

'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 er voor 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.'