

Postbus 4 NL-5280 AA Baxtel  
Bosscheweg 107 Baxtel  
platform@binnenstadsmanagement.org  
T +31 (0)411 850 599  
F +31 (0)411 850 401

205.00471.070100\_1  
29 november 2012

platform  
**binnenstadsmanagement**

[www.binnenstadsmanagement.org](http://www.binnenstadsmanagement.org)

# Verslag themabijeenkomst 'De weerbare binnenstad'

8 november 2012



syntrus | achmea



MAB  
DEVELOPMENT

BRO

CÓRIO



nsi

SYNCHROON

De activiteiten van het Platform Binnenstadsmanagement worden mede mogelijk gemaakt door bovenstaande begunstigers

## Inhoudsopgave

pagina

Programma	3
Deelnemerslijst	5
Welkom	11
Hoezo weerbare binnenstad?	13
Beleving in binnensteden: wat betekent dat concreet?	15
Vestigingsvoorwaarden voor retailers	17
De consument aan het woord	19
Praktijkverhalen voor een weerbare binnenstad	21
Consumentengedrag vanuit een macro-economische visie	27
Werk aan de winkel? Lessen uit aanpak kantorenleegstand	29
Reflectie op de dag	31



## PROGRAMMA

- 10:00 uur **Ontvangst** met thee en koffie
- 10:20 uur **Opening** door Felix Wigman, voorzitter Platform Binnenstadsmanagement, en Jan Kamp, voorzitter SSM Retail Platform
- 10:25 uur **Hoezo weerbare binnenstad?**  
Chantal Riedeman, dagvoorzitter en shopoloog bij Shopology
- 10:40 uur **Beleving in binnensteden: wat betekent dat concreet?**  
Ingrid Janssen, Associate Professor TiasNimbas Business School
- 11:10 uur **Vestigingsvoorwaarden voor retailers**  
Jacob de Jonge, voormalig CEO van De Bijenkorf
- 11:40 uur **De consument aan het woord**  
Door een internationaal vermaarde marketingdeskundige (Rob Janszen)
- 12:30 uur **Lunch en netwerkmoment**
- 13:45 uur **Praktijkverhalen voor een weerbare binnenstad**
1. **Meten is weten, weerbaarheid van winkelcentra**  
Tommy Walvius, adviseur retail BRO
  2. **Den Haag anticipeert**  
Leonard Kok, algemeen Directeur Dienst Stedelijke Ontwikkeling gemeente Den Haag
  3. **Keuzes om te investeren**  
Anne-Lize Hoftijzer, Portfoliomanager Development MAB Development
- 14:45 uur **Consumentengedrag vanuit een macro-economische visie**  
Jaap Koelewijn, Professor Corporate Finance Nyenrode Business Universiteit
- 15:15 uur **Werk aan de winkel? Lessen uit aanpak kantorenleegstand**  
Hans de Jonge, hoogleraar Real Estate Management TU Delft
- 15:45 uur **Interactieve discussie** met de zaal aan de hand van prikkelende stellingen
- 16:15 uur **Reflectie op de dag**  
Door dagvoorzitter Chantal Riedeman en de voorzitters van het Platform Binnenstadsmanagement en SSM Retail Platform



## DEELNEMERSLIJST

### Organisatie

AKD  
 AKD  
 Gemeente Alkmaar  
 Gemeente Almelo  
 Gemeente Almelo  
 AM  
 AM  
 Vereniging Amsterdam City  
 Stad Antwerpen  
 Stad Antwerpen  
 Gemeente Apeldoorn  
 Gemeente Apeldoorn  
 Gemeente Apeldoorn  
 Gemeente Apeldoorn  
 Arco Retail Vastgoed Adviseurs  
 ASR Vastgoed Ontwikkeling  
 ASR Vastgoed Vermogensbeheer  
 Gemeente Assen  
 BDO Corporate Finance  
 Gemeente Bergen op Zoom  
 Gemeente Bergen op Zoom  
 Bessels architecten en ingenieurs BV  
 Bestseller  
 BlauwVliet Vastgoed  
 Bouman Visscher van Limbeek  
 Bouwfonds REIM  
 Gemeente Boxtel  
 Gemeente Boxtel  
 Gemeente Breda  
 Bricks advocaten  
 BRO België  
 CBRE Development Services  
 CBRE  
 CBRE  
 CBRE  
 CBRE  
 CBW-MITEX  
 CityWorks  
 Coolinvestments  
 Coolinvestments  
 Corio Nederland  
 Cushman & Wakefield  
 Cushman & Wakefield

### Contactpersoon

de heer L. Daams  
 de heer F. van Westrheden  
 de heer S. Dekkers  
 mevrouw A. ter Harmsel  
 de heer R. Schippers  
 de heer K. Nuijten  
 de heer P. Welles  
 mevrouw C. Govaert  
 de heer D. van Hofstraeten  
 de heer R. Soeterboek  
 mevrouw M. Boutkan  
 de heer C. Frankena  
 de heer R. de Graaf  
 mevrouw F. Heinz  
 de heer N. Fierloos  
 de heer T. Draisma  
 de heer B. Tiemstra  
 mevrouw M. Greving  
 de heer M. Spetter  
 de heer E. Kuijpers  
 de heer R. van Splunter  
 de heer H. Bessels  
 de heer F. Assarrar  
 de heer T. van de Vliet  
 mevrouw F. Schouten  
 mevrouw M Rimmelzwaan  
 mevrouw A. van Schaaijk-Wellerd  
 mevrouw M. Wolf  
 mevrouw M. van Haaren  
 mevrouw A. de Fouw  
 de heer J. Boots  
 de heer J. Bender  
 de heer T. Remmers  
 de heer K. Taconis  
 de heer D. Tesselhoff  
 mevrouw S. Ziengs  
 mevrouw S. van der Linden  
 de heer R. van Velzen  
 de heer F. Sinnema  
 de heer B. Smit  
 mevrouw C. Kievit-Droste  
 de heer A. Boesveldt  
 de heer G. van Dedem

### **Organisatie**

Darthuizer Oase-Lease  
Gemeente Delft  
Stichting Centrummanagement Delft  
MKB Delft  
Gemeente Delft  
Bureau Binnenstad Den Haag  
Bureau Binnenstad Den Haag  
Gemeente Den Haag  
Gemeente Den Haag  
Gemeente Dordrecht  
Gemeente Dordrecht  
Droogh Trommelen en Partners  
DTZ Zadelhoff  
Stichting Binnenstadsmanagement Ede  
Gemeente Ede  
3W New Development  
Gemeente Eindhoven  
eM-ON - CityWorks  
Engelvast  
Etam Groep  
Euro Shoe Nederland  
Euro Shoe Nederland  
FGH Bank  
Stad Gent  
Stad Gent  
Gemeente Goes  
Gemeente Gouda  
Gemeente Gouda  
Ondernemersvereniging Graveon  
Gemeente Groningen  
Gemeente Groningen  
Grontmij Vastgoedmanagement  
Centrum Management Groep Haarlem  
Vereniging van Eigenaren Binnenstad Haarlem  
Gemeente Harderwijk  
Gemeente Harderwijk  
HBD  
Gemeente Hengelo  
Gemeente Hengelo  
Ondernemersfonds Hilversum Centrum  
Gemeente Hilversum  
Hollands Vastgoed  
Hoofdbedrijfschap Detailhandel  
Stichting Centrummanagement Hoogeveen  
Hoogvliet Beheer BV  
Stichting Bezoekersmanagement Hulst  
vz Ondernemersvereniging Hulst Vestingstad

### **Contactpersoon**

de heer A. IJsink  
mevrouw A. Abdulfatah  
de heer J. van Dalen  
de heer M. Kraaijeveld  
de heer H. Wensveen  
mevrouw P. Alkema  
mevrouw L. Dalerup  
de heer M. van Dam  
de heer H. Zijdeveld  
mevrouw E. Roggeveen  
mevrouw R. de Vries  
de heer K. Trommelen  
de heer P. Mazereeuw  
de heer A. Geensen  
de heer D. Voorwinde  
de heer R. Dackus  
mevrouw V. Gielen  
mevrouw M. Snel  
de heer W. Engelberts  
de heer J. van de Weerd  
de heer N. Meerschaert  
de heer E. Meijer  
de heer L. van Dorp  
de heer D. Inghels  
mevrouw J. de Roover  
mevrouw C. Eijkelenboom  
mevrouw M. Broos  
mevrouw J. Timmers  
mevrouw M. Le Grand  
de heer M. de Gier  
de heer R. Torenbosch  
de heer M. Heijmans  
de heer F. Postma  
de heer P. van der Spek  
mevrouw H. Annink  
mevrouw S. van Itegem  
de heer C. van Gijn  
de heer C. Hartendorp  
mevrouw B. Koers  
mevrouw M. van Drimmelen  
mevrouw M. Drost  
mevrouw M. Bakker  
de heer O. Busch  
de heer K. Raven  
de heer C. Schreuder  
mevrouw M. de Bruijn  
de heer E. Peerbolte



### **Organisatie**

Jeans Centre  
Kamer van Koophandel Amsterdam  
Kamer van Koophandel Brabant  
Kamer van Koophandel Brabant  
Kamer van Koophandel Limburg  
Kamer van Koophandel Rotterdam  
Stadsmanagement Leerdam  
Gemeente Leeuwarden  
Lexence  
Locatus  
Locatus  
Locatus  
LookFeel Consultancy - Branding & Beleving  
M2 Advocaten  
MAB Development Group  
MAB Development Group  
MAB Development Nederland  
MAB Development Nederland  
MAB Development Nederland  
MAB Development Nederland  
MAB Development Nederland  
Majolee RetailVastgoedAdvies  
Martin de Vries Advies  
MK Illumination Holland  
MK Illumination Holland  
Nederlandse Raad van Winkelcentra  
Stichting Binnenstadsmanagement Nijmegen  
Gemeente Nijmegen  
Gemeente Nijmegen  
NSI  
Gemeente Oisterwijk  
Gemeente Oosterhout  
Gemeente Oud-Beijerland  
Gemeente Oud-Beijerland  
Platform Binnenstadsmanagement  
Platform Binnenstadsmanagement  
Platform Binnenstadsmanagement  
Platform Binnenstadsmanagement  
Platform Binnenstadsmanagement  
Progère  
Quotus Research  
Rabobank Nederland  
Rabobank Nederland  
Redevco Nederland  
Redevco Nederland  
Redevco Nederland  
Retail Actueel

### **Contactpersoon**

de heer P. Berg  
mevrouw E. Jacobs  
de heer P. van Moorsel  
mevrouw K. van Vliet  
de heer H. van de Port  
mevrouw R. van Loon  
de heer R. Uyldert  
de heer T. Ettema  
de heer B. Bekker  
de heer A. Kluin  
de heer P. Nieland  
de heer G. Zandbergen  
de heer M. Jonkheer  
de heer G. Beij  
mevrouw C. Frankenreiter  
de heer J. Smit  
mevrouw F. Dechesne  
mevrouw S. Kramers  
de heer L. Melchers  
de heer J. Sinke  
de heer J. de Vreede  
de heer M. Majolee  
de heer M. de Vries  
de heer J. van Gemert  
de heer B. Hulsbosch  
mevrouw T. Vosjan  
de heer M. Mulder  
mevrouw I. Nieskens  
de heer R. Schilder  
mevrouw A. Raeke  
de heer L. Beelen  
mevrouw J. de Vries-Springer  
de heer R. Esseboom  
de heer C. van der Linde  
de heer S. van Aarle  
mevrouw N. van Gerwen  
de heer H. Linders  
mevrouw E. van der Velden  
de heer F. Wigman  
de heer H. Broekman  
mevrouw C. van Cauter  
mevrouw Y. van Genugten  
mevrouw A. Smeltink-Mensen  
mevrouw M. Out  
de heer M. Rijntjes  
mevrouw P. Roosen  
mevrouw C. Ghazzi

### Organisatie

Retail Vastgoed Adviseurs  
 Retail Bouw Management  
 Retail Property Management  
 Retail Property Management  
 Retail Visie  
 Rijswijk  
 RMA, Stedelijke Ontwikkeling & Vastgoed  
 Gemeente Roermond  
 Citymanagement Roermond  
 Citymanagement Roermond  
 Ronstreet Properties  
 Gemeente Rotterdam  
 Gemeente Rotterdam  
 Gemeente Rotterdam  
 Sacha  
 Stichting Centrummanagement Schiedam  
 Gemeente Schiedam  
 Gemeente Schiedam  
 Score Group  
 Score Group  
 Centrummanagement Sint-Niklaas  
 SPF Beheer  
 Gemeente Steenwijkerland  
 Gemeente Steenwijkerland  
 The Sting  
 STIVO Retail Trainingen  
 Synchron  
 Synchron  
 Syntrus Achmea Vastgoed  
 Syntrus Achmea Vastgoed  
 Syntrus Achmea Real Estate & Finance  
 Tenstone  
 Unibail-Rodamco  
 Univé Stad en Land  
 Gemeente Utrecht  
 Gemeente Utrecht  
 Valerino Management  
 Van Haren  
 Vastgoedmarkt  
 Vastned Retail  
 Bureau Binnenstad Veenendaal  
 Stichting Venlo Partners  
 Gemeente Vlaardingen  
 Gemeente Vlaardingen  
 Gemeente Vlissingen  
 VVSG  
 Gemeente Waalwijk

### Contactpersoon

de heer P. Koet  
 de heer J. Polderman  
 de heer B. van der Meer  
 de heer J. Pot  
 de heer G. Rapati  
 de heer N. van Vugt  
 de heer M. Reinartz  
 mevrouw M. Evers  
 de heer R. Hendriks  
 mevrouw P. Ramakers  
 de heer J. Segers  
 de heer G. Everraert  
 mevrouw M. van Hattem  
 mevrouw M. Hoekstra  
 de heer E. Termeer  
 de heer C. Coppens  
 mevrouw V. van der Vlerk  
 de heer R. Vredereg  
 de heer W. Franken  
 de heer J. Peters  
 mevrouw D. Coppens  
 de heer T. Jongerius  
 de heer H. Kloosterman  
 de heer R. Sturre  
 de heer S. den Os  
 de heer G. Apeldoorn  
 de heer P. Bart  
 de heer A. de Vries  
 mevrouw M. Nievergeld  
 de heer D. Swagemakers  
 mevrouw I. van Zweden  
 de heer T. van der Zouwen  
 de heer J. van Haaren  
 de heer J. Kamp  
 mevrouw B. Hulscher  
 mevrouw J. de Soet  
 de heer L. Gravendeel  
 de heer F. van Sebille  
 de heer M. van Leeuwen  
 de heer M. Snelder  
 de heer P. Baten  
 mevrouw M. Dankers-Warmerdam  
 de heer S. Blom  
 de heer A. Lamrani  
 de heer B. Pouwer  
 de heer B. Palmaers  
 de heer D. Douma

### **Organisatie**

Gemeente Waalwijk  
WE Fashion  
WE Fashion  
Stichting Centrummanagement Weert  
Gemeente Weesp  
Wereldhave  
Wereldhave  
Stichting Marketing Binnenstad Winschoten  
Gemeente Woerden  
Woerden Marketing  
Wonen boven Winkels Nederland  
Afgevaardigde Zeist  
Afgevaardigde Zeist  
Ziengs Schoenen  
Gemeente Zwolle

### **Sprekers**

BRO  
Gemeente Den Haag  
MAB Development  
Nyenrode Business Universiteit  
Retailexpert  
Shopology  
TiasNimbas Business School  
TU Delft

### **Contactpersoon**

mevrouw O. Renders  
mevrouw C. in 't Veld  
de heer A. Meijer  
mevrouw S. Blok  
mevrouw A. Ankoné  
de heer C. van Kaam  
de heer L. Kleijn  
de heer W. Koning  
mevrouw C. van Dam  
mevrouw K. Kusters  
de heer T. van der Pas  
mevrouw A. Lalai  
mevrouw A. Verstappen  
de heer E. Doornbos  
de heer I. Tuqan  
de heer J. Brayé

de heer T. Walvius  
de heer L. Kok  
mevrouw A.L. Hoftijzer  
de heer J. Koelewijn  
de heer J. de Jonge  
mevrouw C. Riedeman  
mevrouw I. Janssen  
de heer H. de Jonge



## WELKOM

Felix Wigman (voorzitter Platform Binnenstadsmanagement) heet ook namens Jan Kamp (voorzitter SSM Retail Platform) iedereen van harte welkom.

De samenwerking tussen het Platform Binnenstadsmanagement en SSM Retail Platform is vorig jaar goed bevallen en blijkt succesvol te zijn in het samenbrengen van de doelgroepen van beide platforms: gemeenten en centrummanagementorganisaties enerzijds en landelijke retailers en andere bij de winkel- en vastgoedsector betrokken partijen anderzijds.

Felix Wigman licht het dagprogramma toe. Voor de presentaties van de bijeenkomst verwijzen wij naar de website [www.binnenstadsmanagement.org](http://www.binnenstadsmanagement.org). De filmopnames van de dag zullen op korte termijn ook op de website verschijnen.



## HOEZO WEERBARE BINNENSTAD?

*Door Chantal Riedeman, dagvoorzitter en shopoloog bij Shopology*

Onderstaande opmerkingen fungeren als aanvulling op de presentatie.

Chantal Riedeman is oprichter van Shopolgy en voorheen werkzaam geweest als store-designer voor Ikea en storemanager voor V&D. Vandaag treedt ze op als dagvoorzitter van de bijeenkomst. In haar werk als shopoloog neemt ze mensen mee in de kunst van het 'ver-leiden'. Ze stelt dat deze kunst meer dan ooit over leiderschap gaat.

- De missie die Chantal Riedeman retailers bij wilt brengen is dat winkelen een leuke vrijetijdsbesteding is en moet blijven. Winkelen moet weer leuker worden!
- Koopgedrag is niet rationeel, maar emotioneel. Koopbeslissingen worden op gevoel genomen. Niet het product of de omgeving staat in een winkelgebied centraal, maar het gaat om de mensen die er winkelen. Alles moet om de consument draaien.
- Chantal Riedeman licht toe dat veel retailers zich primair richten op omzet. Ze vindt dit merkwaardig omdat het doel van de gebruikers juist een andere focus heeft. Het doel van de gebruikers moet de primaire doelstelling van retailers zijn, dan komt het omzet vanzelf.
- Chantal Riedeman stelt dat we als consumenten leiden aan 'stuffocation' oftewel verstikking door spullen. Te veel spullen leidt tot ruimtegebrek. Een oplossing daarvoor is het verkopen van spullen. Om die reden is Marktplaats zo succesvol. In dit kader wijst ze op het gevaar van re-commerce.
- Chantal Riedeman stelt de vraag wie de klant van de toekomst is. Het zijn de vrouwen die bepalen waar het geld aan uitgegeven wordt terwijl de meeste winkels gebouwd zijn door mannen. Zo kunnen parkeergarages veel vrouwvriendelijker gemaakt worden en kunnen winkelcentra veel kindvriendelijker worden gemaakt door bijvoorbeeld meer verschoningsruimte en speelplekken te creëren. Deze voorbeelden lijken open deuren, maar doe er als retailer je voordeel mee en speel hier op in. Winkelgebieden moeten juist ontspannend zijn. Beleving is daarbij een leuke term, maar dat blijft het zolang er niet bewust mee wordt omgegaan.
- Chantal Riedeman wijst op de toegevoegde waarde van de binnenstad. Het fysieke winkelen blijft zeker perspectief houden, maar dan moeten de kansen van fysiek winkelen wel optimaal worden benut. Consumenten kunnen namelijk alles weerstaan behalve verleiding. Ze illustreert dit aan de hand van een dichte zak chips binnen handbereik. Zodra consumenten lekker en kooplustig zijn gemaakt, verzinnen ze wel een reden om te kunnen kopen. Winkelen moet dus leuk en makkelijk worden gemaakt. Dit moet in samenhang opgepakt worden. Ze concludeert dat we samen bewust moeten zijn van de bedreigingen voor de binnenstad, maar gelooft in de toekomst van de binnenstad.





## BELEVING IN BINNENSTEDEN: WAT BETEKENT DAT CONCREET?

*Door Ingrid Janssen, Associate Professor TiasNimbas Business School*

Onderstaande opmerkingen fungeren als aanvulling op de presentatie.

Onlangs heeft TiasNimbas Business School onderzocht wat het belevenisaspect in binnensteden betekent. De rol van beleving en verleiden in de gebouwde omgeving staat hierin centraal. Ingrid Janssen presenteert de belangrijkste conclusies van het onderzoek aan de hand van een viertal vragen.

### **1. Wat verstaan we onder belevingswaarde?**

In deze context gaat het niet om steen of vastgoed, maar om consumenten. Ingrid Janssen illustreert dit aan de hand van de theorie van waardevermeerdering van Pine&Gilmore. Van koffiebonen (grondstoffen delven), naar verpakte pakken koffie (goederen produceren), naar koffie in een koffiekopje (diensten verlenen), naar het serveren van koffie op het San Marco plein in Venetië (beleving creëren).

### **2. Waarop is beleving het antwoord?**

Binnenstadspartners moeten niet bij de pakken neer gaan zitten, maar concrete acties uitzetten. Het onderzoek van TiasNimbas tracht hieraan een steentje bij te dragen. Beleving is ook standplaatsgebonden; consumenten plaatsen beleving in een ander perspectief. Ingrid Janssen illustreert dit aan de hand van een beschrijving van vrijetijdsbeleving in Boekarest ten opzichte van Nederland.

### **3. Is beleving een toverwoord voor alle winkelgebieden?**

Los van de economische situatie en andere retailontwikkelingen is er sprake van overaanbod. Dit heeft te maken met lokale verschillen in bijvoorbeeld demografie. Wanneer er sprake is van dergelijke problemen in de retail lost het toevoegen van het belevenisaspect niet alles op. In dit geval moet met name op bovenlokaal of regionaal niveau gestuurd worden op de detailhandelsstructuur.

### **4. Wat betekent beleving in binnensteden concreet?**

De centrale onderzoeksvraag in het consumentenonderzoek is welke karakteristieken de belevingswaarde van binnenstedelijke winkellocaties bepalen. Dit is onderzocht aan de hand van 25 factoren op zowel historische als niet-historische winkellocaties in 's-Hertogenbosch en Maastricht. Van de ruim 900 respondenten komt niet eens de helft voor hun plezier winkelen (hedonisch of funshopping) maar winkelt meer doelgericht (utilitair of runshopping) of een combinatie daarvan.

Conclusie is dat de meest favoriete winkellocatie niet gelijk is aan de meest sfeervolle winkellocatie. De aspecten die het meest gewaardeerd worden aan de meest favoriete winkellocatie (afstand tot openbaar vervoer, mode & luxe aanbod, dagelijkse winkels) verschillen van de aspecten die het meest gewaardeerd worden aan de meest sfeervolle winkellocaties (kleur, hoeveelheid licht, achtergrond geluid, breedte van de straat).

### Vragen uit de zaal

- Vraag: Interessant dat de meest favoriete winkellocatie en de meest sfeervolle winkellocatie verschillende resultaten opleveren. Kan het onderzoek ook gekoppeld worden aan locaties waar de meeste omzet wordt behaald?

Antwoord: Dat is zeker interessant. Als er omzetcijfers voorhanden zijn, houd ik me graag aanbevolen. Probleem is dat retailers dit niet openbaar maken. Zolang retailers geen omzetcijfers willen verstrekken is dit niet mogelijk. Met Locatus wordt wel samengewerkt op basis van passantenaantallen op de drukste punten.

- Vraag: Waar verbaasde je je het meeste over in het onderzoek?

Antwoord: De laatste jaren wordt vaak gezegd dat funshoppen steeds meer in opkomst is. Het onderzoek wijst uit dat we ons ook bewust moeten zijn dat mensen gewoon doelgericht recreatief willen winkelen. Chantal Riedeman voegt hieraan toe dat hiermee is onderbouwd dat winkelen leuk en makkelijk moet zijn.

## VESTIGINGSVOORWAARDEN VOOR RETAILERS

*Door Jacob de Jonge, voormalig CEO van de Bijenkorf*

Onderstaande opmerkingen fungeren als aanvulling op de presentatie.

De grootste 'game changers' van het retaillandschap zijn de demografie en de 'bricks & clicks'.

- De demografische ontwikkeling is een van de grootst bepalende factoren van wat er in de toekomst gaat gebeuren. Door de vergrijzing ziet de demografische ontwikkeling er als het ware als een paddenstoel uit. De huidige generatie zal minder besteedbaar inkomen hebben in vergelijking met hun ouders die leefden in tijden van economische groei. Het gevolg is dat de jongere generatie, die minder te besteden heeft, als consument veel kritischer wordt. Het gevolg voor het retaillandschap is dat de meeste middenmoot-merken zullen komen te vervallen. Dat betreft de merken zonder een duidelijke waardepropositie. Het middensegment dat geen beleving, merk of toegevoegde waarde biedt zal niet overleven. Daarnaast is het zo dat producten steeds transparanter worden door de komst van e-commerce en internet. De prijs zal uiteindelijk bepaald worden door jonge consumenten die minder te besteden hebben, maar dan wel met hoge kwaliteitseisen. Het wordt 'the age of cheap' waarin alles duurzaam moet zijn, maar ook goedkoop.
- De 'bricks & clicks' ofwel multichanneling is sterk in opkomst. De omzet gerealiseerd buiten een fysieke winkel is enorm gegroeid. In Nederland bedraagt het aandeel van online retail ten opzichte van de totale retail 8-10%. Groeifactoren voor de technologische kant van e-commerce zijn een betrouwbare internetverbinding en een goed betalingssysteem. Nederland is een van de landen met de hoogste smartphone penetratie (42%). Het broadband internet is in Nederland het snelst van de Europese landen. Betalen per mobiele telefoon is sterk in opkomst. Kortom, de randvoorwaarden voor e-commerce zijn in Nederland optimaal.
  - De multichannel bedrijven staan op het punt het online marktaandeel van hun pure-play concurrenten terug te nemen. Retailers worden wakker en realiseren zich dat je naast de fysieke winkel ook een online shop moet hebben. Onderzoek wijst uit dat multichannel klanten gemiddeld 30% meer uitgeven dan gewone klanten. Retailers die niet online zijn te vinden en geen verhaal vertellen, verliezen het in de toekomst van hun concurrenten.
  - Jacob de Jonge beargumenteert dat hoe sneller het onroerend goed business model verandert, hoe beter. Retailers kunnen hun fysieke winkels niet maar eens in de vijf jaar vernieuwen. Hij licht dit toe aan de hand van het beleid van De Bijenkorf waar 30% van de producten per jaar wordt vernieuwd. Dat is ook de reden waarom er geen sprake meer kan zijn van afschrijving in 20 tot 30 jaar. Dit laatste kan alleen maar als de huurprijs daalt. De waarde van het onroerend goed moet dus drastisch omlaag, anders gaat online alleen nog maar beter draaien.

### Vragen uit de zaal

- Vraag: Wat zou je de onroerend goed boeren willen adviseren om direct aan te pakken?  
Antwoord: Die moeten per direct gaan afbouwen; incasseer het verschil tussen overwaarde en afschrijving. Door middel van afschrijving moeten zij de pijn nemen en een ander model moet in de plaats komen. 'Deleveraging', een afname van het bedrag aan opgenomen geld, duurt nog minstens 10 jaar. Maar er moeten wel nieuwe dingen gebouwd worden voor nieuwe jonge consumenten die een andere vraag hebben.
- Vraag: Heb je een gouden tip voor retailers in de stad?  
Antwoord: Zorg dat je multichanneling heel goed ontwikkelt. Juist het samenspel van online en offline heeft de toekomst.

## DE CONSUMENT AAN HET WOORD

*Door Wilco Fröger, internationaal vermaard marketingdeskundige alias Rob Janszen, belevingscommunicatie bij Merkbaar Janszen*

Onderstaande opmerkingen fungeren als aanvulling op de presentatie.

De heer Fröger neemt de zaal mee in de wereld van het bewustzijn en wil laten zien dat de ontwikkelingen die de heer De Jonge heeft geschetst nog veel sneller gaan dan wij kunnen vermoeden. 'To sell the product is to be the product' staat centraal. Maar iets wat heel ingewikkeld is, heel simpel maken kan niet omdat de wereld te complex is. Daarentegen heeft de moderne consument behoefte aan herkenbaarheid. Dit kan alleen beklijven als het beeldmerk sterk is. "A strong brand is desirable and every inner city should be a strong brand". Manipulatie van beeldvorming is belangrijk.

- In een compilatie komen consumenten in de steden 's-Hertogenbosch en Almere aan het woord. Zij komen naar deze steden vanwege de gezelligheid, het winkelaanbod en de sfeer. De heer Fröger vindt dat de consument niet erg kritisch zijn. Hij stelt dat organisaties die het meest zijn gericht op verandering zullen overleven in de toekomst.
- In een filmpje wordt getoond dat betalen met vingerafdruk de realiteit is. Veel sneller dan we gezamenlijk kunnen vermoeden treden we een andere tijd tegemoet. In een tijd van transitie blijft het gaan om verbondenheid. De mogelijkheden met moderne technologie blijven toenemen, maar de consument bepaalt het gebruik ervan. De vraag is vervolgens wat onze identiteit is. De ontwikkeling van technologie gaat zo snel dat de virtualiteit belangrijk wordt. We gaan naar een ander beeld van ideeën en ervaringen. We gaan naar een nieuwe wereld toe, maar de consument bepaalt hoe deze wereld eruit ziet.
- De vraag is hoe consumenten zichzelf moeten beschermen tegen alle informatie die toegankelijk is via internet. We gaan naar een nieuwe virtuele werkelijkheid. De technologie komt in een autonome stroomversnelling. Klanten krijgen daarbij steeds meer macht over het beleid van organisaties. In de wereld van imago, identiteit, komt reputatie te voet en gaat niet meer te paard, maar per glasvezel.
- Consumenten willen verbonden zijn en zich herkennen in hun eigen DNA profiel. Het gaat daarom om het creëren van veiligheid en vertrouwen. De heer Fröger benadrukt dan ook dat retailers hun consumenten moeten betrekken om hen vervolgens actie te laten ondernemen volgens het KISS principe: Keep It Simple and Strong.
- De heer Fröger vraagt het publiek naar hun eerste indruk van zijn presentatie. Deskundigheid en geloofwaardigheid wordt door het publiek genoemd. Daarna zet hij een flitsende bril op en vraagt welk beeld dat oproept bij het publiek. Door een ander uiterlijk aan te nemen wordt een ander imago gecreëerd. Hiermee illustreert de heer Fröger dat er geen contact meer is en we zelf onze eigen waarheid maken. Hij waarschuwt retailers dat klanten niet gebonden en geboeid blijven als retailers niet naar hen luisteren. Het draait daarbij om het creëren van een eigen en unieke identiteit. Zorg dus dat je als retailer een beleving creëert die authentiek is.
- Tot slot blijkt dat professor Fröger een verzonnen identiteit is. In werkelijkheid heeft Rob Janszen, expert in belevingscommunicatie het publiek een spiegel voorgehouden. Maar zelfs deze spiegel viel te bedriegen.



## PRAKTIJKVERHALEN VOOR EEN WEERBARE BINNENSTAD

Onderstaande opmerkingen fungeren als aanvulling op de presentaties.

### Metten is weten

*Door Tommy Walvius, adviseur retail BRO*

BRO wil graag een bijdrage leveren aan weerbare ofwel toekomstbestendige binnensteden. Op ieder niveau wordt de discussie gevoerd hoe weerbaar winkelcentra in de toekomst zijn. De winnaars zijn de binnensteden die weten te anticiperen op trends en ontwikkelingen.

- De laatste jaren heeft een enorme schaa sprong plaatsgevonden in de winkelomvang. Hoewel de leegstand fors is toegenomen, moet een kanttekening geplaatst worden bij de locaties. Het zijn met name de kleinere winkelgebieden die procentueel meer leegstand hebben. In de winkelgebieden zelf zijn het meer de randen van het centrum waar de leegstand zich bevindt; de aanloopstraten.
- Expansieve formules kunnen op A1-winkelgebieden vrijwel geen ruimte vinden, maar wensen dat wel. Het A1-gebied wil wel vergroten. Er is steeds duidelijker een kloof waar te nemen tussen het A1-gebied en het gebied daarbuiten. Het is belangrijk om te beseffen dat vernieuwing die gerealiseerd is zoals het Musiskwartier in Arnhem of Piazza in Eindhoven, belangrijk is voor nieuwe winkelformules.
- In het A1 winkelgebied vinden nauwelijks mutaties plaats. In de toekomst is het belangrijk om inzicht te hebben in mutaties om verkleuring van winkelformules en kwaliteit van het winkelaanbod te kunnen waarborgen.
- De koopkrachtbinding is voor zowel in de dagelijkse als niet-dagelijkse artikelensector afgenomen. Waar binnensteden vroeger functioneerden op de regio, wordt de onderscheidende positie tegenwoordig steeds belangrijker. De koopkrachtbinding van de eigen inwoners wordt steeds minder omdat winkelgebieden concurreren om dezelfde consument in de regio. De consument wisselt winkelgebieden steeds makkelijker in.
- De leeftijdsgroep ouder dan 65 jaar geeft gemiddeld veel minder uit aan branchegroepen mode & luxe. De babyboomers (50 – 65 jaar) geven 2x zo veel uit dan de leeftijdsgroep 65+. Het is een uitdaging voor de binnenstad om deze doelgroep ook te binden en te boeien. Deze consumenten moeten bediend worden.
- De bedrijfsopvolging van een grote groep oudere ondernemers is nauwelijks gewaarborgd. Momenteel is 30% van de ondernemers ouder dan 55 jaar. Binnen 10 jaar komt dit vastgoed op de markt. Hierdoor zal de leegstand toenemen.
- Binnensteden moeten keuzes maken aan de hand van feiten en zorgen dat de consument geboeid blijft.
  - Daarbij moeten ze zich richten op versterking van het A1-winkelgebied. Schaa sprong van winkelformules moet hierbij gefaciliteerd worden en het basispakket moet op orde zijn. Dynamiek moet gefaciliteerd worden op plekken waar dit mogelijk is.
  - Daarnaast is het een illusie dat alle commerciële functies overeind gehouden kunnen worden in aanloopstraten. Momenteel heeft elke binnenstad gemiddeld 3 tot 4 aanloopstraten. In de aanloopstraten gaan steeds meer gaten vallen. Het is van belang dat er beleidsmatig gekozen wordt voor sterke aanloopstraten. Het in kaart

brenge van de besproken ontwikkelingen is belangrijk om je als binnenstad te kunnen wapenen in de toekomst.

### Vragen uit de zaal

- Vraag: Je gaf net aan dat ondernemers in aanloopstraten zitten bij gratie van grote winkels. Hoe zie je de toekomst?  
Antwoord: De filialisering zal toenemen, maar consumenten zijn nog steeds op zoek naar specialistische winkels. Het filiaalgebied rukt gewoon op, maar versterking van elkaar blijft belangrijk.
- Vraag: Wat gebeurt er met de straat die leegstaat?  
Antwoord: Transformatie is een fenomeen wat al 100 jaar bestaat. Voorheen zijn woonstraten getransformeerd tot winkelstraten. Het is niet gek dat hier weer verandering in plaatsvindt. Vastgoedeigenaren moeten het verlies nemen als het gaat om de beleggingswaarde.
- Vraag: Is er een gemeente die structureel functietransformatie aanpakt?  
Antwoord: Een voorbeeld daarvan is de gemeente Zeist. Het komt bij steeds meer gemeenten op de agenda.
- Vraag: Via het bestemmingsplan kan de functie op een pand worden herzien waardoor sneller functietransformatie kan plaatsvinden, dit zou je juist moeten stimuleren.  
Antwoord: Ik ben het hiermee eens. Door het risico van planschade zijn gemeenten echter terughoudend. Het is aan de gemeente of zij actief omgaan met functietransformatie of een faciliterende rol op zich nemen.
- Vraag: Wat is er gebeurd met de gemiddelde huurprijs de afgelopen 10 jaar?  
Antwoord: Eigenaren worden nu steeds meer tegen elkaar uitgespeeld waardoor er meer marktwerking ontstaat. Het gevolg van meer leegstand is namelijk meer keuze.
- Vraag: Onderscheidenheid wordt steeds belangrijker voor winkelgebieden. Wat is volgens jou een goede binnenstad?  
Antwoord: Eindhoven is een goed voorbeeld. Eindhoven heeft onder meer de prijs voor Beste Binnenstad 2011 – 2013 gewonnen omdat het een zeer groot aanbod heeft dat helder en overzichtelijk is gepositioneerd.
- Vraag: Zijn toenemende internetbestedingen én een groter wordend A1-winkelgebied niet een tegenstelling?  
Antwoord: Er komt juist een mooi samenspel van beiden. Het is de uitdaging om ander vastgoed op andere locaties te krijgen om kwaliteit te kunnen behouden. Chantal Riedeman vult hierop aan dat het in lijn is met concretisering van beleving. In plaats van meer ruimte aan te wenden voor het uitstallen van producten, moet deze ruimte aangewend worden voor het optimaliseren van beleving zoals laten zien wat je kunt doen met de producten. Ze haalt hierbij Ikea als voorbeeld aan die van 30.000 m<sup>2</sup> uitbreidt naar 40.000 m<sup>2</sup>.



## Den Haag anticipeert

Door Leonard Kok, algemeen Directeur Dienst Stedelijke Ontwikkeling gemeente Den Haag

- De trek van bezoekers naar Den Haag is een trek waar de binnenstad van Den Haag ook van profiteert. Desalniettemin heeft Den Haag ook te maken met de economische crisis. Factoren die het succes van de Haagse binnenstad maken is het volgende uitgangspunt: maak beter waar je goed in bent en versterk je onderscheidend karakter. Zorg voor een kansenbenadering in plaats van een probleembenadering. De ambitie van Den Haag vloeit voort uit de visie. Als gemeente ben je je ervan bewust dat de stad van iedereen is, dus van beleggers, bewoners, ontwikkelaars etc. Samenwerkingsverbanden zijn daarin belangrijk. Een stad moet de stip op de horizon vasthouden.
- Naast orgware heeft een stad ook interessante hardware nodig. De unieke karakteristieken van de Haagse signatuur zijn:
  - Koninklijk en alledaags
  - Bestuurlijk en politiek
  - Statig en chique
  - Muziek en dans

Deze karakteristieken komen terug in de verschillende sfeergebieden van de stad. Het zijn de fysieke elementen die de stad aantrekkelijk maken.
- Den Haag is goed bereikbaar met alle modaliteiten. Den Haag heeft het voordeel van twee grote treinstations en de toegang tot de stad via de Utrechtsebaan. De vindbaarheid van de binnenstad is echter lastig. Hoewel de bereikbaarheid goed is, ondervinden bezoekers wel een parkeerprobleem. Bewegwijzering is hierin belangrijk.
- Geschetste achtergrond heeft geleid tot investeringsdynamiek.
  - De herinrichting van de Grote Marktstraat is gereed in 2014-2015. Totaal wordt hier 12 miljoen geïnvesteerd.
  - De zogenaamde 'Golden Mile' wordt nieuw leven in geblazen. Dit is de verbinding van de binnenstad met Spuiforum, Wijnhavenkwartier (cluster ministeries) via Den Haag centraal (gereed in 2014)/Nieuw Babylon/Universiteit Leiden en Beatrixkwartier (kantorenlocatie).
  - Met de Nieuwe Haagse Passage krijgen de twee grote winkelstraten een prachtige verbinding. Met de komst van Primark op de hoek van de duurste winkelstraat van Den Haag wordt een belangrijke trekker in het hart van de stad toegevoegd.

### Vragen uit de zaal

- Vraag: Hoe belangrijk is het dat er bestuurders zijn die de kar trekken?  
Antwoord: Het is heel belangrijk dat er een wethouder is die de kar trekt. Dat moet integraal gebeuren en niet sectoraal.
- Vraag: Jullie presenteren jezelf als de stad van het 'doen'. Wat is het geheim?  
Antwoord: Er zijn drie aspecten die een goede uitgangspositie bieden. Ten eerste is dat goed organiseren. Daarnaast moet de fysieke openbare ruimte op orde zijn en ten slotte moet er software zijn ofwel dingen om te doen zoals evenementen.

## Keuzes om te investeren

*Door Anne-Lize Hoftijzer, Portfoliomanager Development bij MAB Development*

Mevrouw Hoftijzer beargumenteert dat eenheidsworst verboden zou moeten worden. Het is belangrijk om binnensteden op orde te houden. Nederlandse binnensteden hebben meer dan buitenlandse binnensteden ingespeeld op trends en ontwikkelingen die op hen afkwamen. Dat heeft de binnensteden gemaakt tot wat ze tegenwoordig zijn. Met het kernwinkelgebied is altijd zorgvuldig omgegaan. Mevrouw Hoftijzer benadrukt dat volgende uitspraken soms hard over kunnen komen, maar dat zij niemand voor het hoofd wil stoten. Ze wil alleen een statement duidelijk maken.

- Mevrouw Hoftijzer gaat in op de factoren die belangrijk zijn voor ontwikkelaars. De sleutel tot succes is samenwerking met verschillende partijen. Deze samenwerking moet anders zijn dan het in voorgaande jaren is geweest.
- De gemeente is vaak te betuttelend en denkt te weinig vanuit de consument. Beleggers zien ontwikkelaars vaak als noodzakelijk kwaad. Maar het is wel de belegger die vaak als eigenaar de vruchten plukt. Om projecten voor elkaar te krijgen moeten vooroordelen van alle partijen overboord worden gegooid.
- De eindgebruiker is goed in gebruiken maar niet in het ontwikkelen. MAB wil graag sturen als procesmanager om alle betrokkenen dezelfde richting op te krijgen.

### Vragen uit de zaal

- Vraag: Chantal Riedeman geeft aan dat het inderdaad verstandig is om met elkaar aan tafel te gaan en vraagt mevrouw Hoftijzer iets meer te vertellen over de uitdaging als je met elkaar aan tafel gaat.  
Antwoord: Elke partij heeft zijn eigen huishoudboekje. Afstemming over op welk moment er bestedingen gedaan kunnen worden is cruciaal om oponthoud te voorkomen. Verwachtingsmanagement wat betreft capaciteit en vermogen is dus belangrijk.
- Vraag: Aan de hand van het project Achter de Lange Stallen in Breda wordt de vraag gesteld of Breda niet te klein is voor zo'n groot winkelproject.  
Antwoord: Nee, Breda heeft een vooraanstaande positie, ook vanuit België gezien. Breda kan groeien omdat het een prachtige binnenstad heeft met een goede verblijfswaarde in combinatie met een groot verzorgingsgebied. Hoewel er leegstand is in De Barones, hebben retailers de behoefte aan grotere winkelpanden.
- Vraag: In het door u aangegeven 'dreamteam' mis ik de consument en de retailer.  
Antwoord: Deze zijn inderdaad niet letterlijk vertegenwoordigd. De partijen die aan tafel zitten hebben wel de kennis en kunde in huis. We denken wel in samenspraak met de retailers, maar u heeft gelijk dat het een afvaardiging is van een afvaardiging.
- Vraag: Het bouwen van meer vierkante meters staat haaks op wat hiervoor is gepresenteerd. Wat betekent het voor de retailers?  
Antwoord: We kijken juist naar het belang van de retailers die nog niet in Breda zijn gevestigd. Grote panden zijn in Breda beperkt voorhanden.
- Vraag: Nieuwe ontwikkelingen moeten niet als bedreiging worden gezien, maar bekijk het als een kans voor de stad.  
Antwoord: Mevrouw Hoftijzer beaamt deze stelling. Nieuwe ontwikkelingen geven een extra impuls aan de stad en versterken de bovenregionale positie.
- Vraag: Wie zorgt er dan voor de ondernemers in aanloopstraten zoals in Zeist die minder goed functioneren?

Antwoord: Het gesprek tussen ondernemers en vastgoedeigenaren moet op gang gebracht worden. Dit moet geleidelijk aan georganiseerd worden. Iedereen moet zijn zorgen op tafel leggen en het probleem aanpakken. De gemeente Zeist geeft letterlijk aan dat hun kernwinkelgebied te groot is. MAB helpt om het kernwinkelgebied compacter te maken.



## CONSUMENTENGEDRAG VANUIT EEN MACRO-ECONOMISCHE VISIE

*Door Jaap Koelewijn, Professor Corporate finance Nyenrode Business Universiteit*

Onderstaande opmerkingen fungeren als aanvulling op de presentatie.

Jaap Koelewijn gaat in op wat consumenten tegenwoordig beweegt.

- Hij merkt op dat het woord afwaarderen tijdens diverse presentaties al is aangehaald. Het lange termijn beeld voor consumenten in de Westerse Wereld is extreem zwaar. Nederland heeft tussen 1995 en 2005 enorm veel schulden gemaakt. Na 2000 is sprake van drie crises: de internet bubble, de kredietcrisis en de schuldencrisis. Jaap Koelewijn licht de oorzaken van deze grootschalige schuldenopbouw toe. Het globale beeld van tegenwoordig is somberheid en de hand op de knip. Harde oorzaak daarvan is de economische crisis. Zachte factor is het gedrag van de consument. Het voorbeeld van de IJslandse bank Ice Save, die onder toezicht stond van de overheid, maar toch failliet ging, wordt aangehaald. Na het faillissement heeft de Nederlandse overheid mee betaald. Dit heeft de Nederlandse burgers het vertrouwen ontnomen. Concluderend is het gedrag van de Nederlandse consument veranderd.
- Er zijn specifieke factoren voor Nederland. Markante punten van onze Nederlandse economie staan onder druk. Zo moeten Nederlanders accepteren dat de huizenprijzen dalen. De pensioenfondsen halen lagere rendementen. Maar bovenal is de schuldpositie van de consument de belangrijkste factor.
- Jaap Koelewijn legt uit wat er met de Nederlandse consument aan de hand is. De vermogenspositie is veranderd; we zijn rijker geworden, maar we hebben meer schulden. De hypotheekschuld in Nederland is ruim vier keer zo veel geworden. Uit de antwoorden van het publiek blijkt ook dat de meeste mensen een aflossingsvrije hypotheek hebben. Consumenten lossen hun schulden niet af.
- De leeftijdsgroep 45-65 jaar is rijker geworden. Dit komt met name door de overwaarde op huizen. De groep die het financieel zwaar heeft en kwetsbaar zijn, zijn de 30-ers van nu. Zij hebben meer schulden en de waarde van de onderpanden is gedaald. Dit zijn wel de consumenten waar veel retailers zich op richten.
- De binnenlandse vraag is structureel gedaald en de druk blijft waardoor het consumentenvertrouwen ook onder druk blijft staan. Mede door uitspraken als "nivelleren is een feest", heeft de consument het gevoel dat er wraak op hem wordt genomen. Nederlandse consumenten zijn wispelturiger ten opzichte van het buitenland. Dat komt mede door de hoge internetpenetratie van 91%. Het gevolg is dat groepeerfecten ofwel dynamische effecten steeds groter worden. Consumenten kunnen niet goed met onzekerheden omgaan, zij accepteren niet als er dingen misgaan. DE consument bestaat niet, maar de verbindende factor tussen hen is zuinigheid. Consumenten hechten veel waarde aan herkenbaarheid en willen liever niet voor verrassingen komen te staan. Wel is het zo dat zij binnen de behoefte aan zekerheid ook behoefte hebben aan variatie. Een onderling uitwisselbare binnenstad, zonder onderscheidende positie, heeft niet de potentie om een consument aan zich te binden. Als binnenstad zijnde moet je de consument dus echt wat bieden.

- Creativiteit en eigenheid is niet 1 op 1 overleg baar, maar draagt wel bij aan een beter beeld. Juist de mix is belangrijk. Binnensteden moeten thema's uitdragen en niet alleen maar dezelfde soort winkels. De uitdaging voor bestuurders ligt in diversificatie. Alleen met meer diepte en breedte in het aanbod kan de consument binnen boord gehouden worden.

Vanwege uitloop van het programma wordt de discussie bewaard tot na de presentatie van Hans de Jonge.

## WERK AAN DE WINKEL? LESSEN UIT AANPAK KANTOREN-LEEGSTAND

*Door Hans de Jonge, hoogleraar Real Estate Management TU Delft*

Onderstaande opmerkingen fungeren als aanvulling op de presentatie.

Door het uitlopen van het programma kort Hans de Jonge zijn presentatie in. Hij vraagt zich af of de vastgoedindustrie wel heeft begrepen dat het vastgoed dat wordt gebouwd voor de consument dient. Vastgoed is namelijk geen financieel product, maar is er uiteindelijk voor de eindgebruiker.

- Vastgoed is alles wat aan de aarde vastzit. Momenteel zitten we vast aan een enorme voorraad, waarvan de vraag nu niet meer actueel is. Van de bestaande voorraad is slechts 1% nieuwe toevoeging. Er is nauwelijks sprake van kennis over voorraad aan vastgoed. Aan de voorkant is er voorraad bijgebouwd, maar aan de achterkant is niets onttrokken.
- De periode van reset is de verschuiving van een industriële service-economie naar een idee-gedreven creatieve service-economie. In deze periode van grofweg 20 jaar wordt nieuwe groei mogelijk gemaakt.
- Hans de Jonge licht cijfermatig de problemen in de kantorenmarkt toe. Hij stelt dat de opgave vanuit een ander gezichtspunt bekeken moet worden. De opgave is de vraag wat de houdbaarheid is van vastgoed. De reden waarom de kantorenmarkt uit de rails is gelopen is omdat er geen rem aanwezig was vanwege verschillende belangen van verschillende partijen. Zo heeft Het Rijk geen visie op de planologie, hebben provincies geen provinciale sturing, zien gemeenten het grondbedrijf als een cashcow, willen ontwikkelaars omzet en marge, willen beleggers goede beleggingen, willen banken financieringen verkopen en tot slot hebben gebruikers een zeer ruime keuze.
- In het actieprogramma voor de kantorenmarkt heeft minister Schultz van Haegen alle partijen gevraagd om op één lijn te komen. Uiteindelijk zijn alle partijen het eens geworden. Het gezamenlijk doel was om te komen tot een beter functionerende kantorenmarkt en verduurzaming van de bestaande voorraad.
- Hoofdpijnen van het convenant in juni 2012 waren:
  - Regionale kaders.
  - Voorraadbeleid (verduurzamen van voorraad).
  - Transparantie.
  - Wanneer huurcontracten voor een bepaald bedrag worden afgesloten mét verschillende incentives, dan is dat niet volgens het marktmechanisme. Dit was aanleiding om de transparantie te vergroten.
  - Compensatiefondsen.
  - Voor een beperkt gebied is uitgesproken dat er maatregelen genomen moeten worden; het onttrekken van voorraad. Nieuwbouw betekent afdracht, daarnaast betalen huurders aan een bepaald fonds. Om compensatiefondsen te laten werken was er nieuwe wetgeving nodig.
- Het waarderingsprobleem maakt transformatie moeilijk. Na ondertekening van het convenant vindt Het Rijk dat de kantorenleegstand vooral lokaal opgepakt moet worden. Met alleen een convenant ben je er dus nog niet.

- Lessen die de retailmarkt hieruit kan trekken:
  - De winkelmarkt werkt volgens hetzelfde mechanisme.
  - Werken met DPO's is zo gek nog niet omdat er tenminste ergens op wordt gestuurd.
  - Generiek beleid bestaat niet (markten zijn zeer lokaal).
  - Coördinatie en planning op regioniveau is noodzakelijk.
  - Onttrekkingsbeleid wordt met argusogen door Nma gevolgd.
  - Partijen blijken in staat elkaar te vinden als de nood hoog is.
  - Wanneer de waardeketen opgebouwd wordt vanuit de consument, dan kan de functie nooit fout gaan.
- De nood in de winkelmarkt is nog niet zo hoog dat een actieprogramma winkelmarkt ofwel ingrijpen nodig is.

#### Vragen uit de zaal

- Vraag: Wat is het risico van niet veranderen?  
Antwoord: Afwaarderen moet gebeuren. De rentes worden nu kunstmatig laag gehouden, maar sanering duurt 10 tot 20 jaar. De overheid kan actief een rol oppakken door te zeggen dat objecten gesloopt moeten worden. Dit kan misschien als een verlies aanvoelen, maar dit is het niet. Een pand dat niet wordt gebruikt is in feite al een verlies. Het is een menselijke eigenschap om de bittere pil maar niet te slikken. Dit moet uiteraard wel gebeuren.



## REFLECTIE OP DE DAG

*Reflectie op de dag door dagvoorzitter Chantal Riedeman en de voorzitters van het Platform Binnenstadsmanagement en SSM Retail Platform*

De heer Kamp dankt alle deelnemers voor hun aanwezigheid en deelt mee dat iedereen na afloop een goodiebag krijgt. Inhoud van deze goodiebag is de jaarpublikatie 'Signalen uit de binnenstad'. Daarnaast hebben het Platform Binnenstadsmanagement en SSM Retail Platform een informatiebrochure uitgebracht naar aanleiding van deze bijeenkomst met als titel: 'De weerbare binnenstad: inspelen op trends en ontwikkelingen voor toekomstbestendige binnensteden'. Tot slot heeft de Kamer van Koophandel een handzaam stappenplan ontwikkeld met praktijkvoorbeelden om leegstand op te lossen.



Hoewel aan de inhoud van deze publicatie de grootste zorg is besteed, aanvaardt het Platform Binnenstadsmanagement geen enkele aansprakelijkheid voor de (gevolgen van) onjuistheden of het ontbreken van informatie. Het overnemen en/of gebruiken van deze publicatie is uitsluitend toegestaan met correcte bronvermelding. Aldus opgemaakt door het Platform Binnenstadsmanagement op 29 november 2012.

Alleen door samenwerking en krachtenbundeling van gemeente, ondernemers en vastgoedeigenaren kan een stadscentrum doelmatig ontwikkeld, beheerd en gepromoot worden. Het Platform Binnenstadsmanagement stimuleert en professionaliseert als onafhankelijke organisatie sinds 1995 het binnenstadsmanagement in Nederland. Het Platform bereikt dit door netwerkvorming, kennisontwikkeling en kennisuitwisseling. Aan de Stichting zijn ruim 70 steden als deelnemer en 8 vastgoedpartijen als begunstiger verbonden.