



de slechte timing was. Eind vorig jaar kwam er een grote golf aan converteerbare obligaties op de markt. Achteraf bleek dat wij aan het eind van die golf kwamen. Investeerdere hebben een bepaald bedrag om te herinvesteren en dat was opgebruikt. Dan is in een keer de vraag weg. Dat is voor mij een belangrijk leermoment geweest. Het blijkt dat het belangrijk is om zelf heel kritisch mee te sturen. Je moet de professionals die de markt kennen respecteren, maar ook zelf altijd een eigen mening vormen en daarover continu in gesprek gaan. Dat hebben we dit voorjaar ook heel sterk gedaan en dat doen we nu met de claimemissie ook."

**11** **U zei onlangs dat u 'hard op de inhoud, zacht op de relatie bent'. In de herstructurering zijn veel mensen vertrokken. Past 'hard op de inhoud en dus op de relatie' niet beter bij u?**

"Ik ben aangenomen om het bedrijf een stap verder te brengen. Daarvoor moeten we soms heel pijnlijke beslissingen nemen. Als een bedrijf professionaliseert, kan een aantal mensen daar wel in mee en een aantal niet. Bij beoordelingen en coaching probeer ik mensen duidelijk te maken wat ik van ze verwacht en welke stappen ze moeten zetten. Als dan blijkt dat het toch niet gaat, moet je afscheid nemen. Ik heb geleerd dat met open en eerlijke communicatie de relatie toch nog goed kan blijven en dat het mensen uiteindelijk zelfs een stapje verder kan helpen, hoewel het op korte termijn een hard gelag is."

**12** **Ligt de lat voor werknemers nu hoger dan toen u aantrad?**

"Laat ik het zo zeggen, de lat moet ieder jaar hoger liggen. De ambitie

moet zijn om dit bedrijf ieder jaar verder te verbeteren. Een hoogspringer die aan het trainen is, zal nooit hoger springen als hij de lat lager legt. Het betekent in ons bedrijf dat de meeste mensen zich hopelijk zullen doorontwikkelen zodat ze mee kunnen, maar dat heelaas ook mensen afvallen."

**13** **U werd in 2009 bestuurslid bij Wereldhave. In 2012 moest in totaal 170 miljoen worden afgeschreven op het vastgoed in de VS en het Verenigd Koninkrijk. Heeft u zien aankomen dat de waarderingen niet goed waren?**

"Nee, dat kwam voor mij ook als een verrassing. De taxaties waren gedaan door professionele partijen. Het is duidelijk dat we bij iedere taxatieronde stevig in dialoog moeten met onze taxateur. Dat is uiteindelijk een adviseur en het blijft een advies, het is onze verantwoordelijkheid dat de juiste waardes in de boeken staan."

**14** **Had u in de tijd dat u alleen bestuurslid was niet eerder en harder willen ingrijpen?**

"In een bestuur ben je het natuurlijk niet altijd met elkaar eens, maar ik loop niet weg voor de keuzes die we toen hebben gemaakt. We hebben in die tijd al een aantal stappen gezet waarmee we meer focus kregen. We kozen er onder meer voor om per land maximaal in één sector actief te zijn. De draai die we in 2009 al hadden ingezet, is versneld door de tegenvallers in Amerika. Achteraf was 2012 een goed moment om drastisch in te grijpen. Ik denk dat we er nu prima voor staan om een van de beste beursgenoteerde vastgoedpartijen te worden."