



JAP, SAMEN LOKAAL

Samen: samen werken, samenwerken, samen binden, samenbinden



**Magazine over het winkelcentrum
van kraamkamer tot wasdom**

Door :
Jorine de Soet
Anneke van Dijk
Peter Koet

VOORWOORD

Voor u ligt een magazine waarin geschreven en verbeeld wordt welke kant we met de winkelmarkt opgaan. De winkelmarkt verandert in toenemende mate in de richting die de klant aangeeft. Eigenlijk is er daardoor geen sprake meer van een winkelmarkt, maar van een maatschappelijke markt waar winkels en andere functies deel van uitmaken.

Dit magazine besteedt aandacht aan deze veranderende markt met behulp van een fictief winkelcentrum en de levensfasen die dit centrum doormaakt in relatie tot de belangen van de eigenaar, de exploitanten, de bezoekers en de gemeente.

Winkelcentra kennen hun eigen cycli. Een feestje bij de opening. Het nieuwe centrum trekt veel nieuwsgierig volk. Dan raakt men gewend. Alles wat mooi is gaat vervelen en wat lelijk is went. Na 10 jaar ziet het centrum er heel anders uit, maar de vaste klanten zien dat (nog) niet. En op de dag dat zij het zien, is het bijna te laat. Dan moeten we snel aan het poetsen en hopen dat het nog wat wordt. Het teveel aan winkelmeters op verschillende plekken en de technologische ontwikkelingen in combinatie met de crisis versnellen dit proces. Als we door onze oogharen heen kijken, wat zien we dan gebeuren? En wat zou er kunnen gebeuren?

INLEIDING

Het afgelopen decennium hebben wij, respectievelijk wereldwijd, in Nederland en in de markt van het nationale winkelvastgoed met zijn allen grote veranderingen mogen ervaren. Internet was er al, maar maakte een enorme vlucht, de (mobiele) telefoon werd vervangen door de smartphone, het milieubewustzijn nam toe, producten kregen tweede, derde en vierde levens en de economie stortte in. En dan hebben we het nog niet over allerlei andere vernieuwende technologische ontwikkelingen.

Al deze veranderingen zien we weerspiegeld in onze samenleving. En daar onze binnensteden, winkelcentra en winkelgedrag een afspiegeling zijn van die samenleving, treffen we de gevolgen ook daar aan. In tijden van crisis kijken wij altijd achteruit en vooruit. Achteruit in de hoop verklaringen te vinden voor de oorzaak van de crisis en in de hoop eerdere perioden van neergang te constateren waar we van kunnen leren of hoop uit kunnen putten. Vooruit om na te gaan wat we nu anders kunnen doen, zodat we uit de crisis komen en deze niet nogmaals over ons afroepen.

Ook deze gebruiken gelden voor de samenleving als geheel en vinden hun afspiegeling in de markt van het winkelvastgoed en de detailhandel, vaak met wat vertraging.

De afgelopen jaren hebben ons tot het inzicht doen komen, dat we ons vak op andere wijze moeten gaan uitoefenen. Verandering vinden we in het algemeen lastig. Je weet wat je hebt en je weet niet wat je krijgt. Angst werkt vaak verlamdend en dat zien we ook in onze markt. Er zijn partijen die

echt moeten inleveren en dat doet pijn. Daarom proberen ze het zoveel mogelijk te voorkomen. 'Natuurlijk moeten er veel winkelmeters verdwijnen, gesaneerd worden als het maar niet de mijne zijn'. Al een aantal jaren zien wij met zijn allen met lede ogen deze ontwikkelingen aan. Gelukkig lijkt men nu ook in Den Haag te begrijpen dat er echt iets aan de hand is. We hebben met zijn allen op veel plekken meer winkelmeters gebouwd dan de markt kan opnemen. Al die tijd heeft de consument helemaal niet centraal gestaan, want zoveel meters hadden we niet nodig; sterker, we krijgen ze niet meer ingevuld.

In de Retailagenda van Minister Kamp zijn verschillende samenwerkingsverbanden en deals genoemd, maar op welke concrete resultaten aangestuurd gaat worden, is niet helemaal duidelijk.

Om die reden hebben wij, Anneke van Dijk, Jorine de Soet en Peter Koet, een korte serie artikelen uitgebracht in *Shopping Centre News*, waarin wij in een notendop en aan de hand van de metafoor van het leven een aantal relevante onderwerpen voor de markt van het winkelvastgoed de revue laten passeren. Wij hangen die onderwerpen op aan vier thema's:

- Kraamkamers
- Bereikbaarheid
- Geld
- Samen werken

In dit magazine treft u deze artikelenreeks gebundeld. Hoofdstuk I beschrijft het winkelcentrum in de rol van de kraamkamer; een nieuw leven. In de volgende hoofdstukken kunt u lezen over bereikbaarheid, geld en samenwerken en samen werken.

DE KRAAMKAMER



ons kind

Ja, we wilden natuurlijk van tevoren wel weten of het een jongen of een meisje werd. Dan konden we alvast kleertjes aanschaffen en de ruimte inrichten. En natuurlijk hadden we al twee namen bedacht. Engelse namen, veel chiquer dan die typisch Hollandse namen.

Maar we schrokken wel een beetje toen hij er eenmaal was. De kleur van zijn ogen veranderde na een paar dagen, net als de kleur van zijn haar en de naam die we gekozen hadden paste helemaal niet bij hem. En de familie kon hem niet uitspreken.

En toen kwam de familie ook nog met allemaal spulletjes die helemaal niet kleurden bij het kamertje dat we zo mooi hadden ingericht. En we konden er ook niet omheen om die spulletjes ook neer te zetten, maar eigenlijk was er helemaal geen plaats meer voor in het kamertje want dat hadden we heel anders gepland. Wat onze baby ervan vond, wisten we natuurlijk niet. De kreten konden we nog niet verstaan.

ons winkelcentrum

Herkenbaar? Ja, inderdaad die ontwikkeling en geboorte van een winkelcentrum. Tot op de centimeter nauwkeurig gepland en ingericht.

En dan na opening blijkt dat de omgeving een andere invulling voor ogen had, maar dat wij, ontwikkelaars daar niet alleen geen plek voor hebben, en geen raad mee weten, maar er vooral geen geld voor over hebben. Het zou zomaar eens ten koste van onze waardevolle commerciële meters kunnen gaan. Om diezelfde reden wordt die prachtige trap bij de entree een glijbaan bij regen. Het gebruikte materiaal was zoveel goedkoper dan haar ruwe en betere zusje, dus ...

ons kind

De toekomst van ons kind: we hadden hem zelfs al ingeschreven bij de basisschool voor uitbreiding van zijn wereldje als hij vier zou worden. Voor die tijd ging hij vast naar de crèche. We vonden het belangrijk dat hij zo vroeg mogelijk zou leren omgaan met andere kinderen. Dat hij vroeg zijn eigen grenzen zou leren kennen, die van anderen zou respecteren en dat hij in staat zou zijn zowel individueel als in groepsverband zijn plek in te nemen. Wij wilden graag dat hij zelfstandig zou worden, maar ook sociaal zodat hij zowel alleen als samen met anderen dingen zou kunnen bereiken.

Om die redenen zouden we ook de opvoeding samen doen, wij de ouders en ook de grootouders. Maar die grootouders hadden daar helemaal geen zin in.

ons winkelcentrum

Samenwerken voor een goede toekomst van het centrum blijkt moeilijk; er zijn altijd partijen die niet meedoen en meningsverschillen hebben over de richting van de uitbreiding en of er wel uitgebreid moet worden. Samen in synergie je winkelcentrum verder brengen is moeilijk, want is je buurman of buurvrouw wel betrouwbaar? Maakt die niet gewoon misbruik van zijn/haar positie om er zelf beter van te worden?

In bijna elk winkelcentrum treffen we een aantal goede stuurlieders. Echt, als de wereld naar hen zou luisteren, dan leefden we in het paradijs, maar helaas, niemand luistert. Dan wordt het natuurlijk nooit wat. En natuurlijk draai ik mijn winkel écht wel goed. Dat de cijfers achterblijven komt door de crisis, door de gemeente, door de eigenaar, door de bureaus en door het slechte weer.

ons kind

Maar wij hadden zijn toekomst helemaal uitgestippeld, zodat hij in onze voetsporen kon treden. Zo zijn wij toch ook opgevoed?

Hadden we dan maar gewoon moeten afwachten of het een jongen of een meisje werd, het veiligheid en liefde moeten bieden en de kleertjes aandoen die hem geschonken werden? Een kind met een rafelrandje?

ons winkelcentrum

Tijden veranderen. Het is helemaal niet vanzelfsprekend meer dat de huidige winkelcentra moeten voldoen aan de eisen waar ze vroeger aan moesten voldoen. Internet past bijvoorbeeld niet in het Christallermodel. Moet het allemaal zo gepland? Kunnen we niet beter ook wat rafelrandjes behouden?

Dat dit leeft, blijkt al uit de recente 'opstand' van de buurt in Amsterdam tegen de 'veryupping' van de omgeving van het Muiderpoortstation. De bewoners willen geen nieuwe hippe koffietenten, maar gewoon een volkscafé behouden.

Het DNA van de plek

We kunnen en mogen het winkelen en dus ook het winkelcentrum niet meer los zien van zijn omgeving en het DNA van de plek en de omgeving. Zorg voor voldoende groen. Dat wil zeggen niet alleen maar aangeharkte parkjes, maar verrassend met flexibele zitplaatsen die afhankelijk van bijvoorbeeld het seizoen van plaats kunnen veranderen of geef iedere buurtbewoner een eigen (gedeelde) zitplaats of laat de buurt dit verzorgen. Maak dakterrassen openbaar. Zoek naar de wortels van het gebied middels de muziek van het carillon, de stadsomroeper die evenementen aankondigt en de opening van winkels.

.....
*En toen kwam de familie ook
nog met allemaal spulletjes
die helemaal niet kleurden bij
het kamertje dat we zo mooi
hadden ingericht*

Betrek het hele openbare gebied erbij, gebruik scholen in de weekends als openbaar terrein, en versterk de lokale identiteit met lokale en streekproducten, musea en podia.

Zoek je DNA en vertaal dat niet alleen naar logo en beeldmerk, maar wees daar trots op en draag het uit.

Meng open en (semi)overdekte winkelgebieden

Zoek naar de mix en maak die spannend zoals ook binnen winkelformules zelf de blurringbehoefte toeneemt (horeca in retail bijvoorbeeld). Maak straten uitdagend, met hoekjes en verborgen pareltjes. Koester lokale en regionale helden.

Een aantrekkelijk winkelklimaat genereert niet alleen meer klanten maar leidt tot meer werkgelegenheid en een aantrekkelijk ondernemersklimaat en levert de gemeente een verhoogde WOZ waarde op. Meer opbrengsten vanuit de kracht van de eigen samenleving in plaats van grondpolitiek.

ons kind

En als ons kind dan gaat puberen en de wereld verder ontdekken gaan wij, ouders, zorgen dat hij bereikbaar is, zodat wij daar 's nachts niet van wakker liggen....

|| BEREIKBAARHEID

ons kind

Ja, ons kind, nu een puber, krijgt natuurlijk een smartphone. De mobiele telefoon is zó 2014! Wij programmeren het apparaat van tevoren, zodat we controle hebben over hetgeen hij ermee kan doen. Wij stellen de noodnummers in en zijn GPS is gekoppeld aan onze eigen apparatuur, zodat we precies weten wanneer hij zich waar bevindt.

ons winkelcentrum

Ja, we hebben een goed plan hoe we het centrum gaan managen. Per slot van rekening hebben we jaren en jaren ervaring en zoals we het altijd gedaan hebben, is het altijd goed gegaan. Daarom doen we het nu weer net zo. We weten natuurlijk precies hoe de consument het centrum kan en zal bereiken. Dat hebben we letterlijk tot in de puntjes geregeld! Alle mogelijke alternatieve routes hebben we uitgeschakeld (nou ja, in ons denken dan). Wij weten zeker dat ons winkelcentrum en alle routes er naar toe zo aantrekkelijk zijn dat de consument wel gék is als hij of zij er niet naartoe gaat. Natúúrlijk gaat-ie ernaartoe. Het kán gewoon niet anders!

ons kind

Opgewekt gaat onze puber op weg naar de nieuwe school. Het feit dat het allemaal nieuw is, maakt het al heel spannend. Hij slaapt er soms niet van.

Na verloop van tijd is ons kind gewend en krijgt hij nieuwe vrienden op school. Heerlijk toch? Zijn nieuwe vrienden zijn beter op de hoogte van het gebruik van de smartphone en laten onze zoon nieuwe mogelijkheden zien. Hij ontdekt nieuwe routes en dat niet alleen: nieuwe gebruiksmogelijkheden. Hij kan ons niet alleen bellen en de weg vinden, maar ook foto's en films maken én, niet onbelangrijk; hij kan ermee betalen!

ons winkelcentrum

Voor de ontwikkelaar is het logisch; dit is de route naar 'zijn' winkelcentrum.

Te voet

Klanten die te voet komen, creëren echter al snel olifantspaadjes. Waarom zou je een hoek omgaan of een bocht nemen, als je rechtdoor over het grasveld of tussen de struiken door kunt? Veel makkelijker en sneller. En inmiddels weten we allang dat de olifantspaadjes na verloop van tijd geplaveid worden.

Met de fiets

En wil je je winkelgebied aantrekkelijk bereikbaar maken voor fietsers? Zorg dan dat je aantrekkelijk bent voor fietsers. Fietsers zijn gewend hun fiets direct tegen de bestemming te planten. Sluit daarbij aan! Probeer niet overloos en eindeloos fietsers naar bewaakte stallingen op 10 tot

15 minuten lopen van de bestemming te dirigeren. Dat leidt hooguit tot frustratie bij de fietsers, die eerder weg zullen blijven dan de boetes zullen betalen voor verkeerde stalling. De kans dat zij bereid zijn het offer van een lange wandeling naar de bestemming te brengen is gering. Eigenlijk worden ze weggejaagd. Ze bezoeken voortaan een andere plek die wel aansluit bij fietsgedrag; een gemiste kans.

Met de auto

De klant die met de auto komt, ontdekt al snel dat hij veel dichterbij kan parkeren dan op het speciaal daarvoor bedoelde parkeerterrein. Als hij een stukje over de stoep doorrijdt of op een laad- en losplek of invalidenplek gaat staan, kan hij zijn achterbak net tegen de winkelgevel aanplanten. Is dat eventjes makkelijk: geen gesjouw.

Spek voor de gemeentekas

En laat de gemeente nu net betaald parkeren invoeren. Enerzijds én vooral om de gemeentekas te spekken, anderzijds om het forensen parkeren tegen te gaan. De parkeerplaats wordt namelijk veelvuldig gebruikt om 's morgens vroeg de auto te parkeren, de bus of de fiets uit de achterbak te nemen en naar de werkbestemming in het centrumgebied te reizen waar het parkeren € 4,50 per uur kost.

Constructieve inzet parkeerregulering

Word flexibel in je parkeertarieven; duur als er weinig aanbod en veel vraag is, gratis als er veel aanbod is en geen vraag. Probeer op die manier ook de bezetting van garages door de week heen wat meer in evenwicht te krijgen. En communiceer dit vooral; zeg wat je doet!

Bereikbaarheid als verleiding

Geef mensen een incentive waardoor ze ook vanuit de regio meer van P&R terreinen gebruik gaan maken. Verleid hen hun auto te parkeren op een ruime gratis parkeerplaats en daar tegen zeer geringe kosten de bus te nemen, die elke vijf minuten rijdt, zodat je nooit lang hoeft te wachten. En schenk goede koffie en thee in de bus.

ons kind

Ja voor ons kind, onze puber wordt het belangrijk aantrekkelijk gevonden te worden. Dat wil zeggen: hij wil aantrekkelijk én gevonden worden. Hij wil een bepaalde staat van populariteit bereiken. Daarvoor moet hij eerst zorgen dat zijn leeftijdgenoten hem zien; hem opmerken. Ieder mens, elk individu wil gezien en opgemerkt worden. Deze behoefte maakt natuurlijk deel uit van onze socialisatie. Ons kind wil dus gezien worden en daar moet hij iets voor doen. Hij draagt de juiste kleren, heeft de juiste tas, rijdt op de juiste fiets, heeft de juiste vrienden en haalt onderweg naar school een aantal vrienden op.

Van ons, als ouders vraagt dat ook een en ander. Wij zorgen ervoor dat hij de juiste kleren kan dragen, de juiste fiets kan rijden en de juiste tas heeft. Wij zorgen er dus voor dat hij gezien en opgemerkt kán worden. De rest ligt aan hem zelf.



ons winkelcentrum

Ons winkelcentrum moet goed zijn. Dat betekent dat het qua invulling, vormgeving, bereikbaarheid en sfeer moet voldoen aan de wensen, verwachtingen en eisen van zijn klanten. Alleen dán wordt het centrum gezien, opgemerkt en bezocht.

Zichtbaarheid en bereikbaarheid

En als het nieuwtje van het winkelgebied eraf is, hoe zorgen we dan dat die consument blijft komen; dat die consument ons centrum blijft zien? Goede zichtbaarheid van het centrum én signalering naar het winkelgebied is daarbij noodzakelijk. In overleg met ondernemersverenigingen dringen we bij de gemeente aan op duidelijke en goed zichtbare signalering. Hoe moeizaam vaak ook, de gemeente móet overtuigd worden van nut en noodzaak van goede bewegwijzering. Dit wordt in toenemende

mate belangrijk omdat steeds meer, ook andere voor de consument belangrijke maatschappelijke functies worden ondergebracht in wijkcentra, zoals bijvoorbeeld een HOED (huisartsen onder één dak). Het is beter wanneer een geheel winkelcentrum goed aangegeven staat, dan wanneer alleen verwezen wordt naar de supermarkten. We kennen ze allemaal natuurlijk, die supermarktbebording aan lantaarnpalen waar supermarkten voor moeten betalen. Deze selectieve bewegwijzering gaat volledig voorbij aan de meerwaarde van de gehele voorzieningenconcentratie. Hoezo samenwerken?

.....
*Fietsers zijn gewend hun
rijwiel direct tegen de
bestemming te planten;
sluit daarbij aan!*

ons kind

Ja, het is gelukt! Als ons kind in de eerste klas zit, wordt hij gezien. Hij wordt opgemerkt. Blijkbaar hebben de kleren, de fiets en de tas geholpen.

Als hij echter niet alleen in het begin van het eerste schooljaar, maar ook op termijn gezien en opgemerkt wil blijven worden, moet hij er zelf voor zorgen dat zijn uitstraling en gedrag maken dat dat ook gebeurt. Alleen hij zelf kan ervoor zorgen dat hij de staat van populariteit die hij wil bereiken ook daadwerkelijk bereikt en behoudt. En dat vraagt voortdurende inspanning.

ons winkelcentrum

Als zo'n winkelcentrum nieuw of een centrumgebied vernieuwd is, is iedereen nieuwsgierig. Hoe is het geworden? Welke winkels zitten er? Is het hip? Is het gezellig? Jawel, 'gezellig' is en blijft uitermate belangrijk in ons land. Jammer dat we dat even vergeten waren toen het centrum van Almere bedacht werd. En masse trekken we naar het nieuwe gebied. Even lijkt het alsof het gebied serieus marktaandeel wint, maar na een jaar of twee is iedereen gewend aan het nieuwe centrum en nemen de bezoeken hun normale omvang aan. De populariteit nivelleert en daarmee ook de omzet en het marktaandeel.

Hoe zorgen we ervoor dat het winkelcentrum goed bezocht blijft worden? Dat vraagt uitstekend onderhoud, voortdurende marketing en marketingcommunicatie en een uitstekende bereikbaarheid voor alle vervoermiddelen. Dit moet ook consequent gecommuniceerd blijven worden. De factoren die in het begin het succes bepaalden moeten continuïteit bieden en voortdurende verbetering, vernieuwing en aanpassing aan de tijd en de nieuwe ontwikkelingen.



Ons kind en ons winkelcentrum

Zoals ons kind zich op termijn niet alleen steeds bewust zal moeten zijn van zijn uitstraling, maar ook van zijn gedrag om een bepaalde mate van populariteit niet alleen te bereiken, maar ook te behouden, moeten wij ons altijd bezig blijven houden met de kwaliteit van ons winkelcentrum in al zijn aspecten.

Het winkelcentrum zal steeds met alle vervoermiddelen bereikbaar moeten blijven en kwalitatief mee moeten gaan met de tijd om te bereiken dat het steeds gezond blijft functioneren. En dat kost voortdurend en onafgebroken inspanning, geld en samen werken.

||| GELD EN SAMEN WERKEN



ons kind

Ons kind is nu echt volwassen (zegt hij), want de opleiding is afgemaakt en alle kosten voor de opleiding, vakanties, uitgaan en dergelijke zijn door ons betaald. Nu moet hij een baan zoeken, vinden wij. 'Een baan?', zegt hij. 'Dat is zó 2015. Natuurlijk ga ik geen baan zoeken. Ik begin samen met een aantal vrienden een netwerk-organisatie. Daarbinnen heeft iedereen zijn eigen specialiteit en kunnen we elkaar aanvullen en vooral elkaar ook werk en plezier gunnen. De tijd van concurrentie en competitie is voorbij. Wij gaan allen uit van eigen kracht.'

Huisje boompje beestje

Wij zijn verbaasd en staan even met ons mond vol tanden. Een baan is toch zo vanzelfsprekend; het biedt zoveel stabiliteit! Als je die hebt, kan je lekker blijven zitten en ben je verzekerd van een vast inkomen, zodat je een huis en een auto kunt kopen. 'Huisje, boompje, beestje'. Maar ons kind heeft er geen trek in.

ons winkelcentrum

Ons winkelcentrum dat zo'n 20 jaar geleden gerealiseerd is, verliest marktaandeel. De afgelopen vijf jaar laten tellingen zien dat het aantal bezoekers drastisch afgenomen is. Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat we de oorspronkelijke bewoners nog tot onze klanten kunnen rekenen. Dat betekent dat we vooral nog ouderen bedienen met ons centrum. Jonge aanwas bezoekt ons nauwelijks.

Hoe kan dat nu toch? Het ging toch altijd goed? Ons winkelcentrum draaide altijd steady met haar vaste winkels, de goede bereikbaarheid en een Sinterklaas met sinterklaas en kerstversiering rond de kerst. Ja, natuurlijk klaagden de gevestigde ondernemers, eigenlijk onze klanten, dat ze minder omzet maakten. Maar ondernemers klagen toch altijd? Die willen gewoon huurverlaging.

Van de winkel op de bank

We blijken de weg kwijt te zijn. Tien jaar geleden hadden we al van zijn 1 naar zijn 2 moeten schakelen. Omdat we dat niet gedaan hebben, moeten we nu van zijn 1 naar zijn 6 schakelen. Echter wij hebben de markt zo lang niet gevolgd dat we niet eens weten dat er inmiddels een 6 en zelfs een 7 is. Noodgedwongen nemen we kennis van de actuele marktomstandigheden. De ontwikkelingen gaan heel hard. We zien dat veel van onze jongere klanten inmiddels aankopen doen met behulp van hun smartphone vanaf de bank.

De moderne consument schaamt zich bovendien niet voor winkelen bij Action of Aldi. De onderbroek komt van Zeeman, de schoenen van Shoebaloo.

De wereld veranderde, maar wij niet

Nu we de omvang en de kwaliteit van ons centrum nauwkeurig onder de loep nemen, zien we dat we in vele opzichten niet meegegaan zijn met de tijd. Winkelcentra met discountformules, zowel in de food als de non-food blijken succesvol. Daarnaast doen de (vaak historische) grotere binnensteden het goed. Daar is het aanbod breed en diep en de sfeer aangenaam. Bovendien bevinden de meeste culturele functies en musea zich in dit soort gebieden en die blijken heel imagobepalend.

Moderne klanten en jongeren komen niet naar ons centrum. Dagelijkse boodschappen bestellen ze bij Picnic en voor kleding shoppen ze bij Zalando en Wehkamp, die alles gratis thuis bezorgen en waar retourneren heel makkelijk is. Voor de gezelligheid spreken ze wel eens met vrienden af in de stad om daar samen te winkelen en te vertoeven.

.....
*Jongeren komen niet naar ons centrum.
Waarom zijn we niet eerder naar buiten gaan kijken?*

Prijsvechten overleeft

Waarom zijn we niet eerder naar buiten gaan kijken? Wat is de oorzaak van al die veranderingen? Consumenten kiezen nu voor onderscheidend vermogen, maar ook voor een lage prijs. De gemeente wil niet meer parkeerplaatsen realiseren en bovendien is het parkeren tegenwoordig betaald. We worden gek gemaakt met aanbiedingen; het weer valt tegen, in de herfst te warm en in de lente te koud of te nat! We halen de omzet niet en de kosten gaan door. We zien maar één oplossing: afprijzen.

Eigenlijk kijken we in deze tijd met heimwee naar het Belgisch voorbeeld, waar de reguliere uitverkoop nog geregeld wordt, zoals dat bij ons vroeger ook was. Die vond altijd plaats in januari en juli. Dan wisten onze klanten zeker dat de prijzen na hun aankopen niet verder omlaag zouden gaan. Is zelfs de reguliere uitverkoop een vorm van beleving die we missen?

Omnichannel

Tot voor kort zochten we alle oorzaken voor het verlies van een aantal ondernemers, omzet en marktaandeel buiten onszelf. Lekker makkelijk; naar een ander wijzen of met je kop in het zand. Daardoor hebben we niet tijdig adequaat gereageerd. Een aantal middle of the road ketenbedrijven draait bij ons nog wel goed. Zowel de supermarkten als de kledingbedrijven blijken al jaren omnichannel te functioneren. Blijkbaar kunnen zij mede om die reden nog wel maandelijks hun huur voldoen. Bij hen kan je op alle manieren je aankopen doen en je kan ze ook op alle manieren binnen je bereik krijgen; meenemen in de winkel; op laten sturen of af laten geven bij een 'pick-up point' en dat allemaal gratis!

Nood aan wezenlijk contact

We kunnen niet langer uitgaan van slechts eigen kracht. We beseffen dat we niet langer tegen en langs elkaar moeten praten, maar mét elkaar en dat we vooral ook moeten luisteren.

ons kind

Tupperwareparty's ouderwets? Welnee, nu hebben we de Zalandoparty's. Fijn met je vrienden spullen bestellen en dan samen passen en showen. Terugsturen wat we niet meer leuk vinden! Weet jij nog in welke doos wat zat? Welnee, gewoon terugsturen, dat zoeken ze daar wel uit.

Gemak en specialisme

Onze zoon woont samen met zijn vriendin. Hun eten regelen ze met behulp van een combinatie van Hello Fresh en Picnic. Alleen als ze écht lekker en exclusief willen eten, bezoeken ze een fysieke supermarkt en de beste versspecialisten in de buurt. De slager verkoopt huisgemarineerde lamskoteletjes, de groentewinkel heeft altijd de beste oesterzwammen en bij de kaaswinkel kopen ze rijpe Münster en vers gebrande nootjes. Gojibessen en chiazaad verkoopt Action voor weinig. Er is nog plek voor een gering aantal zelfstandig ondernemers, maar die moeten dan wel beregoed zijn en zich onderscheiden van de supers en thuisbezorgers.



ons winkelcentrum

Inmiddels hebben we vier lege plekken in ons winkelcentrum. Hoe kunnen we die lege plekken invullen? Zouden we voor the time being een aantal pop-upwinkels een plek kunnen bieden? Die zijn even leuk en camoufleren in elk geval de leegstand. Sommige eigenaren weigeren deze, omdat ze te veel concurreren met de bestaande retailers. Dan huisvesten ze liever een winkel in tweedehandsartikelen.

De lokale Kringloopwinkel wil nog wél een winkelruimte huren op de ouderwetse manier met een 5+5 jaar huurovereenkomst. Deze formule kan echter de huur in ons winkelcentrum niet ophoesten. Wij willen hen best een jaar huurkorting bieden, maar van huurverlaging is natuurlijk geen sprake. Nee, afboeken doen we niet. Misschien gaat het volgend jaar beter. En dus haakt de Kringloopwinkel af, evenals de Wereldwinkel.

Nieuw ondernemerschap

In andere (veelal oorspronkelijke) winkelgebieden zien we nieuwe vormen van ondernemerschap. Zo huurt bijvoorbeeld een hoofdhuurder een winkelruimte en verhuurt in die winkel stellingen en/of vitrinekasten aan particulieren. Deze kunnen per week of per maand iets huren. De huur gaat in de portemonnee van de hoofdhuurder en het risico van verkoop ligt bij de huurder van de stelling. O.a. resultaten van veelal creatieve huisvlucht worden hier te koop aangeboden. De eigen ontwerpen vliegen je om de oren. De makers ervan vinden hun inspiratie veelal bij producten die we op bijvoorbeeld 'Etsy' kunnen vinden. Deze plekken en formules vormen met elkaar de kraamkamers van het winkel- en recreatiegedrag in de (nabije) toekomst.

Moeten wij meegaan met dit soort ontwikkelingen in ons centrum? Eigenlijk durven we het niet zo goed. Je weet wat je hebt, je weet niet wat je krijgt. Misschien moeten we het nog even aankijken? Misschien komt het allemaal nog goed als de crisis voorbij is, het betaald parkeren afgeschaft wordt en de seizoenen weer in evenwicht komen met het weer dat daarbij hoort? Als alles weer wordt zoals het altijd geweest is?

ons kind

Ons kind ziet dat er ook geld te verdienen is met zelfwerkzaamheid. Oude boeken worden omgetoverd tot notebooks. Oude spijkerbroeken worden tassen en oude T-shirts poetsdoeken. Gebruiken wordt belangrijker dan bezitten. Binnen het netwerk waar hij actief is, hebben ze één auto, die gedeeld wordt. Daarnaast hebben ze een abonnement bij een autoleenbedrijf, waar ze tegen bepaalde ruildiensten gebruik kunnen maken van een tweede auto.

Wij kijken ernaar en begrijpen niet hoe hij zo met zijn leven kan omgaan. Zo zonder enige financiële '(schijn)zekerheid'. Maar hij is zichtbaar gezond en gelukkig en al zijn vrienden ook. Zou het iets met ons te maken hebben, dat ons kind niet onze waarden nastreeft? Dat ons winkelcentrum niet is blijven functioneren zoals wij voor ogen hadden?



ons winkelcentrum

De gemeente neemt deze veranderingen in de markt van detailhandel en centrumgebieden eveneens waar. Ook zij ziet dat horecabedrijven artikelen gaan verkopen en dat winkels horeca-achtige activiteiten ontplooiën. De wet- en regelgeving is nog niet overal aangepast op deze blur-ontwikkeling. Maar omdat bedrijven op deze manier mogelijk wél kunnen blijven bestaan en anders niet, knijpt de gemeente hier en daar een oogje dicht. Daarnaast droomt de lokale politiek nog altijd van die ene ontwikkelaar in dat witte stalen ros, die een nog braakliggend terrein naast het winkelcentrum aanpakt en het hele winkelcentrum een enorme boost geeft! Zoals we dat altijd deden: veel meters erbij als kostendrager om ook de sleetsheid van het bestaande centrum weg te poetsen.

De prins?

Die ene ontwikkelaar in dat witte stalen ros lijkt echter te hebben gekozen voor een buurgemeente, die direct bereid was alle benodigde

inspanningen te plegen en een lage grondprijs te rekenen. Daarbij vloeien de grondopbrengsten direct terug in het project. Door deze nieuwe ontwikkeling bij de burens, wordt ons centrum nog eens extra bedreigd. Want bij de burens heeft de ontwikkelaar vrij veld en kan functioneel en qua vormgeving het ultieme winkelcentrum realiseren. Daar kan ons verouderde centrum echt niet tegenop.

En dat terwijl lokale onderzoeken eerder al aantoonde dat ons winkelcentrum marktaandeel verloor aan de voorzieningen in diezelfde buurgemeente. Daar is namelijk parkeren wél gratis en zijn het winkelvastgoed en de openbare ruimte wel goed bijgehouden. Ook qua functionele invulling loopt het centrum daar mijlen voor op het onze.

Gemeente niet thuis

Als wij als eigenaar de gemeente actief benaderen met onze zorg, zien zij ook de problematiek en de leegstand in ons centrum wel. Wat moeten ze hiermee? Ook een gemeente zit niet te wachten op leegstand en verpaupering. De maatschappelijke kosten, die deze ontwikkelingen met zich meebrengen, zijn vreselijk hoog.

Aan de andere kant zijn de opbrengsten van het betaald parkeren nog steeds goed. En als dat niet langer het geval is, verhogen zij het tarief. Per slot van rekening wordt er het salaris van een heel aantal ambtenaren gefinancierd uit de parkeeropbrengsten. Voorlopig moeten de eigenaar en de gevestigde ondernemers het zelf maar uitzoeken, want op dit

.....
*De lokale politiek
droomt van die ene
ontwikkelaar in zijn
witte stalen ros,
die het hele centrum
een boost geeft*



ons kind

Ons kind leidt een prima bestaan. Hij kent geen financiële problemen, omdat hij er altijd voor zorgt dat er meer binnenkomt dan eruit gaat. Voor hem is dat ook helemaal niet moeilijk. Hij geeft niets om status en dure spullen. En als hij een keer geen geld heeft, maar wel iets nodig, dan gaat hij na welke dienst hij ertegen over kan stellen.

Dat betekent dat wij zullen moeten wennen aan deze nieuwe wereld, waarin waarden belangrijker worden dan (materiële) doelen. Dat het niet langer gaat om status of geld, maar eerder om vrijheid, gelijkwaardigheid, respect en vertrouwen.

moment doen zich nog geen problemen voor de gemeente voor. 'Als we er zelf last van krijgen, kijken we te zijner tijd wel wat we kunnen doen', verklaart een wethouder in een interview voor de lokale radio.

Wij zijn verbaasd over het politiek opportunisme waarmee de gemeente de problematiek blijkbaar benadert. Moet ons centrum eerst een spookgebied worden, voordat de gemeente wakker wordt?

Opportunisme

Als we steun zoeken bij onze huurders, merken we dat zij niet alleen moeite hebben met het politiek opportunisme, maar ook met ons eigen opportunisme als eigenaar tot nu toe. Er ontstaan stevige discussies, waar we niet uit lijken te komen. Ondertussen gaat ons winkelcentrum verder achteruit.

En dan, op een dag staat de directie van onze belangrijkste winkel, het enige warenhuis in ons centrum bij ons op de stoep en geeft aan de stekker eruit te trekken als de gemeente en wij geen constructieve actie nemen om het winkelcentrum te laten voldoen aan de eisen van deze tijd.

En dan, dán lijken alle betrokkenen ineens het licht te zien. We hebben elkaar keihard nodig om een positieve wending aan de huidige ontwikkeling te geven. Om ervoor te zorgen dat de consument weer centraal staat en goed bediend wordt. Dat betekent dat we samen de problemen moeten analyseren en erkennen, onze eigen doelen en ambities kenbaar moeten maken en nagaan waar deze met elkaar overeenstemmen. We zijn ons allen bewust van het feit dat het verbeteren van het winkelcentrum binnen haar omgeving iedereen geld zal kosten. Om ervoor te zorgen dat we niet in de 'not in my backyard' discussie te komen, bepalen we van tevoren spelregels over kosten en het toedelen van kosten en over volledige transparantie. Dit om ervoor te zorgen dat samen werken, samen wérken is en niet slechts bij onderhandelen blijft. Onderhandelen dat we politiek correct 'samenwerken' noemen.



ons kind

Na een aantal jaren zijn we eindelijk gewend aan het nieuwe leven van ons kind. En dan vertelt hij ons: 'Er komt een kind.'

IV HOE NU SAMEN VERDER?

ons kind

Onze zoon wordt vader, heeft hij ons verteld. 'Nieuw leven', denken wij enthousiast.

ons winkelcentrum

Ons winkelcentrum holt achteruit. Er staan vier winklunits leeg en die raken niet meer gevuld. De kans is groot dat er meer units leegkomen. Een aantal winkels zit tegen de opzegdatum aan (een jaar voor expiratie) en we maken ons zorgen.

Trekker en stekker

Onze belangrijkste huurder met trekkkracht, het warenhuis, heeft te kennen gegeven de stekker eruit te trekken als de gemeente en wij geen constructieve actie nemen om het winkelcentrum opnieuw te laten voldoen aan de eisen van deze tijd. En dit doet ze niet bepaald discreet. Al snel blijkt dat alle ondernemers die de bijeenkomsten van de winkeliersvereniging bezoeken, op de hoogte zijn van deze actie en die bovendien onderschrijven. Ze maken heel duidelijk dat als dit warenhuis zijn deuren sluit, iedereen zijn biezen wel kan pakken.

Coalities

Onze eerste reactie is er een van boosheid. Hoezo, doen we het niet goed? Moet dat dan meteen op deze rigoureuze manier? Hadden ze niet even subtiel aan de bel kunnen trekken? En moet dat warenhuis niet eerst even naar zichzelf kijken? Ze hebben hun identiteit al zo'n 15 jaar geleden uit hun handen laten vallen. De gemeente steunt ons in dit standpunt. Dat vinden wij bijzonder prettig, want dan hebben we een coalitiepartner.



ons kind

Oeps, denken wij. We worden opa en oma. Dat is leuk! We bereiden ons vast voor op het feit dat we toch wel één of twee dagen per week op ons kleinkind zullen passen. Onze ouders wilden dat destijds niet en dat was ons zo tegengevallen. Het lijkt ons juist leuk! En bovendien getuigt het volgens ons van goed vader- en moederschap. Het deel uitmaken van een familie en het delen van zorg, is toch een vorm van samenwerken?

Vertrouwen

Dan worden we wakker. Onze zoon en zijn vriendin willen helemaal niet dat wij structureel op ons kleinkind gaan passen. Het kan best eens voorkomen dat ze ons nodig hebben als oppas, maar dat is in geen geval een structurele oplossing. Ze hebben heel andere oplossingen, die beter passen in ons nieuwe tijdsgewricht en die passen in de trend van de ruileconomie. Binnen het netwerk van onze zoon zijn meer kleine kinderen en de onderlinge relaties zijn erg goed. Daarom regelen ze onderling wie er gaat oppassen. Onze zoon is zelf ook een dag aan de beurt voor de gemeenschappelijke opvang van de kinderen. Zo doen zij dat voorlopig samen. Op deze manier dragen ze met zijn allen de kosten.

We beseffen dat samenwerken voor onze zoon en zijn vriendin een andere invulling krijgt dan voor ons. Voor hen is samenwerken iets dat op gelegenheid gebeurt en alles met relationeel vertrouwen te maken heeft. Voor ons is samenwerken meer structureel; iets dat gebaseerd is op afspraken, zogenaamd institutioneel vertrouwen.

ons winkelcentrum

Gaven wij altijd de schuld aan de ondernemers, de gemeente, het weer en het seizoen; de ondernemers gaven altijd de schuld aan ons, aan de gemeente, aan het weer, het seizoen en het slechte personeel; de gemeente gaf de schuld altijd aan de eigenaar, de ondernemers en de bewoners in het directe verzorgingsgebied.

Kort na onze geboorte lijkt iedereen als les 1 geleerd te hebben: 'zorg altijd dat je een ander de schuld kan geven.' Want degene wiens schuld het is, moet betalen of op de blaren zitten.

In de spiegel

Ook hier worden we wakker. Het altijd naar een ander wijzen, gaat ons winkelcentrum niet redden. Verbeter de wereld, begin bij jezelf. Als gevolg van de actie van het warenhuis, worden we gedwongen in de spiegel kijken. Dat geldt niet alleen voor ons, maar ook voor de ondernemers in ons centrum en voor de gemeente.

In de spiegel zien we allemaal iemand die niet meer van deze tijd is en zijn omgeving slecht verzorgt. Iemand aan wie vanuit een soort luie apathie en zelfgenoegzaamheid alle actuele marktontwikkelingen voorbij zijn gegaan.

Van boos naar dankbaar

Onze eerste woede jegens het warenhuis verandert langzaam in een soort dankbaarheid. Doordat deze winkel de knuppel in het hoenderhok gegooid heeft, is iedereen wakker geschud. In het begin proberen we dan nog ons wijzende vingertje in de richting van een ander allemaal omhoog te houden. Na verloop van tijd komen we tot het bewustzijn dat dat niet tot een adequate oplossing leidt. We besluiten met elkaar tijdelijk een mediator aan te stellen om tot elkaar te komen. Vreemde ogen dwingen. Samen betalen we de mediator; ieder een derde van de kosten.

.....
*Door intern te schuiven
kunnen we de leegstand
strategisch op één plek
brengen – geschikt voor een
internationale trekker*



Eigen belang

De mediator geeft ons allemaal opdracht om vanuit ons eigen belang onze wensen en verwachtingen in beeld te brengen. Wij als eigenaar willen een winkelcentrum dat rendeert, de ondernemers willen dat hun onderneming leidt tot winst en continuïteit. En de gemeente wil een schoon, heel, veilig en leefbaar centrum, waar de bewoners uit de omgeving graag gebruik van maken, zowel voor het doen van boodschappen als voor het onderhouden van sociale contacten.

Daarnaast willen wij allemaal dat nieuwe doelgroepen ons centrum weten te vinden. Voor jongere generaties moeten wij weer aantrekkelijk worden, want zij hebben de toekomst. En voor de nieuwe ouderen moeten we bereikbaar blijven. We moeten ook hun behoeften (van ruime P faciliteiten voor de individuele auto met het oog op het in- en uitstappen, tot klantvriendelijk personeel) goed faciliteren, anders zijn we ze kwijt. En het moet natuurlijk allemaal duurzaam zijn. In deze tijd kunnen we ons niet meer permitteren geen rekening te houden met mens, milieu en leefbaarheid.

Professionalisering

Met elkaar maken we een professionaliseringsslag. Met hulp van een derde blijkt het makkelijker om elkaar te leren begrijpen. In het verleden hadden we ook wel discussie over de kwaliteit van het winkelcentrum, maar hadden we ons tevoren al ingegraven. Vol vooroordelen en zelf-

genoegzaamheid waren we ervan overtuigd de wijsheid in pacht te hebben. Dat gold ook voor de ondernemers in het centrum en voor de gemeente. Door deze houding was het onmogelijk over onze muur heen te kijken. En hoewel het heel lastig is om zo'n houding en gedragspatroon te veranderen, kwam er uit nood geboren wel beweging in.

SWOT

De gemeente, de ondernemers en wij maken alle drie een SWOT-analyse van het centrum. Daar blijkt al snel uit dat we heel veel aspecten hetzelfde beoordelen met hier en daar wat nuanceverschillen.

Onze gezamenlijke SWOT ziet er als volgt uit:

Sterke punten

De ligging binnen het verzorgingsgebied is goed. Ons centrum maakt deel uit van een complete binnenstad en heeft door haar omvang en vooral het warenhuis ook regionale trekkracht. Het aanbod is omvangrijk en we treffen verschillende marktsegmenten voor zowel de dagelijkse boodschappen als het recreatief winkelen. Trekkers en bronpunten vinden we vooral op de hoeken, zodat de loopstromen langs alle kleinere winkels gestuurd worden. Alle winkelingangen zijn naar binnen gericht, waardoor een redelijk overzicht over het aanbod ontstaat. Bovendien is de naamsbekendheid van het centrum groot omdat het vernoemd is naar het hart van de stad in plaats van een Engelse kreet die niemand



OVERKAPSEL, VOOR



OVERKAPSEL, NA

.....
*Het nieuwe
centrum wordt
geheel flexibel*

kan uitspreken. Het parkeren op maaiveld is comfortabel. Er stopt een tram voor de deur.

Zwakke punten

Het aanbod van de winkels en de enkele horecavestigingen is gedaald. De meeste winkels zitten er al heel lang (sinds de opening) en hebben geruime tijd niet geïnvesteerd. Voor een deel komt dat doordat ondernemers niet met hun tijd zijn meegegaan. Bij het filiaal- en grootwinkelbedrijf zien we dat deze ook veelal achtergebleven zijn ten opzichte van hun winkels op andere plekken. Nader onderzoek wijst uit dat de investeringen uitgesteld worden, omdat het centrum in zijn geheel verouderd is en de moederbedrijven hun knopen aan het tellen zijn. We zijn dus mogelijk nog net op tijd. Qua routing en structuur is het centrum voorspelbaar. Zoals dat in de tijd van oplevering gebruikelijk was, is het een volledig naar binnen gekeerd centrum met een aantal expeditie straatjes en achterkanten voor laden en lossen. Het centrum oogt van de buitenkant niet uitnodigend. De plafonds zijn laag en de verlichting is functioneel en saai. Het afwerkingsniveau is het niveau van ongeveer 20 jaar geleden. Het feit dat destijds gekozen is voor onderhoudsvriendelijke materialen was een goed excuus niet in te grijpen, waardoor je je als onbekende gast waant in een winkelcentrum uit ca. 1990. En dat is het ook. De parkeerplaatsen liggen op maaiveld

achter het winkelcentrum en zijn eveneens de afgelopen 20 jaar niet aangepakt. De bestrating is sterk verouderd en ligt slordig. De verf om de plaatsen van elkaar te onderscheiden is vrijwel geheel versleten. Dat de gemeente betaald parkeren ingevoerd heeft zonder dat er enige vorm van onderhoud aan het centrum en de openbare ruimte heeft plaatsgevonden, heeft het klantbezoek niet gestimuleerd. Zo'n parkeerveld in een binnenstad is écht niet meer van deze tijd en sluit niet aan bij onze belevingseconomie van nu. Bovendien zijn er veel te weinig plekken; en niet alleen tijdens piekmomenten.

Kansen (iets meer onze SWOT)

Het winkelcentrum kan grootschalig aangepakt worden. Omdat er zich geen woningen boven bevinden en het fundament het kan hebben, kan het plafond sterk omhoog gebracht zodat er betere toetreding van daglicht ontstaat. Daarnaast kunnen we een deel van de units rond de

.....
*Zo'n parkeerveld in een
binnenstad is écht niet
meer van deze tijd*

entrees 'naar buiten' brengen, zodat de 'verborgen ingangen' vervangen worden door fraaie entrees. De expeditie-straatjes worden afgesloten en voorzien van een onopvallende entree die het straatbeeld niet verstoort. De leegstand wordt zoveel mogelijk gecamoufleerd tot na de ingreep. Door intern te schuiven kunnen we de leegstand strategisch op één plek brengen. Die wordt dan geschikt voor een internationale trekker die onze markt penetreert op dit moment. Door intensief in te grijpen mogen wij winkelformules die we niet vinden passen, 'wegwerken'. Dat kost wel wat, maar als we op die manier moderne formules kunnen aantrekken die bieden wat de klant van vandaag wil, hebben we dat er wel voor over. We willen dan ook verder gaan dan het huisvesten van traditionele winkels en horecabedrijven. We zoeken juist blurring formules, bijzondere nichespelers, culturele functies en we hechten vooral waarde aan een stiltecentrum. In onze nieuwe digitale wereld zien we dat mensen steeds minder privacy ervaren en daaraan willen we tegemoetkomen.

Flexibel

Het nieuwe centrum wordt geheel flexibel en alternatief aanwendbaar gebouwd door permanente ruimte beschikbaar te stellen aan pop op stores, showrooms, nieuwe formules en diverse activiteiten, al of niet seizoensgebonden. Dit kan variëren van kook-workshops tot gebedsruimte, afgestemd op de lokale markt. Ook de al aanwezige winkels krijgen letterlijk en figuurlijk de ruimte om zich af en toe, afhankelijk van hun behoefte, groter in oppervlakte te manifesteren doordat er flexibel ruimte kan worden toegevoegd.

Flexibelere huurvoorwaarden

In ons nieuwe centrum kunnen we bij de bestaande huurders, die we willen houden en die willen blijven zitten, hier en daar onze huren niet verhogen. Sterker nog, op een aantal plekken gaan we de huren verlagen. In sommige gevallen kunnen we een omzet gebonden component toevoegen. We kunnen daarmee de prestaties van de huurder en van de verhuurder (meer consumenten door een aantrekkelijker winkelgebied) vertaald zien in een hogere omzet en daarna een hogere huur. Een aantal van de nieuwe huurders is best bereid om voor 5 jaar te huren. Maar tegenwoordig is een 2+3 jarig contract ook gewoon en dat kan tegen ook

.....
*Nietsdoen leidt
onherroepelijk
tot een
langzaam
afsterven van
het centrum*



voor ons aantrekkelijke huurvoorwaarden, omdat we met de uitbreiding van het aantal en de soort functies én de nieuwe uitnodigende uitstraling naar verwachting een veel grotere trekkracht zullen genereren. De huurcontracten worden flexibeler en meer afgestemd op de wensen van de huurder.

Stabiliseren

Ons financiële doel als eigenaar is het stabiliseren van de waarde voor de komende 20 jaar. Voor de ondernemers in principe ook, echter wij beiden willen ook flexibilisering van de overeenkomsten, zodat er beter en sneller gereageerd kan worden op de veranderingen in de markt. Per ondernemer maken we maatwerkafspraken over de inhoud van de huurovereenkomst waaronder omzethuur en in sommige gevallen zelfs eindigheid van het contract. Als we alles weten in te vullen volgens plan, kunnen we net quitte spelen en daarmee mogen we in onze handen schrijven. Dat beseffen we best.

Afspraken

Bovendien maken we afspraken over de toekomst. Dat kan betekenen dat er een huurverhoging mogelijk is als het centrum beter functioneert, maar ook dat we alsnog vormen van omzethuur overeenkomen. Voordeel van dit laatste is dat onze huurders dan transparantie moeten bieden in hun omzetcijfers en wij transparantie moeten bieden in ons

verdienmodel. Om afspraken te maken over transparantie is onderling vertrouwen noodzakelijk. En daar ligt dan ook de basis voor het samenwerken. Daarnaast gaan we experimenteren met kortlopende overeenkomsten, met nieuwe concepten, waardoor we ons centrum qua invulling spannend houden. Om deze ambities waar te maken, moeten we wel uitbreiden op de huidige parkeerplaats. Die grond moeten we daartoe aankopen. Nieuwe en meer parkeerplaatsen kunnen we op het dak van het nieuwe centrum realiseren. Het parkeerbeheer wordt aangepast bij het gebruik. Als het druk is, zijn de tarieven hoog, als het rustig is, laag of zelfs gratis. Een commerciële partij doet de exploitatie.

Bedreigingen

Nietsdoen leidt onherroepelijk tot een langzaam afsterven van het centrum. Dat is eigenlijk de grootste bedreiging. Daarnaast zal het inpassen van voldoende parkeerplaatsen volgens de gemeentelijke norm niet eenvoudig zijn. Met onze ambities verwachten we bovendien weerstand van andere winkelconcentraties in en rond ons verzorgingsgebied.

Van kans naar werkelijkheid; zachte heelmeesters maken stinkende wonden...

Vrijwel alle partijen zien de voordelen van onze ambities. Sommigen vinden het megalomaan. De gemeente en de ondernemers zijn in eerste instantie wel wat huiverig bij deze ambitieuze ingreep. En vooral de ondernemers die al jaren onderpresteren zien de bui al hangen. Hun huurovereenkomsten zullen beëindigd worden. Andere ondernemers die zijn blijven reserveren voor een fikse investering, zijn juist blij. Eindelijk wordt hun geduld beloond. Het wordt nog wel even doorbijten, maar nu hebben ze wél vertrouwen in de continuïteit van het centrum. Bovendien gaan hun huren niet meer omhoog, soms worden ze gestabiliseerd en in de meeste gevallen gaan ze zelfs omlaag.

De meningen van de inwoners van het direct omliggende gebied zijn verdeeld. Sommigen zien reikhalzend uit naar een vernieuwd centrum om de hoek. Voor anderen is het teveel van het goede. Ze waren zo gewend aan het centrum. Het was eigenlijk een verlengstuk van hun huiskamer geworden.

ons kind

En dan is de baby er. Het is een meisje en al snel is duidelijk dat haar iets mankeert. Ze houdt maar niet op met huilen, geeft regelmatig over en heeft huiduitslag. Ook 's nachts huilt ze veel.

De enkele keer als wij oppassen, merken we hoeveel energie dat kost. We zien dat ook aan onze zoon. Hij ziet er vermoeid uit en zijn vriendin ook. Beiden hebben na een aantal maanden slaapgebrek. En de 'oppascentrale', die onze zoon met zijn 'collegavrienden' opgericht heeft, blijkt niet bestand tegen zieke kindjes. Al snel haken zijn vrienden af. Leuk hoor zo'n baby, maar niet als ze zoveel huilt. Na een half jaar komt onze zoon langs met de baby en vraagt of wij toch structureel willen oppassen. En hoe graag we dat ook zouden willen, voorlopig kan het niet. Hij kijkt ons teleurgesteld aan: 'ja maar, ik dacht dat ik jullie een groot plezier zou doen met deze vraag. Jullie wilden toch zo graag oppassen. Daarom vraag ik het nu aan jullie. Anders had ik wel iemand anders gevraagd.' Wij moeten er goed over nadenken want de wijze waarop hij ons de vraag stelt, geeft ons de indruk dat er iets anders aan de hand is en het geeft ons een onaangename schuldgevoel.

ons winkelcentrum

De gemeente krijgt dollartekens in de ogen. Zij vergeten hun maatschappelijke rol even als ze zien dat we de grond van het parkeerterrein nodig hebben. Daar kunnen ze een leuk prijsje aan hangen. En dat in combinatie met twee anterieure overeenkomsten levert het flink wat geld op in de gemeentelijke pot. Ze vergeten daarbij dat wij ervan uitgaan dat zij de nieuwe parkeerplaats op het dak van het centrum zullen exploiteren. Dat hadden we juist zo bedacht om de prijs van de grondaankoop te kunnen drukken. De gemeente denkt daar echter heel anders over. Die meters openbare



.....
*Samenwerken vraagt
transparantie, eerlijkheid
over je motieven en vooral
volharding*

ruimte in het centrum zijn hartstikke kostbaar en dat vinden ze helemaal niet erg. Het feit dat wij als eigenaar van het winkelcentrum de enige partij zijn die interesse zou kunnen hebben in de betreffende grond, mag de prijs niet drukken. In eerste instantie laten we beiden niet het achterste van onze tong zien.

Samenwerken

Er ontstaat een eindeloze onderhandeling, die we samenwerken noemen. Als we op deze manier twee jaar met elkaar onderweg zijn en geen centimeter opgeschoten, is het opnieuw het warenhuis dat aan de bel trekt. En opnieuw schakelen we 'onze' mediator in. Deze luistert geduldig naar al ons gemopper op elkaar. Vrij snel en scherp heeft hij in de gaten waar de schoen wringt. Ons samenwerkingsproces is helemaal

niet gebaseerd op samenwerking, maar op wantrouwen, onderhandeling en competitie. Door tijdens onze discussies steeds (onbewust) te streven naar het kortstondige genoegen van het gelijk krijgen, vergeten we onze echte ambities na te streven. Bovendien vertrouwen we elkaar niet. Dat vertrouwen kunnen we niet opbouwen doordat we zelf de kaarten op ons borst houden en ons zin proberen te krijgen door de belangen van de ander onder valse voorwendselen (ons eigen belang) te benadrukken. Eigenlijk praten we tegen elkaar en langs elkaar, maar niet met elkaar. De mediator legt de vinger op de zere plek en spreekt ons aan op onze schijnbare transparantie.

Langzaam leren we wat samenwerken is. Samenwerken is 'samen werken' en ook samen de (financiële) pijn pakken. Er is moed voor nodig om elkaar daarop aan te spreken en op aangesproken te worden. Samenwerken vraagt bereidheid hiertoe, transparantie, eerlijk uitkomen voor je werkelijke motieven, benodigde financiële middelen, een passende organisatie met passende spelregels en vooral volharding. Als dan iedereen zich aan de afspraken houdt en oprecht opkomt voor het éigen belang, ontstaat er ruimte voor vertrouwen. Dan liggen de kaarten open. Na enige tijd trekt de mediator zich terug en begeven we ons met elkaar op het gladde ontwikkelingsijs met de kennis over 'samen werken' in ons achterhoofd.

Zoals het er nu naar uitziet, wordt 'ons' geheel vernieuwde winkelcentrum opgeleverd in 2020.



ons kind

Na weer een aantal maanden komt onze zoon opnieuw langs. Hij ziet er uitgeput uit. Zijn bedrijf loopt niet goed, omdat hij niet meer de energie heeft om het goed te doen. Kwetsbaar kijkt hij ons aan terwijl hij zegt: 'we trekken het niet langer. Inmiddels staat onze relatie ook onder druk.' We kijken hem aan, nemen onze kleindochter op de schouder en pakken de agenda om afspraken te maken. Nu hij eerlijk laat merken dat hij ons nodig heeft, kijken we anders naar zijn vraag en passen we ons graag aan.

.....
*Met elkaar krijgen we
het voor elkaar!*

JAP

Jorine de Soet 06 40039349
Anneke van Dijk 06 51647740
Peter Koet 06 20014036

E-mail: info@japinfo.nl



Peter Koet, Jorine de Soet, Anneke van Dijk

FOTO: EDWIN BRUGMAN

Geen softe kreten meer in het (winkel) vastgoed, maar kernwaarden voor het omgaan met het vastgoed in de toekomst.

Maatwerk voor de buurt en wijk. Dat doen we samen!

Winkelcentra evolueren tot maatschappelijke centra. Hun belangrijkste rol wordt die van een sociale ontmoetingsplaats. Winkels maken daar deel van uit, maar ook zorgvoorzieningen, culturele voorzieningen en nieuwe woonvormen. Elke plek kent zijn eigen waarden. Dat betekent dat het aanbod verschilt naar omgeving en relatiegroepen. Voor senioren

seniorenvoorzieningen, voor kinderen kindervoorzieningen en voor iedereen servicevoorzieningen als paraplu's, buggy's, toiletten, kluisjes, ... Steeds maatwerk.

Wij, drie partners in vastgoed verbinden overheid, retailers, horeca-exploitanten, cultuur, dienstverleners, eigenaren en bewoners.

Met elkaar willen we leuke plekken creëren, sociaal, interactief vanuit lokale bewoners, werknemers, ondernemers, eigenaren en overheid. Niet van bovenaf, maar van onderaf; laagdrempelig en toegankelijk.