

rondetafelgesprek



Van links naar rechts:  
Tom Espinosa, Erwin  
Drenth, Robert Jooren,  
Frank van Beek, Dick van  
Hal en Jacqueline Rempt.

inbeeld - nr 4 - oktober 2011

# Inspiratie om te innoveren

Dit is de uitgebreide versie van het rondetafelgesprek in het vierde nummer van Inbeeld over inspiratie om te innoveren in vastgoed. Een inspirerend gesprek tussen Jacqueline Rempt, eigenaar van Remptation, Tom Espinosa, directeur Hotel V, Frank van Beek, directeur Lingotto, Robert Jooren, hoofd verkoop Van Gansewinkel en Dick van Hal en Erwin Drenth, respectievelijk directievoorzitter en manager afdeling marketing en communicatie van Bouwinvest. Het rondetafelgesprek stond onder leiding van Marjet Rutten.

Het decor voor dit rondetafelgesprek is het Olympisch Stadion in Amsterdam. Aan het begin van het gesprek merkt Tom Espinosa, eigenaar van Hotel V in Amsterdam over deze locatie op “dat Bouwinvest heel hard aan het Stadionplein heeft gewerkt. Met het vernieuwde stadion als hart is deze buurt natuurlijk ook een innovatie. En ik geloof enorm”, voegt hij er aan toe, “dat innovatie het enige is wat rendement drijft. Als je dingen doet zoals ze altijd gedaan zijn maak je uiteindelijk niemand blij. En dat kan niet de bedoeling zijn van een bedrijf.”

En daarmee geeft hij impliciet antwoord op de openingsvraag van Marjet Rutten aan de gespreksdeelnemers waarom de vastgoedsector eigenlijk moet innoveren. “Je moet blijven vernieuwen”, zegt Espinosa, “dat is niet altijd gemakkelijk. Wat dat betreft is de hotelbranche op sommige punten

even conservatief als de vastgoedsector. In de basis bieden we de consument een hotelovernachting inclusief ontbijt aan en hopen we dat hij daarna nog een keer terugkomt. Maar ook in onze sector is er het besef dat we moeten innoveren. Hotels die daar niet voor openstaan zien dat direct terug via social media waar gasten laten weten wat ze van je vinden. Dus je merkt het direct aan je bezettingsgraad, kamerprijs, tevredenheid van het personeel. Met andere woorden alles gaat disfunctioneren als je niet innoveert.”

Erwin Drenth, manager van de afdeling marketing en communicatie van Bouwinvest is het met hem eens. “Zowel de vastgoedmarkt als de beleggersmarkt, de twee terreinen waar wij ons op bewegen, vragen daarom. Je hebt de corporaties, de huursubsidies, hypotheekrenteaftrek, grondposities die vastliggen, een heel stramien waar je aan moet werken. Dus innovatie is van cruciaal belang. Tegelijkertijd vluchten pensioenfondsen uit de beurs aandelen en zijn ze op zoek naar stabiele beleggingsvormen. Ik denk dan ook dat als wij als sector laten zien dat wij met die partijen meedenken en met concepten komen, er kansen liggen.”

“De omgeving aan zowel de investeerderskant als aan de vastgoedkant is enorm aan het veranderen. Het wordt allemaal dynamischer en gaat steeds sneller. En daar moeten we ons op aanpassen en op anticiperen”, vult Dick van Hal, directievoorzitter van Bouwinvest aan.

### Nieuw speelveld

Volgens Jacqueline Rempt, eigenaar van Remptation innovatie support zijn het de gevolgen van de crisis die het voor de vastgoedsector simpelweg noodzakelijk maken om te innoveren. “Hoewel ik niet uit de branche kom, denk ik dat de wijze waarop de sector tot nu toe heeft gefunctioneerd, niet langer meer houdbaar is. Er ontstaat een nieuw speelveld. Tot op heden is er steeds geïnvesteerd voor de korte termijn. De aandeelhouder wil rendement zien en dat is wat ons handelen drijft. Dat maakt het tegelijkertijd lastig om voor de lange termijn in innovatieve duurzame ontwikkelingen te investeren terwijl dat wel nodig en uiteindelijk meer rendabel is. Dat moet je dus op de een of andere manier zien te doorbreken. Vooral omdat we lange termijn

oplossingen nodig hebben omdat bijvoorbeeld onze huidige grondstoffen eindig zijn.”

### Maatschappelijk rendement

“Met andere woorden”, vult Frank van Beek, directeur van Lingotto, aan “je wilt het begrip rendement niet alleen beperken tot geld maar je trekt het nadrukkelijk breder en gaat het ook om het maatschappelijk rendement.”

Jacqueline Rempt knikt. “Ik ben bijvoorbeeld bezig met de oprichting van de stichting o.o. De gedachte is dat we met pensioenkapitaal van de burger innovaties kunnen realiseren die enerzijds zijn gericht op het vervullen van primaire levensbehoeften zoals voldoende goede voeding, menselijke woonomgeving, hernieuwbare energie meer welzijn en welvaart. En anderzijds het vermogen van de burger verhogen. Dus de kwaliteit van leven voor de burger wordt hoger en het rendement op zijn kapitaal wordt groter.”



## rondetafelgesprek

Robert Jooren, salesmanager binnen de regio Randstad bij Van Gansewinkel noemt dit een zeer inspirerende gedachte. “Het gaat natuurlijk om het totaal, dus niet alleen de woning en werkplek maar ook om de leefomgeving zo prettig mogelijk te maken. Ik zie dat er wel veel creativiteit voor nodig is om dat op peil te houden of liever nog naar een hoger niveau te brengen. Daarin is denk ik wel een rol voor de vastgoedsector weggelegd.”

### Nieuwe koers

Van Gansewinkel is voor de deelnemers aan het rondetafelgesprek overigens hét voorbeeld van een bedrijf dat geïnspireerd door grondstofschaarste, veranderende (milieu)wetgeving en economische vooruitzichten als afvalverzamelaar en verwerker een geheel nieuwe koers is gaan varen. “Als ik kijk naar onze branche was het voor ons ook heel spannend door te zeggen ‘we gaan geen afval inzamelen maar grondstoffen leveren’.

Het heeft op alle niveaus zowel binnen als buiten onze organisatie best wel tijd gekost voordat dat werd begrepen. Dus we hebben veel energie gestoken in het verkondigen van de boodschap ‘Afval bestaat niet’. Maar we hebben ook veel geluisterd naar de klant. Hoe reageert die en welke visie heeft hij op onze boodschap? Overigens is het natuurlijk wel zo dat afval inzamelen bij klanten onze kernactiviteit blijft. Daar is onze grondstoffenbenadering niet alleen aan gekoppeld, maar ook onlosmakelijk mee verbonden.”

*‘Het gaat om keuzes maken en luisteren naar de klant.’*

Frank van Beek: “Het is lijkt mij ook een doodlopende straat als je afval alleen maar benadert als kostenpost. Dus mede met de eindigheid van grondstoffen is het voor jullie een logische stap geweest om te zeggen, ‘afval is geen kostenpost maar juist een profitpost’.”

Jooren: “Absoluut. We hebben daarvoor ook samenwerking met andere partners gezocht en andere branches hebben die samenwerking met ons gezocht. Omdat bedrijven als Philips en Ahrend ook beseffen dat ze op termijn de materialen niet meer hebben waarmee zij hun producten kunnen maken. Dus van beide kanten is er het besef van ‘hé we hebben elkaar nodig’. En dan is het mooi om te zien dat die samenwerking ontstaat en er een concreet product wordt gemaakt. Een product dat deels bestaat uit stoffen die eens afval waren. Een mooi voorbeeld wat dat betreft is Van Gansewinkel Office paper: van het door ons ingezamelde en vernietigde kantoorpapier wordt een hoge kwaliteit Cradle 2 Cradle kantoorpapier gemaakt en door Van Gansewinkel opnieuw uitgegeven. Binnen onze organisatie zijn overigens steeds meer mensen bezig met het uitrollen van onze visie, een afdeling Sustainable is binnen de Van Gansewinkel –regio’s een gemeengoed aan het worden.”





Drenth: “Wat jullie hebben gedaan is op een andere manier kijken naar je bedrijfsvoering en het product waar jullie mee bezig zijn. Een parallel met de vastgoedmarkt zou kunnen zijn dat woningen niet het eindproduct zijn maar een grondstof om andere producten aan te bieden als bijvoorbeeld verzekeringen, hypotheke etc. Dat is ook innovatie.”

### Offensief

Espinosa: “Er is een offensieve reden om te innoveren. Het is goed voor de organisatie om dicht op de bal te zitten. Het is ook goed voor het rendement. Tien jaar geleden las ik het boek ‘Purple Cow’ van marketinggoeroe Seth Godin. Dat gaat over de kracht van opmerkelijk zijn en daar geloof ik heilig in. Je kunt mee in de massa en doen zoals het altijd gedaan is. Maar voor de vastgoedsector denk ik dat die tijden over zijn, tenzij je dus met een bijzonder project of concept komt en dan heb je een purple cow te pakken. Met andere woorden, je moet gezien worden wil je uiteindelijk rendement blijven maken. Dus moet je dingen anders doen dan anders.”

“Maar”, brengt Erwin Drenth op zijn beurt naar voren, “wil jij als pensioen-deelnemer dat er met jouw pensioengeld wordt geïnoveerd? Want het betekent ook dat er dingen fout kunnen gaan.”

Jacqueline Rempt vindt juist van wel. “Dan moet je degene voor wie je het doet, er wel nadrukkelijk bij betrekken. Dus die burger om wiens kapitaal het gaat en die uiteindelijk moet zeggen ‘dit is waardevol en mijn geld waard’. Sluit aan bij actuele thema’s zoals de gezonde stad, de bedrijvige stad. Mobiliseer de vraag nog voor je investeert. Dat reduceert het risico. Dan krijg je ook die nieuwe businessmodellen.”

Volgens Frank van Beek moet er wel onderscheid worden gemaakt tussen proces en productinnovatie. “Bij productinnovatie gaat het om hoe goed de woning of het kantoor is en hoe we het ontwerp kunnen verbeteren. In termen van procesinnovatie gaat het enerzijds om het betrekken van de gebruikers en anderzijds het slim in elkaar zetten van de keten van ontwikkelen, realiseren en financieren.”



### Klantdenken

Van Beek voegt daar bijna in één adem aan toe dat het betrekken van de gebruikers nog niet zo eenvoudig is. “We hebben slechte ervaringen met meten in het vastgoed. Bij het bevragen van potentiële gebruikers wordt de verbeeldingskracht nauwelijks geprikkeld. Met als gevolg dat de uitkomst van dergelijke onderzoeken meestal is dat men een eengezinswoning met een grote tuin op de Dam wil voor pakweg € 250.000. Noem mij één onderzoek waar dat niet uitkomt. Dat heeft alles te maken met hoe je de vragen stelt en wat de methoden zijn om dat aan te boren. En vervolgens is het best lastig om die wensen te vertalen in concrete producten. Want natuurlijk kun je de woning een meter groter maken, maar dat vertaalt zich onherroepelijk terug in het prijskaartje.”

Erwin Drenth: “De wensen bij de consument inzichtelijk maken is niet zo moeilijk. ‘Wilt u een zwembad?’ Natuurlijk zegt daar een meerderheid ja op. Maar de vraag is natuurlijk, ‘wilt u een zwembad en bent u bereid

daarvoor 200 euro per maand extra te betalen?'. Een integrale vraagstelling ontbreekt vaak, terwijl het daar wel gaat om uiteindelijk een goede propositie te hebben.”

Van Beek: “Helemaal juist. En dan is dit natuurlijk nog een relatief eenvoudige vraag. Maar mensen kunnen zich er niets bij voorstellen als een plafond twintig centimeter hoger is. Het ruimtelijk verbeeldingsvermogen is immers buitengewoon laag. Dat maakt klantonderzoeken zo lastig.”

Erwin Drenth: “Mee eens. Maar ik heb ook het gevoel, dat er in de sector nog wel eens gemakzuchtig over klantdenken wordt gedacht. Oh ja, we gaan naar klantgestuurd werken, dan vragen we toch gewoon wat de klant wilt? Mijn neus. Je moet daar veel fundamenteeler in zitten. Dus trends voorspellen en vertalen naar producten.”

Jacqueline Rempt: “Waar het vooral om gaat is dat de vraag goed wordt gesteld. Dus je moet beginnen bij het zoeken naar wat de burger in basis nodig heeft en wat hij mist op het gebied van wonen, werken, recreëren en verblijven in hotels. Op die manier kun je naar mijn idee serieuze belangstellenden nadrukkelijk betrekken bij het bedenken van nieuwe concepten.”

### Financiering

Tegelijkertijd zijn de gespreksdeelnemers zich bewust van het feit dat de woningmarkt in uiterst zwaar weer zit. Vooral financiering is in de sector een lastig punt en een van de oorzaken dat de woningmarkt op slot zit.

Dick van Hal: “En het lukt ons als maatschappij maar niet om die zaak vlot te trekken.”

Frank van Beek: “We hebben natuurlijk ook jarenlang een luxepositie gehad. Als je een huis wilt kopen ga je naar de bank en die leent je het geld wel. Sparen was er niet meer bij. Maar die tijd is echt voorbij. Dus we moeten ons vermogen op een hele andere manier realiseren. Wellicht wel in een vorm van ‘ik financier voor en jij gaat wekelijks tien uur voor mij werken’.”

Jacqueline Rempt veert op: “Dat is nou een voorbeeld van een heel nieuw businessmodel.”

Tom Espinosa: “Zo zijn er heel veel nieuwe initiatieven te bedenken. Ik ben ook niet zo somber over de vastgoedsector. Het gaat vooral om keuzes maken. Luister naar je klant, leef je in en zoek naar je onderscheidende factor. Innovatie is vooral ook leuk om te doen. Je krijgt een soepeler organisatie en je krijgt er blijere klanten door.”

“De kern van het verhaal is”, benadrukt Van Hal, “dat het zit in het aanpassingsvermogen van je organisatie. Dat vergt iets van je mensen. En het houdt je scherp.”



Van Beek: “Het is natuurlijk ook gewoon leuk om te innoveren. Alleen wordt dat argument niet zo vaak gebruikt. Maar dat is feitelijk ook heel inspirerend.” Er verschijnt een brede lacht op het gelaat van Van Hal als hij zegt: “Mensen die wat meer geld in de aderen hebben zitten vragen toch sneller; ‘Leuk?’ Wat levert dat leuk ons dan op?”

Tom Espinosa haakt daar op in en zegt: “In het DNA van Bouwinvest zit het laten renderen van projecten waardoor mensen van hun pensioen kunnen genieten. De vraag is of daar niet nog iets bij moet van bij ons werken mensen met aanvallende frisse visie die iets willen toevoegen aan de Nederlandse vastgoedmarkt?”

### *‘Innoveren is ook leuk!’*

Dick van Hal: “At the end werken wij voor de pensioendeelnemer. En dat levert ons een flink kapitaal op om te beleggen. En wij vinden het leuk en verstandig om dat op een innovatieve manier in vastgoed te doen. Dan hebben we aan de ene kant tevreden huurders en gebruikers van onze producten en voor onze klanten levert dat het gewenste rendement op. Daarmee is dan feitelijk voor ons de cirkel rond.”

#### **Direct aan de slag**

Aan het einde van het gesprek vraagt gespreksleider Marjet Rutten de deelnemers naar ideeën waar de vastgoedsector direct mee aan de gang kan. Voor Robert Jooren is dat op zoek gaan naar andere branchevreemde partijen en daar samenwerkingsverbanden mee sluiten. “Daardoor ontstaan nieuwe inzichten en zoals in ons geval ook nieuwe producten.”

Dat vindt ook Jacqueline Rempt: “Haal bijvoorbeeld de energiesector en de creatieve sector er bij.”

Tom Espinosa: “Zoek de pareltjes, dus met andere woorden de purple cows.”

Frank van Beek: “In mijn ogen moet de focus veel worden gericht op het proces van transformatie van leegstaande kantoren naar woningen. Daar ligt een opgave waar direct mee aan de gang kan worden gegaan.”

Dick van Hal kiest nadrukkelijk voor werken aan imagoverbetering van de sector. “We hebben als sector al veel slagen gemaakt. De vastgoedsector is een stuk transparanter geworden, maar we zijn er nog lang niet.”

Erwin Drenth ziet vooral mogelijkheden voor “minder gemakzuchtig klantdenken. En daarmee bedoel ik zoals eerder gezegd, veel meer verdiepen in welke behoefte er werkelijk schuilt achter de vraag van de klant.”

