



# 'BIJ ONS BEN JE ONDERDEEL VAN EEN STAM.'

Flexibele kantoorconcepten zijn er inmiddels in alle soorten en maten.  
Hoe zorg je dan voor onderscheidende kenmerken?  
Bij Tribes legt Eduard Schaepman de focus op de community.  
De markt pakt het concept inmiddels gretig op.

**EDUARD SCHAEPMAN**  
CHIEF & FOUNDER

TRIBES



**N**iet zomaar een kantoor of een werkplek huren, maar onderdeel zijn van een stam en de bijbehorende normen en waarden – waar we veel van kunnen leren. De bijzondere collectiviteit van de Tribes-community geeft het een geheel eigen identiteit in de snelgroeiende sector van de flexibele kantoren. Bedenker Eduard Schaepman werpt desgevraagd een blik op de ambitieuze groei-doelstelling die hij in 2017 formuleerde: in acht jaar 2000 flexkantoren in 100 landen realiseren. Hoe staat zijn onderneming ervoor? ‘We liggen ver op schema. We sluiten heel goed aan bij de markt die dit product nu wil hebben. Dat betekent overigens niet dat alles op rolletjes loopt. Het blijkt lastig om de goede mensen te vinden die de kantoren ter plekke aansturen en ervoor zorgen dat de dienstverlening op het niveau staat zoals we dat in de conceptontwikkeling hebben vastgelegd. Dat kan de verdere groei van het aantal vestigingen stuiten.’ Het gaat vooral om functies als de community-manager en de salesmanager, maar Schaepman constateert dat het over de hele linie moeilijk is om de goede medewerkers te vinden. ‘We hebben op alle vlakken tekorten. Ik zie daar een verband met de nieuwe generatie van millennials, zij hebben toch een ander beeld van werken. Werk is voor hen meer bijzaak, ze zijn in luxe opgegroeid. In die zin hoop ik soms op een stevige crisis, zodat een baan weer op waarde wordt geschat. Ik ben op zoek naar mensen die zelf een passie hebben en iets toevoegen aan waar wij mee bezig zijn. Dat zijn de echte overlevers.’

**SCHERP INKOPEN** Een tweede punt waar Schaepman bij de uitrol van zijn Tribes-concept mee te maken heeft, is het gebrek aan geschikte panden. ‘De voorraad in Amsterdam is bijvoorbeeld grotendeels op. We hebben in de hoofdstad nu zeven panden en we willen graag doorgroeien naar tien. We zijn daarover volop in gesprek maar ik merk dat de markt bij gebouwegenaren verandert. De huurprijzen gaan weer omhoog en dat maakt scherp inkopen momenteel lastig. Onze eerste panden hebben we wat dat betreft in een betere

tijd verworven.’ Nieuwe acquisities zijn zeker ook nodig omdat de vraag naar het Tribes-concept groot is. ‘Alleen op mijn eigen blog heb ik 40.000 lezers. Dus uitbreiding van de portefeuille is zeer gewenst.’ Het overheidsbeleid in Nederland is daarbij eerder een hindernis dan een aanjaagmotor, zo constateert de Tribes-CEO: ‘Het mkb is met voorsprong de belangrijkste banenmotor, maar ik merk daar weinig aandacht voor. Ook de positie van directeuren-groootaandeelhouders is in Nederland een lastige. We staan niet op de agenda. De nieuwe burgemeester van Amsterdam, Femke Halsema, liet mij doodleuk weten dat ze geen tijd heeft voor ondernemers. Dat is een gemiste kans. In Duitsland zijn we bijvoorbeeld veel meer welkom. Wij zitten daarom niet bij de pakken neer en proberen gewoon onze vleugels in andere landen uit te slaan. Politiek gezien maken we ons daar veel minder zorgen. Ik zie ook bij andere ondernemers dat zij uitwijken naar andere landen. Uiteindelijk is dat voor Nederland een slechte ontwikkeling. Je zult zien dat op termijn daardoor hier de werkloosheid weer gaat toenemen.’

**DIGITALE NOMADE** *So much* voor het soms moeizame ondernemings- en investeringsklimaat in Nederland; tijd om de klanten van Tribes eens nader onder de loep te nemen. Wie komen hierop af? ‘70 procent van onze klanten is afkomstig uit grote bedrijven in de sfeer van verzekeraars en grote pensioenfondsen. Het zijn mensen die wij wel aanduiden als de digitale nomade. Ze kunnen in principe overal ter wereld werken. In Nederland tellen we inmiddels 1,3 miljoen van deze werkenden. Ze hebben geen vaste kantoorwerkplek meer en bepalen zelf welke locatie het beste in hun schema past, daarbij files en andere ongemakken vermijdend. Daar staat tegenover dat mensen wel andere gelijkgestemden willen ontmoeten en daar komt het Tribes-concept in beeld. We hebben de *brand* gebouwd op basis van hoe er vroeger in stammen werd samengeleefd. Dat had allerlei voordelen. Waarom waren mensen die in stamverband leefden zoveel gezonder en gelukkiger? Daarnaar is uitgebreid onderzoek verricht en daar kunnen wij anno nu ons voordeel mee doen. Per stam hebben we een bepaalde

## VOORUITBLIK 2019 ZAKELIJK

**WAT ZIJN JOUW PLANNEN VOOR 2019? WAT WIL BE-REIKEN? EN HOE GA JE DAT DOEN?**

*‘Tribes verder uitrollen in Duitsland, er is grote vraag naar ons concept en we gaan ons op de conurbations richten, de grote voorsteden en A-locaties.’*

**GROOTSTE UITDAGING?**  
*‘De organisatie inrichten naar de grootte van ons bedrijf en daarvoor de juiste mensen vinden!’*

**WAT STAAT IN ELK GEVAL OP DE PLANNING?**

*‘10 nieuwe locaties en nieuwe stammen!’*

**WAT GA JE KOMEND JAAR ANDERS AANPAKKEN?**

*‘Niet managen, maar coachen. Meer tijd voor de individuen bij Tribes en persoonlijke gesprekken.’*

## VOORUITBLIK 2019 PERSOONLIJK

**WAT GA JE ANDERS DOEN DAN IN 2018?**

*‘Ik heb het aardig op de rit staan, en ga dan ook niet zo veel veranderen.’*

**WAT STAAT ABSOLUUT IN JE AGENDA?**

*‘Alles, maar dan ook alles staat in mijn agenda!’*

**GOED VOORNEMEN?**

*‘Het jaar 2019 net zo inrichten als 2018, ga veel hetzelfde doen want het ging eerlijk gezegd erg lekker.’*

**WAAR GA JE MEER TIJD EN AANDACHT AAN SCHENKEN? WAARAAN MINDER?**

*‘Meer tijd en aandacht voor het gezin; minder aan zaken die veel aandacht opeisen maar minder belangrijk zijn.’*

**WAT WAS VOOR JOU DE GROOTSTE LES UIT 2018?**

*‘De grootste les die ik uit 2018 haal is dat ik niet te snel voor de troepen uit moet lopen. Je kunt alles uitdenken en plannen, maar de rest van de organisatie moet je wel kunnen bijhouden. De communicatie moet dan heel goed zijn en dan bedoel ik de communicatie naar iedereen in en buiten de organisatie. Daar ga ik de tijd voor nemen en rustig aan doen indien nodig.’*

## TERUGBLIK 2018 ZAKELIJK

**DE GROOTSTE LES VAN 2018 WAS VOOR MIJ...**

*Nederland heeft niet zo’n geweldig ondernemersland-schap als ik altijd heb gedacht (neem de dga-taks), en het mkb wordt niet langer zo gewaardeerd.*

**WELK CIJFER GEEF JE 2018?**

*Absoluut een 8!*

**BELANGRIJKSTE MOMENT**

*De opening van de 7<sup>e</sup> Tribes-vestiging, Amsterdam Raamplein; toen bleek hoe groot Tribes inmiddels is geworden, en hoeveel belangstelling er is voor ons concept.*

**BESTE ZET**

*Het besluit genomen om onze expansie vooral in Duitsland door te zetten. Onze oosterburen staan te springen om inspirerende werkplekken, en de gemeentes en overheid weten ons concept op waarde te schatten.*

**BESTE ZAKENLUNCH OF DINER**

*Met Apu, de gastheer van de Mosuo-familie waar ik werd uitgenodigd tijdens*

*mijn reis (zie verste zakenreis).*

**VERSTE ZAKENREIS**

*Op bezoek bij de Mosuo-stam in China, ook wel het Koninkrijk der Vrouwen genoemd. Ik heb er een bijzondere ceremonie mogen meemaken, en dit vastgelegd in de documentaire Nomads all over the World: Mosuo.*

**MOOIESTE DEAL**

*Het toevoegen van Rijksmonument Raamplein 1 aan onze Tribes-locaties!*

**BESTE BEURS**

*Expo Real (de Duitse PROVADA)*

**MOOIESTE STAD**

*Maastricht, Parijs van het Hoge Noorden.*

**TOP 3-PROJECTEN**

*Openen van Tribes Amsterdam Raamplein; het opnemen van de documentaire Nomads all over the World: Mosuo; en de persoonlijke gesprekken met alle Tribes-collega’s, leveranciers, partners en members.*

**OPVALLENDSTE NIEUWS**

*Op handen zijnde samenwerking tussen Noord-Korea en VS.*

**BESTE FEEST**

*Dat wordt het Mosselgala*

*2018.*

**GROOTSTE IRRITATIE**

*Mkb wordt niet meer op waarde geschat door gemeentes.*

**GROOTSTE MISSER**

*Zaken outsourcen in plaats van inhouse te nemen.*

**BESTE NIEUWE RETAILCONCEPT**

*Oma’s Soep, tegen de eenzaamheid van ouderen.*

**GROOTSTE VERLIES**

*Goede salescollega Céline van Asbeck die haar hart achternagaat naar Kenia!*

**WELK APP HET MEEST GEBRUIKT**

*Welltory*



## LEUKSTE SPONTANE ONT-MOETING

Merlin Melles

## BESTE EVENT

Verjaardag Cor van Zadelhoff

## BESTE ZAKENBOEK

De Corporate Tribe van Danielle Braun en Jitske Kramer

## OPVALLENDSTE LINKEDIN-BERICHT

Reactie van Jaap van Veen op mijn blog 'Ik Vertrek'.

## VASTGOEDMAN VAN HET JAAR

Maarten de Gruyter van Boelens de Gruyter

## VASTGOEDVROUW VAN HET JAAR

Monique Maarsen van Maarsen Groep

## TALENT VAN HET JAAR

Eline Hamelijncx van Tribes

## BESTE KOFFIE

Johnson Brothers Coffee

## BESTE FOODCONCEPT

Cha! in Laren van Wimpy Hu

## TERUGBLIK 2018 PERSOONLIJK

### DE GROOTSTE LES VAN 2018 WAS VOOR MIJ

Dankzij een app heb ik al mijn uren bijgehouden en kwam ik erachter dat ik toch nog behoorlijk wat uurtjes achter het stuur zit. Door anders te plannen, bezoeken aan het buitenland te combineren en meer mensen thuis uit te nodigen, houd ik veel meer tijd over voor mijn gezin.

### WELK CIJFER GEEF JE 2018

9

### TOPSERIE NETFLIX

Homeland

### SPORTIEVE HOOGTEPUNT

Zeilen, fietsen en kickboksen tijdens de zomervakantie met de kinderen en Véronique.

### GENIETEN

Zaterdagavonden met Véronique, kaasfondue, een goed glas wijn en een spannende Netflixserie.

### INDRUKWEKKEND

De vliegende start van Tribes in Duitsland.

### BOEK

Sapiens en Homo Deus van Yuval Noah Harari

### WRANG

Dat sociale bijeenkomsten nog steeds gepaard gaan met een hoog gebruik van smartphones.

### OPMERKELIJK

Dga-taks

### BESTE AANKOOP

Fitnessruimte

### VAKANTIE

Knokke

### BIOSCOOPFILM

Nomads of the World: Mosuo ;)

### DINER

Eten met de ambassadeurs van Indonesië en de Filipijnen in Cadzand-Bad bij Pure C van Sergio Herman

### GOEDE TRADITIE

Het drinken van een Schaepmannetje (oude jenever).

### LEUKSTE STEDENTRIP

Frankfurt

### LEUKSTE FESTIVAL

Nacht van Het Zoute, in Knokke

### THEATER

Kunst van Jort Kelder, Mauritshuis

### BESTE ARTIEST

Amy Winehouse

### BESTE SONG

Girls van Moments & Whatnauts

### AVONTUUR

Langs het Lugu Lake wandelen in China.

### INSPIREREND

De moeder van het Mosuo-meisje dat haar overgangsceremonie had. Een heel andere manier van leidinggeven aan de familie, sensitief en zacht, maar hard als het moet.

### SPORTIEF HOOGTEPUNT

Dam tot Dam Fietsclassic: m'n eigen record gebroken, 100 km beneden de 3 uur.

### AFSCHEID

Een goede, veel te jonge vriend van 48 jaar.



### KIPPENVEL

De spreekbeurten van mijn kinderen.

### ONVERGETELIJK

Woordenschat van Charlie, ineens zó snel vermeerderd.

### HARTVERWARMEND

Mijn twee dochters en hun Musicli voor mij.

### SPORTMAATJE

Fouad Tijarti (kickboxen) en Dries van der Vossen (racefietsen).

### ZWAAR

Herken ik niet ;)

### DANKBAAR

Voor de niet aflatende steun van Véronique.

### ZORGWEKKEND

De verloren gaande Nederlandse cultuur.

### GELUK

Boksen met de kinderen & coachen van hun teams.

### SMAKELIJK

Goed en gezond begin van de ochtend; bakje yoghurt met granola en divers fruit.

### TRAGISCH

Ongeluk in Oss

### HELD

Charlie, Valentine en Véroniqueje die een volle zaal toespreken bij opening Tribes Brussel.

### RESTAURANT

Rust Wat, Blaricum

### JAMMER

Altijd weer die smartphone tijdens sociale events.

### VERGISSING

Verkeerde inschatting van mensen.

### AFZIEN

Elke maandag- en woensdagochtend (voor het sporten).

### ONMOGELIJK

Niks is onmogelijk!

### MEEST GELACHEN

Nacht van Het Zoute, tijdens de Fandag van Casino-team Knokke.

### VERDRIET

De dingen die je mis ziet gaan in de wereld waar het kinderen betreft.

### NOOIT GEDACHT

Dat ik nog eens aan meditatie zou doen.

### EERSTE KEER

Stam bezoeken in China.

### GROOTSTE IRRITATIE

Blijft toch die smartphones!

### ALLERGEZONDSTE

Lekker bezig zijn met sporten, goed eten en balans.

thematiek op de voorgrond geplaatst. Bijvoorbeeld de Changpa-stam die uitblinkt in leiderschap. Of de Masai waar de kwaliteit van leven in brede zin centraal staat. Wij kunnen daarvan leren. Kijk bijvoorbeeld naar ons activiteitenpatroon. Wij hebben het over 30 minuten per dag bewegen, de Masai zijn acht tot tien uur per dag onderweg. We proberen de discussie en het denken daarover op gang te brengen. Bijvoorbeeld ook over het gebruik van vlees en bont. Hoe kan een stam in Mongolië overleven bij 40 graden onder nul? Doordat ze het bont van de dode yak gebruiken. Daarmee maken ze dus feitelijk de duurzaamste kachel van de wereld. Onze boodschap is dan: gooi de oogkleppen eens af en kijk breder om je heen. Stel je open voor andere inzichten en ervaringen. Verdiep je in een ander. Op dat punt vind ik dat we in Nederland veel te veel beoordelen en veroordelen. Ik zie dat ook terug in de politiek, onlangs weer bij de Algemene Beschouwingen. Dat ontaardde in een potje ordinair schelden. Onze kinderen kijken daar ook naar; ik maak me daar ernstig zorgen over.'

**STERK MERK**\_De cultuur van samenleven is in de ogen van Schaepman dus zeer belangrijk. Het Tribes-concept helpt nadrukkelijk om bekendheid te krijgen in een markt waarin het aantal aanbieders nog steeds toeneemt. Schaepman: 'De concurrentie is fors. Sommige klanten zijn tevreden met een mooi pand op een goede locatie; wij willen meer doen. Dat blijkt opgepikt te worden. Wereldwijd zijn we inmiddels nummer twee in termen van bekendheid, er wordt volop over Tribes gesproken.' Dat het concept gebouwd is en succes heeft, betekent echter niet dat het al compleet af is: 'Het moet uiteindelijk net zo'n sterk merk worden als bijvoorbeeld Virgin. We onderzoeken ook mogelijkheden om andere concepten ermee te verbinden: shortstay-, longstayhotels. En we ondernemen allerlei activiteiten om onze visie voor het voetlicht te brengen, zoals een documentaire die we medio november hebben gepresenteerd over onze aanpak.



Story telling by story doing, daar gaat het om.' Dat laatste is voor Schaepman ook de belangrijkste les van 2018: de herhaling van communicatie. 'Het is niet voldoende om bij jezelf te denken: ik heb dat verhaal toch al zoveel keer verteld, nu zullen ze het toch wel weten. Je moet de aandacht erop blijven vestigen en het Tribes-verhaal voortdurend uitleggen. Mensen bij de hand blijven nemen. Het is net als in de wielrennerij: niemand wordt in één klap Tom Dumoulin. In het bedrijfsleven heb je een coach nodig. Mensen die regelmatig aan je vragen: hoe kan ik je verder helpen?'

**TIENJARENPLAN**\_Vooruitkijkend naar 2019 wil Schaepman 34 vestigingen open hebben, met daaraan de verhalen gekoppeld van 34 nomadische stammen. Maar ook met aandacht voor de grote *disruptors* in de wereld van sport, cultuur en wetenschap. Mensen als Mandela, Mohammed Ali, Johan Cruijff en Steve Jobs. Zij worden uitgebeeld in de vestigingen. Ze zijn ook mijn inspiratie bij het vormgeven en inrichten van mijn eigen leven.'

De laatste tien van deze 34 worden met name in Duitsland gerealiseerd: 'Dan is het concept echt áf. De 35<sup>ste</sup> gaan we dan in licentie verkopen en daarmee de doorgroei naar 2000 vestigingen mogelijk maken. Ik ga 60 ondernemers vinden over de hele wereld die met Tribes verder aan de slag willen gaan, zoals we dat ook in ons tienjarenplan hebben geformuleerd.' Zijn eigen rol is daarbij vooral gelegen in het plannen, regisseren en coördineren. Schaepman vertelt erover met aanstekelijk enthousiasme: 'Daar ligt mijn kracht. Ik denk al in 2021 inmiddels. Mijn grootste uitdaging? Mensen, mensen, mensen. Ik merk dat ik me de laatste tijd al veel meer met peoplemanagement ben gaan bemoeien. De rol van hr-directeur heb ik mezelf toegeëigend, met veel aandacht voor trainingen, follow-ups en de ontwikkeling van apps die onze business ondersteunen. Ik vind dat ontzettend leuk. Dingen ontwikkelen en kijken of het effect heeft. *People* zijn *the most important thing*, daarmee val je op.' ■