijf.

SP1: Ja. Is het vastgelegd wie bevoegd is om de strategie te bepalen?

SP2: Van...?

SP1: Van NSI. Is dat formeel vastgelegd of alleen jij mag de strategie bepalen of jullie moeten het samen doen. Is dat ergens vastgelegd?

SP2: Is een hele goeie vraag. Geen flauw idee.

SP1: Oké.

SP2: Ik denk het... Ik weet het niet.

SP1: Oké. Alles is goed, dus...

SP2: Nee, maar ik zou je het niet eens kunnen vertellen. Er zal ergens wel iets op papier staan. En er zal ook... Anders als beursgenoteerd bedrijf heb je een hele corporate governance code. Daar hoef je je niet aan te houden, maar je wordt wel geacht je eraan te houden. En daar staan heel veel richtlijnen over wat er wel en wat niet kan. En dan... Daar staat ook in, het bestuur is verantwoordelijk voor de strategie. En dat is meer bedoeld om duidelijk te maken dat het daar ook ligt en niet bij de Commissarissen of bij een ander orgaan. Het is dus niet bij de aandeelhouders. Wij als bestuur zijn de enige... En dat staat... Dus ja, daar staat het vastgelegd. Ik zat te zoeken naar een intern document in mijn hoofd. Nee, het was gewoon de corporate governance code.

- SP1: Oké. Met wie deel je je professionele overpeinzingen buiten de organisatie?
- SP2: Nou, dat is naast mijn vrouw en dat is ook op beperkt niveau, want dan ga je ook niet alle strategische discussies voeren.
- SP1: Nee, niet per se de namen, maar gewoon heb je buiten de organisatie mensen met wie je zegt van bijvoorbeeld, ik zit met een strategisch probleem...
- SP2: Dat is eigenlijk, dan praat je over mijn mede CEO bestuursleden in Europa. En dan heb ik er een stuk of drie die ik af en toe eens bel. Maar beseft dat in een beursgenoteerde omgeving je heel voorzichtig moet zijn met het delen van informatie. Als ik tegen... Als ik morgen iemand opbel en zeg van joh, ik twijfel of ik nou op die bieding voor dat bedrijf moet ingaan, dan heb ik hem out... Dan vertel ik hem iets wat ik niet mag. Maar als ik nou gewoon niet beursgenoteerd zou zijn en dan kun je heel andere gesprekken voeren. Dus je hebt wel beperkingen in wat je mag. Maar er zijn voldoende mogelijkheden om die gesprekken te voeren en het wereldje van CEO's is dermate klein, we hebben elkaars mobiele nummers, we spreken elkaar vaak genoeg, dat je dat soort dingen wel kan doen.
- SP1: Oké ja. Waarom deel je dan overpeinzingen?
- SP2: Wat?
- SP1: Waarom deel je dan, ja overpeinzingen of ideeën?
- SP2: Om niet... We hebben ook nog een onwaarheid in pacht. En het aantal mensen waar je mee kan sparren in een organisatie als deze is ook heel klein. En we hebben eigenlijk... Er zijn genoeg van die boeken geschreven, it's lonely at the top, en dat is het uiteindelijk ook. Ik kan met mijn medebestuurder spreken, ik kan met de secretaris spreken. Maar heel veel dingen uiteindelijk ook weer niet. En ook moet je beseffen dat je niet altijd alles met een Commissaris bespreekt, want dat is ook... Je moet echt... Voor de context moet je op zoek gaan naar een persoon met die dan past om in ieder geval de challenge te hebben. Iemand die al de ervaringen hierin gedaan heeft of afwegingen. Maar het gaat met name erom dat... Kijk, beslissingen nemen is makkelijk. De juiste beslissing nemen is moeilijker. En dan er altijd maar vanuit gaan dat je de waarheid bij jezelf moet gaan zoeken, kan heel goed uitpakken, maar soms is het ook handig om het net even wat meer gewoon gespard te hebben om zekerheid te hebben in je keuzes.
- SP1: Ja. Heb je het idee zelf alles af te kunnen?
- SP2: Ik heb hier een hele organisatie opgebouwd voor de dingen die ik niet kan. Dus het antwoord daarop is, nee. Maar misschien is het niet helemaal op de manier zoals jij het bedoelt. Kijk, op het gebied van strategie en... Ja, dat geloof ik wel. Maar er zijn heel veel dingen die ik niet kan.
- SP1: Nee, natuurlijk. Maar strategieproblemen doe je eigenlijk...
- SP2: Ja, dat... Kijk en dan... Strategie moet je één keer in de zoveel tijd herijken. In de theorie is dat altijd. Maar dat doe je nou ook weer niet. En ook in een... Want uiteindelijk wil je ook een duidelijk beeld mee kunnen geven, zeker een beursgenoteerde omgeving. Alles wat je zegt kan uit zijn verband getrokken worden. Wordt waarschijnlijk uit zijn verband getrokken. Maar als jij nu dit zegt en morgen dat zegt, ja, dan weet de wereld ook niet waar ze aan toe is. Dus je bent

eigenlijk toch heel strak aan het communiceren over bepaalde lijnen die je volgt en daar heb je als het goed is ook goed over nagedacht en die voer je ook uit en dan laat je ook zien bijvoorbeeld dat je eerst dit ging doen, dat heb ik gedaan en dat is het resultaat ervan. Ik zal niet zeggen het zijn olietankers die je af en toe een beetje bijstuurt, maar in een beursgenoteerde omgeving heb je dat wat meer dan niet genoteerd, waar je misschien wat flexibeler en dynamischer kan opereren.

SP1: Ja. Is er sprake van een vastomlijnd kader met betrekking tot strategievorming? Een tool waarvan je zegt van nou ja...

SP2: Ik heb... Nee. Wat wij een vastomlijnd kader... We hebben wel als bedrijf, als bestuur één keer per jaar een sessie met de Commissarissen, waar we gewoon nog eens een keertje gewoon de benen op tafel en met elkaar gaan praten van oké, wat zijn we nou met elkaar aan het doen en heeft dat nog een beetje zin? En dat soort momenten die komen wat vaker naar voren. Maar dat is dus meer een tijdsomlijnd kader dan dat er een bepaalde checklist van vragen afgegaan wordt om te kijken wat de antwoorden zijn.

SP1: Ja. Is er een duidelijk punt in de strategievorming waarin stakeholders worden betrokken?

SP2: Nou ja, wij hebben wel als bestuur de vrijheid om de keuzes te maken, maar je hebt uiteindelijk wel je verantwoording af te leggen. En je moet met je bredere stakeholders dat gesprek aangaan. En bij ons één van de belangrijkste stakeholders dat zijn de aandeelhouders. Nou ja, die verantwoording leg je af formeel op de AVA. Maar je ziet ook vaker dan dat de aandeelhouders, de grotere aandeelhouders sowieso. En dan heb je continue ook een dialoog over de activiteiten, wat je aan het doen bent en krijg je ook... Daar komt heel vaak ook uit dat gesprek weer input wat je mee kan nemen in je gedachtes om uiteindelijk weer verder te kunnen gaan. Maar dat heb je dus met aandeelhouders. Nou ja, de banken als stakeholders bijna een vergelijkbaar proces. Dan heb je nog de medewerkers. Nou ja, iedereen doet zijn medewerkers-tevredenheidsonderzoeken en ja, je loopt genoeg hier rond om te weten wat er speelt. Althans dat hoop je, dat denk je. Meestal wel. En de huurders, daar heb je ook eigenlijk verantwoordingscontact mee.

SP1: En heb je ook dat alle stakeholders altijd worden betrokken of...?

SP2: Nee, bij sommige dingen niet. Kijk, er zijn... Hangt er vanaf op welk niveau de beslissing is en of het ook voor die stakeholder relevant is. Niet alles is voor elke stakeholder relevant.

SP1: Nee, want hoe... Hoe weeg je de belangen af van verschillende stakeholders?

SP2: Dat is een hele goeie vraag en ook eigenlijk de meest moeilijke om te beantwoorden, want er is geen programmaatje wat ooit geschreven is, beantwoord deze vraag ja/nee, ga naar die en dan... Dat is niks. Dus dat doe je feitelijk door in open gesprekken met elkaar na te denken van oké, als we dit doen, wat zijn de consequenties? Hebben we alles al, hebben we al van dat soort dingen, hebben we over alle elementen nagedacht? En wie raakt het en heeft dat invloed op de keuzes die we maken? En soms is het antwoord het heeft geen invloed op de keuze die we maken.

SP1: Nee.

- SP2: Maar er is totaal geen raamwerk. Dat is gewoon uiteindelijk je gesprek als bestuur met elkaar.
- SP1: Oké. Volgende onderwerp. Laatste onderwerp ook. Eerste vraag, bent u bekend met de corporate governance code? Maar goed, die vraag...
- SP2: Als beursgenoteerd bedrijf, ja, heb je geen keuze. Als ik hier nou nee had gezegd, dan had ik een probleem gehad met jou. Huh wat, wat is dat? Dat zou niet werken.
- SP1: Heb je een voorbeeld van hoe de corporate governance code wordt gecorporeerd bij de strategievorming?
- SP2: Nee, behalve dat wij hier een hele goeie secretaris hebben, die ook lid is van de VEUO. En de VEUO is de Vereniging voor Effecten Uitgevende Ondernemingen. En daar zit ook een, ja, een groep van mensen, van gelijkgestemden, die continue over deze onderwerpen praat. En de secretaris is dan ook weer van ons het mechanisme waardoor dat soort dingen wat daar uitkomt, weer bij ons terugkomt, waarbij ie zegt van joh ik heb deze meegepakt, moeten we ook eens over nadenken. En daarmee leeft het wel. En dus... En sowieso is er iets specifiek binnen de corporate governance code wat afdwingt dat je hem gebruikt. Nou ja, uiteindelijk één keer per jaar moet je je jaarverslagproces door en dan moet je ook gewoon verantwoording afleggen feitelijk over de stappen die je gezet hebt. En dan ga je hem toch gebruiken als een soort halve checklist, zitten daar dingen tussen waar we wel of niet aan voldaan hebben.
- SP1: Ja. Heb je het idee dat de corporate governance code je belemmert?
- SP2: Nee, eigenlijk... Nee, niet. Ik denk, hij verandert af en toe. Volgens mij zijn ze nu weer bezig met een iets nieuwere versie. Er komen weer wat dingen bij. Het is een goed richtsnoer. Het is een document wat goed werkt.
- SP1: Oké. Eén van de taken is persoonlijke banden met anderen, counterbalance posities. Is dat soms lastig? Ons kent ons, dus dat je niet in een comprimerende positie komt voor mensen die beslissingen maken? Dus dat je goed, ja, de juiste afstand hebt tussen sommige personen?
- SP2: Leg het nog even één keer uit met een voorbeeld.
- SP1: Nou, counterbalance wil zeggen, ja ik moet het goed uitleggen, is dat je... Ik wil zeggen chantabel en dat is natuurlijk niet zo, maar dat je te dicht... Het scheiding der macht eigenlijk.
- SP2: Nou ja uiteindelijk, de counter failing power, uiteindelijk dat komt op heel veel verschillende niveaus voor. Maar wat een RvC normaal gesproken zou moeten doen en wat ze hier ook heel goed gedaan hebben, is dat als jij als Commissaris ziet dat je een CEO hebt die zich heel erg sterk richt op een bepaald facet, maar gewoon compleet blinde vlekken heeft op andere elementen, dat er iemand dan ook in zo'n bestuur ernaast staat die krachtig genoeg is, maar ook dan in staat is om die andere persoon in balans te houden, waardoor er niet alleen maar gewoon één kant opgerend wordt en de rest vergeten wordt. Dus daar ligt de verantwoordelijkheid op RvC-niveau om dat op bestuursniveau goed geregeld te hebben. En dat is een hele moeilijke, want dat gaat nog wel eens fout. Hier niet, maar ik heb het vaak genoeg fout zien gaan. En wij hebben natuurlijk als bestuur weer de verantwoordelijkheid om ook in de rest van de organisatie ervoor te zorgen

dat de teams voldoende dynamiek hebben om elkaar ook daar in balans te houden. Maar chantabel dat...

SP1: Nou, chantabel is niet het juiste woord hoor, maar dat je... Nou ja, dat je dus niet elkaar echt op de golfbaan elkaar kent bij wijze van spreken en dat je dus... En dat je je vriendschap... Want mijn beeld is ook een beetje dat je dus ziet is dat de wereld is heel klein, zeker aan de top, bestuurlijk. Mensen kennen elkaar goed. Dus kritisch kunnen zijn. Je moet soms je vrienden af... Niet afkraken maar je moet op de inhoud soms heel scherp op de bal zijn.

SP2: Ja nee, eens. En kijk en zeker in de vastgoedwereld is het ons kent ons en er zitten nog wel wat elementen in de vastgoedindustrie die het misschien nog wat minder nauw nemen. Kijk, één, als beursgenoteerd bedrijf, ik kan je vertellen, als we op dat gebied ergens de mist in gaan, gaat je kop er meteen af. Daar hebben we geen enkele discussie over. En terecht. Maar dat kun je ook opvangen door je processen zo in te richten dat je altijd een persoon hebt die meekijkt. Kijk, er is een grens hoever je kunt gaan, want wij hebben hier als principe dat op het moment dat jij bijvoorbeeld de gevel laat vervangen, dan is het bij een bepaald bedrag, dat kun je zo inschatten, oké hier gaan we dus drie offertes voor opvragen en dan moet je uiteindelijk met een memootje komen welke keuze je maakt. Kijk, op het moment dat jij morgen twee pakken melk koopt, dan gaat niemand vragen doe er even een quote bij de Jumbo en bij de Albert Heijn en...

SP1: Je wilt geen zand in de motor hebben voor je processen.

SP2: Nee, dat niet. Maar voor de grote bedragen wil je wel dat daar gewoon een verantwoordingsproces is.

SP1: Als je gaat ontwikkelen en één van je Commissarissen die kent een goeie bouwer, ik zeg maar wat...

SP2: Nou, wij hebben vorig jaar van onze voorzitter hebben wij afscheid genomen, omdat hij werkte voor Folkerts Wessels en wij gaan nu ontwikkelen. Ja, dan moet je niet hebben dat jouw voorzitter in een proces zit dat ie uiteindelijk door teveel informatie te hebben het proces kan gaan beïnvloeden. En ook al is dat risico heel klein, je wilt niet eens de perceptie hebben in de buitenwereld dat dat kan gebeuren.

SP1: Precies.

SP2: Dus daar moet je gewoon heel strak bovenop zitten. En wat we hier intern hebben is dus... Daar wordt over nagedacht en overal staan twee handtekeningen onder. Dus ik kan wel tegen jou zeggen, hier is een ton en dan krijg je een krabbel. Maar ja, die heeft nog geen waarde.

SP1: Oké. Is de argumentatie voor strategie altijd te linken met waardevermeerdering?

SP2: Dat zou je wel hopen, alleen niet alles gaat altijd volledig om waarde. Althans, niet alles is financiële waarde. Ik heb ook maatschappelijke waarde. En duurzaamheidswaarde. En misschien is duurzaamheid op lange termijn wel weer financieel en misschien is maatschappelijk uiteindelijk op lange termijn ook wel weer op één of andere manier financieel te maken. Maar niet alles hoeft financieel volledig onderbouwd te zijn. Want dan zouden wij nooit geld geven aan een goed doel.

- SP1: Nee.
- SP2: Dat is cash out en daar komt niks voor terug.
- SP1: Nee, precies. Komen er Commissarissen uit de opleiding? Van de Commissaris-opleiding.
- SP2: Weet ik veel. Eentje wel, één niet... Ik denk het merendeel wel, maar ik durf je niet te zeggen voor honderd procent.
- SP1: Oké. Ben je het eens met die opleiding?
- SP2: Ik heb hem zelf gedaan. Want ik wilde ook eigenlijk hem gebruiken als een manier om te begrijpen vanuit welke verantwoordelijkheid ze nou moeten opereren. Is altijd handig om... Je moet kijken vanuit welk perspectief kijkt hij en kan ik ze daardoor beter begrijpen. Dus dat vond ikzelf eigenlijk nuttig om te doen. Is dit opleiding nuttig? Hangt ervan af welke achtergrond je hebt. Ik heb heel lang in een beursgenoteerde omgeving gewerkt. Dan is de corporate governance code... Of dan is die opleiding voor mij wat minder relevant. Maar stel dat je mij nu zou vragen om ergens in het middenveld bij een woningcorporatie Commissaris te worden, dan is de Commissaris-opleiding die ik gehad heb, want ik heb hem bij Erasmus gedaan, misschien niet de meest... Hij is wel nuttig, maar de afwegingen die je maakt in zo'n middenveld zijn toch soms net wat anders. En daar moet je ook wel even gewoon de sensitiviteit voor hebben. En die krijg je niet in zo'n opleiding mee.
- SP1: Nee, oké. Dat was hem.
- SP2: Oké. Hé, vertel even wat over jezelf? Wat doe jij eigenlijk?
- SP1: Ja...

JAAP_BLOKHUIS.M4A	
Aantal minuten:	56
Aantal sprekers:	2
Taal:	Nederlands

- SP1: Yes, hij loopt. Ja, zou je me kunnen vertellen je achtergrond, wat je dagelijkse bezigheden in het vastgoedvak zijn?
- SP2: Nou mijn achtergrond is studie aan de VU. Daarmee kun je best ver komen in het vastgoed. Ik ben planoloog van huis uit, sociaal geografie en planografie. En mijn achtergrond, ja weet je in die tijd, mensen die die studie gedaan hadden die kwamen 80 procent of zo bij de overheid terecht. Je bent onderwijzer of je kwam op planologische afdeling terecht of zo. Maar ik wilde, ik heb zes maanden stagegelopen bij de overheid. Maar daar werd ik niet enthousiast van. En toen heb ik gewoon kost wat kost een baan willen hebben bij het bedrijfsleven. Omdat ik toch het gevoel had dat daar uiteindelijk het echte gebeurt. Ik wil je niet ontmoedigen. Maar je bent natuurlijk hier heel erg bezig met voorwaardenscheppend beleid. En dat is natuurlijk ook heel belangrijk. Maar als je echt wil bouwen, je wil timmeren, dan moet je naar het bedrijfsleven toe. Nou daar ben ik dan terecht gekomen en dus ik heb een aantal jaren ING gedaan, zestien jaar. Daarna familie Brenninkmeijer Redevco. Ik heb nog een paar jaar Multi

gedaan voor Blackstone, dat is voor private equity. En ik heb een aantal commissariaten gehad. En ik zit nu echt in de sfeer van dat ik nog vooral in de commissaris- en advieshoek zit. Nou, dus ik zit bij een bouwbedrijf, ik zit bij een retail bedrijf Vastned bij Vesteda. Bij een installatiebedrijf. Ik zit bij een self storage bedrijf. En nog een private equity bedrijf wat ook in verschillende landen investeert, dat is Egeria.

SP1: Oké.

SP2: En daar schuif ik zo'n beetje tussendoor. En voor de rest zit ik ook bij twee goede doeleninstellingen. Want ik vind het heel belangrijk dat je die balans hebt in je leven. Dat heb ik trouwens ook altijd gezegd. Alleen geld verdienen daar word je een slecht mens van. En ja, en intussen kan ik iets meer tijd aan mijn familie geven. Ten opzichte van wat ik in het verleden ze tekort heb gedaan.

SP1: Oké. En hoelang ben je als werkzaam als bestuurder?

SP2: Ligt eraan hoe je bestuurder formuleert. Ik ben vanaf '99 CEO van een bedrijf. Als je praat over commissarisfuncties, zes of zo.

SP1: Ja, ik heb je geselecteerd op basis van Vastned, maar er komen ook een hele dinges of werkzaamheden daarachter nog bij, die gewoon heel interessant zijn om een perspectief te krijgen van de bestuurskant. Want waar het in de scriptie over gaat eigenlijk is om eigenlijk een kijkje te krijgen in de strategievormingen binnen de bestuurskamer. Je ziet dat daaronder is alles eigenlijk omkaderd met regels. Dus de uitvoering zie je heel erg gekaderd, governance, noem het maar op. Eigenlijk als jullie met de koppen bij elkaar zitten en de voeten op tafel, dan wil ik eigenlijk weten wat er gebeurt. En ik weet inmiddels ook dat dat er een transitie gaande is van hoe dat tien vijf jaar geleden ging, en nu. Maar daar kun je misschien...?

SP2: Nou de bestuurskamer als je echt bedoelt de boardroom als het gaat over toezicht en raad van commissariswerk. Nou in de Nederlandse context is het vrij simpel. Je hebt een paar functies. De belangrijkste functie is die van werkgever. Eigenlijk kun je heel weinig. Het enige wat je echt kunt doen als je vindt dat het niet goed gaat, is de directeur ontslaan en een nieuwe aannemen. Dat zijn de enige operationele bevoegdheden die je hebt in die functie. Daarnaast ben je toezichthouder, dus je houdt controle op een correcte gang van zaken binnen de onderneming. En je bent klankbord voor strategische problemen. Dat is denk ik het meest vage. En misschien ook wel het meest interessante. Tenminste ik vind dat het meest interessante. En dan heb je ook altijd nog iets van mensen die zeggen 'je vierde functie als commissaris is die van ambassadeur van het bedrijf'. Nou daar ben ik altijd heel terughoudend in, want ik vind dat dat de taak is voor de directie. Je wil niet een soort parallel circuit dat mensen niet alleen met de directeur willen spreken, maar ook nog met de commissarissen, dat vind ik gewoon niet gezond, dat moet je uit mekaar houden.

SP1: Oké.

SP2: Maar die eerste drie zijn heel relevant. Werkgever, controle en strategie.

SP1: Ja. En je hebt dus in al die functies, als ik het goed zeg, te maken gehad met strategische besluitvorming, zowel als CEO als waarschijnlijk als commissaris. Is dat altijd een, ja eenzelfde soort strategische besluitvorming geweest, of is dat toch van een andere orde?

- SP2: Nou kijk, als je besluitvorming op het gebied van raad van bestuur of directie, is toch een heel andere orde van grootte wel. Puur omdat je zo met twee benen in het veld staat. Dus je proeft en je ziet precies wat er gebeurt in het veld, jij bent als directie ook verantwoordelijk voor het strategisch plan. Daar is de raad van commissarissen niet verantwoordelijk voor, die moet het wel goedkeuren maar jij staat met je benen in de modder, jij weet wat er gebeurt, jij spreekt met iedereen en jij moet met een goed plan komen.
- SP1: Ja.
- SP2: Nou ja, dat is een belangrijk stuk van je werk als operationeel directeur. Maar ik heb altijd gezegd als voorzitter van de directie is veertig procent van je tijd is HR.
- SP1: Oké.
- SP2: Ik kan wel heel slim gaan lopen doen, maar ik ben veel functioneler en efficiënter als ik zorg dat al die mensen om me heen nog veel slimmer, gemotiveerder en gedrevenner zijn dan dat ik ben.
- SP1: Ja.
- SP2: Ik bedoel ik ben ook heel gedreven hoor, daar gaat het niet om. Maar tijd investeren in mensen, naar de bouwplaats gaan, naar landen gaan, ik heb nou ja bedrijven die ik vanaf '99 heb aangestuurd die zaten allemaal in 12-13-14 landen. En van Ierland tot Turkije en India en China. Dus daar zijn, je gezicht laten zien, vertellen dat ze het goed doen. Eén keer per kwartaal op het platform of op het podium staan om te vertellen wat er in de rest van de organisatie gebeurt, en hoe goed het bedrijf bezig is. Ja dat is één van de belangrijkste dingen die je kunt doen op dat niveau.
- SP1: Ja. Ik ga ondertussen ook even door mijn vragen heen, sommige vragen worden al beantwoord in het gesprek.
- SP2: Ja, ik...
- SP1: En is de verantwoordelijkheid eigenlijk altijd hetzelfde geweest voor jou en in je werkzame leven?
- SP2: Nee. Het ligt aan de statuten, het ligt eraan wat er omschreven is. Bij het ene bedrijf ben je verantwoordelijk tot investeringen van 10 miljoen, en bij een ander bedrijf, ik heb ook bij een bedrijf gezeten waar ik tot 100-150 miljoen verantwoordelijk was, kon ik gewoon zelf besluiten nemen. Maar dat is net wat je met je aandeelhouder afspreekt.
- SP1: Ja.
- SP2: En hetzelfde geldt voor personeelsbeleid. Bij de ene moet je het aannemen van een collega of belangrijke seniorfuncties moet je voorleggen aan de raad van commissarissen. Soms aan de aandeelhouders. En bij andere bedrijven krijg je daar heel veel ruimte in. En dan zie je ook enorme verschillen tussen private bedrijven en beursgenoteerde bedrijven bijvoorbeeld.
- SP1: Ja.

- SP2: Ik heb veel gedaan in mijn leven met het boekje van Kees Cools. Dat heet 'Controle is goed, vertrouwen is beter'. Dus je kunt een heleboel dingen regelen en afvinken en lijstjes en checklistjes en van alles en nog wat, maar het is nog veel fijner als je gewoon werkt met topmensen die precies weten wat ze doen en die je kunt vertrouwen. Dat is denk ik de droom van iedere directeur uiteindelijk dat die zo'n team om zich heen heeft. En wat ik wel gemerkt heb in mijn leven, dat is ook de conclusie uit het boekje trouwens, dat is dat vooral bij familiebedrijven is die vertrouwenscomponent veel sterker ontwikkeld, en in de beursgenoteerde wereld of de publieke wereld, daar moet alles wel heel erg gecontroleerd worden. Maar dat kan soms dodelijk en verstikkend zijn. Dat mensen echt hun verantwoording verliezen en zeggen van nou er zit hiernaast een controller en die vinkt alles af en er zit nog een afdeling riskmanagement, en we hebben nog altijd een compliance en die kijken er ook allemaal naar. Ja, ik weet wel dat het soms onvermijdelijk is, maar het kan heel erg verstikkend zijn en het afschuiven van verantwoordelijkheden hebben.
- SP1: Ja. Is volgens jou de achtergrond relevant?
- SP2: Van?
- SP1: Van de bestuurder.
- SP2: Nou. Ja, ik bedoel achtergrond is een heel breed begrip. Daar kan je heel veel kanten mee op.
- SP1: In de breedste zin van het woord. Dat kan opleiding zijn, kan ja, ik weet niet, misschien ouders, sociale klasse zijn.
- SP2: Ja. Nou even nog, bestuurder is ook een containerbegrip eigenlijk. Maar als je zegt raad van commissarissen...
- SP1: De container is raad van bestuur en raad van commissarissen, dat mag ook.
- SP2: Nou wat je natuurlijk in de praktijk ziet, ook bij veel van dit soort bedrijven, is dat er ook gewoon een matrix in het jaarverslag staat waarin gekeken wordt naar achtergronden van mensen die in een board zitten, en of daar voldoende diversiteit in zit. Nou een hele evidente deze dagen is genderdiversiteit, minimaal 30 procent van een geslacht. Nou ja, in de praktijk in de vastgoedwereld betekent dat dat je minimaal 30 procent vrouwen moet binnenhalen. Maar misschien zijn er wel andere sectoren waar het minimaal 30 procent man moet zijn, omdat dat een door vrouwen gedomineerde organisatie is. Nou dat is één ding. Maar dat staat ook gewoon in disciplines. Als je die matrixen hebt en je hebt al de namen staan, wie heeft verstand van marketing? Wie heeft verstand van financiën? Wie heeft er verstand van klantenoriëntatie of hoe je het noemen wil?
- SP1: Ja.
- SP2: Nou hele rij, en die diversiteit is natuurlijk kritisch. Je moet een breed pallet hebben van mensen, en dat blijkt ook wel uit het feit dat in veel besturen er sprake is van een commissie substructuur, zag ik zelfs in de goede doelenwereld, daar had je op een gegeven een auditcommissie en remuneratiecommissie en een strategiecommissie. En je wilt gewoon dat al die commissies op niveau zijn ingevuld met de juiste mensen met de juiste kwaliteiten, met de juiste verschillende achtergronden. Want je wil dat als een commissie uit twee personen bestaat, dan moeten dat niet twee kopietjes zijn. Dan wil je graag dat er weer verschillende

ervaring in zit. Dus ik denk wel dat in Nederland intussen behoorlijk geborgd is dat besturen uit een tamelijk divers gezelschap bestaat en dat het niet meer per definitie het old school network is.

SP1: Nee, want dat wilde ik precies vragen van, als je nou kijkt los van gender, maar stel dat je eigenlijk even kijkt met een helicopterview, zie je dan dezelfde opleiding, omgeving...

SP2: Nee, dat zie je in Frankrijk nog steeds heel veel.

SP1: Ja?

SP2: Ja, bepaald universiteiten, trouwens in Engeland ook wel...

SP1: Eaton Engeland.

SP2: Ja, die weten mekaar te vinden en als je daar vandaan komt dan ja goed, dan ben je al een heel eind op streek. Ik merk in Nederland wel, als je één keer in dit circuit zit is het een stuk makkelijker.

SP1: Ja.

SP2: Dan word je veel gevraagd. En voor mij is het, ja ik zit aan mijn maximaal aantal punten, dus ik kan er niet meer bijhebben. Maar ja, je komt op een gegeven moment ook met belangenconflicten. Ik kan niet nog een andersoortig vastgoedbedrijf hebben wat dan een klein stukje overlap heeft met waar ik al zit. Dat kan gewoon niet. Dus ik moet regelmatig 'nee' zeggen. En ik kom andere mensen tegen die heel gekwalificeerd zijn en die moeite hebben om daar één keer in te komen.

SP1: Ja. Mijn vader bijvoorbeeld die zat er totaal niet in, die heeft die commissarissenopleiding voor vastgoed gedaan, hoefde totaal niet, had ik hem ook kunnen zeggen, maar die komt er totaal niet in. Is gewoon, kent niemand en die, dus niet dat daarom vroeger, want het was een zijpaadje maar inderdaad wat je zegt, wat gewoon, ja je kent elkaar toch en dat hoor ik ook van je collega-bestuurders, anderen die ik heb gehoord. Het is een hele kleine wereld. Iedereen kent elkaar toch?

SP2: Uiteindelijk wel. In de vastgoedwereld wel, maar als je een raad van commissarissen hebt bij een vastgoedbedrijf, dan willen ze altijd graag dat er één of twee echte vastgoedspecialisten in zitten, maar er moeten ook, hè waar we het net over hadden, moet ook gewoon financieel specialisten in zitten. Het is leuk als die vastgoedervaring hebben, maar het hoeft niet. Hetzelfde geldt voor organisaties human resource. En soms is het juist wel fijn dat je een keer iemand hebt uit een andere sector. En dat is de uitdaging bij het samenstellen van een RvC dat je ook eens een keertje een heel andere discipline binnenhaalt, dat is juist verhelderen, verrijkend. Dus ik geloof zeker dat daar tegenwoordig ruimte voor is, maar ik heb regelmatig mensen, en dan bel ik ook zo nu en dan een recruiter op, dan zeg ik 'ja deze persoon is nog niet commissaris, maar die is wel bloedgoed, en die is nu 50, eigenlijk zou je die een keer moeten zien'. Nou soms doen ze dat, soms zeggen ze van 'ja we kunnen zoveel mensen zien'.

SP1: Ja.

- SP2: Maar ik vind het wel heel belangrijk, en ik vind het ook hartstikke leuk om een keer een compleet ander iemand in een RvC binnen te krijgen, of een RvT bij goede doelen organisatie.
- SP1: Ja. Oké. En als je kijkt naar het selectieproces van de huidige functie(s), hoe is dat verlopen van Vastned?
- SP2: Hoe ik daar ben binnengekomen?
- SP1: Ja, hoe de selectie is...
- SP2: Nou ze hebben me gebeld of ik het wilde doen.
- SP1: Ha ha, helder.
- SP2: Meer was het niet.
- SP1: Nee.
- SP2: Ik bedoel ze hebben geen recruiter gebruikt, ze wilden graag iemand hebben die verstand had van winkelmart. En het bedrijf waar ik gewerkt heb, Redevco dat is eigenlijk een soort Vastned maar dan vijf keer zo groot. Ja, ik ken de CEO van Vastned goed, en die heeft altijd gezegd dat hij vond dat Redevco voor hem een beetje het voorbeeldbedrijf was. Dus toen ik één keer beschikbaar kwam nadat ik bij Multi, bij Blackstone was weggegaan, want toen zat ik gewoon vol, ik had het te druk, toen werd ik gelijk gebeld van 'wil je bij ons commissaris worden?' Dat is atypisch. Meestal zit er, wat ik bijna altijd heb meegemaakt is gewoon dat je een recruitingbureau inhuurt, en zegt van 'nou dit is het profiel, we weten zelf wel een paar mensen, maar we vinden het ook leuk om nieuwe mensen te leren kennen'.
- SP1: Ja. En wat heeft jou overwogen om de rol te ambiëren?
- SP2: Bij Vastned?
- SP1: Ja.
- SP2: Nou misschien wel omdat het een kleine Redevco was. Het was een beetje ene déjà vu voor mij. Van ja, dat heb ik ooit gezien. Ik vond dat een hele leuke business, ik denk dat Vastned potentie heeft om meer te doen dan wat ze nu doen. En ja, daar wil ik wel mee aan de slag gaan. Ook van hē want mijn commissariaat is de kleinste qua omvang.
- SP1: Ja.
- SP2: Het is een bedrijf met 35 mensen. Het is een kleine portefeuille. Ja eigenlijk saai. Maar het is leuk omdat het potentie heeft, en omdat er eigenlijk iets mee moet gebeuren, en omdat het in feite te klein is voor beursnotering.
- SP1: Ja oké, ja.
- SP2: Daar moet je gewoon een keer wat mee.
- SP1: Ja. En zijn er nog binnen de onderneming dingen of selectieprocedures geweest voor Vastned, of was het gewoon één belletje en beklonken?

- SP2: Nee, kijk dat belletje was er, en vervolgens ga je wel kennismaken. Dan krijg je wel een rondje dat je met de andere directeurs en met de zittende commissarissen kennismakt, en als iedereen dan zegt van 'oh ik vind het wel een goed idee, laat maar doen', ja dan word je voorgesteld aan de aandeelhouders, want die besluiten uiteindelijk over benoemingen in de RvC.
- SP1: Ja. Even kijken. Ja, bent u met de selectie ook meegewogen in het collectief waarin u samenwerkt met RvC en medebestuur?
- SP2: Absoluut. Nee het was wel natuurlijk die matrix hè, dat tick the box en in alle gevallen zocht men een vastgoedspecialist. En nou ja, ook meewoog in de zin van dat iedereen toch een keer je ontmoet. Want het is niet alleen capabilities, het is ook een beetje 'klikt het?'. Juist ook een RvC moet een team zijn. En dat wil niet zeggen dat je niet van mening kan verschillen, integendeel, ik vind het altijd wel lekker als het een beetje schuurt hier en daar. Maar je gaat altijd wel met mekaar achteraf een biertje drinken of wat anders, er moet wel onderling respect zijn maar het mag zeker schuren.
- SP1: Ja, want zijn er ook zeg maar in de raad van commissarissen mensen uit verschillende branches?
- SP2: Ja. Ja. Als je kijkt naar wat Vastned was, ja dat is in die zin wel een beetje lastig omdat wij hebben het afgelopen jaar met zijn tweeën gedaan. Vanwege wat spanning met de aandeelhouders;
- SP1: Oh ja, was zo, ja Vastned ja.
- SP2: Ja, was wel even lastig, dat, we hebben nu over twee dagen de volgende aandeelhoudersvergadering. En als het goed is, is het dan opgelost. En dan word ik voorzitter van de RvC. Maar ja als we dan, zeg maar over twee dagen de nieuwe RvC, dan zit er iemand in die bij een detacheringsbureau heeft gewerkt, is de laatste positie. En iemand die in de publiciteitswereld heeft gewerkt.
- SP1: Oké, ja.
- SP2: Dus compleet anders. Ik ben dan eigenlijk de enige vastgoedman. Diegene die nu weggaat dat was een echte retail man. Die had bij Ahold en KBB, een paar van dat soort bedrijven gezeten.
- SP1: Ja.
- SP2: Dat is goed. Ik bedoel het is ook maar een klein bedrijf, kleine RvC, dan moet je vooral geen overlap hebben, moet je echt verschillende karakters hebben.
- SP1: Ja. En nu gaat het meer over strategie hebben. Zijn er externe factoren, kunnen personen of gebeurtenissen zijn die ervoor kunnen zorgen dat dat een impuls vormt voor een strategievorming?
- SP2: Absoluut. Absoluut.
- SP1: En kun je me daar iets meer over vertellen?
- SP2: Nou kijk, ik kan er iets over Vastned of Vesteda of wat dan ook, of Heembouw. Noem eens wat, Heembouw, de aannemerswereld is traditioneel. Nou wat is er nu extern? Dat is duurzaamheid. Dus bouwen beton dat levert een enorme CO2

uitstoot op. Dus we zijn nu heel hard bezig om het bedrijfsmodel aan te passen naar meer houtbouw. Dat soort zaken. Machines die gebruikt worden die gaan allemaal van dieselgeneratoren over op elektrisch. De hallen die wij bouwen, het bedrijf bouwt relatief veel hallen, uitsluitend de hoogste duurzaamheidsscores en we praten heel nadrukkelijk over natuur inclusief. Dus er zitten groene wanden in, er worden vleermuizenkasten ingebouwd, allemaal van dat soort dingen. Dus externe factoren, hoe de wereld aankijkt tegen hoe de wereld eruit moet zien en hoe het met milieu gaat en met klimaat enzovoort, dat heeft heel veel invloed op hoe de aannemerij zich ontwikkelt. In de woningwereld bij Vesteda is het veel meer, dat is een interessante casus hè, want bij een bedrijf als Vesteda heb je 80-85 procent aandeelhouders zijn pensioenfondsen. ABP is een grote, maar ook PGN, noem ze allemaal maar op. En aan de andere kant heb je gewoon de ambtenaren bij wijze van spreken die in die woningen wonen. Nou die ambtenaren willen zo weinig mogelijk huur betalen en dat pensioenfonds wil een redelijk pensioen kunnen uitkeren. Dat is een heel interessant maatschappelijk spanningsveld. Dus nou ja, dat wordt dan niet door de markt opgelost, hoewel de markt het denk ik in het geval van Vesteda wel aan zou kunnen, maar de particuliere markt die gaat er denk ik niet helemaal zuiver mee om, ik mag niet generaliseren maar een aantal partijen, laat ik zo zeggen. Maar het zou zich door innerlijke krachten op kunnen lossen, maar de overheid vertrouwt dat niet en gaat reguleren.

SP1: Ja, wat je hier dus dreigt te zien hè.

SP2: Ja. Dus als je praat over externe factoren, dan is reguleren van overheidszijde is een belangrijke factor, en die is niet altijd positief.

SP1: Nee.

SP2: Ik bedoel, er zijn genoeg artikelen over geschreven dat alles wat de overheid op gebied van regulering in de woningmarkt heeft gedaan de afgelopen 10-20 jaar, dat dat bijna altijd contraproductief was. En de dingen die ze zouden moeten doen, het versneld afbouwen van hypotheekrenteaftrek en zo, het moment dat de hypotheekrente toch bijna nul is en heel evident, ja dat is, kan dat politiek weer niet.

SP1: Ja dat is heel bizar.

SP2: Dat is, ja dat zijn van die oneigenlijke dingen waarbij een nuchter iemand, die gewoon kijkt naar het functioneren van die markt, nou de fameuze jubelton die natuurlijk helemaal verkeerd gewerkt heeft, alleen de prijzen opgeduwd heeft. Verlaging van de overdrachtsbelasting die ertoe heeft geleid dat je nog meer voor je huis kon vragen. Dat toch maar weinig belasting verschuldigd was. Dus dat hele reguleringsverhaal, ook wat er nu gebeurt naar beleggers toe, niet mogen uitbonden, wat ik op zich niet snap. Ik denk dat heel veel mensen een huis willen kopen, dus als een belegger wil uitbonden, nou who cares? En vaste huurverhogingen, ja dat is op zich wel aardig, en soms ook wel nuttig, maar dat betekent wel of gekepte huurverhoging moet ik zeggen, betekent wel dat je een hoger aanvangsrendement moet hebben om tot een redelijk rendement te komen. Nou ja, dan gaan die prijzen weer omhoog. Dus externe factoren spelen absoluut een rol. En bij Vastned is het natuurlijk de hele wereld van online retail. Die heeft een enorme invloed het type vastgoed wat wel en niet goed functioneert. Covid. Met de acceleratie naar online retail toe, want dat is toch het gevolg geweest van covid. Mensen zijn erg gewend geraakt dat thuisbezorgd.

- SP1: Ja. Maar zijn dat momenten dat jullie ook met de koppen bij elkaar gaan zitten en gaan zeggen van 'het moet anders, we moeten iets gaan verzinnen?'.
- SP2: Nou kijk je hebt een bedrijf met een bepaald profiel. Daar heeft die aandeelhouder ook op ingeschreven. En uiteindelijk als die het niet meer leuk vindt kan hij stemmen met zijn voeten, kan hij weglopen. Maar als je een grote investeerder hebt, een pensioenfonds of zo, en die heeft een bepaalde beleggingsmix...
- SP1: Ja, kijk naar Vesteda...
- SP2: Ja, nou kijk dan even naar ABP als investeerder. Kijk, ik kan wel op een gegeven moment zeggen 'ik vind die woningmarkt niet leuk meer', maar die club is zo groot en één van de geheimen van goed beleggen is diversifiëren, die zal toch altijd een bepaald percentage in de woningmarkt willen hebben. En een stukje in de retailmarkt, en een stukje listed, en een stukje non-listed, en ga zo maar door. Dus je moet zorgen dat je in je segment uitblinkt bent. En dat dan op een gegeven moment die winkelmarkt het even wat lastig heeft, en daar niet zulke mooie rendementen gehaald worden, dat is heel vervelend. Natuurlijk stappen er dan mensen uit. Maar iedereen weet ook dat op het moment dat, even heel plat beleggen, als woningrendementen zakken naar 3,5 procent aanvangsrendement. Als logistieke hallen voor 3,6 procent verkocht worden. Als kantoren in Amsterdam Zuid op 3,3 procent verkocht worden, dan kan ineens een winkel op 5 procent toch wel leuk zijn. En als bestuurder, als commissaris of wat dan ook is het natuurlijk altijd belangrijk dat je dat totale speelveld overziet en dat je zegt van 'oké nu is het even niet het snoepje van de week maar we moeten nu even stilzitten en zorgen dat we heel goed door die storm heenkomen', dus vooral de boel er goed doorheen managen. Maar intussen kijken van naar hoe we de portefeuille kunnen aanpassen.
- SP1: Ja.
- SP2: Geval van Vastned, wat doet het wel goed op winkelgebied? Nou dat zijn natuurlijk allemaal van die trends die je nauwkeurig volgt.
- SP1: De dark stores.
- SP2: Ja die zijn verschrikkelijk, maar die doen het wel goed.
- SP1: Ja. Hoe ga je daar nou mee om? Want dat is dus, ik als nou ja vastgoedman denk dan bij mezelf, dat is dus, dan kan ik begrijpen echt een tand des tijds, maar het is echt een verschrikking voor je leefbaarheid.
- SP2: Ik vind dat wij daar niet in moeten investeren. Nee, ik bedoel je kan er geld mee verdienen maar je kan ook geld verdienen met tabak en met seksclubs en met nog veel meer.
- SP1: Ja.
- SP2: Dus je moet wel voor jezelf grenzen stellen waar je wel en niet wil investeren. En ik vind een dark store gewoon niet positief voor binnenstedelijke ontwikkelingen, en ik vind de gedachte die erachter zit vanuit de consument complete onzin.
- SP1: Ja. Nee. Hier zijn we het over eens, ja. Nee het is ook zo.

- SP2: En dat je om die reden allemaal mensen, van die jochies knal gaat over stoepen moet laten fietsen om toch binnen tien minuten iets te kunnen leveren, ik vind het absolute onzin.
- SP1: Ja.
- SP2: Maar goed, soms ben ik ouderwets.
- SP1: Nou, ik vind het zelf ook. Dat is extern. Zijn er ook interne factoren die kunnen zorgen voor een impuls in strategie?
- SP2: Ja dat kan wel maar dat zou niet moeten.
- SP1: En heb je daar voorbeelden van of gevallen?
- SP2: Nou, kijk als je praat over interne factoren, gaat het doorgaans over iets wat met mensen of met de organisatie te maken heeft. Of door spanningen binnen het veld van aandeelhouders, ik noem maar wat.
- SP1: Vastned.
- SP2: Vastned, ja. Nou dat is allemaal een beetje gevoelig, dus daar kan ik niet te veel over zeggen, maar dat is niet goed. Maar er gebeuren wel dingen door. En een van de dingen die je dan ziet gebeuren is dat één aandeelhouder behoorlijk vocaal wordt over wat hij wil. Dan komt er een volgende aandeelhouder die zegt 'daar ben ik het helemaal niet mee eens, ik vind dat jullie dit moeten doen'. En als je daarnaar gaat luisteren dan is het verkeerd. Want strategie is niet voor de aandeelhouders, het is voor de directie met goedkeuring van de RvC. Zo werkt het. Dus je kunt weleens van die interne spelletjes hebben, met verstorende dingen, waarvan je eigenlijk redelijk van moet zeggen 'jongens hier doen we niet aan mee, klaar'. En, maar een interne factor kan ook iets zijn als de mogelijkheid om vreemd geld aan te trekken, vreemd vermogen aan te trekken
- SP1: Ja.
- SP2: We hebben gezien dat in '12-'13 wat dan ook, toen die woningprijzen best een stukje omlaag waren gegaan, dat er toen bedrijven waren die kwamen op een loan-to-value, die term ken je ongetwijfeld, van 45-50-55 procent, terwijl ze als doelstelling hadden 40 procent. Je hebt hetzelfde recent gezien bij Wereldhave. En dan wordt er, Oliwise?(27:00) zit nu ook in datzelfde scheepje, dan wordt er koste wat kost verkocht.
- SP1: Ja.
- SP2: En niet tegen de beste prijzen. Dus als het intern gedreven is dan heb je bijna altijd een probleem.
- SP1: Ja. Want je zegt net inderdaad, die strategie die ligt bij directie, de controle daarop ligt bij de RvC. Hoe ziet die controle eruit? Als jij als commissaris kijkt naar strategie?
- SP2: Nou die controle is vrij simpel. Daar wordt de tweede helft van het jaar een strategisch plan geschreven. Is trouwens een, ik noem het altijd een soort circulair proces. Bedrijven waar ik zit daar hebben we de gewoonte, en daar ben ik heel erg voorstander van, om als toezichthoudend orgaan in de voorzomer al een soort

boelenlijstje te maken met dingen die je belangrijk vindt voor het strategisch plan. 'Jongens denk hierop, denk hierop, wij zien dit'. Nou dat gaat, en dat is maar kort hoor, dat is misschien minder dan een A4-tje. Maar vervolgens gaat de directie daarmee aan de slag. Die komt dan met zijn businessplan. Nou vroeger was dat 200 bladzijden, tegenwoordig zijn het 40 slides, dat kan natuurlijk allemaal veel compacter en veel overzichtelijker. Nou daar ga je dan een halve middag doorheen met zijn allen, en dan brainstormen. En je hebt dan nog eens een keer een externe deskundige bij die iets vertelt over de markt en wat hij ziet gebeuren of zij ziet gebeuren. En dan kom je tot een bepaald inzicht. Nou dat wordt dan wel of niet goedgekeurd. En op basis daarvan ga je de budgetten voor het nieuwe jaar samenstellen. Je investeerdersbudgetten, je verkoopbudget, het type projecten wat je wil aan- en verkopen. En daar ga je mee aan de slag.

SP1: Ja. Heb je nog een ratiomodel of ratiomatrix aanwezig in jullie organisatie of bij een organisatie waar je actief bent?

SP2: Een ratiematrix?

SP1: Ja.

SP2: Je bedoelt zo'n, met wie moet goedkeuren en wie er...

SP1: Verantwoordelijkheden en taken.

SP2: Ja precies. Nee dat zit veel meer op operationeel vlak. Dat zie ik bij dit soort dingen niet gebeuren.

SP1: Oké. Zijn er eigenlijk mensen buiten de organisaties, ik spreek soms in meervoud hè, met wie je overpeinzingen deelt, professionele overpeinzingen?

SP2: Absoluut.

SP1: En wat voor soort mensen zijn dat?

SP2: Ja heel breed hoor. Ik denk dat een stuk van mijn waarde ligt als commissaris in het feit dat ik bij een stuk of zes verschillende type bedrijven zit. Waar ik gewoon vanuit verschillende invalshoeken informatie krijg over de markt, of het nou private equity of residential of self store is of wat dan ook, er zit altijd ergens overlapjes, dingetjes dat je zegt 'hey dat is interessant'. Dus dat bredere netwerk van partijen waar je actief bent, dat is een hele belangrijke. Maar ja daarnaast zie ik het ook gewoon als mijn taak om met mensen in gesprek te zijn. Dus ik ga straks met een directeur van een vastgoedbedrijf eten hier in Amsterdam, en ja vorige week was er een bijeenkomst van seniors in real estate, dat zijn allemaal mensen die een beetje in de hoek zitten, was trouwens bij Assen, zijn allemaal mensen die in de hoek zitten van commissariaten, advieswerk enzovoort. Nou daar een paar uur mee van gedachten wisselen. Ik noem maar even twee voorbeelden, maar dat doe ik eigenlijk het hele jaar door. Ik ga niet naar MIPIM dat vind ik flauwekul, dat heb ik trouwens vrijwel nooit gedaan in het verleden. Dat is gewoon een beetje feesten en een beetje gezellig op koste van je aandeelhouder. Maar gelegenheden waar een stukje gezelligheid en inhoudelijkheid gecombineerd wordt, daar kom ik graag.

SP1: Ja. En kom je soms, zijn er vraagstukken waar je soms niet uitkomt?

SP2: Ja, even nog voorgaande. Wat ik nog vergat te zeggen, is het fenomeen permanente educatie. Dat is ook iets wat duidelijk op de agenda staat van

commissarissen tegenwoordig. Dus ben je ook bij alle bedrijven bezig om minimaal één sessie per jaar te hebben waarbij sprekers, externe sprekers zijn, wat dan ook, of je gaat naar Nyenrode sessies toe, maar het is belangrijk. Je moet bij de les blijven. Zaken waar je niet uitkomt, ja, je komt er altijd op de een of andere manier uit.

SP1: Dat is waar.

SP2: Maar er zijn dingen die zeer complex liggen en die soms anderhalf jaar duren. En er zijn dingen waarbij je helaas verzeilt in de wereld van juristen. Dat probeer je te voorkomen, maar het is niet helemaal uit te sluiten.

SP1: Als iemand uit een totaal ander werkgebied zegt van 'ik zit hiermee, hoe zou jij hiertegen aan kijken?'.

SP2: Even goed begrijpen.

SP1: Je zit als bestuurder komt er een zaak op je bureau, en dat is gewoon wat je zegt ontzettend complex, juristen, je ziet het licht niet meer. Dat je iemand van helemaal van buiten je werkvlak, die je kent van de club, die zegt van 'ga zitten Jan, ik heb hier dit, wat zou jij doen?'.

SP2: Ja. Nou ik heb het heel weinig meegemaakt maar wel in de juridische sfeer. Dingen die heel complex liggen en confrontaties met aandeelhouders, dat soort dingen. Dat je zegt van 'nou moeten we heel goed opletten, nu moeten we echt goede juristen bij hebben, stevige juristen, en daar laten we ons door begeleiden in dit proces'.

SP1: Ja, maar eigenlijk dus nooit is er iemand geweest die je van richting heeft veranderd, in die zin? Dat je zegt 'dit wordt eigenlijk mijn pad, ik vraag het aan hem', oh maar dat is wel een interessant plan, misschien moet ik eerder naar die kant kijken, of ik kijk helemaal niet in die hoek.

SP2: Nou dat is ons boelenlijstje.

SP1: Oké.

SP2: Wat we als RvC in de voorzomer of in het voorjaar neerleggen bij de directie. Want uiteindelijk moet de directie met zijn ideeën komen.

SP1: Ja.

SP2: Het is niet zo dat wij een idee in ons hoofd hebben van zo moet het, ja dat heb je misschien wel maar het hoort niet, van die kant moet het bedrijf op. Nou ik noem maar wat simpels: als ik iemand hoor spreken over, nou weet ik veel data-analyse. Is trouwens een van mijn stokpaardjes. Dus dat hoor ik nu niet van anderen maar daar ben ik al een paar jaar mee bezig. Waarbij ik zeg van 'kijk, een goede doelen organisatie met twintig man en met vijftien miljoen giften per jaar, daar zie ik al een data analist rondlopen die precies weet je het beste je marketing kan voeren'. Kom ik bij een vastgoedbedrijf met driehonderd man, daar hebben ze dat niet. Terwijl ze op massa's data zitten. Massa's. Nou ja, dat is een van mijn stokpaardjes, maar dat is wel extern gedreven, misschien nog wel het meest door de goede doelen wereld waar ik zie hoeveel ermee gedaan wordt. Ja nee, je kunt door externe mensen geïnspireerd worden om nieuwe dingen in te brengen.

- SP1: Ik kan me nog herinneren, staat niet in de lijst hoor, dat ik college had van ik denk toenmalig directeur van Verstege, en ik was helemaal begeistert dat die een totale koerswijziging liet zien. Want zij zaten dus in de markt van 12-13-14-1500 euro. Toen wist ik al van daar moet je niet zitten als je long term hè. En die heeft dat dus omgedraaid naar de markt waar ze nu in zitten.
- SP2: Klopt, dat heeft Gert Jan goed gedaan.
- SP1: Maar hoe ontstaat dan zoiets?
- SP2: Nou meestal doordat er een nieuwe directeur komt. Nee Gert Jan die volgde iemand anders op, en die zag wat er gebeurde. Dat is voor mijn tijd geweest, dus ik kan er niet zoveel in house expertise aan toevoegen. Maar precies hetzelfde is gebeurd bij Vastned, toen Taco de Groot binnenkwam. En Taco zei 'het gaat niet goed met die winkelmarkt, zeker derde locaties krijgen het heel moeilijk, daar stoppen we mee en we gaan ons helemaal richten op de allerbeste locaties'. Toen kregen we dat hele verhaal van premium real estate en dat soort verhalen.
- SP1: Ja.
- SP2: En dat had hij goed gezien. En als je het over Ben Stahlie hebt, die heeft precies hetzelfde gedaan bij NSI.
- SP1: Ja.
- SP2: Ook al die kantoortjes in de provincie eruit gegooid en focussen op Amsterdam en een paar grote steden en goede locaties, en dan niet meer allemaal van die kantoortjes van vijf miljoen of zo, maar een ding van zestig miljoen of...
- SP1: Maar u heeft het over de visie van één man.
- SP2: Ja.
- SP1: Wel gesteund door marktanalyse, wil niet zeggen dat dat helemaal uit de lucht komt vallen. Maar daar komt dan wel iemand naar de organisatie die het roer gaat omgooien.
- SP2: Ja, klopt. Ik zie zelden gebeuren, ook als ik naar mijn eigen carrière kijk hoor, op moment dat het echt anders moet, had ik zoiets van 'nou moet ik opstappen'.
- SP1: Oké.
- SP2: Was heel persoonlijk hoor. Maar dan heb ik zoiets van, nou ik heb bepaalde visie gehad en heel simpel, we zaten in Azië. In India heb ik een poosje gezeten, geconstateerd dat we daar niet konden werken en red tape en, daar kun je alleen maar werken als je bakken geld over de toonbank gooit, dus dat was niet voor ons. Maar we zaten ook behoorlijk sterk in China en in Turkije. En nou goed, dat bouw je dan op. En op een gegeven moment zegt de aandeelhouder van 'nee ik wil me op Europa concentreren'. Ik zeg dat is prima, maar dat is voor mij dan ook een goed moment om weg te gaan. Want ik vind het heel lastig om die dingen die ik opgebouwd heb en waar ik mensen heb aangenomen en zo, om te zeggen 'nou leuk dat jullie er zijn maar nu gaan we het weer afbouwen'.
- SP1: Ja.

- SP2: Dat doet iets met een manager mentaal. En dat vind ik ook helemaal niet erg hoor, want alles heeft zijn cyclus, dus als je dan ergens een aantal jaren hebt gezeten, je zegt nou prima, dan wordt het nu tijd voor de volgende ronde, vers bloed, iemand die dat verhaal. Kijk ik heb met heel veel verve verteld dat het fantastisch is om in die landen te zitten, nou laat dan iemand anders maar met evenveel verve vertellen waarom het beter is om je op Europa te concentreren. Nou dat hoort bij het spel, dat is prima.
- SP1: Ja. Oké. De volgende vraag die ik heb is dan, heb je het idee het zelf af te kunnen? Dus in je takenpakket als commissaris of als CEO-bestuurder? Dat alles wat op je afkomt zegt, dat handle ik.
- SP2: Nou het is een van de grootste bedreigingen om te denken dat je dat kan.
- SP1: Oké.
- SP2: Nee. Wat ik eerder zei over, je kan veel beter zorgen dat je een fantastisch team om je heen hebt, dan dat je denkt dat je zelf het slimste jongetje bent en dat je alles alleen kan. Dat is denk ik het gevaarlijkste wat er is.
- SP1: Ja.
- SP2: Dus ik ben altijd ook heel erg geweest, mijn directieteam, dus ook met directeuren van buitenlandse kantoren en zo, ging ik altijd drie keer per jaar de hei op.
- SP1: Ja.
- SP2: Gewoon anderhalve dag, twee dagen. En dan even later zien waar we staan, dus kwartaal enzovoort, en dan thema's pakken. We hadden een jaarlijkse, een of twee jaarlijkse business school, gewoon anderhalve dag tien externe sprekers, met workshops en van alles. Je moet je ergens door laten inspireren. En als je denkt dat je vanuit je eigen kokertje alles het beste ziet, dat is niet goed.
- SP1: Nee. Nee. Dan spar je daar weleens mensen van buiten de organisatie, daar hadden we het over gehad.
- SP2: Zeker.
- SP1: Ja, dat je mensen buiten...
- SP2: Nee hoor, ik bedoel, we hebben in het verleden mensen binnengehaald die op seniorposities bij Amazon zaten of bij Coolblue of wat dan ook, dan praat ik over vijftien jaar geleden, toen dat allemaal nog verlieslatend en in opkomst was. Maar je zag wel van ja, er gebeurt wel wat, ik wil het verhaal van die mensen horen, snappen wat er aan de hand is.
- SP1: Ja.
- SP2: En ja, dat moet je blijven doen. Ik ben doodsbang voor CEO's die het allemaal zo goed zelf weten.
- SP1: Ja. Ander deelvraag: is er een vastomlijnd kader hoe strategie wordt gevormd?
- SP2: Is overal anders. Maar de grote lijn van een cyclus van ideeën verzamelen, permanente educatie of een business school of hoe je het noemen wil met externe

sprekers, ook sonderen bij aandeelhouders 'Hoe denken jullie nou over ons bedrijf? Welke strategische richtingen zien jullie? Jullie zitten in nog veertig bedrijven geïnvesteerd'. Dus het binnentrekken van informatie, en dat gebeurt in mijn beleving altijd de eerste helft van het jaar bij de meeste bedrijven, gevolgd door een concept plan en dan nog een keer een uitgebreide discussie, dat is in grote lijnen wel het stramien wat ik zie.

SP1: Oké. Is het ook vastgelegd dat er op een bepaalde manier een strategie gevormd moet worden?

SP2: Nee.

SP1: Dat is gewoon organisch?

SP2: Nee, nee we hebben geen handboek 'hoe bepaling van strategie', nee.

SP1: Oké.

SP2: En dat proberen we ook echt steeds meer over aan toe te voegen hè, steeds nieuwe dingen te bedenken.

SP1: Ja. En is er een bepaald punt in de strategievorming dat stakeholders worden betrokken? Zo van nou, nu zijn we op dit punt, dan betrekken we die, die en die, en die misschien helemaal niet?

SP2: Ja. Dat verschilt. Kijk Vastned is een beursgenoteerd bedrijf. En daar heb je ontzettend veel stakeholders. En wat je daar niet wil is dat de ene grote stakeholder die 25 procent van de aandelen heeft en nummer twee heeft 5 procent, dat die zo'n grote stem heeft dat die eigenlijk gaat bepalen hoe de strategie eruitziet. Dat wil je niet. Dus daar ben je ontzettend terughoudend in het ruimte bieden tot beïnvloeding. Maar tuurlijk zie je je belangrijkste aandeelhouders wel met een zekere regelmaat. En dan is het wel normaal dat je zegt van 'joh, hoe kijk jij nou tegen die markt aan?'

SP1: Ja.

SP2: Maar daar houdt het ook op.

SP1: Oké. Dus mijn volgende vraag: Worden alle stakeholders altijd betrokken? Is jouw antwoord 'nee'.

SP2: Nee, maar bijvoorbeeld bij Vesteda, wat dan een gesloten fonds is met beperkt aantal, weet ik veel 18 aandeelhouders of zo, 18 participanten. En die hebben ook allemaal een serieus belang...

SP1: Ja.

SP2: Er zitten allemaal institutionele investeerders in, van Japan tot Allianz Duitsland of Vonovia. Dat zijn echt grote partijen, nou Vonovia is de grootste woninginvesteerder van Europa, die heeft een half miljoen woningen of zo. Ja, daar ga ik dan ook met Gert Jan samen naartoe. Gewoon eens even bijpraten.

SP1: Ja.

- SP2: En ik zeg niet dat ze de boel beïnvloeden, maar we halen er wel inspiratie vandaan. Dat zit heel dicht bij mekaar.
- SP1: Ja.
- SP2: Maar we willen ze niet de indruk geven dat zij mede de strategie bepalen.
- SP1: Ja. Waarom niet?
- SP2: Omdat dat heel slecht is in de relatie tot andere investeerders.
- SP1: Oké. Je verzandt dan misschien in hij mag wel en hij mag niet, waarom wel...
- SP2: Nee wij willen echt iedereen horen. En natuurlijk vind je het ene verhaal interessanter dan de andere, en de ene partij is relevanter dan de andere. Een ABP, mensen, enorme vastgoedinvestering of een Vonovia met wat is het 70 miljard of zo, dat zijn natuurlijk partijen die veel meer zien van de markt dan pensioenfondsen voor de grafische bedrijven. Ik noem maar wat. Dus daar zit best een weging in. Maar dat neemt niet weg dat bij dat pensioenfonds een heel slimme mijnheer kan zitten die wel hele goede inzichten heeft. Dus je luistert wel naar iedereen.
- SP1: En hoe, heb je een voorbeeld van hoe jullie zeg maar die afweging maken tussen welke stakeholders je wel betreft en...
- SP2: Nee we horen ze allemaal.
- SP1: Jullie horen ze allemaal, oké.
- SP2: Maar we gaan niet bij pensioenfondsen grafische bedrijven een dag op visite. Dat doen we niet, maar we gaan wel naar Vonovia een dag toe, en bekijken wat van hun complexen en we praten hun filosofieën door en we kijken naar hun cijfers, ja. Maar nee, en we hebben ook gewoon één keer per jaar een discussiesessie met onze participanten. Waarin we ook echt ze de ruimte bieden om te komen met input.
- SP1: Ja. Oké. Laatste deelvraag: Ben je bekend met de corporate governance code?
- SP2: Ja.
- SP1: En kun je me misschien vertellen hoe de corporate governance code wordt geïncorporeerd in de strategievorming?
- SP2: Nou kijk de elementen die in een de corporate governance code staan, die worden door de corporate secretary, want zo werkt het bij de meeste bedrijven, althans waar ik zit, geabstraheerd en daar worden elementen uitgehaald die vertaald worden naar de strategie. Ik noem maar wat: corporate governance code die schrijft, we krijgen ook regelmatig van die rondschrijvens van allerlei bureautjes die die code iedere keer bestuderen, en die zeggen van jongens, duurzaamheid daar moet je dit jaar echt meer aan doen. ESG is belangrijk. Nou, er zitten iedere keer thema's in, nou daar is onze corporate secretary druk mee, want die kent die code veel beter dan ik hoor, ik heb dat ding ooit wel een keer gezien, maar ik ben de laatste om te zeggen dat ik hem regelmatig lees. Maar daar worden wel iedere keer de accenten uitgehaald en dat vragen wij ook van onze corporate secretary. Bewaak dat ding, als er nieuwe accenten inzitten, als er zaken op een gegeven

moment hot zijn of populair zijn, laat het weten. Want wij, nou we hebben recent een voorbeeld gehad, waar we ook gewoon de target setting voor de directie daar op aangepast hebben.

SP1: Oké. Target setting is?

SP2: Doelstellingen.

SP1: Oh doelstellingen, ja ja, oké.

SP2: Dus als, nou ja, feitelijk dat zijn doelstellingen die onder de variabele beloning liggen.

SP1: Oké. Ja.

SP2: Nou dan zie je bijvoorbeeld, en dit is dan het voorbeeld, dan zie je bijvoorbeeld dat ESG, dus zaken die te maken hebben met nou ja, ik noem het maar even fatsoenlijk ondernemen, dat die veel meer aandacht krijgen en dat je die misschien wel zwaarder moet laten meenemen in je doelstellingen die je bonusbepaling, dat is natuurlijk discussie die je bij Shell ziet of nou ja, vandaag was een bericht dat Ahold aan de beurt is voor activistische aandeelhouders. Als het gaat om het implementeren van milieumaatregelen. Dat wil je eigenlijk voor zijn. Als je dat ziet opkomen, dan wil je daar gelijk mee aan de slag. En dan zie je bijvoorbeeld ook dat een remuneratiebeleid wat een keer in de vier jaar door de aandeelhouders goedgekeurd moet worden, dat je dat op aanpast. Dat herschrijf je gedeeltelijk om goed bij die code aan te passen.

SP1: Ja. En heb je het idee dat de corporate governance code je soms belemmert?

SP2: Nou belemmert is niet het goede woord. Soms heb je weleens dingen dat je denkt van: dit beweegt je tot gedrag waarvan je afvraagt of het altijd helemaal verstandig is'. En of het zinvol is, want het is natuurlijk heel breed. Voor de ene sector is het anders als voor de andere sector.

SP1: Ja.

SP2: Kijk een van de dingen waar wij bij Vastned enorm mee stoeien en worstelen, dat is gewoon, zijn de duurzaamheidsvraagstukken. En daar wordt tegenwoordig zoveel nadruk op gelegd, terecht, maar je kunt veel makkelijker een kantoor duurzaam maken dan een historisch winkelpandje in de Kalverstraat.

SP1: Ja.

SP2: Waar een retailer in zit die het bovendien leuk vindt om zijn hele winkelpui open te gooien en daar een paar warmte gordijnen achter hangt. Hebben wij geen invloed op.

SP1: Nee.

SP2: Maar het is het minst duurzame wat je je voor kan stellen. Dus dan heb je wel allerlei voorschriften en dingen waar je aan moet voldoen en dat je ook je huurders daarop moet beoordelen, en dat je green, groene clausules in je huurcontracten moet hebben. Doen we allemaal, doen we allemaal. Maar dat houdt ergens op. Kijk, en als je een kantoor hebt dan zeg je prima, ik ga het kantoor verduurzamen. Ik ga zonnepanelen op het dak leggen, ik ga een warmtepomp installeren.

Woningen noem maar op, je kunt er heel veel mee doen maar juist die historische binnenstadswinkeltjes is een hele moeilijke.

SP1: Ja.

SP2: Nou die nuance mist dan weleens een klein beetje. Ik noem maar een voorbeeld, maar zo zijn er meer. Die mist dan weleens in een code die je wordt geacht toe te passen. Maar kijk, ik zie ook wel, als je dan ziet hoe een remuneratiebeleid herschreven wordt, denk je van jongens, het is wel een hoop naar de mond praten, en dan krijg je van die opgeblazen teksten. En als je dan zegt 'wat staat er nou eigenlijk precies en wat kunnen we daar nou eigenlijk mee?' Oké, dat is een beetje de wereld waar we in terecht zijn gekomen.

SP1: Ja.

SP2: Ik vind het wel goed hoor dat we dit soort dingen doen, en dat het soms een beetje kunstmatig is, is waarschijnlijk onvermijdelijk. Het is niet altijd super nuttig.

SP1: Oké. En een van de dingen die ...?(48:40) is counter balance posities hè. Is dat lastig voor jou?

SP2: Nee.

SP1: In de zin van, is het lastig in de markt? Dus in die kleine wereld van, dat ze eigenlijk al de grens hebben gepasseerd van een commissariaat in de vastgoedwereld, dan ken je elkaar vrij snel. Is dat lastig in die omgeving of valt het eigenlijk, is dat goed?

SP2: Ik vind het prima te doen. Ik zie daarbij nog... moment ik ga mijn telefoon zacht zetten.

SP1: Oké. En is de argumentatie voor strategie al te linken met een waardevermeerdering?

SP2: Nou daar ben ik heel simpel in. Ik ben heel erg van lange termijn waarden. Ik denk ook dat dat iets is wat je als commissaris moet bewaken. En er zijn heel veel dingen, zeker in de vastgoedwereld die kortetermijnwinst opleveren maar lange termijn niet.

SP1: Ja.

SP2: Ik heb ook altijd bij nieuwe mensen in mijn organisatie op zekere posities, dan vraag ik heel vaak, van joh wat kom je nou doen? Wat drijft je? Wat beweegt jou om 's ochtends met veel plezier naar dit kantoor te komen? Ja, dat is misschien toch de opvoeding die ik 12 jaar bij de familie Brenninkmeijer heb gehad, be a force for the good. En als je dingen doet die zinvol zijn, waar andere mensen beter van worden, waar andere mensen blij van worden, en dat geldt zeker voor vastgoed. Wij bouwen iets wat er 50-100 jaar staat. Nou als dat zooi is, dan creëren we echt een probleem. Daar maken we heel veel mensen ongelukkig mee. Dus iets neerzetten waar mensen blij van worden, dat is een van de meest cruciale dingen. En als je dat goed doet, ja dan is het ook iets wat lange termijn waarde heeft, en daar vaart een onderneming wel bij.

SP1: Ja.

SP2: Dus die diepere onderlaag moet er gewoon inzitten, en als het alleen maar gaat van 'nou joh weet je wat, als we nog een klein beetje besparen dan zitten we nog net op de grens van label C. Nou prima, kunnen we ook weer verkopen.

SP1: Ja.

SP2: Dat is een wereld die mij nul aanspreekt.

SP1: Ja. Nihilistisch.

SP2: Ja.

SP1: En daar hebben we het ook al eigenlijk over gehad, maar komen de commissarissen uit de opleiding, zoals die is ingericht voor commissarissen van vastgoedinstututen?

SP2: Laat me heel eerlijk zeggen dat ik nooit een cursus van commissaris heb gedaan.

SP1: Oké. Maar in je omgeving zitten ook niet andere collega-commissarissen die...

SP2: Ik zie wel veel collega's die het wel doen.

SP1: Oké. En zijn, ja die zijn dan vaak dan commissarissen, gaan die opleiding doen of komen die gewoon vanuit de opleiding vers door?

SP2: Ja, ik zie het allebei. Ik zie mensen die een plan hebben, die zijn 50 en die zeggen van nou ja, ik werk misschien nog een keertje 10-15 jaar maar ik vind het leuk om langzamerhand ook wat andere bedrijven te zien en mijn kennis te delen, en ik wil nog... Nou laat deze, dat is dan ook iets typisch wat je met je baas afsprekt van nou ik zit nu een beetje op zo'n kruispunt in mijn carrière, kan ik niet een Nyenrode commissariaatcursus doen?

SP1: Ja. Oké.

SP2: Dat zie ik vrij veel.

SP1: Oké. En ben je het daar ook mee eens met die gedachtegoed vanuit...

SP2: Ja, ik. Ja, als ik terugfilm, dan zeg ik van 'waarom heb ik dat 15 jaar geleden eigenlijk niet gedaan?'

SP1: Oké.

SP2: Ik denk dat ik er baat bij had gehad. En ik heb soms nog het gevoel dat ik het moet doen. Een soort opfriscursus van zie ik niks over het hoofd?

SP1: Ja. En die vraag ik natuurlijk net: Zie je nou eigenlijk recapitulerend als je nu terugkijkt, zie je dan een verschil in benadering bij jezelf in het vakgebied tussen CEO, raad van bestuur en commissarissen. Zie je dan door een ander perspectief? Zijn er dingen gaan schuiven door die stoelwissel eigenlijk van positie?

SP2: Nou hoofdlijnen niet, ik hou er nog steeds enorm van als mensen in het vastgoed frissen ideeën hebben, ondernemend zijn, mag ook een keer iets niet lukken. Ik bedoel wij hebben in 2003 geprobeerd een datacentrum te bouwen, en dat was veel te vroeg. Kochten we een stukje grond in de Waalhaven in Rotterdam, en nou

ja, gingen we op zoek naar de juiste gebruikers en zo. Het was veel te vroeg. En tegenwoordig vechten ze erom. Maar dat zijn de kleine dingetjes. Je kunt niet experimenteren met grote investeringen. Maar wel die randverschijnselen in het vastgoed, ik denk dat het daar heel goed is, of een aandeelhouder die aannemer is die vroegtijdig met de houtbouw begint, of een woninginvesteerder die vroeg is met deelauto's, wat Vesteda ook gedaan heeft, de Boelelaan, daar zetten we 10 of 12 deelauto's neer. Nou er zijn weinig mensen die het gebruiken maar het komt wel een keer. Blijkbaar de tijd nog niet voor. Maar probeer het maar, snap het maar. Waarom werkt het wel of niet? Dus dat vind ik dat je dat zowel als commissaris als als directeur moet aanmoedigen. Daar moet gewoon ruimte voor zijn. Ik denk wel, ja commissaris, soms denk je van, commissarissen dat zijn mensen die geacht worden iets meer van het leven te zien en ook van iets meer breedte naar dingen te kijken. Juist ook omdat zo'n commissaristeam breder is dan alleen vastgoed mensen. En dat vind ik wel heel gezond.

SP1: Ja.

SP2: En dat kan twee kanten opwerken hoor. Het kan zeggen van, de ene keer 'jongens effe rustig aan, pas op wat je doet, dit gaat te hard of dit is', en de andere keer kan het juist een stimulering zijn. In andere sectoren zien we dit gebeuren, waar blijft die vastgoedsector nou?

SP1: Ja.

SP2: Dus er is wel een beetje verbreding in. Zelfde mate van ondernemerschap. Tuurlijk zit je op een andere stoel, je mag niet meer aan de knoppen zitten, dat is voor mij een tijdje een probleem geweest. Want dan, ja nou goed, dan constateer je dat je eigenlijk te jong bent, dat je beter gewoon directeur kan zijn. Maar ja, ik geloof niet dat je visie heel veel anders zou moeten zijn.

SP1: Oké.

SP2: Ik vind ook niet dat een commissaris, een RvC dat een soort super riskmanagementclub zou moeten zijn. En alleen maar zegt van jongens, weet je wel wat er mis kan gaan? Nee, het is een strategisch klankbord.

SP1: Ja.

SP2: Dat is wat anders.

SP1: Ja. Nou hartstikke goed. Dit was het in deze. Ik zet hem even uit hoor.

SP2: Oké. Ik hoop dat het wat....

interview_cyril_van_den_hoogen_altera 2	
Aantal minuten:	53
Aantal sprekers:	2
Taal:	Nederlands

- SP2: Moet ik hem daarna dan naar je doormailen, of ...?[0:00:02]
- SP1: Ja. Nee, dan, ja, ik kan hem niet, dan moet ik hem even inderdaad van u ontvangen.
- SP2: Oké, moet ik even kijken hoe dat dan weer gaat, maar dan komen we ook wel weer uit.
- SP1: Ah, super, super. Nou, heel leuk, ik heb een, die scriptie, die gaat eigenlijk over de strategievorming binnen de bestuurskamer, hè. We hebben eigenlijk allemaal, merken we, het gaat over governance een beetje, het gaat erom, het idee is, vaak zie je dat, er worden hele mooie documenten gemaakt binnen een organisatie, als het gaat om strategie, maar er gebeuren ook op de zijlijn, binnen de bestuurskamer, gebeuren er eigenlijk allerlei processen, die ervoor kunnen zorgen, dat je toch een bepaalde richting op gaat met een kantoor. En eigenlijk mijn eerste vraag is goh, kunt u wat vertellen over uw achtergrond, hoe u bij Altera terecht bent gekomen, wat u daarvoor heeft gedaan, om een beetje een beeld te krijgen van wie u bent?
- SP2: Ik wil er toch graag één vraag aan vooraf laten gaan...
- SP1: Ja.
- SP2: ...ik zal deze dan daarna beantwoorden. Even iets over jezelf, Sacha.
- SP1: O, oké. Ik ben Sacha van Ravenswade, heb organisatiewetenschappen gedaan aan de VU, en ben toen aan het werk gegaan in het vastgoedvak, bij een makelaar. En toen ben ik eigenlijk vrij snel naar een private family, of naar een soort boutique investeringskantoor gegaan voor vermogende particulieren die hun geld willen beleggen in vastgoed. Ben de ASRE gaan doen en ben net overgestapt naar de gemeente Amstelveen als planeconoom, omdat ik eigenlijk meer richting, nou ja, of naar, het was de keuze, of naar een pensioenfonds eigenlijk, of naar een overheid, omdat ik meer strategisch over vastgoed wilde nadenken, niet zozeer bezig wilde zijn met het, continu bezig zijn met het sluiten van deals, laten we maar zeggen.
- SP2: Hm. Moet ik zeggen, die eerste stap vanuit organisatiewetenschappen bij een makelaar terechtkomen, is even bijzonder moet ik zeggen, dat is niet wat je verwacht.
- SP1: Ja.
- SP2: Oké. Even kijken, de vraag die jij stelde, hoe ik bij Altera gekomen ben, mijn achtergrond, als het ware. Even kijken, ik ben 58, ik heb economie gestudeerd, postdoctoraal accountancy en dat postdoctoraal accountancy doe je al als je bij een accountantskantoor werkt. Ik heb bij KPMG gewerkt, daar heb ik gewerkt van 1986 tot, nou, laten we zeggen, februari 2001, en toen ben ik bij Altera terecht gekomen,
- SP1: Oké.
- SP2: Dit is eigenlijk mijn tweede werkkring. Volgens mij zit jij al aan je derde. ...?[0:02:43] ik ervan heb meegekregen. Even kijken, ...begon, was Altera net ontstaan. Het is begin 2000 ontstaan en toen het er een jaar was, ben ik er gekomen, en daar meteen eigenlijk de hoogste financiële rol gekregen. Het was

toen nog, even kijken, controller en toen werd het een keer adjunct-directeur, maar eigenlijk ben ik steeds de hoogste in financiële lijn geweest, en nu dus directeur.

SP1: Ja, oké.

SP2: Ook de ASRE-opleiding gedaan, want in mijn KPMG-tijd heb ik de MRE-opleiding gedaan...

SP1: Ja.

SP2: ...omdat ik ook [vastgoed- ? 0:03:20] klanten had en Altera zou ook een vastgoedklant van mij geworden zijn, alleen toen ben ik er zelf gaan werken.

SP1: Oké, oké. Maar u bent dus wel gelijk in die, eigenlijk in die hoge positie terechtgekomen binnen Altera? Oké, oké.

SP2: Ja.

SP1: En...

SP2: Ik had toen al ...?[0:03:37] jaar werkervaring hè, en alleen de organisatie was kleiner, de omgeving was behoorlijk anders. Als je even terugdenkt, 2001 hadden we, nou, iets van 700 miljoen, we hebben nu een 2,6 miljard. Maar het is ook de hele regelgeving, alles eromheen, het is veel gestructureerder geworden, dan rond 2000. Als ik dat af en toen nog eens een keer van dat werk van toen terugzie, ja, dat kan nu helemaal niet meer. En de vrijheidsgraden die er waren, dat is allemaal zo anders geworden, dat eigenlijk is dat onvergelijkbaar.

SP1: Eigenlijk, oké. En zou u kunnen aangeven, mag ik tutoyeren?

SP2: Ja, tuurlijk, ja.

SP1: Kun je aangeven van goh, wat er nou eigenlijk, wat voor water er door den Rijn is gegaan, waardoor dat, die vrijheidsgraden eigenlijk zijn ingeperkt, hoe dat een beetje gekomen is, wat de redenen daarvoor waren?

SP2: Nou, dat is, ik denk dat je dat overigens, dat niet alleen bij vastgoed ziet, maar eigenlijk zie je natuurlijk, denk ik, door de hele samenleving, dat dingen steeds meer gereguleerd zijn geworden.

SP1: Ja.

SP2: En ik denk dat dat bij overheden zo is, dat bij, nou ja, en ook bij ons type instelling. Wij hebben natuurlijk institutionele beleggers, en ook pensioenfondsen zijn denk ik wat, nou, je kan zeggen, het is meer gestructureerd, het is wat meer, ja, op een andere manier worden beslissingen genomen. Meer onderbouwd en met soms meerdere bestuurslagen. Je ziet ook dat aandeelhouders financieel managers inschakelen die eigenlijk het werk dan, dat behoort, dat monitoringwerk, doen voor die pensioenfondsen. Dan zie je ook dat er in het begin hebben we niet onder toezicht gestaan, maar in 2012 kwam de AIFMD ...? [00:05:28]. Dus toen kwamen we onder toezicht te staan. Dus dat heeft het ook anders gemaakt. Maar je ziet natuurlijk ook dat het toezicht vanuit DNB, dat pensioenfonds, heel sterk is aangescherpt, als ik het even dan maar even maar vergelijk met 2001. En dat is niet overnight natuurlijk gebeurd. Dat is natuurlijk een heel proces. Maar dat liep er niet om. Dus het is eigenlijk puur door, regulering nemen je kaders af. En

natuurlijk iedereen in elke, ook dus ook je aandeelhouders, reageren daar ook op. Die moeten ook gereglementeerd zijn. Dus het wordt allemaal wat, je kan het professioneler noemen, het is allemaal wat strikter.

SP1: En nog even terug naar die achtergrond. Ik neem aan dat je nu in een positie zit waarin je mee bepaalt wat de strategie van Altera is? Of was dat daarvoor ook al zo, bij KPMG? Of is dat, was dat helemaal niet aan de ...? [00:06:22], im Frage, zal ik maar zeggen?

SP3: Nee. Kijk, in die KPMG-tijd, wat doe je? Je doet, ook in die tijd was de audit wat minder gereglementeerd dan nu. Dus je deed ook andere type opdrachten. Nu heb je, als er, bijvoorbeeld, [hotelletjes ? 00:06:37] gedaan moesten worden, nou, werd ik er ook bij gezet omdat ik vastgoedkennis had en dergelijke. Nu zie je dat veel meer dat dat afzonderlijke eenheden zijn. Maar echt strategievraagstukken had je niet. Je hield je wel een beetje mee waar je klanten strategisch naartoe koersden, maar, daar ben je, dat kwam weleens aan de orde, maar dat, staat het toch wel wat verder van je af, hoor.

SP1: En, ik kijk een beetje stoïsch opzij naar mijn vragen, hoor, dus. En is de achter...

SP2: In Altera was ik er wel bij betrokken, natuurlijk. Dat kan je je voorstellen. Dus dat...

SP1: Natuurlijk.

SP2:? [00:07:14].

SP1: En ik neem aan dat je achtergrond als controller, is die nog steeds relevant? Dus...

SP2: Nou, mijn achtergrond is meer accountancy.

SP1: O ja.

SP2: Zeg maar, oorspronkelijk accountancy. En dat is natuurlijk, nou, op zichzelf relevant, want als CFO word je wel geacht financiële kennis te hebben en hoe systemen werken, hoe er gecontroleerd moet worden, waar risico's liggen. Dus dat is wel een... Je kan het ook, je hebt meerdere aanvliegroutes voor mijn rol. Maar dit is wel een van de aanvliegroutes en heb ik daar wel profijt van, maar ik ben ook nog wel steeds als RA ingeschreven, maar, daar doe ik natuurlijk niet zo gek veel meer aan. Maar, ook dat is allemaal zo gereglementeerd geraakt, waarom zou ik dat nog moeten weten.

SP1: En welke dingen zijn er eigenlijk in je vak bijgekomen ten opzichte van je vorige vak? Dus als accountant en nu als CFO? Want dan ga je dus ook heel erg kijken naar strategie, neem ik aan. En welke dingen zijn er nou bij gekomen waar je vroeger eigenlijk niks mee te maken had, maar waar je nu, bij Altera, eigenlijk voornamelijk mee bezig bent?

SP2: Nou, dingen die echt anders zijn, is natuurlijk, dat je systemen, dus IT programma's aanschaft, wij spreken implementeert en dat alles goed werkt. Kijk, als accountant blijf je altijd een beetje een bezoeker. En waarom gaan mensen vaak ook uit die accountancy weg? Omdat ze ...? [00:08:41] maar je gaat weer weg en dan? Dus dat is iets dat je denkt van, nou, is this all there is? En als je dus bij een bedrijf zit, dan heb je, al kan je heel veel in de ...? [00:08:56] hoor, maar nu is het zo van alles wat je doet, daar kan je ook zelf de vruchten van plukken of als je het niet

doet, kan je ook de ...? [00:09:03] dat je het beter wel had kunnen doen. Dus het is allemaal wat concreter daarmee geworden. En als...

SP1: En je krijgt er ook een binding mee.

SP2: ...accountant ben je meer achteraf aan het kijken en ik moet nu gewoon zorgen dat de business goed draait, dat er goede beslissingen genomen worden en dat je daarin ook je bijdrage levert vanuit, nou, je eigen expertise.

SP1: En hebben jouw collega-bestuurders dezelfde soort achtergrond?

SP2: Nee. Even kijken, we hebben drie directieleden. De een is echt vanuit de bouw en dan daarna vastgoedbeleggingen. Maar ...? [00:09:42] die heeft, zolang als ik bij wijze van spreken in de accountancy heb gezeten, zolang heeft hij in de bouw gezeten. En toen is hij bij vastgoedbedrijven gekomen. Dus.

SP1: Oké.

SP2: En dus dat is echt een andere route. Dus die heeft ook de technische invalshoek. En natuurlijk ook wel de bestuurdersinvalshoek na verloop van tijd, maar van origine meer vanuit die bouw. En de andere, Jaap van der Bijl, die is veel meer vanuit bestuurlijk bij allerlei zaken in sociale wetgeving en dan praat ik al over nou, misschien 30 jaar terug en langzamerhand toen bij Syntus Achmea Concern in het vastgoed terechtgekomen.

SP1: Oké.

SP2: ...? [00:10:23] en toen nog INREV Relations dan met name, in die hoek. Dus die heeft meer ook die aandeelhouderskant meegekregen.

SP1: Oké. En zij zijn ook de stichters van Altera of de starters?

SP2: Nee. We zijn ontstaan uit de vastgoedportefeuilles van Hoogovens, van de pensioenfondsen van Hoogovens en KLM.

SP1: Oké.

SP2: En die eind jaren negentig, moeten wij dit allemaal nog zelf doen. Want dat was in de jaren negentig nog gebruikelijk. Die hebben toen gezegd, nou, dat is niet handig. Maar die hadden niet echt veel interesse in de producten die in de markt waren, want dat waren ...? [00:10:58] met hoge fees en dergelijke. Dus die hebben gezamenlijk, met hulp van Twynstra Gudde, een product neergezet waar vastgoedportefeuilles in kwamen en daar een directie op gezet, toen was er nog een directeur en nou, ik daarna een jaar als financiële man, en daar waren wat mensen van die pensioenfondsen meegekomen, die het vroeger deden en wat nieuwe mensen erbij et cetera. En toen is er ook een soort kader neergezet van, nou, met ook de opdracht, gaat heen en vermenigvuldigt u. Want er moeten natuurlijk aandeelhouders komen. Het moet groter worden. Maar dan is dit in ieder geval de kern.

SP1: En hoe is die selectie dan eigenlijk? Hoe heeft die plaatsgevonden van jou en van je collega-bestuurders? Hoe zag dat proces, dat aannemingsproces eruit?

SP2: Nou, zo was het natuurlijk even in governance zin, is natuurlijk dat de raad van commissarissen kiest of is verantwoordelijk voor wie er in de directie zit. Die wordt

ook, uiteindelijk is de RVC is mijn werkgever. Nou is dat in mijn tijd natuurlijk al een heel, nog in de wat minder gereglementeerde tijd, laat ik maar even zo zeggen. Maar als ik dan kijk, bijvoorbeeld, Jaap van de Bijl die is er het laatste bij gekomen. Een jaar of zes geleden. Nou, dan zie je dat er een heel, nou, selectieproces op gang komt. Er wordt een bureau ingeschakeld. Longlist, shortlist en nou en dan komt er een voordracht van de RVC en dan moet de AVA dat goedkeuren. Maar dat is eigenlijk een vrij, nou, normaal systeem. Kijk, ten opzichte van sommige andere fondsen, die zitten soms in FGR structuren en dergelijke, fondsen voor gemene rekening. Ook een totaal transparante structuur. Die kunnen soms wat, die regelen dat meestal in de overeenkomsten die er hoort bij zo'n fonds voor gemene rekening. Bij ons, omdat we gewoon in een NV zitten, wordt het eigenlijk gewoon geregeld door het Burgerlijk Wetboek en krijgt het ook gewoon deze gang voor.

SP1: En hoe is jouw selectieprocedure gegaan destijds?

SP2: Even kijken, de baas van toen die was mij tegen gekomen op een vastgoed seminar. En die zocht nog iemand in die financiële lijn. En hij zegt, wil je eens met mij lunchen en eens praten? En nou, dat is gebeurd. Toen heb ik nog een test gedaan bij Bureau Psychotechniek.

SP1: Oké.

SP2: In Utrecht.

SP1: Mooi.

SP2: Bestaan nog steeds. En nou, die uitkomsten waren ook goed en we lagen elkaar wel, denk ik. En nou RVC was het er ook mee eens, maar dat, toen werd het wat minder vanuit de RVC aangestuurd dan vanuit die algemeen directeur. Die heeft het toen meer zelf gedaan. Dat zou nu wat anders verlopen.

SP1: Dat begrijp ik. En dit is, wat je nu zegt, is echt waar mijn scriptie over gaat. Want je ziet eigenlijk dat dat toen, inderdaad, zo informeel eigenlijk ging. En dat dat tegenwoordig eigenlijk niet meer kan. Want als je teruggaat naar die selectie van de laatste nieuwe directielid, mijnheer Van der Bijl, wordt hij dan, als het ware, meegewogen in het bestuur waar hij in terechtkomt? Dus hoe gaat iemand functioneren binnen de groep? Wordt daar iets mee gedaan?

SP2: Ja, kijk, ten eerste even dan vanuit het formele. Je moet hem natuurlijk ook, hij moet nog gescreend worden door de AFM. En in die screening zitten allerlei formulieren die je moet invullen. En de een is dan een matrix waarin je alle, nou, jouw bestuurlijke...

SP1: De competentiematrix?

SP2: Competentiematrix, ja, die. Ik zocht het woord. Die moet je invullen en daaruit, nou, zou je kunnen opmaken, nou, zijn alle palen bezet en zit er voldoende, nou, is de totaliteit afgedekt en zit daar logica in? Dat zit daarin ook. RVC zelf trouwens ook. Maar voor de directie is er ook zoiets.

SP1: Nou, maar...

SP2: Maar dit is dan, [de formele ? 00:15:06] kant, eigenlijk. Maar je kijkt er natuurlijk ook, ook natuurlijk even los van de AFM, kijk je daar zelf ook wel naar. Kijk, het is

natuurlijk wel een, je hebt een profiel. Het begint natuurlijk al met een profiel wat er [hoort ? 00:15:19], wat is de taak van die persoon? En dan ga je, nou, dan wordt er een profielschets opgesteld aan de hand waarvan een bureau gaat zoeken. Overigens dit onderwerp krijgen we nu natuurlijk wat meer ook nog wel langs, niet zozeer vanuit, overigens nog dank dat je me even op een spoor had gezet van het boek, want nu heb ik even een beetje even kunnen inlezen wat nou, noise en ...? [00:15:43] en et cetera. Bij ons komt die discussie nu ietsje anders binnen. Nog niet eens zozeer voor de directie zelf, maar daar geldt het ook voor, maar vanuit inclusiviteit. Dat je in je aannamebeleid, want waar, nou, waar begint het ergens als je mensen aanneemt en ben je dan wel voldoende, kijk je dan wel voldoende goed om je heen? En in die inclusiviteit, nou, zit ook wel, omdat je anders wellicht, dat is misschien eerder nog bias, denk ik, dan noise. Maar nou, worden we daar, als organisatie, worden we daar, nou, in, nou, een beetje de goede kant opgeduwd van, kijk nou goed om je heen en probeer ook je aannameprocessen wat formeler te krijgen in de zin van, dat je toch wel met wat vragenlijsten werkt die je dan ook bij iedereen stelt, want anders dan, voor je het weet is er bias ontstaan...

SP1: Nou, je weet dus dat...

SP2: ...en ...? [00:16:46].

SP1: ...dit staat niet in het onderzoek, hoor, maar, je weet hoe dat in het concertgebouworkest, als je aangenomen wordt, dan is er een gigantisch gordijn en daar zit de jury en achter het gordijn zit de instrumentalist en die gaat spelen. Zonder aanzien des persoons, om het zo objectief mogelijk te houden. Dus dat is... Maar dat is echt grappig dat je dat zegt, want in dat boek van Noise schrijven ze ook, dus als er bestuur is, als er een groep is, die eigenlijk het continu met elkaar eens is en eigenlijk geen cultuur heeft van, nou, botsingen tot op zekere hoogte, dan is iedereen het continu met elkaar eens, maar er is helemaal geen kritiek, er is helemaal geen schuring waarin iemand zegt, hé, jongens, ik weet niet of we dit moeten doen? Dus dat is inderdaad heel grappig dat het op die manier eigenlijk de bestuurskamer binnen komt. En dat is goed, wat grappig inderdaad om te horen, dat dat nu, op deze manier, werkt. Maar het is dus ook zo dat jullie dus wel een competentiematrix tegenwoordig eigenlijk hebben waarin jullie dus kijken van, goh, welke competenties zijn er eigenlijk aanwezig? Dan ga ik meer naar strategie.

SP2: Dat is goed.

SP1: En dan, zijn er eigenlijk invloeden van buiten, dat kunnen personen of gebeurtenissen zijn, die van invloed zijn op jullie strategievorming? En dat is natuurlijk een heel breed begrip. Maar eigenlijk van, goh, zijn er dingen waarvan je denkt, jongens, hier moeten we wat mee. Of, ik sprak met die en die en die en hé.

SP2: Nou, ik zat even, als ik een klein zijpaadje nog even mag bewandelen. Toen ik, nou, ik heb natuurlijk even gekeken, waar gaat dat boek dan over wat je aanhaalde, even naar jouw onderzoek en toen dacht ik van, ik kan me heel goed voorstellen dat er een soort ruis, een noise, kan ontstaan bij beslissingen die je neemt. Maar van strategische beslissingen is dat het heel lastig is voor te stellen of je nou, bullseye hebt. Want de tijd, het is vooruit kijken en ik weet bij institutionele vastgoedfondsen het is niet het ene jaar dit en het andere jaar dat, want dat begrijpen de aandeelhouders het helemaal niet meer. Dus het is al een soort tanker die je een beetje aan het bijsturen bent, zeker bij portefeuilles waar natuurlijk de ontwikkelingen natuurlijk niet zo enorm snel gaan.

- SP1: Precies.
- SP2: En je kan ook nauwelijks, het is ook wat lastig vast te stellen of er nou ook noise geweest is. Want het is ook niet zo makkelijk vast te stellen, wat is nou de juiste keuze? En je kan wel eerst een strategische keuze maken, we gaan dat doen. Dan moet het vervolgens moet het nog zich operationaliseren in de beslissingen die je neemt. [Als, we zien het ? 00:19:30] natuurlijk, kan er wat eerder noise ontstaan. Maar puur in het strategieformuleringsproces, vind ik het best een lastig onderwerp wat je gekozen hebt.
- SP1: Snap ik. Omdat het eigenlijk, inderdaad, je zit helemaal aan de top. Maar wat ik eigenlijk merkte, was dat je eigenlijk daaronder, onder die bestuurderslaag, heb je tegenwoordig inderdaad heel veel governance. Er zijn ontzettende veel regels. De uitvoering die is helemaal dichtgetimmerd. Daar hebben we documenten voor hoe dat moet. Welke checks en balances er moeten zijn. Maar wat ik eigenlijk ook nog zie en wat ik eigenlijk las en dat is precies ook wat je beschreef van vroeger. Vroeger was er informeel veel meer mogelijk. Je werd gewoon uitgenodigd op gesprek en je had een goed gesprek en dat ligt elkaar, nou, en dan ga je verder, kom je tot zaken. En dat gaat hartstikke goed. En ik denk dat op zekere hoogte dat het niet meer zo zou kunnen, maar mijn gevoel is dat dat, een, nog wel kan en misschien ook wel moet, omdat je soms misschien snel beslissingen moet kunnen nemen en moet kunnen reageren. Bijvoorbeeld, met corona. Ik zeg maar wat. Dan gebeurt er dus wat en dan zeg je, dat stel ik me zo voor, van, wij gaan nu zitten en wij gaan nu bepalen van, hoe we dit gaan doen, want dit is... En dan is er eigenlijk geen tijd en reden meer voor, nou, reden, nou, om iedereen op de hoogte te stellen en het allemaal... Je moet gewoon schakelen.
- SP2: Maar dat is natuurlijk, dat is al vrij snel ook vanuit [operationele ? 00:21:01] schakelen, want als het gaat om het mandaat wat we hebben van de aandeelhouders, de kaders zoals ze liggen, daar moeten we gewoon ons altijd aan houden. En als we er niet aan kunnen houden, dan moeten we dat gaan melden. Ik bedoel en dan is dat het. Maar corona heeft niet tot dat soort wijzigingen geleid, alleen dan moet je operationeel ingrijpen. En dan heb je daar heb je natuurlijk nog wel wat meer vrijheden in. Wat je natuurlijk wel doet is dat je steeds transparanter erover rapporteert en dan de aandeelhouders en je commissarissen weten wat je en je eigen medewerkers, weten wat je aan het doen bent, dus.
- SP1: Maar eigenlijk zeg je ook, want ik bedoel, dat is ook gewoon een prima antwoord, dat, jongens, strategie staat gewoon in steen gehakt. Dit is het, dit doen we. En daar is eigenlijk...
- SP2: ...? [00:21:46]...
- SP1: ...dat kunnen we, hebben we hier links en rechts misschien een beetje sturen, maar dit is het. Dat is ook, dat is alleen maar ...? [00:21:52].
- SP2: Elk jaar komen we met een investment plan waarin eigenlijk en we hebben natuurlijk de fondsdocumentatie, waarin gewoon staat, nou, wat in hoofdlijnen de strategie is. En als we het willen afwijken, daarvan willen afwijken, dan moeten we bij de aandeelhouders langs.
- SP1: Oké.

- SP2: Want dat is wat je krijgt. En jaarlijks hebben we een investment plan waarin wij dan beschrijven wat we de komende drie jaar zien en met name waar we dan het eerst jaar ook, met wat meer nadruk op het eerste jaar en een doorkijkje naar de twee daarop volgende jaren. En elk jaar vernieuwen we dat weer. En dat wordt een beetje bijgeslepen. We zien wat segmentatie dingen die we liever ietsje anders willen. Ietsje meer in de grote steden of juist weer net niet of dan krijg je dat soort. Maar dat zijn vrij kleine bewegingen. Als je kijkt bij winkels, daar zijn de bewegingen groter geweest, want dat is natuurlijk een vastgoedcategorie waarin veel meer gebeurd is. Een woning is een vrij, oké, natuurlijk zijn er wat, kijk, die enorme prijsstijging, dat wisten we allemaal ook niet zo dat het zo uit de hand ging lopen. Maar puur voor onszelf, qua strategie, heeft het niet zo heel veel betekend. Voor woningen of voor winkels is natuurlijk het volledige landschap veranderd omdat het koopgedrag van mensen door, nou, bijvoorbeeld, een internet, maar ook de andere dingen, compleet is gewijzigd. Daar hebben we, de strategie van nu heel anders is, dan, laat maar zeggen, tien jaar terug. En daar hebben we wel echt de grote wijzigingen doorgevoerd.
- SP1: Logisch.
- SP2: En ...? [00:23:29] die hebben heel goed uitpakkt.
- SP1: En nou, dat investment plan, want dat is dan wel zo, van, goh, welke dingen hebben invloed op dat investment plan, bijvoorbeeld?
- SP2: Dat begint al dat we eerst een market- en trendmonitor doen. Dus we hebben eerst allemaal informatie verzameld wat er in die markten aan het gebeuren is of gebeurd is. Dus eerst maar een hoop informatie geven en dat een beetje op een, nou, op een methodische manier met de step methodes, dus dat je al die invloedssferen probeert te raken. Dat koppelen we ook terug naar de aandeelhouders. Die komen misschien nog met wat dingetjes. Joh, moet je daar nou niet opletten, maar je daar nou niet opletten? De commissarissen nemen daar ook kennis van en je eigen mensen, de research afdeling. Dus ook zo probeer je je besluitvorming of in ieder geval de stukken die leiden tot besluitvorming daar al, vanuit meerdere invalshoeken, mensen ernaar gekeken hebben en iets hebben kunnen vinden. Dan heb je, maar dat is dan een van de bouwstenen voor het investment plan, dat wordt ook weer uitgebreid doorgenomen met commissarissen. Ook trouwens ook in het MT. Dus alle... Dus het is altijd besluitvorming waar heel veel mensen hebben meegekeken.
- SP1: Oké.
- SP2: Het heeft voor- en nadelen. Want je weet ook, als heel veel mensen meekijken, dan denkt er altijd, kijkt er een, de een denkt, de ander kijkt wel mee. En dat is natuurlijk hetzelfde als met handtekeningen, de derde handtekening is waarde nul, want die denkt, de eerste twee hebben wel gekeken.
- SP1: Dat is ook nog waar.
- SP2: Maar het neemt niet weg dat het gewoon goed is, dat iedereen heeft er naar kunnen kijken. En of iedereen dat even goed doet, is dan nog even, dat is hoe ieder zijn eigen verantwoordelijkheid ook voor iedere individuele aandeelhouders zijn eigen verantwoordelijkheid naar verloop van tijd. Maar ze zijn wel in de gelegenheid gesteld. En wij zorgen in ieder geval ...? [00:25:12] voor, dat iedereen erop bevraagd is en dat alle input meegekomen is.

- SP1: Want je zou ook nog kunnen zeggen van, als er zo veel, als iedereen mag meekijken, dan kan het ook onbestuurlijk worden omdat iedereen een andere mening en iedereen ervoor gaat liggen van, maar ik vind het onverantwoord of die heeft een andere mening. Kom je dat ook wel tegen? Of zeg je van, nou, daar is op een gegeven...
- SP2: Nou, dat zijn ook weer geen enorme stappen die we dan doen, denk ik. En het wordt allemaal ook wel goed onderbouwd. Dus het is ook niet zo dat dat een Poolse landdag is.
- SP1: Oké.
- SP2: Dat is wel weer... Nee, het is niet zo dat het dan alle kanten opgaat en dat je het niet meer kan kanaliseren [of zo ? 00:25:52]. Hup, even een gesprekje wegduwen.
- SP1: En... Oké. En wie zijn uiteindelijk verantwoordelijk voor de strategievorming, gewoon?
- SP2: Nou, in eerste instantie natuurlijk de directie. Maar het is natuurlijk een van de hoofdtaken van de commissaris...
- SP1: Ho.
- SP2: ...dat de directie de goede... Dat is toch wel de, ook al vanuit de, nou, de normale go van de regels, een van de hoofdtaken van de RVC is, bewaken dat er een goede strategie is. En dan vervolgens, wie doet die strategieformulering? Nou, dat is in eerste instantie heeft de directie en research et cetera hebben in ieder geval, laten we dan even vanuit de organisatie zelf kijken, de directie heeft dan de pen vast.
- SP1: Precies. En de RVC controleert eigenlijk de directie op die strategievorming?
- SP2: Ja, die zorgt, en stelt natuurlijk, als het goed is, de lastige vragen. Heb je hierna gekeken, heb daarnaar gekeken en waarom zeg je dat? Is dat dan wel voldoende onderbouwd. En nou, dat is een beetje de rol die ze moeten spelen. En...
- SP1: Spelen ze die ook?
- SP2: Sorry?
- SP1: Spelen ze die ook?
- SP2: Ja, die spelen ze ook. Ja, hoor, dat wordt, daar zijn vele overleggen over.
- SP1: Oké.
- SP2: Dus daar zit... En dan vervolgens hebben we dan nog dat we in allerlei fases met de aandeelhouders afstemmen. Er is wel een keer een zero draft en dan nog eens een keer nog een draft en dan een keer het definitieve stuk, zodat je de besluitvorming die eruit voortvloeit, door de aandeelhouders, dat is dan eigenlijk een soort segmentatiekaart van, welke segmenten wil je dan straks over, nou, dan gaan zitten, dat die besluitvorming goed gaat. Dat ze voldoende hebben kunnen meekijken en het gevoel hebben, oké, daar is goed over nagedacht. En nou, wat wij vinden is ook wel naar geluisterd et cetera en dan heb je ook ...? [00:27:43] dat

je ook een goede vergadering hebt, in ieder geval waar ook het dan tot de besluitvorming leidt, zodat je weer verder kan.

SP1: Want zijn er vast omlijnde processen tussen, over de strategievorming, tussen de RVC en de directie? Of is dat gewoon het heen en weer sturen en gesprekken over de nieuwe investment plan?

SP2: Nee, hoor, dat zijn vergaderingen en waarin wij concepten aanleveren die dan gewoon besproken worden. En het begint natuurlijk al een beetje met een voorgesprek van, joh, wat zijn dan belangrijkste thema's en een beetje alvast het terrein verkennen. Dus dan ...? [00:28:19] nog wat nou, nog wat minder omkadert, maar al redelijk snel gaat het dan toch naar concepten, naar documenten toe en dan is dat hetgene wat beoordeeld wordt. Kijk, want in die markt- en trendmonitor geeft natuurlijk ook al aan, wat is dan de impact op het beleid?

SP1: Oké.

SP2: Dus dan zie je daar al van, je ziet allerlei bewegingen in de markt en nog steeds zeggen we erbij, maar wat is dan de impact op het beleid? Nou, dat zijn dus al eigenlijk al, nou, de eerste stapjes weer naar het bijstellen van je strategie.

SP1: Want wie maakt die monitor eigenlijk? Is dat van Altera zelf of is dat extern?

SP2: Ja. Nee, dat maken we zelf met... We hebben natuurlijk ook mensen op research zitten die houden daar het meest de pen in vast.

SP1: Oké.

SP2: Maar, ja.

SP1: Oké. Even kijken, hoor. Want wie zijn er bevoegd om de strategie te bepalen?

SP2: Nou, te bepalen, kijk, om de voorzet te doen, het is de directie, maar dat kunnen we alleen doen als de RVC er ook achter staat. En uiteindelijk de goedkeuring door de AVA.

SP1: Oké. En...

SP2: Want het... En dat is alleen wat we dan noemen het framework. Dus dat is, bijvoorbeeld, zo'n segmentatie van, nou, je wil wat meer in de Randstad of je wil wat meer eengezinswoningen of weet ik het wat. Dus op dat kader is er ook besluitvorming nodig. Als het gaat ...? [00:29:44] leverage kan je toepassen en ...? [00:29:45] dat niet, daar hebben we gewoon regels voor. Als we dat anders willen, dan moeten we sowieso al bij de aandeelhouders langs, want in onze fondsdocumentatie staat dat wij maximaal maar 10 procent leverage hebben en alleen maar tijdelijk. Dus als wij in ...? [00:29:57] dat gaan we met 20 procent doen, nou, dan heb je sowieso al een hele andere gang. Dus we hebben vrij veel regels opgesteld voor de aandeelhouders, zodat er zo min mogelijk verrassingen zijn. En dat je ook niet alleen kan denken van, nou, weet je wat, we kopen nu in een keer een mooi flatgebouw, appartementencomplex in Keulen. Nee, we mogen alleen in Nederland doen.

SP1: En hebben jullie een bepaald besluitvormingsmodel voor de beslissing? Een bepaald model? Of is dat gewoon zoals je net beschreef?

- SP2: Nou, in het investment plan zie je, op een paar slides, zie je het investment framework en in de vergadering wordt gewoon gevraagd, keuren jullie het goed?
- SP1: Oké.
- SP2: Dus dat is, wat dat betreft, wel een vast iets, een omkaderd iets. En dat herkennen ze dan ook. En soms haal je er wat elementen bij. Het is niet elk jaar natuurlijk precies hetzelfde, maar als kader herkennen ze dat wel.
- SP1: En is er eigenlijk ook iemand met wie je buiten de organisatie je ideeën spart over keuzes, strategie? Dat je zegt van, nou, ik zit daarmee en?
- SP2: Poeh, nou, ik denk niet zo, want we hebben natuurlijk al vrij veel mensen die meekijken. Nee, ik denk het eigenlijk niet. Misschien dat mensen het, in ieder geval, misschien, ik weet niet natuurlijk of het ergens nog informeel zoiets gebeurt, maar ik heb niet het idee, nee.
- SP1: Oké. En je hebt prima het idee, het gewoon zelf af te kunnen met je werk, je taken?
- SP2: [Absoluut ? 00:31:38]. Met alle afstemmingen die er zijn, dus wat dat betreft en we hebben een stuk of vijftig aandeelhouders, want sommige, laat maar zeggen, als het gaat het aantal vertegenwoordigers zijn maar een stuk of dik in de dertig, dus wat betreft heb je wel een pluriformiteit vanuit die hoek.
- SP1: Ik moet even kijken, want sommige vragen zijn al beantwoord. Dus soms moet ik even door mijn vragen heen of alles... Even kijken, hoor, want we zijn best wel rap. Dat is misschien wel interessant. Worden alle stake- je schreef net al eigenlijk, de aandeelhouders zijn vrij, die kijken eigenlijk mee al bij de vorming van de strategie, daar worden ze eigenlijk al bij betrokken. Worden eigenlijk altijd alle stakeholders betrokken?
- SP2: Ja. Dat kan ook niet anders. Dat is ook gewoon... Je zou het ook niet eens anders mogen doen. Natuurlijk, we stemmen zo, nou, dat is ook natuurlijk na rato van het aantal aandelen wat je hebt, maar iedereen krijgt dezelfde informatie. ...? [00:32:48] dat een ander meer krijgt of wat ook. Nee, het is iedereen krijgt hetzelfde materiaal. Groot of klein nou.
- SP1: Deze, ik wil hem toch stellen. Maar er zijn... Wegen jullie belangen af tussen stakeholders eigenlijk? Of is dat eigenlijk, ongeacht het aandeelhouderschap, uniform?
- SP2: Je probeert wel een beetje te weten wat aandeelhouders willen. Al houden ze soms ook wel de kaarten wat voor zich, maar op zichzelf probeer je natuurlijk ook gewoon naar de totaliteit te kijken. Want, je kan wel met de een meebewegen, maar als dat ertoe leidt dat je niet met de ander meebeweegt, dan maak je je ook onnodig kwetsbaar. Dus we kijken toch gewoon echt wel naar de totaliteit. Nou, zijn er overigens wel vragen nu, van sommige aandeelhouders, dat ze vinden van, nou, er zou eigenlijk ook nog een soort advisory committee moeten zijn, los van de RVC en de AVA dat je ook nog een advisory committee hebt. Die hebben wij nu niet. Of eigenlijk die rol wordt ook door de commissarissen nu bekleed, maar je hebt menig collega-fonds die heeft nauwelijks meer een RVC, maar zeker niet voor allerlei beleggingsbeslissingen, strategiebeslissingen en die wordt dan, dan krijgt de advisory committee daar een adviserende rol in...
- SP1: Waarom willen...

- SP2: ...een consulterende...
- SP1: ...ze dat?
- SP2: Wat?
- SP1: Waarom willen aandeelhouders dat?
- SP2: Dat is eigenlijk een beetje lastig ook voor ons. Soms ook omdat ze het soms gewend zijn bij andere clubs omdat die het ook hebben. En soms is het dan toch toch nog het idee hebben van, dan weten ze nog meer van wat er gebeurt, dat je er nog iets meer betrokkenheid bij hebt. ...? [00:34:38] zelf ook nog wel wat lastig hoor, maar dat is toch wel een iets wat je ziet. En wat je dan ziet is dat daar een paar grotere aandeelhouders in zitten en een kleinere die dan een beetje dan geacht wordt de belangen van die anderen te bekijken. Dus het is misschien toch nog ietsje meer gevoel hebben van dat de dingen gebeuren in hun belang. Anderzijds, ...? [00:35:01] is ook transparant met al die dingen van, wat zou het nog kunnen toevoegen? Maar toch, ergens... Sommige aandeelhouders willen het juist weer helemaal niet, die vinden dat niks. Die vinden juist dit model prima, maar je ziet dat dat een beetje in beweging is.
- SP1: En ...? [00:35:17]...
- SP2: En of dat dan ruis, om naar het boek terug te gaan, dat weet ik niet hoor. Maar in een strategieformuleringsproces vind ik dus noise best wel een lastig begrip.
- SP1: Nou, het is ook inderdaad, het is ook wel een beetje om te kijken van welke invloeden, dus waar ontstaat noise? Wat je eigenlijk zou kunnen voorstellen is dat ouwe-jongens-krentenbrood, wij zitten in het bestuur en ik heb een maatje in Amerika en daar doen ze het eigenlijk best wel lekker, laten we naar Amerika gaan. Of laten we daar eens wat middelen naartoe sturen omdat daar betere rendementen te halen zijn. En toevallig ken ik ook de raad van commissarissen, vier van de vijf, van een andere organisatie, ik denk dat we die wel meekrijgen. Dus dan zie je eigenlijk dat er wel kaders zijn en dat er wel veiligheidspinnenetjes in de procesvorming zitten, maar dat die eigenlijk heel makkelijk geslecht worden. En dan krijg je een soort uniforme groep mensen die aan het roer zitten en heel makkelijk kunnen sturen eigenlijk. Omdat, want, bijvoorbeeld, ik weet niet, kennen alle commissarissen elkaar ook van buiten de organisatie, bij Altera?
- SP2: Ze kennen elkaar daar niet van.
- SP1: Die kennen elkaar alleen maar van Altera en that's it. Het is niet alsof ze?
- SP2: Ja. ...? [00:36:46]...
- SP1: ...? [00:36:46]... Maar er is, bijvoorbeeld, een commissarissen opleiding speciaal voor vastgoedfondsen. Maken jullie daar gebruik van? Of zijn de commissarissen daar opgeleid?
- SP2: ...? [00:37:03] zelf de commissarissen opleiding op Nyenrode gedaan een paar jaar terug.
- SP1: Oké.

- SP2: Dat, beide. En eentje van de commissarissen heeft die opleiding gevolgd en een ander, die is... Dus de meesten hebben wel een opleiding gevolgd of hebben, zijn zelf, onze president-commissaris die is jarenlang de CEO van een groot bouwbedrijf geweest, dus...
- SP1: Precies.
- SP2:? [00:37:29] ervaring, maar de twee die wat jonger zijn ook de opleiding hebben. Dat zie je natuurlijk ...? [00:37:33] wel ontstaan. Omdat ook, ten eerste omdat de bazen zelf ook langer werken. Vroeger hielden ze op hun zestigste op, werden ze geacht wat anders te gaan doen, zeg ik maar even... En dat gold overigens trouwens voor bijna voor half Nederland, hoor, maar ook de niet bazen. Maar de bazen werken nu ook tot ...? [00:37:55] vijfenzestigste en dan nog commissaris en voor je het weet ben je best oud. Dus ook dat ook die samenstelling wat aan het veranderen is en dat je meer, zeg maar, professioneel bestuurders krijgt om ook diversiteit qua man-vrouw er ook in te krijgen, maar dat je meer ook een andere type bestuurders krijgt die ...? [00:38:14] de bestuurdersopleiding of de commissarissen opleidingen en dergelijke.
- SP1: Dat is inderdaad wel... Kijk, de redenen dat ik dit onderwerp ook kies is omdat eigenlijk de asset vastgoed is en de hele beleggingscategorie, is in professionele zin, best jong relatief. Het is een relatief jonge groep. Dus ik denk dat het daar heel veel, je ziet, je beschrijft het zelf ook al, is er daar heel veel veranderd in de manier waarop dingen gewoon gebeuren. En dat maakt het, denk ik, heel interessant. En zeker omdat ik uit de commerciële, nou, jij komt ook uit de commerciële wereld, maar ik kom echt uit een vastgoed toko en je ziet gewoon het bepaald type gedrag wat er speelt en hoe de zaken soms beklonken worden. En ik dacht van, daar zit gewoon, voor mijn gevoel althans, een zweem over heen van, dat regelen wij wel even. En...
- SP2: Nou, kijk, de beroepsgroep is, wat dat betreft, kijk, ik weet niet, ben je op de laatste Provada geweest?
- SP1: De laatste niet, nee.
- SP2: Het jaar daarvoor was ik er niet, dus dan ben je weer een paar jaar daarvoor geweest. Maar als je gewoon naar de Provada gaat, dan zie je natuurlijk en je kijkt gewoon, dan zie je natuurlijk wel een hoop machogedrag links en rechts. Dat is... Je moet proberen dat zoveel mogelijk uit je organisatie te bannen. En wij zijn... Het zit ook niet in ons DNA en dergelijk. Maar ...? [00:39:43] weg dat je wel in een wereld rondloopt waarin dat er zeker toe doet, dat machogedrag. En dat vergt ook wel dat je, nou, ook want machogedrag en fraude, ik wil niet zeggen dat het hetzelfde is, maar het wil nog weleens in mekaars verlengde komen te liggen, dus we hebben hele programma's om mensen daarin nou, weerbaar te houden.
- SP1: [Ik bedoel, kijk maar ? 00:40:07] naar SNS Reaal en de Scheringa, dat hele verhaal, dat zijn natuurlijk allemaal dingen die in zo'n, denk ik, zo'n cultuur makkelijk het gevolg zijn van elkaar. Dus. En...
- SP2: ...? [00:40:20]...
- SP1: Sorry?
- SP2: Die liggen in elkaars verlengde. Dat.

- SP1: En zijn jullie bekend met de corporate governance code?
- SP2: Ja, dat is die... Nou, we leggen er wel verantwoording over af. Ik moet zeggen, niet dat we daar nou heel veel uit halen van, oh, dit kan wel en dat kan niet. Het is meer zo van, nou, het is nou eenmaal de Dutch code, nou, we leggen ons eigen, nou, fondsdocumentatie ernaast en dat rapporteren we dan netjes, maar eigenlijk speelt dat niet enorm.
- SP1: Ook niet in de strategievorming of het proces daaromheen? Dat wordt niet actief zo betrokken?
- SP2: Nou, ik denk wel dat het natuurlijk nogal wat ook dat het meer ook vooral speelt in de taakomschrijving van de commissarissen, want dat zie je natuurlijk wel heel sterk in die code omschreven van, wat is de taak van de commissaris? En dus vanuit die invalshoek is het er zeker, maar voor hoe wij tot strategieformulering komen, daar hoeven we niet voor naar de code toe.
- SP1: Want een van de dingen daarin is, de persoonlijke banden en counterbalance posities. Speelt dat bij jullie?
- SP2: Nou, counterbalance, het is er, denk ik, per definitie in het proces ingebakken doordat je, het wordt in alle stadia van totstandkoming, wordt het met zowel commissarissen als met alle aandeelhouders, als intern, wordt het doorgeakkerd. En dus dat zit wel solide in elkaar. En zonder al te gekke verrassingen of... Dus dan we worden dus wel daar behoorlijk op, nou, aangesproken of in ieder geval op gecheckt dat het allemaal wel netjes gebeurt.
- SP1: En is jullie strategie altijd te linken met een waardevermeerdering van, nou, de assets? Of het rendement?
- SP2: Nou, kijk, wat je natuurlijk wel ziet is dat een van de belangrijkste nieuwigheden van, laten we maar zeggen, laten we het tien jaar noemen, is natuurlijk ESG, en even duurzaamheid dan met name. Het assetsability. Dat is natuurlijk een onderwerp, niet altijd nou meteen rechtstreeks is door te vertalen dat is hoger rendement. Je kan het believe hebben als je het invult in je loopt achter, nou, dan ga je vroeg of laat ga je vreselijk over je rendement struikelen. Maar dat begint natuurlijk in die eerste paar jaren zijn het gewoon beliefs. En beliefs die, als het goed is, onze aandeelhouders ook lezen of ook hebben, zeker een pensioenfonds krijgt altijd maar weer de vraag of het dan ook neer is gedaald bij de mensen die dan bij ons weer aan tafel terechtkomen, namens die pensioenfondsen, maar je ziet wel dat een onderwerp is wat strak op de agenda staat en waar we ook veel mee doen, maar wat niet altijd rechtstreeks het rendement is. Misschien wel het risico ...? [00:43:25].
- SP1: Oké.
- SP2: En ook natuurlijk het veronderstelde gedrag wat institutionelen ook willen laten zien, [dat gaat wel aan ? 00:43:33].
- SP1: Dus eigenlijk meer maatschappelijke...
- SP2: Maar dat is...
- SP1: ...verantwoording?

SP2:? [00:43:35]. Het is echt wel een, nou, een ander facet van vastgoed.

SP1: En ben je het wel, nog even terug, ben je het nog wel eens met het selecteren van commissarissen uit die opleiding, van die commissarissen opleiding?

SP2: Ik weet niet of we ze zo selecteren. Kijk, toevallig, de president-commissaris gaat niet voor een derde verlenging, dus we zijn nu ook in een proces. We gaan het eigenlijk hetzelfde als voor de directie, nou, ietsje anders, maar dan krijg je, bijvoorbeeld, dat de commissarissen hebben interesse, een profiel van die president-commissaris. Het wordt weer even ook weer gedeeld met de aandeelhouders van, we moeten ergens nog een update van zijn en dan wordt een bureau ingeschakeld, longlist, shortlist. Wat we nu wel dit keer dan voor het eerst hebben, is dat ook een paar aandeelhouders dan ook nog even met een kandidaat gesproken willen hebben alvorens het wordt voorgedragen. Ook daar zie je...

SP1: Oké.

SP2: ...dat ze er nog iets korter op willen zitten.

SP1: Oké. Mensen willen aan de knoppen zitten, als ze er geld in hebben zitten.

SP2: Ergens zien van, toch er korter op willen zitten om op de, nou...

SP1: Ik ben aan het einde van mijn lijst. Ik denk dat ik een heel mooi beeld heb gezien over tijd. Dus waar je begon en waar je nu bent en hoe dat zich vertaalt in het proces. Ik ben ontzettend blij met wat je hebt verteld. Want het bevestigt voor een groot deel van wat ik eigenlijk dacht en wat ik denk. Dus ontzettend bedankt en...

SP2: Oké.

SP1: ...ik zal je de scriptie toesturen zodra die helemaal behaald is.

SP2: En hoelang ben je daar nog mee doende, denk je? Hoeveel mensen ga je nog spreken?

SP1: Ik ga er veertien spreken. Nou, heb ik al, ik heb een...

SP2: Vier?

SP1: Veertien.

SP2: Oké.

SP1: Dus het zijn behoorlijk verschillende functies ook. Een aantal commissarissen, iemand van IVBN. En dan, nou, ik heb er veertien getarget. Ik moet even kijken hoeveel respondenten ik terug, ik heb behoorlijk wat teruggekregen. En dan denk ik wel dat ik een mooi beeld kan schetsen en dan hoop ik, denk ik, hopelijk over twee maandjes klaar te zijn, dus.

SP2: Oké. En je weet dat Altera in Amstelveen zit?

SP1: Ja. Ik weet het. Ik zag het. Jazeker. Dus wie weet, als jullie nog iets met jullie grond willen, dan moet je...

- SP2: Bijvoorbeeld. Nou, we zijn, bijvoorbeeld, aan het bouwen. We hebben best veel wat bezit in Amstelveen. Als winkels hebben wij het winkelcentrum Westwijk.
- SP1: O ja.
- SP2: En overigens ook Zijdelwaard in Uithoorn, maar dat is alweer Uithoorn, dan. En we hebben nogal wat appartementen in de buurt van het Amstelland Ziekenhuis en een groot deel van de appartementen van het oude KPMG-gebouw. En...
- SP1: Zijn die ook van jullie? Bij The Mayor?
- SP2: Ja. Van The Mayor. Een groot gedeelte, met name het gedeelte wat naar de snelweg kijkt, straks natuurlijk kijk je eroverheen, als het verdiept ligt. Is ook, komt ook bij ons in de portefeuille.
- SP1: Want hoe zat dat nou? Want ik had het idee destijds, dat Bas van Gelder die had gekocht en die ging dat samen met De Nijs doen. En dat is, die doet...
- SP2: Nou, De Nijs die bouwt ook. De Nijs is ook grotendeels de eigenaar ervan. ...? [00:46:49] van anderen, volgens mij was een ander iemand die daar ook een belang had gekocht, maar die zijn daarna toch weer...
- SP1: Vertrokken?
- SP2: ...uit elkaar gegaan. Dus De Nijs heeft vervolgens het helemaal op zijn eigen balans gekregen. En alleen ze bouwen samen met bouwbedrijf UBA.
- SP1: UBA? O ja, UBA. Met ...? [00:47:10].
- SP2: UBA Bouw. Maar dat is dus met een of een samenwerking met De Nijs, hoor. Dus De Nijs is nog gewoon degene die het op zijn balans heeft staan met inderdaad UBA als de uitvoerend bouwer.
- SP1: Oh, super. Mooi. Het is een heel mooi project aan het worden. Heel mooi.
- SP2: ...? [00:47:29], efficiënt wil wonen, joh, want je kan straks over de snelweg heen. Je rijdt zo of je loopt zo naar het vervoerscentrum. Nou, je bent zo snel op Schiphol. Nou, dat red je met geen taxi, hoor.
- SP1: Je bent heel snel. Klopt. Want je rijdt gewoon langs, parallel aan de snelweg, rijdt je zo door het bos naar Schiphol. Het is top. Absoluut. Ik ben opgegroeid in Amstelveen. Dus het is voor ook een thuiswedstrijd.
- SP2: Oké.
- SP1: Dus ik ben helemaal thuis. Nou, super.
- SP2: Aan de Poel.
- SP1: Sorry? Ja, Aan de Poel. Dus...
- SP2: Nou, eigenlijk voordat wij hier zitten, zou oorspronkelijk zou de gemeente daar zijn gaan zitten.
- SP1: O ja.

SP2: Ze zijn er nooit in gekomen.

SP1: Oh, wat grappig. Wat grappig zeg.

SP2: Dat hebben ze nooit gedaan.

SP1: Want, even kijken, waar zit...

SP2: ...? [00:48:13]...

SP1: ...Altera, zit? Ik heb het wel opgezocht laatst, hoor, maar...

SP2: [Bij ? 00:48:18] Lijn 5. Als ik ...? [00:48:19]...

SP1: O ja, natuurlijk het winkel, Handelsweg. Natuurlijk.

SP2: En daar zou de gemeente gaan zitten, maar ze kwamen niet.

SP1: Oh, wat grappig. British Tobacco zit daar, geloof ik, ook. Of zat daar?

SP2: Ja. Oh, niet veel meer. Daar zit volgens mij niet veel meer van ze, hoor, want er wordt niet meer zo veel gerookt in Nederland.

SP1: Oh, wat grappig.

SP2: ...? [00:48:41] elders neergelegd. Maar wij waren daar de eerste huurder in 2005.

SP1: Dat winkelcentrum dat ken ik nog als kind, dat was een ontzettend versleten troep begin jaren negentig en dat is iets geweldigs geworden. Dat is echt ongelooflijk hoe ze dat hebben gedaan. Heeft ook echt een, denk ik, een hele grote regiofunctie voor Amstelveen en verder. Je ziet daar toch veel mensen uit Purmerend en andere gebieden komen. Het is een heel mooi winkelcentrum geworden. Een mooi gebied. Leuk. Nou, ontzettend bedankt en...

SP2: Hoe kan ik, je moet me even helpen hoe ik de...

SP1: Opname uitzet?

SP2: ...opname kan...

SP1: Dat is weer naar hetzelfde programma van net, hoe je hem aanzette en dan is het opname stoppen.

SP2: Doe ik. Deze vergadering wordt opgenomen. Weet u zeker dat u wil stoppen? Ja.

SP1: En dan weet ik, moet ik even kijken hoe je dat moet versturen? Dat weet ik niet zo een-twee-drie.

SP2: Even kijken, hoor.

SP1: Even kijken, hier, wacht even.

SP2: Delen hebben ik. Foto delen, video delen, scherm delen. Nee, dat is het niet. Het is niet delen. Personen.

SP1: Opname stoppen. Zo. Ja.

SP2: Dan video beheren. Even kijken. Vergaderopties. Even kijken wat ik allemaal tegenkom, hoor.

SP1: Beheren. Wacht even. O ja. Of ga naar mijn bestanden in de OneDrive. ...? [00:50:25]...

SP2: Dat zit op, volgens mij, even kijken, hoor. Opname is opgeslagen in de chat geschiedenis. Meer informatie.

SP1: O ja.

SP2: Kijk. Een Teamvergadering opnemen in Teams? Ja. Is hij opgenomen? Opname starten, opname stoppen, opname...

SP1: Even kijken of ik naar de chat kan. Deelnemers, dat doen we dan even zo. Oh, hier.

SP2: Op boeken? Opname is op verschillende plaatsen beschikbaar, afhankelijk van het type vergadering. De opname wordt verwerkt en opgeslagen in SharePoint of het een ...? [00:51:24] was of in OneDrive als het een andere type vergadering was. Nou, even kijken. En waar vind ik dat, dat OneDrive op mijn... Want ik heb het even op mijn telefoon gedaan, dus even kijken.

SP1: Ah, o ja, dat kan natuurlijk ook.

SP2: Ik heb het op mijn... Even kijken, hoor. Oh, wacht even, ik moet even op mobiel zetten. En daar zit ook weer iets in. Maar dat was meer de algemene informatie, maar wat is het dan? Een vergadering opnemen, in MS Teams, maar ...? [00:52:07] dat zou kunnen, ja. Vanaf augustus ...? [00:52:12] niet meer opgenomen, maar wordt opgeslagen in OneDrive en SharePoint. Dus ik moet even kijken of ik het daar ergens kan vinden. Ik ga wel eventjes zoeken en dan, ik heb je mailadres, dan moet het wel gaan lukken.

SP1: Oh, super. Dank je wel.

SP2: Oké.

SP1: Oké.

SP2: ...? [00:52:26] succes.

SP1: Dank je.

SP2: Als je het hebt, nou, je hebt mijn nummer, dan hoor ik het wel.

SP1: Ja. Super. Oké.

SP2: Oké.

SP1: Dag.

SP2: Tot ziens.

SP1: Dag.

SP2: Hoi, hoi.

interview_vastned_reinier_walta_	
Aantal minuten:	53
Aantal sprekers:	2
Taal:	Nederlands

SP1: Zo. Ga ik wel even m'n vliegstand aanzetten, dat niemand me stoort. Even kijken. Zo. Dit loopt. Nee super. Waar het een beetje om gaat,, wat ik in de scriptie probeer, is om eigenlijk de vinger te krijgen achter hoe strategievorming eigenlijk plaatsvindt binnen vastgoedinstituten van Nederland. Wat je vaak ziet is het proces daaronder is vaak eigenlijk helemaal uitgeschreven, maar ik heb het idee dat als je met de club zit en er komen ontwikkelingen dat je die met elkaar bespreekt en mogelijk inzet.

SP2: Wie heb je allemaal nog meer geïnterviewd of ga je nog interviewen?

SP1: Ik heb URV op m'n lijstje staan, ik heb nog een interview met Cyril van de Hoogen gehad van...

SP2: Offense volgens mij of...?

SP1: Nee die zitten in Amstelveen, Handelsweg, hoe heten ze nou?

SP2: Ja ik weet wie je bedoeld. Ik ben ook even de naam kwijt. Blue Sky?

SP1: Nee.

SP2: Altera?

SP1: Altera, Altera, Altera, ja. Nee ik heb dus jullie, ik heb het lijstje hier ergens. Maar eigenlijk alle grote vastgoed...

SP2: Spreek je ook met Mathijs Storms van Wereldhaven?

SP1: Ja, ja. En ook NSI.

SP2: Ja Bernd Stahli.

SP1: Ja, ja.

SP2: Oké. Nou prima.

SP1: Dus dat is denk ik een mooie club.

SP2: Ja zeker.

SP1: Een mooi overzicht van de wat grotere vastgoedinstituten. Zou je me iets kunnen vertellen over hoe lang je werkzaam bent voor de organisatie?

- SP2: Ja natuurlijk. Ik ben nu ik denk 7,5 jaar werkzaam bij Vastned. Ik ben in 2014, eind 2014 begonnen als de CFO. Nou goed, op een gegeven moment heb je misschien wel wat over ons kunnen lezen in de krant. We hebben een grote aandeelhouder die 25 procent bezit en die heeft op een gegeven moment vrij vocaal laten weten wat 'ie er allemaal van vond, dat was midden in de COVID en die had ook nog een andere grote aandeelhouder die hem daarin steunde. Toen eind 2020 is de CAO mede daardoor ook vertrokken, ben ik interim CAO geworden. En ik ben vorig jaar half april benoemd bij de AvA als CAO van Vastned. Dus ik doe dat nu 7,5 jaar, waarvan ongeveer 1,5 jaar als CAO.
- SP1: Oké. Daar gaan we later op terugkomen want dat is wel een mooi haakje voor straks. Maar even terug naar jezelf, wat is jouw achtergrond voordat je...?
- SP2: Nou ik ben begonnen, ik heb gestudeerd in Rotterdam, als fiscalist, ik heb Fiscaal Recht gestudeerd, ben begonnen ook mijn carrière bij het ...? [02:44], daar heb ik 5 jaar als fiscalist gewerkt. Na 5 jaar ben ik daar eigenlijk meteen ook in het vastgoedteam gerold. Ben ik na 5 jaar vertrokken, ben ik naar ING gegaan, was nog ING real estate, daar heb ik 8 jaar gewerkt, 5 jaar als fiscalist, 3 jaar in capital raising, in business development. Op een gegeven moment is het hele platform een beetje geklapt. In 2008 en op een gegeven moment hebben ze development bedrijven afgebouwd en hebben ze het management bedrijf, daar werkte ik op dat moment, verkocht en het financieringsbedrijf, meer bancaire gewoon de bank in geschoven. Ik ben niet meegegaan toen het verkocht is. Het is toen verkocht aan CBRE, CBRE Global Investors heette het toen, tegenwoordig CBRE Investment Management. Ik ben daar weggegaan eind 2011, half 2011, en toen ben ik naar het Midden-Oosten gegaan. Heb ik 3 jaar in Abu Dhabi gewoond, gewerkt voor Adia. Dat is de Abu Dhabi Investment Authority, dat is één van de grootste wellfunds in de wereld. Daar had ik weer een iets andere rol, daar ben ik meer in de transactional service terechtgekomen. Dus daar was ik eigenlijk ondersteunend aan de investment teams om te zorgen dat een deal van A tot Z uiteindelijk ook rondkwam, dus de risk management zat daarbij, het financieren van een deal, het juridische, het fiscale en dan samen met een investment jongen of dame die de underwriting en de origination deed, zorgen dat die deal ook echt een deal werd.
- SP1: Oké, oké.
- SP2: Dat heb ik 3 jaar gedaan en eigenlijk al die dingen bij elkaar, dus ik heb als fiscalist, in capital raising, in business development, in transactional, alles bij elkaar ben ik toen in gesprek gekomen met Vastned, die zeiden: we zoeken een nieuwe CFO en ze zochten niet naar een standaard RA. Dus uiteindelijk klikte het heel goed met de toenmalige CAO en zo ben ik uiteindelijk teruggekomen uit het Midden-Oosten en bij Vastned begonnen als CFO. En dat heb ik 6 jaar gedaan.
- SP1: Ja. Dus eigenlijk kun je zeggen dat je huidige positie eigenlijk een accumulatie is van al die ervaring daarvoor?
- SP2: Absoluut.
- SP1: Dus de volgende CAO of CFO job die vervolg heeft, bij wijze van spreken, van een vorige werkgever. Je hebt hiervoor nooit echt op deze positie gezeten.
- SP2: Nee. Ik ben eigenlijk overal een beetje ingerold en het is een andere soort positie, ben ik altijd wel naar op zoek geweest maar je moet ook er ook heel eerlijk over zijn, dingen gaan soms ook met een beetje geluk. Iedereen die verteld altijd alleen maar komt door z'n eigen kunnen en kennis, zo ook de hele rijke mensen, moet je

altijd even bij afvragen: maar je hebt af en toe ook even plek moet vrij zijn op het juiste moment en dan moet jij er net klaar voor zijn, dus je moet ook af en toe even wat geluk hebben dat je op een juiste plek landt.

SP1: Ik heb van m'n vader ook heel veel mooie lessen geleerd, maar één van z'n dingen zei hij altijd over geluk: opportunity meets preparation.

SP2: Nou dat klopt ook wel ongeveer. En iedereen die zegt dat het alleen maar, wat ik zeg, alleen maar komt door mij, moet je altijd even denken van: nou, laten we daar eens over hebben dan, dan vindt je altijd wel een paar puntjes dat je denkt: oh, toen deed ik even dat. Zo is het bij mij ook gegaan, dus ik ben hier eigenlijk steeds meer naartoe gegaan. Het was ook niet mijn voorkeur, nu dat ik CAO ben was ook niet echt mijn insteek, maar goed, er gebeurde wat dingen en op dat moment zat de RVC ook van: hoe gaan we het oplossen en wat is dan de beste kandidaat op dat moment? Hoe gaan we dat insteken? Daar heb ik toen gesprekken met hen over gevoerd en daardoor ben ik daar terechtgekomen.

SP1: Ja, ja. Ik kijk soms even naar beneden naar m'n vragen hoor. Kun je zeggen dat je hiervoor eigenlijk wel ervaring hebt met hetzelfde soort strategische besluitvorming, dus de manier waarop je hier besluiten neemt vergelijkbaar is met dingen die je daarvoor hebt gedaan of is het wel nieuw?

SP2: Nee, dat is steeds meer gegroeid. Ik bedoel, als fiscalist daar was ik gewoon aan het leren en dan was je gewoon je stap aan het maken waar je voor gaat. Bij ING, als fiscalist ben je meer een staf functie dan in de lijn, dus je bent meer ondersteunend aan de business. Dan zit strategie ook echt wel een niveautje boven je. Toen ik in het capital raising business development kwam dan kom je er al een stuk dichtert tegenaan te zitten, want dan is natuurlijk van: wat voor nieuwe producten? Waar vragen klanten om? Dus dan ben je al veel meer input aan het leveren van: de core van het business, wat gaan we doen? En daar zat ik niet meer in de strategie, bij Adia was het echt gewoon in de uitvoering, deals doen, deals doen, deals doen. Dus daar zat het echt een niveau boven hoe de strategie neergezet werd. Dus bij Vastned daar juist eigenlijk meteen vol in de strategie, want samen met de CAO, CFO ben je het bestuur. Is voor mij ook wel een leerschool geweest, er lag een strategie waar we toen op werkte en die was neergezet door de vorige CAO. Nou die strategie zijn we ook verder in gegaan, maar je hebt daar natuurlijk wel jaarlijks discussies over en jaarlijks kijk je ook, elk jaar schrijf je natuurlijk een 3-jarig business plan voor de aankoop en er komt natuurlijk een 1-jarig budget onder en daar ga je wel elke keer bepalen: zitten we nog in de juiste richting? Moeten we bijsturen? Zouden we iets anders moeten doen? Moeten we dingen versnellen? Moeten we dingen verlangzamen? Hoe hebben de externe omstandigheden impact? Dus daarin mijn rol in Vastned is het strategie deel echt een belangrijk onderdeel van mijn werk geworden. Waar natuurlijk wel zo is, de eerste jaar CFO heb je er discussies over maar uiteindelijk is wel de CAO die daar een sterkere stem in heeft en ook zijn strategie is waar ik instap. Ik kwam natuurlijk op een soort rijdende trein waar hij een strategie had ontwikkeld, als je een paar jaar daarvoor kijkt Vastned en wat toen gebeurd is dat een enorme verandering ook toch.

SP1: Ja, ja.

SP2: En sinds ik zelf CAO ben heb ik daar wel weer wat accentveranderingen in aangebracht. Dat is natuurlijk een beetje dubbel als je van CFO naar CAO gaat en je zit er al 6 jaar dan is een hele radicale strategieverandering zou een beetje apart zijn, want je hebt 6 jaar meegewerkt aan wat je daarvoor deed, maar ik heb daar

wel gekeken naar de omstandigheden van: hoe gaan we dat toch net iets anders doen?

SP1: Ja. Wat maakt dat je die koerswijziging wilde uitvoeren? Het is wel grappig dat je inderdaad zegt van: ervoor zat de CAO had een strategie, die voer je uit of bepaal je mede. Wat maakt dat je op een gegeven moment zegt van: hé, dat ga ik toch anders doen?

SP2: Nou ja vooral natuurlijk kijkend naar het bedrijf en naar externe omstandigheden dat je merkt dat je een strategie gekozen hebt die heel goed is geweest voor het bedrijf, maar in de huidige setting, wij zijn natuurlijk een winkelvastgoedfonds, wij hebben op een gegeven moment ons heel erg gecentreerd op highspeed winkels, dat zijn natuurlijk de lagere en werende, wat duurdere winkels waar je verwacht dat er ook wat minder risico in zit. Nou ten eerste is er natuurlijk vanaf 2015, 2016 is die Retail transitie natuurlijk enorm versneld. Dus het e-commerce, dat was er natuurlijk daarvoor ook al, maar dat is natuurlijk steeds harder gegaan, nieuwe ideeën en innovaties. Natuurlijk de smartphone die steeds sneller werd. Je doet daar natuurlijk ook aan mee. Dus de Retail transitie dat er anders gewinkeld wordt is heel snel gegaan en versnel en blijft versnellen. Vervolgens krijg je natuurlijk ook nog eens COVID waarin vooral de Retail het hardst geraakt is met al die lockdowns. En dat brengt je er dan bij dat je naar je portefeuille gaat kijken en zegt: weet je als we nu dezelfde soort panden blijven kopen, die mooie, echte, wat er op een gegeven moment gebeurd is dat het echt wel een beetje begon met het rijzen van parels, van een hele mooie portefeuille, met hele hoge kwalitatief vastgoed, waar je ook bij zou verwachten dat het een heel laag risico heeft. Dus daar mag ook een wat lager rendement bij, dat dat lage risico, wat ik net vertelde met die Retail transitie en met aan de andere kant COVID, dat dat lage risico toch nog wat tegenvalt en dat er toch een wat hoger risico aan zit dan dat je bij het rendement zou verwachten. En dat heeft mij toen aangezet van: ja, misschien moet je even goed kijken van: wil je nog alleen maar die winkels op die Kalverstraat kopen of moet je zeggen: nee, we moeten onze blik verbreden. We zijn wel een urban speler, dat is waar onze kracht ligt, we kennen onze binnensteden en we zijn niet super groot, dus je moet ook een soort focus aanbrengen, dat je zegt: we gaan in die plaatsen wel wat wijder kijken, zit je ook naar wat hoger werend vastgoed kan zoeken, maar ook blijven zorgen dat je je rendement waar kan blijven maken en dat je rendement-risico verhouding klopt.

SP1: Ja. Want je ziet dat, je wilt acteren. Hoe zet je dat in? Dus hoe zet je in dat je dus eigenlijk moet gaan zeggen: jongens, we moeten die strategie gaan aanpassen? Je zegt net al we hebben twee grote aandeelhouders die behoorlijk vocaal zijn.

SP2: Ja eentje is alweer van weg trouwens, die heeft z'n aandelen verkocht aan een ander.

SP1: Maar hoe gaat dat intern? Zeg je gewoon tegen je...?

SP2: Hoe werkt dat? Nou in principe is het zo ik heb elk kwartaal gedurende de COVID veel vaker, heb je discussies met je raad van commissaris en daarnaast heb ik veel discussies, ik ben het enige bestuurslid, ik ben de enige statutair directeur, maar ik heb wel een executive committee om me heen. Dus eerst voer je gesprekken op het niveau van de executive committee van: jongens, we zien eigenlijk dat er weinig investeringsmogelijkheden zijn, we zien eigenlijk ook dat we onder druk staan, dat we heel hard moeten vechten om elke penning binnen te krijgen. We zien eigenlijk ook dat waar we waren eigenlijk wel heel lastig ging met het vastgoed wat we nu hebben. Ondertussen heb je diezelfde discussie met je

RVC en de Bokan [?, 12:43]. Dus je hebt 'm in eerste instantie met het management team, vervolgens ga je met de RVC en op een gegeven moment ook met de RVC ga je er meer over praten, die vragen ook aan je van: hoe denk je nou, zeg dat je minder gaat verkopen maar meer gaat aankopen, dat je huurkoop weer gaat bewerkstelligen, dat je zorgt dat je van elk jaar telkens een beetje minder huur, we zijn best wel een netseller geweest in plaats van een netbuyer, dat je dat ook wilt omdraaien die trend. En met die gedachtes ga je natuurlijk op een gegeven moment spelen want er wordt gewoon gevraagd elk jaar wil je gewoon praten over het business plan en ook hoe het in de aankomende 3 jaar gaat doen en hoe je ook denkt over de jaren daarna. Nou daar heeft bij ons nog iets anders meegespeeld, is ook dat toen we in die hele discussie met onze grote aandeelhouder kwamen, ook één van de dingen is gezegd, wat we ook zelf hebben gezegd is: laten we ook tegen de markt zeggen dat we eerst even moeten kijken naar een strategische update of we nog wel op de juiste strategie zitten. Dus er zijn allemaal krachten, extern, die wekken dat op. Dus zowel natuurlijk je stakeholders maar ook wat extern om je heen gebeurd, hoe de markten veranderen. Dan ga je intern discussies voeren, dat begint op het management team niveau en vervolgens worden die natuurlijk nog verder getriggerd door de vragen vanuit je RVC. En zelf heb je daar natuurlijk ook een gedachte bij, dus daar komen we bij elkaar. Dus het is niet iets waarvan je denkt van: nou vandaag ga ik maar eens werken aan m'n strategie idee. Dat is iets wat groeit.

SP1: Ja. Want wie is er eigenlijk verantwoordelijk voor de strategievorming?

SP2: De executive board, dus in principe is ons kleine bedrijf, want Vastned heeft een portefeuille van ongeveer 1 miljard, 450 miljoen, is natuurlijk een grote portefeuille lijkt het maar beurs gerelateerd is het niet zo heel groot. We doen het met ongeveer 32,33 mensen. Ik ben de enige statutair directeur, dus ik ben de executive board, dus ik ben verantwoordelijk voor strategie. Strategie ligt bij mij. De RVC, als je natuurlijk naar governance kijkt in beurs hanterend vennootschap, de executive board, ik heb om mij heen een executive committee, maar uiteindelijk ben ik het enige bestuur dus uiteindelijk ligt de verantwoordelijkheid bij mij, maar zij ondersteunen daar mij allemaal in. En daarnaast is de RVC en de RVC is mijn werkgever, want iemand moet ook mijn werkgever zijn. Die is toezichthouder en die is adviseur. Dat zijn eigenlijk de drie belangrijkste rollen van de commissaris.

SP1: Ja dus hij controleert, maar hij adviseert ook?

SP2: Ja.

SP1: Oké.

SP2: Ja en ze moeten kijken of ik nog happy ben over wat ik doe, hoe ik mij voel, en zij zijn ook degene die uiteindelijk zeggen van: Reinier, we gaan de verkeerde kant op, dit willen wij niet. Dus als er bijvoorbeeld ook een clash zou komen zijn zij ook degene die mij kunnen ontslaan.

SP1: Want hoe ging dat met die vorige CAO?

SP2: Wat daar gebeurd is, zonder dat ik er te veel details over kwijt kan geven, is uiteindelijk dat je natuurlijk in die discussie komt met die grote aandeelhouder en dat het best wel hard en vocaal gesteld aan de binnenkant, dat ook die CAO natuurlijk die zat er ook al best lang, die zat in z'n derde termijn, die had er al meer dan 8 jaar op zitten en op een gegeven moment op zijn voordracht discussies is gaan voeren met de RVC: ben ik nog wel de juiste persoon om ons uit deze

problematiek ook weer te gaan leiden? Nou ja daar komt uiteindelijk een discussie over, toen heeft de RVC daar een besluit in genomen van: nou ja, waarschijnlijk is het misschien toch beter om op een andere manier dat te gaan doen. Kijk uiteindelijk wat je natuurlijk ziet met een grote aandeelhouder en zeker met een particulier die vermogend is en zelf vermogen heeft gemaakt is natuurlijk dat ze ook dan zeggen: ja weet je, ik weet alles, jullie moeten gewoon doen zoals ik het doe, kijk hoe goed ik het doe. Maar uiteindelijk heeft die 25 procent aandeel, dat is heel groot belang, maar 51 procent is niet zijn bedrijf. Maar je moet wel goed luisteren naar zo'n aandeelhouder en als dingen op een gegeven moment niet meer werken en zo'n CAO bij zichzelf denkt van: ben ik de juiste persoon? En de RVC op een gegeven moment concludeert: wij denken dat jij toch niet helemaal meer de juiste persoon bent, dan kom je uiteindelijk tot de conclusie: laten we uit elkaar gaan. En de RVC, Paul heeft uiteindelijk bij ons de knoop doorgehakt waardoor je ook kan zien dat er uiteindelijk wel een exit regeling zit en dat is dan uiteindelijk naar buiten gecommuniceerd en op die manier wordt zo'n besluit genomen.

SP1: Ja.

SP2: Bij beursgenoteerde ondernemingen zie je dus dat er heel erg een krachtveld is tussen de executive board en de raad van commissaris.

SP1: Ja, ja, ja. En had jij zelf last van een erfenis zoals dat heet van de vorige CAO?

SP2: Hij is zo ver, natuurlijk wel omdat ik hier ook 6 jaar met die CAO heb gewerkt, je bent altijd in tandem geweest. En als dat ook geroepen wordt: het is een bestuur en uiteindelijk wordt dat toch wat meer betrokken op de CAO en ik ben nu zelf de CAO, en wij hebben ook misschien gezien dat wij een aantal twee weken geleden onze AvA uitnodiging hebben verstuurd, zelfs vorige week, onze AvA uitnodiging hebben we verstuurd, dat wij in die commissarissen dat we toch een regeling hebben uiteindelijk hebben we afgesproken met onze grote aandeelhouder waarop hij heeft de commissarissen die zou ik graag willen dat jullie die voordragen als commissaris en daar in ruil daarvoor dat hij gewoon zegt: nou dan steun ik ook voor alle punten, dat staat zo en zo erin, dus dan kan ik het ook zo vertellen. Nou het gaat uiteindelijk om de structuur van een vennootschap. Natuurlijk zou iemand dan ook constant roepen van: ik denk dat dit de juiste strategie is. Dat is ook z'n recht, elke aandeelhouder mag dat. Maar de strategie, om daar heel duidelijk in te zijn, is en ligt en blijft bij de board, dus de executive board. En niet eens een supervisory board. De supervisory board moet er wel wat van vindennatuurlijk. Als ik een strategie wil gaan uitvoeren of gaan doen waar zij niet achter staan, dan kan er een clash komen, of zij sneuvelen of ik sneuvel, maar in principe ligt de verantwoordelijkheid van de strategie bij de executive board.

SP1: En die executive board of ook de raad van commissaris die controleren eigenlijk die strategie, die houden er toezicht op. Hoe toetsen ze die? Dus hoe toetsen ze nou of die strategie klopt?

SP2: Ja dat is uiteindelijk the eating is the proof of the pudding. Je gaat aan de gang, je gaat werken en je gaat op een gegeven moment evalueren van wat wij doen, hoe wij werken, is dat wij maken elk jaar een business plan op voor de aankomende 3 jaar. Daar staat ook in: wat gaan we doen? Hoe gaan we dingen doen? Dat is ook informatie die ik ook delen met de markt, dat is echt intern. Dan maken we op basis daarvan maken we een budget. Dat budget gaat in een roaming voor kas, dus elke 3 maanden, want het eerste budget is aan het einde van het jaar, en dan bij de jaarcijfers en bij Q1, bij Q2 en bij Q3 wordt gewoon gekeken: hoe doen we het nu

ten opzichte van hoe we bedacht hebben wat we gaan doen? Je hebt voornamelijk op KPI's ingezet, hoe lig je op basis van die KPI's? Zien wij dat er groei in die huur zit, wat wij met elkaar hebben afgesproken, of niet? En dan krijg je op een gegeven moment krijg het idee van: je hebt nu een jaar dit gedaan en er is eigenlijk niet veel meer gebeurd, je hebt een aantal KPI's niet gehaald. Je kan je natuurlijk voorstellen in een bedrijf als onze de afgelopen jaar de KPI's veel meer lagen op het in stand houden van wat we hadden, zorgen dat we hele hoge huurcollectie hebben, zorgen dat er een hoge bezettingsgraad is en zorgen dat we gewoon cashflow blijven genereren. Maar goed, nu komen we uit de COVID, dan heb je natuurlijk ook een plan opgemaakt, alleen je wordt ook wel eens een beetje achterhaald door de werkelijkheid. Komt er natuurlijk een crisis doorheen die er heel erg voor zorgt dat de koopkracht heel snel uitgerold wordt. Dus dat zal ook een enorme impact weer gaan hebben op Retail, dus bij het volgende kwartaal zullen we weer met elkaar moeten zitten en dan een update van: nou misschien moeten we wel toch een aanpassing gaan maken. Maar dat is iets meer korte termijn, dus dat is meer het tactische hoe je die strategie invult. Maar uiteindelijk de strategie voor de lange termijn, die hebben we vastgesteld, daar werken we op, en zij toetsen eigenlijk elk kwartaal: maak je vooruitgang? En als je op een gegeven moment zie je natuurlijk dat ik hier als CAO een aantal jaar bezig ben en er is dus eigenlijk niks gebeurd van wat we met elkaar hebben afgesproken en de cijfers lopen een beetje terug, dan moet je op een gegeven moment als board besluiten: is die strategie juist? En is hier, in mijn geval, de juiste om dit uit te voeren of moeten we zeggen: we hebben toch een ander iemand nodig want we gaan toch een andere richting in slaan en dan denken we niet dat hij dat gaat doen? Zo moet het supervisory board het doen, de raad van commissarissen. Dat is de manier waarop de raad van commissarissen kijkt naar het bedrijf.

- SP1: En is er binnen jullie bedrijf ook een duidelijk besluitvormingsmodel aanwezig?
- SP2: Absoluut ja. Het is allemaal heel strak geregeld. We hebben een hele strakke governance. Je kan dus op onze website precies zien hoe de executive committee, dus de mensen die om mij heen zitten, hoe die besluitvorming gaat, wat iedereen doet. Je kan dan precies zien wat het executive board reglement is, wat mijn verantwoordingen zijn en daarnaast is er ook een supervisory board reglement. Die staan gewoon allemaal op de website, dus er staat precies wat iedereen verantwoordelijkheden zijn. We hebben een hele uitgebreide administratieve organisatie internal control. Als je kijkt hoe we werken we hebben eigenlijk een hele riskmatrix waar al onze risico's die we vastleggen wat de beheersmaatregelen erbij zijn. Die beheersmaatregelen zijn allemaal vastgelegd in een AOIC, dus we hebben een hele uitgebreide policy voor die eigenlijk alles, en dan heb ik ook mensen in dienst die compliance die dus ook dat helemaal een secretary dat is iemand die tussen mij, tussen het board en de commissarissen zit, die zorgt ook dat alle punten die behandeld moeten worden op al die vergaderingen behandeld worden en ook langsgelopen wordt of alles gedaan is. En dat wordt gewoon ook vastgelegd in notulen. Van alle vergaderingen zijn notulen, dus bij ons is dat een enorm strak besluitvormingsproces.
- SP1: Oké, oké.
- SP2: En dat heeft... Kijk beursnotering heeft bij ons een groot nadeel. Beursnotering is duur. Waarom ben je beursgenoteerd, is misschien wel een belangrijke vraag? Je bent beursgenoteerd omdat je daardoor denkt goed toegang te hebben tot de kapitaalmarkt. Voor alle winkelvastgoedfonds is dat een hele lastige, omdat je natuurlijk eigenlijk al de beurskoers een stuk lager ligt dan eigenlijk de waarde van een portefeuille. De meeste van onze peers zijn winkelcentrafonds. Wat is een

winkelcentrum van 100 miljoen momenteel waard? Die vraag kan je niet stellen, want er wordt niet zo veel getrade. Wij hebben wat kleinere panden, maar een ander soort portefeuille, waarvan ik wel durf te beweren dat de waarde, als we alles zouden verkopen, dat we die waarde wel zouden kunnen halen. Daar krijg je ook wel eens discussies over, moet je strategie zijn: we verkopen alles en je zet fondsen op? Dat vind ik iets meer korte termijn gedachte, maar goed, het is ook een strategie. Maar dus doordat beursgenoteerd wordt je wel gedwongen in een heel strak gedisciplineerd te werken. Dus bij ons is alles vastgelegd, alles wat we doen, alles hoe wij werken ligt gewoon vast en die besluiten moeten genomen worden. En daar heb ik gewoon mensen voor die dat proces bewaken, die ook zorgen dat die vergaderingen, die agenda's ook zo samengesteld zijn en dat al die besluiten die genomen moeten worden er ook allemaal op staan en allemaal genomen worden en vast in de notulen.

SP1: Ja. Omdat jullie beursgenoteerd zijn ga ik nog heel even terug voordat ik weer verder ga. Zaten er bepaalde procedures toen je de functie kreeg met de Nederlandse Bank, Tax [?, 24:10]?

SP2: Nee, nee. Wij vallen niet onder de WVT, dus ook niet onder de DNB. Wij vallen gewoon onder AN toezicht, zoals elk normaal bedrijf. Als je onder de WVT valt, dan moet je ook echt getoetst worden door de DNB. Maar omdat wij gewoon een normaal bedrijf zijn en nu ook niet onder de AIVD vallen, vallen wij niet onder de WVT, dus dat hoeft niet. Maar ik moet wel natuurlijk, het is wel zo dat je aan bepaalde criteria aan moet voldoen waar ze natuurlijk wel naar kijken. Omdat ik al 6 jaar de CFO ben geweest en ook al het bedrijf heb kunnen aansturen waar geen issues zijn behalve discussies met je aandeelhouders, ik bedoel financieel gaat het goed. Uiteindelijk is het natuurlijk: wat moet een raad van commissarissen doen als een CAO wegvalt? Moeten zij besluiten: gaan wij een nieuw proces, dus een proces met een ...? [25:59] starten. In dit geval hebben ze daarvan gezegd: nee, wij hebben toch gekeken zijn er andere kandidaten, zouden we daar moeten kijken? Uiteindelijk hebben ze toch het besluit genomen: wij denken toch dat Reinier de beste kandidaat om het bedrijf in de situatie waarin we momenteel zitten verder te leiden.

SP1: Ja. En ben je daarin meegewogen met andere kandidaten of was jij eigenlijk de enige?

SP2: Ze hebben natuurlijk wel, dat weet ik niet. Uiteindelijk zullen zij wel... Daar ben ik dus niet bij, daar hebben zij gesprekken over gehad, zullen zij over nagedacht hebben. Ze hebben misschien gedacht over andere kandidaten, maar je moet ook bedenken met een bedrijf... Hoe ik word als bestuurder van een beursgenoteerde vennootschap moet je benoemd worden op de AvA. Ik was benoemd voor al 4 jaar als CFO, dat ze mij het titeltje CFO hebben gegeven dat mag dan en natuurlijk als je dan in de krant leest dat je een enorme discussie hebt met een aandeelhouder, als je dan een nieuwe CAO wilt aannemen, die moet door de AvA benoemd worden, waar hij z'n stem heeft, dan weet je ook dat je een bepaalde richting in gedrukt wordt, want hij zou willen bepalen wie die CAO wordt. En op deze manier, natuurlijk is er ook met hem zijn daar dialogen gevoerd, maar op deze manier kan je in ieder geval een stukje continuïteit bieden in een moeilijke tijd, we zaten middenin de corona, dus die continuïteit is er. En misschien is echt, even terug naar de strategische discussie, het kan best wel zijn dat de raad van commissarissen bij zichzelf denkt van: Reinier heeft ons heel goed hier doorheen geleid, maar nu gaat het ons niet snel genoeg. Dus als je echt kijkt ik ben verantwoordelijk van de strategie, dus dat is de board, maar de RVC, terugkomend op jouw vraag hoe toetsen ze dat, als het hen niet snel genoeg gaat of ze denken: dit is uiteindelijk de

strategie waar we wel achter staan maar Reinier wilt niet wijzigen terwijl we eigenlijk toch ergens anders heen willen, dan kan toch een discussie ontstaan en dat kan ook leiden tot of dat ik geen vertrouwen meer hebben in echt RVC of dat zij geen vertrouwen meer hebben in mij.

SP1: Ja. Want zo'n aandeelhouder, kan ik me voorstellen, die kan ook wel eens roet in het eten gooien wat betreft jouw strategie, wat je al eerder schetste.

SP2: Ja, hij kan roet in het eten gooien maar wat je dan ziet, en dat heb je bij ons de afgelopen twee jaar gezien, uiteindelijk gaan ze met hun voeten stemmen, laat ik het zo even zeggen. Wat er gaat gebeuren dan is dat ze gewoon agendapunten beginnen af te stemmen, want ze zijn niet tevreden over dat ze niet genoeg gehoord worden. Maar in de Nederlandse jurisprudentie is het duidelijk gemaakt, er is op een gegeven moment volgens mij was het Boskalis [?, 27:19] over wilde nemen en aandeelhouders met meer dan zo veel procent van de aandelen mogen agendapunten voor op de AvA aandragen, maar uit het Boskalis-Fugro arrest is gekomen dat punten die ook de strategie zien zijn niet het domein van de AvA en hoeft het bestuur dus niet op de AvA agenda te zetten. Want strategie is aan het bestuur. Kijk je kan natuurlijk wel op een gegeven moment zeggen wat je dan zou kunnen doen is natuurlijk wel zeggen: weet je wat, nou moet je voor 10 procent van de aandelen hebben, ik wil een buitengewone aandeelhoudersvergadering bij en daar attendeer ik op dat ik wil dat alle bestuursleden en de raad van commissarissen eerst de raad van commissarissen ontslagen worden, dan de bestuursleden en ik attendeer nieuwe mensen die te opperen hebben. Via een omweg kan je ook bereiken dat er mensen komen die je strategie kennen, maar dat is natuurlijk wel een omweg. Je kan weer zeggen van: we zijn het er niet mee eens want dit breekt de continuïteit van een vennootschap in gevaar. Dus dan ga je naar de ondernemerskamer. Nou zo kan je in een heel gevecht komen. En het domein van de strategie ligt bij de board. Aandeelhouders mogen natuurlijk altijd hun mening hebben, mogen alle vragen stellen die ze willen, mogen kritisch zijn, mogen op de AvA ook open hebben, maar ze hebben niet het machtsmiddel om de strategie ter discussie te stellen als een agendapunt op de AvA.

SP1: Ja, oké. Hé en...

SP2: Dus even voor jou, bij beursgenoteerde vennootschappen luistert het allemaal best wel nauw, best vastgelegd in juridische prudentie. Dat werkt natuurlijk heel anders als je bij Essence kijkt of niet beursgenoteerde bedrijven waar het natuurlijk allemaal iets diffuser kan zijn want als je één aandeelhouder hebt dan beslist de aandeelhouder wel wat er gebeurt.

SP1: Ja, ja, klopt. Als je beursgenoteerd bent zijn er zo veel regels waar je aan moet voldoen of die zijn allemaal gekaderd.

SP2: Je hebt zo veel stakeholders.

SP1: Ja, ja, ja. En deel jij je professionele overpeinzingen wel eens buiten het bedrijf met mensen? Sparren?

SP2: Ik spar heel veel met mensen, ook over strategie. Ik spar met vastgoedmensen, zit er bij: wat voor vastgoed? Wat is er nou logisch? Als ik zeg: ik wil dat we dit vastgoed gaan kopen, ja tuurlijk praat ik dan met makelaars en de wat meer senior mensen... Ik snap je strategie Reinier, maar dat is misschien wel heel moeilijk te winnen. Dus tuurlijk heb je over deel dingen heb je discussies mee. Wij hebben niet, en dan vind ik wel dat het bedrijf daarin te ingewikkeld is, hebben wij niet

ervoor gekozen om bijvoorbeeld een management consultant in te schakelen. Je kan natuurlijk ook nog zeggen op de strategiediscussies dat je een McKinsey, een Bosconsultantgroep [?, 29:59], AT Curly [?,30:00] zo'n bedrijf inschakelt die echt eens helemaal met je er doorheen gaan, omdat we wel een heel duidelijk profiel als bedrijf hebben. Dus daar hebben we niet voor gekozen. Tuurlijk heb je ook discussies met aandeelhouders, je gaat ook met je aandeelhouders praten over hoe die ernaar kijken, hoe die dingen zien. En dan is het ook het lastige want die aandeelhouder wilt linksaf, die aandeelhouder wilt rechtdoor, die aandeelhouder wilt rechtsaf. Daar moet je uiteindelijk ook weer rekening mee houden. Dus je moet eigenlijk met al die stakeholders discussies voeren, vragen stellen en uiteindelijk alles wat bij elkaar brengt jou tot wat jij denkt hoe je je strategieën kan uiten.

SP1: Ja. Want waarom deel je je overpeinzingen met iemand buiten de club? Dus misschien beetje obvious vraag, maar ik stel 'm gewoon want ik ben gewoon benieuwd.

SP2: Waarom je dat doet is je wilt natuurlijk ook wel een... Bijvoorbeeld ik gebruik best wel veel een zakenbank die ons ondersteunt in dingen die we doen. Je wilt natuurlijk ook een soort reflectie krijgen. Kijk ik kan wel iets heel moois bedenken maar als de markt daarna tegen mij zegt: maar Reinier, dat is er helemaal niet, dat kan helemaal niet. Je moet ook een soort bevestiging krijgen van dingen die je doet. En de markt moet het ook begrijpen. Ik bedoel als ik daarna moet uitleggen dan is het wel fijn als je gewoon met wat mensen erover gespard hebt, die je ook echt bewijs kunnen aandragen dat dat kan wat je wilt of juist niet. Dus je moet wel natuurlijk uiteindelijk opereer je in een maatschappij, en kijk in delen krijg je ook met vastgoedmensen praat ik over dat vastgoed, maar strategie gaat wel verder dan vastgoed. Gaat ook over hoe wil je de organisatie ingericht hebben, in welke landen zou je actief willen zijn? Wil je gefinancierd zijn? Dus een financieringsdeel dat doe je met banken en gebruik ik een adviseur bij, want als ik met huisbanken praat, ja die hebben natuurlijk het liefst dat ik zo veel mogelijk bij hen doe als een soort side business. Dus dan moet je het commerciële element er weer even uithalen, dus dan heb je weer een onafhankelijk iemand nodig. Ik heb een aantal mensen waar ik graag, wat mensen van wat grotere makelaarskantoren, en dan niet dat ik meteen met de jongste die in de makelaar wilt zitten die me meteen 60 posities mee schuift, nee. Maar als we nou hierop focussen en meer die kant op willen, hoe zien jullie dat? En we willen deze rendementen halen, past dat bij elkaar? Je hebt ook ergens nodig dat je een soort, hoe noem je dat...

SP1: Je vinger in het water houden. Je wilt de temperatuur blijven meten.

SP2: Het gevoel krijgen dat je toch op de goede weg bent.

SP1: Ja, ja, heel goed. Sorry ik kijk even door m'n vragen want we bespreken zo veel, er komen zo veel goede dingen uit, dus ik zie al m'n vragen: hebben we het al over gehad, hebben we het al over gehad.

SP2: Ik neem aan dat ik wel anoniem in jouw verslag kom.

SP1: Absoluut, absoluut, absoluut, is vanzelfsprekend. We hebben echt net over gehad even, één van m'n vragen is: worden alle stakeholders altijd betrokken?

SP2: Tot op zekere hoogte. Je luistert naar ze, je neemt het mee, maar ik heb één stakeholder die heeft een bepaalde visie en die belt me elke twee maanden en elke twee maanden dezelfde plaat hoor. En ik ben het er niet helemaal mee eens. Ik luister naar 'm, we hebben het erover, af en toe kan het best wel even echt een

beetje felle discussies zijn en die heeft gewoon een bepaald idee. Tuurlijk moet je daar naar luisteren, weeg je ook mee, maar uiteindelijk is hij daar niet verantwoordelijk voor. En dat is het mooie aan beursgenoteerd, als hij het er nou echt niet mee eens is, dan zou je op een gegeven moment zien dat 'ie z'n aandelen verkocht heeft en wat anders gaat doen. Maar hij ziet nog steeds ergens iets, dus op die manier, je praat met je stakeholders, al je stakeholders weeg je mee en daar luister je naar en uiteindelijk zou een 1 procent aandeelhouder belangrijker of onbelangrijker moeten zijn dan een 20 procent aandeelhouder, maar je weet ook dat je met een 15 procent aandeelhouder want die kan namelijk dingen doen in je bedrijf die een 1 procent aandeelhouder niet kan, dat je daar misschien net op een andere manier, zoals we nu hebben gedaan, daar hebben we een afspraak mee gemaakt. Alleen gaat het niet over. Moet ik er wel bij zeggen, uiteindelijk gaat het niet over de strategie. Tuurlijk luister je ook naar wat die mensen zeggen, maar eigenlijk moet je de strategie echt dichtbij je houden. Je moet je governance allemaal in orde hebben en ook bij een grote aandeelhouder. Als die het echt niet eens is met de strategie, dan moet 'ie z'n blok maar zien te verkopen of hij moet zorgen dat 'ie alles koopt. Dan moet 'ie ook een keuze maken. Kijk je kan niet natuurlijk je stakeholders negeren, dus je moet daar natuurlijk gewoon altijd in dialoog blijven, luisteren, praten, je eigen verhaal vertellen en natuurlijk weeg je belangen mee als je ergens mee bezig bent.

SP1: Ja, ja. Oké. Waar ik nog aan zat te denken is van: goh, als je die strategievorm dus hebt, je hebt de executive board, je hebt de raad van commissarissen. Zijn er binnen het bedrijf nog meer... Is dat de groep die het maakt en de groep daaronder die voert het uit of zeg je van...?

SP2: Nee, uiteindelijk heb ik natuurlijk ook een groep om me heen, een executive committee waar ik natuurlijk ook discussies mee voer. Ik heb een half asset management, dat zit in Frankrijk, dat is mijn commercieel... Kijk mijn voorganger was echt een vastgoedman. Heel lang makelaar geweest, heel lang een eigen vastgoedbedrijf gehad en toen dit gaan doen. Ik weet veel van vastgoed maar uiteindelijk kom ik uit de staf functies en heb ik niet zo'n commercieel netwerk. Dus mijn commercieel netwerk dan moet ik meer vertrouwen op de mensen om mij heen. Dus tuurlijk praat je ook met je portfolio managers, dat ik zeg: weet je dit willen we gaan doen, is dat er? Kunnen we die richting op gaan kijken? Dus je moet feedback vragen, over hebben. want ik kan wel bedenken dat wij nu alleen maar boetiekhotels willen hebben op die plek en dan moet ik 6 procent rendement halen, maar als dat natuurlijk gewoon niet is en dat rendement niet te halen is, dan is het leuker denk ik dat in het voortorentje zou bedenken maar dat hele bedrijf zegt dan: wat gaan we in godsnaam doen? Dus je moet je bedrijf meenemen in wat je wilt en heb je natuurlijk ook ambassadeurs voor nodig en je moet wel uiteindelijk hebben dat je met je executive committee dat je wel met z'n allen achter elkaar staat en met z'n allen hetzelfde uitstraalt en draagt. Als alleen ik het ben en ik moet het opleggen van bovenaf van: je moet het doen, dat werkt niet.

SP1: Ja.

SP2: Natuurlijk denken CAO's: kijk ik ben de baas en ik sta daarvoor, maar je zult... Kijk in Nederland zijn veel grote bedrijven, je hebt een enorm bedrijf, een autofabriek of zo, en de CAO bedenkt: we gaan dit doen, en hij krijgt z'n hele board om hem heen niet met zich mee, dan kan 'ie dat wel willen maar dan gaat er dus niks gebeuren, dat bedrijf gaat dus de verkeerde kant op. Uiteindelijk is de CAO wel diegene die ideeën heeft en spuit en spuit, maar 80 procent van de ideeën zullen het niet halen en met de 20 procent gaan ze aan het werk. Maar je moet wel een bepaalde manier van vertrouwen hebben en ze moeten het wel steunen.

- SP1: Heb je het idee dat dat hele idee van, ik noem het even pluralisme nu, dat dat veel input van verschillende kanten, ook de manier waarop besluitvorming plaatsvindt, in contrast is met hoe dat zeg 10 jaar geleden ging?
- SP2: Nee dat denk ik niet, want ik denk ook 10 jaar geleden dat je uiteindelijk... Kijk ik vertel het zo, eigenlijk is het wel gewoon je bent wel degene die de koers aangeeft, je weegt allemaal, maar uiteindelijk is het wel jouw koers. Maar als jij niet weet wat in de buitenwereld speelt en daar niet naar luistert, dan denk ik ook 10 jaar geleden dat het heel lastig is om de koers uit te voeren, want de McKinsey en de Bosconsultantgroep die zijn er ook al sinds hoe lang en die lopen ook al die boardrooms plat. Dus ook op die niveaus, ook bij Unilever wordt er natuurlijk geluisterd naar wat de grote zakenbankiers komen vertellen, wat de management consultants komen vertellen hoe dingen moeten. Want uiteindelijk zit je in, je bent niet als bedrijf als: dit is het en ik maak m'n eigen werkelijkheid.
- SP1: Ja.
- SP2: Nee je hebt natuurlijk ook dominantere CAO's en die stralen misschien meer uit, dat zij het echt allemaal alleen doen. Maar uiteindelijk is het natuurlijk, als mensen om jou heen jou daar niet in steunen of je moet ze allemaal vervangen door jaknikkers die het wel steunen, dat is best wel lastig als je opeens een strategie aankondigt en daarna 20 man gaat vervangen.
- SP1: Ja zie je zo mooi met Poetin, heel extreem voorbeeld, maar Poetin is in dat opzicht een heel mooi voorbeeld daarvan, hoe mis dat kan gaan. Je ziet dat dus compleet misgaan.
- SP2: Ja, want ik ken wel andere bedrijven ook, bijvoorbeeld vooral bedrijven waar gewoon de directeur gewoon de aandeelhouder is. Dus de eigenaar heeft ook het bedrijf en die heeft mensen om zich heen en hij begint, hij werkt heel hard, dan wordt z'n bedrijf ook nog groter en nog groter. Op een gegeven moment heeft 'ie toch meer professioneel management nodig, want dat kan 'ie ook niet meer allemaal overzien zelf. En dan is het heel vaak wat je ziet is van: gaat 'ie mensen verzamelen die hem verder helpen z'n bedrijf te groeien of is het als het tegengit: ik wil eigenlijk alleen maar mensen die naar mij luisteren en doen wat ik zeg? Dat zijn dus verschillende dingen die je ziet. En ik ken al bedrijven waar gewoon iedereen is van: nee als de grote aandeelhouder nee zegt, dan doen we nee en als 'ie ja zegt zeggen we ja en als 'ie niks zegt dan wachten we net zo lang tot 'ie iets zegt. Dat hoeft niet slecht te zijn als het iemand z'n eigen geld is, maar wat je zegt ook met Poetin, die hebben natuurlijk nu alles om hem heen is vervangen en is alleen nog maar wat hij doet, want die poppetjes heeft hij daar neergezet. Zit er iemand kritisch tussen dan is 'ie allang verdwenen. Dus dan ben je ook almachtig, dat is een gevaar zelfs als Poetin... Stel je voor hij besluit dat het gaat hem nu allemaal veel te langzaam en hij gooit toch gewoon een of ander chemisch wapen erin of nog erger hij gooit op de helft van Oekraïne toch een atoombom of 'ie dan niet te ver gegaan is voor de jaknikkers of er genoeg jaknikkers zijn of dat mensen dan bij zichzelf gaan denken van: nu gaat 'ie misschien een stap te ver. Maar goed, wat je dan ziet gebeuren dan wordt 'ie vervangen en dan komt er een ander die net zo erg is of misschien wel erger.
- SP1: Precies, precies. Wat je inderdaad ziet is dat zo'n kring dan alleen nog maar jaknikkers heeft en alleen nog maar luistert naar één man en totaal geen perspectief heeft, geen nuance, dat verdwijnt gewoon totaal.

- SP2: Wat natuurlijk een klein voorbeeld is, ik vond die Carlos Ghosn van Renault Nissan. Die man was natuurlijk best wel briljant en die heeft best wel het bedrijf verder gebracht. Als je op een gegeven moment ziet, uiteindelijk is 'ie een soort eigen koninkrijkje geworden en ook gewoon natuurlijk uiteindelijk is het gewoon crimineel gedrag en fraude geworden met wat 'ie allemaal uit het bedrijf trok, miljoenen hier, zus, zo. Dat je ook denkt van: ja, de governance werkt niet meer en moet 'ie wel heel goed zeggen wat 'ie doet, dat het bedrijf vooruit gaat want als 'ie dan fouten gaat maken en uiteindelijk heb je het ook gezien, dan zie je hoe snel de ringen, rangen om hem heen gesloten zijn en hij zit nu in Libanon en kan nergens meer heen.
- SP1: Nee precies. Een tipje bij het laatste onderdeel aan governance. Ben je bekend met de corporate governance code?
- SP2: Tuurlijk. Dat is waar alles bij ons om draait.
- SP1: En heb je een voorbeeld van hoe die wordt gebruikt in je strategievorming? Of zit die er helemaal ingeladeerd?
- SP2: Kijk uiteindelijk is het natuurlijk, tuurlijk wordt 'ie gebruikt in je strategievorming. Want in de code geef je natuurlijk een aantal dingen van hoe je je governance moet hebben. Je moet een raad van commissarissen hebben, moet onafhankelijk zijn, moeten zo veel dames en zo veel heren in, dus dat is eigenlijk meer het uitvoerende. Maar de governance zegt ook: je moet denken aan al je stakeholders, je moet een langetermijnvisie hebben. Dus in zoverre natuurlijk ga je termen die in de code gebruikt worden gebruiken in hoe jij je strategie ook naar de buitenwereld gaat neerleggen om te zeggen: wij hebben lange termijn waarde creatie. Hoe gaan we dat bereiken of hoe gaan we dat doen? Dit zijn onze stakeholders, we hebben een materialiteitsmatrix in ons jaarverslag, je kan zien hoe we ons bewegen, wat vinden alle mensen belangrijk en wat vinden we zelf belangrijk en hoe nemen we dat mee? Dus ja, tuurlijk ga je de code bij ons uiteindelijk is alles wat in de code staat is eigenlijk hoe de governance in elkaar gezet is bij ons. En dat werkt natuurlijk ook in de strategie door, maar de corporate governance code is natuurlijk wel vrij hoogoven op dat vlak. Langetermijnvisie, dus hoe verwerk jij lange termijn waarde creatie in jouw strategie?
- SP1: Heb je ook het idee dat soms de corporate governance code je kan belemmeren in je strategievorming?
- SP2: Nou niet echt.
- SP1: Oké.
- SP2: Hij is eerder soms belemmerend in hoe je je governance moet neerzetten en soms is 'ie ook niet helemaal duidelijk. Maar nee, dat denk ik niet. Uiteindelijk is de code natuurlijk ook gewoon tegenwoordig een stukje wet, dus je moet er gewoon ook aan voldoen. Maar voor ons is dat misschien nog wel, voor ons als beursgenoteerde onderneming is de corporate governance code daar moet je gewoon aan voldoen.
- SP1: Ja, oké. En één van de zaken...
- SP2: Sorry nog één aanvullende opmerking. Wat je ook gewoon ziet is als we ergens een afwijking hebben van de code, dat als je een audit krijgt je de auditor die wijs

je er ook gewoon op: dit is niet meer in lijn met de code. Dan ga je toch kijken of je de aanpassing moet maken, hoe het wel in lijn met de code is.

SP1: Oké. En één van de zaken is persoonlijke banden, counterbalance posities. Is dat lastig in jullie bedrijf?

SP2: Ja dit is in ons bedrijf wel wat lastiger omdat we zo klein zijn, met zo weinig mensen. Het board bestond uit een CAO en een CFO, had je meer. Als ik iets niet wilde en de CAO wel dan moest je toch in discussie met elkaar en dan moest hij mij overhalen of ik hem overhalen en nu is het toch ik kan wel in discussie gaan met mensen maar als ik uiteindelijk toch besluit dat we linksaf gaan, dan gaan we toch linksaf. En als ik dat dan drie keer doe en mijn exco vindt dat ik dat fout doe en die gaan dan in discussie met m'n RVC en ik zeg tegen m'n RVC: maar ik leg het uit. Bij ons we zijn wel van een omvang gekomen omdat we zo veel poppetjes maar dubbelrollen ook doen en dat ik ook dus de enige statutair directeur ben, dat je daar wel heel erg voor moet opletten.

SP1: Oké, oké.

SP2: En waarom zijn we wat kleiner? Dat heeft ook gewoon te maken met kosten.

SP1: Tuurlijk.

SP2: Je wilt uiteindelijk zo efficiënt en effectief mogelijk runnen met zo min mogelijk kosten, want uiteindelijk zijn we toch gewoon, ondanks dat we dat niet mogen zeggen, is Vastned met name een beleggingsfonds waar mensen gewoon een dividendrendement uit willen hebben. Maar voor de AVM zijn we geen bewijsfonds, zijn we gewoon een normale onderneming. Maar goed we hebben wel die status, dus fiscaal gezien ben je sowieso een beleggingsfonds. Dus dat is uiteindelijk dat je ook probeert bij de inhoudsmanagement, dus je ziet gewoon onze kosten die verlagen gewoon het rendement wat daaraan zit.

SP1: Tuurlijk. Zeker mensen die op die posities allemaal neerzet om het allemaal heel netjes te regelen die zijn extra duur.

SP2: Dat zijn geen goedkope mensen nee. Ik zal heel eerlijk zijn, zou dit bedrijf zonder beursnotering zijn, bijvoorbeeld gewoon een paar eigenaren hebben, dan kan je op andere manieren je rapportages maken, dan kan je op een andere manier je governance moet je wel goed houden maar je kan het wel een stap terugbrengen. Je kan je afvragen of je de raad van commissarissen op deze manier nog nodig hebt of dat je gewoon een aantal vertegenwoordigers van de aandeelhouders zijn. Dus ik denk dat je zo dat je 10 mensen minder kan hebben als je niet beursgenoteerd bent.

SP1: Want, nog even terug naar de raad van commissarissen, komen die uit, er is een opleiding voor commissarissen, tegenwoordig zeker ook voor vastgoed commissarissen. Komen er mensen uit die opleiding in jullie kantoor, in de raad van commissarissen?

SP2: Nee, volgens mij hebben ze wel allerlei opleidingen gedaan, maar ze komen niet uit de commissarisopleiding. De voorzitter van onze raad van commissarissen die doet meer commissariaten, die zit ook bij Exit [?, 46:33] doet 'ie en commissariaat, zit ook in wat buitenlandse fondsen in het commissariaat. Die is zelf CAO geweest in een beursgenoteerde onderneming, dus die heeft gewoon ervaring en die is nu wat ouder en die is op een gegeven moment een aantal commissariaten gaan

doen. Ik heb momenteel maar twee commissarissen, dat moeten er drie worden, maar ik heb een andere dat is echt een vastgoedman. Die zit bij Steda als commissaris, die zit bij een of ander crowd agnity fund als raad van commissaris, raad van advies. Maar dat is echt iemand die echt uit de vastgoedkant komt. We hebben gekozen, de één komt meer uit de Retailkant waar onze klanten zitten, de ander komt meer uit de vastgoedkant en nu moet er ook nog iemand bij die uit de financiële kant komt, die CFO geweest is en meer op die manier. Er moet een dame bij, want moet natuurlijk wel minimaal een derde man of vrouw hebben.

SP1: Ja precies, precies. En is het ook zo, zoals in die code staat, de argumentatie voor een strategie altijd te linken is met een waardevermeerdering?

SP2: Ja in principe wel, in principe wil je natuurlijk bereiken dat je op de lange termijn groei krijgt en dat je dus de juiste beslissingen neemt om groei te bewerkstelligen en ook reclame te creëren dat je portefeuille meer waard wordt. Maar het is natuurlijk wel zo dat als je in een krimp van de markt zit dat je daar dus heel goed over moet nadenken hoe je dat wilt bewerkstelligen. Uiteindelijk streven we altijd naar lange termijn waarde creatie. Dat betekent dat je toch probeert je earnings share te laten groeien en je waarde van je portefeuille te laten groeien. Maar de waarde van je portefeuille is wat lastiger want dat is iets meer markt gedreven. Want onafhankelijk taxateurs kijken naar de waarde van je portefeuille. Je earnings share heb je veel meer grip op, dus je kan de kosten verlagen. Aan de andere kant dusdanig toe te voegen aan de portefeuille dat het hoog renderend is en dat er meer rendement uit komt. Dus ja, uiteindelijk probeer je natuurlijk altijd te kijken hoe je op de lange termijn waarde kan creëren voor je aandeelhouders. En dat betekent dus niet elk jaar precies hetzelfde doen, maar toch streven naar wat groei. Maar dat is best wel heel lastig gebleken natuurlijk de afgelopen jaren, daar kan ik heel eerlijk in zijn.

SP1: Ja, moet je zorgen dat als je stil zit dat je wordt geschoren.

SP2: Ja zo is het ook.

SP1: En ben je het eens of oneens met het selecteren van commissarissen uit die opleiding? Heb je daar een mening over?

SP2: Nee daar heb ik niet echt... Daar ken ik het niet goed genoeg voor. Ikzelf ben van mening dat commissarissen mensen moeten zijn. Kijk tuurlijk jonge commissarissen geloof ik niet helemaal in. Als het commissarissen zijn omdat je de opleiding hebt gedaan daardoor kan je commissaris worden geloof ik ook niet helemaal in, want ik ben van mening dat een commissaris moet gewoon of het nou een man of vrouw is dat maakt me allemaal niet uit, maar die moet gewoon een set ervaring hebben, want je moet op informatie die je krijgt moet je een gevoel bij weten op te bouwen en je moet eigenlijk weten, dus je moet eigenlijk ook wel een gevoel hebben bij dat je informatie ook wel eens gemaakt hebt. Dus ik vind wel dat commissarissen moeten wel op een bepaalde manier hogere managementfuncties hebben bekleed om dat idee te hebben, dus hoe je naar die informatie moet kijken. Want de informatie die je aangeleverd krijgt, daarop moet je besluiten nemen, dan moet je kijken of het allemaal goed gaat en niet goed gaat. Dus je moet gevoel hebben mensen te lezen, je moet gevoel hebben door de regels heen te lezen. En er komt gewoon ervaring bij kijken. Ik denk commissarissen die geen jaar werkervaring hebben dat dat best wel heel moeilijk is om een goede commissaris te zijn. Want kijk een commissaris die elke tiny detail gaat bekijken omdat dat de enige manier is dat, ze hebben natuurlijk allemaal zoiets van: ik wil niet zelf verantwoordelijk zijn. En ze zijn heel erg bang dat er iets fout gaat, dat ze niet

hebben gezien. En een commissaris die dat alleen maar kan doen door in de details te gaan. Kijk een commissaris moet heel goed opletten dat 'ie niet op de stoel van de bestuurder gaat zitten. Op het moment dat je echt de details helemaal in wilt, dan kom je dus echt steeds dichterbij tegen de bestuurder aan te zitten en dan krijg je ook heel snel een clash tussen de bestuurder en de commissaris. Dus je moet dan een bepaalde ervaring set hebben in mijn optiek die je gewoon geleerd moet hebben door te werken en niet alleen... Kijk een opleiding is ook heel goed want er komen zo veel dingen bij kijken. Zo maar instappen is misschien ook wat moeilijk, zeker bij een beursgenoteerde onderneming, gewoon een hele set met regels. Maar ik vind dat minder belangrijk dan de ervaring die je ermee hebt.

SP1: Ja, ja, snap ik.

SP2: Ik heb nog 8 minuten want ik moet zo een volgende call in.

SP1: Ik heb alles kunnen vragen wat ik, dus ik ben heel erg blij met de informatie die je me hebt verschaft. Ik zal je de scriptie toesturen zodra die af is en behaald is ook.

SP2: Wie is je scriptiebegeleider?

SP1: Hans op het Veld.

SP2: Oh, van PGGM?

SP1: Ja, ja.

SP2: En waar werk je nu zelf?

SP1: Nou ik ben net geswitcht van job. Ik zat bij een belegger, een vastgoedbelegger woningen en ik ben naar de gemeente Amstelveen gegaan als planeconoom.

SP2: Oké, dat is toch wel een hele andere stap.

SP1: Ja dat is een hele andere stap, maar ik zat bij een relatief klein boutiquekantoor en er kwamen een paar mooie ontwikkelingen langs en ik merk toch met klanten die geen verstand hadden en toch dingen wilden waar ik niet achter stond. En ik had nu iets van: ik ga nu of bij een grote belegger werken, PGGM of ik ga naar de overheid omdat ik gewoon aan de knoppen wil zitten.

SP2: Nou ja de gemeente Amstelveen die kan wel een planeconoom gebruiken, want die moeten ook nog wel wat winkelgebieden aanpakken.

SP1: Enorm.

SP2: Met een investeerder die niet meer wilt. Dus dat is nog best wel een mooie uitdaging.

SP1: Nee precies. Er werkt ook iemand uit Den Haag, tenminste die werkte in Den Haag en nu in Amstelveen en die zei: gemeente Amstelveen heeft meer projecten lopen dan gemeente Den Haag. Dus dat zegt wel wat. Dus ik val er helemaal middenin, dus dat is heel erg leuk.

SP2: Nou succes met je scriptie.

SP1: Dank.

SP2: Ik ben benieuwd naar het eindresultaat.

SP1: Zeker. Dank.

SP2: Graag gedaan.

SP1: Ja hoor. Dag.

Interview_IVBN_Simon_Van_Der_Gaast_.docx	
Aantal minuten:	21
Aantal sprekers:	2
Taal:	Nederlands

SP1: ...typen hoe benoeringen nu gaan. Wat voor soort mensen op de plekken zitten binnen de bestuurskamer. Dus CEO's, CFO's, Chief Operating Officers. Heb je daar enig zicht op, of zie je daar iets? Of zeg je van...

SP2: Nou, eerlijk gezegd niet zo veel. Ik ken natuurlijk een aantal van die mensen, en sommige mensen moeten natuurlijk door bepaalde... Als het gaat om partijen die onder toezicht staan, dus dat is natuurlijk die nou ja, professionalisering die de afgelopen... Die slag is gemaakt, de afgelopen nou 10 of 20 jaar misschien wel. Ingegeven door nou ja, door verschillende trends. Maar ook door bijvoorbeeld zoiets als vastgoedfraude bijvoorbeeld, waardoor het nu veel meer verantwoord moet worden, et cetera. En veel meer procedures waarmee je te maken heeft. Maar ook gewoon ...? [00:55] natuurlijk.

SP1: Ja.

SP2: Het verschilt een beetje per type organisatie natuurlijk, dus. Wij zijn de branche ingegaan van institutionele beleggers. Dus inderdaad van ...? [01:04] zitten die instituten zijn bij ons aangesloten inderdaad, en daar zie je dat het op die manier gaart.

SP1: Ja.

SP2: Als je een onderzoek doet dus op strategie vorming binnen de bestuurskamer. En ga je leden interviewen of? ...? [01:23] het hele geld.

SP1: Ja. Dus ik heb gewoon... Nou wat ik ga doen is ik heb een aantal raad van commissarissen, ik heb CEO's, CFO's. Ik heb net met Seryl van Hoge van Altera gesproken. Ik ga naar Vastnet, ik ga naar URW. En dat zijn allemaal de CEO's, dus ik heb in één keer gewoon... Ik duik gewoon de bestuurskamer in, ik zeg: jongens hoe gaat het eigenlijk bij jullie als jullie tot strategie komen? Wie hebben daar invloed op? Dus wat is de achtergrond van de bestuurder? Nou, wat heel interessant is is dat je, wat ik bij Altera dus heb gezien is dat ze heel... Het is een hele degelijke organisatie als ik het zo zie, ook in tegen bestuur vind ik zelf. Wat ik heb gehoord, ze bespreken hun strategie met eigenlijk alle stakeholders binnen het bedrijf, hun klanten, mensen buiten het bestuur, in het bestuur. Dus daar zie je dat er heel veel invloeden zijn om tot een goede strategie te komen met een

investment-paper, waardoor je toch wel genoeg tegengas krijgt als je een verkeerde richting op dreigt te gaan. M'n scriptie ook grote gebaseerd op het boek van Kahneman. Ruis dat is in 20-21 uitgekomen, waarin het eigenlijk gaat om welke invloeden spelen nou eigenlijk binnen een groep die ervoor zorgt dat er een bepaalde richting ontstaat, die je misschien helemaal niet op wil.

SP2: Ja. Echt heel interessant inderdaad. Maar Altera is denk ik een goed voorbeeld inderdaad van zo'n ...? [02:53] organisatie, maar ook een organisatie met heel nadrukkelijke, soort van onafhankelijke positie voor de research binnen hun organisatie inderdaad om nou ja, te kijken wat er allemaal gebeurt. En ook een organisatie die specifiek is opgericht om vastgoed dat in de jaren 90 nog direct door de pensioenfondsen en ...? [03:11] indirect in het fonds [professioneel managed? 03:14]. Weinig nou ja, [Liunie? 03:17] zoals ik al zei te besturen inderdaad. Nou, woningen, Retail, de dagelijkse voorzieningen zagezegd. Ze hebben dan afscheid genomen bijvoorbeeld van kantoren. Nou, dat is een strategische beslissing geweest.

SP1: Ja. Want als je kijkt...

SP2: Over die bestuurskamers weet ik denk ik wat minder af, gewoon wat ik zie bij onze leden. Nou ja, ik kan denk ik wel iets hopelijk vertellen, of... Nou ja, over de trends maar wat die betekenen voor vastgoed als [eseclosure? 03:47] inderdaad.

SP1: Ja. Want als ik het verhaal van Altera nu heb gezien – en ik heb op mijn lijstje bijvoorbeeld nog staan Viktor van Bommel – dan verwacht ik iets heel anders.

SP2: Dat krijg je denk ik ook. Ja. Denk ik ook. Ja.

SP1: Ik krijg daar per ...? [04:03] dat ik veel sneller een soort, dat bedoel ik niet negatief, maar een soort snelle jonge te zien krijg die vrij veel zelf beslist, en met een klein groepje gewoon aan de slag gaat. Ze hebben veel meer bankier. Dus dat is vanuit men gevoel hé, dus dat is gewoon subjectief, heb ik gezien...

SP2: Nou, zeker een ander type organisatie. Toevallig zijn ze allebei lid IVBN inderdaad. maar andere organisaties dus ander bestuur inderdaad ook. Ja.

SP1: Ja. En zie jij ook een professionalisering in de achtergrond van de kandidaten die op posities zitten die strategie bepalen? En daar bedoel ik eigenlijk mee, voorheen kon je misschien, zeker in de raad van commissarissen, kon je iets in de Retail hebben gedaan. Ik zeg maar, je bent bestuurder bij Albert Heyn geweest, je vriendje kom je op de golfbaan tegen en die zegt van nou we hebben nog een commissaris nodig bij URW. Wat vind je daarvan?

SP2: Dat zag je misschien in het verleden inderdaad gebeuren maar dat is nu absoluut niet meer het geval. Zeker niet zou ik willen zeggen bij zulke beurs gerelateerde partijen waar men nog nou ja, strenger of strikter te maken heeft met de regelgeving. En in het kielzog daarvan zie je ook nou ja, de andere instituten of institutionele beleggers ja, professionaliseren op dat gebied. Dus ook voor de raad van de commissarissen en zeker ook de CFO's, of de CEO's, of de COO's.

SP1: Ja. Want zie jij ook dat bijvoorbeeld iets als de Corporate governance code, word daarmee gewerkt? Of is dat?

- SP2: Is algemeen bekend binnen de organisaties. Is vooral iets dat onder de verantwoordelijkheid valt van de CFO's, maar wat zou willen zeggen niet heel specifiek voor vastgoed relevant is.
- SP1: Oké.
- SP2: Dus je ziet wel mensen uit het vastgoed terugkomen in die positie in het vastgoed. Maar ook vaak gewoon andere mensen die bijvoorbeeld wel een hele goede CFO-rol vervullen, maar niet persé uit het vastgoed komen. Nou bijvoorbeeld [laten? 06:15] een grote accountant komen of een andere organisatie op dat gebied.
- SP1: Ja. Oh ja. Ik kijk soms een beetje opzij.
- SP2: ...? [06:24] die verdeling zie je beter nu. Het is vaak CEO, CFO of CFRO. Risk is ook zo'n thema wat ontegenwoordig veel aandacht heeft gekregen de afgelopen jaren, en niet onterecht denk ik. Maar inderdaad ook research, of strategie, of innovatie. Ook zo'n thema van ja, innovaties wat moeten we daar precies mee?
- SP1: Ja. En kun je iets zeggen over... Dus instituten die hun strategie vormen dat ze hun visie altijd linken aan waardevermeerdering, of zijn er ook andere zaken die ze dus voorop...
- [Door elkaar, 07:07-07:09]
- SP2: We hebben natuurlijk ook te maken met een vastgoedsector, een soort van cyclische sector natuurlijk ook. Dus ja, we hebben natuurlijk de afgelopen jaren heel goed gezien welke sectoren wel of niet interessant zijn. Dus ja, daar zie je dan ook de focus op inzetten. Bijvoorbeeld op de woningen... Nou ja, de woningenmarkt ...? [07:31] heel duidelijk maar... Nou ja, een relatief nieuwe categorie is logistiek. Dus er zijn nu ook partijen die investeren in logistiek, waar ze tot misschien een paar jaren geleden niet over hadden nagedacht.
- SP1: Ja.
- SP2: Maar het is tegelijkertijd, bij de meer ondernemende partijen zie je dat eerder dan bij de traditionele instituten. Want die traditionele instituten die hebben dat woningfonds, dat winkelfonds, dat kantorenfonds. En dat product valt in dat fonds zeg maar, en de klant, dat pensioenfonds, of verzekeraar die investeert daarin. En dat wordt vaak nog bepaald door nou ja, de ALM modellen die zeggen van pensioenfonds jullie investeren 10 procent in vastgoed, wereldwijd, indirect nou, in die en die sectoren. En daarin zien we toch vrij weinig verandering. We hebben wel eens met VBN ook? [08:25] vaak onderzoek naar gedaan met Hans Op 't Veld onder anderen. Ik dacht 3-4 jaar geleden en ook al een keer bijna 10 jaar geleden, en dan zie je er toch vrij weinig verandering in ontstaan. Dus traditioneel die pensioenfonds 10 procent in vastgoed, verzekeraar 4-5 procent. Nou ja, categorieën wonen, winkels.
- SP1: Ja. Wat grappig. Dus eigenlijk is het alsof dat er een soort... Ja. Die werken nog echt met bepaalde modellen inderdaad waaraan vastgehouden wordt.
- SP2: Nou ja, ...? [08:59] logistiek... En dan niet alleen het e-deel milieu, maar ook het s-deel, het sociale deel. Dus er wordt veel gesproken over de impact investing. Maar ja, wat is dat precies? Wanneer heeft jou investment impact? Is dat zorgen

voor voldoende huisvesting in nou ja, steden in Europa waar er groot tekort is? Of is dat bijvoorbeeld meer zorgvastgoed? Dat is ook een soort van nou ja, zou je kunnen zeggen een nieuwe beleggingscategorie. Lijkt heel erg op die van Romium. Maar we hebben een paar [leden? 09:31] die hebben een apart zorgvastgoedfonds

SP1: Ja.

SP2: Dus dat is wel een strategie, zou je kunnen zeggen, die die partijen zien. Ook om te zeggen van met dat zorgvastgoed, is je investering nog meer maatschappelijk.

SP1: Ja.

SP2: En bijvoorbeeld een plan van Amvest is PGGM die belegt voor het pensioenfonds voor zorg en welzijn. Ja, die willen natuurlijk heel graag investeren juist in dat zorgvastgoed.

SP1: Ja. Precies. Ja. En zijn er eigenlijk dingen waarvan je zegt van nou daar zie je nog een zweem van informaliteit? Zijn er aandachtsgebieden waarvan je zegt van nou dat zou eigenlijk anders kunnen, of moeten, of daar zou je eens een licht moeten op laten schijnen?

SP2: Nou, ik denk dat dat in het verleden nog veel gebeurde bij zeg maar, bij aan- en verkopen maar daar is zoveel verandert de afgelopen jaren ook met alle ...? [10:35] trajecten, alle nou ja, transactie registers, zeg maar. En dat kwam natuurlijk ook deels doordat in de vastgoedsector de vastgoedfraude heeft plaatsgevonden meer dan 10 jaar geleden. Waarbij nou ja, vaak sprake was van ABC-transacties, portefeuilles, mandjes, et cetera. En ja, dat is nu allemaal veel beter geregeld natuurlijk in de sector.

SP1: Ja. Ja. Ja.

SP2: Dus daar zie je dat eigenlijk niet. En nou, ik zou zeggen dat zie je bijna nergens meer.

SP1: Oké. Ja dat heb je over logistiek inderdaad dat bepaalde fondsen nu ook logistiek doen. Zie je eigenlijk ook verschuiv... Sorry?

SP2: Ja. Wat je denk ik ziet, sorry, is dat die traditionele instituten misschien iets minder makkelijk inspelen op nou ja, zulke veranderingen die heel snel plaatsvinden door Covid bijvoorbeeld, omdat ze daar als organisatie ja, iets minder voor zijn ingericht. Door niet helemaal de juiste mensen, of et cetera. Misschien [trainen? 11:44] mensen uit andere sectoren juist. En nu zie je hey waarom hebben wij geen mensen die iets met data kunnen, of.

SP1: Ja. Nee. Want dat is inderdaad precies wat ik wilde vragen van zijn er inderdaad... Zie je nog grote strategieveranderingen? Op een gegeven moment had je bijvoorbeeld NSI bijvoorbeeld die stoten op een gegeven moment... Die zijn alleen maar op kantoren gegaan geloof ik.

SP2: Klopt. Ja.

SP1: Die hebben op een gegeven moment de rest allemaal afgestoten, die hebben één strategie gekozen. Zijn er eigenlijk nog meer van dat soort instituten die echt een soort echte [shiftseat? 12:15] maken in strategie?

- SP2: Ik denk wel een beetje. Dat zie je ook weer bij die beursgenoteerde denk ik. In het verleden al bij UFW denk ik. Die hebben die slag altijd eerder gemaakt. Maar ook ...? [12:28], voorheen Cordeo. Door heel fast te stoten, zich alleen nog te richten op de hele grote centra waar ze zelf het management van doen zeg maar, heel intensief, en heel nou ja, nauwkeurig. Denken aan de Brassring en de exacte uren. Nou, dat voor zaken. En meer in [de NRZ? 12:45] in het verleden bij NSI maar bijvoorbeeld ook met wereldhaven. Dus ze worden wel een beetje gedwongen doordat ze eerder die keuze niet hadden gemaakt, en nog altijd actief waren in meerdere landen, in meerder sectoren. Maar nu heb ik gezegd voor NSI inderdaad, alleen kantoren. Nou, ik weten niet hoeveel ze er gekocht hebben maar heel veel alleen kantoren in de grote steden in Nederland, ...? [13:07]. En wereldhaven die heeft nou ja, met hun traditionele winkelcentra een nieuw concept als het ware neergezet, wat ze nu overal gaan toepassen.
- SP1: Oké. Ja.
- SP2: Dat zie je juist een beetje bij die beursgenoteerden want die moeten nou ja, inderdaad hun toegevoegde waarden bewijzen ...? [13:26] dus dat die heel nadrukkelijk kiezen voor één zo'n strategie. Terwijl de niet- beursgenoteerden misschien iets traditioneler of institutioneler daarin staan inderdaad. Waar je en een woonfonds hebt, en een winkelfonds, en een kantoorfonds, noem maar op. Maar wel met aandacht voor ESG, of aandacht voor mixed-use is een nou ja, nieuwe term, trend misschien wel. Digitalisering of innovatie dat ik al een beetje zei. Heel veel nadruk op data.
- SP1: Ja. Oké. Ja. En ben je bekend met dat er een opleiding is voor commissarissen voor... Dat er en opleiding is voor commissarissen voor vastgoedinstututen?
- SP2: Heb ik wel eens van gehoord. Ik dacht bij ...? [14:13] bij Nyenrode, of ja.
- SP1: Ja. Ook in België. Daar gaan ook Nederlanders naartoe. Nee. Ik vroeg me af of je ziet dat nou dat commissarissen niet meer gevuld worden als een soort pensioenbaan, of na-pensioenbaan. Maar dat je dus echt eigenlijk daar mensen hebt zitten die er iets van weten, die iets van goed bestuur weten. Wat ik eerder schetste van nou ja, op de golfbaan wordt ook een beetje geregeld maar dat dat eigenlijk ook heel erg professionaliseert.
- SP2: Die opleidingen die zijn er nog niet heel lang inderdaad, maar ik zie niet direct dat die heel populair [mogen zijn? 14:54]. En inderdaad wat je wel ziet een aantal mensen die hier al wat langer meelopen, die zitten nu in de raden van de commissarissen inderdaad. Ofwel de fondsen van nou ja, ...? [15:07] zoals Altera misschien of een ander instituut. En dat is vooral inderdaad op hun verdiensten in nou ja, de afgelopen 10 of 20 jaar bij grote andere partijen. En ook omdat we nu natuurlijk de markt wel vaak goed kennen, de vastgoedmarkt. Dat is in het vastgoed ten opzichte van nou ja, misschien wel andere categorieën, beleggingscategorieën, is dat wel waardevol natuurlijk.
- SP1: Ja.
- SP2: Mensen zeggen vastgoed is uniek, unieke objecten. Scannen vaak geschiedenis, et cetera.

- SP1: Zijn er wel eens keuzes voor jou heel erg vreemd overgekomen van grote instituten? Dat je zegt van wat zijn die in godsnaam aan het doen?
- SP2: Dat schiet me zo niet direct te binnen. Dat is niet iets dat... Nee.
- SP1: Oké. Nee. Nou, ik heb een beetje... Kijk er zijn hele specifieke vragen die ik natuurlijk heb voor echte instituten zelf. Waar ze vandaan komen, wie ze een beetje kennen, hoe ze mensen kennen. Dus dat heeft niet zoveel betrekking op een instituut als IVBN. Maar het is wel interessant om te weten van goh, wat jullie een beetje meekrijgen van die instituten.
- SP2: Je ziet dat die instituten hebben vaak bepaalde posities natuurlijk her en der in hun portefeuille, zeg maar. In de gemeente zijn die beter naar andere bijvoorbeeld. Dat leidt soms tot ja, afspraken of deals die zou je kunnen zeggen min of meer toevallig tot stand komen, en niet zozeer gebaseerd zijn op een hele duidelijke strategie.
- SP1: Nee.
- SP2: Als de partij zegt van oké, ik wil investeren de binnenstad in Amsterdam maar daarvoor in ruil krijg ik nou ja ik noem maar iets, ergens een ontwikkelmogelijkheid of de gelegenheid om als eerste nou, ergens te investeren.
- SP1: Nou ja, wat ik ook zie bijvoorbeeld in m'n eigen praktijk is dat wij bijvoorbeeld, nu word ik ambtenaar bij de gemeente ...? [17:09] planeconoom, maar in men huidige werk zag ik bijvoorbeeld dat had ja, twee panden. Een is van een Israëliër die allemaal pizzatenten gehad in de binnenstad, en later de boel verkocht heeft en een soort verlept hostel heeft. Aangrenzend zit bouwfonds met een gigantisch stuk grond ook, waar ze ook mogen op bouwen. En wat je eigenlijk merkt is dat de gemeente eigenlijk weer zaken wil doen met één partij. Dat ze die Israëliër eigenlijk geen zaken willen doen. Dat die eigenlijk geen kaas heeft gegeten hoe je nou echt goed binnenstedelijk ontwikkelt, en bouwfonds natuurlijk wel. En daar zie je dat er dus eigenlijk moeten ze beide partijen de optie geven, of moeten ze gewoon kunnen laten ontwikkelen. Maar dan zie je dat de gemeente terughoudend is en dan kom je dus in een soort gebied, in een grijs gebied terecht van waar je bestuurlijk eigenlijk officieel dingen moet doen, maar waar je eigenlijk zoiets van hebt van je dat wil ik niet want dan krijg ik men binnenstad niet mooi en één geregeld. Of dat krijg ik een niet kloppende ontwikkeling. En nu wat jij zei van er worden wel eens dingen geregeld, dat gevoel bedroop mij daar ook. We waren betrokken om het bouwfonds inderdaad nou, dat te kopen en dan die Israëliër uit te kopen. Dat lukte niet. Maar daar zie je dus ook dat de gemeente iets niet wil terwijl het wel officieel moet kunnen.
- SP2: Nou, dat is ook de moeilijkheid voor een gemeente ...? [18:38]. Die heeft te maken met nou ja, soms tientallen eigenaren stel in bepaalde gebieden ...? [18:42] de stedelijke herverkaveling volgens mij om te proberen nou ja, bepaalde gebieden inderdaad op te knappen. We hebben in het verleden geprobeerd een kantorenfonds in te stellen zodat je met meerdere eigenaren één gebied kunt opknappen. Maar ja je ziet dat de strategie, de termijnen lopen zo uiteen en dan zie je inderdaad nou ja, Israëliëse, of andere buitenlandse eigenaren vaak ja die hun betrokkenheid is natuurlijk wat anders.
- SP1: Ja. Nou, daar zie je inderdaad wel dat de informaliteit bijna gewenst is om dingen te regelen dan. Maar het is soms gek. Je hebt soms echt een grensgebied. Maar goed, ik ben heel blij met je input. Het bevestigt voor een deel wel wat ik dacht. Maar iemand in jouw positie die gewoon een beetje overzicht heeft van

verschillende fondsen, dat is wel fijn om ook te horen. Dus ik heb een beetje al m'n vragen wel, en categorieën een beetje bevroegt.

SP2: Oké.

SP1: Het is niet heel lang maar het is wel effectief denk ik.

SP2: Ja. Mooi.

SP1: Dus ontzettend bedankt en zodra m'n scriptie af is en oké is bevonden, dan zal je een exemplaar ontvangen.

SP2: Hartstikke leuk. Nou, ik ben benieuwd en succes met de afronding alvast.

SP1: Ja. Yes. Ontzettend bedankt.

SP2: Oké.

SP1: Oké.

SP2: Fijne dag nog. Doei.

SP1: Ja hoor. Dag. Oké. En nu?

WENDY VERSCHOOT INTERVIEW	
Aantal minuten:	94
Aantal sprekers:	2
Taal:	Nederlands

SP1: Zo. Ja, die loopt. Alles goed?

SP2: Nou, prima. Dat kan ik beter aan jou vragen, hoe je nachten zijn?

SP1: Ja, die zijn heel goed. Gelukkig wel. Dus nu vorige week maandag geboren, en ja, dat gaat eigenlijk al wel... Nou, hij komt om 1 uur en om 6 uur weer, dus dat is echt...

SP2: Oh, dat is keurig, toch?

SP1: Ja, dat is heel fijn, dat is heel fijn. Ik klaag ook niet. Dus.

SP2: Is het de eerste of niet?

SP1: De derde.

SP2: Oh, dan ben je het ook wel gewend.

SP1: Ja, dan ben je nog iedereen een beetje aan het slapen leggen om 1 uur, weet je. En de één moet nog plassen toch 's nachts en dan spookt het een beetje door het huis, maar goed, gaat allemaal goed.

SP2: Ik ken het, ik ken het. Ik moet zeggen: het wordt echt makkelijker.

SP1: Ah, super. Nou ja, gaan we voor.

SP2: Jawel. Duurt alleen nog even. Je moet wel even door die periode heen.

SP1: Ja, precies. Ik geloof dat ik les ooit... Of een college van je hebt gehad op de ASRE, als ik het me goed herinner. Dat ging toen over governance, als ik het me goed herinner.

SP2: Ja, ja, dat kan heel goed.

SP1: Nou, dat is heel leuk want mijn scriptie gaat eigenlijk... Ik weet niet of ik dat had gemeld, dat gaat over de strategievorming in de bestuurskamer. En ik denk dat er heel... Tenminste, met Hans heb ik heel leuke... Maken we een leuke scriptie. Echt, we krijgen gewoon een blik in de bestuurskamer omdat het, ja, denk ik uniek is maar ook leuk is om te kijken hoe mensen op die posities nadenken over strategievorming. En daarvoor heb ik het nieuwste boek van Daniel Kahneman gebruikt wat in 20/21 is uitgekomen over... Nou ben ik gewoon de titel kwijt, kun je nagaan.

SP2: Nee, maar ik ken het.

SP1: Ja, dus dat is gewoon wel heel leuk, om daar eens naar te kijken. En ook vanuit jouw positie als commissaris, dus iemand... Niet de CEO maar iemand die daar dus wel omheen hangt zeg maar.

SP2: Ja, die een hoop kan maken en breken.

SP1: Ja, precies. Want ik begin gewoon. En soms kijk ik een beetje opzij, dan heb ik hier m'n interviewvragen en dan moet ik soms woorden...

SP2: Nee, dat mag.

SP1: Oh, super. Want hoelang ben je nu werkzaam voor de organisatie waarvoor je commissaris bent?

SP2: Effe denken, hoor. Twee en een half jaar, denk ik. Ja. Bij Bouwinvest, ja. Bij Bouwinvest zit ik twee en een half jaar.

SP1: En heb je daarvoor ook, binnen de organisatie van Bouwinvest andere functies vervuld?

SP2: Nee.

SP1: Oké.

SP2: Helemaal onafhankelijk, hè.

SP1: En is dit je eerste positie als commissaris?

SP2: Nee, nee, ik heb er vier.

SP1: Oké. En al langer terug?

- SP2: Nee, eentje ben ik een paar maanden daarvoor gestart. Dat is bij de Stichting Ascert. Dat is het hele asbestdossier. Dus dat is zeg maar het register, zoals je register voor taxateurs hebt, heb je ook een register voor alle mensen die actief zijn in de asbestsector. En dan zit je dus eigenlijk ook tussen de grote organisaties als Bouwend Nederland, Aedes, maar ook het Ministerie van Sociale Zaken en dan de hele sector hè, van de asbestboeren om het maar zo te zeggen. En ik zit sinds vorig jaar januari bij Woonstad Rotterdam. Dus dat is zeg maar de grootste corporatie van Rotterdam. En ik zit bij Borghese en Pleijsier Bouw. Maar daar ben ik dan raad van advies, want dat is natuurlijk officieel... Die hebben geen verplichting om dat te doen. En via daarmee kijk ik ook nog mee bij COD, omdat dan de familie Pleijsier weer voor 50 procent met familie Van Veggel in COD zit. Dus ik kijk eigenlijk mee op COD, Borghese Real Estate and Pleijsier Bouw.
- SP1: Oké. En zijn die verantwoordelijkheden en die functies een beetje hetzelfde over de hele linie?
- SP2: Behalve bij Borghese zeg maar, omdat je daar raad van advies bent. En een raad van advies heb je daarmee geen formele rol in de zin van dat je kan zeggen: 'nee, je jaarrekening is niet goed.' Weet je, dat is eigenlijk meer om de familie met raad inderdaad terzijde te staan. Dus we kleden het wel in als een RVC, maar het is geen officiële. Het is een raad van advies. En de anderen zijn wel echt... Bij Ascert ben ik raad van toezicht en bij die andere is het echt gewoon commissaris. En ja, een corporatie en Bouwinvest zijn wat dat betreft gewoon hetzelfde, maar met... Er zit een andere doelstelling achter, met name een andere rendementsdoelstelling.
- SP1: Ja, want ik ben nogal benieuwd, zo'n familie, wat willen die dan van jou?
- SP2: Dat is heel breed. Dat is eigenlijk meedenken, hè. Alles wat ze doen, als je het hebt over strategie. Dus zo'n familie is natuurlijk dan dus in die zin minder sophisticated, die zijn natuurlijk gewoon zelf van draaien en gaan. En echt het proces van strategie vormen, ja, dat doe je als familie dan gewoon hè, met elkaar. Dus die hebben wel de behoefte om gechallenged te worden daarin, om echt het gevoel te krijgen van: ja goh, met blikken van de buitenwereld, zijn we wel de goeie dingen aan het doen of letten we op de goeie dingen? Dus mijn rol is met name inderdaad om te kijken op dingen als strategie, maar ook wel zaken als risicomanagement. Het is ook wel meedenken over zaken rondom opvolging, hè. Want daar heb je natuurlijk successie. Je hebt een hele familie die erin zit. Wie gaat nou wat doen? Wat is een logische timing? Welke rol krijgt zo iemand? Dus dat is anders dan bij een corporate waar je echt veel meer echt kijkt naar de strategie en de governance, risicomanagement, HR, purpose, al dat soort zaken. Het is bij zo'n familiebedrijf veel meer ook het aspect van opvolging wat je meeneemt. En ook wel naar de toekomst toe, hè. Wat is nou je ambitie? Hoe groot wil je worden? Blijf je dit doen? Ga je uitbouwen hè, wat je toch bij die familiebedrijven veelal ziet is dat er allerlei vehikels zijn. Want dan willen ze toch nog hierin beleggen of daarin. En dan is het echt wel met ze meekijken in de markt rondom je heen van: als je nou naar iets kijkt, wat zou een logische keuze zijn? Wat voor bedrijven of wat voor sector of... Dus dan kom je in dat private wealth-verhaal. En dan veel meer niet alleen kijken naar: wat doen ze vastgoed-technisch gezien, maar ook beleggingstechnisch? Wat zouden nou mooie complementaire zaken zijn of zaken die vanuit cultuur passen bij een bedrijf, hè?
- SP1: Ja. Zat je eerder bij COD dan zeg maar bij de corporates, of kwam dat nadat je bij de corporates zat?

- SP2: Nee, nee, nee. Ik zit eigenlijk gewoon bij de familie Pleijsier. En de familie Pleijsier die zit gewoon... Nou ja, je hebt wel én Pleijsier Bouw en Borghese, maar die hebben dan ook STONEFLOW en Gaudium hè, dus allerlei vehikels die dan wat minder bekend zijn. En zij zitten... Zij hebben samen met de familie Van Veggel, hebben ze COD opgericht. Dus de familie Pleijsier zit er voor 50 in en Van Veggel zit er dan voor 50 in. En je hebt dan Enno Otten die daar ook als directeur zit, en die zit dan ook als directeur bij Borghese. Dus als we dan een vergadering hebben dan pakken we het deel COD en Borghese samen zeg maar.
- SP1: Ja, oké. Want hoe zijn ze aan jou gekomen?
- SP2: Netwerk gewoon. En die ken ik dan. Dus ik kende toevallig Winno Pleijsier. En nou ja, dan heb je... Ze waren op zoek naar iemand die daarop kon challengen. Bij voorkeur een vrouw. Nou, er zijn niet zo heel veel vrouwen in het vastgoed en laat staan dat ze dan ook strategie en alles doen. Dus nou ja, dan bellen ze en dan... Nee, die belde eigenlijk gewoon met de vraag. En bij Bouwinvest kende ik Dick goed en nou ja, die zei een keer toen ik ergens dagvoorzitter was en hij een rol had, die zei: 'goh, je hebt vast wel meegekregen dat onze RVC is opgestapt.' Ik moest heel erg lachen. Toen zei ik: 'goh Dick, het zou wel heel ernstig zijn als ik dat gemist had.' Toen moest ie een beetje lachen en toen zei ie: 'goh, maar zou dat iets voor jou zijn?' En uiteindelijk... En weet je, en die heeft mijn naam gewoon doorgegeven aan ? (00:07:44), dat bureau. En ja, dan ga je gewoon de molen in van een selectieproces.
- SP1: En hoe ziet dat selectieproces eruit?
- SP2: Nou, dan heb je een... Nou, zeg maar zo'n headhunter, zo'n search-bureau, dan kom je van een longlist. Die gaan dan shortlisten. Nou, en op basis van die shortlist krijg je dan interviews. Dus dan krijg je... Er was net een nieuwe voorzitter, dus je krijgt een interview bij de voorzitter, je krijgt een interview met degene met wie je dan samen in een audit committee komt. Je spreekt een OR, je spreekt een CEO. Als dan iedereen zegt 'nou, we zien het wel zitten,' dan krijg je nog een check. Bij Bouwinvest moet je dan echt nog langs de AFM en zo bijvoorbeeld ook, hè. Dan moet gewoon de toezichthouder ook nog goedkeuring, toestemming geven. En als dat allemaal goed is en... En ik heb de aandeelhouder ook nog. Dus je spreekt ook de aandeelhouder nog. Het hele bestuur van de aandeelhouder. En als die dan allemaal zeggen 'nou, deze persoon zien we wel zitten,' nou, dan komt er een benoeming. Of een voorstel tot benoeming en dan...
- SP1: Oké. Gaat dat ook zo bij de familie Pleijsier?
- SP2: Nee, nee, dat was anders. Dat was makkelijk. Daar spreek je gewoon... Nou, daar heb ik Winno ook, en die kwam met mij. En die Robert dat is dan zijn broer waarmee ie het samen doet. Nou, die heb ik samen gesproken en die zeiden 'nou, dit zien we wel zitten.' En toegegeven, nu komt er een nieuw iemand en dan worden wij wel als andere raad van toezichtleden betrokken in het proces. Dan doen ze wel een voorselectie maar dan zeggen ze wel 'we willen ook dat jullie die personen spreken.'
- SP1: Oké. Oké, wel interessant.
- SP2: En zo komt dat tot stand. En Woonstad is eigenlijk een beetje hetzelfde principe, hè. Dat is ook gewoon echt een search-bureau. Daar moet een officieel profiel zijn en daar ga je dan niet langs de AFM maar langs de Autoriteit Woningcorporaties. Dus dat is ook zo'n heel traject waar je dan... Het is over het algemeen de

selectiecommissie. Nou, bij Bouwinvest was dat wat anders, want die waren nog een nieuwe RVC aan het opbouwen op dat moment. Maar normaal heb je eigenlijk een selectiecommissie. Dan heb je een gesprek met de directeur. Dan heb je in een deel van de gevallen, heb je óf aandeelhouder en of OR. En dan, ja, het zijn wat hoepeltjes waar je doorheen moet. En dan moet je dus inderdaad zo'n toezichthouder nog. Dus dat is wel de AFM aan de ene kant, AW aan de andere kant. Die moet dan ook nog z'n plasje erover doen. Bij de AW, bij de woningcorporaties, krijg je als het je eerste keer daar is ook nog een interview van anderhalf uur waar je doorheen moet. Bij de AFM hoefde ik dat gelukkig niet. Kan ook, maar dat hoefde dan gelukkig niet. Daar was m'n CV sterk genoeg voor en die kenden mij wel dus dat was makkelijker. Maar bij de AW moest je dat ook, ja, een anderhalf uur interview. En dan, ja... Zijn nogal wat hoepels.

SP1: Ja, want wat is oorspronkelijk je achtergrond?

SP2: Ja, ik kom echt uit een gezin uit de bouw. Dus mijn vader was aannemer. En ik heb TU Delft gedaan. Dus ik heb wel stenen, stenen, stenen altijd. En ik heb rechten ernaast gedaan. En toen ben ik bij Andersen begonnen als consultant. En toen heb ik een aantal jaren voor mezelf gewerkt en toen heb ik bijna tien jaar bij PwC gezeten en de hele consultancy-tak uitgebouwd. Toen ben ik de directie van Arcadis ingegaan. Dus toen had ik in één keer zelf een afdeling van 600 man en gezamenlijk 2100 man. Dus dat was wel een andere style of control ineens. Dus toen heb ik als bestuurder daar gezeten. En toen heb ik in de directie van CBRE gezeten. Met name om echt veel meer op client te focussen. En toen vond ik dat mijn taak er daar op zat en toen vond ik het wel weer leuk geweest en toen wilde ik meer flexibiliteit. Ik zit ook... Ja, ik heb vier kinderen dan. En ik heb een man die ook gewoon best wel druk is, dus toen hebben we... Toen zei ik: 'ik heb behoefte aan meer flexibiliteit.' En toen heb ik er eigenlijk voor gekozen om enerzijds een stukje advies nog te doen voor specialties en toezichtsrollen te gaan doen.

SP1: Zo. We mogen met recht zeggen een powervrouw.

SP2: Ja, ik vind dat altijd wel meevallen, maar dat is meer vanuit m'n eigen perspectief.

SP1: Ja, maar wel heel leuk denk ik, om al die verschillende dingen te doen.

SP2: Ja, wat ik zelf heel lekker vind, het is... Als je consultant doe je heel veel en kan je heel veel brengen, zit je er een korte tijd, maar het is altijd maar de vraag wat ermee gedaan wordt. Terwijl je als toezichthouder ook gewoon kritisch op zaken kan zijn, ook wel als sparringpartner een rol hebt, dus je ook wel weer kan meedenken, maar je kan er wel bovenop blijven zitten dat er ook follow up aan gegeven wordt. Dus waar je als adviseur eigenlijk op een gegeven moment: het is klaar en dan ben je weer weg, en eigenlijk niet zo goed weet of het uiteindelijk echt klijft en wat ermee gedaan wordt, kan je als toezichthouder veel meer zeggen: 'ja, het is allemaal leuk dat jullie dat denken, dat je dat niet hoeft te doen, maar dat gaan we dus wel doen.' En dan kan je iedere keer weer zeggen: 'wat is de stand van zaken?' En terugkoppeling. Dus dat vind ik heel leuk. En wat ik wel heel fijn vind is als je alleen maar advies gedaan hebt en niet aan de bestuurlijke kant hebt gezeten, dan mis je ook wel het beeld hoe je in de organisatie zit. Want wat je vaak toch merkt als adviseur, dat je denkt: jemig, waarom doet een organisatie dit? Hoe moeilijk is het? Je ziet toch dat het moet veranderen. Je weet het, anders had je ons niet ingehuurd, en toch gebeurt er niet zo veel. En als je dan eenmaal aan de bestuurlijke kant zit, dan weet je hoe veel andere dingen ernaast lopen en dat je het wel moet doen, maar dat je 10.000 andere dingen op je bordje hebt en dat het daarom niet altijd gaat. Dus het is wel heel fijn om te begrijpen als toezichthouder

hoe het als bestuurder werkt, maar ook de kant, de advieskant, hoe dat samengaat. Dus ik vind dat wel een hele fijne combi. Ik denk wel dat ik daardoor een betere toezichthouder ben dan wanneer ik alleen vanuit de advieskant of alleen vanuit de bestuurlijke kant zou komen. Want ik merk wel, als bestuurders toezicht gaan houden, die kunnen dat ook weleens met oogkleppen op doen, omdat ze denken: ja, maar hoe ik het deed was geweldig. Ja, je kan je weleens afvragen of dat het geval is.

- SP1: Ja, dat hangt natuurlijk met andere dingen samen hè, of je dingen kan doen.
- SP2: Precies, ja. Maar je moet wel dat speelveld snappen. Je moet echt wel snappen hoe het werkt, hoe die interactie werkt en aan welke touwtjes je moet trekken. En het helpt dan gewoon als je meerdere kanten van het spel hebt gezien.
- SP1: Ja, ja, snap ik. En jouw collega-bestuurders, hebben die een beetje dezelfde achtergrond? En ik vraagt het dan een beetje breed, hè? Dus al je commissariaten en je advies...
- SP2: Nee, nee, nee, helemaal niet. Eigenlijk is het altijd: je probeert zo'n rol complementair te laten zijn. Dus als je bijvoorbeeld bij Bouwinvest kijkt, daar heb je Jos Nijhuis, is, nou, én oud-PwC CEO maar ook CEO van Schiphol jaren geweest. Dus daar zit wel... Die heeft wel wat... Die snapt wel iets van vastgoed vanuit eigen beleggingen en Schiphol Real Estate, maar dat is toch eigenlijk veel meer echt een bestuurder, hoe je ook als CEO naar dingen kijkt, hè. En nou heb ik dan Jos van Langen, die was eerst CFO van Rabo Vastgoed en die is nog even CEO geweest, maar dat is toch wel echt iemand die vanuit de bankenwereld kijkt. Dus die snapt de sector wel, maar die denkt vanuit bankenperspectief. En de andere, de laatste die we daar hebben, is echt iemand uit de financiële wereld. Dus dan ben je heel complementair met wat je doet, maar daar ben ik wel echt de vastgoedpersoon. Dus als het echt over vastgoed gaat kijken ze naar mij en dat zie ik dus bij... Bij een corporatie is dat iets anders. Ben ik ook overigens de enige. Daar heb je dan ook nog iemand die wat meer een volkshuisvesting-achtergrond heeft. Nou, dan krijg je echt... Daar zoeken ze echt naar politiek bestuurlijke mensen ook, hè. Zeker bij die grote willen ze aanhaking met Den Haag hebben hè, dat die link er is. En ik heb... Je hebt daar veel mensen die zich met leefbaarheid en de huurderskant bezighouden. Dus daar heb je een hele andere dynamiek doordat veel meer wordt gesproken: 'ja, maar de huurders, ja, maar de huurders.' En dan ben ik weer een tegengewicht met: 'ja, maar we zijn wel een stenenbedrijf met weet je wel...' Een woningcorporatie heeft vaak de neiging alleen maar te denken dat het gaat om het belang van die huurders. Ik zeg: 'ja, maar dat heeft een commerciële belegger niet anders.' Die heeft ook het belang van de huurders en die betalen eigenlijk nog veel meer, dus die zijn veeleisender, dus je moet dat goed doen. Dus je moet al... Iedereen denkt altijd dat beleggen alleen maar gaat over heel veel geld verdienen. Ik zeg: 'ja, maar uiteindelijk zijn die huurders voor hen het allerbelangrijkste want dat geld komt er niet als die huurders niet tevreden zijn, hè.' En als je een verkeerd product levert. Dus je merkt dat daar een bepaald beeld vanuit de corporatie bestaat waardoor ze heel erg focussen alleen maar op leefbaarheid en sociaal voor die mensen. Dat ik altijd zeg: 'ja, maar het begint wel met de basis. Als je financiën niet op orde zijn kan je de stenen niet bouwen, kan je je product niet leveren voor die doelgroep die je zo graag wil bedienen. En dat nadenken daarover, dat is bij een Bouwinvest veel beter. En daar zie je dus ook wel dat er andere type commissarissen zitten, weliswaar ook niet met de stenen, maar veel beter dat spelletje snappen, werkt dat daar beter vind ik dan bij woningcorporaties. Bij woningcorporaties, dan zit ik bij een grote grootte waar je echt nog wel kwalitatief best wel oké mensen hebt. Maar

als je kijkt naar de kleinere corporaties in het land, daar krijg je, ja, een beetje ouderwets een soort van de lokale bankier. En weet je, de notabelen uit de buurt of wat mensen die het leuk vinden om een keer vanuit status ook een commissariaat te doen en daarmee krijg je eigenlijk niet de kwaliteiten die je moet hebben om bestuurders te challengen. En bij een familiebedrijf is het nog anders, hè. Daar wordt dus gekeken naar... Dat komt heel erg vanuit ook eigen netwerk. Maar ook wel... Wat ze daar wel aardig doen is echt wel de breedte zoeken. Dus ik ben de enige vastgoed daar ook, die ze daarop challenged. En dan heb je dus andere mensen die vanuit andere sectoren zoals de installatiesector snappen hoe dingen werken. Er komt nu een financial bij die echt als financial naar dingen kijkt. Dus ja, dat is wel... En zo zijn die profielen altijd wel zo dat je altijd één iemand hebt die echt uit de sector komt waar het over gaat. Bij die asbest hebben we bijvoorbeeld één iemand die echt... Nou, het is gewoon een asbestboer. En dan vaak heb je dat een financial uit de financiële wereld met wel soort van affiniteit met. En dan heb je nog vaak iemand die breder, meer snapt hoe governance werkt, strategievorming en dat soort dingen. Dus dat is een beetje...

SP1: Ja, ik sprak hiervoor... Ik sprak Reinier Walta hiervoor, die van Vastnet. En die komt echt inderdaad... Dat is een financial is dat, die dus... Ja. Dat is wel grappig...

SP2: Ja, ja. Maar ik heb bijvoorbeeld bij Ascert, heb ik een financial die bij Mars heeft gewerkt als financiële man en zo, weet je wel. Dus die heeft helemaal niets heeft met asbest en die bouwsector, maar wel heel erg zit op: ja, maar wat mag je nou verwachten? Wat moet een accountant doen, waar moeten we naar kijken? Weet je wel? Dus. En daarmee ben je complementair aan elkaar en...

SP1: Je merkt gewoon dat je misschien wel gewoon kunde nodig hebt, hè. Dus vriendjes zijn leuk, maar misschien dat... En dat zie ik... Ik ben net overgestapt naar een nieuwe job, namelijk de gemeente Amstelveen als planeconoom, en ik werkte hiervoor voor gewoon een belegger, een particuliere boetiekbelegger. En wat ik eigenlijk zag, staat niet in m'n scriptie hoor, maar wat je ziet is dat die families, die worden... Geld maakt geld. En die worden zo ontzettend rijk. En je ziet gewoon dat de scope van de projecten die ze doen gewoon echt kunde behoeven. Het is niet meer appartementencomplexje van 30 woningen. Nee, het zijn 400 woningen die ik ga neerzetten en dan moet ik ook nog aan allerlei dingen voldoen en dan kom je er niet meer af van: oom hup zoveel en oom die en Jan. Nee, dan heb je gewoon kunde nodig en dat is denk ik wat je...

SP2: Nou ja, dat is wat ik bij Borghese zie, hè. Kijk, die zijn natuurlijk vanuit de aannemer, zijn die ook ontwikkelen gaan doen. Nou oké, dat gaat. Maar op een gegeven moment komen er ook belegginsvehikels bij. En dat is een ander spelletje, weet je wel. En dan, waar moet je op letten? Waar moet je over nadenken? Hoe werkt die werkt? Hoe werkt institutioneel geld, hoe werkt particulier geld, weet je wel? En die vinden het gewoon heel fijn om iemand te hebben die tegen ze aanhoudt van: ja weet je, maar dat gebeurt in die wereld, dat gebeurt daar, dit is niet realistisch, daar heb je die extra hulp voor nodig, weet je wel. Maar daar kan je ze ook heel veel toegevoegde waarde bieden.

SP1: Ja, maar daar krijg je ook mooie projecten van. Daar krijg je gewoon...

SP2: Hartstikke. Zeker.

SP1: Je kunt wel steeds weer die twee slaapkamers en 60 vierkante meter bouwen op iedere... Op een gegeven moment heeft de buurt daar geen behoefte meer aan.

- SP2: Ja, dat. Plus dat ik merk dat de mensen zelf ook het trucje beu zijn, hè. Mensen hebben weer, ook gewoon in zo'n bedrijf, hebben een nieuwe uitdaging nodig. Die zeggen: 'ja, maar wat wordt het volgende coole project?' Weet je wel. Commodity is best wel saai natuurlijk.
- SP1: Ja, ik woon in Buitenvelder en ik weet niet of je het hier kan zien, maar hier staat die nieuwe toren van Kronenberg aan de Buitenveldertselaan.
- SP2: Ja, ja, ja.
- SP1: En die bouwt echt iets heel moois gewoon, dat je denkt van... Hij zal het wel goed hebben uitgerekend, maar het is ook gewoon heel mooi voor de buurt. Zo zie je dat het niet meer plat geld... Die huisjesmelkers die gaan er langzaam uit.
- SP2: Ja, je ziet het, hè. En dan heb je, maar dat is een beetje ook met wat je met strategie hebt hè, het gaat tegenwoordig niet meer alleen maar om plat geld verdienen. Het kan bijna niet meer. Hangt van de wereld af, hè. Private equity natuurlijk echt wel een ander verhaal. Dat is nog steeds. Weet je, de Blackstones van deze wereld is toch wel gewoon heel veel geld verdienen. Maar je merkt, zeker als je met institutioneel geld te maken hebt, dan moet je allerlei dingen erbij gaan doen omdat die zelf allerlei eisen krijgen. Weet je wel, en zo'n pensioenfonds bouw, ja, die zeggen gewoon: 'we moeten gewoon...' APG, Pensioenfonds Bouw of sommige partijen die zeggen: 'ja, maar we hebben ook grotere maatschappelijke verantwoordelijkheid, hè.' Dus dingen als ESG, ja, als je dat niet doet dan komt het geld ook niet meer naar je toe. En dat is ook vrij simpel. En je ziet dus ook dat ze niet meer bezig zijn met puur en alleen steden stapelen, maar echt de leefbare stad, hè. Hoe zorgen we dat dat gebeurt? Hoe zorg je dat je in de zomer niet die hittestress hebt? Er wordt over veel meer dingen nagedacht dan vroeger.
- SP1: Ja, precies. Precies. En als ik even focus meer naar strategie. Zijn er externe personen of gebeurtenissen die ervoor kunnen zorgen dat het een impuls vormt voor de strategie?
- SP2: Nou ja, dat is natuurlijk wat je... Ik denk hè, dat de sector uit zichzelf, als daar geen externe impulsen komen, hebben ze vaak de neiging om dingen te blijven doen zoals ze deden, hè. Dus het lijkt nu allemaal alsof duurzaamheid en alles intrinsieke motivatie is, maar dat is een hele tijd extrinsiek geweest, zeg maar. Allemaal van buiten voordat het intrinsiek is geworden. Dus ik denk dat dat soort veranderingen, zijn heel erg ingegeven door gewoon institutionele die gewoon zeiden: 'ja weet je, wij willen gewoon. Wij gaan geen geld meer besteden aan niet-duurzame zaken. Dus dan gaat ons geld ergens anders heen.' Dus er is een externe druk geweest om wel te veranderen. En dat zie je met meer dingen hè, ook als het gaat over: wat voor klanten zitten er in CDD's en alles? Allemaal externe druk, hè. Dat is allemaal DMB, AFM of gewoon institutionele die gewoon zeggen: 'ja weet je, je moet dat anders gaan doen.' Dus ik vind dat wel... De sector is wel... Dat is wat ik zei: het lijkt heel erg alsof iedereen nu roept 'duurzaamheid.' Maar dat is ook omdat er al tien jaar lang... Weet je, Jaap Gilles is er jaren al mee bezig geweest vanuit de DBGC. Nee, ja. Nou, je kent hem. Ik twijfelde even over de afkorting. DCBG. DCBG. DCBG denk ik. Wij zijn heel lang al bezig geweest om duurzaamheid te doen. En het begon ooit als, dat is al vijftien jaar geleden denk ik, als een soort geitenwollensokken allemaal. En gaandeweg heeft het meer... En nu, ja, bouwt het op en heb je ESG. Nou, ik zag vanmorgen weer zo'n ding dat Boris van der Gijp zegt: 'ja, wij willen vooroplopen in alles wat ESG is.' Dan denk ik: goh, daar kom je nu mee, weet je wel. Dat is iets wat al jaren loopt. Dus het is... Kijk, Coen van Oostrom maakte natuurlijk gewoon helemaal z'n marketingplan al

jaren met edge om dat te doen. Dus ik denk dat er heel veel dingen zijn. Veranderingen komen met name van buiten of door partijen van buiten de sector, hè. Je ziet gewoon dat de sector vaak dingen blijft doen en dat als er van buiten partijen komen... Ik vind dat in taxatieland, vind ik dat een heel mooi voorbeeld, dat je... AVM, is het. Valuation models. Is dat dat... Dat kwam omdat externe partijen gewoon zeiden, jonge gasten, zeiden allemaal qua modelleren: 'het kan gewoon.' En in de wereld zelf zeiden ze: 'het kon niet.' Hetzelfde als duurzaamheid meenemen in je taxaties. Ja, dat is heel ingewikkeld. Een externe zegt: 'dat doen we gewoon.' Dus je ziet dat het vaak dan wel de druk is van externe partijen die het doen, die het gewoon doen, dus concurrenten, als wel stakeholders of toezichthouders die zorgen dat er veel verandering komt. Dus ik vind dat als je kijkt naar het proces van strategievorming in de vastgoedsector, is vaak weinig sophisticated en moet meer sophisticated worden door druk van buiten. En je ziet dat ze dan af en toe gewoon ook externen nodig hebben om ze er echt even bij te helpen, omdat ze zelf dat nooit echt hebben hoeven doen en dan zeggen: 'ja, wat moet ik dan doen? Weet je wel, wat betekent dat?' Iets als purpose, ja, dat is natuurlijk wat grote corporates op een gegeven moment gingen doen. En purpose, purpose? Weet je, er is al een hele discussie überhaupt in strategievorming over: wat is nou eerst, visie of missie? Daar moet ik altijd op challengen; wat is nou eerst? Ik zeg: 'want uiteindelijk begin je altijd met een why, met een visie. Wat is je visie ergens op die leidt tot een missie?' Maar zelfs de boeken zijn er verschillend over, want er zijn ook boeken die zeggen: 'je hebt een missie en daar komt een visie uit voort.' Ja, ik geloof er zelf heel sterk in dat je echt eerst een visie ergens moet hebben om daar vanuit een missie te kunnen formuleren. En daar komt je strategie dan weer uit voort. Maar strategie is vaak een soort heel mooi containerbegrip wat iedereen te pas en te onpas gebruikt. En over het algemeen is het tactiek en weinig strategie. Dus ik vind dat in de vastgoedsector vaak het woord strategie niet altijd goed wordt gebruikt. Waar het gaat om beleggingsstrategie wel, maar daar waar het gaat over corporate strategy, nou, dat is meestal gewoon tactiek en voortrollen met wat we al deden met een kleine aanpassing.

SP1: Oké, oké. En zo'n externe factor als corona, bepaalt dat... Is dat nou sturend voor strategie?

SP2: Het is niet sturend. Ik denk wel dat het leidt tot bewustwording, dat je soms ook naar andere zaken moet kijken, hè. Ik vind dat nu ook wel weer... Ik moet even een kind schermtijd geven begrijp ik. Ik heb geen vraag gekregen, Sid. Nou, ik heb niks binnengekregen. Dan moet ie hem nog een keer vragen. We hebben dan, ja, kinderen die op school werken met een computer, maar dan heb ik soms weleens, dat doe je als ouder, dan zorg je dat ze niet zo heel veel tijd hebben.

SP1: Kun je dat bepalen, zo'n schermtijd? Kun je dat blokkeren?

SP2: Zeker. Ik heb geen vraag gekregen, Sid. Nou. Moet ik maar even in de gaten houden. Volgens mij zit ie gewoon bij z'n les dus dat kan helemaal niet. En anders krijg ik wel een bericht ergens. Nee, dat is... Je hebt bij kinderen, zeker als ze op school zitten, ze moeten tegenwoordig met een computer werken. En dan wil je ook voorkomen dat ze tijdens de les als ze niets hoeven te doen gaan zitten gamen of wat dan ook. Dus dan beperk ik dat weleens. Maar vorige keer had ik het probleem dat ie in één keer, dat z'n schermtijd voorbij was en dat ie toen een toets online moest doen, dus dan is er wat stress zeg maar. Maar normaal krijg ik dat binnen en dan keur ik het gelijk goed. Anyway, we hadden het over die...

SP1: Externe factoren.

SP2: Externe factoren. Nee, corona vind ik iets... Dat leidt er wel toe dat men kijkt naar... Nou, in het begin is het, weet je, beleggingsstrategie. Dus hetzelfde nu weer hè, met wat er met Rusland gebeurt, zelfde verhaal, ook zo'n externe factor. Dat is wel dat dat wel gelijk leidt tot. In eerste instantie is het gewoon kijken: hoe word je op dat moment geraakt? Het leidt er wel toe dat je na moet denken, zeker als je internationaal zit, van: waar heb ik dan eigenlijk beleggingen zitten? Wil ik dat nog wel? Dus het kan wel leiden tot een herijking of ook wel zien hoe kwetsbaar je kunt zijn met zaken en de vraag of je dat dus nog wil. En wil niet altijd zeggen dat je het niet doet, maar je moet er op z'n minst over nadenken. Kijk, want dat soort regio's leveren vaak ook meer rendement op. En de vraag is: weegt het risico op tegen het rendement dat je doet? Ik denk dat een externe factor, dan kom ik op een hele andere, iets is als het MeToo en The Voice en al dat soort dingen, zijn ook externe factoren die op je organisatie hè... Wat betekent dat? Hoe wil je met dat soort dingen omgaan? Heb je dat soort zaken wel goed geregeld? Dus dat zijn ook onderdelen van cultuur en gedrag binnen je strategie waarvan je zegt: 'hé, vraagt dat ook niet om herijking of om aanpassen van de tijd?' Maar dat is wel... Ik vind dat heel veel van dit soort dingen, strategieverandering is met name door externe factoren gedreven en beperkt door intrinsieke motivatie om zelf te willen veranderen. Vind ik hè, dat vind ik...

SP1: Ja nee, nee.

SP2: Als ik gewoon kijk, een vriend van mij is dan de CEO van DSM. Co-CEO. Die is veel meer als persoon al veel langer bezig: wat willen wij bijdragen aan de wereld? Wat willen wij doen en wat gaan wij dus met onze strategie doen? En daarmee is er meer leadership naar andere bedrijven toe om te laten zien: hé kijk, wij vinden dit belangrijk. En dat zie ik bij FrieslandCampina CEO, is ook een goed vriendje. Ik vind dat dat soort mensen heel anders met strategieën omgaan. Die zijn echt veel meer aan het kijken: oké... Maar in het heel maatschappelijke veld, wereldwijd gezien, wat is nou onze rol en waar kunnen wij impact maken en waar vinden wij dus gewoon dat we dingen anders moeten gaan... Niet omdat de buitenwereld zegt dat we dat moeten doen, maar omdat wij zelf vinden dat wij zo'n belangrijke rol spelen als bedrijf dat een klimaatprobleem, een voedselprobleem, al dat soort dingen, wij vinden dat wij daar een rol in moeten spelen. En dus gaan we kijken: wat doen we en hoe zouden wij dat anders moeten doen? En als ik dan kijk naar de vastgoedsector, dan zie ik daar vrij weinig intrinsieke motivatie. En dat is wat ik zei: bij duurzaamheid lijkt dat nu, maar dat is een proces van vijftien jaar waar een externe factor uiteindelijk intrinsiek is geworden omdat het niet anders kon. Maar ik vind wel dat de sector gemiddeld genomen eigenlijk meer reactief is op externe prikkels dan dat ze echt intrinsiek zeggen: 'hé, wij willen daar een rol in spelen.' Ik denk wel dat het gaandeweg, je hebt er altijd wel een paar die daar anders in zijn, die daar uit springen. Maar ook een Coen van Oostrom doet dan mooi, hè. Dat is een marketingmachine die dat heel mooi brengt, maar dat is... Nou, als je er echt goed doorheen ging kijken was het helemaal niet zo spannend als het was. En dat was ook wel een marketingmachine om er geld mee te verdienen. Dus dan is het niet zo zeer een intrinsieke motivatie als wel gewoon je businessmodel: waar kan ik geld mee verdienen, met welk verhaal? Dus ik vind wel dat... Maar ik vind de vastgoedsector daarin niet anders dan de bouwsector, hè. Het zijn beide sectoren die best wel volgend zijn en wat minder echt dat vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid op zich pakken. Dat is echt gedreven door de aandeelhouders die hen daartoe drijven dan dat het nou echt iets is wat ze zelf willen. En ik merk ook dat de CEO's in deze sector dat ook niet van nature in zich hebben. Ik bedoel, als ik de CEO's van zo'n FrieslandCampina en zo'n DSM zie,

dat zijn als personen volledig andere mensen. En dan kom je eigenlijk op het punt waar je het eerder over had, die kunde. In de sector zijn er gewoon mensen die opgegroeid zijn naar boven met vanuit die stenen. Daar wel iets meer misschien visionair in waren of iets meer leadership hadden. Maar als je vastgoed dan vergelijkt met andere partijen, dan vind ik de banken geen vergelijking. Die vind ik net zo volgend, die die macht ook alleen maar tot de markt dwingt. Maar ik vind: de sector is niet van nature heel proactief en echt vanuit leadership denkend: waar kunnen wij nou het verschil maken?

SP1: Ja, dat verschilt ook een beetje. Hè, je zei net over CEO's die dus echt een visie hebben en een idee hebben. DSM, FrieslandCampina, ineens denk ik dan aan Shell die gewoon... De oorlog is uitgebroken maar die kopen nog even goedkoop een paar vaten olie. Dat je dank denk van: hoe dan?

SP2: Ja, maar dat is ook door de... Weet je, maar dat is typisch zo'n voorbeeld van: we gaan net zo lang door totdat de maatschappij echt zegt 'Shell, nu kan het echt niet meer.'

SP1: Nee, maar precies...

SP2: 'Oké vooruit, dan gaan we om,' weet je wel. En dat zie je met het gas, dat zie je met al die dingen. Dus ook daar zitten grote verschillen. En bij Shell is het op zich ook heel verklaarbaar hè, want ze weten dat ze een soort uitstervend product hebben. Dus die houden net zo lang vast aan dat product totdat het echt niet meer kan. En dat vraagt ook wat hè, want het is heel ingewikkeld en er speelt wat met je aandeelhouders. Heb je aandeelhouders die echt hardcore alleen maar voor maximaal rendement willen, dan kan jij ook niet die stappen nemen als wanneer je de beleggers hebt die zeggen: 'nee, we hebben ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid met elkaar dus we gaan... Tuurlijk willen we graag een hoog rendement, maar daarbinnen willen we... Als dat betekent dat we iets meer maatschappelijke verantwoordelijkheid, investeringen, vragen waardoor ons rendement misschien iets lager wordt maar waardoor wel uiteindelijk het maatschappelijk rendement groter is?' Ja weet je, dan heb je ook de ruimte om dat te doen. En dat is denk ik wel altijd waar je als CEO mee te maken hebt. Dus het speelveld van die aandeelhouders. Heb je aandeelhouders die gewoon alleen maar maximaal geld willen verdienen, dan is jouw speelruimte als CEO ook vele malen kleiner. Dus het is ook wel die interactie. En ik denk, dat is... Een echt goeie CEO weet de balans te vinden tussen echt een goed verhaal neerzetten: wat willen we, vanuit die purpose, om de mensen vanuit echt geloof mee te nemen in waarom je dat doet? Maar niet iedere CEO heeft ook een product waarmee die dat kan doen. Dus het is ook wel... En aandeelhouders. Dus het is ook wel echt balanceren. Kijk, een Bouwinvest heeft een BPF Bouw. Die zit dichtbij APG en al dat soort dingen. Omdat vanuit hun omvang en ook wel comfort met hoe ze zitten kunnen ze ook zeggen: 'wij willen meer aan duurzaamheid doen, vinden we belangrijk.' Ja, zit je aan de slechte kant, dan zeg je: 'nee ja, dat is allemaal leuk, maar dat gaat niet, hè.' En dat is natuurlijk het speelveld waar woningcorporaties veel meer inzitten. Dus dat geld, ja weet je wel, wat ga je doen? Ja, we willen wel verduurzamen, maar ja, we moeten ook bouwen, we moeten dit, we moeten dat, en zo veel geld hebben we niet. En dan is je uitgangspositie en dus ook de ruimte in je strategievorming, is ook veel beperkter. Dan is het veel meer toch de tent draaiende houden en binnen dat draaiende houden kijken wat je dan nog... Welke keuzes je kan maken.

SP1: Ja, dat is ook een groot verschil, tenminste vind ik altijd, bij pensioengeld en ik zeg het commercieel geld. Ik ben nu overgestapt van commercieel naar de gemeente.

Nou, ik wilde gewoon een nieuwe uitdaging. En daar zie je, die gemeente die heeft een soort onzichtbare baas. Dat is een heel andere mores hè, dan commercieel. Dat is eigenlijk fascinerend om te zien, hoe dat eigenlijk doorwerkt. En ook met besteden van geld, van: als je pensioengeld hebt, dan kun je dat ook afdwingen, want er is niet iemand die iedere cent wil verdienen, maar die wil impact hebben en die wil het op een goeie manier doen. Dus dat zijn ook denk ik de trekkers van de kar wat dat betreft.

SP2: Maar dat is het, hè. Dat is ook altijd als de vraag gesteld wordt, dan zeg ik: 'het komt...' Weet je, het is niet fair, maar het is even generaliserend. Je hebt altijd wel losse dingen daartussen, maar gemiddeld genomen komen de prikkels in de vastgoedsector altijd van buiten, niet van binnen. De neiging heeft... Ik vind, je kan ze vergelijken met een Dixons, Saab, V&D, zo kun je er nog wat noemen. Te lang eigenlijk het uitmelken van een strategie, way beyond het punt dat je hem al had moeten herijken.

SP1: Ja, precies. Ja, te laat om bij te sturen.

SP2: Precies. En dan moet je mee. En dan heb je dus die externen die je gewoon dwingen om te veranderen. En het gevaar daarvan is dat als je daar dus niet in control over bent, dat je dingen moet doen met je organisatie, met je mensen, met je portefeuille en alles, waarvan je denkt... Die suboptimaal zijn. En als je te laat bent... Kijk, ik vind... Vestia is daar een heel mooi... Weet je, daar zijn allerlei dingen gebeurd. Maar er zijn meer woningcorporaties. Als je de verkeerde keuzes maakt en je allemaal gaat over bouwen, bouwen, bouwen en dingen doen. En dat onderhoud, dat wordt steeds slechter. Ja, dan kan je... Dan zit je op een gegeven moment, ja, toch maar even met je ballen aan het plafond geknoopt. Je kan gewoon niks meer. En je wil niet op dat punt komen. En ik vind dat er wel heel veel mensen, en dat is het gevaar van gewoon specialisten door laten stromen naar zo'n positie. Er zijn te veel mensen die vanuit hun eagerness en enthousiasme om mooie dingen neer te zetten verblind zijn door, ja, de risico's die eraan zitten. Ik bedoel, ik heb voor de Tweede Kamer de SS Rotterdam mogen onderzoeken. Ja, als je een project van 9 miljoen bedenkt en het wordt 200 miljoen, dan denk je: waar ging het mis, weet je wel? Hoe dan? Ja, maar als je dan ziet... En dan is het... Het is vaak... Want dan wordt er gezegd: fraude. Ik zeg: 'ja, maar het is in heel veel gevallen, want ik heb meer van dit soort dingen onderzocht, het is in de meeste gevallen geen fraude. Het is een naïviteit vaak. En die volledig uit de klauwen loopt. Maar dat komt omdat er mensen vanuit hun eagerness en enthousiasme zitten: ja, maar mooi, en dat gaan we doen.' Ja, maar mind you, dit spelletje ken je niet. En brandt je vingers er dan niet aan. En dat is denk ik ook wel wat je dus ook wel bij... Ja, er zijn wel CEO's die daar hartstikke nat op zijn gegaan. En dat is natuurlijk bij vastgoed. Het is spannend, het is stoer, er zit emotie aan. Mensen kijken te weinig, en dat is natuurlijk wat veel niet willen horen, te weinig naar risicomanagement en te veel naar de opportunity.

SP1: Ja, eigenlijk zie je dat eigenlijk... Wat ik ook altijd denk is: ze willen iets moois neerzetten. 'Dat hebben wij mooi maar even neergezet.' En we zetten... 'Ja, met de aandeelhouders, dat hebben we nog wel... Daar hebben we het nog wel over.'

SP2: Ja, maar dat is het hè, want wat je ziet in de sector is dat toch allemaal mensen... Wat vinden ze het allermooist? Een mooi project doen langs al die projecten. En eigenlijk zeggen ze allemaal, of het nou de ontwikkelaar is of de belegger of de bouwer, allemaal zeggen ze: 'mijn project. Moet je kijken, mijn project.' Vinden ze allemaal geweldig. En dat is allemaal hartstikke mooi en dat vindt ook iedereen hartstikke mooi. Alleen, het traject er naartoe en alles, wat je doet en het geld van

wie... Ja, met wiens geld ben je dat aan het doen, hè? En als je dat doet als een familie Pleijsier die dat doet met eigen geld, dat moeten ze zelf weten hè. Als zij een hoger risico willen nemen, dat voelen zij ook zelf in hun portemonnee. Maar ben jij een woningcorporatie of ben jij een belegger waar institutioneel geld achter zit, dan is dat wel even anders. En dat is ook waarom privaat equity gewoon veel meer met risico erin gaat en iedereen stopt z'n eigen geld... Weet je wel, waar bemoei je je mee? Maar daar zit dus ook niet de druk om vanuit duurzaamheid of andere dingen te veranderen.

SP1: Ja nee, zeker. Want mijn volgende vraag is al lang beantwoord. Zijn er interne factoren die kunnen zorgen voor een impuls in de strategievorming? Nou, nee dus.

SP2: Nou ja, weinig. Weinig. Want dan moet echt met name een CEO, want dat is toch de tone at the top, hè. Want in alle eerlijkheid: zit jij ergens in de lagen daaronder, ja, dan kan je springen wat je wil, maar dan krijg je het niet veranderd. Het is echt die tone at the top, echt helemaal bovenin. Als daar bij iemand niet het kwartje valt... Kijk, het kan best zijn dat als je nu Oekraïne ziet, dat in één keer iemand zegt: 'kak hé, ik wil dit niet meer, ik wil dit anders gaan doen.' Heb ik nog niet zo heel vaak gezien, dus het is wel... En ik weet dat er wel enkelingen tussen zitten, maar gemiddeld genomen weinig interne motivatie.

SP1: Ja, wauw. En is er eigenlijk enige controle op strategievorming in die top?

SP2: Nee, nee, nee. Nou ja, dan moet je het dus echt van de RVC hebben.

SP1: Ja, dat ben jij dus?

SP2: Ja, maar als je dus geen tegenwicht biedt hè... Wat ik wel merk als je wat meer naar de oldschool RVC's kijkt... Het gevaar is ook: als jij te veel vastgoedmensen in je RVC hebt... Even om nog terug te komen op jouw punt: hoe ziet zo'n RVC er nou uit? Als je te veel vastgoedmensen in je RVC hebt bestaat het risico dat die allemaal vanuit die emotie en het enthousiasme voor die... Ja, zeggen: 'cool, leuk.' En te weinig kritisch zijn op: wat zeg je nou eigenlijk?

SP1: Dus je kijkt eigenlijk... Ik vertaal het even, ik moet het ook opnemen natuurlijk. Je krijgt dan eigenlijk precies het klassieke group think.

SP2: Ja. En je moet dus, wil je dat goed organiseren, moet je wrijving organiseren en afwijkende beelden. Niet te veel wrijving ook hè, je moet wel oppassen dat je niet... Want dan werkt het dus ook niet. Want iedereen zegt altijd: 'je moet wrijven.' Maar dan zeg ik: 'nou, er zitten wel grenzen aan wrijving, want als je...' Nou ja, kijk naar Volt hè, als je te veel wrijft gaat het mis. Nou, zo heb je er meer voorbeelden van. Nee, maar je moet wel zorgen dat mensen vanuit verschillende invalshoeken... Er zijn twee dingen nodig. A, verschillende invalshoeken zodat je ook die spiegel voor kan houden. Maar ook echt wel lef om het te durven zeggen. Want ik merk ook wel dat veel mensen, ook commissarissen nog wel eens iets... En je moet wel echt kunnen zeggen: 'ja, hartstikke leuk jongens, maar dat gaat hem niet worden. Ga maar terug, ga je huiswerk maar opnieuw doen.' En dat is niet altijd tof, maar dat is wel nodig en dat is wel jouw rol als toezichthouder. En ik denk wel dat er, als je dus inderdaad niet de verkokering hebt, ja, dan ben je een soort elkaar aan het kietelen allemaal hè, met: 'oh, mooi project. Dat hebben we mooi gedaan, hebben we mooi gedaan.' Nee, je moet echt met elkaar zeggen: 'hartstikke leuk, maar dat, dat en dat, weet je wel. Zijn we nou echt de goeie dingen aan het doen? Is dit de richting? Licht die lat van de ambitie nu wel hoog genoeg? En weet je, zijn we in control over wat we doen?' Dus je moet echt wel vanuit een RVC... Ik merk dat

de vastgoedsector echt wel de neiging heeft met elkaar, elkaar allemaal te vertellen hoe geweldig ze het vinden, hè. Alsof je op een meeting op een expo staat. 'Cool, geweldig.' Je moet echt... Voor vastgoedsector is het belangrijk om toezichthouders te hebben, met name vanuit een RVC, die echt challengen. En niet om een pain in the butt te zijn, maar om het echt, echt een stap verder te brengen. En dat is nog niet makkelijk omdat, waar we het net over hadden, je wil ook mensen uit die sector met die kunde hebben. En dat netwerk is heel klein. En dat is een ons kent ons. En je moet wel mensen hebben die in dat ons kent ons toch durven zeggen: 'natuurlijk kennen we elkaar, maar hé, ga daar nog maar je huiswerk een keer opnieuw doen.' En dat is... Dus toezichthouders vanuit deze sector vinden met die kunde is nog niet zo makkelijk, om dat te meten. En ja, Hans en ik kunnen elkaar altijd heel goed vinden, want wij zijn natuurlijk altijd heel kritisch op dingen want wij blijven gewoon zeggen: 'ja, is allemaal leuk maar zo werkt het natuurlijk niet.' Maar het gros van de mensen in de sector heeft toch wel de neiging om vriendjes te zijn en niet al te kritisch te zijn, dus is het van belang om, ja, die kunde te hebben. Maar je hebt daaromheen dus voldoende borging nodig van buiten de sector dat die mensen buiten de sector zeggen: 'ja, is allemaal hartstikke leuk dat jullie het vinden, maar ho eens even, hè.'

SP1: Maar eigenlijk zeg je: er is eigenlijk niet een soort controleer... Genoeg mensen en kunde die een controlerende kring kunnen vormen om de verantwoordelijke strategievormers, zijnde de CEO's, om daar kritisch op te zijn, zeg je.

SP2: Te weinig nog. Ik denk dat dat... Daar moet nog wel wat in gebeuren. Want het ingewikkelde was: ik zit bij Bouwinvest, ik kan niet bij een andere belegger zitten. Dat is heel simpel, dat mag niet.

SP1: Want ik heb... Wie zijn eigenlijk echt verantwoordelijk in die sector voor de strategievorming? Wie zijn dat?

SP2: Nou, in principe zijn het de CEO's. De CFO doet vaak de sanity check op, en afhankelijk... Maar weet je, dat is degene die veel meer eigenlijk een soort Japie Krekel is die op de schouder zit en die moet zeggen: 'ja, hartstikke leuk maar dit kan wel, dit kan niet.' Dus echt het visionaire moet vanuit die CEO komen, waarbij je vanuit het beleggingsdeel kan zeggen: 'goh, als je CIO hebt hè, vanuit niet information maar die investment officer in dit geval, dat dat iemand is...' Maar dat is vanuit beleggingsstrategie. En ik denk dat dat vaak het gevaar is waar we in de vastgoedsector naar kijken. Men is te veel bezig met alleen beleggingsstrategie en vergeet daarbij wat dat betekent voor de organisatie. En beleggingsstrategie is dan echt op die stenen, terwijl je als organisatie misschien wel zegt: 'ja, maar onderwerpen als ESG, onderwerpen als integriteit, allerlei van dat soort dingen eromheen, dat zijn meer corporate dingen die in een corporate strategy zitten dan dat ze in zo'n beleggings... In die investment strategy zitten.' En ik denk dat als je naar de vastgoedsector kijkt, investment strategy, dat proces, hartstikke goed, dat loopt, allemaal ingericht, checks and balances kunnen misschien hier en daar nog wat beter, maar dat snapt men wel. Maar men heeft vak de neiging investment strategy en corporate strategy één te laten zijn. Men verwacht het op z'n minst met elkaar. En ik denk wel dat... Dus dat investment strategy, dat geloof ik wel. Maar juist dat corporate strategy, dingen als governance en zo. Risk governance, risk management, compliance. Ja, vindt men niet sexy. En echt het verder kijken: wat is mijn rol ook in dat grote geheel? Ja, daar zijn er heel veel niet zo heel goed in en dat is wel wat bij een CIO zou moeten liggen.

SP1: Ja. Komt zo meteen, hoor. Deelvraag 4. Want nog even terug, als je zegt van: 'wij doen de controle, hè.' Dus iemand komt met een strategie of forming naar jou toe

of een aanpassing erop en je zegt: 'nou, ga terug naar je tekentafel.' Hoe ziet die controle... Heb je een bepaalde controle die je uitvoert op strategie die jouw kant op komt als RVC of als controlerend lid?

SP2: Nou, in principe heb je natuurlijk... Kijk, normaal, in de ideale situatie gaat zo'n strategie, heb je een soort... Haal je breed het net op binnen je organisatie, ga je kijken bij je stakeholders. En dan ga je uiteindelijk met je managementteam, je directie, ga je wat neerzetten en dat presenteert je. Dat is het ideaalplaatje. Ervaring leeft dat het rustig ook nog weleens het feestje van de CEO alleen is waarbij je dan wel vindt dat ie het net heeft opgehaald maar dat niet altijd zo is. Dus idealiter krijg je als RVC een heel gedegen proces voorafgaand waar betrokkenheid is. Enerzijds intern, anderzijds extern, hè. Dat dat net echt is opgehaald en dat je daar nog een sausje visie overheen doet, hè. Wat gebeurt er in die wereld om me heen? Wie willen we zijn en wat willen we dan doen? En dat je eigenlijk, dat je met een RVC tussentijds al spart van: hé, hier denken we aan. En dat je dan pas verder gaat. De praktijk leert dat je vaak als er een herijking van de strategie is, dat je een leuk marketingverhaal voor je neus krijgt met: dit is het. En als je dan dus niet oppast denk je: leuk verhaal. En dan is het wel de kwaliteit van een commissaris om er doorheen te prikken en te zeggen: 'ja, maar wat zeg je nou eigenlijk? En hoe ga je dit dan doen en wat betekent dat voor je organisatie? Weet je, reken 'm eens door.' Want vaak heeft men de neiging bij strategie een soort mooie grote plannen te bedenken. Maar dat je zegt: 'ja, je kan dat allemaal wel doen, maar heb je daar... Weet je, de omvang van je organisatie, klopt die wel? Heb je daar dan wel de juiste mensen voor?' weet je wel. 'Wat betekent dat? Kan dat wet- en regelgeving-technisch wel?' Weet je wel. En dan komen vaak van die grote vraagtekens van... En dan word je lastig gevonden als commissaris, want dan zeggen ze: 'getverdemme,' weet je wel, we hadden toch een mooi verhaal gepresenteerd?' En ik denk dat dat echt de rol... Vastgoed heeft wel de neiging nog te veel mooie ideeën neer te leggen, maar te weinig na te denken over: kan dat? Wat betekent dat concreet? Wat is je bredere impact daarvan? En dan word je als commissaris lastig gevonden hè, want dan is het: ja, maar hallo, we hebben zo'n mooi idee. En een commissaris is wel weer daar om down to earth te brengen: 'hartstikke leuk, maar wat betekent dat nou eigenlijk hè, wat je zegt?' En ga die exercitie nou eerst eens doen, en dat is een soort: ga je huiswerk maar doen. Ga eerst die exercitie maar eens doen met: wat betekent dat nou eigenlijk? En waar zitten dan de drie punten waar je keuzes moet maken misschien, hè? Als het komt, dat je zegt: 'ja, drie tegelijk is gewoon te veel, kan je als organisatie helemaal niet aan. Je hebt de run en je hebt de change. Te veel change ten opzichte van de run. Wat ga je dan eerst doen? Wat is het meest urgent?' En dan ook zorgen dat dat matcht met wat aandeelhouders ook... Het belang van aandeelhouders. Dan nadenken: wat denken wij, maar waar denken we ook dat de aandeelhouder het meest bij gebaat is, weet je? Hoe zorg je dat je gecontroleerd dit soort stappen zet zonder te voorzichtig te zijn, maar ook niet te eager te zijn en daarmee je een soort van in drie avonturen tegelijk te storten waarbij je van tevoren weet dat ze alle drie gaan mislukken als je het niet goed doet. En ook: wat kunnen de mensen aan, hè? Ik bedoel, corona had een enorme impact. Dan kan je wel zeggen: 'we gaan er drie projecten naast doen.' Dat is gewoon te veel voor de mensen. Dus dat is wel echt een rol van een RVC, om te challengen over niet zo zeer alleen die why, dat is altijd leuk. De what wordt ook heel vaak... Dus vaak vanuit die why how what wordt heel vaak, wordt de why... Nou, die is bij vastgoed niet zo heel complex zeg maar. En die kan je wat stretchen, maar op zich zit die... Is dat niet zo ingewikkeld. Die what dat is allemaal wel: wat gaan we doen? Maar hoe, weet je wel? En die wordt heel vaak vergeten. En ik denk dat het echt strategisch denken is meer voortborduren op en iedere keer een klein beetje eraan plakken dan dat er echt een keer naar die tekentafel teruggegaan wordt en zeggen: 'oké, maar wat willen

we nou en past onze organisatie er wel bij? Willen we dat nog?' Weet je, sustainability vraagt om dingen. Impact investing, ja, je kan niet met dezelfde mensen ineens een ander spelletje gaan spelen. Dus heel veel van dat soort dingen, dat wordt vaak te makkelijk geroepen hè, van die, ja, ik noem het soms bijna bullshit bingo begrippen. Ze staan allemaal in zo'n strategie, maar als je dan door gaat prikken erop, van: ja, wat betekent dat en wat ga je dan doen en hoe ga je dat doen? Ja, dan blijft het vaak stil en dat is denk ik echt de rol van een RVC, om daarop te challengen en ze daar bewust van te maken en dan te zeggen: 'ja, maar weet je, ga dat eerst nou eens doen en kijk dan maar eens wat realistisch is.' En dan door de tijd heen: wat is logisch, wat gaan we doen, wanneer en wat betekent dat nou voor die organisatie?

SP1: Oké. Nou, wat een hele waardevolle info. Dit is echt heel fijn, dat ik heel veel dingen ook bevestigd hoor van wat ik eigenlijk dacht en wat je ook in dat boek leest. Maar dat het aan de ene kant soms nog zo conservatief is, is gewoon best wel in deze tijd... Ook omdat ik wel andere gesprekken heb gevoerd met CEO's, met CFO's, die inderdaad denken van: nou, dit is best wel... Oh, oké. En dan hoor ik jou nu praten en denk ik van: oh mijn god, het is gewoon nog waar... Het is gewoon nog best wel conservatief.

SP2: Nee, enorm. Maar weet je wat het probleem is? Kijk, je denkt dat er in een crisis wat verandert. Want de markt loopt erop. Dus er is een soort van geen externe tucht van de markt. Het gaat ongelooflijk goed. Dus als jij supergoeie beleggingsresultaten kan laten zien voelt niemand de urgentie om te veranderen. Sterker nog, ze voelen het allemaal als bevestiging van hoe goed ze het doen. En mensen zeggen: 'ja, maar het gaat er niet om dat het nu goed gaat, maar je moet ook zorgen dat als het misgaat, ja, wat dan, hè?' En corona was natuurlijk een hele spannende, want we hadden een beetje zoiets... Weet je, als commissaris kijk ik dan: ja, gaat dit dan de klap worden, gaat dit de tucht worden? Nee, sterker nog, het gaat alleen nog maar beter. Dus nu is de vraag weer: goh, wat doet Oekraïne, wat doet dat met de financiële markt, en wat doet dat... En iedere keer kijk je, maar dat is... En dan kom je op jouw eerdere punt: het is eigenlijk alleen maar externe tucht ook die echt verandering brengt. Want zeker als rendementen goed zijn, ja, de gemiddelde CEO ziet goede rendementen als een bevestiging dat z'n strategie zo geweldig is. Maar het is heel makkelijk om in goeie markten goeie resultaten te halen. En je gaat de kwaliteit pas zien in een markt dat het minder gaat. En ik vind Bouwinvest dan een heel mooi voorbeeld. Welke luxe hebben die gehad omdat ze geen leverage hebben? Alles van Pensioenfondsen, konden die in de vorige crisis...

SP1: Inkopen.

SP2: Konden die gewoon door en inkopen. En dan kan je zeggen: 'ja, maar kijk eens hoe geweldig.' Maar dan zeg ik: 'ja, maar ja, weet je, die omstandigheden blijven ook gewoon...' Je hebt een luxe waar niemand in verkeert, dus je kan ook nog leuke deals doen en zo. En dat beseft zit er bij heel weinig CEO's. Want die zeggen: 'moet je eens zien, ik heb double digit, ik outperform weer de benchmark.' Want dat is natuurlijk waar ze allemaal naar kijken. Maar dan zeg ik: 'ja, maar is dat nou jouw kwaliteit of is dat de markt? En stel je voor dat je dit en dit wel had gedaan, hoeveel beter had je het dan nog kunnen doen?' En dat willen ze vaak niet horen, want dan zeggen ze: 'ja, maar je kijkt veel kritisch en wat zeuren jullie nou,' weet je wel. En dat is wel die frictie. Maar die krijg je dus alleen als je niet een RVC hebt die allemaal uit het vastgoed komt, want die blijven elkaar wel gewoon complimenteren.

- SP1: Ja, ja precies. Dus je hebt wel een beetje schuring nodig. En is er binnen het bedrijf waarvoor je werkt, of bedrijven, een duidelijk besluitvormingsmodel? Bijvoorbeeld een ratiomodel aanwezig?
- SP2: Er zijn wel dingen. Het gaat met stappen. Maar ik moet zeggen, dingen rondom investment zijn wel heel netjes allemaal volgens committees en dat is wel heel gestructureerd hoe dat gaat, hè. Daar kan je nog wat op challenges van: nou, we willen dat ook erin laten zitten. Dat loopt wel. Maar wat meer echt het corporate deel, daar zijn geen... Maar er wordt gewoon gezegd: 'nou, dan gaan we een keer... Doen we een managementdag. En dan schrijven we, en alsjeblieft, dan presenteren we het.' Dat is niet heel sophisticated.
- SP1: Oké. Hé, en deel je ook weleens je professionele overpeinzingen met iemand van buiten de organisatie?
- SP2: In de zin van?
- SP1: Nou, als je tegen... Hè, er is een strategie gepresenteerd door de CEO, jij kijkt ernaar en je hebt gewoon nog geen duidelijk antwoord en je gaat dus gewoon sparren met iemand die jij hoog hebt zitten maar die niet in het bedrijf zit, niet misschien wel in het werkveld zit, maar wie je gewoon...
- SP2: Jawel, jawel, jawel. Er zijn situaties, en je anonimiseert altijd hè ongeveer, maar je hebt wel af en toe de behoefte om te zeggen: 'ben ik nou gek?' En ik heb ook met Hans bijvoorbeeld hè, dat is dan weleens, als ik dan dingen met hem doe, een heel simpel voorbeeld, maar dat is vergelijkbaar met wat je hier ook... Wat je dan doet, is als we het over cijfers hebben en stel er worden van die cases gepresenteerd en we zeggen: 'nou...' En dan heb je wel de neiging om met elkaar heel erg te sparren: zijn wij nou gek, zijn wij te streng, verwacht je te veel, mogen we dit verwachten? Dus ik heb echt wel dat ik af en toe echt wel met één of twee mensen dicht om me heen die ook vertrouwelijkheid begrijpen, dat je wel zegt van: 'weet je, is dit nou realistisch? Mag je dit verwachten of ben ik dan te streng?' Dus je hebt wel af en toe de behoefte. Dus je hebt elkaar, waar je dat mee doet. Maar je hebt ook wel dat je tussen je commissariaten met mensen dan weer dingen... Spart erover. Dus dat wel. Het is fijn omdat je... Je wil ook niet in isolement denken dat jijzelf alleen maar de waarheid in pacht hebt. Het is wel fijn om af en toe de sanity check ook te hebben: was ik te streng of had ik dat moeten zeggen? Of moet ik in zo'n geval er nog harder op zitten? Dus ja, dat is wel... Dat gebeurt wel.
- SP1: Ja. Heb je het idee het allemaal zelf af te kunnen in principe?
- SP2: Jawel. Maar dat heeft ook wel... Het is wel, je moet wel over dingen nadenken, hè. Je moet zelf in staat zijn je rug recht te houden. Je moet uitgaan van eigen kracht met dit soort dingen. Je leert wel hè, door de jaren heen, dus je leert in het begin... Je moet oppassen, als je start als commissaris zit er een soort eagerness in. Je wordt gaandeweg wel beter in dingen doen. Omgekeerd kan ik ook... Ergens waar ik dan geïrriteerder word en waar ik dan juist harder erin ga hè, weet je wel. Maar ook daar, dat is... En dan kom ik eigenlijk bij je vorige punt: soms is het... Heb ik dat weleens, dat ik dat met iemand afstem van: hoe vind je dan dat ik dat kan doen? Weet je wel. En iemand zegt: ja, maar ja, dat is wel goed. Dus ja, kan ik het alleen? Ik vind wel: je moet in een RVT wel het idee hebben dat je de ruimte krijgt van je medecommissarissen om het te doen, en je moet wel het idee hebben dat je met elkaar dat wil doen. Ik bedoel, ik heb op een andere plek wel... Ik heb één van die plekken wel dat ik af en toe denk: ik ben best wel alleen hier, weet je wel.

En dat is omdat ik dan echt, nou ja, soort toch wel vanuit een andere hoek erin zit. Dan heb ik wel de behoefte om met een goeie vriend te sparren, weet je wel, die ook in beide werelden zit van: ja, weet je, hoe doe jij dit nou?

SP1: Het is echt verschrikkelijk. Je vertelt het zo en ik zit als bestuurder van een synagoge-gemeenschap in een overkoepelende raad van toezicht ook. En dat is ook een Joodse gemeenschap, dus daar is het helemaal ons kent ons. Echt, dat is verschrikkelijk. En de raad van toezicht, die maken soms een beslissing waarvan ik denk: jongens, dit moeten we echt niet doen, we moeten op de toekomst. Want eigenlijk kort gezegd: de Joodse gemeenschap trekt eigenlijk uit Amsterdam weg omdat het gewoon te duur is. En je moet vooruit. Dus nu willen we eigenlijk... Mensen hebben niet allemaal evenveel geld om hier te blijven wonen dus je moet sociale huurwoningen gaan maken, je moet een toekomstplan maken. Dus daar ent je dan op en dan wil je dat dus in een raad van toezicht aan gaan kaarten. En dan heb je dus al die ouwe bobo's noem ik het maar, en dan sta je compleet alleen en ben je dus... Ik ben één van de jongeren inderdaad, maar dan vecht je dus tegen...

SP2: En dan ben je ook nog het jonkie wat dan te veel verandering en... Ja.

SP1: Verschrikkelijk. Je komt gewoon niet vooruit. Het is gewoon...

SP2: Maar dat is wel... Die heb ik bestuurlijk bij een Arcadis gehad, hè. Daar werd ik min of meer binnengehaald om de verandering te brengen en de meeste anderen die er zaten die zaten nog steeds onder die steen. Dat is ook de reden dat ik na anderhalf jaar gewoon heb gezegd: 'weet je...' Los van dat het heel intern was en ik wou dan ook extern gaan, had ik ook wel zoiets van: jullie zijn hier nog niet toe aan die dingen. En dan kan je vaak dingen doen. En ik zeg altijd: ik ben een beetje een donkey shot, hè. En zo lang ik ergens een lichtpuntje zie blijf ik wel gaan. Maar als dat lichtpuntje weg is, dan is het voor mij ook klaar en dan zeg ik: 'dan moet ik ook stoppen.' En dan kan je zeggen: 'dat is een zwakte.' Nee, weet je wel, je moet je heel bewust zijn van de energie die je ergens in steekt. En als je echt denkt: ze zijn er hier nog niet klaar voor. Ja, ben jij dan degene die maar blijft gaan en alleen maar gefrustreerder raakt en de rest denkt: wat zeur je nou? Maar ergens is het wel, als je echt ergens in gelooft... Maar dan is het uiteindelijk ook zorgen, en dat is niet altijd vriendjes, maar wel op het moment dat er iemand uitgaat zorgen dat er wel iemand bijkomt waarvan je denkt: ja, dit is wel... Hiermee kan je meer stappen gaan zetten. Maar dat is een heel lang traject. En het is wel... Dus. Maar dat is wel... Dat zijn wel de dingen. Hoeveel energie kan je ergens in steken, hè? En het lastige is, als je echt zegt: 'nou, het is iets wat voor mij zo fundamenteel is,' dan kan je dat blijven doen. Maar als je op een gegeven moment zegt: 'oké, ik heb dit en ik heb dat, zo fundamenteel is het niet. Als ze dan zo willen blijven, jammer dan.' Ja, dan moet je ook voor jezelf op een gegeven moment zeggen: 'nou weet je, laat dan maar. Dan hoor ik hier niet bij.' Ik bedoel, ik had dat met de hockeyvereniging op een gegeven moment hier. Dan was ik echt aan het veranderen. Nou, prima. Totdat er twee mensen bij zaten die alleen maar micro, micro, micro. Dat ik zei: 'hartstikke goed hoor, maar het is vrijwilligerswerk, ik heb echt meer dan genoeg te doen op andere vlakken.'

SP1: Doei.

SP2: 'Succes.' Ja, maar dat is dan ook... Dus dat is wel... Je moet uiteindelijk vind ik wel altijd naar jezelf blijven kijken. In die spiegel kijken van: hé, hier sta ik achter en dit is wat ik wil en waar krijg je energie van en waar heb je echt geloof in van: ik kan hier een rol spelen? Versus op een gegeven moment dat je denkt...

SP1: Ja, laat maar.

SP2: Dus het is wel een soort soul searching iedere keer weer met alles wat je doet en ook echt wel... Maar ook heel bewust in de keuzes van je commissariaat, hè. Ik bedoel, ik heb er ook wel eentje gehad, waar ik in kon in de sector, dat zou denk ik mijn eerste commissariaat zijn geweest toen. Maar dat was er één waarvan ik dacht: ja, maar als ik daar mijn naam aan verbind weet ik niet hoe goed dat is voor de rest van mijn toezichtscarrière zeg maar. En dan kan je zeggen, dan kan je twee afwegingen maken. Dan kan je zeggen: 'ja, maar ik kan hier ook echt wat brengen.' Aan de andere kant denk je: ja, maar ja, wat is de keerzijde? Dus het is echt wel upside potential versus downside risk. Altijd kijken. En je moet bij ieder commissariaat waar je naar kijkt, iedere toezichtsrol altijd bedenken: wat kan hier mijn toegevoegde waarde zijn? Heb ik hier wat te brengen, heb ik hier wat te halen? Hè, want je moet ook wel energie ervan krijgen. Maar je moet je heel bewust zijn. En daarbij dus ook de rol: wat voor CEO zit er? Is dat iemand waarbij ik denk dat ie ook gaat luisteren naar wat ik te melden heb? En dat wil niet zeggen dat ie alles zo moet doen, maar kan je daar echt een goeie discussie mee voeren of is dat iemand waarvan je denkt: ja maar ik ben alleen maar tegen een stuk beton aan het praten? En dan moet je het ook niet doen. Dus het begint al in je selectie van waar je het überhaupt wil. En joh, voor heel veel mensen is het überhaupt ergens zien binnen te komen. Maar ik word toch ook wel met enige regelmaat gebeld, hè. Dan word ik ook weer gebeld door één of andere corporatie ergens in het zuiden van het land, met weet ik veel, 15.000 woningen. En dan zeg ik ook: 'ja maar...' Los daarvan, dat moet je ook niet willen. Daar zit ik veel te kritisch in. Weet je, dus het is bij heel veel van dat soort dingen je ook echt afvragen, je onderzoek doen: wil ik hier mijn naam aan verbinden, wil ik hier zitten, heb ik het idee dat ik wat kan doen? Want als ik het idee heb dat er een CEO zit die toch zo: my way or the highway. Dan kan er een punt zitten dat je denkt: ja, maar hier kom ik doorheen. Of er komt een punt dat je denkt: hier ga ik niet eens aan beginnen weet je, zoek het lekker uit.

SP1: Zitten die CEO's veel nog in de markt? Een my way or the highway?

SP2: Er zijn er nog wel een paar. Het faseert langzaam uit. Maar het is... Ik vind echt wel dat er een nieuwe generatie inmiddels zit, komt, aankomt. Maar kijk even naar een Henk Jagersma zoals ie er zat, weet je wel. Vind ik altijd een heel mooi voorbeeld van de grote Henk-show en zo zijn er nog een paar. Kijk, en laten we eerlijk zijn, Coen van Oostrom die geeft een heel mooi beeld, maar in the end is het wel Coen, Coen, Coen. En die is nog niet zo heel oud nog. Dus daar zitten verschillen in. Maar dat is ook meer Coen's eigen geld, dus dan mag het meer de grote Coen-show zijn. En dat is het grote verschil. Dus terwijl Coen wel vanuit een visie werkt. Maar wel een visie, dat als je het er niet mee eens bent, die ook niet met je wil praten. En dat is niet erg. Ik bedoel, dat is een keuze. Maar dan moet je als toezichthouder je afvragen: welke rol kan ik daar dan spelen? En heb ik het idee dat ik toch een hele goeie sparringpartner kan zijn of vind ik... Ik heb ergens weleens een keer gezeten, weet je wel, dan was ik én RICS-voorzitter en een vrouw. En dat ik denk: ja, maar ik ben gewoon een checked box. Nou ja, ik heb geen zin om een checked box te zijn. Prima als mensen dat denken, maar ik geef meer tegengas dan ze dan denken. Dus dan schrikken ze. En dan denk ik... Dus ik zeg het weleens: 'ben je er wel bewust van.' En ik heb ook weleens een selectiegesprek gehad waar dan... Nou, dan zeg ik: 'wat voor soort commissaris ben jij?' 'Nou, ik ben wel echt zo en zo.' Ik krijg ook wel de feedback dat ik lastige vragen stel. Nou, dan ben ik gewoon open en eerlijk. En ik geloof er echt in: lastige vragen zijn er om er met elkaar beter van te worden. Niet om een pain in the butt te

zijn maar om echt gewoon gezond kritisch te zijn om gewoon zeker te weten dat je de goeie dingen doet. En daar werd dan gevraagd: 'oh, dat klinkt wel heel intellectueel.' Als een soort van: vind jij jezelf beter? En dat ik echt zoiets had van: nee, helemaal niet. Maar ik vind: als jij alleen maar jaknikkers om je heen organiseert, dan ben je als bestuurder ook niet iemand voor mij die aangeeft beter te willen worden met elkaar. En als dat niet zo is, nou, dan is het voor mij ook niet de juiste plaats om naartoe te gaan.

SP1: Ja. En je kan ook een mooi voorbeeld geven, hè. Zou u willen dat er alleen maar jaknikkers zijn in een operatiekamer?

SP2: Ja, precies. Daar ook mee. Nee, maar dat is het. Maar dat is... Daar moet je je wel van bewust zijn. En het is natuurlijk, wij zitten wel in een sector, nou ja, wat de Joodse gemeenschap ook... Die is nog kleiner. De sector ? (01:04:26). Maar bouwsector en vastgoedsector is wel heel erg een ons kent ons. En dat is de discussie die ik vanuit de RICS ook heb gehad over die integriteit. Mensen durven geen klokkenluider te zijn omdat ze zeggen: 'ja, maar als ik iets zeg dan ben ik out of business.' En dat is hier ook wel weer: hoeveel tegengas durf je te geven? Wil je dat? Dus dat zijn allemaal dingen die ook in zo'n hele dynamiek meespelen en die impact hebben op je strategievorming.

SP1: Ja. Want ik pak nog even terug naar strategievorming, ik zie nog een paar vragen staan. Is er een duidelijk punt in de strategievorming waar de stakeholders worden betrokken? Dus dat je zegt: 'nou, nu zijn we...'

SP2: Nee, dat verschilt. Dat verschilt heel erg. Eigenlijk, je wil als stakeholder, wil je eigenlijk eerder worden betrokken. Je wil in ieder geval niet een presenteerblaadje krijgen met: het is al omgegoten. Nou, dan zijn er meerdere momenten. Dan kan je zeggen: 'nou, je krijgt het soort van eindconcept.' Daar mag je nog wel je plasje over doen en dan is het klaar. Het risico daarvan is als je dat doet als organisatie, dat je teruggefloten wordt en er wordt gezegd: 'jammer joh, ga maar opnieuw beginnen.' En ik denk dat daar nog wel ontwikkeling in zit. Ik denk dat de klassieke lijn wel was: we geven een soort eindconcept op een presenteerblaadje, daar mogen ze nog even een laatste plasje over doen en dat is het dan. Ik denk wel dat toezichthouders mondiger worden. Want ik zie het nu op meerdere plekken. En die gewoon eerder zeggen: 'hartstikke leuk, maar het is de laatste keer dat we het zo doen. De volgende keer willen wij eerder in dat proces betrokken worden.' Dus daar zie ik een verandering. Maar dat heeft te maken met nieuwere... Je ziet ook echt binnen toezichthouders ook echt wel een verandering van de oldschool naar ook wel een nieuwe generatie toezichthouders.

SP1: Ja, dat is mijn idee ook, hoor. Dat er echt een transitie... Dat wat dat betreft hè, dus de manier van organiseren, de manier van besturen aan het veranderen is. Er zit echt een transitieperiode. Als ik het zo van de eerste gesprekken die ik heb gevoerd nu kijk. Want worden alle stakeholders altijd betrokken of is dat...

SP2: Nee, nee, nee, nee. Nee, sterker nog, de meesten worden heel bewust vergeten. En zelfs als je dan zegt: 'nou, die en die moet je betrekken,' dan is het proces gedaan en zeg je van 'goh, heb je die en die nou betrokken?' 'Oh nee.' Weet je wel.

SP1: En hoe worden die belangen afgewogen?

SP2: Met z'n eigen inschatting vaak. Hoe die uitkomt. Dat is cherrypicking over het algemeen. Of degene waarvan je weet dat ze de meeste macht... Meestal wordt

er bij stakeholders gekeken: wie hebben er de meeste macht? Niet zo zeer: wie hebben mij het meest te melden? Maar: wie hebben er het meeste macht? Dat is eigenlijk de afweging die je gewoon ziet. En dat is niet altijd een die bewust hè... Dat is er zo eentje die gewoon onbewust wordt gemaakt. Maar dat is wel wat je ziet. Of degenen die iets zeggen waar je geen zin in hebt, die worden ook vaak conveniently niet meegenomen.

SP1: Nee, nee. Fascinerend, fascinerend.

SP2: Het is, een stakeholder... Het begint eigenlijk al... De basis begint: heb je nou eigenlijk je stakeholderveld in beeld, hè? Want vaak zijn er best wel relevante stakeholders die gewoon buiten beeld worden gehouden. En als je dat dan zegt: 'oh ja, nooit aan gedacht, of nooit als stakeholder gezien.' En het is ook de vraag: wat is een stakeholder, hè? Ik bedoel, ik heb laatst vanuit de corporatie een toezichtsvisie moeten doen, toen ging het over stakeholders. En dan zie je dat er heel eendimensionaal wordt gedacht en dat je zegt: 'ja, maar het speelveld is breder, heb je daar en daaraan gedacht?' 'Ja, maar is dat dan een stakeholder? Ja, hoe definieer je dan stakeholder?' Dat komt er dan, weet je wel. Dus dan kom je in zo'n semantische discussie in plaats van na te denken: goh, in welk speelveld zitten we nou en waar doen we verstandig aan om...

SP1: En wat is het krachtenveld die eigenlijk...

SP2: Zeker, ja.

SP1: ...geaffecteerd wordt door de strategie, ja.

SP2: Ja. Ik vind dat dat vaak te beperkt wordt gezien.

SP1: Ja, ja. In wezen is het in essentie een hele makkelijke business hè, vastgoed. Het is heel rechttoe rechtaan. Maar is het...

SP2: Nou ja, dat is heel mooi... ? (01:08:24), staat echt bij mijn papieren in het stuk van van de week. Het vastgoed is niet zo heel complex. Maar dat is niet natuurlijk...

SP1: Dat was het niet.

SP2: Misschien vastgoed niet. Maar kijk even als je vanuit grote corporates kijkt, in welk speelveld die zitten. Dus binnen het vastgoed zeggen er een aantal: 'ja, maar wij...' Ja, dat klopt, binnen die bubbel is de ene complexer dan de ander, maar binnen het hele grote veld is het niet zo heel ingewikkeld. Ja, maar dat zijn dan de opmerkingen waar je je niet heel populair mee maakt, dus daar moet je altijd...

SP1: Ja, voorzichtig.

SP2: Jos Nijhuis bij ons, die heeft bij Schiphol gewerkt en ook bij RWC, wat groter was, en die zegt dan altijd: 'ja, maar jullie zijn maar MKB, weet je wel.' En dan zit iedereen heel ongemakkelijk te schuiven op z'n stoel. Ik zeg: 'ja, dat je een balans van heel veel miljard hebt, dat zit in die stenen. Maar als organisatie ben je maar MKB.' En ja, en dat is... Bijna iedere vastgoedorganisatie is MKB qua...

SP1: Sterker nog, dat willen ze ook heel graag, want de overheid willen ze graag zo... Zo'n laag mogelijke overheid, dus het is... Ja.

- SP2: Nee, dat is het, dat is het. Dus enerzijds is dat, maar anderzijds zeggen ze: 'ja, maar we zijn heel groot en we hebben heel veel geld.' Ja, dat klopt ook. Maar dat dwingt er dus ook toe... En dat is waarom die toezichthouder de afgelopen jaren steeds meer erin is gekomen, hè. De AFM. Ik bedoel, DMB zit meer op de pensioenfondsen, maar de AFM is er natuurlijk steeds dichterbij gaan zitten. Waarom? Omdat die zoiets hebben: ja, je bent wel MKB, maar je bent wel met heel veel geld van mensen in de weer. En dat vinden ze niet tof, dat toezicht, want dan denken ze: ja, bemoei je er effe lekker niet mee. Dus dat vind ik altijd... Ja, dat is voor mij, en dat is natuurlijk ook waar ik colleges over geef, dat hele speelveld vanuit dat toezicht, de grotere... Weet je, de echte externe toezichthouders. Ja, dat is een interessant spelletje om, nou ja, te zien gebeuren, je rol in te spelen.
- SP1: Ja, nu komt wel de klapper van het interview, hoor. Bent u bekend met de corporate governance code?
- SP2: Zeker. De sector wat minder overigens. Nee ja, maar dat is als je dus commissarissen van buiten haalt, dan is bij Bouwinvest, dat zijn mensen die allemaal die code kennen. En de organisatie kent die code dan niet. En dan gaat het over... Maar ook over beloningsdingen en zo. En dan komt er zo van: ja, maar in de corporate governance code staat dit. En iedereen...
- SP1: Dus? Dus?
- SP2: Ja, ja, ja, ja. Dus ik denk dat met name wat meer toezichthouders hem wel kennen. Ik denk dat de meeste vastgoedbedrijven, als ze hem al kennen hem conveniently ontwijken.
- SP1: Oké. Ja, god. En wordt de corporate governance code ook betrokken in de strategievorming of...
- SP2: Joh, nee zeg. Nee joh. Dat is echt te veel gevraagd.
- SP1: Dat is echt diametraal op een opmerking die ik gewoon heb gehoord van een CFO. Gewoon: ja nee, ja nee... Dus dit is een hele mooie blauwdruk die...
- SP2: Nee man, dat is een mooi verhaal voor de Bühne. Ik moet de eerste nog zien die dat doet.
- SP1: Wauw, wauw. Want een deel van de vragen zijn geënt op CO's en CFO's, maar ik kreeg... Want hebben ze het idee...
- SP2: Laat maar komen, hoor.
- SP1: Ja, ja. Heeft u het idee dat corporate governance code u belemmert?
- SP2: Ja, ik denk dat ze hem gewoon ontwijken om inderdaad geen belemmering te voelen. En ik heb ook wel vanuit de makelaarskantoren natuurlijk gezeten. Ja, en daar kwam gewoon... Weet je, ik was iedere keer de pain in the butt die dan zei: 'ja, maar mind you jongen, we zitten in een nieuw speelveld met de toezichthouder, dit en dit verandert er, dit gebeurt er.' En het enige wat gezegd werd: 'hou toch op man, we moeten weer opportunistischer worden. Dat gezeur hierover.'
- SP1: Maar die CBRE-club, dat is gewoon... Dan...
- SP2: Nou, wel mooi dat je gelijk weet over wie het gaat.

- SP1: M'n voelsprietten staan heel goed aan. Nee, wat ik ook heb begrepen is hoe zij investeringen doen. Gewoon, dan las je weer een transactie, maar hoe reken je dat nou rond? Daar had ik echt het idee, als ik dat las, van: daar zit gewoon denk ik iemand aan de top die zegt van 'dit moeten we hebben, dit doen we gewoon.' Dat er gewoon...
- SP2: De CBRE-organisatie is een hele interessante, want je hebt natuurlijk meerdere takken van sport. Het is heel angelsaksisch. Die hebben meer invloed dan je denkt. En sterker nog, er wordt soms helemaal van bovenaf naar beneden gedrukt met wat er moet gebeuren.
- SP1: Maar dat is toch gewoon... Dat is gewoon rendement-technisch gewoon heel gevaarlijk, zeker in deze tijden waarin de prijzen gewoon zo gigantisch hoog zijn en dat je denkt van: ja, maar... Ik ben weggegaan bij mijn huidige kantoor omdat... Wij hadden heel veel particuliere klanten die doorkwamen van private banking. En die hadden gewoon enorm veel geld gemaakt en die zeiden van: 'ja, wat moet ik nou met m'n geld?' Nou, en dan kwamen wij en dan ben ik de ASRE gaan doen. En ik merkte steeds meer dat m'n opleiding in de ASRE van beleggen eigenlijk niet meer samenging met de praktijk die ik uitvoerde, omdat al die klanten gewoon zeiden: 'ja, maar ik wil gewoon een flatgebouw in Amsterdam. En ik wil...' Dat, ja, maar ik zeg: 'het aanvangsrendement, het moet nog gebouwd worden, is 2 procent. Ik weet niet, maar als er een klap komt, dan zit je gewoon negatief in je rendement.' 'Ja, maar dat gaat in de toekomst... Ik zit er voor heel veel jaren in.'
- SP2: Ja, maar dat is vreselijk. Mijn vader had dat ook maar die liet zich ook wel gek maken. Weet je, dan kwamen er... Wij waren niet van die hele grote ticket size, maar hij heeft wel 50.000 euro of zo, weet je wel. En dan was er ergens zo'n vehikeltje in de omgeving en dan een vriend die zei: 'ja, maar ik ga wat leuks doen.' En dan kwam mijn vader bij mij en bij mijn man, en die zei: 'hé, wat vind je ervan?' En dan zei ik: 'ja, maar pa, welk risico loop je hier? Het is één object erin. Als het leegstaat heb je niks. Wie is die partij eigenlijk en zo?' 'Oh ja, dan doe ik het maar niet, weet je wel.' Maar heel veel particulieren... Weet je, vastgoed is altijd een soort: ja, met vastgoed verdien je veel geld. Ze laten zich volledig in de luren leggen, geen idee waar het over gaat, weet je wel?
- SP1: Totaal niet. Mensen hebben totaal geen idee hoe complex... Veel van die mensen, zeker in het Joodse deel, waar veel ondernemers, heel veel winkels... En dan is het weer vastgoed. Nou, de Ronny Rosenbaum's en die ? (01:14:41). Zitten er allemaal. Maar die hebben allemaal in de jaren '70, die hebben allemaal ontzettend veel geld verdiend. En ik ben een no brainer, konden die gewoon kopen en dat hebben ze gehouden. En die denken gewoon, precies wat jij schetst, gewoon de markt heeft het voor hun gemaakt. En ze denken nu dat ze superintelligent zijn omdat ze heel rijk zijn geworden, terwijl eigenlijk de inflatie zijn werk heeft gedaan en ze hun bezit niet hebben verkocht. Dus iedereen loopt enorm intelligent te wezen terwijl ze gewoon bij god niet begrijpen wat ze soms aan het doen zijn. En het is...
- SP2: Ja, en dan dus een beeld hebben dat ze hartstikke veel verstand ervan hebben en weten hoe beleggen werkt en alles. En dat je denkt: ja, het spelletje van toen, je hebt toen gewoon geluk gehad, mooie deal en daar is inflatie en alles overheen gegaan, maar het spelletje van nu is wel effe een ander dan het spelletje van toen want nu koop je op de piek van de markt en dat is echt een ander verhaal.
- SP1: En je moet gewoon echt precies weten wat je doet want...

- SP2: Hartstikke. Waar, wat...
- SP1: Het is helemaal anders en het is totaal iets anders. Dus ik had zoiets van... En vanuit de opleiding van de ASRE ben ik ook naar de gemeente gegaan omdat ik zei: 'ik ben hier klaar mee, want die ontwikkelingen ga ik toch niet doen. Ik wil nu aan de knoppen zitten en ik wil nu gewoon... Dus of een belegger of de overheid, want gewoon dat... Waar de markt vol van zit, van al die makelaars en vastgoed... Ja, het is heel leeg uiteindelijk.
- SP2: Nee, maar ik vind het zelf heel fijn om... Want bij CB was ik het op een gegeven moment echt wel zat hè, was alleen maar deal, deal, deal, deal. En ik ben meer bezig met alle andere dingen eromheen. Dus ik vind het heel fijn om als toezichthouder meer aan de zijkant te staan hè, niet meer vol er middenin, om op een andere manier invloed uit te kunnen oefenen dan vanuit vol erin zitten en gewoon gaan, gaan en...
- SP1: Ja, maar je ziet ook dat die markt verandert, want je ziet dat de particuliere partijen, die kunnen het eigenlijk niet meer aan, de prijzen, langzaam. Dus je hebt nog maar eigenlijk een hand... Nou, twee handen vol partijen. De COD's inderdaad, de grote jongens, de grote... Die gewoon de plotten kopen en waar je zaken mee moet doen, want dat is ook gewoon over. Dus je ziet ook een, ja, denk ik...
- SP2: Ja, je kan niet meer even opportunistisch een leuk stukje ergens kopen.
- SP1: Nee, dat is echt over. Dat is echt over. En ik ben heel benieuwd als de rentes gaan stijgen en de markt op sommige...
- SP2: Wat er dan gaat gebeuren, hè.
- SP1: Wat er dan gaat gebeuren, want dan gaan dingen toch wel schuiven. Nee, dus ik ben heel benieuwd wat er gaat komen, puur ook vanuit een macro-economisch perspectief en ik vind dat mateloos interessant hoe dat...
- SP2: Ik vind het wel grappig dat jij er zo naar kijkt, want dat is dus mijn ervaring van de sector na dik twintig jaar inmiddels, dat dat toch wel bijna sophisticated, heel oppervlakkig, gewoon heel erg gericht op geld verdienen maar niet aan de grotere dingen eromheen. En dan pretendeer ik niet met alles op de hele wereld bezig te zijn, maar wel het grotere speelveld: wat gebeurt er? En ik weet nog, dat was leuk toen met die corona, toen dat kwam, zat ik ook met Eduard Schaepman en Jeroen Lokerse en zo in zo'n panel een keer. En dan was de hele discussie over thuiswerken en wonen, werken en alles. En ik roep al heel lang, ik zeg: 'ja, maar mind you, het wordt veel te duur daar. Mensen kunnen meer thuiswerken, dus je gaat een hele andere beweging krijgen.' En Jeroen Lokerse bleef maar op: 'nee, dat kantoor is belangrijk, nee dat kantoor is belangrijk.' En toen zei ik van: 'ik zeg niet dat het kantoor niet belangrijk is, maar het krijgt een andere functie. Het gaat veel meer naar ontmoetingsplek, veel meer naar overleg. Maar mensen gaan ook gewoon naar twee, drie dagen per week thuis. Waarom? Omdat ze de rust hebben ervaren, ze kunnen zich concentreren, minder prikkels, minder bewegingen, mensen gaan dus verder weg wonen want twee keer per week, drie keer per week 100 kilometer heen, 100 kilometer terug vindt men oké maar vijf dagen per week niet. Dus je krijgt een volledig andere dynamiek.' En ik zeg: 'ik zeg niet dat mijn kristallen bol klopt, maar ik vind het op z'n minst leuk om over na te denken en om te sparren.' En weet je, als je het met elkaar, met een paar mensen, erover hebt, dan zeg je: 'en dit dan, en dat dan?' Maar met elkaar...

- SP1: Sterker nog, ik denk dat de hele tendens in het westen, rijke westen, gaat veranderen dat we veel meer minder angelsaksisch te werk gaan. Dus waarin we alleen maar werken, werken, werken. Dat zie ik in mijn omgeving.
- SP2: Dat is heel erg veranderd nu, hè?
- SP1: Mensen gaan veel meer tijd... Ik ben zelf musicus. Bijna professioneel mag ik zeggen, operazanger. Dus ik...
- SP2: Oh, leuk.
- SP1: Ja, ik bedoel, op vrijdag ben ik met alleen muziek bezig en in het weekend. Ook met het gezin natuurlijk, maar in mijn omgeving, mijn vrienden dus alleen maar eerst bij Deloitte werken, partner willen worden, gaan, gaan, gaan, gaan, gaan. Die gaan dus nu zeggen: 'ja, ik heb een lekkere baan. Ja, ik heb vrijdag vrij.' En mensen gaan heel anders daarin staan. Dus precies dat thuiswerken, misschien minder werken, want we hebben het ontzettend goed. We verdienen klauwen met geld, we weten niet wat we ermee moeten doen. We hebben het ontzettend... Mensen beginnen langzaam te beseffen van dat het eigenlijk wel een tandje minder kan in zekere zin.
- SP2: En mensen denken veel meer na ook over: wat vind ik leuk hè? Waar word ik gelukkig van? En moet ik dit nog wel doen? En het achterlijke alleen maar op en neer rijden voor alles, waarom deed ik dat eigenlijk, weet je wel? Dus je ziet... Ja, maar ik merk sowieso, mijn hele generatie die dus nu een beetje in het lijntje loopt van allemaal CEO en weet ik veel wat. Er zijn er ook wel een heleboel die zeggen: 'ja, maar ik ga het niet zo doen, weet je wel. Ik wil het gewoon anders doen. Ik wil meer tijd voor m'n kinderen hebben.' Nou, dat hoorde je tien jaar geleden niet, hè. Dus ik vind dat er een enorme verandering is. Maar ik vind het heel interessant dat een Jeroen Lokerse heel erg vast blijft houden aan iets. Maar Marco Hekman had daar ook een handje van, hè. Ik bedoel, dat was thuiswerken, dat was een no go toen ik er zat, hè.
- SP1: Waar was dat?
- SP2: Bij CBRE. Marco Hekman, die zei: 'het was echt een no go.' En nu houdt ie van die mooie verhalen over: 'nee, want we hebben hier dan thuiswerken.' Dan denk ik: 'ja, lul de behanger, dat vond je helemaal niks.' Want die zei ook gewoon: 'alsof er thuis gewerkt wordt.' Dat zei ie gewoon altijd. En ik kwam uit de consultancywereld waar je niet anders deed dan reizen, maar ook thuis vandaan omdat het anders rete-inefficiënt was. Ik had echt zoiets van: seriously, hoezo heb je zo weinig vertrouwen in je mensen? En nu is het gewoon afgedwongen. En nu zie je bij heel veel dat die mindset, ja, huh? En dan denk ik: bij Jeroen Lokerse die echt... Nou, die soms ook gewoon ongeveer hetzelfde als ik... Dat ik denk: gast, waarom blijf je hier zo aan vasthouden en waarom zeg je niet 'hé, laten we eens even, nou, naar verschillende dimensies kijken en wat zou er allemaal kunnen gebeuren? En wat zie ik aan de mensen?' Kijk, natuurlijk is het, als het zes weken is, dan verandert het niet. Maar als iets al een jaar zo is, dan verandert het wel. En na twee jaar verandert het zeker. Weet je wel, mensen zijn eraan gewend geraakt.
- SP1: Ja, de wal keert het schip.
- SP2: Ja, maar dat is het. En ik vind dat... Maar dat vind ik wel... Maar dat is weer zo'n externe factor, ook dit soort dingen, die strategie is niet aangepast omdat mensen

meer wilden gaan thuiswerken. Het was gewoon: boem. Corona leidde ertoe dat ze niet anders konden, alles ingericht moest worden en vervolgens de medewerkers mondiger werden en zeiden: 'eigenlijk vinden we dit wel heel fijn.' Maar die CEO was het niet.

SP1: Nee, het is ook niet meer te combineren met het drukke leven, alles wat we moeten, kinderen naar zwemmen, weer naar ballet.

SP2: Nou, ik denk dat het voor heel veel mensen, en dat zie je toch wel bij heel veel mensen, en zeker een jongere generatie waar je heel veel burn-outs ziet, is: te veel. Alles willen, alles doen. Het is ook gewoon heel veel. En je ziet gewoon dat mensen nu beter gedijen omdat ze zeggen: 'goh, ik zie nog eens frisse lucht buiten. Ik hoef niet meer alles in diezelfde dag, gaan, gaan, gaan, weet je wel.' En de productiviteit loopt er alleen maar door op. Maar het is heel... Dat is ook durven. En ik denk dat zeker de oudere generatie dat niet durfde. Dat die zich heel erg vasthouden aan wat ken je en wat weet je, laten we vooral niet te veel veranderen, dat is eng. Dus ja, strategievorming is een interessant proces in de vastgoedsector. Maar ik durf bijna te beweren dat het... Non-existing is een groot woord, maar corporate strategy was wel echt heel erg basaal, zeg maar.

SP1: En één van de zaken is hè, persoonlijke banden en counterbalance-posities. Is dat lastig?

SP2: Nou ja, dat is wat ik net zei is heel erg persoonsafhankelijk. Ik vind het niet zo heel lastig omdat ik het uiteindelijk doe vanuit de overtuiging dat ik denk dat als je het met een glimlach doet bij wijze van, maar wel echt met de uitstraling dat je het echt doet voor het bedrijf hè, dan gaat het wel. Je moet geen azijnpijser zijn.

SP1: Nee, precies.

SP2: Maar omgekeerd: ik denk dat er ook te veel zijn die te weinig tegengas durven geven vanuit de relatie. Ik denk dat er nog... Ik zie weleens dat commissarissen benoemd worden en dan denk ik wel: nou, succes. Weet je wel, dan denk ik: hartstikke leuk, dan heb je een naam binnen, maar wat gaat diegene nou brengen?

SP1: En waarom denk je dat dan? Omdat ze elkaar te goed kennen?

SP2: Ja. En omdat het ook de personen niet zijn die ik van nature ken als dat dat nou echt... Je ziet heel veel consensus. En dan denk ik: ja, consensus is leuk, maar soms heb je meer nodig dan alleen dat, weet je wel. En het is echt een relatiewereld. Als je alleen maar op relatie gaat zitten... Als er verandering moet komen, er komt geen verandering als je alleen maar op relatie zit. Af en toe moet je gewoon even de niet-populaire maatregelen nemen en dat hoort er ook bij. En ik denk wel dat veel mensen zich niet bewust zijn dat je als commissaris echt ins taat moet zijn om die rol te pakken, met waardering op de relatie, maar ja... Wat je ook... Kijk, als je een goeie relatie hebt moet het kunnen clashen en daarna met een drankje gaat het weer goed, weet je wel. Het is een beetje zoals in de politiek ook. Je kan helemaal losgaan tegen elkaar in het debat en daarna met elkaar een biertje staan drinken. En ik denk dat... Niet iedereen kan dat. Weet je, er zijn mensen die het zich heel persoonlijk aantrekken, die het allemaal op zichzelf betrekken. En als je dat doet, ja, dan is het heel ingewikkeld.

SP1: Ja, een stukje volwassenheid.

- SP2: Zeker, en ik denk wel dat, maar dat is wel het probleem, heel veel mensen in vastgoedland zijn daarom niet geschikt om die rol te pakken.
- SP1: Nee, dat is inderdaad wel...
- SP2: En vaak vind ik wel dat dus überhaupt voor commissariaten, maar dat is niet allen in het vastgoed-breed, heel veel mensen die het nog een soort als bonusbaantje als ze dan gepensioneerd zijn, weet je wel... En ik ben zelf wel van mening dat... En dan ben ik één van de uitzonderingen die redelijk jong hierin is gestapt en daar vindt men ook altijd wat van. Maar ik vind wel, het is wel een vak apart. En ook daar moet je vaardigheden in opdoen. En het is niet iets wat je nog even leuk ernaast erbij doet of in je nadagen omdat je voor je status het nog goed vindt om dat even te doen. Je moet je er bewust van zijn dat je echt... Dat je een rol speelt, dat je die goed moet spelen, dat je ook wat wil bereiken en als je dat wil doen, dat het best veel tijd kost.
- SP1: Ja, ja. En is de argumentatie voor strategie altijd te linken met waardevermeerdering, zoals dat in de corporate governance code staat?
- SP2: Nee. Dat denk ik niet. Nee, want er zijn ook dingen die je echt wel gewoon... Een deel van je strategie moeten ook zaken als cultuur zijn. En die hebben niet altijd... En kijk, als je hem heel indirect doorrekent dan is het zo dat als jij een heel goedlopend bedrijf hebt, mensen goed in hun vel zitten, uiteindelijk dat zou moeten doen. Maar dat is altijd maar de vraag, hè. Dat is hetzelfde als dat je middels duurzaamheid meer in conditie als ? (01:25:41) dan dat het per se tot waardevermeerdering altijd leidt. Het is... Soms zijn er keuzes die je moet doen om in de markt te blijven. Afslagen die je moet nemen om mee te blijven doen die niet per se waardevermeerdering tot gevolg hebben.
- SP1: Door een soort dissatisfier, hè?
- SP2: Ja, ja. Ja.
- SP1: Ja. En komen er ook commissarissen uit de opleiding die daarvoor is opgericht?
- SP2: Er zijn heel veel opleidingen tegenwoordig. De meeste mensen doen wel een opleiding.
- SP1: Voor commissaris specifiek dus?
- SP2: Ja, ja. En daar heb je allerlei soorten. Je hebt de zware, je hebt de duurdere, je hebt de wat goedkopere. Het gevaar vind ik dat heel veel mensen dat doen en dan denken dat ze een goeie commissaris zijn. Ik heb soms liever nog iemand die geen commissarissenopleiding heeft... Kijk, als je bij ? (01:26:29) hebt gewerkt... Ik bedoel, mijn werk was... Ik heb altijd te maken gehad met accountants, met risk management, met compliance, vele malen dieper dan dat je dat tijdens een opleiding kan krijgen. Dus ik het uiteindelijk bij een soort van de goedkoopstep variant gedaan omdat ik zoiets had: dan heb ik het papiertje om te laten zien dat ik het belangrijk vind dat je dat doet, maar ik heb niets nieuws gehoord. Sterker nog, ik had een deel van die colleges, geef ik elders ook. Dus als dat niet... Maar voor heel veel mensen, ik merk wel, voor heel veel mensen is het wel goed, want die snappen dat niet. Zeker als jij bestuur bent geweest is het heel goed om dat te leren. Het gevaar vind ik wel dat heel veel mensen denken als ze het papiertje hebben dat ze dan een hele goeie commissaris zijn, en dat is natuurlijk niet altijd het geval. Het is geen garantie.

- SP1: Nee, nee, nee. Wauw, wat een ontzettend leuk gesprek. En wat ontzettend interessant om gewoon hardcore gewoon info te krijgen die je dan... Weet je wel, je maakt altijd een script of je begint te schrijven aan een scriptie met het idee van: ik denk dat hier wat zit. En ik begon die gesprekken met Cyril van den Hoogen van...
- SP2: Dan heb je ook wel de allerbeste om mee te starten. Ja, maar die doet alles heel erg goed en die is hartstikke hip, toch?
- SP1: Ja, precies. Alles klopt. Ik denk: dit wordt een hele leuke scriptie, want ik zit er helemaal naast. Toen zei Hans al...
- SP2: Dan heb je ook wel...
- SP1: Ik moet je wel eerlijk zeggen dat ik de lijst natuurlijk heb gemaakt met Hans die... Hans op het Veld, die... Ik zeg: 'nou, ik moet die en die spreken.' En die zei: 'bel me als je Wendy hebt gesproken.' Dus ik ben wel blij... Nee, het is inderdaad wat je... Ja, ik denk transitie, maar je ziet dus heel veel conservatieve modi die nog steeds actief zijn.
- SP2: En dit duurt nog best wel een tijd om dit... Dit is niet van vandaag op morgen veranderd. Dit gaat nog wel jaren tot tientallen jaren duren.
- SP1: Ja. Jazeker. Sorry, ik ga even m'n telefoon wegdoen, want ik word nu gebeld terwijl m'n opname nog loopt en ik wil eigenlijk nog wel iets weten. Of nou, weten. Het staat niet meer op m'n lijstje, hoor. Maar ik dacht van: ik heb het idee dat heel veel van die mensen, die kennen elkaar gewoon van de golfbaan, van de rotary...
- SP2: Nee joh, maar het is niet alleen dat. Waar kennen ze elkaar van? Het is zo'n, ja ik noem het altijd incestueus, het is zo'n klein wereldje. Op iedere borrel sta je weer met elkaar. Het is continu, iedere borrel, iedere beurs, ieder event, weet je wel. Het is allemaal weer meer van hetzelfde. Allemaal. Ja, het is zo'n klein wereldje. Zeker bovenin, hè. Ik bedoel, je komt elkaar alleen maar tegen.
- SP1: Ja, want ik had nog het idee... Ik wilde heel graag URW CEO... Maar goed, die ga ik niet te pakken krijgen waarschijnlijk omdat ik denk dat dat het summum is van waar wij het net over hebben gehad. Hè, dus van: kijk, geweldig...
- SP2: Zeker.
- SP1: Maar goed, die moet je ook te pakken kunnen krijgen. Maar goed, het is inderdaad wel ontzettend... Het is wel ons kent ons inderdaad. En iedereen weet ook van de plannen van elkaar. En dat merk je ook. Nou ja, op een gegeven moment hadden wij in het kantoor dus ontzettend veel... We werken met zeven man en we hadden op een gegeven moment een investeerbaar vermogen van 100 miljoen, van particulier geld, gewoon cash. Gewoon, dat kon de markt in. En dat vond ik zo fascinerend, we kwamen er gewoon niet tussen.
- SP2: Ja, ja, ja. Maar het grappige is dat ik ooit in het verleden zelfs voor een hele grote gerenommeerde partij heb gedaan die toen qua ? (01:30:10) nog niet zo heel groot waren. En die zeiden: 'ja, maar weet je, wij staan altijd op een lijstje ergens op nummer 5 als er iemand iets komt aanbieden. En die anderen hebben het altijd iedere keer voor onze neus weggehaald. Hoe?' Maar toen heb ik als externe meegedacht ook over de strategie. Ik zeg: 'ja, wat moeten we nou doen, weet je

wel? Want we hangen altijd achteraan en we krijgen nooit de mooie dingen.' En dat is nu dus alleen maar nog meer. Daarom zeg ik: ik vind het heel incestueus. Het is allemaal... Men biedt het allemaal aan elkaar en aan vriendjes aan. En het is niet eens... Ja, en de meesten maken er natuurlijk dankbaar gebruik van. Want als jij de mooie ontwikkellocaties met mooie objecten aangeboden krijgt, tuurlijk zeg je ja.

SP1: Precies. En hè, publiek geveild dus hè, de tenders zijn zo groot. Ik sprak, ik weet niet of je die kent, DVP. Hans Diepenhorst. Die heeft Diepenhorst & Vos & Partners. Dat zijn bouwbegeleiders. Die hebben ? (01:31:05) rechtbanken, bouwdirectie gedaan. En die vertelde: voor die tender hebben ze gewoon 5 miljoen tenderbudget.

SP2: Dat is vreselijk. Tenders zijn afschuwelijk.

SP1: Dus als particulier kom je daar ook helemaal niet hè... Die tenders, dat is gewoon onbegonnen werk.

SP2: Nee, maar zelfs de groteren hebben vaak zoiets van: we beginnen er niet eens aan. Het is zonde van het geld en ergens anders kunnen we voor veel minder, kunnen we veel betere dingen regelen. Dus de tenderwereld, dat heb ik vanuit Arcadis gezien, dat is een vak apart. En kost heel veel geld. En soms doe je hem, hè. Strategische keuze. Dat je zegt: 'ja, maar daar, want we willen ons ook een keer laten zien of we willen dat de gemeente aan ons denkt.' Maar heel veel zeggen ook: 'ja dag, ik kom er wel op een andere manier aan.' Maar 5 miljoen, dat is toch belachelijk, dat je dat erin moet stoppen?

SP1: Ja, dat is idioot, idioot. Maar goed, ik ben echt ontzettend blij met dit interview, dit gaat me echt enorm helpen.

SP2: Ja fijn, ik vond het hartstikke leuk, maar ik kan altijd... Maar dat weet Hans, die za niet voor niks m'n naam genoemd hebben. Ik kan daar heel uitgebreid over praten, ik vind dat hartstikke leuk.

SP1: Ja super, helemaal super. Dank.

SP2: Mocht er nog wat zijn, laat het gerust weten, hè?

SP1: Ja, super. Dank je wel. Dan onthoud ik je naam. Zodra de scriptie af is dan krijg je hem van me.

SP2: Harstikke leuk. Ik zou zeggen: heel veel succes. Ik begeleid af en toe ook weleens... Ik weet altijd dat het altijd zo fijn is als je richting het einde komt.

SP1: Ja, de onderzoeksvragen... Kijk, het moeilijkste was, dat merk ik nu pas, het theoretisch kader is eigenlijk het moeilijkste. Het idee komen en dan... En dan is het gewoon invullen.

SP2: Afbakening.

SP1: En dan gaan. Nee, super.

SP2: Ja, ik vind afbakening altijd heel lastig. Want vanuit een enthousiasme denk je: oh, maar dit is ook leuk om te doen en dit is leuk en dit is leuk. En dan is het: nee, nee, nee, weer terug, het is veel te groot, te veel.

SP1: Ja, precies. Precies. Nee, super.

SP2: Nou, ik zou zeggen: onwijs veel succes.

SP1: Ja, dank je wel.

SP2: En just let me know als je nog input nodig hebt.

SP1: Super. Dank je wel.

SP2: Oké.

SP1: Alright, joe.

SP2: Doei.

SP1: Dag.

Codeboom: codegroepering en subgroepering.

De kleurcodes is een indeling van de codes naar deelvraag. Deelvraag 1 rood; 2 groen; 3 oranje; 4 paars.

ATLAS.ti Report

Scriptie interviews

Codes grouped by Code groups

Report created by Sacha van Ravenswade on 9 May 2022

Betrokkenheid stakeholders

10 Codes:

- alle stakeholders worden betrokken
- alle stakeholders worden gehoord
- betrokkenheid stakeholders, meewegen van belangen
- betrokkenheid stakeholders verschilt
- grootste stakeholders worden betrokken. opmerkingen worden ter kennisgeving aangenomen
- grote stakeholder (aandeelhouders) krijgen meer aandacht. niet perse gelijk
- ongelijkheid in stakeholder benadering
- ongelijkheid in stakeholder betrokkenheid bij strategie
- stakeholder benadering op basis van invloed op organisatie
- stakeholder betrokkenheid op basis van invloed op organisatie



Bewust van eigen tekortkoming



2 Codes:

- denkt niet alles zelf te kunnen
- lonely at the top. kan moeilijk zijn en kwijt in directe werkomgeving en weet dat hij niet de wijsheid in pacht heeft

CGC als bijzaak

8 Codes:

- Bedrijven proberen CGC beetje te vermijden
- CGC niet te linken met waardevermeerdering
- CGC wordt niet betrokken in strategie
- incorporatie van CGC in strategie niet voorhandig.
- Komt uit de tijd dat er minder gereguleerd was
- linken van waardevermeerdering met strategie vanuit CGC niet altijd geldelijk uitgedrukt
- niet bewust hoe formeel de governance is ingebreed dan wel wie welke verantwoordelijkheid draagt
- voor de buiten wordt CGC opgevoerd maar inhoudelijk niet

CGC bekend

17 Codes:

- aparte afdeling die zich bezighoudt met CGC
- bekendheid met CGC is bekend vanwege beursnotering

- beursnoterig zorgt voor hogere overhead kosten vanwege reguleringen en eisen
- CGC vormt belemmering
- controle aanwezig op CGC
- gene belemmering door CGC
- heeft bewust proces van reglementatie meegemaakt
- indicatie dat vastgoed vak verder professionaliseert ook bij familie bedrijven
- lange termijn waarde belangrijk
- link tussen strategie en waardevermeerdering zoals in CGC vermeld
- meerdere RVC commissies werkzaam
- rvc is zeer bekend met CGC
- wegsturen van RCV lid vanwege Counter balance positie
- zeer inhoudelijke bekend met CGC
- zet soms vraagtekens bij CGC
- ziet gene belemmering voor strategie icm CGC
- zorgt ervoor dat strategie te linken is met waardevermeerdering

◊ Commissaris opleiding

3 Codes:

- kennisvergaring als commesaris is normaal
- opleiding gheen garantie voor goed commessarisschap
- zelf opleiding gedaan om denkweg vanuit RVC lid te begrijpen

◊ Compententiematrix

9 Codes:

- aanwezigheid van verschillende soorten kennis binnen Rvb
- aanwezigheid van verschillende soorten kennis binnen RVC
- competentiematrix aanwezig
- duidelijk iemand die zichzelf goed kent en weet wat ze wel wil en kan en wat niet
- geen ervaring met soortgelijke verantwoordelijkheden
- geen ervaring met strategische beslissingen op dit niveau
- heel goed ingebed in vastgoed nederland
- leunt voor uitvoering strategie op kennis van anderen binnen bedrijf
- RVC lid kijkt of ze past binnen bestuur. aftastend of ze kritisch kan zijn

◊ Deelvraag 1

26 Codes:

- aanwezigheid van verschillende soorten kennis binnen Rvb
- aanwezigheid van verschillende soorten kennis binnen RVC
- beeld dat grijze haren ook kennis betekent
- besloten selectie procedure
- competentiematrix aanwezig
- denkt het zelf af te kunnen
- duidelijk iemand die zichzelf goed kent en weet wat ze wel wil en kan en wat niet
- ervaring is veel waard om te kunnen functioneren als CEO
- geen ervaring met soortgelijke verantwoordelijkheden
- geen ervaring met strategische beslissingen op dit niveau
- geen onafhankelijk functie toetsing

- heel goed ingebed in vastgoed nederland
- leunt voor uitvoering strategie op kennis van anderen binnen bedrijf
- mogelijkheden om buiten de organisatie met anderen te kunnen sparren
- Open selectie procedure
- ruime ervaring in bestuursfuncties
- RVC bepalend voor positie CEO
- RVC lid kijkt of ze past binnen bestuur. afstandend of ze kritisch kan zijn
- schroomt er niet voor externe hulp te zoeken
- selectie procedure zorgt voor afstemming met overige leden van commissie
- spart ook met aandeelhouders juist niet met externe consultancy bedrijven
- vertrouwen in eigen kunnen mbt strategie
- zoekt actief inspiratie voor strategie buiten bedrijf
- zoekt bevestiging van doen en laten buiten bedrijf
- zoekt geen sparringspartner buiten bedrijf
- zoekt sparringspartner buiten bedrijf

Deelvraag 2

33 Codes:

- aandeelhouders zijn een externe factor en die met een impuls invloed hebben op strategie
- beeld van CEO keizer faseert langzaam uit
- binnengekomen voor verandering
- CEO heeft uiteindelijk sterkste stem in ontwikkelen strategie
- CEO is bewust dat hij onderlagen mee moet krijgen om strategie te kunnen executeren
- CEO is soms nog keizer
- CEO is verantwoordelijk voor strategie
- denkt niet alles zelf te kunnen
- doel om te botsen
- duidelijke externe invloed op handelen bestuur
- Erfenis vorige CEO
- Externe impuls voor strategische koerswijziging
- externe impulsen dwingen besturen om te handelen op strategisch niveau en worden daar toe bijna gedwongen
- externe impulsen leiden niet per se naar strategie wijziging maar zet soms tot nadenken
- interne impuls wordt als negatief gezien
- interne impuls voor strategiewijziging
- invloed stakeholder op bedrijf
- lonely at the top. kan moeilijk zijn ei kwijt in directe werkomgeving en weet dat hij niet de wijsheid in pacht heeft
- niet gekeken of iemand past binnen werkgroep vanwege de wil om te veranderen
- niet meer in controle over strategische koerswijziging
- nieuwe CEO wordt binnengehaald om nieuwe strategie te executeren
- nieuwe strategie betekent soms nieuwe CEO
- presenteert beeld van de inspirerende leider
- stakeholders dwingen betrokkenheid af
- strategie impulsen komen niet van binnen maar worden van buitenaf afgedwongen
- vastgoed sector gefocust op geld verdienen niet met wereld eromheen
- Vastgoed sector loopt achter op externe impulsen

- vastgoedsector plaatst zichzelf niet midden in het maatschappelijk debat maar is afwachtend en reactief op buitenwereld
- voorbeeld interne impuls voor koerswijziging
- wal keert het schip
- wal keert het schip als het gaat strategie wijziging ingegeven door een externe impuls
- weinig externe impulsen, vastgoedsector is inert
- Weinig interne impulsen die zorgen voor strategische koerswijziging

Deelvraag 3

61 Codes:

- 4 ogen principe
- alle stakeholders worden betrokken
- alle stakeholders worden gehoord
- beslissingen hebben een vast proces
- betrokkenheid stakeholders, meewegen van belangen
- betrokkenheid stakeholders verschilt
- commissaris moet niet te veel op detail ingaan, moet niet te veel zeuren
- Controle RVC op startgie van RVB
- Controle RVC op strategie van RVB
- door beursnotering is wijziging van strategie lastiger
- dubbelfunctie RVC
- enthousiasme van CEO komt niet altijd overeen met kundigheid met falen tot gevolg
- focus ligt vaak bij investeren minder bij organisatie waarbij CGC ook ondergeschoven kindje is
- geen RACI matrix aanwezig
- geen sprake van vastomlijnd kader voor strategie vorming
- geen sprake van voltallig RVB maar 1 persoon
- gevaar voor RVC als er veel mensen in de besturen zitten met vastgoed achtergrond vanwege te weinig kritische input
- giftig klimaat, kritiek lastig
- grootste stakeholders worden betrokken. opmerkingen worden ter kennisgeving aangenomen
- grote stakeholder (aandeelhouders) krijgen meer aandacht. niet perse gelijk
- indicatie waar het om draait als RVC lid
- inhoud van toetsing door RVC
- inhoudelijk verschilt de besluitvorming niet van 10 jaar geleden. Het is nog steeds hetzelfde
- kaders omtrent investing zijn wel aanwezig
- kleine aanpassing strategie in cyclisch proces
- krachtenveld van buiten en binnen nopen RVB en RVC tot gesprek over de strategie
- Kritische noot RVC is voor CEO soms lastig
- kritische RVC leden worden lastig gevonden
- mentaal aspect speelt mee bij stevige strategie wijziging, bij CEO
- Niet altijd wetende waar RVC naar kijkt
- niet bekend of formeel is vastgelegd wie startgie mag bepalen
- onderbouwing voor koerswijziging
- ongelijkheid in stakeholder benadering

- ongelijkheid in stakeholder betrokkenheid bij strategie
- onvolwassenheid in omgang met kritiek
- open sessie met RVB en RVC om eens per jaar de boel te bespreken
- RACI matrix aanwezig
- risicomangement is onderbelicht bij het bekijken van de opportunity
- Rol van commissaris is om kritisch te zijn op plannen
- Rol van commissaris is om kritisch te zijn op plannen en te toetsen
- Rol van RVC is om inhoud te geven aan de strategische plannen
- RVC is toezichthouder en adviseur van RVB
- RVC moet groupthink bestrijden
- RVC toetst ingezette beleid
- sprake van 1 baas 1 directie
- sprake van actieve interactie tussen RVB en RVC
- stakeholder benadering op basis van invloed op organisatie
- stakeholder betrokkenheid op basis van invloed op organisatie
- strategie herijkig is vaak vol van mooie woorden maar inhoud is ver te zoeken
- strategie is vaak beetje bijplakken.
- strategie verantwoordelijkheid ligt bij RvB
- strategie wijziging is inhoudelijk vaak onvoldoende
- strategievorming of herijking is vaak een luchtbel RVC prikt er dan doorheen.
- strategievorming vindt plaats doormiddel van analyses van het krachtenveld buiten bedrijf
- strategie is inhoudelijk vaak niet doorwrocht
- vast kader voor uitvoeren van strategie zoals besloten op vergadering
- verantwoordelijk voor Strategie
- verantwoordelijkheid is zo groot als met de aandeelhouders is afgesproken
- verantwoordelijkheid van strategie ligt bij 1 persoon
- vind RVC vooral strategisch klankbord niet risicomangement
- wisselwerking strategie nota tussen RvB en RVC

Deelvraag 4

39 Codes:

- aparte afdeling die zich bezighoudt met CGC
- Bedrijven proberen CGC beetje te vermijden
- bekendheid met CGC is bekend vanwege beursnotering
- beursnotering zorgt voor hogere overhead kosten vanwege reguleringen en eisen
- bevestiging van ons kent ons in de vastgoedwereld
- CGC niet te linken met waardevermeerdering
- CGC vormt belemmering
- CGC wordt niet betrokken in strategie
- controle aanwezig op CGC
- cowboy praktijken zijn er eigenlijk niet meer
- door de relatieve kleinschaligheid van bedrijf is counterbalance lastig
- geen moeite met counter balance
- geen sprake meer van old boys network
- geen belemmering door CGC
- heeft bewust proces van reglementatie meegemaakt
- incorporatie van CGC in strategie niet voorhandig.

- indicatie dat vastgoed vak verder professionaliseert ook bij familie bedrijven
- kennisvergaring als commesaris is normaal
- klokkenluiden is lastig vanwege ons kent ons
- komt uit de tijd dat er minder gereguleerd was
- kunde is een wapen om kritisch te zijn en om het ons kent ons effect te neutraliseren
- lange termijn waarde belangrijk
- link tussen strategie en waardevermeerdering zoals in CGC vermeld
- linken van waardevermeerdering met strategie vanuit CGC niet altijd geldelijk uitgedrukt
- meerdere RVC commissies werkzaam
- momenteel te weinig kundige externe RVC leden te veel ons kent ons nog
- niet bewust hoe formeel de governance is ingebreed dan wel wie welke verantwoordelijkheid draagt
- ons kent ons comprimeert kritische houding
- opleiding geen garantie voor goed commissarisschap
- rvc is zeer bekend met CGC
- RVC moet inbreken in de ons kent ons wereld van de vastgoedsector om kritisch te blijven.
- vermelding van kleine wereld die vastged is
- voor de buien wordt CGC opgevoerd maar inhoudelijk niet
- wegsturen van RCV lid vanwege Counter balance positie
- zeer inhoudelijke bekend met CGC
- zelf opleiding gedaan om denkweg vanuit RVC lid te begrijpen
- zet soms vraagtekens bij CGC
- ziet gene belemmering voor strategie icm CGC
- zorgt ervoor dat strategie te linken is met waardevermeerdering

◊ Eigendunk

6 Codes:

- beeld dat grijze haren ook kennis betekent
- denkt het zelf af te kunnen
- ervaring is veel waard om te kunnen functioneren als CEO
- ruime ervaring in bestuursfuncties
- vertrouwen in eigen kunnen mbt strategie
- zoekt geen sparringspartner buiten bedrijf

◊ Externe impuls

7 Codes:

- aandeelhouders zijn een externe factor en die met een impuls invloed hebben op strategie
- duidelijke externe invloed op handelen bestuur
- Externe impuls voor strategische koerswijziging
- externe impulsen dwingen besturen om te handelen op strategisch niveau en worden daar toe bijna gedwongen
- externe impulsen leiden niet per se naar strategie wijziging maar zet soms tot nadenken
- invloed stakeholder op bedrijf
- stakeholders dwingen betrokkenheid af

◊ Externe sparringspartner

6 Codes:

- mogelijkheden om buiten de organisatie met anderen te kunnen sparren
- schroomt er niet voor externe hulp te zoeken
- spart ook met aandeelhouders juist niet met externe consultancy bedrijven
- zoekt actief inspiratie voor strategie buiten bedrijf
- zoekt bevestiging van doen en laten buiten bedrijf
- zoekt sparringspartner buiten bedrijf

◊ Formaliteiten

3 Codes:

- Open selectie procedure
- RVC bepalend voor positie CEO
- selectie procedure zorgt voor afstemming met overige leden van commissie

◊ Illusie van overeenstemming(RvC, RvB)

16 Codes:

- commessaris moet niet te veel op detail ingaan, moet niet te veel zeuren
- enthousiasme van CEO komt niet altijd overeen met kundigheid met falen tot gevolg
- focus ligt vaak bij investeren minder bij organisatie waarbij CGC ook ondergeschoven kindje is
- gevaar voor RVC als er veel mensen in de besturen zitten met vastgoed achtergrond vanwege te weinig kritische input
- giftig klimaat, kritiek lastig
- inhoudelijk verschilt de besluitvorming niet van 10 jaar geleden. Het is nog steeds hetzelfde
- kleine aanpassing strategie in cyclisch proces
- Kritische noot RVC is voor CEO soms lastig
- kritische RVC leden worden lastig gevonden
- onvolwassenheid in omgang met kritiek
- risicomanagement is onderbelicht bij het bekijken van de opportunity
- sprake van 1 baas 1 directuer
- strategie wijziging is inhoudelijk vaak onvoldoende
- verantwoordelijk voor Strategie
- verantwoordelijkheid van strategie ligt bij 1 persoon
- vind RVC vooral strategisch klankbord niet risicomanagement

◊ Informaliteit

2 Codes:

- besloten selectie procedure
- geen onafhankelijk functie toetsing

◊ Interne impuls

14 Codes:

- beeld van CEO keizer faseert langzaam uit
- binnengekomen voor verandering
- CEO heeft uiteindelijk sterkste stem in ontwikkelen strategie
- CEO is bewust dat hij onderlagen mee moet krijgen om strategie te kunnen executeren
- CEO is soms nog keizer

- CEO is verantwoordelijk voor strategie
- doel om te botsen
- Erfenis vorige CEO
- interne impuls voor strategiewijziging
- niet gekeken of iemand past binnen werkgroep vanwege de wil om te veranderen
- nieuwe CEO wordt binnengehaald om nieuwe strategie te excuteren
- nieuwe strategie betekent soms nieuwe CEO
- presenteert beeld van de inspirerende leider
- voorbeeld interne impuls voor koerswijziging

◆ Kader strategievorming

8 Codes:

- 4 ogen principe
- beslissingen hebben een vast proces
- door beursnotering is wijziging van strategie lastiger
- geen sprake van vastomlijnd kader voor strategievorming
- kaders omtrent investering zijn wel aanwezig
- onderbouwing voor koerswijziging
- strategievorming vindt plaats doormiddel van analyses van het krachtenveld buiten bedrijf
- vast kader voor uitvoeren van strategie zoals besloten op vergadering

◆ Losse code

10 Codes:

- effect kredietcrisis
- neiging tot het kijk mij eens even goed zijn is sterk aanwezig in sector
- praktijk van cowboys in het vastgoed
- RvC had minder invloed destijds
- selectie procedure bij een familie bedrijf is veel informeler en directer
- sommige familiebedrijven hebben er een hand van om de leiding van het bedrijf een dictator te laten worden
- strategie is soms geluk
- Vastgoed sector loopt achter op externe impulsen
- vastgoed sector mist grote lijn in bedrijf om daar totale strategie aan te hangen
- vertrouwt op kunde van medewerkers

◆ Ons kent ons

11 Codes:

- bevestiging van ons kent ons in de vastgoedwereld
- cowboy praktijken zijn er eigenlijk niet meer
- door de relatieve kleinschaligheid van bedrijf is counterbalance lastig
- geen moeite met counter balance
- geen sprake meer van old boys network
- klokkenluiden is lastig vanwege ons kent ons
- kunde is een wapen om kritisch te zijn en om het ons kent ons effect te neutraliseren
- momenteel te weinig kundige externe RVC leden te veel ons kent ons nog
- ons kent ons comprimeert kritische houding
- RVC moet inbreken in de ons kent ons wereld van de vastgoedsector om kritisch te blijven.

- vermelding van kleine wereld die vastgelegd is

◊ RACI

3 Codes:

- geen RACI matrix aanwezig
- geen sprake van voltallig RVB maar 1 persoon
- RACI matrix aanwezig

◊ Wal keert het schip

12 Codes:

- externe impulsen dwingen besturen om te handelen op strategisch niveau en worden daar toe bijna gedwongen
- interne impuls wordt als negatief gezien
- niet meer in controle over strategische koerswijziging
- stakeholders dwingen betrokkenheid af
- strategie impulsen komen niet van binnen maar worden van buitenaf afgedwongen
- vastgoed sector gefocust op geld verdienen niet met wereld eromheen
- Vastgoed sector loopt achter op externe impulsen
- vastgoedsector plaatst zichzelf niet midden in het maatschappelijk debat maar is afwachtend en reactief op buitenwereld
- wal keert het schip
- wal keert het schip als het gaat strategie wijziging ingegeven door een externe impuls
- weinig externe impulsen, vastgoedsector is inert
- Weinig interne impulsen die zorgen voor strategische koerswijziging

◊ Wisselwerking RvC en RVB

24 Codes:

- Controle RVC op startgie van RVB
- Controle RVC op strategie van RVB
- dubbelfunctie RVC
- indicatie waar het om draait als RVC lid
- inhoud van toetsing door RVC
- krachtenveld van buiten en binnen nopen RVB en RVC tot gesprek over de strategie
- mentaal aspect speelt mee bij stevige strategie wijziging, bij CEO
- Niet altijd wetende waar RVC naar kijkt
- niet bekend of formeel is vastgelegd wie startgie mag bepalen
- open sessie met RVB en RVC om eens per jaar de boel te bespreken
- Rol van commissaris is om kritisch te zijn op plannen
- Rol van commissaris is om kritisch te zijn op plannen en te toetsen
- Rol van RVC is om inhoud te geven aan de strategische plannen
- RVC is toezichthouder en adviseur van RVB
- RVC moet groupthink bestrijden
- RVC toetst ingezette beleid
- sprake van actieve interactie tussen RVB en RVC
- strategie herijkig is vaak vol van mooie woorden maar inhoud is ver te zoeken
- strategie is vaak beetje bijplakken.
- strategie verantwoordelijkheid ligt bij RVB

- strategievorming of herijking is vaak een luchtbel RVC prikt er dan doorheen.
- strategie is inhoudelijk vaak niet doorwrocht
- verantwoordelijkheid is zo groot als met de aandeelhouders is afgesproken
- wisselwerking strategie nota tussen RvB en RVC

No code group

1 Codes:

- gevaar van dadendrang van CEO met alle risico's tot gevolg