

'DEZE MARKT VRAAGT OM ACTIEF MANAGEMENT'

PIETER POLMAN
MANAGING DIRECTOR
WERELDHAVE

Toen Pieter Polman begin 2011 werd gevraagd voor een functie bij Wereldhave moest hij wel even slikken. Hij zat op dat moment bij Zadelhoff, een actieve club met jonge ambitieuze mensen die gingen voor resultaat. En nu werd hij gevraagd door een belegger die 'op de winkel paste'. Dat hij toch ja zei, kwam door de ambitieuze plannen die in de pijplijn zaten. 'Ik heb echt op blauwe ogen moeten vertrouwen om in dat verhaal te stappen', bekent hij. 'Maar ik heb er absoluut geen spijt van, want de knop is overtuigend omgegaan.'

1



2

Sinds de komst van CEO Dirk Anbeek in 2009 heeft Wereldhave een duidelijke focus op winkelcentra en is de organisatie gericht op actief management. Wereldhave investeert enkel nog in middelgrote winkelcentra in Noordwest Europa die dominant zijn in hun regio met een primair verzorgingsgebied van tenminste 100.000 inwoners. 'Convenient shopping' staat centraal in de winkelcentra van Wereldhave. Het handelsmerk: actieve betrokkenheid. Terwijl veel beleggers de verschillende onderdelen van hun asset management uitbesteden, houdt Wereldhave alles in eigen hand, van verhuur tot techniek. 'Als je je core onderdelen uitbestedt, kun je niet werken vanuit eigen passie en niet sturen op gevoel', vindt Pieter Polman. 'Wij streven naar maximale betrokkenheid. Daarom hebben we een eigen leasing team dat zich actief bezighoudt met alle onderdelen van een winkelcentrum. De top 25 huurders hebben één aanspreekpunt in heel

Nederland; dat vinden we belangrijk. Daarnaast 3 proberen we onze centra geheel in eigendom te hebben. Dus geen versnipperd bezit, maar een heel winkelcentrum. Dan kun je namelijk zelf bepalen waar een retailer komt te zitten en dat je een speelplein bij Jamin wilt, waardoor de verblijfsduur toeneemt. Je moet steeds opnieuw tot in detail kunnen managen wat goed is voor een winkelcentrum en wat niet.'

Die actieve instelling past goed bij de topman. 'Ik werk graag met mensen die er volledig voor gaan, en die hun energie ook overbrengen in hun werkzaamheden. Dat werkt niet alleen prettig, maar is ook nodig om succesvol te zijn. De afgelopen decennia was er weinig noodzaak om actief te managen, want de bezoekers kwamen toch wel, en het geld stroomde binnen. Dat is nu totaal anders. Deze markt vraagt om actief management. Als je niet samen met je retailers vooruit kijkt hoe je omzet kan stimuleren en je niet actief bezighoudt met de



1 Horecaplein winkelcentrum
Kronenburg, Arnhem
2 Pieter Polman
3 Versstraat winkelcentrum
Kronenburg, Arnhem

omgeving en de uitstraling van een centrum, loop je grote risico's. De huidige markt is spannend, maar ook leuk. Wat je nu doet, doet er ook toe en je ziet direct resultaat van je acties.'

ZELFSTURENDE TEAMS

Om zo goed mogelijk in te kunnen spelen op die nieuwe werkelijkheid, werkt Wereldhave sinds kort met zelfsturende business units. De 4 units hebben elk 4 winkelcentra onder hun hoede. Elke business unit is voor de eigen centra verantwoordelijk voor de totale operatie, van A tot Z. 'Elke business unit manager moet samen met zijn team zorgen dat het resultaat binnen de kaders naar een hoger niveau wordt getild. Hoe ze dat doen, daar zijn ze vrij in. Mensen hebben geen afgebakende verantwoordelijkheden maar zijn samen verantwoordelijk voor het geheel. Dat maakt dat iedereen maximaal betrokken is en vergroot het ondernemerschap en de slagvaardigheid. Het feit dat het

hele team verantwoordelijk is voor alle KPI's, van dwell time tot huurinkomsten, maakt ook dat mensen mee gaan denken over onderwerpen die eigenlijk niet op hun vakgebied liggen. Dat zorgt voor nieuwe invalshoeken en creatieve ideeën. De nieuwe organisatie draagt bij aan de cultuuromslag waar we naar streven.'

STEVIG INVESTEREN

Wereldhave is niet alleen eigenzinnig in zijn managementfilosofie, maar ook in zijn investeringsbeleid. Toen heel Nederland in de crisis de hand op de knip hield, koos deze belegger heel bewust voor stevige investeringen. Een voordeel van de crisis is dat die genadeloos duidelijk heeft gemaakt wat werkt en wat niet, stelt Pieter. 'Als je nu pas begint met investeren en de omslag gaat maken, ben je eigenlijk te laat. Als je leegstand zie toenemen, moet je wat doen. Dus zijn we juist in de crisis volop aan de slag gegaan en hebben we anticyclisch geïn-



5

vesteerd om winkelcentra weer aantrekkelijk te maken en nieuwe ondernemers aan te trekken. Daar plukken we nu de vruchten van. We hebben onze zaakjes goed op orde en denken alweer aan een volgende stap.'

VERSTRAAT

Polman ziet food en horeca als de belangrijke spelers. 'Supermarkten zijn belangrijke ankers in onze winkelcentra, want daardoor komen mensen meerdere keer per week langs. Om dat bezoek te stimuleren en de customer journey te optimaliseren hebben we ook een versstraat ontwikkeld. Zo zitten tegenover de grote Albert Heijn in Arnhem bijvoorbeeld een visboer, bakker en Zuivelhoeve om het aanbod te verbreden. Dit concept wordt momenteel ook uitgewerkt in andere Wereldhave centra. Ook horeca is een belangrijke factor voor de verblijfsduur in winkelcentra, dus investeren wij daar volop in. Zo hebben we diverse vestigingen van La Place, en in Hoofddorp hebben we een slag gemaakt naar social responsibility met Happy Tosti, een prachtige formule waarbij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans krijgen in de retail. Ik ben er trots op

om zo'n ondernemer in ons winkelcentrum te hebben!'

VERNIEUWING

Wereldhave werkt bewust aan vernieuwing, en verwacht datzelfde van zijn huurders. 'Er verandert niks zo snel als de consument. Dus moet je je producten en je strategie geregeld onder de loep houden om relevant te blijven. Dat is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Wij zorgen voor goede centra met een aantrekkelijke uitstraling, maar we verlangen van ondernemers dat zij daar zelf ook een slag in maken. Je moet je samen maximaal inzetten om te zorgen dat je meerwaarde blijft leveren. Daarom ben ik ervoor dat huurovereenkomsten na 10 of 15 jaar van rechtswege eindigen. Er is geen retailer die nu al kan zeggen wat voor huisvesting hij over 10 jaar nodig heeft, dus waarom zou je dan langdurige contracten afsluiten? Je moet geregeld het gesprek voeren over de vraag: zit je nog wel op de goede plek? Daarmee voorkom je dat centra verouderen, en houd je ze up to date.'

Een mooi voorbeeld van zo'n vernieuwings-slag is Tilburg. Daar werkt Wereldhave samen met verschillende partners aan herontwikkeling



5 Impressie binnenstad Tilburg met Hudson's Bay
6 Vernieuwd winkelcentrum Roselaar, Roosendaal
7 Vernieuwd winkelcentrum Eggert, Purmerend



Wereldhave werkt bewust aan vernieuwing, en verwacht datzelfde van zijn huurders.

Pieter Polman

Wat is je favoriete winkel?

De Bijenkorf, vanwege de beleving, service en customer journey. Echt een inspiratiebron!

Welk Europees winkelcentrum is de absolute nummer 1?

Westfield Londen: daar klopt echt alles.

Favoriete winkelgebied?

Ik ben een geboren en getogen Tukker, dus eigenlijk moet ik Enschede zeggen. Maar ik word heel gelukkig van Utrecht. De vele nieuwe concepten, de mooie startups op plekken waar tijdenlang geen succesvol winkeltje heeft gezeten.

Wat heb je geleerd in deze functie?

In het verleden nam het MT de beslissingen.

In de nieuwe structuur is het de bedoeling dat een team zelf beslissingen en verantwoordelijkheden neemt, maar dat wordt vaak nog moeilijk gevonden. Mensen kijken toch vaak nog naar mij of het MT als er knopen doorgehakt moeten worden. Het blijft belangrijk om de verantwoordelijkheid voor beslissingen bij hen terug te leggen.

Wat heb je afgeleerd?

Denken in beperkingen. Ik hoorde laatst dat iemand had gezegd 'Ik weet niet wat ik moet doen, want het proces is nog niet uitgedacht...' Come on! No is not the answer!

Wat hoop je dat mensen zeggen bij je afscheid?

'Mag ik met je mee?'

van de binnenstad en een verbinding tussen het Pieter Vreedeplein en de Emmapassage. Als eigenaar van de oude panden van V&D en HEMA kan Wereldhave daar perfect gestalte geven aan zijn visie op 'retail nieuwe stijl'. Een concept dat aanslaat, getuige de komst van een kanjer als Hudson's Bay en de nieuwste HEMA. Die slag wil Pieter Polman graag voor alle centra maken. 'Als ik hier wegga wil ik dat er een team staat dat vol passie bezig is met onze winkelcentra. Daarnaast moeten de centra up to date zijn, waarbij de customer journey volledig klopt. Voor mij is dit de succesformule voor resultaat en rendement.'



‘WE MOETEN SLIMMER MET ONZE VIERKANTE METERS OMGAAN’

RUUD HENDRIKS

De binnenstad staat onder druk. Dat kun je bedreigend vinden, maar Ruud Hendriks ziet het eerder als een kans. Een unieke gelegenheid voor mensen met lef en visie om nieuwe concepten neer te zetten. Een blik over de grenzen verradert al veel over de stad van de toekomst. ‘Het draait om connectiviteit.’

Hij is vastgoedeigenaar van diverse objecten, grootgebruiker van kantoorvastgoed en woont zelf in een appartement in de binnenstad van Amsterdam. In al die verschillende hoedanigheden volgt Ruud Hendriks de ontwikkelingen in het vastgoed met meer dan gemiddelde interesse. Van een ding is hij overtuigd: vastgoed in de binnenstad van grote steden is een categorie die altijd interessant blijft.

‘Ik heb het gevoel dat de malaise in de retail nog lang niet voorbij is. Maar zoals makelaars zeggen: locatie, locatie, locatie! Het maakt echt uit waar je zit. Terwijl retailers in de provincie worstelen met leegstaande winkelpanden en -straten, trekt de markt in Amsterdam aan. Online shoppen heeft het winkellandschap ingrijpend veranderd, maar grote steden blijven hun aantrekkingskracht behouden. Er zal altijd behoefte blijven aan gezellig winkelen in de binnenstad, en dat doe je nu eenmaal eerder in het historische centrum van een grote stad dan in een plaats als Ermelo.’

Amsterdam stevent af op een record aantal inwoners. Enerzijds is dat een bedreiging voor



Car2go heeft 45.400 members in Amsterdam. De meeste Europese members gebruiken car2go voor vrijetijdsbesteding. Amsterdammers spannen hiermee de kroon: 73 procent van de members gebruikt de deelauto voor bijvoorbeeld een bezoek aan een restaurant of bioscoop.

de leefbaarheid, anderzijds schept dat voor slimme ondernemers ook enorme kansen, stelt Henriks. ‘We zullen slimmer met onze vierkante meters om moeten gaan. Dat vraagt om innovatie en creatieve oplossingen.’ Die slimme oplossingen komen veelal uit de hoek van startups. Door zijn bedrijf Startupbootcamp zit Hendriks daar met zijn neus bovenop. Veel startups zijn volgens hem bezig met Smart City concepten. Creatieve oplossingen die steden in staat stellen een antwoord te formuleren op de grote uitdagingen waar de bevolkingsgroei hen voor stelt. Nieuwe technologieën drukken in hoog tempo hun stempel op de inrichting van binnensteden en knopen allerlei aspecten van het stadleven aan elkaar.

SMART CITY

Neem de energievoorziening. Er kan veel met Smart Energy. Zo kan een kantoorpand bijvoorbeeld zelf ‘zien’ dat een kamer niet gebruikt wordt en daar de energie uitschakelen. En wat te denken van Route 66 die deels uit zonnepanelen bestaat? De sky is the limit, maar voorlopig hebben wij onze handen nog vol aan de meest basale beginselen. ‘Ik vind het onbegrijpelijk dat er niet meer gedaan wordt met zonnepanelen. Een uur zonne-energie is genoeg om de hele aarde een jaar lang van energie te voorzien. Dat zou veel meer meegenomen moeten worden in de ontwikkeling van steden. Waarom niet standaard zonnepanelen op nieuwbouwdaken in plaats van dakpannen? Het mag allemaal wel wat ambitieuzer! De overheid zou daar een belangrijke rol in kunnen spelen.’

Ook de logistiek in binnensteden gaat de komende jaren compleet op de schop. ‘Bijna

De stad van de toekomst is connected



2

30% van de tijd die mensen in de auto in de binnenstad doorbrengen, zijn ze bezig met het zoeken van een parkeerplaats. Er wordt gewerkt aan innovatieve concepten om die tijd flink naar beneden te brengen.’ Een ander probleem zijn de verkeersopstoppingen als gevolg van bezorgdiensten die allemaal hun eigen pakketjes afleveren. 40% van die busjes rijdt na aflevering leeg terug. De Israëlische startup Quicargo heeft daar iets op bedacht. ‘Quicargo is een soort Uber voor vrachtovervoer. Als je bij hen je pakketje aanmeldt, kijken zij welke chauffeur in de buurt is en zorgen ze dat de auto gevuld teruggaat tegen een extreem aantrekkelijk tarief. Dat is goed voor beide partijen.’ Sowieso is de auto in de binnenstad flink op zijn retour. De nieuwe generatie is niet geïnteresseerd in een eigen auto, en dankzij de deeleconomie hoeft dat ook niet meer. De behoefte aan parkeerplaatsen zal drastisch afnemen.

VERTICAL FARMING

Dat biedt ruimte voor andere, leukere dingen. De stad van de toekomst is vooral groen en gezond. Stadstuinbouw is allang niet meer het strookje groen naast de spoorlijn dat bewerkt wordt door stedelijke alternatievelingen. Land- en tuinbouw en zelfs viskwekerijen schieten letterlijk de hoogte in. *Vertical farming* is serieuze business aan het worden, en Nederland fungeert daarin wereldwijd als voorloper. ‘Een interessante ontwikkeling’, vindt Hendriks. ‘Niet alleen leuk voor de stad, maar het heeft ook als voordeel dat de transportkosten enorm omlaag kunnen, doordat de tomaten niet ingevlogen hoeven te worden uit Spanje, maar gewoon gekweekt worden in de stadskas op driehoog achter.’

Dat dergelijke ontwikkelingen de toekomst hebben blijkt volgens Hendriks wel uit het feit dat grote bedrijven serieus investeren in moderne technologieën die naar verwachting een grote rol gaan spelen in de binnensteden. ‘Intel trekt niet zomaar 15 miljard uit voor Mobileye, dat de ‘ogen’ levert voor zelfrijdende auto’s. Dat autonome vervoer gaat er zeker komen. Dezelfde



3



4

logica geldt voor agri en food. We gaan de komende jaren echt grote sprongen maken.’

Ook de klimaatverandering drukt een stevig stempel op de binnensteden. ‘We zullen meer rekening moeten houden met heftige weersomstandigheden, enorme regenbuien en windstoten. Er zijn in het verleden enorm hoge gebouwen neergezet zonder eraan te denken hoe het is als je daar met windkracht 10 tussendoor moet lopen. Als het stormt, kun je op Oostdokerland niet goed bivakkeren.’ Wind- en watermanagement zijn inmiddels serieuze onderdelen van bouw en ontwikkeling.

CONNECTED

Sowieso is de aandacht voor de context van gebouwen de laatste jaren flink toegenomen, zowel in tijd als ruimte. ‘Terecht’, vindt Hendriks. ‘Als je je bezighoudt met vastgoed moet je heel goed nadenken over de vraag voor wie je bouwt en over hoe de wereld er over 10

2
B. Amsterdam een pand voor startups en innovatieve bedrijfjes.
3
Start-up GrowX begint met Vertical farming in Amsterdam Zuidoost
4
De Johan Cruijff Arena heeft 4.200 zonnepanelen op het dak. De oppervlakte (7.000 m²) is zo groot als één voetbalveld. 10 procent van het jaarlijkse stroomverbruik wordt hiermee gecompenseerd.
5
Ruud Hendriks



5

of 20 jaar uitziet. Visie, en dus ook een lange-termijnvisie, is cruciaal.’ Een sleutelwoord in de stad van de toekomst is *connected*. Technologie gaat een cruciale rol spelen in de binnensteden. ‘Gezien de grote rol van internet is 5G een absolute voorwaarde voor een slimme stad. De eerste experimenten hiervoor lopen momenteel in Loppersum. Daarnaast krijgen we te maken met *the internet of things*. Dat vraagt om goede batterijen. Ook big data worden steeds prominenter, bijvoorbeeld bij het managen van de vervoersstromen. Zo kun je zorgen dat een stoplicht op groen ontspringt als er midden in de nacht een auto aan komt rijden op een verder leeg kruispunt. Alles staat en valt met connectiviteit.’

DIRIGENT

Dat vraagt nogal wat van bouwende Nederland. Partijen zullen zichzelf opnieuw uit moeten vinden. Neem de projectontwikkelaar: die wordt een soort dirigent die allerlei aspecten van een pand en de leefomgeving in ogenschouw neemt en combineert. ‘Ik denk dat er meer thematisch gebouwd gaat worden. Neem B. Amsterdam. Daarbij is de projectontwikkelaar echt opgetreden als regisseur, vanuit een duidelijke visie dat dit pand voor startups en innovatieve bedrijfjes bedoeld was. Een vriend van mij met een groot advocatenkantoor zocht kantoorruimte toen het pand nog grotendeels leegstond. Maar hij kwam er niet in, oa omdat zijn bedrijf niet paste in het

‘**Ga niet mee in de waan van de dag**’

concept. Dat vraagt lef van een ontwikkelaar, maar op termijn loont het om vanuit een duidelijk concept te werken. Het gebouw is nu zo populair dat er inmiddels een tweede en derde pand bij gehuurd en herontwikkeld zijn, en nu is men bezig om de tussengelegen ruimte te vullen met woningen voor startups.’

Ook bouwen wordt anders dan het geweest is. Hoe, dat is al te zien in Singapore. Dat fungeert volgens Hendriks als lichtend voorbeeld voor binnenstedelijk bouwen. Nieuwbouw wordt zoveel mogelijk voorbereid buiten de stad, en dan als bouw pakket naar binnen gebracht. Dat zorgt ervoor dat verkeersoverlast, stof en lawaai tot een minimum beperkt blijven en dat de bouw tijd drastisch naar beneden gaat. Een ontwikkeling die ongetwijfeld ook naar Nederland komt overwaaien.

LICHTLAB

Als we willen weten waar dat allemaal toe leidt, hoeven we alleen maar naar andere wereldsteden te kijken. Een mooi voorbeeld van een Smart City vindt Hendriks Kopenhagen. ‘Deze stad loopt in een heleboel opzichten voorop. Een deel van de stad is een lichtlab waar lichtfabrieken hun producten en methoden kunnen testen. Ook wordt er nagedacht over fietspaden waar je een beetje hulp krijgt als je tegenwind hebt. Zo kun je je vasthouden aan een reling die jou verder transporteert. Langs de weg staan afvalbakken waar je al fietsend je afval in kunt gooien. Ook dergelijke kleine dingen maken onderdeel uit van een slimme stad. Ik word blij van dit soort ontwikkelingen. De stad wordt er schoner, veiliger en leuker van. De vraag is niet of maar wanneer dergelijke zaken wereldwijd gemeengoed worden.’

LEREN VAN STARTUPS

Om zich voor te bereiden op al die nieuwe ontwikkelingen zou de toch wat traditionele vastgoedwereld zijn licht op kunnen steken bij nieuwkomers. Gevestigde partijen kunnen volgens Hendriks heel wat opsteken van startups. Het belangrijkste: dingen eerst valideren voor je ze uitvoert. ‘Dat betekent dat je eerst moet onderzoeken of er een probleem is, voordat je met een oplossing aankomt. Dat klinkt logisch, maar veel leegstand in het verleden is ontstaan doordat er dingen neergezet zijn waar niemand behoefte aan had. Mijn advies is dan ook: ga niet mee in de waan van de dag, maar kijk 20 jaar vooruit en sta open voor mensen met nieuwe ideeën over technologie en innovatie. Duurzaam bouwen vraagt om een lange-termijnvisie. Uiteindelijk is duurzaamheid niet meer iets innovatiefs, het hoort er gewoon bij.’