

# Ruimtelijke investeringsstrategiën op de Nederlandse winkelvastgoedmarkt

---

WAT GAAT ER VERANDEREN IN EEN CIRCULAIRE ECONOMIE?

**Jeroen Janssen**

Masterthesis Economische Geografie - 4 mei 2018

Universiteit Utrecht, Faculteit Geowetenschappen (22,5 ECTS)



“De beste manier om de toekomst te voorspellen, is door hem zelf te creëren.”- P. F. Drucker

*Geachte Lezer,*

*Voor u ligt mijn Masterthesis, een studie die ik in precies zeven maanden heb uitgevoerd voor mijn Master Economische Geografie aan de Universiteit Utrecht. In deze periode heb ik wetenschappelijke begeleiding gekregen van Veronique Schutjens. Vakkundige begeleiding was er vanuit Ahold Real Estate and Construction, waar ik tegelijkertijd een stage heb gelopen. Deze combinatie van theorie en praktijk gaf mij een goede balans in de de totstandbrenging van dit eindproduct.*

*Dat in de afsluiter van mijn studieloopbaan een ruimtelijk-economisch vraagstuk centraal zou staan was voor mij geen vraag. Of ik nou rondloop in mijn eigen stad, uren in de trein moet zitten, of aan de andere kant van de wereld uit het raam kijkt; Ik wil gewoon oprecht altijd weten waarom bepaalde economische activiteit waar plaatsvindt. Ook het exploratieve karakter van deze studie is voor een groot deel terug te herleiden op mij als persoon. Ik ben nieuwsgierig, wil op de hoogte zijn van de laatste trends en ontwikkelingen, en raak vooral gemotiveerd door de dingen die ik nog niet weet. Als mij een jaar geleden gevraagd was wat de circulaire economie inhield, dan had ik je met grote, vragende ogen aangekeken. Maar juist een onderwerp, dat zowel voor mij als voor de wetenschap nog relatief onbekend was, wist mij elke ochtend weer uit mijn bed te halen.*

*Bij Ahold heb ik meegekregen hoe het er echt aan toe gaat op de Nederlandse winkelvastgoedmarkt. Omdat ik het flexwerken van tegenwoordig omarm heb ik meegesnuffeld op bijna elke afdeling van de vastgoedtak van Nederlands grootste supermarktketen. Zij hebben mij geleerd te denken als een winkelier. Pragmatisch, resultaatgericht en altijd redenerend vanuit de consument.*

*Ondanks dat Ahold marktleider is op de winkelvastgoedmarkt bleek de bedrijfscontext voor een solide wetenschappelijk vraagstuk toch te klein. Ik wilde op zoek naar samenwerkingsverbanden in de keten en verschillen in denkwijzen tussen actoren. Geen intern onderzoek, maar een benadering die zich richt op de verschillende actorgroepen die de winkelvastgoedmarkt rijk is.*

*Wanneer ik onverhoopt toch iets teveel opging in de dynamiek van de praktijk, was Veronique daar om mij te wijzen op het wetenschappelijk karakter van dit product. Theoretische onderbouwing is dan misschien wel niet zo ‘catchy’, maar zonder meer belangrijk om het vizier open te houden. Kritisch denken is zeker niet altijd de weg van de minste weerstand, maar cruciaal om het vraagstuk objectief te kunnen blijven benaderen.*

*Mijn doel is dat deze studie de winkel, een plek waar iedereen (bijna) elke dag komt, in een nieuw daglicht weet te zetten. Het daglicht van de toekomst. Een circulaire toekomst.*

*Hopelijk zet het ook u aan het denken wanneer u vanavond weer aansluit in de rij bij de kassa!*

*Veel leesplezier toegewenst,*

*Jeroen*

# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b> .....	<b>4</b>
1.1 Aanleiding.....	4
1.2 Probleemstelling.....	5
1.3 Wetenschappelijke relevantie.....	6
1.4 Maatschappelijke relevantie .....	8
1.5 Leeswijzer .....	9
<b>2. Wetenschappelijk kader</b> .....	<b>10</b>
2.1 De Nederlandse winkelvastgoedmarkt .....	10
2.2 De circulaire economie.....	12
2.3 Ruimtelijke investeringsstrategie en omgevingsfactoren .....	16
2.4 Conceptueel model .....	23
<b>3. Methodologie</b> .....	<b>25</b>
3.1 Onderzoeksaanpak.....	25
3.2 Onderzoeksmethode.....	25
3.3 Onderzoekscriteria .....	28
3.4 Onderzoekspopulatie .....	29
<b>4. Resultaten en analyse</b> .....	<b>32</b>
4.1 Private actoren op de Nederlandse winkelvastgoedmarkt.....	33
4.2 Ruimtelijke investeringsstrategie in de lineaire economie .....	36
4.3 De circulaire winkelvastgoedmarkt .....	42
4.4 Circulariteit in de ruimtelijke investeringsstrategie .....	48
4.5 Condities voor transitie .....	54
<b>5. Conclusie, discussie, aanbevelingen en reflectie</b> .....	<b>59</b>
5.1 Conclusie .....	59
5.2 Discussie en Aanbevelingen .....	61
5.3 Reflectie.....	62
<b>6. Bronvermelding</b> .....	<b>63</b>
<b>7. Bijlagen</b> .....	<b>67</b>
Bijlage 1: Respondentenlijst .....	67
Bijlage 2: Vragenlijsten interviews .....	68
Bijlage 3: Transcripten interviews .....	87
Bijlage 4. Coderingsschema.....	154

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De Nederlandse detailhandel is op meerdere vlakken in beweging. De economische crisis is zo goed als voorbij, maar toch zijn in de nasleep hiervan gevestigde namen als de V&D omgevallen. Online winkelen neemt toe in populariteit, leegstand is in zowel groei- als krimpgebieden nog steeds een probleem, technologie ontwikkelt zich in rap tempo, en (buitenlandse) bezorgdiensten grijpen marktaandeel (ING, 2014). Door toenemend marktaandeel van online verkoop is de omvang van een winkel niet meer van cruciaal belang, en krijgt deze steeds meer de functie van een 'etalage' of 'servicebalie' (JLL, 2017). Daarnaast wordt winkelvastgoed vaak slechts gezien als 'het jasje van de formule' (Evers et al., 2011). Dit betekent dat de waarde van een object niet voortkomt uit de stenen, maar uit de aard en intensiviteit van het gebruik (Ouweland & Haringsma, 2016). Dit alles zet vraagtekens bij de toekomst van de klassieke, fysieke winkellocatie. Echter, verschillende nieuwsberichten van afgelopen jaar schetsen een rooskleuriger beeld. Zo kopt BNR Nieuwradio op 30 januari met: "Recordjaar investeringen in winkelvastgoed verwacht", stelt het Financieel Dagblad op 2 mei: "De vastgoedtrein dendert door in 2017 – winkels gewild", en wordt deze trend door FondsNieuws bevestigd op 20 september met: "Sectoranalyse: Winkelvastgoed nog altijd populair".

De fysieke winkel is dus nog niet afgeschreven, maar zal als product op de winkelvastgoedmarkt de komende jaren waarschijnlijk wel een metamorfose ondergaan. Juist op dit fysieke vlak is namelijk een interessante ontwikkeling gaande; de intrede van de circulaire economie.

De manier waarop de Nederlandse economie ingericht is veranderd. Van een lineair systeem wordt langzaam een transitie gemaakt naar een circulair systeem. Deze systeemverandering wordt ingegeven door een nieuw duurzaamheidsparadigma, de circulaire economie, met een anders georganiseerde waardeketen. Een versimpelde weergave van deze transitie is weergegeven in figuur 1. De circulaire economie gaat een stap verder dan het 'welbekende' hergebruik economie, waarin voornamelijk recycling centraal staat. Als toevoeging komt er een sterke nadruk te liggen op reductie van grondstofgebruik en het terugbrengen van materialen in de keten. Er wordt afgestapt van de *make-use-dump* strategie met een eindige keten, waarbij waardevernietiging plaats maakt voor waardebehoud, of zelfs waardevermeerdering, in een gesloten kringloop. In de circulaire economie kunnen gebruikte producten en materialen dus net zoveel, of zelfs meer, waarde hebben als een nieuw geproduceerd goed (Geissdoerfer et al, 2017). Dit is overigens geen nationale trend; wereldwijd krijgt de circulaire economie voeten aan de grond (Ghisellini et al., 2016).

Fig. 1: Van een lineaire naar een circulaire economie (Rijksoverheid, 2016)



Ook in het winkelvastgoed begint de circulaire economie zich langzaam te ontpoppen, en gaat gepaard met nieuwe verdienmodellen, samenwerkingsverbanden en veranderende macro-economische omstandigheden (Lewandowski, 2016). Duurzame materiaalkeuze, demontabel bouwen en hergebruik van afval zijn de meest bekende toepassingsmogelijkheden. Maar op een meer abstract niveau zullen ook concepten als herontwikkeling, meervoudig ruimtegebruik en transformatie een grotere rol gaan spelen. De gebruikswaarde en belevingswaarde van een gebouw maken langzaam ruimte voor een toenemend belang van de toekomstwaarde. De eerste op zichzelf staande circulaire initiatieven zijn een goede eerste stap, maar juist omdat de omgeving een belangrijke rol speelt in de kringloop van grondstoffen en materialen nog niet voldoende voor een volwaardige transitie. In de ideale circulaire economie dient het gebouw als grondstoffenbank, geïntegreerd in het (regionale) systeem (ABN AMRO, 2017a).

## 1.2 Probleemstelling

De Nederlandse overheid wil met het Rijksbrede programma 'Nederland Circulair 2050' de transitie maken naar een volledig circulaire economie in 2050 (Rijksoverheid, 2016). 'Volledig circulair' betekent dat, ook op de winkelvastgoedmarkt, de transitie in dit stadium al in gang gezet dient te worden. Echter, de overheid heeft over de gehele markt een overkoepelende rol, en verzorgt voornamelijk de wet –en regelgeving. Een groot deel van de investeringen komt van private partijen. Op de winkelvastgoedmarkt zijn de meest invloedrijke private actoren de gebruikers, beleggers en ontwikkelaars. In het meest simpele model bedienen gebruikers de consument, bedienen ontwikkelaars de gebruikers, en bedienen beleggers de gebruikers en ontwikkelaars. Deze aan transformatie onderhevige waardeketen is gebaseerd op samenwerking en onderlinge afhankelijkheid (Gheltner, 2014). Om deze reden zijn het hun gezamenlijke gedragingen, voortvloeiend uit hun strategie, die bepalen hoe de markt functioneert en in welke mate deze vanuit zijn huidige vorm zal gaan transformeren (Raatgever, 2014).

De ruimtelijke investeringsstrategie van een individuele actor is het raamwerk van waaruit de allocatie van economische activiteit over de ruimte vastgesteld wordt. Deze verschilt per actor, maar vertoont ook gelijkenissen binnen de actorgroep. Op basis van de ruimtelijke investeringsstrategie wordt uiteindelijk besloten waar wel, en waar niet geïnvesteerd wordt. Diverse factoren uit de micro- macro- en meso-omgeving hebben hier invloed op. Om de ruimtelijke afwegingen in een investering te onderzoeken moeten deze drijfveren belicht worden. Hiervoor wordt gekeken wat de invloed is van factoren uit de interne en externe omgeving; waarom wordt de ene plek wel geschikt bevonden om te investeren en de andere niet? En hoe kan een circulair-economische context hier verandering in kan brengen? Hoe vormen gebruikers circulaire vestigingsplaatsvoorkeuren, hoe maken beleggers circulaire investeringsafwegingen, en hoe integreren projectontwikkelaars de circulaire economie in hun ontwikkelstrategie? En mochten ze circulariteit omarmen, welke condities achten deze actorgroepen dan noodzakelijk voor een efficiënte en effectieve transitie naar een circulaire economie?

Een steekhoudende wetenschappelijke onderbouwing ontbreekt hier nog voor, maar Bureau Stedelijke Planning suggereert bijvoorbeeld dat de ruimtevraag van bedrijven in de circulaire economie wezenlijk anders zal zijn dan die van bedrijven in de huidige lineaire economie (BSP, z.j.). Met de volgende onderzoeksvraag wordt getracht de veranderingen in de ruimtelijke investeringsstrategie van private actoren op de Nederlandse winkelvastgoedmarkt in kaart te brengen:

***Welke omgevingsfactoren verklaren de ruimtelijke investeringsstrategie van private actoren op de Nederlandse winkelvastgoedmarkt, nu en in een circulaire economie, en aan welke condities zou voor een transitie naar de circulaire winkelvastgoedmarkt voldaan moeten worden?***

Deze vraag wordt beantwoord met behulp van de volgende deelvragen:

1. Hoe is de Nederlandse winkelvastgoedmarkt georganiseerd en wie zijn de belangrijkste private actoren?
2. Hoe is hun ruimtelijke investeringsstrategie vormgegeven en welke omgevingsfactoren zijn hiervoor in de huidige lineaire economie bepalend?
3. Wat betekent de circulaire economie vanuit het perspectief van de winkelvastgoedmarkt?
4. Welke omgevingsfactoren zijn in de (toekomstige) circulaire economie bepalend voor de ruimtelijke investeringsstrategie van private actoren, en waarom deze?
5. Wat zijn de belangrijkste condities voor de transitie naar een circulaire winkelvastgoedmarkt?

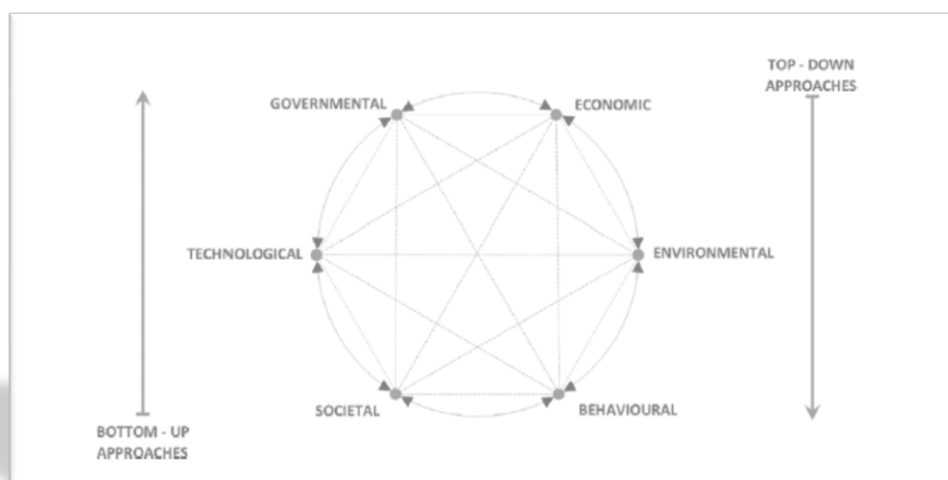
### 1.3 Wetenschappelijke relevantie

“*Spreeken over investeringsstrategieën bij ruimtelijke veranderingsprocessen kan niet zonder te differentiëren naar typen actoren.*” – (Bregman, 2010, p. 5)

Centraal in deze studie staan de ruimtelijke investeringen van private actoren op de winkelvastgoedmarkt. In de economische geografie worden economische vraagstukken vanuit een ruimtelijk perspectief bestudeerd. Er wordt dus onderzocht waarom de investeringen waar plaatsvinden. Het gaat in deze studie niet alleen om de investering zelf, maar om de locatiebeslissing die eraan gerelateerd is, de strategische afweging die hieraan voorafgaat, en in het bijzonder om de omgevingsfactoren waarop deze afweging gebaseerd is. De strategie staat van actoren staat dus centraal, die de basis vormt voor hun uiteindelijke investeringsgedrag.

Pomponi en Moncaster (2017) hebben recente studies naar circulaire economie in de bebouwde omgeving gestructureerd in een *framework*, weergegeven in figuur 1. Hierin onderscheiden zij zes dimensies; *behavioural, societal, governmental, environmental, economic, technological*. In de benadering vanuit de *societal*- en *behavioural*-dimensie is bovenmatig geredeneerd vanuit de individu en de samenleving (*bottom-up*). In de benadering vanuit de *governmental*- en *economic*-dimensie wordt juist geredeneerd vooral vanuit dieperliggende structuren en de heersende instituties (*top-down*). De studies gedaan vanuit de *technological*- en *environmental*-dimensie nemen vanuit beide benaderingen aspecten mee in de redentatie.

Figuur 2: Zes dimensies van onderzoek naar CE in de bebouwde omgeving (Pomponi & Moncaster, 2017, p. 715)



Als gekeken wordt naar hun meta-analyse van bestaand circulair-economisch onderzoek in de bebouwde omgeving blijkt dat de *behavioural*-dimensie, de gedrags-component, ernstig onderbelicht

is. Slechts één studie van de zeventenentwintig die zij meegenomen hebben in hun meta-analyse, is uitgevoerd vanuit deze invalshoek (Pomponi & Moncaster, 2017; Smith, 2014). Aangezien de actoren op de huidige winkelvastgoedmarkt samen de waardeketen vormen, is hun gezamenlijk investeringsgedrag uiteindelijk hetgeen dat de toekomstige circulaire winkelvastgoedmarkt zal vormgeven. De verzameling van beslissingen die actoren maken is cruciaal in het verloop van de transitie naar de circulaire economie (Ghisellini, 2016). Het zijn vaak niet de technologische innovaties zijn die de wereld veranderen, maar de mensen die ze in gang zetten (Potting et al., 2017). Pomponi & Moncaster (2017) onderstrepen deze bevinding met het volgende citaat:

*“There is clearly a strong need to accelerate behavioral research in built environment sustainability; it is apparent that it is people, rather than technologies, who are the key to embracing circularity” – p. 716*

Deze studie belicht de strategie van de actoren, die vanuit de *behavioural*-dimensie een raamwerk vormt voor hun gedrag. Echter, ook de actoren op de winkelvastgoedmarkt zijn beperkt rationeel, en hebben geen onbegrensde toegang tot informatie (Pred, 1967). Dat betekent dus dat niet elke gedraging voortvloeit uit een rationele, strategische afweging. Toch is de strategie is wel het meest betrouwbare kader van waaruit hun investeringsgedrag verklaard kan worden (Grant & Jordan, 2015). Om te weten te komen hoe, en waarom, de actoren in een circulaire economie mogelijk anders zouden gaan handelen, is het noodzakelijk eerst de strategische basis voor hun gedrag te achterhalen.

Deze studie behandelt niet de strategie in zijn geheel, maar specifiek de ruimtelijke component ervan. De verschuiving van een lineaire naar een circulaire economie is een complete systeemverandering naar een duurzamer economisch model. Duurzaamheidstransities zijn geografische processen die zich niet generiek manifesteren, maar zich ontwikkelen op specifieke plekken (Hansen & Coenen, 2015). In de transitie naar een circulaire economie is namelijk niet alleen de bedrijfsinterne, maar ook de externe omgeving van een actor aan verandering onderhevig, die van plek tot plek verschilt. Dit maakt de ruimtelijke component relevant in duurzaamheids- en circulariteitsvraagstukken. Lawhon & Murphy (2012) vroegen daarom aandacht voor het belang van plaats-specifieke factoren in duurzaamheidstransities. Hansen & Coenen (2015) benadrukken dat het de formele en informele instituties zijn die hierin een centrale rol spelen. Beleid op meerdere schaalniveaus, de connecties hiertussen, en lokale informele netwerken zijn belangrijke condities voor een duurzaamheidstransitie. Jonkeren (2016) stelt in een studie van het PBL, met als onderwerp de relaties tussen circulaire economie, fysieke omgeving en omgevingsbeleid, dat circulaire bedrijvigheid aangetrokken wordt door bepaalde fysieke vestigingsplaatsfactoren. In dezelfde studie wordt geconstateerd dat circulair-economische initiatieven voornamelijk in de bebouwde omgeving ontstaan (Jonkeren, 2016). In de aanbeveling voor vervolgonderzoek wordt benadrukt dat uitgezocht moet worden welke gebieden in Nederland het meeste van deze fysieke eigenschappen bezitten, en dus het meeste potentie hebben voor de ontplooiing van de circulaire economie. Hiermee kunnen de kansen voor de circulaire economie vanuit het fysiek-ruimtelijke perspectief in kaart worden gebracht, waar beleid op gebaseerd kan worden (Jonkeren, 2016). Vanuit de economisch-geografische invalshoek is niet alleen de fysieke, maar de externe omgeving in zijn geheel relevant. Ook de overige aspecten uit de externe omgeving van een actor dienen dus belicht te worden. Hoewel de invloed van een actor op de meso- en macro-context beperkt is, is de strategie afhankelijk van deze externe omgeving, en kan met strategische besluitvorming op de ontwikkelingen hierin geanticipeerd worden (Grant & Jordan, 2015).

Kortom, de transitie naar een circulaire economie in de bebouwde omgeving is nog te weinig onderzocht vanuit een *behavioural*-invalshoek. Het ruimtelijk investeringsgedrag van actoren is grotendeels een afgeleide van hun ruimtelijke investeringsstrategie. Hoewel strategische



besluitvorming een bedrijfsintern proces is, is de ruimtelijke component van strategie ook onderhevig aan externe omgevingsfactoren, en wordt hiermee op veranderende externe condities ingespeeld. Om de mogelijke gedragsverandering in de circulaire economie te verklaren, moet dus eerst de ruimtelijk-strategische basis hiervan belicht worden, en moeten vervolgens zowel de interne als de externe omgevingsfactoren bestudeerd worden die aan verandering onderhevig zouden kunnen zijn in de circulaire economie.

#### 1.4 Maatschappelijke relevantie

De lineaire keten in de realisatie van vastgoed begint met grondstofverbruik en eindigt met afvalproductie. De bouwsector neemt 40% van het totale Nederlandse grondstofverbruik voor zijn rekening, en daarbij is 40% van al het afval afkomstig uit dezelfde sector (ABN AMRO, 2014). In een circulaire keten wordt getracht dit grondstofverbruik te minimaliseren, en het materiaal, dat bestempeld is als afval, opnieuw in de omloop te brengen. Juist omdat er in de bouwsector zoveel grondstoffen verbruikt worden en zoveel afval geproduceerd wordt, is de bebouwde omgeving niet weg te denken in de transitie naar een Nederlandse circulaire economie. Er liggen kansen voor reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot, energieverbruik en afvalproductie in nieuwe bouwprojecten (Pomponi & Moncaster, 2017). De bouwsector is dan ook niet voor niets aangestipt als een van de sectoren die cruciale verandering moet ondergaan om de doelstellingen van 'Nederland Circulair 2050' te halen. Andere prioriteitssectoren zijn kunststoffen, biomassa en voedsel, de maakindustrie en consumptiegoederen (Rijksoverheid, 2016). Daarnaast is het van belang de toepasbaarheid van concepten als meervoudig ruimtegebruik, herbestemming en transformeerbaarheid te onderzoeken in bestaande bebouwing. De fysieke winkel is, ondanks de opkomst van internetverkoop, nog lang niet aan zijn einde. Juist op deze deelmarkt, die op economisch vlak blijkbaar toch nog bestaansrecht weet te verwerven, is het interessant om te onderzoeken hoe de circulaire economie zich zal ontplooiën. Indien in het winkelvastgoed de circulaire transitie doorgezet kan worden, kan de fysieke winkel ook op de lange termijn een duurzaam onderdeel blijven van het Nederlandse straatbeeld.

Zoals eerder gesteld is samenwerking essentieel voor deze transitie (Gheltner, 2014), maar zoals in veel maatschappelijke vraagstukken geldt ook hier het probleem van collectieve actie. Elke individuele partij zal niet snel bereid zijn om stappen te ondernemen als de rest dat niet doet (Olson, 1965). Daarnaast kan een individueel initiatief niet genoeg bijdragen aan een oplossing, aangezien ketens in hun geheel geoptimaliseerd dienen worden. In dit vroege stadium van de transitie zal de aandacht moeten liggen bij pre-competitieve samenwerking, ten behoeve van kennisvorming, alvorens de concurrentie met elkaar aangegaan wordt (Interreg, 2016). Het is daarom belangrijk te onderzoeken wat de positie is van de actoren en waardoor ze gedreven worden in een circulaire economie. Met het grondstoffen-akkoord is een begin gemaakt om, op nationale schaal, publieke en private partijen samen te brengen, en de gemeenschappelijke deler te vinden. Dit akkoord wordt beschouwd als de eerste concrete stap richting de beleidsdoelstelling 'Nederland Circulair 2050' (Ministerie I&M, 2017). Een systeemverandering kan echter niet enkel *top-down* gedirigeerd worden. Voor een effectieve transitie moet het nieuwe systeem ook dynamisch *bottom-up*, binnen een vooropgesteld kader, bestaansrecht verwerven, en zo omarmd worden door alle actoren uit het huidige systeem. Op deze manier kan er breed draagvlak ontstaan, wat de bereidheid tot verandering ten goede komt. Naast overkoepelend nationaal beleid zijn ontwikkelingen op lokaal en regionaal schaalniveau en het initiatief van individuen dus relevant (Charter & Keiller, 2014; Smith, 2014). Elke stad en regio heeft een andere context, met verschillende sociale, institutionele en economische condities. De circulaire economie zal zich hierdoor wellicht op de ene plek anders ontwikkelen dan op de andere (Interreg, 2016). Om erachter te komen waar het voor actoren ruimtelijk gezien de moeite waard is te investeren, moet eerst achterhaald worden welke omgevingsfactoren voor hen van belang zijn in de transitie naar

een circulaire winkelvegoedmarkt. Met deze kennis kunnen de actoren uit de keten elkaars motieven beter begrijpen. Daarnaast kunnen verschillende overheden met deze kennis achterhalen op welke manier, en vooral ook waar, ze de transitie kunnen aanjagen.

## 1.5 Leeswijzer

In voorgaand hoofdstuk is het onderzoeksonderwerp geïntroduceerd, zijn de onderzoeksvragen gepresenteerd, en is zowel de maatschappelijke als wetenschappelijke relevantie uiteengezet.

In het volgende hoofdstuk wordt de theoretisch basis gelegd voor de thema's die centraal staan in deze studie. Deze theoretische concepten resulteren in het conceptueel model, waarmee het theoretisch kader afgesloten wordt. Dit kader vormt de basis voor de redenering in het vervolg van de studie, en wordt aangevuld met nieuwe inzichten uit het empirisch gedeelte (hoofdstuk 4).

In hoofdstuk 3 worden de gemaakte methodologische keuzes opgesomd en onderbouwd. Er wordt in detail ingegaan op de aanpak van het empirisch onderzoek, de gehanteerde methoden en technieken, de controle van deze aan de criteria voor wetenschappelijk onderzoek en de wijze waarop de onderzoekspopulatie is samengesteld. Dit hoofdstuk dient als verantwoording voor de uitvoering van het empirisch gedeelte.

Hoofdstuk 4 staat in het teken van de verzamelde empirische data. Op basis van de interviews zijn transcripten opgesteld, die vervolgens met behulp van Nvivo geïnterpreteerd zijn. Deze resultaten zijn met elkaar vergeleken en in een bredere context geplaatst, waarna in de analyse concrete bevindingen zijn gevormd.

Tot slot worden in hoofdstuk 5 de conclusies getrokken, de uitkomsten bediscussieerd, aanbevelingen gedaan en wordt op de gebruikte methode gereflecteerd. Centraal staat de beantwoording van de onderzoeksvraag, op basis van zowel de theoretische als de empirische bevindingen. Er wordt vastgesteld welke bijdrage de uitkomst van deze studie levert aan de maatschappij en de wetenschap, maar ook bediscussieerd welke beperkingen de gehanteerde methode of het gekozen perspectief in deze bijdrage hebben gehad. Op basis hiervan wordt besproken welke vragen nog onbeantwoord zijn gebleven, of welke nieuwe vragen juist zijn ontstaan. Er worden concrete aanbevelingen aangedragen voor vervolgonderzoek, zowel vanuit de methodologische als de thematische invalshoek. Er wordt afgesloten met de reflectie. Hierin wordt besproken in hoeverre de gebruikte methode effectief is geweest voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Daarnaast wordt kritisch gekeken naar de daadwerkelijk toepassing van de gebruikte methode. Tot slot worden alternatieve methodes en benaderingen aangedragen die, afgaand op vergelijkbaar onderzoek, geleid hadden kunnen hebben tot een betrouwbaarder resultaat.

## 2. Wetenschappelijk kader

---

### 2.1 De Nederlandse winkelvastgoedmarkt

#### De vastgoedmarkt

Op de vastgoedmarkt verhandelen verschillende partijen het product 'vastgoed'. Dit product heeft een aantal identieke eigenschappen, waarmee het zich onderscheidt van andere producten. Door deze identieke producteigenschappen krijgt ook de markt zelf een typerend karakter. Vastgoed is altijd onverplaatsbaar en dus altijd plaatsgebonden. Naast het object zelf speelt dus ook de plek waarop het staat een cruciale rol, en is de directe omgeving medebepalend voor de waarde. De verwevenheid van de grond -en ontwikkelmarkt komt voort uit deze plaatsgebondenheid. Ook is de ontwikkeltijd van het product lang en kostbaar, en heeft het een lange levensduur. De transacties hebben hierdoor een hoge waarde, en de verhandeling is laagfrequent. Hoewel deze eigenschappen gelden voor de gehele productgroep 'vastgoed', bestaat er hierbinnen een grote mate van heterogeniteit, waardoor er een veelvoud aan deelmarkten onderscheiden wordt (Evers et al., 2011). De marktwerking in vastgoed wordt getypeerd door de een patroon dat zich herhaalt over tijd; de varkenscyclus (Buitelaar et al., 2013). In deze cyclus wisselen perioden van over -en onderaanbod elkaar af. Dit komt door de lange ontwikkeltijd van idee tot realisatie. Wanneer een stijgende vraag gepaard gaat met een tekort aan aanbod wordt de bouw in gang gezet. Echter is de vraagpiek van kortere duur dan de tijd waarin het aanbod gerealiseerd kan worden. Tegen de tijd dat het vastgoed gerealiseerd is heeft een deel van de vragers al alternatieven gevonden, waardoor tijdelijk overaanbod ontstaat. Wanneer de vraag hier in de loop van tijd weer bovenuit stijgt, begint de cyclus opnieuw.

De Nederlandse vastgoedmarkt is onder te verdelen in twee hoofdcategorieën; de commerciële en de niet-commerciële vastgoedmarkt. In de eerste categorie staat vastgoed centraal dat gebruikt wordt voor niet-commerciële doeleinden. Hieronder vallen woningen, maar ook gebouwen met een maatschappelijke bestemming als zorg of educatie. Op de commerciële vastgoedmarkt wordt vastgoed verhandeld dat gebruikt wordt voor commerciële doeleinden. De gebouwen dienen als huisvesting voor economische activiteit. De commerciële vastgoedmarkt is onderverdeeld in drie segmenten, waarbij in elk segment de huisvesting van een andersoortige economische activiteit centraal staat. De drie segmenten zijn kantoren, bedrijfsruimtes en winkels (Geltner et al., 2014).

#### Winkelvastgoed

Een winkel is de omhulling van detailhandel, en functioneert als de marktplaats waarop de verhandeling van goederen plaatsvindt. Winkels komen in reële of virtuele verschijningsvorm. Met de reële versie wordt een tastbaar vastgoedobject bedoeld, waar in de virtuele variant bedoeld wordt op een digitale verkoopplaats, zoals een webwinkel (Evers et al., 2011). In deze studie wordt met een 'winkel' de reële, fysieke verkoopplaats bedoeld. Het commerciële doeleinde van het vastgoedobject is in winkelvastgoed dus detailhandel.

Het segment 'winkelvastgoed' is op te delen in vier deelmarkten. Op deze deelmarkten vinden verschillende processen plaats en ze hebben dus hun eigen hoofdfuncties. Ze dienen echter niet volledig los beschouwd te worden, omdat ze in zekere mate overlap vertonen, en daardoor verweven zijn. Het aanbod op de ene deelmarkt kan de vraag op de andere verzorgen en/of beïnvloeden. Wheaton & DiPasquale (1992) hebben met hun vierkwadranten-model de theoretische basis gelegd voor de werking van deelmarkten binnen een segment, waar scheiding en samenhang tussen de

deelmarkten centraal staat. Elk kwadrant representeert een andere deelmarkt. Hoewel het model niet speciaal is ontworpen voor de winkelvastgoedmarkt, is het hier wel van op toepassing. Het model bestaat uit de volgende vier kwadranten:

1. De ontwikkelmarkt
2. De ruimtemarkt voor gebruikers
3. De ruimtemarkt voor aanbieders
4. De activamarkt / financieringsmarkt

De prijsvorming in het model wordt bepaald door marktwerking, en volgt globaal het patroon van de varkenscyclus. De huurprijs van het huidige vastgoed komt tot stand door vraag en aanbod. Bij een tekort aan aanbod (met op dat moment dus een hoge huurprijs) is een aanpassing van de voorraad noodzakelijk. Hierdoor komt nieuwbouwproductie op gang, stijgt het aanbod, en daalt de huurprijs. Deze verschuiving heeft negatieve invloed op de waardering van een vastgoedbelegging, waardoor de ontwikkeling, en daarmee het aanbod van vastgoed, weer terugloopt (Buitelaar et al., 2013).

De ontwikkelmarkt is op te delen in de grondmarkt en de bouw- en ontwikkelmarkt. Op de grondmarkt worden locaties ontwikkeld en wordt bouwrijpe grond verhandeld na exploitatie. Grondexploitatie wordt uitgevoerd door (tijdelijke) grondeigenaren, wat in de meeste gevallen een gebiedsontwikkelaar of de overheid is. Op de bouw- en ontwikkelmarkt worden de daadwerkelijke winkelpanden gerealiseerd of worden bestaande winkels omgebouwd. In de coördinatie hiervan nemen projectontwikkelaars het voortouw. Architecten en bouwbedrijven spelen een belangrijke rol in de uitvoering. Omdat grond en gebouw na realisatie nagenoeg onlosmakelijk verbonden zijn worden ze in transacties van bestaand vastgoed vaak als één en hetzelfde product beschouwd, en gerekend tot dezelfde deelmarkt.

Op de ruimtemarkt voor gebruikers komt de vraag naar vastgoed tot stand. Op deze deelmarkt houden de actoren zich bezig met de aankoop of aanhuur van vastgoed voor eindgebruik. Op de winkelvastgoedmarkt zijn dit vanzelfsprekend winkeliers. Tussen de ontwikkelaar en de gebruiker zit nog een belangrijke schakel in, de institutionele belegger. Institutionele beleggers zijn beleggers die niet alleen met hun eigen geld, maar ook namens andere partijen investeren. Dit doen ze bijvoorbeeld voor pensioenfondsen, verzekeraars of goede doelen. Op de ruimtemarkt voor aanbieders verzorgen zij het aanbod. Bestaand vastgoed wordt door hen beheerd en verhandeld, oftewel verhuurd en verkocht. Daarnaast verzorgen ze op de activamarkt de financiering van nieuwbouwprojecten, waar ze dus de rol aannemen van investeerder (Geltner et al., 2014).

De overheid controleert op alle markten met een overkoepelende rol, door middel van wet- en regelgeving. In bestemmingsplannen is het immers de gemeente die bepaalde functies toewijst aan locaties, en dus bepaalt waar een winkel wel of niet mag komen. Aangezien de overheid veel grond in bezit heeft, is het ook een belangrijke speler op de ontwikkelmarkt. Deze gronden worden geregeld 'uitgegeven', waarbij een private partij het recht krijgt er een winkel te realiseren. Op de ontwikkelmarkt zijn ze verder nog actief in publiek-private samenwerkingen. Tot slot zijn overheden ook nog eigenaar van vastgoedobjecten, en treden in die zin op als belegger, maar dan zonder winstoogmerk (Vlek, 2009).

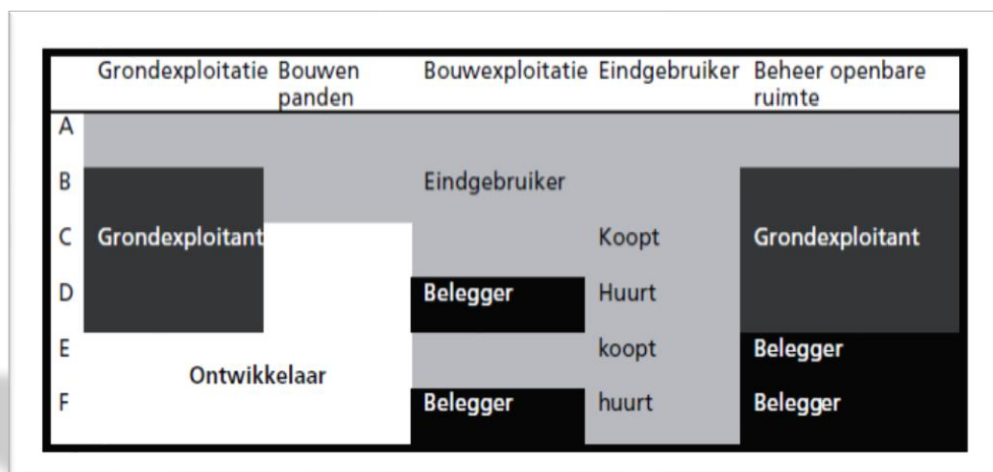
### Actoren

De drie private hoofdrolspelers op de winkelvastgoedmarkt zijn de projectontwikkelaar, de belegger en de gebruiker. De projectontwikkelaar realiseert vastgoed en verzorgt zo nieuw aanbod. De belegger financiert deze projecten en is eigenaar van de bestaande voorraad, en is dus in controle over het

huidige aanbod. De gebruiker is verantwoordelijk voor de vraag naar vastgoedobjecten. Voor het in gang zetten van processen op de winkelvastgoedmarkt is de wil van de consument leidend. Het uiteindelijke handelingspatroon van deze drie groepen actoren vormt de bouwstenen voor de daadwerkelijke vastgoedontwikkelingen. Van de private partijen zijn deze drie het meest relevant als gekeken wordt naar locatiebeslissingen op de vastgoedmarkt (Raatgever, 2014).

In een vastgoedrealisatie of herontwikkeling kunnen de verschillende actoren, afhankelijk van het type locatie, in bepaalde stappen van het proces meer of minder betrokken zijn. In figuur 2 (Louw et al., 2009) worden zes veelvoorkomende constructies uit de praktijk onderscheiden. Voor winkelvastgoed geldt dat twee modellen in de praktijk het meest voorkomen, F en D. De ontwikkeling van perifere detailhandelsvestigingen (PDV) en groot-detailhandelsvestigingen (GDV) verloopt veelal via model F. Dit is het klassieke ontwikkelmodel, waar de ontwikkelaar grond en gebouw ontwikkelt, overdraagt aan een belegger, die het gebouw vervolgens verhuurt aan de eindgebruiker en zelf zorg draagt over de openbare ruimte. Op binnenstedelijke locaties verloopt de nieuwbouw van winkels veelal via model D. De grondexploitatie en het beheer van de openbare ruimte vinden bij dit model plaats in de vorm van een publiek-private samenwerking of worden uitbesteed aan een gespecialiseerde grondexploitant. Hier wordt voor gekozen omdat in binnensteden het grondeigendom extreem versplinterd en complex is. Om deze reden is herontwikkeling overigens op binnenstedelijke locaties de standaard (Evers et al., 2011).

Figuur 3: Ontwikkelingsmodellen (Evers et al., 2011, p. 176)



## 2.2 De circulaire economie

De circulaire economie is niet ‘uitgevonden’, en dus zeker niet uit het niets ontstaan. Het kent zijn grondslag is meerdere economische stromingen, en is sinds de jaren 70 geëvolueerd tot het concept dat het vandaag de dag is. Het vindt zijn belangrijkste basis in de volgende stromingen; *Cradle-to-Cradle*, *Performance economy*, *Biomimicry*, *Industrial ecology*, *Natural capitalism*, *Blue economy* en *Regenerative design* (Lewandowski, 2016).

### Definitie

De Ellen MacArthur foundation wordt gezien als het instituut dat het begrip als een van de eersten gedefinieerd heeft. Zij omschrijft de circulaire economie als volgt:

*“Een levend systeem waarin waardeontwikkeling plaatsvindt op basis van gebruik in plaats van verbruik. Dat betekent dat herbruikbaarheid van producten en grondstoffen ontstaat en dat waardevernietiging voorkomen wordt. Essentiele elementen hierbij zijn het gebruik van zuivere en niet*

*toxische materialen, ontwerp voor demontage en het volledig gebruiken van duurzame energie.*” – EMF (2013) uit Het Groene Brein (2014), p. 3

Echter zijn er in de wetenschap inmiddels 114 definities van het principe bekend (Kircherr et al., 2017). Op basis van dit brede pallet aan definities is door Kircherr et al. (2017) een herziene definitie gevormd, waarin getracht is alle aspecten mee te nemen:

*“A circular economy describes an economic system that is based on business models which replace the ‘end-of-life’ concept with reducing, alternatively reusing, recycling and recovering materials in production/distribution and consumption processes, thus operating at the micro level (products, companies, consumers), meso level (eco-industrial parks) and macro level (city, region, nation and beyond), with the aim to accomplish sustainable development, which implies creating environmental quality, economic prosperity and social equity, to the benefit of current and future generations.” – p. 224*

Deze definitie neemt ook de verschillende schaalniveaus mee waarop de circulaire economie voor een andersoortige economische systeemverandering kan zorgen, en waar andere (nieuwe) verdienmodellen van toepassing kunnen zijn. Ook de ruimtelijke kant wordt dus belicht in deze definitie. Het mesoniveau wordt, naast eco-bedrijventereinen als in de definitie, overigens ook opgevat als een verzameling van bedrijven die samen een marktomgeving vormen. Hierin hoeven de bedrijven niet per definitie fysiek bij elkaar gelegen zijn in een eco-industriepark (Su, 2013; PBL, 2016). In het definiëren van de circulaire economie is het schaalniveau van waaruit geredeneerd wordt dus van groot belang, omdat de betekenis van ‘circulaire economie’ kan afwijken in vraagstukken die zich op verschillende schaalniveaus afspelen. Hetzelfde geldt voor de sector waarop een vraagstuk betrekking heeft.

Om de structuur van de circulaire economie verder te verduidelijken zijn hieronder de principes, de implementatieniveaus en de mogelijke verdienmodellen uiteengezet. Deze kernelementen vormen de basis van het concept ‘circulaire economie’. Ze dienen uitgelegd te worden om te kunnen begrijpen welke rol van betekenis de circulaire economie kan hebben in de context van de winkelveerkrachtmarkt.

### Circulaire principes

Het concept van de circulaire economie berust op vijf principes, die door de Ellen MacArthur foundation worden erkend als de pilaren van het nieuwe economisch model (EMF, 2013, p. 22-23). Het begint bij denken in systemen, waar de aaneenschakeling van de biologische en technologische wereld centraal staat. In deze systemen moet er door diversiteit gebouwd worden aan veerkracht. Er geldt immers; hoe diverser een systeem, hoe beter het schokken op kan vangen. Door gebruik te maken van hernieuwbare grondstoffen stromen de gebruikte producten eenvoudiger terug de kringloop in. Het gebruik van hernieuwbare grondstoffen wordt aangejaagd door te ontwerpen om afval te vermijden. Het gevolg is dat er zo min mogelijk onbruikbaar restproduct uit de kringloop ‘ontsnapt’. Tot slot kan het strikt noodzakelijke afval weer als grondstof gebruikt worden. In deze gesloten kringloop doet de een zijn dood dienst als de ander zijn brood.

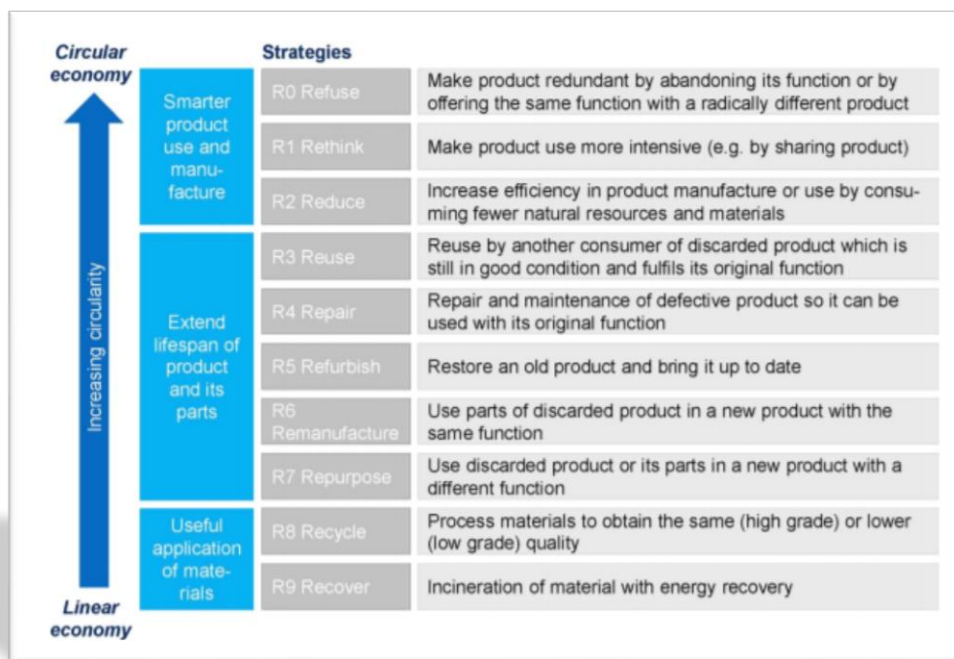
### Circulariteitsniveaus

In de toepassing van de circulaire principes op de economische activiteit zit een duidelijke hiërarchie. De toepassingsmogelijkheden zijn te categoriseren volgens een R-framework (Cramer, 2014; Potting et al., 2017; Kircherr et al., 2017). Niet elk framework bevat evenveel niveaus, het ene is namelijk gedetailleerder dan de ander. Voor elk model geldt wel dat op het laagste niveau de circulaire principes



maximaal zijn verwerkt, en er dus het meeste waarde behouden wordt. Op het hoogste niveau zijn deze minimaal verwerkt. Waardeverlies wordt hier ingeperkt, maar in mindere mate. In het meest uitgebreide model worden tien niveaus van circulariteit onderscheiden, waarvan de rangschikking is weergegeven in figuur 4 (Potting et al, 2017). Door Kircherr et al. (2017) wordt vastgesteld dat het skelet van elk *framework* in ieder geval bestaat uit de 3 R's: *Reduce, Re-use en Recycle*. Elk model bevat dus in ieder geval de componenten 'terugdringen van gebruik', 'hergebruik' en 'recycling'. Het 3-R *framework* is tevens hetgeen dat de Europese Commissie gebruikt in hun circulair-economisch investeringsbeleid. In het 4R-*framework* wordt hier ook *Recover* aan toegevoegd (Kircherr et al., 2017). De hiërarchie in het *framework* impliceert dat circulaire maatregelen op een lager niveau meer impact hebben dan die op een hoger niveau, en dus 'beter' zijn. Voor een effectieve toepassing in de praktijk kan het echter ook noodzakelijk zijn hogere niveaus mee te nemen in bedrijfsvoering, omdat niet elk niveau op elke economische activiteit van toepassing kan zijn. In de bouwsector is bijvoorbeeld het hoogste niveau, *Refuse (R0)*, niet voor elke grondstof te implementeren. Er kan dan niets meer gebouwd worden. Een andere belangrijke nuance is dat niet alleen het niveau ertoe doet, maar ook de schaal waarop iets toegepast wordt. Een grote multinational die al zijn afval recyclet, en dus de maatregel van hoog niveau *Recycle (R8)* toepast, kan veel meer bijdragen aan de transitie naar een circulaire economie dan een kleine ondernemer die een maatregel van laagste niveau, *Refuse (R0)*, toepast door wat minder grondstoffen te verbruiken (Jonkeren, 2016).

Figuur 4: Niveaus van Circulariteit (Potting et al., 2017, p. 5)



### Circulaire verdienmodellen op de winkelvastgoedmarkt

Circulaire verdienmodellen dienen als handvat bij de implementatie van de circulaire economie in vastgoedontwikkelingen op de winkelmarkt, omdat ze nieuwe manieren bieden om waarde te creëren. De principes van de circulaire economie kunnen, met deze verdienmodellen als handleiding, op de verschillende niveaus uit het R-*framework* worden toegepast. De verdienmodellen dienen tevens als leidraad voor circulair stimuleringsbeleid, omdat bedrijven gemotiveerd raken wanneer er waarde gecreëerd kan worden, en hier door de overheid op ingespeeld kan worden. Er wordt onderscheid

gemaakt tussen de volgende vijf verdienmodellen (Lewandowski, 2016; EMF, 2013; van Renswoude et al., 2015; Joustra et al., 2013):

1. Circulaire *inputs*
2. Waardeterugwinning
3. Deelplatforms
4. Levensduurverlenging
5. Product-Dienst systemen

Omdat in deze verdienmodellen de circulaire principes op verschillende niveaus tegelijkertijd toegepast worden, zit er in de verdienmodellen geen duidelijke hiërarchie. Ook zijn deze verdienmodellen niet speciaal voor de winkelvastgoedmarkt ontworpen, maar kunnen hier wel alle op van toepassing zijn.

Het eerste verdienmodel, gebruik van circulaire *input*, is zowel relevant bij de bouw als in de exploitatie van een gebouw. Bij de realisatie geldt dat het gebouw zo gestructureerd kan worden dat het makkelijker te transformeren is naar een andere functie, of zelfs volledig demontabel is. Demontabel bouwen betekent dat de locatiegebondenheid, een van de kerneigenschappen van vastgoed, minder betekenis krijgt, omdat het gebouw in grotere mate verplaatsbaar wordt. In dit verdienmodel staat hergebruik en afnemend gebruik van schadelijke grondstoffen centraal (EMF, 2013, p.22). In de exploitatiefase geldt dat energieverbruik gereduceerd kan worden met isolatie en procesoptimalisatie. Het noodzakelijke energieverbruik wordt bij voorkeur duurzaam ingevuld (Het Groene Brein, 2014).

In de sloopfase is er aandacht voor nieuwe bestemmingen voor de materialen, bij voorkeur in de nabije omgeving, zodat schadelijke uitstoot door transport minimaal blijft. Aan dit oorspronkelijke eind van de keten vindt waardeterugwinning plaats, wat het tweede verdienmodel omvat. De grondstoffen die in een gebouw zijn gestopt kunnen door middel van hergebruik opnieuw een waardevolle betekenis krijgen. De waarde van vastgoed in een lineaire economie wordt voornamelijk bepaald door de prijs van de locatie en het verschil tussen huuropbrengsten en exploitatiekosten (de cashflow). In een circulaire economie zal de grondstofwaarde van de opstal een grotere rol spelen, het belang van locatieprijs afnemen, en demontage mogelijk rendabeler worden dan sloop.

Het derde verdienmodel, het opzetten van deelplatforms tussen bouwers, sluit op beide eerdergenoemde verdienmodellen aan. Op een deelplatform kunnen materialen uitgewisseld worden, waarin het gebouw dient als grondstofbank. Gebouwen krijgen in zo'n systeem een materialenpaspoort en uitwisselingsmogelijkheden staan gedocumenteerd in een 'madaster' (samenvoeging van materiaal en kadaster). Dit jaagt het gebruik van circulaire *input* aan. Gebruikers kunnen op hun beurt het gebouw ter beschikking stellen wanneer zij het tijdelijk niet gebruiken, waardoor bijvoorbeeld de kantine van een supermarkt een buurtfunctie krijgt in de avonden. Dit resulteert in meervoudig ruimtegebruik.

Levensduurverlenging, het vierde verdienmodel, houdt in dat een gebouw, zodra het verouderd is in zijn primaire functie, maar technisch nog niet afgeschreven is, een nieuwe bestemming krijgt. De noodzaak om pand of een functie toe te voegen aan een locatie moet in een circulaire markt zorgvuldiger afgewogen worden. Alleen als het echt nodig is wordt er bijgebouwd. Het is belangrijk dat te doen met materialen die duurzaam zijn op lange termijn. Aan het einde van de oorspronkelijke levensduur staat hergebruik van een gebouw hier centraal. Op deze manier blijft de (vaak enorme) waarde van een vastgoedinvestering langer behouden en het gebouw waardevol voor de plek (ABN AMRO, 2017b).



In het vijfde verdienmodel, een product-dienst systeem, is de waarde van het vastgoedobject een afgeleide van de diensten die eraan gekoppeld worden gedurende zijn levensduur. Dit betekent dat een gebouw ook in een later stadium nog in waarde kan stijgen, als de kwaliteit van de diensten die het huisvest in positieve zin verandert (Numann, 2018). In product-dienst systemen is samenwerking tussen actoren van groot belang. Producenten blijven de eigenaar na productie en *leasen* het product als service aan de gebruiker. De prijs wordt bepaald door de intensiteit van het gebruik. In feite gebeurt dit op de winkelvastgoedmarkt al op grote schaal, omdat de traditionele verhuur van panden grote gelijkenis vertoont met dit verdienmodel. Echter, de eigen vastgoedportefeuille die winkelketens nu nog hebben past niet in dit systeem. Het integreren van dit verdienmodel werkt alleen als huren dusdanig aantrekkelijker gemaakt wordt dan koop of zelfbouw. Andere mogelijkheden van dit verdienmodel liggen voornamelijk binnen het gebouw zelf, zoals bijvoorbeeld het huren van licht inclusief materiaal en onderhoud (ABN AMRO, 2017b).

### 2.3 Ruimtelijke investeringsstrategie en omgevingsfactoren

Uit de voorgaande paragrafen blijkt dat de circulaire economie verandering teweeg kan gaan brengen op de winkelvastgoedmarkt, zowel in bestaande als nieuwe bebouwing. In deze paragraaf wordt uiteengezet op welke wijze de ruimtelijke investeringsbesluiten, van de private actoren die actief zijn op de winkelvastgoedmarkt, tot stand komen in de huidige lineaire economie, en welke omgevingsfactoren hieraan ten grondslag liggen. Vervolgens wordt een aanzet gedaan naar mogelijke veranderingen hiervan in de circulaire economie. Er wordt ingegaan op de interne bedrijfsomgeving, omdat dit het 'klimaat' is waar de strategie gevormd wordt. Echter, zoals Hansen en Coenen (2015) benadrukken, zijn duurzaamheidstransities processen die zich niet generiek manifesteren, maar op specifieke plekken ontstaan. Er zal daarom hierna ingegaan worden op invloed van de externe omgeving, die van plek tot plek verschilt.

#### Ruimtelijke Investeringsstrategie

Strategie is het raamwerk voor besluitvorming, waarbij de ene afweging boven de andere wordt verkozen, met in het oog altijd de overkoepelende doelstellingen. Kernelementen in strategie zijn positiebepaling en het inzetten van middelen (Traudes, 2008). Grant & Jordan (2015) omschrijven strategie op een soortgelijke wijze: *“Strategy is the overall plan for deploying resources to establish a favourable position”* - p8.

Een investering omvat de allocatie van financiële middelen. Vastgoed is altijd gebonden aan een locatie, en daarom is elke bestede euro van de actoren op de winkelvastgoedmarkt ook een locatiebeslissing (Louw, 1993). Een vastgoedbeslissing ten aanzien van locatie is onderdeel van de bredere vastgoedstrategie (PBL, 2017). Zij definiëren de locatiebeslissing als volgt:

*“Locatiebeslissingen gaan niet alleen om het uitzoeken van locaties van nieuwe gebouwen, maar net zo goed om beslissingen om ergens een vestiging op te geven, of om met sloop-nieuwbouw op een locatie te blijven. Locatiebeslissingen spelen dus net zo goed bij opheffing als bij investering, en net zo goed in krimpsituaties als in groeisituaties.”* – p.34

Zowel in een vestigingskeuze van een winkelier, de investeringsbeslissing van een belegger, als in het ontwikkelingsbesluit van een ontwikkelaar is de locatie meegenomen in de overweging. Dit betekent dat elke investering in vastgoed een ruimtelijke component heeft. In de internationale literatuur is het begrip 'ruimtelijke investering' (in de vertaalde vorm van '*spatial investment*') onbekend. De gemeente Den Haag (2016) beschrijft het als een investering die fysiek ruimtelijk-economisch van aard en locatiegebonden is. Nozeman (2012) geeft de volgende definitie:

*Onder het begrip “ruimtelijke investeringen” worden al die publieke en private investeringen en daarmee samenhangende interventies en inspanningen verstaan die verandering van het grondgebruik tot doel hebben gericht en gericht zijn op het tot stand brengen van vastgoed en de bijbehorende omgevingskwaliteit – p.3*

Traudes (2008) beschrijft ruimtelijke investeringsstrategie in gebiedsontwikkeling als planvorming met een bedrijfskundige, economische en ruimtelijke component. Dit plan komt tot stand door het individueel belang, de financiële of maatschappelijke potentie van de middelen en de beoogde ruimtelijke kwaliteit tegen elkaar af te wegen.

Op basis van deze definities is vast te stellen dat een ruimtelijke investering op de vastgoedmarkt de allocatie van financiële middelen over de ruimte omvat. Een ruimtelijke investeringsstrategie (vanaf nu RIS genoemd) behelst dan het keuzeproces om te investeren in vastgoed op de ene locatie boven de andere, omdat dit een betere strategische positie oplevert. Het uiteindelijke resultaat is de locatiebeslissing.

### Omgevingsfactoren

De te maken ruimtelijk-strategische investeringskeuzes in een RIS worden gemaakt op basis van een veelvoud aan factoren. Welke factoren dit zijn, en in welke mate ze van belang zijn, verschilt per actor. In deze studie wordt onderzocht of deze factoren anders zijn, of anders afgewogen worden, in een circulaire economie ten opzichte van een lineaire economie.

Om hier een antwoord op te vinden wordt bestudeerd wat er zou kunnen veranderen aan de omgevingsfactoren die bepalend zijn in de vormgeving van de RIS. De omgeving van een actor is onder te verdelen in drie categorieën; de micro-, meso- en macro-omgeving. De micro-omgeving bestaat uit de interne bedrijfsomgeving, waardoor de factoren hieruit voortkomen nagenoeg volledig te controleren zijn. Echter zit er nog een kloof tussen strategievorming en de daadwerkelijke gewenste implementatie. De mate waarin een beoogde strategie daadwerkelijk tot uitvoering gebracht wordt kan uitgelegd worden met behulp van het 7S-model van McKinsey (Njeru et al., 2017). De 7S'en staan voor Strategie, Structuur, Systemen, Stijl, Gedeelde waarden (*Shared Values*), Personeel (*Staff*) en Vaardigheden (*Skills*). De samenhang tussen de 7S'en representeert in welke mate de beoogde strategie ook daadwerkelijk tot stand komt binnen de organisatie, en geeft dus aan welke micro-omgevingsfactoren (afwijkende) invloed uitoefenen op de uitvoering van de strategie. In de transitie naar de circulaire economie op de winkelvastgoedmarkt zijn een aantal dimensies uit het model relevant. Strategie, omdat de algemene strategische richting die aangenomen wordt een graadmeter is van de intrinsieke motivatie voor verandering binnen een bedrijf. *Shared Values*, omdat deze aangeven welke denkwijze er heerst binnen het bedrijf. *Staff*, omdat dit gaat over de beslissingen die invloedrijke bewindspersonen maken, en weergeeft in welke mate het personeel in staat is mee te veranderen. En *Skills*, omdat de mate waarin er kennis is van de circulaire economie hiertoe gerekend kan worden, en de beschikbare vaardigheden bepalen in hoeverre een transitie doorgezet kan worden.

Vanwege de ruimtelijke invalshoek van deze studie staat echter ook de bedrijfsexterne omgeving centraal. Deze kan opgesplitst worden in de meso- en macro omgeving. De meso-factoren komen voort uit de directe marktomgeving, waarop een individuele actor in beperkte mate invloed heeft. Deze marktomgeving bestaat uit 'het speelveld' waarop een actor zich bevindt, dat lokaal en regionaal verschilt binnen Nederland. Uit de meso-omgeving komen twee typen omgevingsfactoren voort. De eerste zijn de plaats specifieke factoren, die betrekking hebben op de locatie zelf en zijn (fysieke) kenmerken. De tweede zijn de context specifieke factoren, die betrekking hebben op het gebied waarin de locatie gelegen is, en de relatieve situatie hierin ten opzichte van andere gebieden (Alleart & Tydgat, 1994). Deze context wordt vormgegeven door de heersende formele en informele instituties, lokaal

en regionaal beleid en de aanwezigheid van andere actoren en netwerken (Hansen & Coenen, 2015). De overige actoren op de winkelvegoedmarkt kunnen samenwerkingspartners, concurrenten of niet-relevante partijen zijn. Belangrijk is de noot dat elke concurrent ook een potentiële samenwerkingspartner kan zijn. In plaats van de concurrentiepatronen te belichten wordt in deze studie aandacht besteed aan samenwerkingsverbanden, omdat deze van (toenemend) belang worden geacht in de circulaire waardeketen (Lewandowski, 2016).

In de meest brede context, de macro-omgeving, is de individuele actor wel onderhevig aan de ontwikkelingen, maar kan hier nauwelijks invloed op kan hebben. De trends en ontwikkelingen die op macroniveau de context bepalen worden beschreven vanuit zes dimensies; Demografisch, Economisch, Sociaal-cultureel, Technologisch, Ecologisch en Politiek. Tezamen vormen deze dimensies het *DESTEP-framework*, dat dient als analysekader voor de macro-omgeving. De dimensies uit dit *framework* hebben niet in elk vraagstuk een even grote rol van betekenis (Schiphorst, 2008). Voor winkelvegoed geldt dat het voornamelijk de economische en demografische ontwikkelingen zijn die voor grote verschuivingen op de markt zorgen (Evers et al., 2011). Welke dimensies uit dit *framework* in de transitie naar een circulaire economie essentieel worden geacht, zal moeten blijken uit de analyse van de empirische data, omdat hier nog geen sluitende wetenschappelijke onderbouwing voor is.

In de volgende sub-paragrafen wordt per private actorgroep behandeld welke omgevingsfactoren, vanuit de wetenschappelijke literatuur gezien, het meest bepalend zijn voor hun huidige ruimtelijke investeringsstrategie. Daarnaast worden er, op basis van de bevindingen uit paragraaf 1 en 2 van dit hoofdstuk, suggesties gedaan van mogelijke veranderingen ten aanzien van de RIS in een circulaire economie.

### 2.3.1 Vestigingsstrategie gebruikers

De winkeliers zijn de hoofdrolspeler op de ruimtemarkt voor gebruikers. Alhoewel detailhandel zich steeds meer verplaatst naar de digitale markt is de fysieke winkel nog niet uit het straatbeeld verdwenen. De ruimtelijke investeringsstrategie van de gebruiker omvat het vraagstuk van vestigingsplaatskeuze. Waarom wilt een winkelier zijn verkoopactiviteit nou juist op die plek huisvesten? In deze studie wordt geen onderscheid gemaakt in het openen van de eerste vestiging, relocaties of uitbreidingen. De fase waarin een winkelier zit met zijn onderneming staat namelijk niet centraal. De nadruk in dit vraagstuk ligt op de locatie van het winkelpand dat de winkelier laat bouwen, laat verbouwen, aanschafft of huurt.

Door de jaren heen zijn de dominante verklaringen voor vestigingsplaatsvoorkeur veranderd. Voornamelijk door economische verandering zijn de nieuwe afwegingen steeds belangrijker geworden dan de voorgaande. Echter betekent dit niet dat de oorspronkelijke afwegingen volledig irrelevant zijn geworden. Op basis van Pellenbarg (1996), Louw et al. (2004) en Assink & Groenendijk (2009) zijn grofweg drie fasen te onderscheiden in de 20<sup>e</sup> eeuw.

In het begin van de 20<sup>e</sup> eeuw (fase 1) ontwikkelt de maak-industrie zich in Nederland, en wordt een locatie voornamelijk gekozen op basis van kostenminimalisatie. De zogeheten klassieke locatiefactoren hebben betrekking op productiebedrijven uit de primaire sector. De belangrijkste kostenposten voor een industrieel bedrijf zijn transport, productiekapitaal en arbeid.

Na de tweede wereldoorlog (fase 2) is een opkomst te zien van bedrijven die niet meer louter produceren, maar zich voornamelijk richten op doorverkoop. In de secundaire sector die hierdoor ontstaat, verschuift de focus in locatiekeuze naar winstmaximalisatie. Er komt een centrale rol voor het locatiegedrag van andere actoren door toenemende competitie. De nabijheid van de afzetmarkt, de consument, toeleveranciers en dienstverleners zijn van belang, alsmede de aanwezige

agglomeratiefactoren. De zogeheten neoklassieke locatiefactoren hebben voornamelijk betrekking op consumentgerichte bedrijven.

Vanaf 1990 (fase 3) begint in Nederland de diensten-industrie op te bloeien, wat leidt tot de tertiaire sector. Voor deze bedrijven, die een handeling/dienst verkopen, zijn andere factoren van groter belang. De zogenaamde zachte locatiefactoren, zoals recreatieve omgeving, representativiteit van de bedrijfslocatie, duurzaamheid, en arbeidersmentaliteit, krijgen meer aandacht. Ook institutionele locatiefactoren als institutionele dichtheid en overheidsbeleid komen hoger op de prioriteitenlijst. Door de startende digitalisering gaat ook de aansluiting op het netwerk van kennisinstellingen en ICT-infrastructuur sterker meewegen.

Assink en Groenendijk (2009) stellen in dat vestigingsplaatsvoorkeur sinds het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw is veranderd door een verzadigd speelveld, plaatsonafhankelijkheid en de intrede van het post-schaarsheid tijdperk. Een verzadigd speelveld, omdat economische condities en stimulerende regels ruimtelijk gezien zo goed als gelijkwaardig zijn. (Neo)klassieke locatieafwegingen spelen dus een minimale rol omdat winstmaximalisatie en/of kostenminimalisatie nagenoeg overal te behalen zijn. Plaatsonafhankelijkheid, omdat door de opkomst van telecommunicatie en geperfectioneerde fysieke infrastructuur de plaats van waaruit geopereerd wordt minder belangrijk is. Elke plek is bereikbaar, zowel online als offline. Alleen een goede locatie levert niet meer het benodigde concurrentievoordeel op. Een post-schaarsheid tijdperk, omdat primaire goederen voor meer mensen makkelijker beschikbaar zijn, en een hogere vorm van welvaart de standaard is geworden. Hierdoor draait economische activiteit niet alleen meer om overleven, maar heeft ook de kwaliteit van leven een plaats gekregen. Welzijn heeft terrein gewonnen van welvaart in de afwegingsrangorde. Voor bedrijven geldt bijvoorbeeld dat duurzaamheid een onderdeel is geworden van de strategie, de gezondheid van klanten en werknemers een grotere rol gaat spelen en dat werk naast beloning ook voldoening moet bieden.

Assink en Groenendijk (2009) redeneren dat deze veranderingen in vestigingsplaatsvoorkeur zo groot zijn dat het eerdergenoemde fasenmodel niet meer voldoet. Volgens hen is er aan het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw een nieuwe fase aangebroken waar ruimtelijke kwaliteit, gevormd door de drie pijlers gebruiks- belevings- en toekomstwaarde, de locatievoorkeur domineert; fase 4. Dit betekent niet dat de andere locatiefactoren volledig onbelangrijk worden, maar Assink en Groenendijk (2009) benadrukken wel dat de zogenoemde quartaire locatiefactoren belangrijker worden in de ruimtelijk-strategische keuzes.

De gebruikswaarde van een locatie omvat de efficiëntie en effectiviteit waarmee een locatie op dit moment gebruikt wordt. Deze optimaliseert voornamelijk door functiemenging en meervoudig ruimtegebruik. Op die manier wordt de locatie op diverse wijze en 'fulltime' in gebruik genomen. De belevingswaarde van een plek wordt versterkt door cultureel besef, ruimtelijke diversiteit en variatie. Ook spelen de karakteristieke, historische en esthetische aspecten van het gebouw zelf, en van de bebouwde omgeving, een rol. Subjectieve veiligheid is een belangrijke graadmeter in deze, omdat de belevingswaarde gaat over hoe de plek ervaren wordt. De toekomstwaarde van een locatie typeert zich door aspecten als duurzaamheid, biodiversiteit, robuustheid en transformeerbaarheid. Het gaat hierbij niet om de waarde van de locatie in de huidige situatie, maar om de waarde van de locatie op de langere termijn.

De genoemde locatiefactoren zijn echter relevant voor 'een bedrijf' in het algemeen. Voor deze studie zijn deze nog te breed, en behoeven dus verdere specificatie. Zoals eerder gesteld is de commerciële activiteit op de winkelvestgoedmarkt detailhandel. De gebruiker is dus de detaillist, ofwel de winkelier. Welke specifieke vestigingsafwegingen gelden er op deze deelmarkt? Er is in principe geen eenduidig

antwoord op deze vraag. Dit komt omdat deze afweging verschilt per sector binnen de deelmarkt, en zelfs per individuele ondernemer. Wel is er een inschatting te maken van locatievoorkeuren die over de gehele breedte van de winkelmarkt gedeeld worden. Het meeste raakvlak is er met de neoklassieke locatiefactoren (Bolt, 2003).

In de locatiekeuze voor winkelvastgoed is in het beginsel de consument aan zet; detailhandel is een vraaggestuurd proces gedreven door winstmaximalisatie. Een consument bepaalt of het winkelgebied aantrekkelijk is, met name op basis van afstand, omvang en winkelaanbod/assortiment. Wanneer een winkelgebied goed scoort op deze criteria, zullen de koopstromen zich naar dit gebied toe bewegen.

Vervolgens wordt door de winkelier gekeken naar het complementair en concurrerend aanbod. Winkels vestigen zich bij elkaar om te profiteren van elkaars schaalvoordelen. Hierbij is de supermarkt vaak de voortrekker, en zoeken kleinere winkels vaak de aantrekkelijke winkelcentra op die om de supermarkt heen ontstaan (Evers et al., 2011). Aan de andere kant wordt het concurrerend aanbod ook in overweging genomen als potentiële bedreiging, omdat er genoeg marktaandeel aanwezig moet zijn.

Als het consumentenpotentieel en concurrentievoordeel gegarandeerd zijn, betekent dit dat de locatie zich bevindt in een kansrijk marktgebied en dus potentie heeft. Pas hier begint de voorkeur van een winkelier zelf een rol te spelen. Aangezien volledig rationele keuzes niet bestaan is er ruimte, afhankelijk van de beschikbare kennis en informatie, voor persoonlijke voorkeur (Bolt, 2003).

Van der Krabben et al. (2005) hebben op basis van theorie en praktijk concrete afwegingscriteria opgesteld. Dit zijn de criteria die winkeliers het belangrijkste achten in hun locatiekeuze, alhoewel de waardering kan verschillen als gedifferentieerd wordt naar typen winkels. In deze studie wordt echter geen expliciet onderscheid gemaakt in typen winkels, waardoor de afwegingscriteria gezien kunnen worden als grootheden die door elke winkelier meegenomen worden in de locatieafweging. Om deze reden dienen deze als richtlijn bij het maken van een inschatting van de ruimtelijke vestigingsstrategie van winkeliers.

In hun analyse komen in beginsel dezelfde locatievoorkeuren terug zoals beschreven door Bolt (2003), maar worden er tevens een aantal aan toegevoegd. Net als in Bolt (2003) wordt het primaire belang van de consument-gerelateerde factoren benadrukt; consumptieve bestedingen, koopstromen, passantenstromen, bezoekersstromen en verstedelijkingsgraad. Daarnaast spelen ook hier de complementaire en concurrerende actoren een rol, in de vorm van aanvullende bedrijvigheid (horeca en *leisure*) en concurrerend aanbod. Een aantal andere plaats- en context specifieke factoren worden door van der Krabben et al. (2005) toegevoegd. Een daarvan is het belang van de institutionele context, die wordt gekenmerkt door overheidsregels en contractflexibiliteit. In de ruimtevraag wordt door winkeliers gedacht aan de korte termijn, door het aspect voorraadruimte een plek te geven in de locatiekeuze. Met de aanwezigheid van genoeg opslagruimte kunnen vraagpieken opgevangen worden. Ook is er aandacht voor de lange termijn, omdat bij het uitkiezen van een vestiging al gekeken wordt naar de uitbreidingsmogelijkheden in de toekomst. Daarnaast speelt bereikbaarheid een rol, uitgedrukt in het belang van parkeergelegenheid en de aansluiting op het vervoersnetwerk. Tot slot staat, niet geheel verrassend bij een financiële transactie, de prijs van de winkelruimte centraal (Evers et al. et al., 2011).

### Mogelijke veranderingen in de circulaire economie

Echter, hoewel voorgaande redenering meer toegespitst is op de winkelvastgoedmarkt, is het de vraag of deze nog bruikbaar is om in de komende jaren verklaringen voor de ruimtelijke investeringsstrategie te bieden. Zoals beschreven in de vorige paragraaf staat de Nederlandse economie op dit moment aan het begin van een transitie naar een circulaire economie. Aangezien veel bouwprojecten vraaggestuurd ingezet worden, en de eindgebruikers de vragers zijn, is dit een belangrijke actorgroep in de transitie naar een circulaire winkelvastgoedmarkt. Welke afwegingen maken zij als circulariteit voorop wordt gesteld? Moet er aan het eerder beschreven fasenmodel een nieuwe fase toegevoegd worden, fase 5, waarin een aanvulling komt op de huidige verklaringen?

In de circulaire economie is het te verwachten dat winkeliers het gebouw gebruiken als een service in plaats van het te zien als een product. Dit betekent dat aanhuur in plaats van aankoop de standaard wordt. Ook zullen winkeliers, redenerend vanuit de circulaire principes (EMF, 2013), bij een relocatie niet zomaar het oude gebouw verlaten maar meedenken over de volgende bestemming. Wanneer een locatie gekozen wordt is het op de circulaire winkelvastgoedmarkt essentieel om al na te denken over de toekomstwaarde. Aangezien omvangrijke winkelketens vaak de vragers zijn in een bouwproject kunnen ze bij de ontwikkelaar aansturen op het waarborgen van de transformeerbaarheid en het gebruik van circulaire materialen. De gebruikswaarde van het gehuurde winkelpand is te verhogen door meervoudig ruimtegebruik, waarbij het pand opengesteld wordt voor andere functies, op momenten dat het door henzelf niet gebruikt wordt.

Omdat winkeliers consument-gedreven zijn, en deze consumenten een winkel (mede) uitkiezen op basis van perceptie, zou de uitstraling van een circulair imago een grotere rol kunnen gaan spelen in hun RIS. Deze imago-bevorderende strategie heeft namelijk ook een ruimtelijke component, omdat deze wordt ingezet op plekken waar het grootste effect behaald kan worden. Dit zijn vaak plekken waar de meeste *exposure* behaald kan worden, en dus waar de meeste consumenten zijn (Markkanen, 2016). Aangezien de consument, in de huidige lineaire economie, ook een cruciale rol speelt in de locatieskeuzes van winkeliers, is niet te verwachten dat dit een grote verandering teweeg brengt in hun ruimtelijke investeringsstrategie.

Tot slot kan de locatiekeuze meer afhankelijk worden van circulair overheidsbeleid. Lokaal en regionale overheden proberen in verschillende mate, en op andere manieren, de transitie naar een circulaire economie aan te jagen. In bestemmingsplannen, structuurvisies en tenders kunnen circulaire eisen op de ene plek zwaarder mee gaan wegen dan op de ander.

### 2.3.2 Ontwikkelingsstrategie projectontwikkelaars

Op de grond -en ontwikkelmarkt zijn het de projectontwikkelaars die de dienst uitmaken. Zij zijn de spin in het web bij de realisatie van nieuw vastgoed, en brengen de ontwerpende, bouwende en financierende partijen samen. Op de grondmarkt bepalen de volgende aspecten het handelen van een ontwikkelaar; locatie, grondeigendom, grondprijzen, gemeentelijk grondbeleid en plankwaliteit. Bij de ontwikkeling van vastgoed zijn de volgende aspecten cruciaal; ontwikkelingsmodel, conceptontwikkeling, projectomvang, relatie met toekomstige gebruiker, financiering en risicospreiding (Evers et al., 2011).

‘De ontwikkelaar’ bestaat eigenlijk niet, omdat er een veelvoud aan rollen is die partij op de markt in kan nemen. Mackaaij en Noozeman (2014) onderscheiden zes typen ontwikkelaars. Deze classificatie is enerzijds gebaseerd op hun achtergrond, die bepaalt in welk type project er voornamelijk geïnvesteerd wordt. Anderzijds is de verdeling gebaseerd op het doel dat de ontwikkelaar voor ogen

heeft met zijn projecten; wat wil de partij bereiken met zijn economische activiteit? *De ontwikkelende bouwers* zijn van oorsprong bouwbedrijven. Zij dragen zelf zorg aan de uitvoering, en leggen de focus op het creëren van bouwvolume. Hun doel is met ontwikkelingsactiviteit de bouwwerkzaamheden te ondersteunen. *De ontwikkelende belegger* neemt de ontwikkelingsactiviteit zelf in de hand om de portefeuillesamenstelling en het rendement te waarborgen. Vaak houden ze het ontwikkelde vastgoed in eigen bezit. *De specialistische ontwikkelaar* is vaak een subdivisie van een zakelijke eindgebruiker. Het vastgoed ontwikkelen ze vanuit strategisch perspectief, voor de uitbreiding van hun eigen economische activiteit. *De financiële ontwikkelaar* is gelieerd aan een financiële instelling, zoals een bank of verzekeringsmaatschappij. Zij zijn de vastgoedtak van deze instelling, door wie ze hoofdzakelijk gefinancierd worden. Naast het vastgoed voor de instelling realiseren ze ook vastgoed voor derde partijen. *De onafhankelijke ontwikkelaar* houdt zich puur en alleen bezig met projectontwikkeling, en is niet verbonden aan een moederbedrijf. Dit is het meest voorkomende type, maar de bedrijven zijn vaak klein van omvang. Om hun positie in de markt te versterken richten ze zich op marktsegmenten, regio's of gebruikersgroepen. De laatste categorie, die in het verhaal van de winkelvastgoedmarkt minder relevant is, zijn *de woningcorporaties*. Als zogeheten 'toegelaten instelling' zijn het bedrijven met winst oogmerk, maar wel met toestemming om publieke taken uit te voeren. Hun publieke taak ligt bij het realiseren van woningen voor de midden- en lage inkomens, maar om hun projecten winstgevend te houden realiseren zij ook (bijna altijd) woningen uit het hoge segment. De woningen worden ontwikkeld voor eigen beheer (Mackaaij & Noozeman, 2014).

Kortom, er zijn verschillende typen ontwikkelaars, met ieder hun eigen beweegredenen om projecten op een bepaalde plek tot uitvoering te brengen. Hierdoor hebben deze typen ontwikkelaars een verschillende motivering voor de ruimtelijke investeringsstrategie.

### Mogelijke veranderingen in de circulaire economie

Bij projectontwikkeling valt in de circulaire economie in beginsel te denken aan het leggen van de nadruk op herstructurering in plaats van nieuwbouw. Hierbij worden zowel de circulariteitsniveaus *Reduce* en *Re-use* geïmplementeerd, zoals beschreven in paragraaf 2 van dit hoofdstuk. Bij de 'noodzakelijke' nieuwbouw is speciale aandacht voor demontabel bouwen, zodat de transformeerbaarheid en toekomstwaarde van gebouw en grond gewaarborgd worden. In circulaire projectontwikkeling speelt niet alleen het gebouw een rol, maar ook de directe omgeving; het gebied. Een duurzaam ontwikkelde locatie die bijvoorbeeld alleen per auto bereikbaar is, draagt niet veel bij aan circulariteit op hoger schaalniveau.

### 2.3.3 Investeringsstrategie beleggers

De derde sleutelpartij op de winkelvastgoedmarkt zijn de beleggers. Zij investeren in zowel bestaand als nieuw vastgoed. In een directe belegging is de belegger eigenaar van het vastgoed, waar de investering in een indirecte belegging verloopt via een vastgoedfonds/onroerend goed beleggingsmaatschappij (ogb). Op de Nederlandse vastgoedbeleggingsmarkt zijn een aantal ogb's die zich gespecialiseerd hebben in winkelvastgoed. Na de investering kan de belegger ervoor kiezen het eigendom over te dragen aan derde partijen (verkoop) of het pand te verhuren aan een gebruiker.

Beleggers worden in zeer grote mate gedreven door financiële overwegingen. De ruimtelijke spreiding van hun investeringen wordt gedomineerd door de kansrijkheid van een marktgebied. De waarde van vastgoedobjecten in deze marktgebieden wordt uitgedrukt door het bruto aanvangsrendement (BAR). Deze is te berekenen door de bruto huuropbrengsten in het eerste jaar te delen door de totale investering. Bij een investering met een relatief hoge BAR kan in het eerste jaar een groter deel van de investering worden terugverdiend. Echter biedt dit slechts garanties voor de korte termijn, en gaat een



hoge BAR dus gepaard met een hoog investeringsrisico. Een relatief lage BAR impliceert een langere terugverdientijd, maar ook een lager risico op de lange termijn. Over het algemeen is in Nederland de BAR voor winkelvastgoed laag in de Randsteden (Amsterdam, Den Haag, Utrecht, Rotterdam) en hoger daarbuiten (Evers et al., 2011).

Op de beleggersmarkt wordt een drietal typen winkelvastgoed onderscheiden; binnenstedelijke winkelpanden, perifere detailhandelslocaties (PDV) en groot detailhandels vestigingen / winkelcentra (GDV). Tussen deze typen winkelvastgoed zijn verschillen op te merken in de hoogte van het aanvangsrendement, de grondwaarde, het investeringsvolume en de kenmerkende objecteigenschappen (Evers et al., 2011).

Hoewel er dus onderscheid te maken is in typen winkelvastgoed, blijft de hoogte van de vraagbare huurprijs, ongeacht het type, leidend in het uiteindelijke investeringsbesluit. Huurprijzen per vierkante meter komen grotendeels tot stand door de locatie zelf, het concurrerend aanbod, leegstand, de vraag en de *'spirit of place'*. Doordat de hoogte van de huurprijs afhankelijk is van deze aspecten, verschilt deze geografisch. Huurprijddifferentiatie van panden op dezelfde plek vloeit voort uit objectspecifieke hoedanigheden en verschil in oppervlakte (Bolt, 2003). Een ander essentieel aspect dat de hoogte van de huurprijs bepaalt, is de aard van de huurder. Een winkelier met een publiek gedragen imago, die in het bezit is van een financieel gezonde onderneming, biedt meer zekerheid dan een huurder die maatschappelijke onrust veroorzaakt of in financiële onzekerheid verkeert (Markkanen, 2016).

#### Mogelijke veranderingen in de circulaire economie

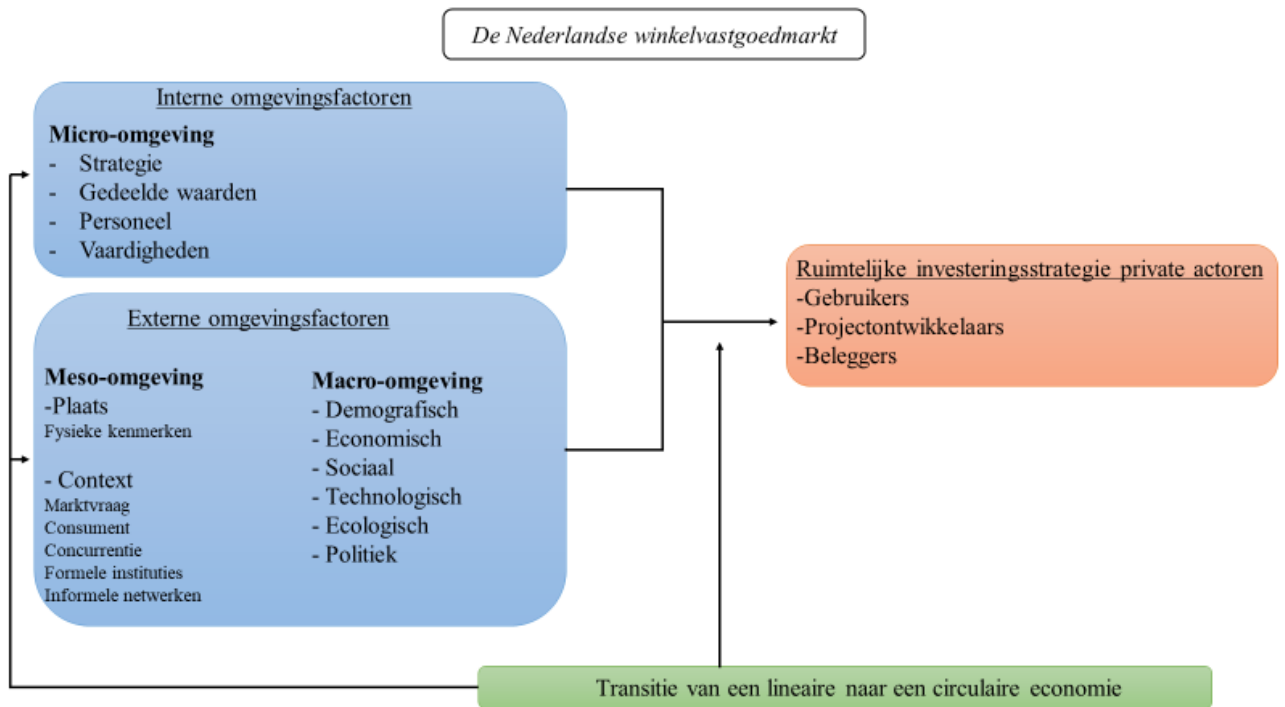
Beleggers lijken een op de winkelvastgoedmarkt een rol te hebben op de achtergrond. Projectontwikkelaars realiseren het gebouw en gebruikers zijn het uiteindelijke gezicht van het gebouw. Toch zijn deze 'onzichtbare' investeerders essentieel voor de transitie. Een investering in de circulaire economie kan (nog) niet gerekend worden tot een veilige investering met gegarandeerd rendement. De betrokkenheid van institutionele beleggers in de beginfase van de circulaire winkelvastgoedmarkt is belangrijk, omdat zij de kapitaalcracht hebben om de omvang van de investeringen te kunnen dragen, en het risico dat hiermee gepaard gaat kunnen opvangen. Daarnaast zijn ze, gezien hun rol als eigenaar van winkelpanden en winkelcentra, een niet te vermijden partij op de winkelvastgoedmarkt. In een circulaire economie kunnen ze ervoor kiezen om bijvoorbeeld alleen nog circulaire bouwprojecten te financieren, of hun panden alleen nog te verhuren aan winkeliers met een overwegend circulaire bedrijfsvoering.

## 2.4 Conceptueel model

Op basis van de uiteengezette wetenschappelijke literatuur is onderstaand conceptueel model samengesteld, waarin de belangrijkste verbanden schematisch weergegeven zijn. Er wordt bestudeerd welke factoren uit de interne en externe omgeving de vormgeving van de huidige ruimtelijke investeringsstrategie beïnvloeden. Vervolgens wordt gekeken op welke wijze deze omgevingsfactoren zouden kunnen veranderen vanwege de transitie naar de circulaire economie, en welke invloed deze verandering heeft op de vormgeving van ruimtelijke investeringsstrategie. Elke relatie wordt onderzocht vanuit de context van de Nederlandse winkelvastgoedmarkt.



Figuur 5: Conceptueel model



## 3. Methodologie

---

### 3.1 Onderzoeksaanpak

In deze *case study* is de transitie naar een circulaire winkelvastgoedmarkt onderzocht. Deze transitie is zorgvuldig, gedetailleerd en grondig onderzocht. De *Hoe?*- en *Waarom?*-vragen staan dan ook centraal (Yin, 2014). Het is een exploratieve *case*, met als doel het in kaart brengen van de transitie, in dit vroege stadium. Er is in de wetenschappelijke literatuur nog geen andere studie uitgevoerd die de circulair-economische transitie op winkelvastgoedmarkt vanuit een ruimtelijk perspectief belicht, wat de invalshoek uniek maakt. De studie heeft een kwalitatief karakter en volgt de inductieve opzet van *grounded theory* (Baarda & de Goede, 2009). Vanwege het gebrek aan wetenschappelijke onderbouwing, met betrekking tot de circulaire winkelvastgoedmarkt, is op basis van waarnemingen informatie verzameld, die aangenomen is als (tijdelijke) theorie. De daaropvolgende waarnemingen zijn vervolgens weer op de zojuist gevormde bevindingen gereflecteerd. Dit proces heeft zich gedurende de hele studie herhaald. Informatie is gewonnen bij verschillende private actoren uit de keten, omdat zij midden in de markt staan die geanalyseerd is. Daarnaast is een aantal wetenschappers, met een expertise op het gebied van winkelvastgoed, locatiekeuzes of circulaire economie, gevraagd op de gevormde analyse te reflecteren.

Op basis van deze verworven kennis is getracht te achterhalen hoe de toekomstige winkelvastgoedmarkt door de ogen van verschillende private actoren zou kunnen veranderen, in een circulaire economie, en hoe zij deze mogelijke verandering van externe omgevingsfactoren betrekken in hun ruimtelijke investeringsstrategie.

### 3.2 Onderzoeksmethode

De onderzoekspopulatie bestaat uit private actoren, met als context de Nederlandse winkelvastgoedmarkt. De steekproef is doelgericht samengesteld (Bryman, 2011). Deze keuze is gemaakt omdat de beantwoording van de onderzoeksvraag vereist dat de private actoren, die geselecteerd worden voor de onderzoekspopulatie, actief zijn op een identificeerbare commerciële deelmarkt, namelijk die van winkelvastgoed. Echter, er is voor de actoren wel te differentiëren naar hun economische activiteit op deze deelmarkt. Hun werkzaamheden zijn verschillend van aard, ze zijn betrokken in andere onderdelen van de waardeketen en verdienen dus niet op dezelfde manier hun geld. Om deze reden zijn de private actoren, net als in het literatuur hoofdstuk, opgedeeld in de drie verschillende actorgroepen; gebruikers, ontwikkelaars en beleggers. De afhankelijke variabele is de ruimtelijke investeringsstrategie, in de vorm van enerzijds gemaakte en anderzijds beoogde ruimtelijk-strategische keuzes. Deze strategie is uiteindelijk leidend voor de ruimtelijke afwegingen in een investeringsbesluit. In deze studie zijn de onafhankelijke variabelen de omgevingsfactoren. Binnen deze omgeving is onderscheid gemaakt tussen de interne en externe omgeving. Interne omgevingsfactoren komen voort uit de micro-omgeving. Externe omgevingsfactoren zijn afkomstig uit de meso- en macro- omgeving. Het te onderzoeken verschijnsel is het verband tussen de omgevingsfactoren en de ruimtelijke investeringsstrategie. Deze relatie is onderzocht in zowel de lineaire als de (hypothetische) circulaire economie. Centraal staat hierbij de veranderende winkelvastgoedmarkt, en de invloed hiervan op de ruimtelijk investeringsstrategie. Aangezien deze relatie anders in elkaar zit voor gebruikers, ontwikkelaars en beleggers, is deze per actorgroep apart behandeld. Wel is er in de analyse gezocht naar overeenkomsten en verschillen tussen deze actorgroepen, omdat ze uiteindelijk gezamenlijk de winkelvastgoedmarkt vormgeven.

Voor de ruimtelijke afbakening van de omgeving is gekozen voor een nationale schaal (Nederland). Dit schaalniveau is gekozen omdat op deze manier een onderzoeksgebied afgebakend is dat zich qua overkoepelende bestuurlijk context onderscheidt van de buitenwereld, maar waarbinnen ook genoeg waarneembare verschillen bestaan op institutioneel en economisch vlak. Op hoger schaalniveau zou het ontbreken aan vergelijkingsgrond, en op een lager schaalniveau zijn te verschillen in de externe omgevingsfactoren te gering.

### Dataverzameling

De empirische data is verworven door middel van interviews, afgenomen onder actoren uit de onderzoekspopulatie. De wijze waarop de onderzoekspopulatie is samengesteld wordt beschreven in paragraaf 4 van dit hoofdstuk. Hoewel de subjectieve rol van de interviewer in deze onderzoekstechniek de overhand zou kunnen krijgen, is het afnemen van persoonlijke interviews voor het bereiken van diepgang in dit vraagstuk een vereiste. Er is van de actoren niet alleen gevraagd welke visie ze hebben, maar vooral ook waarom ze die hebben. Dit kan alleen zorgvuldig beantwoord worden wanneer anticiperend doorvragen mogelijk is. Daarnaast is de circulaire economie een complex thema, dat evenals de vraagstellingen soms uitleg behoeft. Door vooraf een vragenlijst op te stellen is de objectiviteit zoveel mogelijk gewaarborgd (Bryman, 2011).

De vragenlijsten zijn semigestructureerd opgesteld, waarbij de betrokken actoren (nagenoeg) dezelfde vragen voorgeschoteld krijgen. De structuur is afgeleid van het conceptueel model en daardoor gecategoriseerd in bepaalde thema's. Echter, aangezien de actorgroepen een verschillende rol hebben op de winkelvastgoedmarkt zijn de vragenlijsten voor de groepen niet volledig identiek, maar afgestemd op de rol die zij hebben. Er is breed begonnen met open vragen. Ondervraagden hadden zo de kans het onderwerp vanuit hun eigen perspectief te benaderen. Echter, gezien de complexiteit van het onderwerp, is er ter verduidelijking bij sommige vraagstellingen een introductie gegeven, of is dezelfde vraag op meerdere manieren gesteld.

Gedurende de dataverzameling zijn de vragenlijsten niet alleen afgestemd op de actorgroepen maar ook op een aantal thematische aspecten. Naarmate de interviews vorderden werd het voor de interviewer beter duidelijk op welke thema's doorgevraagd moest worden. Vanaf het zesde interview is een apart kopje 'circulariteit' toegevoegd aan de vragenlijst, omdat dit thema voorheen soms niet goed begrepen werd of onderbelicht bleef. Alsmede is er vanaf dit interview een grotere focus gekomen op de visie van de actoren op de winkel als vastgoedobject. Het werd naar verloop van tijd ook duidelijk welke vraagstellingen minder aansloegen in de interviews, en dus weinig respons opleverden. De introductiestukjes met ingewikkelde terminologie als micro- meso- en macro-omgeving zijn daarom na het tweede interview geschrapt. Ook zijn een aantal vragen bijgesteld. De gebruikte vragenlijsten per interview zijn bijgevoegd in bijlage 2.

De interviews zelf hadden een semigestructureerd karakter, waarin de daadwerkelijk gestelde vragen af kunnen wijken van de vooraf bepaalde vraagstelling. Dit is gedaan omdat er op die manier ruimte blijft voor anticipatie op de gegeven antwoorden. Ook biedt het de interviewer de mogelijkheid om door te vragen, afhankelijk van het verloop van het gesprek. De daadwerkelijk gestelde vragen zijn terug te lezen in de transcripten, bijgevoegd in bijlage 3.

Het verzoek tot een interview is via email uitgestuurd binnen de vastgestelde onderzoekspopulatie. Wanneer het interview-verzoek geen reactie opleverde heeft een herselectie binnen de onderzoekspopulatie plaatsgevonden, waarbij de beoogde actor vervangen is door een soortgelijke en gelijkwaardige partij, indien deze beschikbaar was. Acht van de uiteindelijke negen respondenten zijn in persoon ondervraagd, en één van de respondenten wilde slechts telefonisch benaderd worden. Er is rekening gehouden met het *informed consent* van de respondenten door vooraf duidelijk aan te

geven dat het interview met een geluidsrecorder opgenomen wordt. Om ethische kwesties te voorkomen is het transcript achteraf door hen gecontroleerd, waarna toestemming is gegeven deze informatie in de analyse te gebruiken. Een van de respondenten heeft inhoudelijke aanpassingen gemaakt in het transcript, die op zijn verzoek zijn doorgevoerd. Voor de citaten is gekozen deze te refereren naar het bedrijf in plaats van het individu, omdat de personen spraken namens de actor die ze representeren.

Op basis van de bevindingen van de private actoren is een analyse opgesteld. Deze is in ingekorte vorm aan een aantal wetenschappelijke experts voorgelegd, met de vraag om hier vanuit hun wetenschappelijke kennis op te reflecteren. Dit verzoek is naar hen verstuurd via een email, en er werd ook van hen verwacht hier per email op te reageren.

### Analyse

Voor de analyse van de interviews is gebruik gemaakt van het computerprogramma Nvivo. De kwalitatieve data bestaat uit de transcriptie van de mondeling afgenomen interviews, die met behulp van dit programma overzichtelijk en adequaat gestructureerd kan worden. Het gebruik van Nvivo komt de betrouwbaarheid van de studie ten goede, omdat het zorgvuldig interpretatie faciliteert. Omdat dit een exploratieve studie is met veel open vragen, waren de gegeven antwoorden niet volledig vooraf te categoriseren. Daarbij is het doel van deze studie, vanwege de inductieve opzet, niet om bepaalde aannames vooraf te doen en die te toetsen, maar heeft deze studie juist tot doel nieuw theoretische inzichten te vormen. Toch hebben de vragenlijsten wel een duidelijke vooraf-bepaalde structuur. Er is dan ook gekozen om de analyse van de interviews te starten met een codeboom, afgeleid uit het conceptueel model, en deze gedurende te analyse aan te vullen door middel van open codering. Op deze manier is de onafhankelijkheid en objectiviteit van de onderzoeker in de analyse gewaarborgd, zonder daarbij de ruimte voor het toevoegen van nieuwe thema's en concepten te verliezen. De onderzoeker leert namelijk gedurende de dataverzameling en analyse. Door de transcripties zonder volledig vastgesteld denkkader te analyseren is een *confirmation bias*, waarbij in overmate bevestiging gezocht wordt in het veronderstelde, voorkomen. Na het aanbrenge van de eerste structuur in de transcripten is overgegaan op axiale codering. In deze fase zijn de gelabelde stukken met elkaar vergeleken ten behoeve van bredere categorievorming. Hierna is selectieve codering toegepast om de uiteindelijke verbanden vast te leggen. Tot slot is gekeken hoe de bevindingen, voortkomend uit de empirisch data, passen binnen het theoretisch kader. Overigens is de codering volgens deze stappen een iteratief proces. Dataverzameling en de analyse hiervan volgen elkaar niet strikt op, maar lopen door elkaar heen. Het coderingsschema heeft zich dan ook in de loop van de analyse ontwikkeld van een open naar een meer selectieve vorm, door verkregen inzichten uit de gehouden interviews. Dit betekent dat nieuwe codes naar verloop van tijd zijn toegevoegd, wat heeft geleid tot een meer specifieke opdeling van de hoofdthema's. Het coderingsschema, zoals het uiteindelijk in de eindfase van de analyse tot stand is gekomen, zit bijgevoegd in bijlage 4. Ook is hier een tabel toegevoegd die per actor weergeeft welk percentage van het transcript gedekt is door de bepaalde thema's. Deze percentages vormen geen som van 100 procent, aangezien aan stukken transcript in de meeste gevallen meerdere codes toegekend zijn.

Er is tijdens de analyse nadrukkelijk gezocht naar overeenkomstige elementen en verschillen tussen de data verworven bij verschillende actoren. Hiermee kan vastgesteld worden of er bepaalde omgevingsfactoren zijn die door meerdere actorgroepen van groot belang geacht worden, of juist slechts door één individuele actor van groot belang worden geacht. Met behulp van citaten uit de interviews zijn belangrijke elementen uit de respons benadrukt. Deze geven letterlijk weer wat de respondent heeft geantwoord, en ondersteunen de interpretatie van de onderzoeker. De subjectiviteit

van de onderzoeker is op deze wijze geminimaliseerd, waardoor de betrouwbaarheid van de resultaten is versterkt (Bryman, 2011).

### 3.3 Onderzoekscriteria

Kwalitatief onderzoek is een interpretatieve manier van onderzoek doen. In plaats van controleerbare feiten of statistische gegevens, zoals gebruikelijk in kwantitatief onderzoek, vormen de (subjectieve) bevindingen, van de actoren uit de onderzoekspopulatie, de kern van de resultaten. Een veelgebruikte kritiek op deze vorm van onderzoek is dat de opzet de objectiviteit van de onderzoeker in het geding zou brengen. Om dit, en andere eisen, zoveel mogelijk te waarborgen wordt een wetenschappelijke studie getoetst aan de hand van drie onderzoekscriteria; Repliceerbaarheid, Betrouwbaarheid en Validiteit (Bryman, 2011).

Voor de opzet van de studie en de gevolgde procedures geldt dat deze repliceerbaar moet zijn. Door de gebruikte methodes en technieken duidelijk te omschrijven en te onderbouwen is de herhaalbaarheid gewaarborgd. Structurele fouten zijn hierdoor voorkomen. De studie dient als een handleiding voor soortgelijk onderzoek in de toekomst.

Betrouwbaarheid betreft de deugdelijkheid van de uitvoering; zijn de beschreven methodes naar behoren uitgevoerd? Een punt van kritiek in kwalitatief onderzoek is de subjectiviteit van de interviewer en de toevalligheidsfouten die hierdoor kunnen ontstaan. Door het te meten verschijnsel zorgvuldig te operationaliseren, de analyse door middel van automatisering te structureren, en de interpretatie te onderbouwen met citaten is de betrouwbaarheid vergroot.

Validiteit ten slotte hangt samen met mate van integriteit in de getrokken conclusies; geven de resultaten weer wat er getracht wordt te onderzoeken? Validiteit kent vier verschillende dimensies. De eerste is metingsvaliditeit, waarmee bedoeld wordt of de gebruikte meeteenheden daadwerkelijk hetgeen reflecteren dat gemeten wordt. Hoewel de empirische data niet uit controleerbare feiten bestaat, is deze vorm van validiteit met een zorgvuldige operationalisatie van de onafhankelijke en afhankelijke variabele goed te garanderen. In deze studie zijn hiervoor de ruimtelijke investeringsstrategie (afhankelijk) en omgevingsfactoren (onafhankelijk) in het literair hoofdstuk, op basis van wetenschappelijke literatuur, uiteengezet.

De tweede vorm van validiteit heeft betrekking op zijn externe component; zijn de resultaten generaliseerbaar op andere contexten? Dit is over het algemeen een lastig punt in kwalitatief onderzoek, omdat vooraf niet goed gesteld kan worden of er sprake is van een representatieve steekproef. In deze studie is een verschijnsel onderzocht specifiek binnen de Nederlandse winkelvastgoedmarkt. Bevindingen kunnen niet zomaar van toepassing geacht worden in andere institutionele omgevingen (landen) of economische omgevingen (markten). Duidelijk afbakenen wat de Nederlandse winkelvastgoedmarkt kenmerkt biedt eventuele vergelijkingsgrond.

De derde tak van validiteit heeft betrekking op de interne component; zijn de gelegde causale relaties waterdicht? Deze component is binnen de gehele sociale wetenschap in het geding (Bryman, 2011), omdat de natuurlijk wereld onderzocht wordt, die niet bestaat uit duidelijk afgebakende relaties. In de maatschappij lopen oorzaak en gevolg soms door elkaar en zijn invloeden niet zomaar 'aan of uit' te zetten zoals in sommige exacte wetenschappen. Voor deze studie is daarom duidelijk afgebakend welke component van de strategie onderzocht is, de ruimtelijke, en welke omgevingsfactoren op dit specifieke deel van de strategie van invloed zouden kunnen zijn.

De laatste dimensie van validiteit is de ecologische. Het gaat hier om de vraag of de bevindingen van toepassing zijn op het dagelijkse sociale leven van mensen (Bryman, 2011). Deze studie heeft betrekking op het vastgoed waar winkels in gevestigd zijn, en kijkt vooruit op een toekomstige economische verandering. Dit zijn beide aspecten waar ieder mens bijna elke dag mee in aanraking komt. De ecologische validiteit is dus in hoge mate gewaarborgd.

### 3.4 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie is onderverdeeld in de drie hoofdgroepen van private actoren; gebruikers, ontwikkelaars en beleggers. Daarnaast worden ook de wetenschappelijke experts als aparte groep beschouwd. In bijlage 1 is een volledige lijst met de uiteindelijke respondenten opgenomen, waarin ook ingegaan wordt op de persoon en functie van de geïnterviewden.

#### Gebruikers

De koepelorganisatie voor Nederlandse detailhandel, Detailhandel Nederland, onderscheidt acht verschillende branches op de Nederlandse winkelmkt, waarin winkels gecategoriseerd worden naar het type product dat ze verkopen. Alhoewel er dus ook binnen het segment winkels wezenlijke verschillen zijn in type winkels, is besloten geen onderscheid te maken naar branches. In deze studie staat namelijk niet de verkoopactiviteit, maar de verkoopplaats centraal. Bij de selectie van actoren is dan ook niet gekeken naar marktaandeel op basis van omzet, maar naar het marktaandeel op basis van winkelvloeroppervlakte. Van de winkelketens met de meeste vierkante meters werd verwacht dat deze het meest invloedrijk zijn op de winkelvastgoedmarkt, en de grootste rol hebben in de transitie naar een circulaire winkelvastgoedmarkt. Immers, als zij hun ruimtelijke investeringsstrategie aanpassen gebeurt dat niet bij 1 winkel, maar in potentie bij een significant aantal. Omdat Detailhandel Nederland als grootste koepelorganisatie de belangen behartigt van een uitgebreid en divers aanbod aan winkels, is eerst met hen het gesprek aangegaan. Op basis van de 'formule top 100 Nederland 2018' van Locatus (2018), waarin de retailers gerangschikt zijn op basis van hun totale winkelvloeroppervlakte, is de rest van de onderzoekspopulatie vastgesteld. Het streven was om ten minste twee partijen uit de top-10 van deze lijst te betrekken in de onderzoekspopulatie. Albert Heijn staat met een winkelvloeroppervlakte van 1.068.734 m<sup>2</sup> op positie 1, en is dus marktleider op de winkelvastgoedmarkt voor gebruikers. De kans dat Jumbo (2) zou afhaken vanwege concurrentieoverwegingen werd te hoog ingeschat. Jumbo is om deze reden dus niet benaderd. Praxis (3) heeft aangegeven geen tijd te hebben om te participeren. De nummer 4 t/m 7 konden door een gebrek aan contactgegevens van relevante respondenten niet benaderd worden. De nummer 8 op de lijst, Hema, is uiteindelijk ook geselecteerd voor een interview.

#### Projectontwikkelaars

Om vast te stellen welke projectontwikkelaars het belangrijkste zijn op een veranderende markt is de Top-101 ontwikkelaars van vakblad Property NL gebruikt als leidraad (Property NL, 2017). Hierin zijn de ontwikkelaars gerangschikt op basis van de geschatte beleggingswaarde van de projecten die zij in 2017 in aanbouw hadden of opgeleverd hebben. Zoals beschreven in het theoretisch kader zijn er zes typen ontwikkelaars te onderscheiden, waarvan er vijf relevant zijn voor de winkelvastgoedmarkt. Uit de Property NL ranking is voor elk van de vijf categorieën de hoogst geplaatste ontwikkelaars geselecteerd voor een interview. Er zijn op de Nederlandse vastgoedmarkt geen ontwikkelaars van formaat actief die zich alleen richten op winkelvastgoed. Voor deze studie zijn dus de ontwikkelaars uitgekozen die in ieder geval actief zijn op de winkelvastgoedmarkt. Dit is, naast hun plaats op de Property NL ranglijst, een doorslaggevende eis. Indien de beoogde partij niet bereid was om te

participeren, geen gehoor gaf aan het verzoek of niet gecontacteerd kon worden is een soortgelijke ontwikkelaar lager op de ranglijst geselecteerd. Wanneer een categorie maar één partij bevat ontbrak een alternatief in de ranglijst. De volgende ontwikkelaars behoren tot de onderzoekspopulatie, waarbij de nummers staan voor hun positie op de betreffende ranglijst:

Ontwikkellende beleggers – Kleppière (3), Unibail Rodamco (4)

Ontwikkellende bouwers – AM RED (7), Heijmans (61)

Gelieerd aan financiële instelling – BPD (34), geen alternatief

Specialistische ontwikkelaars – Ahold RE&C (18), NS Stations (46)

Onafhankelijke ontwikkelaars – Borghese / COD (1), MRP (2)

De ontwikkelende beleggers zijn niet geselecteerd, omdat er te veel overlap is met de actorgroep 'beleggers'. Van de specialistische ontwikkelaars is Ahold RE&C niet geselecteerd omdat deze partij al bevraagd wordt in zijn rol als gebruiker. Van NS stations is geen reactie ontvangen. Ook van de onafhankelijke ontwikkelaars kon geen van beide partijen bereikt worden. Uiteindelijk zijn dus slechts AM RED en BPD geselecteerd voor een interview. Naast de individuele ontwikkelaars is ook de Vereniging Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen (NEPROM) toegevoegd aan de onderzoekspopulatie, omdat zij als overkoepelend orgaan de belangen behartigen van de (aangesloten) projectontwikkelaars. Aangezien de respondent die namens NEPROM bevraagd is alsmede werkzaam is voor Heijmans, is ook het perspectief van deze ontwikkelende bouwer meegenomen.

### Beleggers

Het eigendom van Nederlands winkelvastgoed is verdeeld onder institutionele beleggers, eigenaar-gebruikers, particulieren en buitenlandse beleggers. Deze laatste drie groepen zijn alle in hoge mate versplinterd, met een groot aantal (kleine) partijen. Echter, de institutionele beleggers hebben met de Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed (IVBN) een samenwerkingsverband. Bij de IVBN zijn pensioenfondsen, verzekeringsmaatschappijen en vermogensbeheerders aangesloten. Omdat de IVBN een goed identificeerbare groep is, een relatief klein aantal leden heeft en een groot marktaandeel heeft, staan de leden hiervan centraal bij de samenstelling van dit deel van de onderzoekspopulatie. Een belangrijk criterium voor de selectie is dat winkelvastgoed een significant aandeel heeft in de portefeuille van de belegger. Vermogensbeheerders Bouwinvest, ASR en Wereldhave, Unibail Rodamco, Kleppiere en Syntrus-Achmea RE&F zijn aangesloten bij de IVBN en hebben een omvangrijke portefeuille in het winkelvastgoed. Deze partijen behoren daarom tot de onderzoekspopulatie. Van deze partijen zijn Syntrus Achmea RE&F en Bouwinvest ingegaan op het verzoek tot een interview. Ook Multi Corporation is toegevoegd aan de onderzoekspopulatie, hoewel deze partij niet aangesloten is bij de IVBN. Omdat dit een van de weinige beleggers van formaat in Nederland is die zich volledig toespitst op winkelvastgoed, is deze partij toch geselecteerd. Naast deze beleggers is ook de IVBN zelf om hun visie gevraagd, omdat zij de belangen van een grote groep institutionele beleggers behartigen. Van hen is geen reactie ontvangen.

### Wetenschappelijke experts

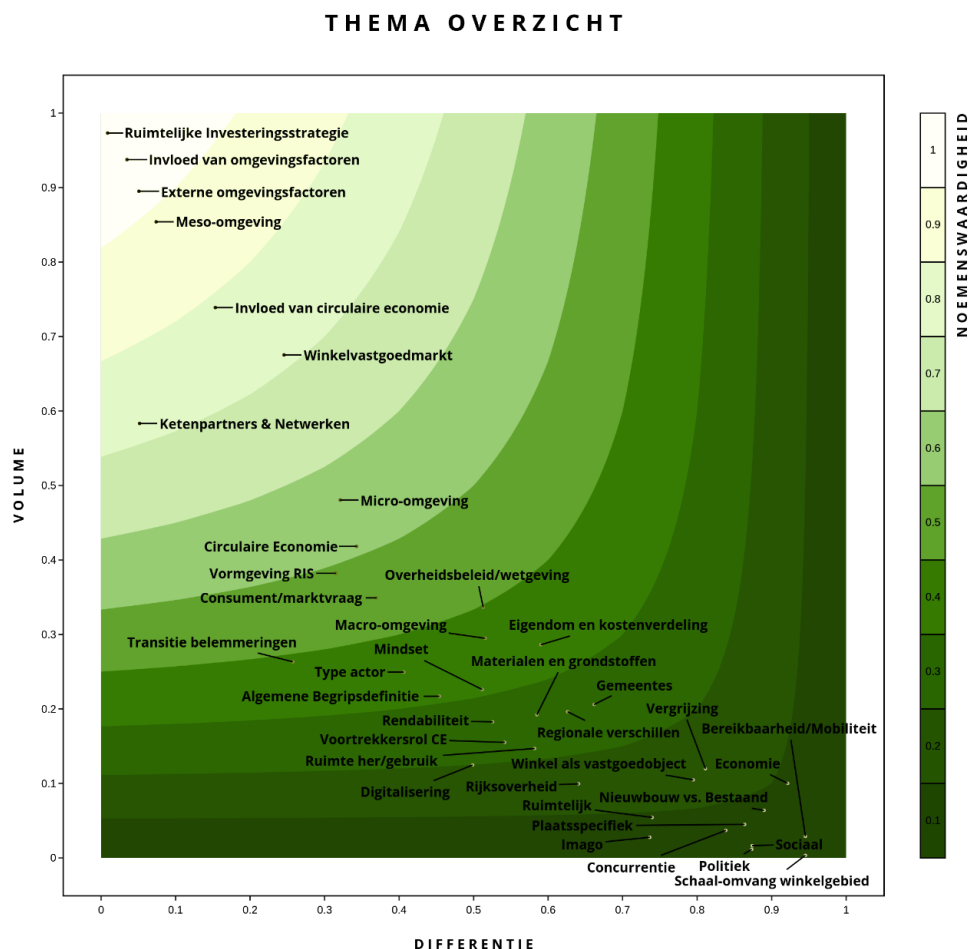
De wetenschappelijke experts zijn geselecteerd op basis van de thema's waar zij in hun huidige of uitgevoerde onderzoekswerkzaamheden gespecialiseerd in zijn. Deze thema's betreffen de circulaire economie, locatiekeuzes en de winkelvastgoedmarkt. Van de acht experts die benaderd zijn, is er één bereid gevonden te reflecteren op de analyse, Professor Piet Pellenbarg. Hij is een expert op het gebied van bedrijfslocatiekeuzes.



## 4. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk wordt de empirische data geanalyseerd. Hoewel in deze analyse de inhoud van de interviews centraal staat, wordt gestart met de kwantitatieve representatie van de gecodeerde thema's in de interviews. In figuur 6 is grafisch weergegeven hoe 'noemenswaardig' de thema's uit het coderingsschema in de interviews naar voren zijn gekomen. De onderliggende data is afkomstig uit de gecodeerde transcripten, en bevat dus naast de gegeven antwoorden ook de gestelde vragen. Er is geen rekening gehouden met de lengte van de stukken gecodeerde tekst, maar slechts met de frequentie van hun voorkomen. Op de verticale as is het 'volume' weergegeven. De waarde op deze as geeft aan hoe vaak een thema in het totaal van de transcripten behandeld is. Een hoge waarde betekent dat het onderwerp veel besproken is, een lage waarde betekent dat het thema over het algemeen weinig aan bod is gekomen. Op de horizontale as is de 'differentie' weergegeven. De waarde op deze as geeft aan of het thema in gelijke mate is besproken met de verschillende respondenten. Een lage waarde betekent dat dit thema in alle interviews ongeveer evenveel aan bod is gekomen, een hoge waarde betekent dat het in het ene interview meer besproken is dan in andere. Logischerwijs scoren de hoofdthema's (Ruimtelijke Investeringsstrategie, Winkelvastgoedmarkt, Circulaire Economie) hoog op volume en laag op differentie. Dit komt omdat bij het aanbrengen van sub-codes de hoofdcodes ook mee gecodeerd zijn.

Figuur 6: Noemenswaardige representatie van de thema's in de interviews



## 4.1 Private actoren op de Nederlandse winkelvastgoedmarkt

In het eerste paragraaf van de inhoudelijke analyse worden de respondenten voorgesteld en wordt de rol die zij vervullen op de winkelvastgoedmarkt besproken. De private actoren zijn onderverdeeld in de actorgroepen gebruikers, ontwikkelaars en beleggers. Deze drie actorgroepen worden beschouwd als de hoofdrolspelers in de waardeketen van de winkelvastgoedmarkt. In dit vraagstuk zijn de ruimtelijke keuzes die zij maken dan ook het meest van belang. Gebruikers zijn winkeliers, voor wie het winkelpand dient als verkoopplaats. Projectontwikkelaars realiseren nieuwe winkelpanden of herontwikkelen bestaand winkelvastgoed. Beleggers zijn zowel eigenaar van de winkelpanden als financierende partij in nieuwbouw of herontwikkeling. Centraal in de openingsparagraaf van de analyse staat de deelvraag: “Hoe is de Nederlandse winkelvastgoedmarkt georganiseerd en wie zijn de belangrijkste private actoren?” In het wetenschappelijk kader is de werking van de winkelvastgoedmarkt uiteengezet. De eerste paragraaf van de analyse zal zich dan ook focussen op (een selectie van de) belangrijkste private actoren, en hun specifieke rol op deze markt.

Gebruikers: Detailhandel Nederland, Albert Heijn, Hema

Detailhandel Nederland is een belangenvereniging die de collectieve belangen van hun achterban behartigt. Deze achterban bestaat puur uit gebruikers in de detailhandel, maar dan wel in de breedste zin van het woord. Er is gesproken met Dolf Kloosterziel, Secretaris Vestigingszaken. De drie grootste aangesloten brancheverenigingen zijn Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (CBL) voor de supermarkten, Raad Nederlandse Detailhandel (RND) voor het non-food grootbedrijf en Midden- en Kleinbedrijf Nederland (MKB) voor het midden- en kleinbedrijf. In elke overweging die Detailhandel Nederland maakt staat de winkelier centraal:

*“Vastgoedjongens willen nogal eens meer flexibiliteit en minder bescherming voor de huurder. Maar daar zijn wij tegen dus dan praat ik met tweede Kamerleden en ook met de vastgoedjongens. Dan zie je dat zij in de Kamer proberen die wetgeving te veranderen en wij proberen dat tegen te houden.” – Detailhandel NL*

Albert Heijn is de grootste winkelketen van Nederland; zowel gerekend in omzetcijfers als in winkelvloeroppervlak (Locatus, 2018). Het is onderdeel van het beursgenoteerde moederbedrijf Ahold, dat ook op andere Europese markten en in de Verenigde Staten actief is. De Albert Heijn is een supermarktketen, met een aanbod in allerlei soorten en maten, van AH to Go tot AH XL. De respondent voor deze actor is Annelies Poot, Director Project Development bij Albert Heijn Real Estate and Construction. In bijna elk Nederlands winkelcentrum zit een supermarkt, en in veel gevallen is dat een Albert Heijn. Op de winkelvastgoedmarkt ziet de supermarktketen zichzelf als ‘trekker’ van het winkelcentrum, omdat de overige winkels zich vaak vestigen rondom hun supermarkten. Albert Heijn is als winkelier een vastgoedgebruiker, maar realiseert en herontwikkelt als specialistische ontwikkelaar ook zijn eigen winkels. Ook heeft Albert Heijn vastgoed in eigen bezit. Toch wordt het grootste gedeelte van de winkelpanden gehuurd van derden. Voor zowel het vastgoed in eigen bezit als de gehuurde panden geldt voor Albert Heijn dat rendement op de lange termijn centraal staat:

*“Dan zie ik het als een vastgoedobject waar een goed rendement op te behalen valt. Een goed rendement qua huur maar ook qua zekerheid. De meeste Albert Heijns, dat is vaker met supermarkten, maar met Albert Heijns ook wel, die zet je niet voor 10 jaar neer. De intentie is meestal toch wel 20 tot 30 jaar.” – Albert Heijn*

Hema behoort tot de grotere warenhuisketens in Nederland. Op basis van het totale winkelvloeroppervlak behoren ze tot de top 10 van alle winkelformules (Locatus, 2018). Naar eigen

zeggen heeft de warenhuisketen op dit moment 700 winkels door heel Europa, en in Nederland is in bijna elke (middel-)grote gemeente een Hema te vinden. Er is gesproken met Bas van der Kwaak, Directeur Hema Vastgoed Nederland. Naast de welbekende warenhuizen heeft Hema qua vastgoed ook distributiecentra en bakkerijen. Echter, 'heeft' is niet helemaal het goede woord, want geen van de panden is in eigendom van Hema zelf. De rol op de winkelvastgoedmarkt beperkt zich dus zonder uitzondering tot die van huurder. De basis voor hun verdienmodel ligt dan ook niet in het vastgoed, maar deze komt, zoals de respondent zelf zegt, voort uit de merknaam die in de loop der jaren opgebouwd is:

*"Ja, we zijn natuurlijk Hema, sinds 1926 een van de bekendste merken die we hebben, Hollands glorie." – Hema*

Ontwikkelaars: AM Real Estate Development, NEPROM, Bouwfonds Property Development  
De Vereniging van Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen (NEPROM), is de landelijke belangenorganisatie voor projectontwikkelaars. De respondent namens NEPROM is Robert Koolen, lid van de Duurzaamheidscommissie. Naast deze functie is hij werkzaam voor Heijmans, als Directeur Strategie & Beleid. Omdat de behandelde vraagstukken vanuit deze rollen op een verschillende wijze benaderd worden, en de ene rol soms relevanter is dan de ander, zijn beide perspectieven meegenomen in de analyse:

*"Ik werk bij Heijmans inderdaad, bij Heijmans vastgoed, en doe ook Heijmans brede projecten. Ook zit ik in de commissie van Neprom die zich bezighoudt met duurzaamheid en transformatie. Dat is eigenlijk mijn kennisperspectief. Je praat vanuit jezelf, of dat nou vanuit Neprom is of Heijmans." – Neprom/Heijmans*

De NEPROM bedeeft zichzelf twee hoofdtaken toe; enerzijds het opbouwen en uitdragen van kennis, anderzijds de belangen van projectontwikkelaars behartigen bij overheden, vaak met betrekking tot wet- en regelgeving. Op een aantal thema's heeft NEPROM speciale werkgroepen gevormd, omdat het varen van een gezamenlijke strategische koers hierop noodzakelijk wordt geacht. De bevindingen van deze werkgroepen resulteren in thema-specifiek beleid, vormgegeven door middel van een NEPROM-richtlijn of een normenkader. Elke aangesloten partij dient zich aan deze gemaakte afspraken te houden. Een van de thema's met een aparte werkgroep is duurzaamheid. Bij de NEPROM zijn overigens niet alleen projectontwikkelaars aangesloten die specifiek winkelvastgoed realiseren. Maar, juist het feit dat de vraag naar winkels vaak afhankelijk is van ontwikkelingen op andere deelmarkten, maakt NEPROM een relevante organisatie voor het vraagstuk dat in deze analyse centraal staat. De verwevenheid van de deelmarkten blijkt bijvoorbeeld uit de overwegingen die een van de aangesloten ontwikkelende bouwers Heijmans maakt in haar ontwikkelstrategie:

*"Maar, dat wij bijvoorbeeld een wijk ontwikkelen, en in die wijk zit een appartementengebouw ofzo, en dat de commerciële plint die eronder zit dan een onderdeel wordt van de totale gebiedsontwikkeling. Dus wij komen heel vaak indirect in aanraking met commercieel vastgoed of winkelvastgoed." – Heijmans*

De ontwikkelende bouwer AM is een dochteronderneming van het bouwbedrijf Koninklijke BAM groep. Ter ondersteuning van diens bouwactiviteit neemt AM de meer complexe ontwikkelopgaves voor haar rekening. Binnen AM heeft AM Real Estate Development (AM RED) zich gespecialiseerd in de ontwikkeling van commercieel vastgoed. De respondent, Jan Ruitenbergh, is hier werkzaam als

Adjunct Directeur Commercieel Vastgoed. AM wordt door de respondent omschreven als ‘een spin in het web bij het vervaardigen van nieuw vastgoed’. AM realiseert winkels, woningen en kantoren, vaak in combinatie met elkaar. De respondent benadrukt dat AM beslist geen belegger is, en dus geen enkele steen van het gerealiseerde vastgoed in eigen bezit houdt, noch verhuurt. Na realisatie wordt het vastgoed verkocht aan een belegger, danwel aan een particulier. Op de vraag wat AM’s huidige projecten typeert wordt benadrukt dat zeker niet elke winkelontwikkeling hetzelfde is:

*“Deze projecten zijn hele verschillende projecten. Het zijn allemaal winkelontwikkelingen. Wij beslaan een heel breed spectrum aan winkelontwikkelingen.” – AM*

Bouwfonds Property Development (BPD) behoort naar eigen zeggen tot de grootste projectontwikkelaars van Europa, en is als onderdeel van de Rabobank te categoriseren als financiële ontwikkelaar. Er is gesproken met Jeroen Galle, Directeur Projecten. BPD houdt zich hoofdzakelijk bezig met integrale gebiedsontwikkeling, maar realiseert daarnaast ook losse vastgoedobjecten. Er wordt door BPD aangegeven dat de focus in de ontwikkelingsactiviteit ligt op nieuwbouw, maar dat herontwikkeling de laatste jaren een groter aandeel begint te krijgen. Alhoewel winkels door BPD nagenoeg altijd gerealiseerd worden in combinatie met woningbouw, is zeker in integrale gebiedsontwikkelingen commercieel vastgoed wel vaak een onderdeel van de opgave. Daarbij geeft de respondent aan dat winkels, *leisure* en horeca steeds meer in elkaar overgaan, onder de noemer ‘retail’. In deze bredere opvatting hebben winkels bij bijna elke opgave wel een plaats in het plan. De respondent benadrukt dat de vaart op de huidige vastgoedmarkt als ‘gewoon’ wordt beschouwd, waarbij veel mensen vergeten hoe de markt er een aantal jaar geleden bij lag:

*“Iedereen is een beetje vergeten dat we in dit land een enorme crisis hebben gehad, in de financiële- en in de vastgoedwereld. Dat is pas een paar jaar dat het weer ‘haleluja’ is, maar het is 7 jaar lang één grote ellende geweest, met de ene afwaardering na de andere. Een derde van de bouwbedrijven is failliet gegaan, 40% van de architecten is weggesaneerd, en een groot gedeelte van de ontwikkelaars is verdwenen. Mensen zijn kort van geheugen.” – BPD*

Beleggers: Syntrus Achmea Real Estate and Finance, Bouwinvest en Multi Corporation  
Syntrus Achmea Real Estate and Finance (Syntrus genoemd vanaf nu) is een belegger met, naar eigen zeggen, een portefeuille van zo’n twintig miljard euro in Nederland. Al doet de naam anders lijken, er wordt niet alleen belegd voor de verzekeraar Achmea. Als vermogensbeheerder belegt het bedrijf voor pensioenfondsen, verzekeraars en een aantal goede doelen. De respondent is Boris van der Geest, Directeur Commercial Real Estate. Syntrus heeft in totaal meer dan zestig institutionele klanten, en is op alle uithoeken van de vastgoedmarkt actief; winkels, woningen, kantoren en zorgvastgoed. In het winkelvastgoed heeft het belegd vermogen een omvang van 2 miljard euro, verdeeld over het Retail Fund van zo’n 700.000 euro en losse portefeuilles van klanten. Het huidige marktaandeel op de totale Nederlandse vastgoedmarkt is naar eigen zeggen zo’n 30%, wat betekent dat een krappe 1 miljoen vierkante meter vastgoed in eigendom is van Syntrus. Op de winkelmarkt is de partij minder dominant, maar geeft aan nog steeds een aanzienlijk bezit te hebben:

*“Op de winkelmarkt is ongeveer 1 op de 25 meters van ons, dus in elke winkel waar je binnenloopt, op 25 vierkante meter, 1 van die meters is van ons.” – Syntrus*

Bouwinvest is een andere vermogensbeheerder van formaat. De portefeuille-omvang wordt volgens de respondent rond de 1 miljard euro gehouden, omdat hiermee de stabiliteit geboden kan worden die de eigen aandeelhouders op prijs stellen. De meest vermogende aandeelhouders zijn pensioenfondsen, en daarnaast wordt er voornamelijk belegd voor uitvaart- en levensverzekeraars. De vastgoedbeleggingen zijn onderverdeeld in fondsen, waarvan één zich speciaal richt op winkelvastgoed; het Retail Fund. Er is gesproken met Collin Boelhouwer, die als Director Dutch Retail Investments onder andere de beheerder is van dit fonds. De investeringen worden zowel gedaan in het bouwen van nieuwe winkels en winkelcentra, als in het aankopen en verbeteren van bestaand winkelvastgoed. Objecten die op korte termijn rendabel zijn maar waar op lange termijn minder in geloofd wordt verkoopt Bouwinvest. De respondent benadrukt dat risico zoveel mogelijk wordt vermeden:

*“Je merkt dat aandeelhouders het prettig vinden als je een portefeuille hebt rond de 1 miljard. Dat is vrij stabiel, en als er dan is iets gebeurt, er gaat bijvoorbeeld een huurder failliet, dan is de impact op het totale fonds niet zo heel groot. Je bent wat minder afhankelijk van ontwikkelingen in de markt.” – Bouwinvest*

Multi Corporation (Multi genoemd vanaf nu) is in 1982 begonnen als ontwikkelaar op de Nederlandse markt. Vanaf het begin heeft Multi de nadruk gelegd op winkelvastgoed. In 2013 is het bedrijf overgenomen door Blackstone, en is het zich op de Nederlandse markt bijna volledig gaan richten op vermogensbeheer. De ontwikkeltak is vandaag de dag nog maar minimaal, met als enige project FORUM in Rotterdam. Omdat de voornaamste economische activiteit van Multi op de Nederlandse winkelvastgoedmarkt nu bestaat uit vermogensbeheer, is het bedrijf te categoriseren als belegger, die opereert in opdracht van Blackstone. De respondent voor deze actor is Françoise Dechesne, Managing Director Netherlands & Belgium. Multi's totale werkgebied bestrijkt twaalf Europese landen en Turkije. In Nederland bestaat het portfolio uit achttien winkelcentra. In het beheer van dit vastgoed neemt Multi de commerciële kant volledig voor zijn rekening, maar besteedt de technische onderhoudszaken uit aan derden. Deze taakverdeling omschrijft Multi zelf als volgt:

*“De commerciële dingen doen wij wel in huis, want ik vind ook dat je maar 1 keer je geld kan verdienen. Dus wij doen alle verhuur, alle re-development, uitbreidingen voor winkels, verplaatsingsplannen, dat doen we allemaal zelf. Maar als ergens de lift kapot is dan laten we iemand anders organiseren dat die lift gemaakt wordt.” – Multi*

## 4.2 Ruimtelijke investeringsstrategie in de lineaire economie

De ruimtelijke investeringsstrategie op de huidige lineaire winkelvastgoedmarkt verschilt tussen de actorgroepen, en vaak zelfs ook binnen de groepen. Voor gebruikers staat de winkellocatiekeuze centraal, bij ontwikkelaars gaat het om de keuze van projectlocaties en voor de belegger heeft het betrekking op de samenstelling van hun beleggingsportefeuille. Ondanks deze verschillen vormen zij samen een waardeketen op eenzelfde markt, die de actorgroepen dus met elkaar verbindt. Daarbij geldt voor elke actor dat de keuze om ergens te investeren niet uit de lucht komt vallen. Het afwegingskader dat ten grondslag ligt aan hun ruimtelijke keuzes, en de omgevingsfactoren waarop dit afwegingskader gebaseerd is, worden in deze paragraaf van de analyse belicht. Hiermee wordt de

volgende deelvraag beantwoord: “Hoe is de ruimtelijke investeringsstrategie van de private actoren vormgegeven en welke omgevingsfactoren zijn hiervoor in de huidige lineaire economie bepalend?”

#### 4.2.1 De visie binnen de actorgroepen

##### Gebruikers

De belangrijkste criteria voor de locatiekeuze van een winkelier zijn volgens Detailhandel Nederland de ‘voetvolging’ en kosten. Voetvolging wordt uitgelegd als het aantal potentiële consumenten dat in de buurt loopt. De belangrijkste kostenpost is de huur, dus in de kostenafweging is de huurprijs bepalend. Ook de opkomst van de online winkel wordt genoemd, wat de fysieke locatie iets minder belangrijk maakt. Voor de fysieke winkel wordt onderscheid gemaakt tussen twee types. De eerste is de ‘boodschappen-winkel’, die een bepaald gebied bedient en waarvoor nabijheid van consumenten leidend is in de locatiekeuze. De tweede is de winkel die zich richt op ‘funshoppen’. Dit type vestigt zich op plekken met veel reuring, waar mensen juist speciaal naartoe komen, ook van verder weg. In Nederland hebben 15-25 grote binnensteden de rol van fun-shop gebied, en in kleinere steden bestaat hierop aanvullend aanbod in de vorm van de zogenoemde boodschappen-winkels. De mate van rationaliteit in de locatiekeuze is volgens Detailhandel Nederland te relateren aan de omvang van het bedrijf:

*“Dat zijn keuzes die ondernemers maken. Waarbij de grote jongens dan heel rationeel kijken, en de kleine ondernemers op gevoel af gaan.” – Detailhandel NL*

Bij Albert Heijn staat in de locatiekeuze de directe marktomgeving van een winkel centraal. In dit gebied moet de marktvraag voldoende zijn voor het type winkel dat neergezet wordt. Dit heeft voornamelijk betrekking op de residentiële consument, en leidend in de locatiekeuze is dus het aantal mensen dat in een gebied woont. Met rekenmodellen wordt vastgesteld hoeveel bewoners er binnen een bepaalde straal nodig zijn om een supermarkt draaiende te houden. Een ander belangrijke locatiefactor voor Albert Heijn is bereikbaarheid. Dit gaat zowel over het aantal parkeerplekken als de aanwezigheid van efficiënte bevoorradingsmogelijkheden. De parkeergelegenheid is vooral een aandachtspunt bij grote winkels aan de stadsranden, om de consument van verder weg aan te trekken. De mogelijkheid tot bevoorrading is nogal eens een knelpunt is bij binnenstedelijke kleinere winkels. Tot slot worden concurrerende supermarkten meegenomen in de afweging, omdat hun aanwezigheid de omzetdoelstelling kan verstoren. Bij directe concurrentie om bepaalde plekken wordt benadrukt dat het van belang is om posities te verkrijgen door het winnen van gemeentelijke tenders, waarin nauw samengewerkt wordt met ontwikkelaars en beleggers. Hoewel Albert Heijn tot op heden marktleider is, is de supermarktketen niet meer de monopolist die het ooit was:

*“Wij zijn niet meer, zoals dat vroeger was, had je de Albert Heijn en de rest. Want de Jumbo kan hetzelfde, de Lidl kan hetzelfde, dus op dat vlak is de concurrentie gewoon vergroot. Dus het is niet zo van, als een andere partij een pandje heeft dan komen ze toch wel bij ons. Nee, dan moeten we echt de concurrentie aan met de Jumbo.” – Albert Heijn*

Hema baseert haar locatiekeuzes op ‘potentieel’. De belangrijkste overweging hierin voor Hema is hoeveel euro er onder aan de streep overblijft wanneer een winkel op een bepaalde locatie gevestigd wordt. Het potentieel geeft aan in hoeverre een gebied of plek voorziet in de positiviteit van deze balans, en wordt vastgesteld door speciale vestigingsplaatsonderzoekers. De belangrijkste determinanten in deze keuze zijn het aantal mensen dat in een gebied woont, hoeveel zij te besteden



hebben, en hoe hoog de winkelhuurprijzen zijn. Hema geeft aan een winkel te zijn van 'iedereen', waarmee bedoeld wordt dat ze hun producten tegen een prijs aanbieden die door elke consument te betalen is. Er wordt daarom bewust gekozen niet in de gebieden met de allerhoogste huren te gaan zitten. Een hogere huur zou zich namelijk vertalen in een hoge productprijs, die niet iedereen kan betalen. En wanneer Hema prijzen blijft hanteren die wel voor iedereen betaalbaar zijn, is de plek voor henzelf niet langer rendabel:

*“Hema is een formule voor iedereen, dus wij hoeven niet per se om de aller aller hoogste huurplekken te gaan zitten. In de kern van de Kalverstraat, dat is best veel geld, dan betaal je toch ook best veel voor je marketing, laat ik het zo maar noemen, en dat verdien je niet terug.” – Hema*

Om ook klanten van verderaf aan te trekken acht Hema bereikbaarheid en de beschikbaarheid van parkeerplekken essentieel, maar alleen op locaties waar dat tot de reële mogelijkheden behoort. Zo zijn parkeerplekken bijvoorbeeld alleen van relevant belang op locaties waar de uitvalswegen ook echt in de toestroom van extra klanten kunnen voorzien. Locaties met een gebrekkige bereikbaarheid moeten dat op andere vlakken positief compenseren, bijvoorbeeld door de aanwezigheid van veel passanten. Hiermee in lijn maakt ook Hema onderscheid tussen meerdere type winkels. De speciale winkels zijn gekoppeld aan een plek, zoals een station of luchthaven. De normale winkels zijn gecategoriseerd op basis van winkelvloeroppervlak. Een opdeling die de respondent zelf definieert als 'een soort van BH-maten structuur'. De grote *flagshipstores* staan voornamelijk in grote steden, de middelgrote winkels zijn gelegen in de middelgrote steden. De winkels met een beperkte omvang zijn later toegevoegd op plekken waar nog een stukje markt vraag 'over' was. Hema zegt in bijna iedere andere winkelformule een concurrent te hebben, omdat het een warenhuisketen is. Naast het meewegen van deze concurrentie wordt bij de keuze van een nieuwe locatie ook gekeken of het marktgebied niet met de reeds bestaande, eigen marktgebieden overlapt. In Nederland is de markt inmiddels nagenoeg verzadigd, en Hema verwacht hier dus ook in beperkte mate uit te breiden de komende jaren. Hoewel er bij Hema wordt gewerkt met een gestructureerd ruimtelijk afwegingskader, geeft de respondent toe dat Hema het succes van een winkel niet voor de volle 100% in handen heeft:

*“Als kijkt naar wat het succes is van een filiaal, dat zijn natuurlijk legio dingen ... Als je een hele mix hebt; bereikbaarheid, zichtbaarheid, parkeren, aantal mensen, concurrentie, bestedingen per hoofd van de bevolking et cetera. Dat zijn natuurlijk heel veel dingen, soms definieerbaar soms ook niet-definieerbaar, die het succes of het niet-succes van een winkel kunnen beïnvloeden.” – Hema*

### Ontwikkelaars

NEPROM geeft aan dat ontwikkelaars winkelvastgoed niet per se als een specifieke deelmarkt beschouwen, maar winkel- en bedrijfstvastgoed samen scharen onder de noemer 'commercieel vastgoed'. De ruimtelijke investeringsstrategie in dit type vastgoed begint vanuit hun visie bij de klant, een gebruiker of belegger. Deze klant is op zoek naar een pand, of naar een plan om een vastgoedobject te realiseren.

Om aan deze wens te voldoen komt de klant bijvoorbeeld terecht bij Heijmans, die of vastgoed aan het ontwikkelen is, of een bepaalde grondpositie heeft waar vastgoed gerealiseerd kan worden. Er wordt benadrukt dat commercieel vastgoed bijna altijd onderdeel is van een bredere gebiedsontwikkeling, maar dat het zeker niet een grootschalig ontwikkeltraject in gang zet. Heijmans

geeft aan daardoor vooral indirect met commercieel vastgoed in aanraking te komen. Wanneer er in een woningbouwontwikkeling een commerciële plint opgenomen moet worden zoekt Heijmans in deze opgave partners in grote supermarktketens. De respondent geeft aan dat de afweging in de investeringsstrategie wordt gedomineerd door de mate waarin projecten de continuïteit van de vastgoedportefeuille ondersteunt. Heijmans heeft als streven 2000 tot 3000 woningen per jaar te verkopen. Het streven is een constante stroom van woningen te genereren, waar winkelvastgoed dus als toevoeging bijkomt. Leidend in de ruimtelijke keuzes van Heijmans zijn volgens de respondent de commerciële kansen die een locatie te bieden heeft:

*“De keuze waar we gaan zitten, dat is voor een deel van: 'hoe verwachten wij dat dit gebied zich gaat ontwikkelen'. Is het een overloop gebied van een grote stad, of is het een uniek locatie? Dat kan van alles zijn. Dat zijn dus meer de commerciële kansen voor die locatie.” – Heijmans*

De ruimtelijke investeringsstrategie van AM voor nieuwbouw begint enerzijds met het vertrekken vanuit een bepaalde marktsituatie, waarbij kansen geïdentificeerd worden door eigen onderzoeksinspanningen. Anderzijds kan vraag tot stand komen wanneer gemeentes bepaalde ruimtelijke opgaves aan de markt uitbesteden. In beide gevallen is de vraag naar winkels bijna altijd een afgeleide van ontwikkelingen op de woningmarkt. De eerste stap in AM's strategie is het verkrijgen van de wettelijke grondpositie, zodat AM de enige partij is die op die plek mag gaan ontwikkelen. Hierna vindt een marktbenadering plaats, vervolgens wordt de samenwerking met onder andere ontwerpers en aannemers gezocht, en na realisatie wordt het project in zijn geheel doorverkocht aan een belegger. In de herontwikkeling van bestaande winkelcentra is de vragende partij vaak de eigenaar van het vastgoed, de belegger, die bijvoorbeeld kampt met leegstand of achterstallig onderhoud. Centraal in het vraagstuk van herontwikkeling staat bij winkelcentra de huidige of nieuwe doelgroep, omdat de inspanningen ten doel hebben het winkelcentrum voor consumenten weer aantrekkelijk te maken. Met name bij wijkwinkelcentra in kleinere gemeentes wordt ingespeeld op toenemende vergrijzing door de buurtfunctie van het winkelcentrum te versterken. Maar de marktvraag blijft bij AM te allen tijde uitgangspunt nummer één:

*“Jij vroeg eigenlijk, wat is de belangrijkste omgevingsfactor om een overweging te maken van waar je op gaat investeren. Wat mij betreft is dat absoluut de markt. Dat is gewoon top 1. Zonder markt doe je helemaal niets. En op basis van een goede marktvraag kun je ook goede producten realiseren.” – AM*

BPD redeneert in het uitkiezen van zijn projectlocaties voor winkelvastgoed enerzijds vanuit marktvraag, anderzijds vanuit de wensen of eisen die zogenoemde 'gelegenheidsgevers' stellen. Met 'gelegenheidsgevers' worden overheden bedoeld die een marktpartij in de gelegenheid stellen een bepaalde ontwikkelingsactiviteit op een bepaalde plek uit te voeren. In het eerste geval, wanneer marktvraag het uitgangspunt is, is er op een bepaalde plek nog geen of niet voldoende winkelaanbod, terwijl daar wel behoefte aan is. Net als bij Heijmans wordt benadrukt dat deze marktvraag vaak tot stand komt door ontwikkelingen op andere vastgoedmarkten, en dus op plekken waar kantoren of woningen gerealiseerd worden. Het aantal potentiële consumenten in de directe omgeving is dus, net als bij de andere ontwikkelaars, leidend. Aangezien BPD als ontwikkelaar actief is op meerdere deelmarkten is het bedrijf in sommige gevallen zelf de aanstichter van deze vraag naar winkelvastgoed, zoals bij een grootschalige gebiedsontwikkeling. Bij de uiteindelijke vormgeving van het project wordt ook 'de bril' van de beleggers opgezet, omdat de winkelpanden na realisatie vaak aan hen verkocht



moeten worden. In het tweede geval zijn het de gelegenheidsgevers, vaak provincies of gemeentes, die gronden vrijgeven aan marktpartijen. Om de ontwikkeling van een gebied toebedeeld te krijgen worden voorwaarden gesteld aan het voorzieningenniveau. Dit kunnen niet-commerciële voorzieningen zijn, zoals scholen of gezondheidscentra, maar ook commerciële, zoals winkels en horeca:

*“Onderdeel van de plannen is dat daar gewoon een commerciële plint, zo noemen gemeentes dat, om zit met winkels en voorzieningen, en die maken we gewoon af.”*  
– BPD

### Beleggers

Ook bij Syntrus staat de markt centraal, en wordt als uitgangspunt genomen in het samenstellen van de beleggingsportefeuille. Op dit moment is de eigen ‘Outlook 2020’ het handvat dat gebruikt wordt om deze markt in kaart te brengen. Enerzijds gaat deze analyse in op de investeringskant van het verhaal, waarin beschreven staat hoe het investeringsklimaat eruit ziet, hoe de waardegroei zich ontwikkelt en welke markten hard danwel zacht groeien. Anderzijds wordt de retail-kant van het verhaal behandeld, die zich richt op de trends in de gebruikersmarkt, prijsontwikkelingen en aanvangsrendementen. Dit tezamen geeft een zo volledig mogelijke weergave van de kansrijke gebieden op de winkelvastgoedmarkt. De beleggingsstrategie wordt hier voor 95% op gebaseerd. In de overige 5% is ruimte voor klant-specifieke voorkeuren of bepaalde doelstellingen die door het fondsbeheer gewenst zijn. De uiteindelijke spreiding wordt vastgelegd in het portefeuilleplan, waarin de investeringen op dit moment voornamelijk gericht zijn op wijkwinkelcentra in binnensteden. Een belangrijke overweging aan de aanbodkant in het uiteindelijke investeringsbesluit is de schaal van het bestaande winkelgebied, uitgedrukt in het aantal winkels dat er nu is. Er wordt nadrukkelijk gekeken naar de aard en kracht van concurrerende winkelgebieden in de omgeving. Voor de vraagkant is demografie een bepalende factor. Het gaat hierbij om de huidige en toekomstige omvang van het verzorgingsgebied; dus het aantal mensen dat er woont, en het aantal mensen dat er verwacht bij gaat komen of weggaat. Gebieden waarvan verwacht wordt dat het inwoneraantal sterk gaat groeien worden als kansrijk gezien door Syntrus, omdat hier meer potentiële winkelconsumenten bijkomen. Een belangrijke groep winkelconsumenten is volgens de respondent die van senioren, gezien de trend van vergrijzing in Nederland:

*“Er is een toenemend aantal 65-plussers, extreem belangrijk voor het winkellandschap van de toekomst.”* – Syntrus

Een toenemend aantal senioren onderstreept het belang van wijkwinkelcentra, omdat deze groep hiervan de ‘hoofdbezoeker’ is. Een andere factor die nog meespeelt, maar in mindere mate, is het gemeentelijk detailhandelsbeleid. Syntrus voelt zich in haar ruimtelijke keuzes niet per se aangemoedigd, maar ook niet echt belemmerd, door regionale verschillen in beleid. Overigens geeft de respondent aan dat een generiek afwegingskader, waarbij vaststaande criteria gehanteerd worden voor ieder ruimtelijk investeringsbesluit, te algemeen is, en daardoor ook beperkingen kent. In de praktijk moet een investering vaak toch van geval tot geval bekeken worden:

*“We hebben overigens wel gezocht naar hele harde criteria om een hele harde scheiding te maken, maar onze conclusie was dat dat niet lukte. Je kon wel aantonen dat Amsterdam het het beste doet, en de G4 beter dan de rest, maar*

*daarna komt een soort amorfe groep, en dan moet je ergens een streep in trekken.  
Wat doe je nou wel en wat doe je niet.” – Syntrus*

Leidend voor de ruimtelijke investeringsstrategie van Bouwinvest is het fondsplan, dat elk jaar opgesteld wordt voor de aandeelhouders van het Retail Fund. Centraal in het fondsplan staat de visie van Bouwinvest op de markt, de doelstellingen voor de portefeuille en de vastgoedstrategie. De vastgoedacquisities worden uitgevoerd in lijn met deze strategie. In de huidige vastgoedstrategie is er vertrouwen in twee segmenten van het winkelvastgoed. De eerste zijn de wijkwinkelcentra, gericht op de dagelijkse boodschappen. De focus ligt op centra met een divers aanbod aan soorten winkels, waar de consument meerdere malen per week naar toe gaat. Bij voorkeur is het aandeel supermarkten zo groot mogelijk. Het tweede segment bestaat uit winkels gelegen in de belangrijkste winkelstraten van Nederland. Bouwinvest verwacht op deze plekken dat er over 10/20 jaar nog steeds gewinkeld wordt, waardoor de huurinkomsten redelijk zeker worden geacht. Voor beide segmenten geldt overigens dat ingezet wordt op winkels die zo onafhankelijk mogelijk zijn van trends op de markt, zoals internetverkoop. Deze winkels zijn stabiele huurders omdat ze het vastgoed nodig hebben voor hun verkoopactiviteit. Mocht een vastgoedobject binnen de kaders van de vastgoedstrategie passen, dan is er nog één aspect bepalend in het uiteindelijke investeringsbesluit: de rendementseis. De rendementseis schrijft voor dat in elke acquisitie moet gelden dat het beoogde rendement positief opweegt tegen de risico's die het project met zich meebrengt:

*“In elk project zitten risico's. Worden wij genoeg gecompenseerd voor de risico's in dat project. Je kan je voorstellen dat een object gelegen in het centrum van Amsterdam dat heeft veel minder risico, dus dat heeft ook vaak een veel lager rendement. Minder risico is lager rendement.” – Bouwinvest*

Multi geeft aan dat haar huidige winkelportefeuille niet volledig zelfstandig is samengesteld. Het moederbedrijf Blackstone heeft in 2014 een groot deel van Multi's huidige portefeuille overgekocht van CBRE GI. Dit was het punt waar Multi de grootste stap maakte in de verschuiving van ontwikkelaar naar belegger, omdat het de taak kreeg deze portefeuille te beheren. Deze portefeuille van veertien assets verspreid over Nederland is aangekocht om drie redenen. Ten eerste bestond deze uit goed functionerende wijkwinkelcentra, ten tweede zaten er winkels in die zich richten op de dagelijkse boodschappen, en ten derde was de aanwezigheid van een supermarkt gegarandeerd. Wijkwinkelcentra plus, zoals ze het bij Multi zelf noemen. De filosofie hierachter is dat niet elke investering gericht hoeft te zijn op de 'echte winnaars' in het winkellandschap, zoals A1-winkelgebieden in grote steden:

*“Het is niet erg om iets buiten de Randstad te kopen. Als je maar een product koopt waar veel supermarkten en dagelijkse goederen in zitten. Ook in Emmen kopen ze dagelijkse goederen.” – Multi*

In de ruimtelijke spreiding hebben de middelgrote en kleine steden dan ook de overhand. De portefeuille is na de overname aangevuld met vijf nieuwe winkelcentra, deels zelf gebouwd en deels overgekocht van andere partijen. In de ruimtelijke investeringsstrategie neemt Blackstone de besluiten, waarna Multi het management van de panden doet. De respondent benadrukt dat Multi panden scherp inkoopt, er waarde aan toevoegt door herontwikkelingen, en weer op de markt brengt. Dit alles gaat onder het adagium: 'buy it, fix it, sell it'. Toch wordt ook aangegeven dat winkelcentra gemiddeld zo'n 4-6 jaar in bezit worden gehouden. In die verhuurperiode geldt dat het succes van een

investering voor een groot deel afhangt van de consument. Een plek is volgens Multi pas kansrijk als het verzorgingsgebied groot genoeg is, en er dus genoeg mensen wonen of naartoe komen. Een andere belangrijke factor is dat het aantal huurders per winkelcentrum niet boven de  $\pm 18$  uitstijgt, omdat er dan geen eenduidige strategische koers meer gevaren kan worden. De respondent legt uit dat bij een hoger aantal huurders namelijk teveel confronterende belangen ontstaan. Tot slot wordt door Multi aangegeven dat een divers winkelaanbod, bestaande uit winkels met veel dagelijkse goederen, de meeste kans van slagen heeft. Over de rode lijn in de strategie heerst in ieder geval geen twijfel:

*“En hoe maak je dan die strategische keuze? Waar kunnen we geld verdienen.  
Punt. “ – Multi*

#### 4.2.2 Overeenkomsten en verschillen tussen de actorengroepen

Voor de gebruikers staat in hun huidige ruimtelijke keuzes de consument volledig centraal. Zonder klant is er namelijk geen omzet. Winkels met een kleine omvang willen voornamelijk zitten op plekken waar veel consumenten wonen of voorbijlopen. Winkels van grote omvang kunnen op dit soort drukbevolkte locaties vaak niet terecht, en hechten dus veel waarde aan een goede bereikbaarheid, zodat de consument naar hen toe kan komen. Een belangrijke determinant van die bereikbaarheid is het aantal beschikbare parkeerplekken. Voor de huurprijs die een winkelier bereid is te betalen geldt dat vooral het type winkel en het prijssegment van de producten die verkocht worden leidend zijn. Een locatie met een hogere huurprijs moet significant meer omzet genereren, anders is het een onnodige kostenpost. Tot slot kijkt de winkelier naar overlap met het eigen marktgebied en die van zijn concurrenten, en probeert dit zo veel mogelijk te vermijden.

Bij ontwikkelaars geldt over het algemeen dat hun projectlocaties bepaald worden door de marktvrage. Ook voor hen is het van belang dat genoeg consumenten aanwezig zijn, of genoeg consumenten de winkel kunnen bereiken, anders krijgen ze het project niet verkocht aan de belegger of gebruiker. Grondlocaties zijn vaak in handen van de gemeente, dus de plek waar tenders uitgegeven worden, bepaalt voor een groot deel waar *überhaupt* gebouwd kan worden. Tot slot geven ontwikkelaars aan dat de vrage naar winkels in grote mate afhangt van meer omvangrijke nieuwbouw- of herontwikkelingsopgaves op de woning- of kantorenmarkt, en dus een afgeleide vrage is.

Van de institutionele beleggers geven alle drie de respondenten aan dat zij in hun ruimtelijke keuzes gestuurd worden door de partijen die hun bedrijfsvoering financieel mogelijk maakt; de aandeelhouders of het moederbedrijf. In de verdere uitwerking van deze ingekaderde strategie is een stabiel rendement leidend. Als eigenaar van het winkelvastgoed is dit te genereren met behulp van een stabiele huurstream, en dus hechten ze waarde aan huurders met een goed draaiende winkel. Winkels draaien goed op plekken waar genoeg koopkrachtige consumenten zijn, en dus is ook voor de belegger de consument uiteindelijk bepalend in de ruimtelijke investeringsstrategie.

#### 4.3 De circulaire winkelvastgoedmarkt

In de voorgaande paragrafen zijn de belangrijkste private actoren op de Nederlandse winkelvastgoedmarkt besproken, en is uiteengezet op basis van welke omgevingsfactoren zij hun ruimtelijke keuzes maken in de huidige lineaire economie. Echter, de Nederlandse economie transformeert de komende jaren langzaam van een lineaire naar een circulaire economie. In deze paragraaf staat centraal in hoeverre verwacht wordt dat de winkelvastgoedmarkt mee gaat veranderen en om welke veranderingen dit dan zou gaan. Hiermee wordt de volgende deelvraag

beantwoord: “Wat betekent de circulaire economie vanuit het perspectief van de winkelvegoedmarkt?”

### 4.3.1 De visie binnen de actorgroepen

#### Gebruikers

Circulariteit op de winkelvegoedmarkt is volgens Detailhandel Nederland nog een lastig verhaal. De gewone winkelier op de hoek heeft er weinig mee te doen, omdat deze voornamelijk keuzes maakt vanuit korte-termijn kosten- en opbrengsten overwegingen. Een andere oorzaak van de geringe aandacht voor circulariteit is een gebrek aan kennis over de mogelijkheden onder winkeliers. In nieuwbouw wordt er wel aandacht aan geschonken, voornamelijk in de materiaalkeuze. Daarbij wordt nieuwbouw sowieso getoetst aan de ladder voor duurzame verstedelijking, waardoor alleen het noodzakelijke bijgebouwd wordt. Circulariteitsconcepten in bestaande bouw, zoals meervoudig ruimtegebruik en functiemenging, hebben volgens Detailhandel Nederland geen duurzaamheidsmotief, maar worden gedreven door de sociale rol die een winkel vervult voor de buurt. De respondent redeneert dat een winkel kan functioneren als ontmoetingsplek, waarvan een winkel meer doelen dient dan slechts ‘het verkopen van spullen’. Deze functieverbreding kan bijdragen aan de sociale cohesie, waarbij het winkelcentrum functioneert als ‘huiskamer van de buurt’. Ook is het, gezien de opkomst van de internetmarkt, voor sommige winkeliers simpelweg noodzakelijk:

*“Dat gebeurt wel. Maar dat heeft weinig met circulariteit te maken en veel meer met de veranderende sociale functie van een winkel. Vroeger was de winkel een plek waar je een product kwam halen en een product kun je nu overal vinden, en niet op de laatste plaats op internet. Dus je moet als fysieke winkelier iets extra's doen op nog je klanten te behouden.” – Detailhandel NL*

Grootschalige renovatie van bestaande winkels kent volgens Detailhandel Nederland veel drempels. Winkels zijn vaak gevestigd in historische panden in de binnensteden, en vanwege het versplinterd eigendom moeten relatief veel partijen op één lijn zitten. Waar duurzaamheid wel voeten aan de grond krijgt onder winkeliers is in de energiebesparende maatregelen, omdat het resultaat hiervan direct terug te zien is op de balans. Een lastig punt hierin is wel dat de eigenaar (belegger) nu vaak de investering voor zijn rekening moet nemen, omdat een winkelier maar tijdelijk in het pand zit. Het is echter wel de huurder (winkelier) die de voordelen van de lagere energiekosten opstrijkt. Een betere kosten-baten verdeling in dit vraagstuk is dus een uitgesproken wens, voornamelijk omdat volgens Detailhandel Nederland de belegger vaak redeneert vanuit een rendementsbelang, en het rendementsvoordeel op deze manier voor de belegger uitblijft:

*“Wij noemen dat split incentive. Het incentive zou eigenlijk bij beiden moeten liggen. Eigenlijk heeft nu alleen de huurder de voordelen van een investering die de verhuurder doet.” – Detailhandel NL*

Albert Heijn benadrukt dat een circulaire winkelvegoedmarkt begint bij kennisontwikkeling. Ook zij zijn van mening dat te veel partijen te weinig weten over grondstoffen, materialen en producten. Dit belemmert samenwerking tussen ketenpartners en remt de totstandkoming van rendabele businessmodellen. De respondent stelt dat circulair bouwen gemakkelijker gaat bij nieuw vastgoed dan bij bestaande bebouwing. Circulariteit kan in nieuwbouwrealisatie direct, zonder belemmeringen, geïmplementeerd worden. Echter wordt ook aangegeven dat er relatief weinig nieuwe winkels gebouwd (gaan) worden, en de echte opgave van circulariteit dus toch ligt in herontwikkeling. Albert

Heijn ziet een grote rol voor de investeerder, en dan met name de banken. Wanneer deze circulaire eisen als voorwaarde stellen in de financiering van projecten wordt het probleem bij de wortel aangepakt. Ook taxateurs zouden circulariteit in grotere mate mee moeten nemen in hun waardebeoordelingen. De respondent is zich er in ieder geval zelf al van bewust dat een volledig circulaire vastgoedmarkt inhoudt dat er niets nieuws meer geproduceerd wordt:

*“Ik weet niet zo goed hoe dat op de winkelmarkt anders wordt, maar als je naar een volledig circulaire wereld toe wilt, dan zou dat inhouden dat je niet meer nieuw produceert. Dus dat je alles hergebruikt of ander toepassingen aan elkaar haalt, of anders in elkaar zet, noem maar op.” – Albert Heijn*

Bij de Hema zien ze een circulaire vastgoedmarkt nog niet zo een-twee-drie ontstaan, met name omdat de financiële belemmeringen nog te groot zijn. Bij nieuwbouw is een goede start te maken, maar in bestaande panden is circulariteit nog te lastig ‘rond te rekenen’. In tegenstelling tot de andere actoren geeft Hema aan dat er bij investeringen ten behoeve van energiebesparing ook gevallen zijn waar de kosten door de eigenaar verrekend worden in de servicekosten, waardoor de huurder hier uiteindelijk alsnog aan meebetaalt. De respondent ziet overigens liever dat de belegger de volledige kosten voor zijn rekening neemt. Aan kortere huurcontracten, ten behoeve van de doorstroom en het voorkomen van onnodig ruimtegebruik, zitten volgens Hema ook nadelen verbonden. Het brengt enerzijds flexibiliteit, maar anderzijds ook onzekerheid voor de huurder. Ook bestaat de kans dat het gebied in één klap doodvalt als huurders, binnen een korte tijdsperiode, tegelijkertijd besluiten weg te gaan. De respondent geeft aan circulaire economie een belangrijk thema te vinden, maar dat er voor de winkelvastgoedmarkt nog te weinig relevantie is, zeker voor een partij als Hema. Daarnaast wordt onderstreept dat de winkelontwikkeling vaak onderdeel is van een groter plan, en dat de winkelier hierin niet een erg grote vinger in de pap heeft. Volgens de respondent staat Hema in het doordrukken van bijvoorbeeld circulaire eisen daarom relatief machteloos:

*“Daarna kan je nog maar een heel klein beetje aan de knoppen draaien. Pas heel laat, soms pas maanden, jaren later, zijn die winkelplinten ontwikkeld voor de potentiële huurder. Dan huur jij ergens in die plint 600 meter, maar dan is de invloed van jou op het 40.000m<sup>2</sup> totale project is vrij nihil.” – Hema*

### Ontwikkelaars

NEPROM benadrukt dat de circulaire principes op winkelvastgoedmarkt lastiger te implementeren zijn, omdat het eigendom van de binnen- en buitenkant van een winkel bij verschillende partijen ligt. Een groot onderdeel van het duurzaamheidsvraagstuk speelt zich binnen het gebouw af, en ligt dus buiten de macht van een ontwikkelaar. Vanuit de duurzaamheidswerkgroep van de NEPROM wordt veel nagedacht over het thema circulariteit. Het waarborgen van de multifunctionaliteit in een gebouw zorgt voor flexibiliteit en waardevastheid van een plek, omdat er telkens een nieuwe bestemming aan gegeven kan worden zonder al te veel investeringen. Ook materiaalkeuze speelt hierin, op een andere manier, een rol. Een gebouw dat demontabel in elkaar gezet wordt is makkelijker verplaatsbaar, wat wederom de flexibiliteit van een plek verhoogd. De respondent merkt echter wel op dat nog niet de gehele markt klaar is voor de transitie naar een circulaire winkelvastgoedmarkt:

*“Als ik een gebouw maak voor iemand, en zeg: 'Er komen ramen in, maar dat zijn tweedehands ramen'. Dat willen ze dan niet hebben. Maar als ik zeg dat die ramen*

*net zo goed zijn als een nieuw raam, wat maakt jou het dan uit. De manier waarop de vraag van de markt verandert bepaalt of er een probleem is.” – NEPROM*

Ook AM geeft aan dat er op de winkelvastgoedmarkt nu nog vrij traditioneel gebouwd wordt, en dat er ook geen grootschalige circulaire transitie verwacht wordt op de korte termijn. Wel ziet de respondent verandering in het gebruik van winkelvastgoed, waar meer behoefte is aan flexibiliteit, zowel bij de verhuurder als de huurder. Dit resulteert in huurcontracten van kortere periodes. Er wordt aangegeven dat de initiatieven met betrekking tot energiebesparing op de kantorenmarkt wel tot stand komen door nauwere samenwerking tussen gebruiker en belegger. Daarbij ligt de verantwoordelijkheid voor zowel binnen- als buitenkant van het gebouw bij eenzelfde partij. Een winkelpand wordt casco opgeleverd, waarna de gebruiker er zijn eigen installaties inpast. De buitenkant van een pand, hetgeen waar AM zich mee bezig houdt, is volgens de respondent niet zoveel ‘circulairs’ aan. Echter, er wordt onderkend dat materialen op de bouwmarkt steeds schaarser worden, omdat de voorraad niet eindig is. Zeker wanneer de vraag naar materialen op de bouwmarkt de huidige stijging doorzet, het aanbod niet vergroot kan worden, en de prijzen dus verder stijgen, kan het overstappen op alternatieven een noodzakelijkheid worden. Op de vastgoedmarkt *an sich* ziet AM dus wel kansen voor de circulaire economie, voornamelijk in het hergebruik van materialen die nu bestempeld worden als sloopafval:

*“Bijlmerbajes is hier een goed voorbeeld van. 98% van het sloopafval dat straks als een grote berg puin op het terrein ligt wordt hergebruikt in de nieuwbouw. Je hoeft het oude materiaal dus niet weg te halen en je hoeft minder materiaal toe te voegen.” – AM*

Bij BPD geeft de respondent aan dat circulariteit op hoger schaalniveau al in hun DNA zit, en het in die zin niet een heel vernieuwend concept is. Hergebruik van gebieden en gebouwen is iets waar ze bij BPD naar eigen zeggen altijd al mee bezig zijn. Circulariteit echter, wordt nog niet benoemd als de leidende gedachte in hun ontwerpen. Dit komt omdat BPD hergebruik, herontwikkeling en andere innovatieve duurzaamheidsconcepten niet per se schaart onder de noemer ‘circulariteit’:

*“Nu is daar een hele nieuwe saus overheen gegaan met allemaal circulaire economie en dat soort dingen, maar in die zin is het een soort evolutie van de oorspronkelijke gedachte: Hoe ga je zo goed mogelijk met je schaarse grondstoffen om, hoe kun je een gebouw zo maken dat het zo min mogelijk belastend is voor het milieu, en waar kan worden hergebruikt, zodat je dat ding niet hoeft te slopen.” – BPD*

Als er echter gevraagd wordt naar circulaire materiaalkeuze, blijkt dat het daar bij BPD toch nog wel tekort aan schiet. Op gebouw-niveau weet de respondent niet één project te noemen waar circulaire materiaalkeuze echt de overhand heeft gehad. Waar de circulaire principes door de respondent wel terug gezien worden in de bedrijfsvoering van BPD, is in de manier waarop invulling wordt gegeven aan het vastgoed. Met name multifunctionaliteit door de tijd heen is iets wat veel aandacht krijgt, waardoor de toekomstwaarde van plek en gebouw gewaarborgd blijft. Met redelijk neutrale gebouwen die gemakkelijk getransformeerd kunnen worden naar een andere functie blijft een gebouw op de lange termijn waardevol voor de plek. Op de circulaire winkelvastgoedmarkt blijft voor BPD het gebruik dus centraal staan:

*“Ik heb er nog niet zo'n beeld bij, de circulaire economie. Ik zie veel meer dat de winkels zelf, die zegmaar gebruikers zijn van ons vastgoed, daar veel meer mee gaan doen, dan wij in het vastgoed eigenlijk zelf. Vastgoed is eigenlijk niet meer dan een middel. Wij herontwikkelen wel steeds meer, waarbij duurzaamheidsprincipes en hergebruik wel voorop staan, maar niet meer dan dat.” – BPD*

### Beleggers

Bij Syntrus wordt onder de term ‘circulair vastgoed’ voornamelijk de materiaalkeuze en het hergebruik van materialen verstaan. Dit is bij de nieuwbouw van woningen al een enorme opgave, en de respondent verwacht niet dat de winkelvastgoedmarkt hier al klaar voor is. Voor bestaand vastgoed is de opgave nog gecompliceerder, omdat deze panden helemaal niet neergezet zijn vanuit de gedachte om hergebruikt te worden. Daarbij geeft Syntrus aan dat beleggers bij woningen eigenaar zijn van zowel de binnen- als buitenkant van het gebouw, maar bij losse winkels slechts ‘de vloeren en de muren’ onder hun verantwoordelijkheid vallen. Dit bemoeilijkt de implementatie van duurzaamheidsprincipes voor een pandeigenaar:

*“Bij winkels is dat heel anders. Daar verhuur je inderdaad echt die schil om dat winkelconcept, als het op pandjesniveau gaat, en is het veel lastiger om daar verduurzaming in aan te brengen. – Syntrus*

De respondent van Bouwinvest benadrukt dat er nog gezocht wordt naar wat de circulaire economie precies is en wat het voor het bedrijf kan betekenen. Termen als ‘duurzaamheid’ en ‘toekomstbestendig’ zijn de respondent inmiddels welbekend, maar ‘circulariteit’ heeft nog geen dominante plek verworven op de vergadertafel. De grootste zorgen van Bouwinvest liggen bij de financiële doorrekening. De respondent verwacht dat de bouw van een winkel met hergebruikte materialen meer zal gaan kosten, en dat de uiteindelijke huurder niet bereid is daar meer voor te gaan betalen. De hogere kosten vertalen zich in dat geval in een lager rendement voor de belegger. Als aandeelhouders circulariteit niet zo hoog in het vaandel hebben, en ook niet bereid zijn de rekening te dragen, heeft een transitie volgens de respondent dan ook weinig kans. Het probleem van collectieve actie, vanwege de financiële belemmeringen, is dan ook duidelijk zichtbaar volgens Bouwinvest:

*“Kijk, ik denk dat als je iedereen om je heen zou vragen: Wil jij dat er duurzamer geproduceerd wordt? Dat iedereen dan zegt: Jaja, eigenlijk wel. Maar ben jij zelf nu ook genegen om meer te betalen dan zeggen ze: Naja, vaak niet.” – Bouwinvest*

Bouwinvest zit op één lijn met Syntrus als het gaat over de kans die de circulaire economie heeft op de winkelvastgoedmarkt in vergelijking tot de mogelijkheden op de markten voor kantoren en woningen; die ligt voor winkels beduidend lager. De oorzaak hiervoor moet gezocht worden bij het gespreide eigendom van de interne installaties en het gebouw zelf, wat het doorvoeren van duurzaamheidsmaatregelen bemoeilijkt:

*“Voor winkels zijn we als verhuurder eigenlijk alleen maar eigenaar van de buitenkant en zeggen we: Wij verhuren een lege hut, en huurder, wat je met die hut doet, maakt niet uit, succes, ga maar lekker je gang. Bij kantoren en woningen is dat anders.” – Bouwinvest*

Volgens Multi is circulariteit een thema dat vandaag de dag binnen hun bedrijfsmuren serieus besproken wordt. Tegelijkertijd wordt er gewaarschuwd voor partijen die wel veel roepen maar er



niets mee doen. De respondent stelt dat de circulaire winkelvastgoedmarkt het meeste kans van slagen heeft op plekken waar het eigendom geclusterd is en in handen van één partij, zoals bijvoorbeeld bij winkelcentra. Vooral op het gebied van materiaalkeuze en hergebruik verwacht de respondent dat er veel gaat veranderen. Multi is een voorstander van meervoudig ruimtegebruik, waarbij de winkel op verschillende tijdstippen voor verschillende doeleinden gebruikt wordt, en het winkelpand ook na sluitingstijd functioneel is voor de omgeving. Wel wordt aangegeven dat dit bij winkels lastig is, omdat het toedelen van één ruimte aan verschillende huurders contractueel bijna onmogelijk is, en het initiatief dus vanuit de eigenaren of huurders zelf zal moeten komen. Met het concept van een ‘Multi-café’ in tijdelijk leegstaande panden wordt door henzelf een eerste aanzet gedaan. Er wordt door de respondent onderscheid gemaakt tussen duurzaamheid en circulariteit, maar waar die grens dan precies ligt wordt niet volledig duidelijk. Dat komt waarschijnlijk omdat duurzaamheid voor Multi redelijk *mainstream* is geworden, maar het nog niet helemaal helder is wat circulariteit nou exact inhoudt. De volgende uitspraak wordt volgens Multi breed gedragen op de winkelvastgoedmarkt, aangezien de meeste actoren net als zichzelf hier nog zoekende naar zijn:

*“Wel staat duurzaamheid heel hoog in het vaandel, maar is die circulaire economie voor onze portefeuille een abstractieniveau te ver.” – Multi*

#### 4.3.2 Overeenkomsten en verschillen tussen de actorgroepen

De meeste gebruikers op de winkelvastgoedmarkt zijn kleine ondernemers, die geen tijd, geld en personeel hebben om iets met de circulaire economie te doen. De kans is groot dat de slager op de hoek er zelfs nog nooit van gehoord heeft. Op het gebied van energiebesparing worden wel stappen gezet, maar hierbij hapert de samenwerking met pandeigenaren. In de gebruikersgroep zal het initiatief om circulariteit door te voeren moeten komen van grote winkelketens die ook vastgoed in eigen bezit hebben. Onder de respondenten zou de voortrekkersrol dus moeten komen van een partij als Albert Heijn, die overigens ook bereid is deze te nemen, mits de marktvraag het toelaat:

*“We lopen niet vooruit op de markt, maar we zitten wel bij de kopgroep als die marktvraag ontstaat. Je moet ook niet te vroeg zijn, want dan bouw je dingen die mensen helemaal niet willen hebben.” – Albert Heijn*

Alle drie de actorgroepen geven aan dat ze meer bekend zijn met de circulaire economie in nieuwbouw dan in bestaande bouw, en hier ook meer kansen zien. Ontwikkelaars begeven zich op het terrein waar de implementatie van de circulaire economie het meest bekend en tastbaar is, omdat zij nieuwbouw realiseren. Met toepassingsmogelijkheden op dit vlak, zoals hergebruik, duurzame materiaalkeuze en transformeerbaarheid, wordt mondjesmaat geëxperimenteerd, maar deze zijn zeker nog niet leidend in winkelvastgoedprojecten. Het toepassen van flexibiliteit in bestemmingsplannen en huurcontracten, is iets wat volgens de ontwikkelaars de circulaire economie wel een betere kans zou geven op de winkelvastgoedmarkt, omdat hiermee multifunctionaliteit van plek en gebouw gefaciliteerd kan worden. Beleggers geven aan dat duurzaamheid en circulariteit op de winkelvastgoedmarkt minder de kans krijgen dan op de woning- en kantorenmarkt, omdat het eigendom van de binnen- en buitenkant van het gebouw bij verschillende partijen ligt, en daarom kosten en baten lastiger te verdelen zijn. Dit neemt het *incentive* om te investeren weg, en zorgt ervoor dat huurder en verhuurder naar elkaar blijven kijken. Dit probleem wordt ook erkend door de gebruikers en ontwikkelaars. Terecht wordt overigens opgemerkt dat ook niet alle concepten van een circulaire economie zo vernieuwend zijn. Een van de circulaire verdienmodellen, *product-as-a-service*,



is op de winkelvastgoedmarkt namelijk in zekere zin al op grote schaal geïmplementeerd, aangezien het niet veel verschilt van het huidige verhuurmodel.

Professor Pellenburg stelt dat het belangrijkste aspect van een circulaire winkelvastgoedmarkt is om slechts winkels te bouwen waar dat nodig is. *Reduce (RO)*, een circulariteitsmaatregel van het hoogste niveau, kan volgens hem op de winkelvastgoedmarkt uitstekend toegepast worden, omdat er genoeg winkelpanden leeg staan. Vooral in binnensteden worden winkels nu te vaak toegevoegd aan het totale project om de financiële haalbaarheid te waarborgen. Het bouwen van onnodige winkelpanden is volgens Professor Pellenburg zeker niet duurzaam. In de interviews legde ook de belegger Multi in het bijzonder nadruk op de verwerpelijkheid van onnodig bouwen.

#### 4.4 Circulariteit in de ruimtelijke investeringsstrategie

Uit de vorige paragraaf blijkt dat de winkelvastgoedmarkt wel degelijk aan verandering onderhevig is, en er wel eens meer kan gaan veranderen in de circulaire economie. In deze paragraaf wordt daarom geanalyseerd of de ruimtelijke investeringsstrategie ook mee transformeert, en zo ja, door welke veranderende omgevingsfactoren dit aangejaagd wordt. Er wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag: “Welke omgevingsfactoren zijn in de (toekomstige) circulaire economie bepalend voor de ruimtelijke investeringsstrategie van private actoren, en waarom deze?”

##### 4.4.1 De visie binnen de actorgroepen

###### Gebruikers

Detailhandel Nederland is niet van mening dat de circulaire economie op korte termijn een grote verandering teweeg zal brengen in de locatiekeuzes van winkeliers. Dit komt voornamelijk omdat andere, niet-circulaire afwegingen nog de overhand zullen blijven houden. Duurzaamheidsmaatregelen als energiebesparing zijn ook nu al bijzaak, zeker bij de kleine winkel. De gemiddelde winkelier wil op een plek zitten omdat er geld te verdienen is, niet omdat deze duurzaam is. Meer ingrijpen door de overheid is Detailhandel Nederland geen voorstander van, vooral omdat er recent al detailhandel-brede afspraken omtrent duurzaamheid zijn gemaakt. Ondernemers zitten niet te wachten op nog meer, in hun ogen limiterende en beperkende, maatregelen. Het circulaire gedachtegoed is over het algemeen nog niet iets waar winkeliers van wakker liggen:

*“Je gaat niet op een rotplek wonen omdat het zo duurzaam is. Dat is met een onderneming precies hetzelfde. Het heeft weinig zin om op een plek te gaan zitten waar niemand zit met een heel mooi duurzaam pand.” – Detailhandel NL*

Albert Heijn benadrukt dat materiaalkeuze bij de realisatie van nieuwe winkels wel degelijk anders zou kunnen worden in een circulaire economie, en dat zelfs de keuze voor een vestiging door circulariteit beïnvloed zou kunnen worden. De respondent geeft wel aan dat dit geen locatie-specifieke keuze zal zijn, maar slechts een regionale. De specifieke locatie in die regio wordt echter nog steeds grotendeels bepaald door de marktvraag. Oftewel, door de consument. Het voorbeeld dat aangedragen wordt is de aangekondigde sloop van een gebouw dat veel materiaal bezit waar Albert Heijn normaliter supermarkten mee realiseert. Dit kan een reden zijn om deze regio als vestigingslocatie voor een supermarkt te overwegen:

*“En op het moment dat je daar naartoe gaat dan is de locatie natuurlijk ook heel erg afhankelijk van de beschikbaarheid van producten. Beton is misschien*

*veelvuldig aanwezig, maar andere dingen misschien minder, en dat moet je weer transporteren. Dan zou je nog wel eens kunnen zeggen van joh, dan ga je op een plek zitten waar bestaande materialen makkelijker voor handen zijn omdat daar ergens een heel gebied ontmanteld wordt. Of dat zwaarder gaat wegen dan de beste plek denk ik niet, want ik denk dat dat meer regionaal gezien gaat worden, maar ik denk wel dat dat mee gaat helpen in bepaalde keuzes.” – Albert Heijn*

Wanneer een locatie om andere redenen uitgekozen wordt, ziet de respondent wel kansen om in de materiaalkeuze van de nieuwe supermarkt gebruik te maken van hetgeen dat regionaal beschikbaar is, en dus eventueel af te stappen van de traditioneel gebruikte materialen. Overigens wordt volgens de respondent in de expansiestrategie steeds meer gekeken naar plekken met herontwikkelingsmogelijkheden, waardoor de eenzijdige focus op nieuwbouwlocaties langzaam verdwijnt. Hoewel nog niet iedereen op de werkvloer kennis heeft van circulaire economie, of dit van belang acht, is wel te merken dat de circulaire manier van denken een plaats krijgt in de strategische afweging. Grofweg zijn er volgens de respondent drie veranderingen in de omgeving die Albert Heijn motiveert om circulariteit op te nemen in de ruimtelijke investeringsstrategie. Ten eerste raken de materialen die nu worden gebruikt in de bouw op den duur op. Er moet dus of overgestapt worden op alternatieven, of overtollig materiaal moet hergebruikt worden. Een tweede motief betreft de beleidsdoelstellingen die gemeentes en de Rijksoverheid momenteel hebben. Als deze op den duur uitmonden in strikte wetgeving wil de Albert Heijn niet achteraan aansluiten omdat hier niet tijdig op geanticipeerd is. Als laatste erkent de respondent de maatschappelijke verantwoordelijkheid die Albert Heijn als marktleider op de winkelvastgoedmarkt heeft, ook al is een maatschappelijke bijdrage vaak lastig uit te drukken in waarde. De respondent is zich er hoe dan ook van bewust dat de keuzes die Albert Heijn maakt van significante impact kunnen zijn op de winkelvastgoedmarkt in zijn geheel:

*“Ik denk dat je daar zeker een voortrekkersrol in moet hebben. Want ja, met Albert Heijns bereik je ik weet niet hoeveel procent van de Nederlandse bevolking, dus als je daar je het daar doet kan je in één keer heel veel effect hebben.” – Albert Heijn*

Aangezien Hema aangeeft dat de Nederlandse markt redelijk verzadigd is, en er dus niet tot nauwelijks vraag is naar nieuwe locaties, ligt de focus in het circulaire vraagstuk voor Hema bij bestaande bouw. De respondent geeft echter aan dat hij het begrip ‘circulaire economie’ vooral tegenkomt bij nieuwbouw, en dan voornamelijk in materiaalkeuze. Het staat bij Hema dus niet erg hoog op de agenda. Overigens ook niet bij veel partijen waar Hema mee samenwerkt. De respondent geeft aan dat Hema als huurder niet de machtspositie heeft om van de belegger of ontwikkelaar een circulair gebouw te eisen, zeker omdat het warenhuis vaak pas als 2<sup>e</sup> of 3<sup>e</sup> gebeld worden bij de verhuur van een winkelpand. De eerste lijn, en dus de partijen met een krachtige stem, zijn volgens de respondent toch vaak de supermarktketens. Voor de overheid is een leidende rol weggelegd, met name omdat de vastgoedsector een vrij financieel gedreven tak van sport is, en de overheid als enige niet redeneert vanuit winst oogmerk. De partij waar zij het spel mee moeten gaan spelen zijn de beleggers, de eigenaren van de panden. Voor een gebruiker als Hema is circulariteit in de ruimtelijke investeringsstrategie in ieder geval nog geen breekpunt:

*“Wat we wel kunnen doen, zoals in het geval van Utrecht Leidsche Rijn, er wordt een nieuw winkelcentrum neergezet, en wij vinden het natuurlijk extra interessant dat het gebouw voldoet aan de laatste eisen. Alleen, als het gebouw niet voldoet aan de laatste eisen, gaan we er vandaag de dag ook naartoe.” – Hema*

## Ontwikkelaars

NEPROM benadrukt dat ontwikkelaars een plek niet kiezen om circulair bezig zijn, maar omdat deze de meeste waarde oplevert. Toch komt circulariteit volgens NEPROM naar voren in de ruimtelijke investeringsstrategie van ontwikkelaars. De respondent redeneert dat het gebouw de plek circulair kan maken. Wanneer een gebouw op de juiste locatie neergezet wordt, waar het op de lange termijn waardevol kan zijn voor een gebied, is dat volgens de respondent circulair te noemen. Op de juiste locatie kan een gebouw door de tijd heen verschillende functies huisvesten. Een vereiste is wel dat het dusdanig gebouwd wordt dat de functiewissel met minimale aanpassingen plaats kan vinden, en de toekomstwaarde dus gewaarborgd blijft. Er zijn volgens NEPROM drie beweegredenen voor ontwikkelaars om mee te doen in de circulaire economie. Het eerste geval is wanneer de klant erom vraagt. Dit kan betekenen dat gemeentelijke opdrachtgevers circulaire eisen opnemen in hun tenders, of dat de beleggers waaraan gebouwen verkocht worden het belangrijk gaan vinden. Beide aspecten zijn op dit moment nog maar in zeer beperkte mate terug te zien. In het tweede geval doet een ontwikkelaar mee vanuit intrinsieke overtuiging. Deze optie wordt niet erg plausibel geacht, omdat voor ontwikkelaars de marktvraag leidend is. In het derde geval stelt de overheid bepaalde circulariteitsprincipes verplicht, waardoor elke ontwikkelaar wel mee moet doen. NEPROM hoopt dat de marktvraag zich in een circulaire richting zal gaan bewegen, omdat dat voor ontwikkelaars de beste reden is om mee te gaan doen in de circulaire economie. De Amsterdamse grachtengordel wordt door de respondent gezien als het schoolvoorbeeld van circulaire bebouwing:

*“Ik wil nog even benadrukken dat de locatie zelf de belangrijkste bijdrage levert aan circulariteit. De plek garandeert dat het een circulair gebouw is. De grachtengordel waren nooit bedoelt als circulaire gebouwen, maar zijn het inmiddels wel geworden.” – NEPROM*

Net als NEPROM geeft AM aan dat, ook in een circulaire economie, de marktvraag van consumenten leidend zal blijven voor de keuze van de projectlocaties. De respondent benadrukt dat investeringen tot stand komen op plekken waar de markt een rendabele investering toelaat, en niet per se omdat daar circulair gebouwd kan worden. De omgevingsfactoren die een winkelier belangrijk vindt zijn hierin bepalend, zoals de aanwezigheid van genoeg residentiële consumenten, passanten en de bereikbaarheid van een plek. Indien aan deze gewenste marktvraag voldaan wordt, komen in de uiteindelijke vormgeving van de investering duurzaamheids- en circulariteitsprincipes wel naar voren. Dit kan variëren van materiaalkeuze, hergebruik, herbestemming tot het nadenken over de toekomstwaarde met betrekking tot demografische ontwikkelingen. Circulariteit speelt dus een rol in de ontwikkelactiviteit van AM, maar heeft nog geen grote betekenis in de ruimtelijke investeringsstrategie:

*“Je moet dit wel bekijken vanuit het perspectief dat circulariteit niet een doel is, maar een middel om op een zorgvuldige manier te investeren.” – AM*

Een opmerkelijke trend die benoemd wordt door AM is de ‘verstopping’ van het Nederlandse wegennetwerk, waardoor de mobiliteit van de consument beperkt wordt en de bereikbaarheid van winkelgebieden afneemt. Er wordt een beeld geschetst waarin de consument verhinderd wordt zich naar de winkel te verplaatsen. In de locatiekeuze van een winkelier wordt dicht bij de consument zitten volgens AM in de toekomst daarom nog belangrijker. Hoe dit precies in verband staat met circulariteit

is bij de respondent ook nog niet volledig duidelijk, maar een bepaalde samenhang wordt in ieder geval benadrukt:

*“Die mobiliteit, in relatie tot locatiekeuze en circulariteit, daar zie ik wel een bepaalde samenhang in ... Bereikbaarheid is van oudsher super belangrijk voor retailers en dat zal zo blijven. Maar naarmate er gebieden minder goed bereikbaar zijn gaat dat locatiekeuzes wel beïnvloeden. Vandaar dat ik denk dat dit ergens in je tekst terug moet komen.” – AM*

BPD stelt dat het circulariteit al enigszins betrokken heeft in zijn ontwikkelactiviteit. Maar net als bij de andere ontwikkelaars geeft de respondent aan dat, ook in een circulaire economie, de marktvrage van winkeliers en beleggers het uitgangspunt zal blijven in de ruimtelijke investeringsstrategie. In een project op IJburg wordt al wel met hergebruikte materialen gewerkt. Maar juist door deze materiaalkeuze, wordt hinder ondervonden van de regels uit het Bouwbesluit, omdat met hergebruikte materialen de energieprestatienormen lastiger te halen zijn. Twee pijlers van de circulaire economie, hergebruik en energiebesparing, botsen hier dus. Van de Rijksoverheid verwacht BPD de komende jaren een veel actievere rol, zeker omdat Nederland achterloopt op duurzaamheidsbeleid. Met het huidige beleid ziet de respondent geen gelijkwaardig *level playing field* tot stand komen, waardoor marktpartijen blijven afwachten. Net als de andere ontwikkelaars geeft BPD aan dat het op een circulaire vastgoedmarkt nog belangrijker wordt om een gebouw op een plek neer te zetten waar het op de lange termijn van nut zal zijn, en zo te ontwerpen dat het multifunctionaliteit over een langere tijdsperiode faciliteert:

*“Het schoolvoorbeeld van het Oosterdokseiland, is de Amsterdamse grachtengordel. Wij maken gebouwen die qua gebruik redelijk neutraal zijn. Die gelet op de ligging van het gebouw, maar ook gelet op de bouwkundige opzet vrij makkelijk kan laten veranderen van functie.” – BPD*

### Beleggers

Syntrus benadrukt dat het als belegger, op zowel de huidige als de toekomstige winkelvastgoedmarkt, twee verschillende rollen heeft, die van eigenaar en die van financierende partij. In de laatste rol zouden circulaire eisen gesteld kunnen worden aan project, zoals de uitvoerder nu ook getoetst wordt op zijn integriteit. Alleen wordt dat nu nog niet gedaan. In de rol van eigenaar wordt benadrukt dat niet Syntrus als verhuurder, maar vooral de huurder aan zet is. De respondent geeft aan dat Syntrus van de grotere winkelketens simpelweg niet kan eisen dat zij circulariteit omarmen of een hogere huurprijs betalen, omdat deze dan gewoon een ander pand zoeken bij de concurrent. In een circulaire economie blijft de marktvrage voor Syntrus dus een bepalende factor bij ruimtelijke keuzes. Maar de belangrijkste factor in de ruimtelijke investeringsstrategie van Syntrus is toch wel de aandeelhouder, degene van wie het vermogen uiteindelijk beheerd wordt. Deze aandeelhouders hebben duurzaamheid volgens de respondent zeer hoog zitten, en zijn intrinsiek gemotiveerd om ook de volgende stap naar circulariteit te zetten. Over het huidige duurzaamheidsbeleid van de overheid heerst binnen Syntrus tevredenheid, maar het zou de komende jaren zelfs nog wel een stapje meer mogen:

*“Als je als overheid nog sneller gaat en je zegt: “Dit mag niet meer vanaf dan en dan. Ja, ze jagen op die manier vernieuwing heel erg aan. Dat is goed. Ik denk dat ze daar een soort stimulerende rol in hebben.” – Syntrus*

Ook voor Bouwinvest geldt dat de belangrijkste drijfveer achter de ruimtelijke investeringsstrategie het te behalen rendement voor de aandeelhouders is. Waar dit rendement te maken valt gaan zij investeren. Hiervoor worden relevante ontwikkelingen op de winkelvastgoedmarkt in kaart gebracht, waarna geïnvesteerd wordt op de plekken waar de meeste mensen lopen of de meeste economische activiteit plaatsvindt. Deze opzet gaat bij Bouwinvest niet veranderen in de circulaire economie. Wat wel zou kunnen veranderen, zijn de determinanten die de rendabiliteit van een project bepalen. Voor elke belegging wordt intern een rendementseis gemaakt, op basis van demografische, economische en sociale determinanten. Circulariteit heeft daar nu nog weinig rol van betekenis in, maar de respondent geeft aan dat in een veranderende economie de huidige determinanten voor rendabiliteit mee zouden kunnen veranderen, of andere determinanten belangrijker zouden kunnen worden. Welke determinanten aan verandering onderhevig zouden kunnen zijn is nog geen duidelijkheid over. Overigens blijft voor Bouwinvest de meest invloedrijke omgevingsfactor nog steeds de koers die vermogende aandeelhouders varen:

*"Ik denk dat je als enige belegger niet in staat bent om dat op te leggen aan een ontwikkelaar. Je verandert dat pas als wij door aandeelhouders gedwongen worden. Als zij zeggen: "Wij willen alleen maar investeren in gebouwen die circulair zijn." – Bouwinvest*

Multi is de enige belegger van de ondervraagden die zich enkel richt op winkelvastgoed. Zoals eerder beschreven achten meerdere actoren de kansen voor een circulaire vastgoedmarkt groter op andere deelmarkten, zoals kantoren of woningen, vanwege het ontbreken van het *split incentive* op deze deelmarkten in duurzaamheidsinvesteringen. Het is dan ook niet geheel tegen de verwachting in dat Multi aangeeft in de eigen portefeuille weinig met circulariteit te doen. 'De circulariteit van vandaag' zit volgens de respondent voornamelijk in nieuwbouw, waar projectontwikkelaars de hoofdrolspelers zijn:

*"Ja, maar ik vind die circulariteit wel een lastige hoor, vooral voor vastgoed. Het kan, als je nieuwbouw gaat plegen, dan kan het altijd." – Multi*

In herontwikkeling worden vooral kansen gezien voor de openbare ruimte of voor bebouwing die geheel in het bezit is van één eigenaar. Voor Multi zelf blijft de belangrijkste overweging in de samenstelling van de beleggingsportefeuille het beoogde rendement, waarin circulariteit een rol kan gaan spelen, maar zeker ook aandacht blijft voor de esthetische en monumentale waarden van vastgoed. Het toetsen van hun eigen huurders op circulariteitsvoorwaarden zien ze bij Multi op de korte termijn nog niet gebeuren. Huurders zijn volgens de respondent te motiveren voor circulaire maatregelen die de totale kosten omlaag brengen, wat bij de huidige maatregelen nog in te beperkte mate gebeurt. De respondent heeft het liberale gedachtegoed hoog zitten, en is daarom geen voorstander van een overheid die restricties oplegt, maar ziet graag een stimulerende overheid. Er wordt overigens benadrukt dat regionaal variërend overheidsbeleid in de ruimtelijke investeringsstrategie van Multi nu geen doorslaggevende rol speelt, en dat waarschijnlijk ook niet zal gaan doen.

Andere overwegingen worden simpelweg van groter belang geacht:

*“Dus als je zegmaar alle knoppen bedenkt waarnaar je kijkt, waar je aan kan draaien, om te bepalen of je wel of niet een haalbaar project hebt, dan is het wel een belangrijke knop, maar zal niet de doorslaggevende knop zijn in de overweging. Nouja, tenzij ze onmogelijk iets vragen ... Ik ken die situatie niet eerlijk gezegd.” – Multi*

#### 4.4.2 Overeenkomsten en verschillen tussen de actorgroepen

Gebruikers volgen in een circulaire economie nog steeds letterlijk de consument in hun ruimtelijke keuzes, omdat deze hen omzet oplevert. Zolang de klant betaalt, blijft deze ook koning. Zeker kleine winkeliers die geen eigen vastgoed in bezit hebben zullen hun ruimtelijke investeringsstrategie niet drastisch aanpassen, behalve als er kostenbesparingen aan verbonden zijn. Dit zie je gebeuren op het gebied van energie, waar winkeliers kiezen voor een pand met lagere stroomkosten. Opmerkelijk is dat zowel de gebruikers als de beleggers in de ondergeschikte rol kruipen als hen gevraagd wordt of circulariteit afgedwongen kan worden bij de directe ketenpartner. Onder winkeliers wordt aangegeven dat zij hier vaak te weinig macht voor hebben, waar ook onder beleggers wordt gesteld dat zij ‘met hun rug tegen de muur staan’ in de relatie met huurders. Beide partijen geven aan dat het concurrentieniveau zo hoog is dat ze niet in staat zijn dit circulariteits-eisen te stellen van elkaar, omdat dan net zo makkelijk overgestapt zou worden naar een alternatieve partij.

Door de ontwikkelaars wordt wel aangegeven dat veranderende omgevingsfactoren in een circulaire economie de ruimtelijke investeringsstrategie zouden kunnen beïnvloeden. Dit komt voornamelijk omdat ze voor de uitvoering van hun ontwikkelactiviteit afhankelijk zijn van overheden die tenders uitschrijven. Zodra gemeentes op grotere schaal circulaire eisen gaan stellen in deze tenders wordt een ontwikkelaar die hier niet aan kan voldoen beperkt in zijn ruimtelijke mogelijkheden. De kans dat projectlocaties uitgekozen worden omdat ergens materiaal beschikbaar komt voor hergebruik wordt geopperd, maar wordt zeker niet door iedereen al reëel geacht. Materiaal is hiervoor nog niet ‘schaars genoeg’, en transportkosten nog te laag. Het wordt aannemelijker geacht dat een ontwikkelaar de keuze van zijn materiaal afstemt op de regionale beschikbaarheid. Een circulair concept dat breder gedragen wordt, is bebouwing die functioneel getransformeerd kan worden. Dit maakt een locatie circulair, omdat deze meerdere functies door de tijd heen kan huisvesten. Om dit concept kans van slagen te geven is flexibel overheidsbeleid wel een vereiste. Maar, over het algemeen wordt circulariteit door ontwikkelaars eerder gezien als een middel om duurzaam te ontwikkelen, in plaats van als een doel op zich. De beleggers delen deze opvatting. Voor hen is circulariteit wel iets dat meegenomen wordt in de afwegingen, maar zeker geen doorslaggevend aspect in de ruimtelijke-strategische besluitvorming. Echter, zodra aandeelhouders het willen integreren in de strategie, de markt erom gaat vragen, of het circulaire alternatief meer rendement op gaat leveren, dan zou dat zomaar kunnen veranderen.

Professor Pellenburg verwacht dat de motivering van de actoren voor ruimtelijk-strategische verandering eerder extrinsiek dan intrinsiek zal zijn. De gebruikers hebben direct contact met de klant, en zouden in hun strategische overweging een veranderend sentiment van de consument, ten aanzien van circulariteit, mee kunnen gaan wegen. Hij stelt dat beleggers en ontwikkelaars voornamelijk intrinsiek gedreven zijn, en het meeste belang hechten aan financieel rendement. Aangezien circulariteit nog niet het meest winstgevende alternatief is, ontbreekt bij deze actorgroepen de

intrinsieke motivatie. Wil de duurzaamheidstransitie doorzetten moet er dus ‘druk van buitenaf’ op deze partijen gelegd worden. Vooral de ontwikkelaars zijn volgens hem in hoge mate gevoelig voor regeldruk vanuit de overheid.

Daarnaast benadrukt hij dat de locatiefactor ‘bereikbaarheid’ anders vormgegeven kan gaan worden in een circulaire economie. Waar nu de auto het gebruikelijke vervoersmiddel is om de winkel te bereiken, zou dit op de circulaire winkelvastgoedmarkt kunnen verschuiven naar de fiets en het openbaar vervoer. Een voorwaarde die genoemd wordt is de rem op de winkelontwikkeling rondom ring- en snelwegen, en een verplaatsing hiervan richting OV-knooppunten. Hierdoor neemt de autobereikbaarheid af, en wordt OV gebruik gestimuleerd.

Ook stelt hij dat het uitkiezen van verstandige, toekomstgerichte locatie de duurzaamheid van een project versterkt. In lijn met de NEPROM is hij van mening dat de locatie zelf het gebouw circulair kan maken. Een gebouw dat voor langere tijd nuttig is voor zijn omgeving, is namelijk duurzaam te noemen. In die zin is de locatie zelf dus eigenlijk een van de locatiefactoren op de circulaire winkelvastgoedmarkt.

## 4.5 Conditie voor transitie

Uit het voorgaande blijkt dat de winkelvastgoedmarkt op een aantal vlakken gaat veranderen. Actoren verwachten hier in verschillende mate, en op een verschillende manier, rekening mee te gaan houden in hun ruimtelijke keuzes. De transitie naar een circulaire winkelvastgoedmarkt staat nog in de kinderschoenen. In deze afsluitende paragraaf van de analyse wordt besproken in hoeverre de actoren verwacht dat de transitie zal gaan doorzetten, en welke condities ze daarbij cruciaal achten voor een acceleratie. Hiermee wordt de laatste deelvraag beantwoord: “Wat zijn de belangrijkste condities voor de transitie naar een circulaire winkelvastgoedmarkt?”

### 4.5.1 De visie binnen de actorgroepen

#### Gebruikers

Volgens Detailhandel Nederland is duurzaamheid op dit moment voor winkeliers nog echt een randvoorwaarde. Het wordt gezien als een onnodige kostenpost, terwijl duurzaamheidsmaatregelen op de lange termijn juist ook voor kostenbesparingen kunnen zorgen. Circulariteit is echt nog een brug te ver, en wordt nog teveel gezien als ‘Duurzaamheid 2.0’. Wel denkt Detailhandel Nederland dat winkelvastgoed, net als andere soorten vastgoed, uiteindelijk circulair zal worden. In deze transitie ligt volgens de respondent de belangrijkste rol bij vastgoedeigenaren, de beleggers. Een vereiste is dat de kosten-baten verdeling tussen huurder en verhuurder evenwichtiger wordt, zodat er voor beide groepen meer reden ontstaat om te participeren in de circulaire economie. Uiteindelijk draait namelijk ook het circulariteitsvraagstuk gewoon om geld:

*“Ja. Het gaat om kosten, financiering en rendement.” – Detailhandel NL*

Albert Heijn stelt dat de belangrijkste conditie in de transitie naar een circulaire winkelvastgoedmarkt het krijgen van een kloppende *business case* is. Het resultaat van circulariteit moet zijn dat winkels tegen lagere kosten gebouwd kunnen worden, en winkeliers hun huurprijzen zien dalen. Zodra circulariteit loont, zal iedereen mee willen doen. Daarnaast is het volgens de respondent van belang dat de denkwijze van actoren uit de gehele keten drastisch verandert. In deze nieuwe denkwijze moet

zowel probleem als oplossing benaderd worden vanuit het circulair-economisch model, anders blijft het slechts bij incrementele veranderingen:

*“Die oude economie, dat moet weg ..... Als je vanuit die oude economie of die oude maatschappij blijft denken dan ga je nooit een circulaire economie krijgen vanuit mijn optiek.” – Albert Heijn*

Volgens Hema is de transitie in winkelvastgoed nog een lastig verhaal. De respondent geeft dan ook aan dat het voor Hema misschien nog wel te vroeg is hiervoor. Alleen op het gebied van energiebesparing worden concrete kansen gezien. De respondent is vooral benieuwd naar de manier waarop andere partijen omgaan met de implementatie van circulariteit. De vergelijking wordt getrokken met elektrische auto's, waarbij de overheid een cruciale rol had in het rond maken van de business case. Hema oppert dat ook in deze transitie ingrijpen van de overheid wel eens een cruciale conditie zou kunnen zijn. Overheden kunnen als enige 'het vliegwiel' aanzwengelen dat de transitie in gang zet, aangezien zij aan 'knoppen' kunnen draaien waar niemand anders bij kan. Met het draaien aan knoppen wordt bedoeld op financiële voordelen die gegeven worden aan actoren die meedoen in de circulaire economie. Deze voordelen kunnen de twijfelaar het laatste duwtje in de rug geven. Tot slot geeft ook Hema aan dat de denkwijze onder de gevestigde orde moet veranderen, waarin het onnodig bezit van spullen plaats moet maken, en consumptie zich meer moet beperken tot noodzakelijk gebruik. De respondent stelt dat de jongere generatie hierin als goed voorbeeld genomen kan worden:

*“Mijn kinderen bijvoorbeeld, die ruilen en lenen als veel meer, en wij ouderen zegmaar moeten meer bezit hebben van een zaak.” – Hema*

### Ontwikkelaars

Volgens NEPROM vervullen niet alleen marktpartijen, maar ook gemeentes een belangrijke rol in de transitie. Door flexibiliteit in functiegebruik een meer centrale positie te geven in bestemmingsplannen kan er aan de markt ruimte geboden worden om circulaire initiatieven, zoals multifunctioneel ruimtegebruik, te ontplooiën. De respondent stelt dat een structurele, stapsgewijze opvoering van regelgeving effectiever zal zijn in het bewerkstelligen van een transitie dan plotselinge, ingrijpende overheidsmaatregelen. Op deze manier kunnen de actoren zich geleidelijk aanpassen aan de veranderende regels omtrent circulariteit, en zijn ze daardoor in staat zichzelf reële, haalbare doelen te stellen. De vergelijking wordt getrokken met het verplicht stellen van duurzame energie, waar deze vorm van beleidsvoering volgens de respondent een succes is gebleken:

*“En in de wet- en regelgeving, net wat ze met energie gedaan hebben. Met energie hebben ze gezegd er is een bepaalde norm, die norm schroeven we ieder jaar een beetje op .... Dat zou je ook aan de kant van materialen kunnen doen, waardoor je circulariteit enorm pusht.” – NEPROM*

AM benadrukt nog eens dat voor winkelvastgoed, nog meer dan voor andere deelmarkten, locatie de allerbelangrijkste afweging is in de ruimtelijke investeringsstrategie. Niet alleen voor de ontwikkelaar, maar voor elke actor op de winkelvastgoedmarkt. De oorzaak hiervan is dat plek van een winkel voor het grootste deel zijn winstgevendheid bepaalt. Indirect is locatie dus ook de belangrijkste determinant in de waardebeoordeling van een winkel als vastgoedobject. Dit is zowel belangrijk voor de gebruiker, voor de ontwikkelaar, als voor de belegger. Circulariteit speelt nog een minimale rol in de ruimtelijk-



strategische keuzes, en zal dit volgens AM alleen in grotere mate gaan doen als de circulaire optie zich ontplooit tot het meer rendabele alternatief. Rendabiliteit is volgens de respondent de belangrijkste conditie in een transitie naar de circulaire economie. Of de financiële afweging moet ondergeschikt raken aan de circulaire natuurlijk, maar die kans wordt niet erg groot geacht:

*“Bij retail is nog meer dan bij andere vastgoedmarkten locatie super belangrijk. Locatie, locatie, locatie. Er wordt alleen maar gekozen vanwege locatie, en dan maakt het niet uit hoe verrot het pand is, als daar mensen lopen die geld uitgeven willen ze daar zitten.” – AM*

De respondent van BPD geeft aan dat het niet alleen van belang is dat BPD, als individuele ontwikkelaar, de transitie naar een circulaire winkelvastgoedmarkt wilt maken. Circulariteit moet juist een breed gedragen maatschappelijk verschijnsel worden. Net als voor andere actoren, geldt voor BPD dus dat een ‘verandering van denkwijze’ als belangrijke conditie wordt gesteld. Mensen en bedrijven moeten circulariteit belangrijk gaan vinden, of in ieder geval belangrijker dan andere overwegingen. Een cruciaal onderdeel voor BPD is dat huurders en kopers, voor wie er uiteindelijk gebouwd wordt, ook echt om circulariteit gaan vragen. Wanneer de markt vraag hierin tekortschiet verwacht de respondent dat veel ontwikkelende partijen, inclusief BPD, toch liever de weg van de minste weerstand kiezen:

*“Nouja, ik zeg altijd: Je hebt principes en je hebt vaste lasten. Het is een heel mooi verhaal, die circulaire economie, maar nu moet er gewoon productie worden gemaakt.” – BPD*

### Beleggers

Syntrus ziet de grootste uitdaging van de circulaire economie in bestaand winkelvastgoed. Dit geldt met name voor historische panden in binnensteden, waaruit ook een groot deel van de eigen portefeuille bestaat. De kosten-baten verdeling tussen huurder en verhuurder in duurzaamheidsmaatregelen is nu gewoon te scheef. Maar wanneer het gaat over nieuwbouw en winkelcentra met één eigenaar, verwacht Syntrus dat de transitie zich wel degelijk door zal zetten. De belangrijkste conditie die hiervoor aangedragen wordt is de druk vanuit de publieke opinie, die marktpartijen zal doen dwingen hun denkwijze mee te veranderen. Op deze manier zal circulariteit volgens de respondent uiteindelijk *mainstream* worden, ook op de winkelvastgoedmarkt:

*“Over 10-15 jaar wordt het steeds meer een 'conditio sine qua non'. Je moet er aan voldoen. Als je er niet aan voldoet dan ben je out, dan doe je niet meer mee.” – Syntrus*

Een van de grootste belemmeringen in de transitie naar een circulaire economie is volgens Bouwinvest dat partijen wel willen, maar er niet zelf voor willen opdraaien. Er is wel een wil, maar nog geen weg. Daardoor blijven ze elkaar aankijken, en wachten ze af op het juiste moment om in te stappen. Bouwinvest ziet zichzelf als marktpartij die normaal gesproken geen groot voorstander is van actief overheidsbeleid. Toch stelt de respondent dat, in het vraagstuk van circulaire economie op de winkelvastgoedmarkt, ingrijpende interventies met een verplichtend en restrictief karakter noodzakelijk kunnen zijn. Deze overtuiging wordt onderbouwd met het zichzelf-versterkend effect dat deze vorm van overheidsingrijpen zal hebben, waardoor de markt al op de korte termijn in beweging kan komen:

*“Ja, en dan zie je vaak dat dat een vliegwieleffect heeft. Als de overheid ingrijpt, dan zijn er heel veel partijen in de markt die denken van nu moeten we wel. Die gaan dan inspringen.” – Bouwinvest*

Multi geeft aan dat investeren in de circulaire economie op de winkelvastgoedmarkt risico's of kosten met zich mee kan brengen die niet elke partij kan, of wil, dragen. Wanneer gemeentes de duurzaamheidslat hoog leggen, kan het zo zijn dat ontwikkelende partijen noodgedwongen gaan besparen op andere kostenposten. Een rendabele *business case* is voor een effectieve transitie naar een circulaire winkelvastgoedmarkt volgens Multi dus de belangrijke conditie. Overheidsbeleid moet volgens de respondent ten doel hebben het financiële nadeel van een investering in de circulaire economie weg te nemen. Tegelijkertijd moet in het beleid gewaarborgd worden dat goedbedoelde maatregelen geen *collateral damage* veroorzaken:

*“Als jij verplicht wordt zo'n investering te doen, dan kan het ook zomaar zijn dat mensen zeggen van ja ik wil dat wel doen, maar dan heb ik dit maar voor de grondprijs over. Of dan ga ik een andere goedkopere architect kiezen, en dan krijg je het weer niet door het architectenplan heen.” – Multi*

#### 4.5.2 Overeenkomsten en verschillen tussen de actorengroepen

Zoals uit eerdere analyse gebleken is blijft ook in de circulaire economie de consument, direct of indirect, leidend in de ruimtelijke investeringsstrategie van iedere actorgroep. De eerste conditie voor een transitie naar een circulaire winkelvastgoedmarkt komt dan ook voort uit de veranderende eisen van deze consument. Een meer circulaire denkwijze van de consument, die maatschappelijke druk op marktpartijen legt vanuit de samenleving, kan ervoor zorgen dat circulariteit regel wordt in plaats van uitzondering. Via de waardeketen zou deze druk vanuit de consument door kunnen sijpelen naar de gebruikers, ontwikkelaars en beleggers. Professor Pellenburg benadrukt echter dat de doorsnee winkelklant in het afwegen van circulariteit vooral let op de producten en diensten die aangeboden worden, en bij deze afweging in zeer beperkte mate kijkt naar het winkelpand. Een consument die circulaire eisen gaat stellen aan het winkelpand is dan ook geen aannemelijke ontwikkeling te noemen, wat deze conditie niet haalbaar maakt.

Echter, mocht de consument toch waarde hechten aan circulariteit van het vastgoed, is deze niet snel bereid hier ook de financiële lasten van te dragen. Er wordt door meerdere respondenten aangegeven dat de gemiddelde consument beperkt rationeel handelt, prijsgedreven is, en niet bereid is zomaar meer te betalen. Daarnaast wil de winkelier zijn omzetten niet zien dalen, ziet de ontwikkelaar weinig in hogere bouwkosten en moet de belegger ten aanzien van zijn aandeelhouders stabiel rendement kunnen blijven garanderen. In dit stadium van de transitie wordt er daarom, zowel binnen als tussen de actorgroepen, vooral naar elkaar gekeken. Niet veel partijen willen een investering doen in de circulaire economie als daar niet nadrukkelijk door ketenpartners om gevraagd wordt. De tweede conditie voor een transitie naar een circulaire winkelvastgoedmarkt is te vinden in de hoek van winstgevendheid. Circulariteit moet lonen, waarbij de baten hoger zijn dan de kosten. Om de *business case* financieel kloppend te krijgen, kan ingrijpen door de lokale, regionale en nationale overheid een vereiste zijn, aangezien in de huidige situatie marktvaart nog vaak uitblijft. Over een overheid die restricties oplegt met beleid dat circulariteit verplicht stelt zijn de meningen verdeeld. Maar van aanmoedigend overheidsbeleid, dat financiële voordelen biedt aan koplopers in de circulaire economie, is zelfs de meest liberale respondent een voorzichtige voorstander. Zeker vanuit de

beleggers wordt dit genoemd als de cruciale conditie om het zogenaamde vliegwiel aan te zwengelen. De semi-kunstmatige markt vraag die hierdoor ontstaat, zal de transitie naar een circulaire vastgoedmarkt volgens hen doen accelereren. Professor Pellenbarg komt in zijn reflectie juist tot de conclusie dat de circulariteitsdoelstellingen van de overheid alleen te bereiken zijn met 'zeer stevige regeldruk'. De rendabiliteit van het circulaire alternatief, eventueel tot stand gebracht met behulp van overheidsingrijpen, is te bestempelen als de belangrijkste conditie voor een transitie naar een circulaire winkelvastgoedmarkt.

## 5. Conclusie, discussie, aanbevelingen en reflectie

---

### 5.1 Conclusie

In deze studie is getracht de mogelijke veranderingen in de ruimtelijke investeringsstrategie van private actoren op de Nederlandse winkelvastgoedmarkt, met betrekking tot de circulaire economie, in kaart te brengen. Er is niet alleen gekeken of er iets gaat veranderen, maar ook welke interne en externe omgevingsfactoren aan deze verandering ten grondslag zouden kunnen liggen. Tot slot zijn de condities voor een transitie naar een circulaire winkelvastgoedmarkt belicht. De volgende onderzoeksvraag stond in dit vraagstuk centraal:

***Welke omgevingsfactoren verklaren de ruimtelijke investeringsstrategie van private actoren op de Nederlandse winkelvastgoedmarkt, nu en in een circulaire economie, en aan welke condities zou voor de transitie naar een circulaire winkelvastgoedmarkt voldaan moeten worden ?***

#### De Nederlandse winkelvastgoedmarkt

Uit de literatuur blijkt dat de winkelvastgoedmarkt zich onderscheidt van de andere segmenten in commercieel vastgoed; kantoren en bedrijfsruimten (Geltner et al., 2014). Het meest unieke kenmerk van dit type vastgoed is de andersoortige commerciële functie die het huisvest, namelijk detailhandel. Een winkelpand als vastgoedobject kan hierdoor getypeerd worden als de omhulling van deze economische activiteit (Evers, 2011). De respondenten typeren de winkel als vastgoedobject over het algemeen als een middel om rendabel te investeren.

#### De belangrijkste omgevingsfactoren in de huidige lineaire economie

De ruimtelijke investeringsstrategie van een individuele actor is het raamwerk van waaruit de allocatie van economische activiteit over de ruimte vastgesteld wordt. Hoewel voor elk van de drie actorgroepen de aard van deze economische activiteit verschillend is, blijkt uit de empirische analyse dat hierin eenzelfde omgevingsfactor op nummer één staat, de aanwezigheid van koopkrachtige consumenten. Voor de gebruiker speelt de consument een directe rol, omdat deze de bepalende factor is in de winstgevendheid van zijn winkel. Voor de belegger is de consument indirect bepalend, omdat de waarde van een winkelpand grotendeels bepaald wordt door de winstgevendheid van de onderneming die het huisvest. Voor de ontwikkelaar heeft de consument tevens een indirecte rol, omdat de potentiële winstgevendheid die een plek kan bieden bepaalt of een winkelontwikkeling van de grond kan komen. Het winkelpand kan namelijk pas gerealiseerd worden als een belegger bereid is het te kopen, of een gebruiker het wilt huren. Wederzijdse afhankelijkheid is op de winkelvastgoedmarkt dominant aanwezig in de waardeketen, wat intensieve samenwerking tot een noodzakelijkheid maakt.

#### De circulaire winkelvastgoedmarkt

Of de winkelvastgoedmarkt zich leent voor de circulaire economie is nog maar de vraag. Huren is in zekere zin al de standaard, wat bijvoorbeeld het circulaire verdienmodel 'product as a service' niet erg vernieuwend maakt. Mogelijkheden worden gezien in het gebruik van circulaire materialen in nieuwbouw. Echter, worden er niet veel winkels meer bijgebouwd, waardoor de nadruk ligt op herontwikkeling. In winkelpanden is het eigendom van het vastgoed vaak niet in dezelfde handen als de interne installaties. Dit wordt bestempeld als een grote drempel in het doorvoeren van circulariteitsmaatregelen in bestaande bebouwing op deze specifieke deelmarkt, omdat het een *split incentive* veroorzaakt tussen de belegger en de huurder. Op de kantoren- en woningmarkt heeft de circulaire economie meer kans, omdat dit eigendom daar vaak ligt bij één enkele partij. Concepten als

meervoudig ruimtegebruik worden omarmd, maar zijn vaak praktisch onuitvoerbaar. De meeste kansen voor circulaire economie op de winkelvegoedmarkt zijn te vinden in de transformeerbaarheid van een gebouw, en in het toekomstgericht uitkiezen van een locatie. Hiermee wordt de multifunctionaliteit van een gebouw gewaarborgd, en kan het van nut blijven voor de omgeving op de lange termijn. Daarnaast is door de respondenten meermaals benadrukt dat ontwikkelingen op de winkelvegoedmarkt vaak een klein onderdeel zijn van woningbouwopgaves of gebiedsontwikkelingen. Als circulariteit een meer centrale rol krijgt in deze projecten kan dit doorvloeien naar het winkelvegoed.

### Ruimtelijk investeren in de circulaire economie

De circulaire economie zal, zeker op korte termijn, nog geen doorslaggevende rol gaan spelen in de ruimtelijke keuzes die de actoren maken. De consument blijft de belangrijkste externe omgevingsfactor in de ruimtelijke investeringsstrategie, gevolgd door de marktvraag van directe ketenpartners. Veel actoren geven aan intrinsiek gemotiveerd te zijn om mee te doen in de circulaire economie, maar pas over te willen te gaan tot actie als bovenstaande externe omgevingsfactoren dit mogelijk of noodzakelijk maken. Dat is nu nog niet het geval. De circulaire economie wordt niet als doel gezien, maar als middel om duurzaam te investeren, en middelen worden voornamelijk ingezet wanneer er een financieel voordeel aan verbonden zit. Ook blijven op macroniveau demografische en economische ontwikkelingen het meest bepalend in de ruimtelijke keuzes. Wel wordt onderkend dat gemeentes, die in hun tenderbeleid de totstandkoming van circulair vastgoed verplicht stellen, drempels op kunnen werpen. Als circulaire eisen in een bepaalde regio strenger worden dan elders, moeten actoren die hier niet aan kunnen voldoen noodgedwongen uitwijken. Het alternatief is de circulaire eisen te integreren in hun bedrijfsvoering.

Aangezien de private partijen allen een winst oogmerk hebben, blijft de afweging van kosten en opbrengsten de dominante intrinsieke motivator van de ruimtelijke investeringsstrategie. Hoewel circulariteit door veel actoren beschouwd wordt als iets dat noodzakelijk is, wordt aangegeven dat er nog niet aan begonnen wordt, omdat het nog niet rendabel is. De winstgevendheid van circulariteitsmaatregelen, waarmee de *business case* kloppend gemaakt kan worden, is de belangrijkste voorwaarde die de transitie naar een circulaire winkelvegoedmarkt in gang zou kunnen zetten.

### De condities voor een transitie naar een circulaire winkelvegoedmarkt

Op de vraag wie deze lasten dan zou moeten dragen, wijzen de verschillende actorgroepen vooral naar elkaar. De noodzakelijke samenwerking die de verweven waardeketen voorschrijft, is op het vlak van de circulaire economie nog niet optimaal doorontwikkeld. In de zoektocht naar een daadwerkelijke mogelijkheid voor een transitie komen veel respondenten al snel uit bij een externe partij, de nationale overheid in dit geval. Zelfs de meest liberale actoren zien, in het circulaire vraagstuk, ingrijpen van de overheid als een noodzakelijkheid. Dit kan door restrictief op te treden met regels en wetgeving, waarbij actoren verplicht worden de benodigde investeringen te doen, indien ze hun economische activiteit willen blijven uitoefenen. Een bijkomend voordeel van deze vorm van beleid is dat het een vliegwieleffect in werking kan zetten. Actoren willen niet te laat zijn met de aanpassing van hun bedrijfsvoering, en gaan hierdoor voorlopen op de wetgeving. Een breder gedragen oplossing onder de respondenten is echter stimulerend beleid, waarin circulaire initiatieven met financiële impulsen worden aangemoedigd, en de rendabiliteit van circulariteit semi-kunstmatig tot stand komt.

## 5.2 Discussie en Aanbevelingen

Alhoewel deze studie antwoord geeft op de onderzoeksvragen, roept het ook een groot aantal vragen op. Dat er misschien wel meer vragen ontstaan dan er beantwoord worden, is echter niet geheel tegen de verwachting in. Deze studie heeft een exploratieve opzet, en is te kleinschalig om steekhoudende theorie te vormen. De gebruikte methode legt nadruk op de visie van individuele actoren. Hierdoor bieden de resultaten diepgang, maar is een brede *overview* op basis van de verzamelde informatie lastig te formuleren. Wel is deze studie nuttig als aanzet tot breder of meer diepgaand onderzoek, van waaruit op termijn theoretische bevindingen gevormd kunnen worden. Voor toekomstig onderzoek wordt aanbevolen een bredere onderzoekspopulatie te selecteren, en ook het perspectief van overheden, consumenten en ondersteunende partijen te belichten.

### Bredere onderzoekspopulatie

Om het behandelde vraagstuk zorgvuldiger te belichten is het noodzakelijk om in de onderzoekspopulatie een nog breder spectrum aan private actoren mee te nemen. Dit was in de huidige studie niet mogelijk door een beperking van tijd en een gebrek aan in te zetten middelen. De gebruikte onderzoekspopulatie in deze studie is weliswaar relevant voor de winkelvastgoedmarkt, maar hun aandeel op de totale winkelvastgoedmarkt is nog steeds marginaal te noemen. Een bredere onderzoekspopulatie kan bijdragen aan het generaliseren van de bevindingen naar de winkelvastgoedmarkt in zijn geheel.

### Overheidsperspectief

Daarnaast blijkt uit de conclusie dat de overheid een grote rol heeft op de winkelvastgoedmarkt. Overheidsingrijpen, op verschillende manieren en schaalniveaus, is een veelgehoorde conditie voor een transitie naar de circulaire winkelvastgoedmarkt. Er is dan ook te stellen dat voor een succesvolle transitie publiek-private samenwerking onvermijdelijk is. Met een soortgelijke studie als deze, maar dan geredeneerd vanuit de publieke actoren, kan invulling gegeven worden aan de publieke visie. Door deze visies vervolgens naast elkaar te leggen kunnen beide 'kampen' elkaars motieven beter leren begrijpen, wat de basis kan vormen voor vruchtbare samenwerking. Maatregelen van de overheid kunnen hierdoor optimaler afgestemd worden op behoeftes vanuit het bedrijfsleven.

### Consumentenperspectief

Ook blijkt dat elk van de ondervraagde actoren, ongeacht welke actorgroep, de wil van de consument van groot belang acht. Echter, hoe deze consument zelf aankijkt tegen vastgoed is nog niet duidelijk. Maakt het de consument uit in wat voor pand een winkel zit? Speelt dit een rol in de winkelkeuze? En in hoeverre vindt de consument het belangrijk dat het winkelpand circulair is? Door hun visie op vastgoed en circulariteit in kaart te brengen kunnen de private actoren daadwerkelijk aansturen op de wil van de consument.

### Perspectief ondersteunende partijen

Een laatste visie die ook nog niet belicht is, is die van de ondersteunende partijen op de winkelvastgoedmarkt. Deze groep van ondersteunende partijen is misschien niet het meest relevant in de totstandkoming van ruimtelijke veranderingen op de winkelvastgoedmarkt, maar de partijen vormen wel de 'schakels' tussen gebruikers, ontwikkelaar en beleggers in de waardeketen. Hierin moet bijvoorbeeld gedacht worden aan bedrijfsmakelaars, die transacties begeleiden. Of aan taxateurs, die vastgoedobjecten naar bepaalde maatstaven waarderen. Of aan adviesbureaus, die ontwikkelingen een bepaalde richting in kunnen sturen. Maar ook aan bouwbedrijven en aannemers, die uiteindelijk de uitvoering van de vastgoedrealisatie voor hun rekening nemen. In de transitie naar een circulaire winkelvastgoedmarkt is het van belang erachter te komen in hoeverre zij bereid zijn, en in hoeverre het voor hen mogelijk is, hun bedrijfsvoering mee te transformeren. Voor een succesvolle transitie

naar een circulaire winkelvastgoedmarkt is het noodzakelijk dat elke partij in de keten dezelfde richting op beweegt, ook degene die in mindere mate meebeslissen. Een keten is namelijk zo sterk als zijn zwakste schakel.

### 5.3 Reflectie

Er is in deze studie moeite ondervonden in het afbakenen van de onderzoekscontext en de onderzoekspopulatie. Uit de empirische analyse blijkt dat ontwikkelingen op de winkelvastgoedmarkt vaak onderdeel zijn van ontwikkelingen op de woning- en kantorenmarkt. Het is dus lastig om 'winkelvastgoed' als een specifiek segment te onderscheiden. Een beter inzicht in de causaliteit tussen de ontwikkelingen op de winkel-, kantoren- en woningmarkt zou het trekken van deze grens kunnen vergemakkelijken. Ook is de winkelvastgoedmarkt opgedeeld in vier aparte kwadranten, met elk hun belangrijkste actorgroep, maar vertonen de processen die hier plaatsvinden overlap (Wheaton & DiPasquale, 1992). Dit heeft de samenstelling van de onderzoekspopulatie bemoeilijkt, omdat veel private actoren betrokken zijn bij economische activiteiten in meerdere kwadranten tegelijk.

Daarnaast moet gesteld worden dat de reflectie op de analyse door wetenschappelijke experts niet geslaagd is, omdat de non-respons onder deze groep was te hoog was. Dit kan veroorzaakt zijn door de schriftelijke manier van benadering, de korte termijn die hen gegeven is om een reactie te formuleren, of de complexiteit van de vraagstelling. Het resultaat is dat dit onderdeel van de studie weinig rol van betekenis heeft gekregen, en de gebundelde (subjectieve) visie van de private actoren centraal staat. Aangezien dit de partijen zijn die midden in de bestudeerde markt staan hoeft dit geen negatief punt te zijn, zolang hun bevindingen maar met een kritische, objectieve blik benaderd worden.

Tot slot wordt in de analyse herhaaldelijk benadrukt dat samenwerking tussen partijen, in de transitie naar een circulaire economie, van essentieel belang is. Echter, in de gebruikte methode heeft samenwerking tussen de actoren een minimale rol gespeeld. Hoewel er onder de respondenten een duidelijk gebrek aan kennis van de circulaire economie is opgemerkt, hebben de respondenten enkel vanuit hun eigen perspectief geredeneerd, waardoor ze weinig van elkaar hebben kunnen leren. Het was in dit vraagstuk wel van belang om partijen eerst individueel hun visie te laten geven. In groepsinterviews bestaat er namelijk een kans op *group thinking*, waarbij partijen een afwijkende visie niet meer durven uit te spreken, en elkaar dus gaan napraten. Echter, omdat sommige actoren geen beschikking hebben tot de benodigde kennis, kan het van toegevoegde waarde zijn deze visies hierna naast elkaar te leggen. Actoren kunnen op deze manier van elkaar leren, en elkaars standpunten beter begrijpen. Ook kunnen ze zelf zien waar samenwerking mogelijk kans heeft, of juist op welke vlakken de verschillen te groot zijn. Tot slot kunnen ze reflecteren op elkaars bevindingen, en hun nieuwe visie vormen. Een methode die dit proces kan faciliteren is de Delphi-methode (Trof & Linstone, 2002). Een meer volledige beantwoording van de hoofdvraag kan gegeven worden door de bevindingen uit deze studie gebundeld terug te koppelen naar de ondervraagde actoren, en ze hierna nogmaals om hun visie te vragen. Een nadeel van deze methode is dat het veel tijd kost. Daarnaast zijn er weinig private actoren bereidwillig om tweemaal achter elkaar informatie te verschaffen over hetzelfde thema. Om deze twee redenen is ervoor gekozen om hiervan af te zien.



## 6. Bronvermelding

---

- Allaert, G., Tydgat T. (1994) *Regiomarketing en regiomanagement naar toepasbaarheid in de ruimtelijke planning*. Gent: Academia Press Gent.
- Assink, M & Groenendijk, N (2009) *Spatial quality, location theory and spatial planning*. Paper presented at the Regional Studies Association Annual Conference 2009. Understanding and Shaping Regions: Spatial, Social and Economic Futures. Leuven, April 6-8, 2009.
- Atzema, O., Lambooy, J., Rietbergen van T., Wever, E. (2002) *Ruimtelijke Economische Dynamiek, Kijk op bedrijfslocatie en regionale ontwikkeling*. Tweede druk. Bussum: Coutinho.
- ABN AMRO (2013) *Retaillocaties in 2020: Het nieuwe Nederlandse winkellandschap*. Verkregen van: <https://insights.abnamro.nl/app/uploads/2013/05/Retaillocaties-in-2020.pdf>
- ABN AMRO (2014) *Circulair bouwen: Het fundament onder een vernieuwde sector*. Verkregen van: <https://insights.abnamro.nl/2014/12/circulair-bouwen-het-fundament-onder-een-vernieuwde-sector/>
- ABN AMRO (2017a) *Alles van Waarde: Circulariteit door de sectoren heen*. Verkregen van: <https://insights.abnamro.nl/2017/06/alles-van-waarde-circulariteit-door-sectoren-heen/>
- ABN AMRO (2017b) *Toekomstbestendig vastgoed bouwen: Aan de slag met circulaire verdienmodellen*. Verkregen van: [https://www.abnamro.com/nl/images/Documents/035\\_Social\\_Newsroom/Press\\_Releases/2017/ABN\\_AMRO\\_Rapport\\_-\\_Toekomstbestendig\\_vastgoed\\_bouwen.pdf](https://www.abnamro.com/nl/images/Documents/035_Social_Newsroom/Press_Releases/2017/ABN_AMRO_Rapport_-_Toekomstbestendig_vastgoed_bouwen.pdf)
- Bolt, E.J. (2003) *Winkelvoorziening op waarde geschat: Theorie en praktijk*. Merkelbeek: Drukkerij Bakker Merkelbeek.
- Baarda, D.B. & de Goede, M.P.M. (2009). *Basisboek Methoden en Technieken. Handleiding voor het opzetten van een kwalitatief onderzoek* (2<sup>e</sup> geheel herziene druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Bregman, A. (2010) *Rede: Naar een natuurlijke rolverdeling tussen ruimte en markt bij ruimtelijke veranderingsprocessen*. Uitgesproken op de Universiteit van Amsterdam (29 april).
- Bryman, A. (2011) *Social Research Methods* (4<sup>th</sup> edition). Oxford: Oxford University Press
- Buitelaar et al. (2013) *Gebiedsontwikkeling en commerciële vastgoedmarkten*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving. Verkregen van: <http://www.pbl.nl/publicaties/gebiedsontwikkeling-en-commerciële-vastgoedmarkten-een-institutionele-analyse-van-het-overaanbod-van-winkels-en-kant>
- Bureau Stedelijk Planning (z.j.) "Wat zijn de vestigingscriteria van bedrijven in de circulaire economie". Verkregen van: <http://www.stedplan.nl/vakkennis/wat-zijn-de-vestigingscriteria-van-bedrijven-in-de-circulaire-economie/> (geraadpleegd 19 november 2017)
- Charter, M. Keiller, S. (2014) *Grassroots Innovation and the Circular Economy*. Farnham: University for the Creative Arts.
- Cramer, J. (2014) *Milieu. Elementaire Deeltjes: 16*. Amsterdam: Amsterdam University Press B.V
- Evers, D., Kooijman, D., Van der Krabben, E. (2011). *Planning van winkels en winkelgebieden in Nederland*. Den Haag: Sdu uitgeverij.



Ellen MacArthur Foundation (2013) *Towards the Circular Economy Vol. 1: an economic and business rationale for an accelerated transition*. Verkregen van:

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/towards-the-circular-economy-vol-1-an-economic-and-business-rationale-for-an-accelerated-transition>

Geltner et al. (2014) *Commercial Real Estate. Analysis and Investment*. Mason: OnCourse Learning. Chapter 1, page 3-19.

Gemeente Den Haag (2016) *Voorstel van het college inzake Ruimtelijk-Economische Investeringsstrategie Den Haag (REIS)*. Verkregen van:

<https://denhaag.raadsinformatie.nl/document/3913648/4/20161104-RIS295004%20Ruimtelijk-Economische%20Investeringsstrategie%20Den%20Haag%20%28REIS%29>

Ghisellini, P., Cialani, C., Ulgiati, S. (2016) A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114(2), 11-32.

Grant, R. M. & Jordan, J. (2015) *The foundations of Strategy* (2<sup>nd</sup> edition) John Wiley & Sons Inc.

Hansen, T. & Coenen, L (2015) The geography of sustainability transitions: Review, synthesis and reflections on an emergent research field. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 17, 92-119.

Het Groene Brein (2014) *Kenniskaart circulaire economie – vraag en antwoord*. Niet meer online beschikbaar.

ING (2014) *Winkelgebied 2025: Samen in beweging*. Verkregen van:

[https://www.ing.nl/media/ING\\_winkelgebied\\_2025\\_samen\\_in\\_beweging\\_tcm162-43174.pdf](https://www.ing.nl/media/ING_winkelgebied_2025_samen_in_beweging_tcm162-43174.pdf)

Interreg (2016) *Pathways to a circular economy in cities and regions*. Verkregen van:

[https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user\\_upload/documents/Policy\\_brief\\_on\\_Circular\\_economy.pdf](https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/documents/Policy_brief_on_Circular_economy.pdf)

JLL (2017) *Ranking Retail 2017 - Insight in the quality of the Dutch high street retail market*.

Amsterdam: Jones Lang Lasalle. Verkregen van: <http://www.jll.nl/netherlands/nl/Research/JLL%20Ranking%20Retail%20Rapport%202017.pdf?ecf834da-6202-4078-b44e-fa0b9f16af1f>

Jonkeren, O (2016) *Circulaire economie, de fysieke omgeving en omgevingsbeleid*. Den Haag:

Planbureau voor de Leefomgeving. Verkregen van: <http://www.pbl.nl/publicaties/circulaire-economie-de-fysieke-omgeving-en-omgevingsbeleid>

Joustra, D.J. Jong, de E., Engelaer, F. (2013) *Guided Choices towards a Circular Business Model*. Lille: North-West Europe Interreg IVB.

Kircherr, K., Reike, D., Hekkert, M. (2017) Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation & Recycling*, 127(12), 221–232.

Kirsenkas, F.H., Borgers, H.C., Kirsenkas, M. E. A. (2017) *Recht voor de groene ruimte* (3e herziene druk). Wageningen: Wageningen Academic Publishers.

Lawhon, M., Murphy, J.T. (2012) Socio-Technical regimes and sustainability transitions: insights from political ecology. *Progressive Human Geography*, 36, 290-310.

- Lewandowski, M. (2016) *Designing the Business Models for Circular Economy – Towards the conceptual framework*. Krawow: Jagiellonian University.
- Locatus (2018) *Top 100 formules 2018 - NL (winkelvloeroppervlak)*. Verkregen van: <http://files.m14.mailplus.nl/user314100337/2925/TOP%20100%20NL%202018%20WVO.pdf>
- Louw, E. (1993) *Vastgoedmarkt en Ruimtelijke spreiding van kantoren*. Delft: TU Delft
- Louw, E., Needham B., Olden, H., en Pen, C-J. (2009) *Planning van Bedrijventerreinen* (1<sup>e</sup> druk, herziene editie) Den Haag: Sdu Uitgeverij.
- Mackaaij, R. & Nozeman, E. (2014) *Projectfinanciering in crisistijd – Verkenning van de rol van alternatieve financieringsbronnen op de Nederlandse vastgoedmarkt*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Markkanen J. (2016) *Circular Economy in Real Estate Investment Companies. Case study: Suomen Yliopistokiinteistö Oy, Kampusareena*. Helsinki: Metropolia University of Applied Sciences. Verkregen van: [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115106/markkanen\\_johanna.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115106/markkanen_johanna.pdf?sequence=1)
- Meinders, K. (2017, 30 januari) “Recordjaar investeringen in winkelvastgoed verwacht”. BNR nieuwsradio. Verkregen van <https://www.bnr.nl/nieuws/economie/10317295/recordjaar-investeringen-in-winkelvastgoed-verwacht>
- Ministerie van I&M (2017) *Grondstoffenakkoord: Intentieovereenkomst om te komen tot transitieagenda's voor de Circulaire Economie*. Verkregen van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/01/24/grondstoffenakkoord-intentieovereenkomst-om-te-komen-tot-transitieagenda-s-voor-de-circulaire-economie>
- Mom, M. (2017, 21 september) “Sectoranalyse: Winkelvastgoed nog altijd populair”. FondsNieuws. Verkregen van: <https://www.fondsnieuws.nl/nieuws/sectoranalyse-winkelvastgoed-nog-altijd-populair>
- Njeru, W. G., Awino, Z. B., Adwet, K. (2017) Strategy Implementation: Mckinsey's 7s Framework Configuration and Performance of Large Supermarkets in Nairobi, Kenya. *Archives of Business Research*, 5(6), 1-17.
- Nozeman, E (2012) *Impactanalyse Ruimtelijke Investerings*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Numann, M. (2018, 10 januari) “Eindelijk, daar is de disruptie”. Zelfstandig Nieuwsblad. Verkregen van: <http://zelfstnieuwsblad.wixsite.com/zelfstnieuwsblad/single-post/2018/01/10/Eindelijk-daar-is-de-disruptie>
- Olson, M. (1965) *The logic of collective action – public goods and the theory of groups*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ouwehand, A., Haringsma, J. (2016) *Transitie van de Nederlandse winkelstructuur: van waarde naar vitaliteit*. Amsterdam: Colliers International Nederland
- PBL (2017) *Maatschappelijk vastgoed in verandering*. Den Haag: Planbureau voor de leefomgeving. Verkregen van: <http://www.pbl.nl/publicaties/maatschappelijk-vastgoed-in-verandering>
- Pomponi F., Moncaster A. (2017) Circular economy for the built environment: a research framework. *Journal of Cleaner Production*, 143(2), 710-718.

- Potting, J., et al. (2017) *Circular economy: Measuring innovation in the value chain*. Den Haag: Planbureau voor de leefomgeving. Verkregen van: [http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/pbl-2016-circulaire-economie-innovatie-meten-in-de-keten\\_2249.pdf](http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/pbl-2016-circulaire-economie-innovatie-meten-in-de-keten_2249.pdf)
- Pred, A. (1967) *Behavior and location. Foundations for a geographic and dynamic location theory*. Lund: Gleerup.
- Raatgever, A. (2014) *Winkelgebied van de toekomst: Bouwstenen voor publiek-private samenwerking*. Den Haag: Platform 31. Verkregen van: <http://www.platform31.nl/publicaties/winkelgebied-van-de-toekomst-lessen-voor-de-praktijk>
- Renswoude K. van, Wolde A.T., Joustra D.J. (2013) *Circular Business Models. Part 1: An introduction to IMSA's Circular Business Model Scan*. Verkregen van: [https://groenomstilling.erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/media/imsa\\_circular\\_business\\_models\\_-\\_april\\_2015\\_-\\_part\\_1.pdf](https://groenomstilling.erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/media/imsa_circular_business_models_-_april_2015_-_part_1.pdf)
- Rijksoverheid, meerdere ministeries (2016) *Nederland Circulair in 2050: Rijksbreed programma Circulaire Economie*. Den Haag: Rijksoverheid. Verkregen van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/09/14/bijlage-1-nederland-circulair-in-2050>
- Rooijers, E. (2017, 3 mei) "De vastgoedtrein dendert door in 2017". Financieel Dagblad. Verkregen van: <https://fd.nl/ondernemen/1200326/de-vastgoedtrein-dendert-in-2017-door>
- Schiphorst, E (2008) H3: Externe analyse. In Schiphorst (2008) *Productmanagement: een praktijkboek*. Pearson Education Benelux BV.
- Smith, A. (2014) *Makers, Fixers and Circular Economies*. Brighton: University of Sussex.
- Syntrus Achmea (2016) *Outlook 2017-2019: Beleggen in Nederlands vastgoed en hypotheek*. Verkregen van: <http://www.achmeavastgoed.nl/beleggen/investor-relations/Documents/Outlook%202017-2019%20NL.pdf>
- Su, B., Heshmati A., Geng Y., Yu X. (2013) A review of circular economy in China: moving from rhetoric to implementation. *Journal of Cleaner production*, 42(3), 215-227.
- "Top-101 Ontwikkelaars" (24 november, 2017) *Property NL*, Jaargang 17, nummer 11.
- Turoff, M. and Linstone, H. (2002) *The Delphi Method: Techniques and Applications*. Newark: New Jersey Institute of Technology.
- Traudes, J. (2008) Investeren in de ruimte: het belang van kwaliteit. *Real Estate Magazine*, 56, 14-17.
- Wheaton W.C., DiPasquale D. (1992) *Journal of the American Real Estate and Urban Economics Association*, 20, 181-19.
- Yin, R.K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications

## 7. Bijlagen

---

Bijlage 1 bevat de lijst met respondenten, die gerangschikt zijn op chronologische volgorde, naar de datum waarop het interview is afgenomen. In Bijlage 2 zijn de vragenlijsten opgenomen die gebruikt zijn in de interviews met deze respondenten. In Bijlage 3 staan de uitgetypte transcripten van de gehouden interviews. Bijlage 4 bevat het coderingsschema dat gebruikt is in de analyse van deze transcripten.

### Bijlage 1: Respondentenlijst

<i>Bedrijf/Instelling</i>	<i>Actorgroep</i>	<i>Contactpersoon</i>	<i>Functie</i>
<b>AM RED</b>	Projectontwikkelaars	Jan Ruitenbergh	Adj. Directeur Commercieel Vastgoed
<b>Neprom/Heijmans</b>	Projectontwikkelaars	Robert Koolen	Werkgroep Duurzaamheid/ Directeur Strategie & Beleid
<b>Detailhandel NL</b>	Gebruikers	Dolf Kloosterziel	Secretaris Vestigingszaken
<b>BouwInvest</b>	Beleggers	Collin Boelhouwer	Director Dutch Retail Investments
<b>BPD</b>	Projectontwikkelaars	Jeroen Galle	Directeur Projecten
<b>Syntrus-Achmea RE&amp;F</b>	Beleggers	Boris van der Gijp	Director Commercial Real Estate
<b>Ahold RE&amp;C</b>	Gebruikers	Annebel Poot	Director Project Development
<b>Multi Corporation</b>	Beleggers	Francoise Dechesne	Managing Director Netherlands & Belgium
<b>Hema Vastgoed</b>	Gebruikers	Bas van der Kwaak	Manager Nederland

## Bijlage 2: Vragenlijsten interviews

### Introductie voor elke actorgroep

#### **Visie van actor op winkelvastgoed**

Bedrijfsspecifieke introductie

#### **Mijn onderzoek**

- Duurzaamheidstransities zijn geografische processen die zich niet generiek manifesteren, maar zich ontwikkelen op specifieke plekken.
- Aangezien vastgoed verbonden is aan zijn locatie is bij elke investering ook nagedacht over de invloed van de omgeving
- De transitie naar de circulaire winkelvastgoedmarkt vanuit het ruimtelijk perspectief.
- Hoe verandert de interne/externe omgeving in CE, hoe wordt hier mogelijk op ingespeeld, waar, en waarom daar?
- Voorbeelden: Nadruk op herontwikkeling en transformatie, toekomstwaarde boven gebruikswaarde, enkel verhuren aan/financieren van circulaire bedrijvigheid, gebouw in het bezit houden (product-as-service), enkel huren en geen eigen vastgoed in bezit meer, aansturen op kwaliteit in plaats van winst, meerwaarde op de lange termijn.

#### **Structuur**

Investeringsbesluit / Locatiekeuze:      Waar wordt geïnvesteerd?

Strategie:                                      Welke beweegredenen zijn daarvoor?

Omgevingsfactoren:                              Op basis waarvan wordt deze keuze gemaakt?

#### **Definitie Circulaire Economie**

*“Een levend systeem waarin waardeontwikkeling plaatsvindt op basis van gebruik in plaats van verbruik. Dat betekent dat herbruikbaarheid van producten en grondstoffen ontstaat en dat waardevernietiging voorkomen wordt. Essentiële elementen hierbij zijn het gebruik van zuivere en niet toxische materialen, ontwerp voor demontage en het volledig gebruiken van duurzame energie.” – EMF (2013) uit Het Groene Brein (2014), p. 3*

## Ontwikkelaar 1 (1) – AM RED

- Wat is uw rol op de winkelvegoedmarkt?
- Onder een investering versta ik een realisatie, verbouwing, verplaatsing of uitbreiding van een winkel. Op basis van welke afwegingscriteria kiest u uw projectlocaties uit?
- Welke aspecten van een locatie spelen een grote rol in deze afweging?
- Welke ruimtelijke afwegingen worden genomen bij zo'n investering? Oftewel, hoe zou u de ruimtelijke investeringsstrategie definiëren?
  
- Op welke punten verschilt de huidige lineaire economie met de toekomstige circulaire economie?
- In hoeverre zijn uw eigen activiteiten al circulair, waar streeft u naar en wat is hiervoor de beweegreden?
- Wat verwacht u dat er gaat veranderen op de winkelvegoedmarkt door de opkomende CE?
- En voor de manier waarop projectontwikkelaars hun projectlocatie kiezen?
- Op welke type winkels/ segment heeft CE de meeste impact?
  
- Welke bedrijfsinterne factoren zijn bepalend in de vormgeving van uw ruimtelijke investeringsstrategie? Gaat dit veranderen in de CE? En waarom?

*De meso -en macro omgeving vormen samen de externe omgeving. De meso-factoren komen voort uit de directe marktgeving, waar een individuele actor in beperkte mate invloed op heeft. Het beschrijft het speelveld waarop een actor zich bevindt, welke lokaal en regionaal verschilt binnen Nederland. De meso-omgeving in dit vraagstuk bestaat uit een tweetal componenten; de plaats specifieke locatiefactoren (unieke (fysieke) plaatskenmerken/site) en de contextspecifieke locatiefactoren (relatieve situatie t.o.v andere gebieden/situation). De context/situatie wordt vormgegeven door de heersende formele en informele instituties, lokaal en regionaal beleid en de aanwezigheid van andere actoren en netwerken.*

- Welke plaats specifieke factoren wegen nu zwaar mee en welke worden belangrijker in de CE? (Locatie, mate van stedelijkheid, bereikbaarheid, materiaalstromen, beschikbaarheid grondstoffen)
  
- Welke contextuele/situationele factoren zijn het belangrijkste en hoe veranderen die in CE?  
formele instituties: wet en regelgeving, gemeentelijk/nationaal beleid, politiek landschap  
informele instituties: partners, netwerken, concurrentie,
  
- Wie zijn uw belangrijkste partners en concurrenten, op welke wijze beïnvloeden deze de ruimtelijke strategie?
- Wordt er verandering verwacht in samenwerkingsverbanden en concurrenten in de CE? Welke partijen zijn dit? Worden nieuwe netwerken gevormd?
- En op welke wijze heeft dit invloed op uw strategie?

- Hoe ziet u de toekomstige rol van beleggers en gebruikers?
- Wat is de huidige rol van overheidsbeleid met betrekking tot ruimtelijke investeringsbesluiten van ontwikkelaars?
- Welke overheidslaag is het meest dominant op de winkelvegoedmarkt?
- Ziet u hier in duidelijke regionale verschillen?
- Hoe denkt u dat overheidsbeleid gaat veranderen in de CE?
- Wat is de gewenste verandering?

*De trends en ontwikkelingen die op nationaal niveau de context bepalen worden beschreven vanuit 6 dimensies; Demografisch, Economisch, Sociaal-cultureel, Technologisch, Ecologisch en Politiek.*

- Welke macro-contextuele ontwikkelingen domineren de winkelvegoedmarkt?
- Welke zijn specifiek voor u het meest van belang?
- Vanuit welke dimensie is de meeste verandering in de CE te verwachten?
- Wat betekent dit voor uw ruimtelijke investeringsstrategie?
  
- Wat zijn de belangrijkste condities voor de transitie naar CE? Oftewel, wat moet er nog veranderen voor een succesvolle transitie?
- Waar liggen de grootste kansen en belemmeringen voor ontwikkelaars?
  
- Samenvattend, welke externe omgevingsfactoren zou u stellen als het meest bepalend voor uw huidige ruimtelijke investeringsstrategie, en hoe gaat dit veranderen in CE?



## Ontwikkelaar 2 (2) – Neprom/Heijmans

- Wat is NEPROM's rol op de winkelvastgoedmarkt?
- Onder een investering versta ik een realisatie, verbouwing, verplaatsing of uitbreiding van een winkel. Op basis van welke afwegingscriteria kiest een ontwikkelaar zijn projectlocaties uit?
- Welke aspecten van een locatie spelen een grote rol in deze afweging?
- Welke ruimtelijke afwegingen worden genomen bij zo'n investering? Oftewel, hoe zou u de ruimtelijke investeringsstrategie definiëren?
  
- Op welke punten verschilt de huidige lineaire economie met de toekomstige circulaire economie?
- In hoeverre zijn activiteiten van ontwikkelaars al circulair, waar streeft u naar en wat is hiervoor de beweegreden?
- Wat verwacht u dat er gaat veranderen op de winkelvastgoedmarkt door de opkomende CE?
- En voor de manier waarop projectontwikkelaars hun projectlocatie kiezen?
- Op welke type winkels/ segment heeft CE de meeste impact?
  
- Welke bedrijfsinterne factoren zijn bepalend in de vormgeving van de ruimtelijke investeringsstrategie? Gaat dit veranderen in de CE? En waarom?

*De meso -en macro omgeving vormen samen de externe omgeving. De meso-factoren komen voort uit de directe marktomgeving, waar een individuele actor in beperkte mate invloed op heeft. Het beschrijft het speelveld waarop een actor zich bevindt, welke lokaal en regionaal verschilt binnen Nederland. De meso-omgeving in dit vraagstuk bestaat uit een tweetal componenten; de plaats specifieke locatiefactoren (unieke (fysieke) plaatskenmerken/site) en de contextspecifieke locatiefactoren (relatieve situatie t.o.v andere gebieden/situation). De context/situatie wordt vormgegeven door de heersende formele en informele instituties, lokaal en regionaal beleid en de aanwezigheid van andere actoren en netwerken.*

- Welke bedrijfsexterne factoren zijn bepalend voor de vormgeving van de ruimtelijke investeringsstrategie? Gaat dit veranderen in de CE? En Waarom?
  
- Welke plaats specifieke factoren wegen nu zwaar mee en welke worden belangrijker in de CE? (Locatie, mate van stedelijkheid, bereikbaarheid, materiaalstromen, beschikbaarheid grondstoffen)
  
- Welke contextuele/situationele factoren zijn het belangrijkste en hoe veranderen die in CE? (Consument. Formele instituties: wet en regelgeving, gemeentelijk/nationaal beleid, politiek landschap. Informele instituties: partners, netwerken, concurrentie)
  
- Wie zijn uw belangrijkste partners en concurrenten, op welke wijze beïnvloeden deze de ruimtelijke strategie?

- Wordt er verandering verwacht in samenwerkingsverbanden en concurrenten in de CE? Welke partijen zijn dit? Worden nieuwe netwerken gevormd?
- En op welke wijze heeft dit invloed op uw strategie?
- Hoe ziet u de toekomstige rol van beleggers en gebruikers en hun relatie met ontwikkelaars?
  
- Wat is de huidige rol van overheidsbeleid met betrekking tot ruimtelijke investeringsbesluiten van ontwikkelaars?
- Welke overheidslaag is het meest dominant op de winkelvegoedmarkt?
- Ziet u hier in duidelijke regionale verschillen in beleid dat CE aan jaagt?
- Hoe denkt u dat overheidsbeleid gaat veranderen in de CE?
- Wat is de gewenste verandering?

*De trends en ontwikkelingen die op nationaal niveau de context bepalen worden beschreven vanuit 6 dimensies; Demografisch, Economisch, Sociaal-cultureel, Technologisch, Ecologisch en Politiek.*

- Welke macro-contextuele ontwikkelingen domineren de winkelvegoedmarkt?
- Wat zijn (naast CE) de belangrijkste trends en ontwikkelingen?
- Welke zijn specifiek voor u het meest van belang?
- Vanuit welke dimensie is de meeste verandering in de CE te verwachten?
- Wat betekent dit voor uw ruimtelijke investeringsstrategie?
  
- Wat zijn de belangrijkste condities voor de transitie naar CE?
- Waar liggen de grootste kansen en belemmeringen voor ontwikkelaars?
- Oftewel, wat moet er nog veranderen voor een succesvolle transitie?
  
- Samenvattend, welke externe omgevingsfactoren zijn het meest aan verandering onderhevig in de CE, en op welke wijze kan dit de ruimtelijke investeringsstrategie van projectontwikkelaars beïnvloeden?

## Gebruikers 1 (3) – Detailhandel Nederland

- Wat is uw rol op de winkelvegoedmarkt?
- Onder een investering versta ik een verbouwing, verplaatsing of uitbreiding van een winkel. Op basis van welke afwegingscriteria kiezen winkeliers hun winkellocatie uit?
- Welke ruimtelijke afwegingen worden genomen bij zo'n investering? Oftewel, hoe zou u de ruimtelijke investeringsstrategie definiëren?
- Welke aspecten van een locatie spelen een grote rol in deze afweging?
- Op welke punten verschilt de huidige lineaire economie met de toekomstige circulaire economie?
- In hoeverre zijn uw eigen activiteiten circulair, waar streeft u naar en wat is hiervoor de beweegreden?
- Wat is de impact van CE in winkelvegoed?
- En voor de manier waarop winkeliers hun locatiekeuze maken?
- Op welke type winkel / segmenten heeft CE de meeste impact?
  
- Welke bedrijfsinterne redenen hebben winkeliers om hun ruimtelijke investeringsstrategie aan te passen in de CE?
  
- Welke factoren uit de meso-omgeving hebben op winkeliers het meeste invloed, en welke komen hierbij/vallen af in de CE?
  
- Welke plaats specifieke factoren wegen nu zwaar mee en welke worden belangrijker in de CE? (locatie, mate van stedelijkheid, bereikbaarheid, materiaalstromen, beschikbaarheid grondstoffen)
  
- Welke contextuele/situationele factoren zijn het belangrijkste en hoe veranderen die in CE? (Consument. Formele instituties: *wet en regelgeving, gemeentelijk/nationaal beleid, politiek landschap*. Informele instituties: *partners, netwerken, concurrentie*)
  
- Wie zijn uw belangrijkste partners en concurrenten, op welke wijze beïnvloeden deze de ruimtelijke strategie?
- Wordt er verandering verwacht in samenwerkingsverbanden en concurrenten in de CE? Welke partijen zijn dit en op welke wijze heeft dit invloed op de strategie?
- Hoe ziet u de toekomstige rol van beleggers en ontwikkelaars?
  
- Welke macro-contextuele ontwikkelingen domineren de winkelvegoedmarkt, welke zijn voor u het meest van belang, en welke zijn het meest aan verandering onderhevig in de CE? (vanuit de demografische, economische, sociale, technologische, ecologische en politieke dimensie)

- Wat zijn de belangrijkste condities voor de transitie naar CE?
  - Wat is de huidige rol van de overheid met betrekking tot ruimtelijke investeringsbesluiten van winkeliers?
  - Hoe denkt u dat deze gaat veranderen in de CE?
  - Wat is de gewenste verandering?
- 
- Samenvattend, welke externe omgevingsfactoren zijn het meest aan verandering onderhevig in de CE, en op welke wijze kan dit de ruimtelijke investeringsstrategie van projectontwikkelaars beïnvloeden?

## Ontwikkelaar 3 (4) – BPD

- Wat is precies de rol van BPD op de winkelvegoedmarkt?
- Onder een investering versta ik een realisatie, verbouwing, verplaatsing of uitbreiding van een winkel. Op basis van welke afwegingscriteria kiest een ontwikkelaar zijn projectlocaties uit?
- Welke ruimtelijke afwegingen worden genomen bij zo'n investering? Oftewel, hoe zou u de ruimtelijke investeringsstrategie definiëren?
  
- Op welke punten verschilt de huidige lineaire economie met de toekomstige circulaire economie?
- In hoeverre zijn activiteiten van ontwikkelaars al circulair, waar streeft u naar en wat is hiervoor de beweegreden?
- Wat verwacht u dat er gaat veranderen op de winkelvegoedmarkt door de opkomende CE?
- En voor de manier waarop projectontwikkelaars hun projectlocatie kiezen?
- Op welke type winkels/ segment heeft CE de meeste impact?
  
- Welke bedrijfsinterne factoren zijn bepalend in de vormgeving van de ruimtelijke investeringsstrategie? Gaat dit veranderen in de CE? En waarom?
  
- Waarom zou een gebiedsontwikkelaar mee willen doen in de circulaire economie?
  
- Welke bedrijfsexterne factoren zijn bepalend voor de vormgeving van de ruimtelijke investeringsstrategie? Gaat dit veranderen in de CE? En Waarom?
  
- Welke plaats specifieke factoren wegen nu zwaar mee en welke worden belangrijker in de CE? (locatie, mate van stedelijkheid, bereikbaarheid, materiaalstromen, beschikbaarheid grondstoffen)
  
- Welke contextuele/situationele factoren zijn het belangrijkste en hoe veranderen die in CE? (Consument. Formele instituties: wet en regelgeving, gemeentelijk/nationaal beleid, politiek landschap. Informele instituties: partners, netwerken, concurrentie)
  
- Wie zijn uw belangrijkste partners en concurrenten, op welke wijze beïnvloeden deze de ruimtelijke strategie?
- Wordt er verandering verwacht in samenwerkingsverbanden en concurrenten in de CE? Welke partijen zijn dit? Worden nieuwe netwerken gevormd?
- En op welke wijze heeft dit invloed op uw strategie?
- Hoe ziet u de toekomstige rol van beleggers en gebruikers en hun relatie met ontwikkelaars?
  
- Wat is de huidige rol van overheidsbeleid met betrekking tot ruimtelijke investeringsbesluiten van ontwikkelaars?
- Welke overheidslaag is het meest dominant op de winkelvegoedmarkt?
- Ziet u hier in duidelijke regionale verschillen in beleid dat CE aan jaagt?
- Hoe denkt u dat overheidsbeleid gaat veranderen in de CE?
- Wat is de gewenste verandering?

- Welke macro-contextuele ontwikkelingen domineren de winkelvegoedmarkt?
- Wat zijn (naast CE) de belangrijkste trends en ontwikkelingen?
- Welke zijn specifiek voor u het meest van belang?
- Vanuit welke dimensie is de meeste verandering in de CE te verwachten?
- Wat betekent dit voor uw ruimtelijke investeringsstrategie?
  
- Wat zijn de belangrijkste condities voor de transitie naar CE?
- Waar liggen de grootste kansen en belemmeringen voor ontwikkelaars?
- Oftewel, wat moet er nog veranderen voor een succesvolle transitie?
  
- Samenvattend, welke externe omgevingsfactoren zijn het meest aan verandering onderhevig in de CE, en op welke wijze kan dit de ruimtelijke investeringsstrategie van projectontwikkelaars beïnvloeden?

## Belegger 1 (5) – Bouwinvest

- Wat is precies de rol van BouwInvest op de winkelvegoedmarkt?
- Onder een investering versta ik de financiering van een realisatie / herontwikkeling of de aankoop van een winkelpand. Op basis van welke afwegingscriteria stelt u uw beleggingsportfolio samen?
- Wat zijn de determinanten van een kansrijk gebied?
  
- Waarop ligt de nadruk in uw investeringen?  
(Nieuwbouw / Herontwikkeling/ Bestaand vastgoed)
- Welke ruimtelijke afwegingen worden genomen bij zo'n investering? Oftewel, hoe zou u de ruimtelijke investeringsstrategie definiëren?
  
- Op welke punten verschilt de huidige lineaire economie met de toekomstige circulaire economie?
- Wat verwacht u dat er gaat veranderen op de winkelvegoedmarkt door de opkomende CE?
- Welke rol speelt circulariteit in het 'Bouwinvest Retail Fund' ?
- Op welke type winkelvegoed heeft CE de meeste impact?
- In hoeverre ziet u investeren in de CE als een risico?
  
- Welke bedrijfsinterne factoren zijn leidend in uw ruimtelijke investeringsstrategie?
- Gaan deze veranderen door de opkomende CE?
- Waarom zou een belegger in winkelvegoed mee willen doen in de CE?
  
- Welke bedrijfsexterne factoren zijn bepalend voor de vormgeving van de ruimtelijke investeringsstrategie? Gaat deze veranderen in de CE? En waarom?
  
- Welke plaats specifieke factoren wegen nu zwaar mee en welke worden belangrijker in de CE?  
(locatie, mate van stedelijkheid, bereikbaarheid, spririt of place, type huurder > imago, huurprijs, bruto aanvangsrendement)
  
- Welke contextuele/situationele factoren zijn het belangrijkste en hoe veranderen die in CE?  
(Consument. Formele instituties: wet en regelgeving, gemeentelijk/nationaal beleid, politiek landschap. Informele instituties: partners, netwerken, concurrentie)
  
- Wie zijn uw belangrijkste partners en concurrenten, op welke wijze beïnvloeden deze de ruimtelijke strategie?
- Wordt er verandering verwacht in samenwerkingsverbanden en concurrenten in de CE?  
Welke partijen zijn dit en op welke wijze heeft dit invloed op de strategie?
- Ziet u de rol van, en de relatie met, ontwikkelaars en gebruikers veranderen in de CE?
- Gaat u circulaire eisen stellen in de bouwprojecten die u financiert?
- Gaat u circulaire eisen stellen aan de bedrijfsvoering van uw huurders?
- Zal de consument op den duur circulariteit van u eisen?

- Welke invloed heeft overheidsbeleid op uw ruimtelijke investeringsbesluiten?
  - Met welk schaalniveau heeft u het meest te maken?
  - Ziet u hier in duidelijke regionale verschillen in beleid dat CE aan jaagt?
  - Overlapt dit met de in uw ogen huidige kansrijke marktgebieden?
  - Hoe denkt u dat overheidsbeleid gaat veranderen in de CE?
  - Welke instrumenten en interventies zijn hiervoor te gebruiken?
  - Wat is de gewenste verandering?
- 
- Welke (andere) macro-contextuele ontwikkelingen domineren de winkelvegoedmarkt?
  - Welke zijn voor u het meest van belang?
  - Welke zijn het meest aan verandering onderhevig in de CE?  
(Vanuit de demografische, economische, sociale, technologische, ecologische en politieke dimensie)
- 
- Waar liggen de grootste kansen en belemmeringen voor beleggers in deze transitie?
  - Wat zijn de belangrijkste condities voor de transitie naar CE?
- 
- Samenvattend, op welke punten denkt u dat de externe omgeving het meest verandert in de CE, en op welke wijze heeft dit invloed op uw ruimtelijke investeringsstrategie?



## Belegger 2 (6) – Syntrus Achmea

- Wat is precies de rol van Syntrus Achmea op de winkelvastgoedmarkt?
- Onder een investering versta ik de financiering van een realisatie/ herontwikkeling of de aankoop van een winkelpand. Op basis van welke afwegingscriteria stelt u uw beleggingsportfolio samen?
- Wat zijn de determinanten van een kansrijk gebied?
- Een winkelpand is in eerdere interviews benoemd als 'een lege hut', 'een setje muren' en 'het omhulsel van de formule'. Welke betekenis heeft een winkelpand voor jullie?
- Waarop ligt de nadruk in uw investeringen?  
(Nieuwbouw / Herontwikkeling/ Bestaand vastgoed)
- Welke ruimtelijke afwegingen worden genomen bij zo'n investering? Oftewel, hoe zou u de ruimtelijke investeringsstrategie definiëren?
- Op welke punten verschilt de huidige lineaire economie met de toekomstige circulaire economie?
- Wat verwacht u dat er gaat veranderen op de winkelvastgoedmarkt door de opkomende CE?
- Welke rol speelt circulariteit in het 'Achmea Dutch Retail Property Fund' ?
- Op welke type winkelvastgoed heeft CE de meeste impact?
- In hoeverre ziet u investeren in de CE als een risico?
- Welke bedrijfsinterne factoren zijn leidend in uw ruimtelijke investeringsstrategie?
- Gaan deze veranderen door de opkomende CE?
- Waarom zou een belegger in winkelvastgoed mee willen doen in de CE?
- Welke bedrijfsexterne factoren zijn bepalend voor de vormgeving van de ruimtelijke investeringsstrategie? Gaat deze veranderen in de CE? En waarom?
- Welke plaats specifieke factoren wegen nu zwaar mee en welke worden belangrijker in de CE?  
(*locatie, mate van stedelijkheid, bereikbaarheid, spirit of place, type huurder > imago, huurprijs, bruto aanvangsrendement*)
- Welke contextuele/situationele factoren zijn het belangrijkste en hoe veranderen die in CE?  
(*Consument. Formele instituties: wet en regelgeving, gemeentelijk/nationaal beleid, politiek landschap. Informele instituties: partners, netwerken, concurrentie*)
- Wie zijn uw belangrijkste partners en concurrenten, op welke wijze beïnvloeden deze de ruimtelijke strategie?
- Wordt er verandering verwacht in samenwerkingsverbanden en concurrenten in de CE? Welke partijen zijn dit en op welke wijze heeft dit invloed op de strategie?
- Ziet u de rol van, en de relatie met, ontwikkelaars en gebruikers veranderen in de CE?
- Gaat u circulaire eisen stellen in de bouwprojecten die u financiert?
- Gaat u circulaire eisen stellen aan de bedrijfsvoering van uw huurders?

- Zal de consument op den duur circulariteit van u eisen?
- En wat eisen de partijen voor wie u belegt?
  
- Welke invloed heeft overheidsbeleid op uw ruimtelijke investeringsbesluiten?
- Met welk schaalniveau heeft u het meest te maken?
- Ziet u hier in duidelijke regionale verschillen in beleid dat CE aan jaagt?
- Overlapt dit met de in uw ogen huidige kansrijke marktgebieden?
- Hoe denkt u dat overheidsbeleid gaat veranderen in de CE?
- Welke instrumenten en interventies zijn hiervoor te gebruiken?
- Wat is de gewenste verandering?
  
- Welke (andere) macro-contextuele ontwikkelingen domineren de winkelvegoedmarkt?
- Welke zijn voor u het meest van belang?
- Welke zijn het meest aan verandering onderhevig in de CE?  
(Vanuit de demografische, economische, sociale, technologische, ecologische en politieke dimensie)
  
- Waar liggen de grootste kansen en belemmeringen voor beleggers in deze transitie?
- Wat zijn de belangrijkste condities voor de transitie naar CE?
  
- Samenvattend, op welke punten denkt u dat de externe omgeving het meest verandert in de CE, en op welke wijze heeft dit invloed op uw ruimtelijke investeringsstrategie?

### **Circulariteit**

Hoe kijkt u aan tegen het meervoudig ruimtegebruik en 24/7 ruimtegebruik in uw winkels?

Gaan transformeerbaarheid, herontwikkeling en toekomstwaarde een grotere rol spelen in de toekomstige winkelontwikkeling?

Heeft Multi als groot-eigenaar de verantwoordelijkheid een voortrekkersrol te nemen?

Is circulair ontwikkelen eerder een doel of een middel om andere doelstellingen te bereiken?

Zorgt het meenemen van circulariteit in het retail fonds voor een lager rendement?

## Gebruikers 2 (7) – Albert Heijn

- Wat is de rol van Albert Heijn als vastgoedgebruiker op de winkelvastgoedmarkt?
- Onder een investering versta ik een realisatie, verbouwing, verplaatsing of uitbreiding van een winkel. Op basis van welke afwegingscriteria kiest Albert Heijn zijn winkellocaties uit?
- En welke afwegingen worden gemaakt bij het daadwerkelijk overgaan tot de vastgoedontwikkeling?
- Welke ruimtelijke afwegingen worden genomen bij zo'n investering? Oftewel, hoe zou u de ruimtelijke investeringsstrategie definiëren?
- Op welke punten verschilt de huidige lineaire economie met de toekomstige circulaire economie?
- In hoeverre zijn activiteiten van ontwikkelaars al circulair, waar streeft u naar en wat is hiervoor de beweegreden?
- Wat verwacht u dat er gaat veranderen op de winkelvastgoedmarkt door de opkomende CE?
- Verandert de CE iets aan het afwegingsproces in het kiezen van een projectlocatie?
- Welke bedrijfsinterne factoren zijn bepalend in de vormgeving van de ruimtelijke investeringsstrategie? Gaat dit veranderen in de CE? En waarom?
- Waarom zou Albert Heijn mee willen doen in de circulaire economie?
- Welke bedrijfsexterne factoren zijn bepalend voor de vormgeving van de ruimtelijke investeringsstrategie? Gaat dit veranderen in de CE? En Waarom?
- Welke plaats specifieke factoren wegen nu zwaar mee en welke worden belangrijker in de CE? (*Locatie, mate van stedelijkheid, bereikbaarheid, materiaalstromen, beschikbaarheid grondstoffen*)
- Welke contextuele/situationele factoren zijn het belangrijkste en hoe veranderen die in CE? (Consument. Formele instituties: *wet en regelgeving, gemeentelijk/nationaal beleid, politiek landschap*. Informele instituties: *partners, netwerken, concurrentie*)
- Wie zijn uw belangrijkste partners en concurrenten, op welke wijze beïnvloeden deze de ruimtelijke strategie?
- Wordt er verandering verwacht in samenwerkingsverbanden en concurrenten in de CE? Welke partijen zijn dit? Worden nieuwe netwerken gevormd?
- En op welke wijze heeft dit invloed op uw strategie?
- Hoe ziet u de toekomstige rol van beleggers en gebruikers en hun relatie met ontwikkelaars?
- Eisen consumenten in de toekomst een circulaire bedrijfsvoering van AH?
- Wat is de huidige rol van overheidsbeleid met betrekking tot ruimtelijke investeringsbesluiten van ontwikkelaars?
- Welke overheidslaag is het meest dominant op de winkelvastgoedmarkt?
- Ziet u hierin duidelijke regionale verschillen in beleid dat CE aan jaagt?

- Hoe denkt u dat overheidsbeleid gaat veranderen in de CE?
- Wat is de gewenste verandering?
  
- Welke macro-contextuele ontwikkelingen domineren de winkelvegoedmarkt?
- Wat zijn (naast CE) de belangrijkste trends en ontwikkelingen?
- Welke zijn specifiek voor u het meest van belang?
- Vanuit welke dimensie is de meeste verandering in de CE te verwachten?
- Wat betekent dit voor uw ruimtelijke investeringsstrategie?
  
- Wat zijn de belangrijkste condities voor de transitie naar CE?
- Waar liggen de grootste kansen en belemmeringen voor ontwikkelaars?
- Oftewel, wat moet er nog veranderen voor een succesvolle transitie?
  
- Samenvattend, welke externe omgevingsfactoren zijn het meest aan verandering onderhevig in de CE, en op welke wijze kan dit de ruimtelijke investeringsstrategie van projectontwikkelaars beïnvloeden?

### **Circulariteit**

Hoe kijkt de Albert Heijn aan tegen het meervoudig ruimtegebruik en 24/7 ruimtegebruik in zijn winkels?

Gaan transformeerbaarheid, herontwikkeling en toekomstwaarde een grotere rol spelen in de toekomstige winkelontwikkeling?

Heeft Albert Heijn als marktleider de verantwoordelijkheid een voortrekkersrol te nemen?

Is circulair ontwikkelen eerder een doel of een middel om andere doelstellingen te bereiken?

Geredeneerd vanuit het product-as-a-service principe, moet Albert Heijn als gebruiker af van zijn vastgoedportefuille in eigen bezit?

## Belegger 3 (8) – Multi Corporation

- Wat is precies de rol van Multi op de winkelveastgoedmarkt?
- Onder een investering versta ik de financiering van een realisatie / herontwikkeling of de aankoop van een winkelpand. Op basis van welke afwegingscriteria stelt u uw beleggingsportfolio samen?
- Wat zijn de determinanten van een kansrijk gebied?
- Op basis van welke afwegingen bepaalt u de projectlocaties van nieuwe vastgoedprojecten?
  
- Waarop ligt de nadruk in uw investeringen?  
(Nieuwbouw / Herontwikkeling/ Bestaand vastgoed)
- Welke ruimtelijke afwegingen worden genomen bij zo'n investering? Oftewel, hoe zou u de ruimtelijke investeringsstrategie definiëren?
  
- Op welke punten verschilt de huidige lineaire economie met de toekomstige circulaire economie?
- Wat verwacht u dat er gaat veranderen op de winkelveastgoedmarkt door de opkomende CE?
- Welke rol speelt circulariteit in het vastgoed in uw bezit?
- In hoeverre ziet u investeren in de CE als een risico?
  
- Welke bedrijfinterne factoren zijn leidend in uw ruimtelijke investeringsstrategie?
- Gaan deze veranderen door de opkomende CE?
- Waarom zou een belegger in winkelveastgoed mee willen doen in de CE?
  
- Welke bedrijfsexterne factoren zijn bepalend voor de vormgeving van de ruimtelijke investeringsstrategie? Gaat deze veranderen in de CE? En waarom?
  
- Welke plaats specifieke factoren wegen nu zwaar mee en welke worden belangrijker in de CE?  
(Locatie, mate van stedelijkheid, bereikbaarheid, spirit of place, type huurder > imago, huurprijs, bruto aanvangsrendement)
  
- Welke contextuele/situationele factoren zijn het belangrijkste en hoe veranderen die in CE?  
(Consument. Formele instituties: wet en regelgeving, gemeentelijk/nationaal beleid, politiek landschap. Informele instituties: partners, netwerken, concurrentie)
  
- Wie zijn uw belangrijkste partners en concurrenten, op welke wijze beïnvloeden deze de ruimtelijke strategie?
- Wordt er verandering verwacht in samenwerkingsverbanden en concurrenten in de CE?  
Welke partijen zijn dit en op welke wijze heeft dit invloed op de strategie?
- Ziet u de rol van, en de relatie met, ontwikkelaars en gebruikers veranderen in de CE?
  
- Gaat u circulaire eisen stellen in de bouwprojecten die u financiert?
- Gaat u circulaire eisen stellen aan de bedrijfsvoering van uw huurders?
- Zal de consument op den duur circulariteit van u eisen?

- Welke invloed heeft overheidsbeleid op uw ruimtelijke investeringsbesluiten?
- Met welk schaalniveau heeft u het meest te maken?
- Ziet u hier in duidelijke regionale verschillen in beleid dat CE aan jaagt?
- Overlapt dit met de in uw ogen huidige kansrijke marktgebieden?
- Hoe denkt u dat overheidsbeleid gaat veranderen in de CE?
- Welke instrumenten en interventies zijn hiervoor te gebruiken?
- Wat is de gewenste verandering?
  
- Welke (andere) macro-contextuele ontwikkelingen domineren de winkelvegoedmarkt?
- Welke zijn voor u het meest van belang?
- Welke zijn het meest aan verandering onderhevig in de CE?  
(*Vanuit de demografische, economische, sociale, technologische, ecologische en politieke dimensie*)
  
- Waar liggen de grootste kansen en belemmeringen voor beleggers in deze transitie?
- Wat zijn de belangrijkste condities voor de transitie naar CE?
  
- Samenvattend, op welke punten denkt u dat de externe omgeving het meest verandert in de CE, en op welke wijze heeft dit invloed op uw ruimtelijke investeringsstrategie?
- 

### **Circulariteit**

Is Multi in Nederland een ontwikkelaar of eerder een belegger?

(*De website impliceert een sterke nadruk op property en asset management ipv development, slechts 1 project, FORUM Rotterdam*)

Hoe kijkt u aan tegen het meervoudig ruimtegebruik en 24/7 ruimtegebruik in uw winkels?

Gaan transformeerbaarheid, herontwikkeling en toekomstwaarde een grotere rol spelen in de toekomstige winkelontwikkeling?

Heeft Multi de verantwoordelijkheid een voortrekkersrol te nemen?

Is circulair ontwikkelen eerder een doel of een middel om andere doelstellingen te bereiken?

## Gebruiker 3 (9) - Hema

- Wat is precies de rol van HEMA op de winkelvastgoedmarkt
- Onder een investering versta ik een realisatie, verbouwing, verplaatsing of uitbreiding van een winkel. Op basis van welke afwegingscriteria kiest HEMA zijn winkellocaties uit?
- Welke ruimtelijke afwegingen worden genomen bij zo'n investering? Oftewel, hoe zou u de ruimtelijke investeringsstrategie definiëren?
- Hoe kijkt u aan tegen de winkel als vastgoedobject? Randvoorwaarde of succesfactor?
  
- Wat verwacht u dat er gaat veranderen op de winkelvastgoedmarkt door de opkomende CE?
- Verschilt dit voor bestaand/nieuw vastgoed?
- In hoeverre zijn activiteiten van ontwikkelaars al circulair, waar streeft u naar en wat is hiervoor de beweegreden?
- Verandert de CE iets aan het afwegingsproces in het kiezen van een winkellocatie?
  
- Welke bedrijfsinterne factoren zijn bepalend in de vormgeving van de ruimtelijke investeringsstrategie? Gaat dit veranderen in de CE? En waarom?  
Wat betekent de circulaire economie voor de HEMA?
- Waarom zou HEMA mee willen doen in de circulaire economie?
- Wat is de imago-waarde van een circulair winkelpand?
  
- Welke bedrijfsexterne factoren zijn bepalend voor de vormgeving van de ruimtelijke investeringsstrategie? Gaat dit veranderen in de CE? En Waarom?
  
- Welke plaats specifieke factoren wegen nu zwaar mee en welke worden belangrijker in de CE? (*locatie, mate van stedelijkheid, bereikbaarheid, materiaalstromen, beschikbaarheid grondstoffen*)
  
- Welke contextuele/situationele factoren zijn het belangrijkste en hoe veranderen die in CE? (*Consument. Formele instituties: wet en regelgeving, gemeentelijk/nationaal beleid, politiek landschap. Informele instituties: partners, netwerken, concurrentie*)
  
- Wie zijn uw belangrijkste partners en concurrenten, op welke wijze beïnvloeden deze de ruimtelijke strategie?
- Wordt er verandering verwacht in samenwerkingsverbanden en concurrenten in de CE? Welke partijen zijn dit? Worden nieuwe netwerken gevormd?
- En op welke wijze heeft dit invloed op uw strategie?
  
  
- Hoe ziet u de toekomstige rol van beleggers en ontwikkelaars in hun relatie tot gebruikers? Kan HEMA dit afdwingen bij hun ketenpartners?
- Eisen consumenten in de toekomst een circulaire bedrijfsvoering van HEMA?
- Wat is de toegevoegde waarde van circulair vastgoed voor de consument?

- Wat is de huidige rol van overheidsbeleid met betrekking tot ruimtelijke investeringsbesluiten van ontwikkelaars?
- Welke overheidslaag is het meest dominant op de winkelvegoedmarkt?
- Ziet u hier in duidelijke regionale verschillen in beleid dat CE aan jaagt?
- Hoe denkt u dat overheidsbeleid gaat veranderen in de CE?
- Wat is de gewenste verandering?
  
- Welke macro-contextuele ontwikkelingen domineren de winkelvegoedmarkt?
- Wat zijn (naast CE) de belangrijkste trends en ontwikkelingen?
- Welke zijn specifiek voor u het meest van belang?
- Vanuit welke dimensie is de meeste verandering in de CE te verwachten?
- Wat betekent dit voor uw ruimtelijke investeringsstrategie?
  
- Wat zijn de belangrijkste condities voor de transitie naar CE?
- Waar liggen de grootste kansen en belemmeringen voor gebruikers?
- Oftewel, wat moet er nog veranderen voor een succesvolle transitie?
  
- Samenvattend, welke externe omgevingsfactoren zijn het meest aan verandering onderhevig in de CE, en op welke wijze kan dit de ruimtelijke investeringsstrategie van projectontwikkelaars beïnvloeden?

### **Circulariteit**

Hoe kijkt de Hema aan tegen het meervoudig ruimtegebruik en 24/7 ruimtegebruik in zijn winkels?

Gaan transformeerbaarheid, herontwikkeling en toekomstwaarde een grotere rol spelen in de toekomstige winkelontwikkeling?

Heeft HEMA als omvangrijke marktpartij de verantwoordelijkheid een voortrekkersrol te nemen?

Is circulariteit eerder een doel of een middel om andere doelstellingen te bereiken?

Geredeneerd vanuit het product-as-a-service principe, moet HEMA als gebruiker af van zijn vastgoedportefuille in eigen bezit?



## Bijlage 3: Transcripten interviews

### Inhoudsopgave

---

<b>AM RED - 9 februari 2018.....</b>	<b>88</b>
Jan Ruitenbergh – Adjunct directeur commercieel vastgoed	
<b>Neprom/Heijmans – 12 februari 2018 .....</b>	<b>98</b>
Robert Koolen – Werkgroep duurzaamheid / Directeur Strategie & Beleid	
<b>Detailhandel Nederland – 13 februari 2018 .....</b>	<b>103</b>
Dolf Kloosterziel – Secretaris vestigingszaken	
<b>Bouwinvest – 15 februari 2018.....</b>	<b>109</b>
Collin Boelhouwer – Director Dutch retail investments	
<b>BPD – 19 februari 2018 .....</b>	<b>115</b>
Jeroen Galle – Directeur Projecten	
<b>Syntrus Achmea RE&amp;F – 2 maart 2018.....</b>	<b>121</b>
Boris van der Gijp – Director commercial real estate	
<b>Ahold RE&amp;C – 7 maart 2018 .....</b>	<b>131</b>
Annebel Poot – Director project development	
<b>Multi Corporation - 13 maart 2018.....</b>	<b>138</b>
Francoise Dechesne – Managing Director Netherlands & Belgium	
<b>Hema Vastgoed – 23 maart 2018 .....</b>	<b>147</b>
Bas van der Kwaak – Directeur Vastgoed Nederland	

**Wat is precies uw rol op de winkelvastgoedmarkt?**

Mijn persoonlijke rol of als AM?

**Als AM.**

AM is een ontwikkelbedrijf. Dat betekent dat wij een soort van spin in het web zijn als het gaat om het vervaardigen van nieuw vastgoed. Dat gaat aalsvel om woningen, als om kantoren en winkels. Vaak ook in combinatie met elkaar. Wat wij doen is wij vertrekken van een bepaalde marktsituatie, dat kan een een uitvraag zijn van een bepaalde gemeente of van onze eigen onderzoeksinspanningen. Als we ergens ruimte zien voor huisvesting, bewoning of iets anders. Wat wij dan doen is dat we zorgen dat we een positie verkrijgen op de betreffende locatie en dan betrekken we alle partijen erbij die daarvoor nodig zijn, ontwerpers en bouwers. Tegelijkertijd vindt er een marktbenadering plaats, dat kan zijn crowdsourcing. Er wordt via internetonderzoek gedaan naar wat is de woonbehoefte bijvoorbeeld, wat is de vraag en wat is de latente vraag naar woonruimte. Op basis van die informatie sluiten we alle overeenkomsten met bijvoorbeeld aannemersbedrijven, betreffende gemeenten, met ontwerpers. Vervolgens wordt het plan gerealiseerd en verkocht. We zijn dus nadrukkelijk niet een belegger, dus alles wat wij maken en ontwikkelen wordt allemaal verkocht, ofwel aan een particuliere koper die een woning koopt, of aan een belegger die dat object in portefeuille neemt.

**Waar ik eigenlijk naar op zoek ben is wat de belangrijkste afwegingscriteria zijn in het uitkiezen van zo'n projectlocatie. U noemde er net al een paar. Kunt u een voorbeeld geven van dit keuzeprocess bij een van uw huidige projecten?**

Deze projecten zijn hele verschillende projecten. Het zijn allemaal winkelontwikkelingen. Wij beslaan een heel breed spectrum aan winkelontwikkelingen. Enerzijds heb je Kerkelande bijvoorbeeld, waar we vorig jaar de NWA-prijs mee hebben gewonnen. En dat is een situatie waarbij er sprake was van een bestaand, overdekt wijkcentrum van ongeveer 7000 vierkante meter dat in eigendom bij een belegger, Dela. Het was opzich nog redelijk goed verhuurd, maar qua uitstraling enorm gedateerd. Dan speelt er bij een belegger op dat moment een afweging van hoe gaan we nu verder, hoe ziet zegmaar de horizon van dat winkelcentrum er voor de komende 10 jaar uit. Waarbij er ook nadrukkelijk vraag was naar extra winkelruimte en er was gewoon klachten over hoe het erbij stond. Daar hebben we eigenlijk in opdracht van de eigenaar, in dit geval Dela, een ontwikkelvisie opgesteld, en een heel plan gemaakt over hoe je dit winkelcentrum weer naar de hedendaagse tijd kan liften met een enorme kwaliteitsimpuls in de bestaande passage. We hebben er ook nieuwe functies aan toegevoegd die juist voor deze specifieke doelgroep die met name op dit winkelcentrum afkomt, die daar heel veel behoefte aan had. De directe wijk is redelijk vergrijsd, dus we hebben daar een mooie plek gecreeerd waar die mensen gezellig bij elkaar kunnen zitten en die doen dat ook. Er zijn openbare toiletten gemaakt, en je kan je voorstellen dat die doelgroep dat ook plezier vindt. En het winkelaanbod is ook uitgebreid met redelijk hoogwaardige dagelijkse winkels. Dus, daar zijn we echt vertrokken vanuit een bestaande situatie.

### **Erg consumentgericht ook?**

Ja heel erg consumentgericht. En eigenlijk geldt dat voor al die projecten die verderop staan ook. Jij vroeg eigenlijk, wat is de belangrijkste omgevingsfactor om een overweging te maken van waar je op gaat investeren. Wat mij betreft is dat absoluut de markt. Dat is gewoon top 1. Zonder markt doe je helemaal niets. En op basis van een goede marktvraag kun je ook goede producten realiseren.

### **Ok, en om even een sprongetje te maken naar de circulaire economie, op welke punten ziet u dingen veranderen, of gaan dingen veranderen?**

Ik zie dat in het winkelvastgoed nog niet zo hard veranderen. Daar wordt nog betrekkelijk traditioneel gebouwd. Waar ik heb wel zie veranderen is in het gebruik van het winkelvastgoed. Er is meer behoefte aan flexibiliteit, vanuit de gebruikers maar ook vanuit de verhuurders. Dus waar je voorheen eigenlijk standaard een huurcontract sluit voor 10 jaar zie je nu vaker ontstaan dat die termijnen veel korter zijn en dat er veel meer met de ondernemer wordt nagedacht; welke termijn past nou eigenlijk bij jou. Er wordt ook de vraag gesteld: 'Is deze ondernemer, die vandaag heel hip en happening is, past die over 3 jaar nog wel bij de vraag die er dan is'. Er is dus meer behoefte aan flexibiliteit. Maar ik moet wel zeggen dat in het algemeen retailvastgoed betrekkelijk traditioneel is, ook qua duurzaamheid. Je ziet bij kantoren dat daar meer geïnvesteerd wordt in duurzame energieopwekking bijvoorbeeld of in afspraken met gebruikers hoe om te gaan met duurzaamheidsvraagstukken. Je ziet dat dat bij winkelvastgoed toch heel ingewikkeld is omdat winklondernemers vaak hun eigen installaties aanbrengen in casco winkels. Eigenlijk is het zo dat in de breedte op dit moment nog casco ruimtes worden aangeboden, en daar zit niet zo veel circulair in de stenen. Je ziet het wel ontstaan in de manier waarop ondernemers hun business drijven. Je ziet meer 2ehands zaken ontstaan, je ziet meer terug dat in food zaken meer met lokale producten wordt gewerkt. Dus daar je het al wel.

### **Denk u dat dit gaat veranderen in de komende 10 jaar?**

Ja ik denk dat het geïntensiveerd wordt, maar je ziet wel verschillende stromen naast elkaar ontstaan. Je hebt enerzijds de succesvolle 'throw away' fashion, die in heel hoog tempo hun eigen aanbod verversen in de winkel. Niet hele hoge kwaliteit, maar spotgoedkoop, met als doel van ja die consument heeft iedere paar weken weer behoefte aan iets leuks wat niet duur is. Die consument komt binnen en voelt zich rijk, het is allemaal hartstikke goedkoop, en dat is nog steeds een hele succesvolle stroming die je internationaal wel ziet doorontwikkelen. Juist daardoor, en juist daardoor versterkt zie je toch een grote bewustwording van ja waar komt die kleding allemaal vandaan, waar wordt het gemaakt en gaat dat niet met kinderarbeid en dat soort dingen. En je ziet dus ook dat een aantal labels zich heel definitief moeten uitspreken dat ze daar geen gebruik van maken. En je daardoor ook een hele grote groei van bijvoorbeeld tweedehands zaken ontstaan die ervoor zorgen dat die kleren niet meteen weggegooid worden maar dat die opnieuw een tweede gebruik krijgen.

**Waar ik meer op doelde is het vastgoed. Zou er bijvoorbeeld een grotere nadruk kunnen liggen op herontwikkeling, of aansturing op toekomstwaarde, kijkend naar de pure kernwaarden van zo'n circulaire economie?**

Ik moet zeggen dat bij winkels het grootste deel van de markt bepaald wordt herontwikkeling van bestaand vastgoed. Dat kun je circulair noemen, waarbij het bestaande vastgoed een nieuw leven wordt gegeven. Bij Hilversum was dat eigenlijk ook zo. En als je in de binnensteden kijkt; dat zijn eigenlijk de meest duurzame vastgoedproducten die je maar kan verzinnen. Er staan gebouwen letterlijk uit de middeleeuwen die nog steeds als winkel worden geëxploiteerd. Dus die zijn super duurzaam en eigenlijk ook super circulair want die krijgen met iedere economische cyclus een andere functie en worden op die manier gebruikt. Dit hangt samen met een aantal betrekkelijk eenvoudige ontwerpprincipes die vaak bij winkels al worden toegepast, namelijk: -De locatie moet goed zijn. -Vrije hoogte moet kloppen. -En je casco/fysieke eigenschappen moeten zodanig zijn dat je er heel veel functies kunt vestigen, o.a. qua draagvermogen en dat soort dingen.

**Als we kijken naar de interne omgeving, hetgeen dat zich binnen de muren van AM afspeelt, ziet u hier binnen het bedrijf een beweging ontstaan waar iedereen meer aanstuurt op circulariteit?**

Waar wij hier intern voor gekozen hebben is dat wij het AM Lab hebben geïntroduceerd. Het AM-lab is waar onze ontwerpers en onze marktonderzoekers in 1 ruimte zitten en met elkaar nadenken over hele duurzame ontwikkeling van het product, even los van of het een woning is of iets anders. En we hebben als AM een aantal centrale thema's gesteld en daar is duurzaamheid en veerkracht van de stad een belangrijk onderdeel van. Dus dat heeft een direct verband met de beslissingen die je bij je projecten moet nemen. Dus we hebben ons ook tot doel gesteld om over een paar jaar alle woningen die we produceren, alle nieuwbouwwoningen, dat die aan het BENG-principe gaan voldoen, we zetten zwaar in op het WELL-principe in kantoorontwikkeling.

**Oja, het welbekende WELL-certificaat. Schijnt erg duur te zijn.**

WELL gaat erom dat mensen die in een gebouw zijn zich plezierig voelen en dat die optimaal kunnen functioneren. Dat betekent in de eerste plaats dat op een aantal punten moet investeren, maar soms is het ook gewoon een keuze maken in je ontwerpproces, die niet perse duurder of goedkoper hoeft te zijn. Dingen als nodig mensen uit, als ze naar de eerste verdieping gaan, dat ze de trap nemen in plaats van de lift. Dat moet je zo doen dat die trap duidelijk in het zicht is en ook uitnodigend om te gebruiken, en dat je de lift even om de hoek zet. Het een is niet duurder dan het ander, maar het heeft toch tot effect dat mensen wat meer gebruik maken van de trap ipv de lift. (koffieautomaat niet op elke verdieping - verhaal). Kortom, er zitten allerlei impliciete beslissingen in je ontwerptraject die niet altijd perse duurder hoeven zijn. Sommige zijn wel duurder, als het gaat om welke installaties, daar moet je vaak wel in investeren. En het gaat ook verder dan alleen het gebouw, maar ook het gebruik van degene die in het gebouw zit. Wat voor lunch, geef je de mensen de ruimte te bewegen of rusten tijdens hun werk. Nouja dat is dus niet zozeer het gebouw, maar de manier waarop je met je mensen omgaat. Hoe kunnen mensen functioneel zijn. Dit heeft aantoonbaar effect op verzuim en productiviteit. Als je die som gaat maken, dan is het een dure investering, maar ook eentje met rendement. Zeker kijkend naar kennisintensieve bedrijven waar je het echt van je menskrachten moet hebben en je hebt bijvoorbeeld een investering waardoor je huur met een paar procent omhooggaat maar je hebt

daardoor minder verzuim en uitval waardoor je productiviteit per werknemer omhooggaat. Dat is datgene wat je ermee verdient vele malen hoger dan die investering. Dan is het niet meer duur maar gewoon een rendabele investering. Plus dat het ook effect heeft op het vasthouden van je mensen zodat ze niet naar de concurrent gaan, dat je goede mensen binnen krijgt enz.

Het WELL-certificaat gaat veel verder dan het gebouw neerzetten en welke installaties, maar zet die mensen en wat zij plezierig vinden centraal. (kantoortuin -verhaal)

**Maarten Markus, uw AM-collega, benadrukte in zijn artikel dat 1 circulair gebouw niet circulair is, en dat ook de rol van de omgeving ertoe doet.**

**De locatiekeuze in vastgoedontwikkeling heeft ook altijd een geografische reden. Daarom ben ik benieuwd naar de externe omgeving. Welke plaats specifieke factoren kijken jullie nu naar en waar wordt in de circulaire economie meer naar gekeken?**

Je moet dit wel bekijken vanuit het perspectief dat circulariteit niet een doel is, maar een middel om op een zorgvuldige manier te investeren. We gaan niet ergens investeren omdat je daar circulair kunt investeren, maar omdat dat gelet op de markt en wat die markt vraagt dat een rendabele investering is. De volgende vraag is hoe die investering eruitziet, hoe ga je dat product vormgeven, welke keuzes maak je daarin. Dan komen duurzaamheids- en circulariteitsprincipes naar voren.

**ABN heeft bijvoorbeeld Circle pal naast hun hoofdkantoor en ongeveer in een druk station gezet, en niet in Oost-Groningen. Dat heeft een reden. Dit zou te maken kunnen hebben met de imago-waarde van deze plek. Welke beweegredenen zouden jullie hebben voor een dusdanige locatiekeuze?**

Deze plek is zeker goed voor hun imago, maar het is ook vooral uitnodigend voor hun klanten. Het functioneert als een communicatiemiddel op die plek. Ze hebben daar allerlei circulaire showcases toegepast waardoor de circulariteit erg aanwijsbaar is. Tegelijkertijd is de ruimte zelf gewoon een vergadercentrum waar de mensen van de bank gebruik van maken, dus het heeft ook een functionele huisvestingsvraag. Het dient daarom een dubbel doel.

**In projectontwikkeling is de beschikbaarheid van grondstoffen en 'het zitten in de materiaalstroom' van groot belang. Gaat daar iets in veranderen?**

Daar gaat zeker wat in veranderen. Wat we nu zien, we hebben te maken met een vrij krappe bouwmarkt, wat betekent dat als je wat wilt bouwen eerst op zoek moet naar een aannemer die überhaupt tijd en menskracht heeft om het te willen realiseren, nog even los van de prijsvorming die er op dit moment aan vast zit. En wat wat die aannemers op hun beurt merken, is dat het moeilijk is om tijdig aan de goede materialen te komen. Dus daar zie je al een schaarste ontstaan nu het economisch momentum omhooggaat. Voor een deel worden die materialen gemaakt van producten die niet onuitputbaar ter beschikking zijn. We zien al initiatieven ontstaan waarbij gewerkt wordt met bijvoorbeeld materialenpaspoort of iets dergelijks. Ook aan de ontwerp kant zie je dat er bedrijven zijn die zeggen: 'we gaan niet materialen verkopen die worden verwerkt in een gebouw maar we gaan ze verhuren'. Als het gebouw dan aan het einde van de levensduur is halen we ze terug en weten we precies hoe ze eruitzien en kunnen ze dus opnieuw inzetten. Dat zie je nu steeds vaker toegepast worden. Ook het werken met alternatieve bouwmaterialen of het hergebruik van sloopmaterialen. Bijlmerbajes is hier een goed voorbeeld van. 98% van het sloopafval dat straks als een grote berg puin op het terrein ligt wordt hergebruikt in de nieuwbouw. Je hoeft het oude materiaal dus niet weg te halen en je hoeft minder materiaal toe te voegen.

**Zou dit aspect ook mee kunnen spelen in jullie ruimtelijke strategie of zijn de afstanden in Nederland daar te klein voor?**

Ik vraag me af of zo'n locatiekeuze bepaald wordt door de circulariteit. Ik denk dat maar in heel beperkte mate zo is. Het heeft niet alleen met die circulariteit te maken; het is er maar een klein onderdeel van. Het wordt voornamelijk bepaald door welke marktvraag er op een bepaalde plek is, los van of het over winkels gaat of over iets anders. Je ziet wel steeds meer zelfstandige ondernemers, mensen die dicht bij huis willen werken, en ander soort huisvesting voor hun werk bijvoorbeeld zoeken. Dat kan een combinatie van woon-werken zijn of flexplekken. Daardoor hoef je niet naar monofunctionele kantoorgebieden te gaan en dat vinden werknemers plezieriger. Het zit ook in een andere beleving van degene voor wie je die huisvesting maakt.

**Ziet u nieuwe netwerken ontstaan? Denk u dat deze meer gaan ontstaan?**

BAM heeft het initiatief BAM-startup. Dat komt voor uit de gedachte dat een bouwbedrijf, waar het voorheen veel over productie ging en zorgen dat iets gebouwd wordt, zich in de toekomst opnieuw gaat uitvinden en meer een bedrijf/platform wordt voor informatieuitwisseling. Die uitwisseling vindt plaats met partners waarmee je gezamenlijk een gebouw gaat realiseren. BAM startup is bedoeld om dat te gaan ontdekken en op kleine schaal in de praktijk te gaan brengen. Dit gaat heel erg over netwerken. Je ziet daar dat samengewerkt wordt met partners als Philips, Bruynzeel, Microsoft. Het doel is een workflow te maken waar de partners aanhaken op dat platform waarop je gezamenlijk een product dat je wilt maken formuleert. De eerste pilot is een keuken, waarbij alle partners die betrokken zijn bij de bouw digitaal samengebracht worden. Dat is de eerste stap. De vervolgstap is een woning. De stap die erna zal komen is een straat, een wijk enzovoorts. Dit is heel erg gericht op partneren met een netwerk op basis van een digitaal platform. Ik zie dat wel heel erg terug.

**Terug naar de context. Hoe ziet uw de invloed van de overheid nu en hoe gaat die veranderen?**

Wat je ziet is dat de overheid heel erg sturend is in de uitvraag in de eisen die ze stellen bij nieuwe ontwikkelingen. Nu de markt goed is en de prijzen toenemen er vanuit de overheid hoge eisen worden gesteld aan duurzaamheid en circulariteit. Wij worden door die overheid heel erg uitgedaagd daar vernieuwd in te zijn. Met name in de uitvraag van de nieuwe projecten die ze in de markt zetten.

**Ziet u daarin ook regionale verschillen? Of verschillen tussen gemeentes?**

Ja ik zie grote verschillen tussen gemeentes. Dit heeft met de politieke samenstelling van gemeentes te maken en het heeft er mee te maken dat er gebieden zijn waar het economisch heel erg goed gaat ten opzichte van de gebieden waar sprake is van krimp. In de gebieden waar iedereen wilt ontwikkelen en de vraag naar vastgoed stijgt kun je je voorstellen dat de overheid daar de lat hoger kan leggen als het gaat om duurzaamheid en circulariteit. Bijvoorbeeld in Amsterdam worden hoge eisen gesteld op dat vlak, terwijl in een krimp gebied een gemeente al blij is dat er überhaupt een partij is die wilt investeren. Dus daar zitten grote verschillen in.

Dus in een gemeente als Amsterdam worden hoge eisen gesteld. Zeggen jullie als AM dan van daar gaan wij iets mee doen? Of kijken jullie liever uit naar gemeentes waar die eisen iets lager zijn? Nee wij scoren goed in Amsterdam, veel projecten en locaties bezig daar. Het Bajeskwartier is met name als het gaat om inzetten van circulariteit en duurzame energie een goed voorbeeld. Maar ook als het gaat om duurzame samenwerking met partijen die lokaal iets doen; kunstenaars en dergelijke. Op al die fronten zijn we daar heel succesvol in. We kunnen dat daar doen omdat die markt dat ook toelaat. Je kunt ook projecten ontwikkelen die eenvoudiger zijn, bijvoorbeeld op een VINEX-locatie, waar die eisen minder hoog zijn. Dat doen we ook. Maar ik denk dat er ons

bedrijf een bepaalde verhouding is. Projecten die heel innovatief zijn en de nieuwe lat leggen zijn belangrijk, omdat er vanuit het hele werkveld gekeken wordt naar deze nieuwe manier van werken. Tegelijkertijd bestaat ook nog een groot deel van de portefeuille uit standaard ontwikkelingen. We zoeken vernieuwing op, maar we hebben ook de verplichting aan onszelf om een bepaalde omzet te kunnen maken.

**U bent qua positie eigenlijk de schakel tussen de belegger en de gebruiker. Ziet u de relatie met hun en uw eigen rol veranderen?**

Ik vind bij de retail dat winkelbedrijven altijd heel erg redeneren van wat is het resultaat bij de kassa. Dit is wel aan het veranderen. Maar alles staat ten dienste om dat te optimaliseren. Dat kunnen beslissingen zijn die haaks staan op duurzaamheid en circulariteit. Als het gunstiger is voor een winkel om in de winter de deuren op te zetten omdat mensen dan sneller binnenkomen, en je zet vervolgens hittegardijnen aan, dan doen ze dat. Voor een groot deel, heel plat geredeneerd. Maar er zijn steeds meer uitzonderingen, ook bij Ahold trouwens, waar daar toch op een hele andere manier over nagedacht gaat worden, over hoe gaat je om met energie en dat soort dingen. Dit heeft er ook mee te maken met hoe zij in de markt willen staan. Ahold is een beursgenoteerd bedrijf, dan kan je sommige dingen ook niet op de ouderwetse manier doen. Ze zijn er heel erg mee bezig in ieder geval. Maar voor een groot deel worden de keuzes van de retailers gewoon gedictieerd door wat er bij de kassa gebeurt. Bij winkels zie ik het (transitie naar CE) nog niet echt gebeuren. Wat je bij beleggers ziet is dat, zeker bij beursgenoteerde beleggers die vaak een MVO-beleid hebben, ze gebouwen die niet voldaan aan BREAAM of ander duurzaamheidseisen niet meer in hun portefeuille willen omdat hun aandeelhouders dat niet willen en hun financieringsarrangement in gedrang komt. Dus daar zie je wel eisen veranderen, en dat de lat op sommige plekken hoog wordt gelegd.

Jij vroeg net nog naar de rol van de overheid. Waar een hele belangrijke rol zit is dat ze het Rijksvastgoedbedrijf hebben, wat de grootste vastgoedeigenaar van Nederland is, en met name een groot deel van de kantoorportefuille in handen heeft. Zij sturen heel erg op het gunstig label voor de gebouwen die ze huren. Dat betekent dat als jij een gebouw verhuurt aan de Rijksoverheid voor 2 jaar moet je aan een bepaald label voldoen. Als dat langer is dan moet dat label nog heftiger zijn en als je het wilt verkopen moet het een A, A+ label zijn. Ze sturen dus al aan op duurzaamheid, en gaan steeds meer aansturen op circulariteit. Daarmee hebben een soort voortrekkersrol vanuit hun eigenaarschap. Ze nodigen de markt uit om met oplossingen te komen voor vraagstukken hieromheen, die hebben ze zelf namelijk nog niet. Het feit dat ze zo'n dominante rol hebben in die keten bepaald wel dat er dingen gaan veranderen.

**Dat ziet u dus eigenlijk als een kans?**

Dat zie ik als een kans indien je in staat bent innovatieve oplossingen te bieden, en ik denk dat wij dat wel kunnen. Dan kun je daarop inspelen. Dus voor ons is dat een kans. Voor partijen die heel erg traditioneel gericht zijn is het alleen maar erg ingewikkeld.

**Ik ben ook wel benieuwd naar de condities die nodig zijn voor een transitie. Ziet u hierin belemmeringen vanuit bijvoorbeeld de overheid of de omgeving an sich?**

Ik zie veel belemmeringen, niet zo zeer vanuit de omgeving, maar met name vanuit de vraag of je garanties kunt bieden op bepaalde beslissingen die je nu neemt waarvan het effect pas op termijn zichtbaar is. Als je nu iets circulairs gaat maken moet je nu extra investeren, terwijl de revenue pas op termijn misschien wel, maar misschien ook niet tot stand gaat komen. Dan is de vraag, ga je daar wel op investeren? Soms zit daar namelijk een investeringsrisico. Ik zie het vanuit de omgeving nog niet zozeer, dat je voor bepaalde locaties juist wel of niet kiest vanuit circulariteit.

Ik zie de relatie nog niet echt ontwikkelen. Denk jij dat er vanuit de omgeving effecten zijn op circulaire investeringen?

**Dat probeer ik uit te zoeken. Mijn vraag is inderdaad waar een circulaire ontwikkeling zich manifesteert, en waarom daar. Hiervoor staat de visie van verschillende partijen uit de markt. Als de circulaire economie uw locatiebeslissingen niet significant beïnvloed is dat ook een feit.**

Ik zie die relatie inderdaad minder. Wij kiezen niet een locatie omdat het circulair is of kan zijn, maar we kiezen ervoor omdat de markt bepaalde eigenschappen heeft waardoor je op die plek iets moet investeren. Vervolgens is circulariteit een middel om die investering te doen.

**Welke andere trends denkt u dat de komende tijd de winkelvastgoedmarkt gaan domineren?**

Wat we al heel erg zien is het effect van internet. Dat heeft echt grote effecten op hoe mensen winkelen. Je ziet daardoor een polarisatie ontstaan van winkelgebieden. Dat internetwinkelen geeft een grote invulling aan de logistieke kant van retail. Jij zit ergens, je hebt iets nodig en wilt dat kopen. Vroeger ging je naar een winkel om het op te halen en ging je naar huis toe. Zo was de logistieke oplossing toen geboden want dat deed je namelijk zelf. Het enige wat een logistiek bedrijf deed was het product naar de winkel brengen. De winkels in winkelvastgoed dat alleen maar invulling geeft aan die logistieke vraag (van consumenten) lopen een grote kans door internet ingehaald te worden. Je ziet dit met name bij winkels die op het niveau zitten tussen wijk en binnenstad, zoals stadsdeelcentra. Daar vallen hele grote klappen, omdat mensen het praktischer vinden om dingen thuis te laten bezorgen. Winkelen gaat verder dan die logistieke functie, het gaat ook om beleving, en er even uit te zijn.

**Belevingswinkelen en zo efficiënt mogelijk winkelen zijn toch 2 tegengestelde?**

Nou Ja, maar ze hebben beide een andere functie. Het containerbegrip winkelen kun je destilleren in een aantal functies die dat voor een consument heeft. Ik denk dat de grootste vrijetijdsbesteding van mensen is: naar de stad gaan.

**Bij de kijkshop vielen deze twee functies voor mij als consument perfect samen. Toch hebben ze het niet overleefd. Hoe kan dit?**

De kijkshop was eigenlijk een soort fysieke vorm van internetshoppen. Je ziet een product dat je niet kan aanraken maar alleen mag je bekijken, als je het wilt hebben vul je een formulier in en dan krijg je het mee. Eigenlijk is dat min of meer wat internet winkelen is, alleen moet je voor de kijkshop naar buiten en dat internet heb je thuis. Maar als het gaat over echte beleving, zoals bijvoorbeeld in conceptstores, die ga je op internet niet krijgen. Beleving is een belangrijk criterium waarop een winkel zich kan onderscheiden van het internetaanbod, alsmede de praktische service-gerichte aspecten. Een fysieke winkel biedt meer comfort en service. Dat is waarom mensen nog naar de fysieke winkel komen, maar je ziet daar grote veranderingen ontstaan.

Ook de demografie gaat de komende 20 jaar extreem veranderen. Enorme vergrijzing in combinatie met krimp in veel gebieden. Dat gaat een groot effect hebben op de winkels die in die gebieden gelegen zijn.

**Hoe gaan jullie daarop inspelen?**

Wij doen over het algemeen veel in wijkcentra. Waar wij over nadenken is wat is nou de functie van een wijkcentrum. Waar het vroeger gewoon een supermarkt en een paar winkeltjes daartussen was, denken wij dat het wijkcentrum nu een bredere functie voor de wijk moet krijgen. Dat er ook terecht kunt voor zorg en in vergrijste gebieden moet het ook een invulling geven aan



een latent gevoel van eenzaamheid. Kerkelande is daar een goed voorbeeld van. Als je daar binnenkomt dan moeten niet alleen de winkels, maar ook het openbaar gebied op orde zijn. Je kunt daar rustig gaan zitten, ook al ga je niet perse naar een winkel gaat. De gemeente komt daarlangs voor ondersteuning als budgetplanning en dat soort dingen. Er zijn dan veel meer motieven om naar een winkelcentrum toe te gaan dan alleen maar spullen ophalen en betalen. Die bredere functie zijn wij nu wel aan het neerzetten.

### **Het oplossen van eenzaamheid speelt dus mee in jullie vastgoedstrategie?**

Ja inderdaad. Niet specifiek om eenzaamheid. Zo'n wijkcentrum zou het hart van de wijk moeten zijn. Mensen hebben behoefte aan een stukje geborgenheid, met name in vergrijsde gebieden. Als mensen minder mobiel zijn, zijn ze meer aangewezen op dat wijkcentrum. Juist die plek moet mensen erg aanspreken om daar vaak terug te komen, uiteindelijk ook om meer te besteden. Dat is goed voor de omzet, de beleggingswaarde. Maar die consument die doet dat pas als ie dat ervaart als een plezierige plek, die functioneert als een soort huiskamer voor de wijk, waar die graag, onbelemmerd, terugkomt. Daarmee los je dus indirect ook een probleem op rondom eenzaamheid.

Het klinkt voor mij nog steeds als een vrij publiek doel.

Ja, maar er zit dus gewoon een hele rationele redenering achter dat als zo'n winkelcentrum voldoet aan de vraag die een consument heeft, in de hele breedte, dat ie vaker komt, meer besteed. Dit zorgt dat de omzet daardoor op peil blijft, het huurniveau op peil blijft en het leegstandsrisico afneemt en de beleggingswaarde goed blijft. Je kunt het uiteindelijk gewoon vertalen in beleggingswaarde. Los van het feit dat we het natuurlijk leuk vinden dat we de eenzaamheid een beetje oplossen.

### **Welke rol speelt de toekomstige gebruiker van het vastgoed in de strategie?**

Ja de toekomstige gebruikers, soms denken we hier al over na als de locatie nog een weiland is waar de koeien letterlijk nog staan. Dan ontstaat die planvorming en gaan wij al nadenken van, waar woont die klant nu? En welke behoeften heeft ie straks als daar een wijk gerealiseerd wordt bijvoorbeeld. Misschien kunnen we het em (de toekomstige bewoner) al vragen via internet. Wij zijn een marktgericht bedrijf, dus de klant bepaald uiteindelijk ons succes.

### **Verkopen jullie dan direct aan winkeliers of gaat dat altijd via een belegger?**

Nuuh we verkopen soms aan winkeliers, maar in de meeste gevallen verhuren we aan een winkelier en verkopen we aan een belegger. Woningen verkopen we wel vaak aan consumenten.

### **Maar als jullie verhuren aan winkeliers, is het vastgoed dan nog steeds in jullie eigen bezit?**

Nou we sluiten de huurovereenkomst met de winkelier, en het eigendom verkopen we aan de belegger. Dat is onze business case. Bij de verkoop van het vastgoed verdienen wij ons geld eigenlijk. Wij blijven niet langjarig eigenaar van een winkelgebied.

### **In een ideale circulaire economie zou de producent eigenaar blijven?**

Nuuh dat is de vraag. Ik weet niet of het eigenaarschap voor een circulaire economie uitmaakt.

### **Ik doel op het product as a service idee. U denkt niet dat het daarheen zou kunnen gaan? Waar de ontwikkelaar en de belegger in hogere mate samengevoegd worden.**

Dat kan, en dat gebeurt ook wel. Ahold heeft ook panden in eigendom, dus daar heb je het al een beetje. Maar als je uitzoomt en bekijkt welke dienst winkelvastgoed nou eigenlijk vervult. Het biedt een dienst aan een consument die daar zijn spullen kan halen. Het biedt een dienst aan een

retailer, die huisvesting heeft voor zijn business. Maar het biedt ook een dienst aan de eigenaar, omdat er cashflow uit komt, bijvoorbeeld een pensioenfonds. Als je het over circulair hebt is dat natuurlijk ook een onderdeel. Een pensioenfonds dat eigenaar is van een winkelcentrum houdt het vaak gewoon voor de lange termijn, omdat dat als een soort revolving fund de cash oplevert die zij aan hun pensioengerechtigden kunnen uitkeren. Daar zit dus een soort van financiële circulariteit in zou je kunnen zeggen.

**In een extreem, hypotetisch geval, zou het zo kunnen zijn dat jullie zeggen: wij verhuren alleen nog maar aan bedrijven die circulaire verantwoord zijn? Of is dat nog te vroeg?**

Ik snap wat je bedoelt. Eigenlijk zouden we alleen nog maar willen investeren in gebouwen die verantwoord zijn op het gebied van WELL, als het om kantoren gaat bijvoorbeeld. Dat zeggen we eigenlijk al een beetje. Ook gaan we de kant op dat we alleen nog maar investeren in woningen die energieneutraal zijn. Circulair is nu nog echt een innovatie. Als je nu de vraag stelt, wat is een circulair gebouw? Dan heeft dat paviljoen bij ABN (circle) een hoog gadgetgehalte, want het wordt extreem zichtbaar gemaakt, maar dat heeft te maken met de communicatierol die het vervult. Voor nu is dit (vraagstelling) nog niet zo. Maar ik kan me voorstellen dat je over een paar jaar kantoorgebouwen die minder zijn dan label C niet meer mag gebruiken. Als je dat doorvertaald kan dit ook gebeuren met gebouwen die niet circulair zijn. Als de beschikbaarheid van bouwmaterialen zo nijpend wordt dan gaat het gewoon die kant op.

**Wat ik bedoel is; Nu, als een huurder hebt, stel je een inkomenseis die hij moet hebben om de rekening te betalen. In een circulaire economie stuur je aan op kwaliteit, dus zou je dan kunnen zeggen dat zijn bedrijfsvoering aan een aantal voorwaarden moet voldoen?**

Dat is nu nog erg ver weg denk ik, maar op een aantal vlakken doen we dat al wel. Als het bijvoorbeeld gaat om integriteit, wat echt een rol speelt in onze bedrijfstak, daar zeggen we nu al samen met de NEPROM dat als iemand niet aantoonbaar integer is wordt daar geen zaken mee gedaan. Dat gaat met name om fraudepraktijken en criminaliteit. Je wilt niet dat het geld uit de onderwereld in de bovenwereld terecht komen. Daar worden eisen gesteld met behulp van customer diligence onderzoek, als iemand niet helemaal op orde is doe je er gewoon geen zaken mee. Dat is voor ons super belangrijk. Je kan dit uitvergroten, en ja, waarom zou dit ophouden bij crimineel gedrag. Misschien moet dat ook wel gaan over duurzaamheid. Misschien moet je wel gewoon eisen stellen aan hoe verantwoord iemand met zijn business bezig is. Banken doen dat ook, die zeggen nu al als bepaalt vastgoed niet aan voorwaarden voldoet die te maken hebben met duurzaamheid, krijgen ze de investering niet. Het zijn wel dingen die in de markt aan het ontstaan zijn.

Waar in Nederland ziet u de circulaire vastgoedmarkt het meest ontstaan?

Het zijn nu denk ik nog een soort van incidenten. Iedereen is bezig met duurzaamheid enz., maar circulair wordt nog heel erg uitgevonden. Als je het aan het Rijksvastgoedbedrijf vraagt weten ze nog niet precies hoe het werkt. Nu zijn het incidenten, zoals bijvoorbeeld bij ABN, zoals bij de Bijlmerbajes, wat dus circulair gebouwd wordt. Maar ook zoals in Almere waar een hele wijk neergezet wordt met woningen die autarkisch worden ontwikkeld.

**Ik ben ook nog op zoek naar de veranderende institutionele context.**

Ik denk dat het met name wordt ingegeven door de beursgenoteerde investeerders, die vanuit hun verplichting naar de markt en vanuit de maatschappelijke verantwoording sturen op bepaalde eisen die een gebouw op een gegeven moment moet invullen. Daar zie ik het met name ontstaan. En natuurlijk de eisen vanuit de overheid, die sturend zijn op waar je wel en waar je niet aan moet voldoen. Het meest kansrijke is toch wel een beetje 'follow the money', waar de meeste dynamiek

is, dus echt in de Randsteden. Daar zie je de eerste initiatieven het eenvoudigst ontstaan. Ook als ik naar onze eigen portefeuille kijk is dat de plek, en zie ik het op andere plekken nog niet gebeuren.

### **Hoe kijkt u dan aan tegen de benoeming van Friesland als meest circulaire regio?**

Friesland is misschien wel het meest circulair, maar dat staat denk ik los van vastgoedontwikkelingen. Dat is niet mijn business. Ik denk dat dat meer gaat over hoe bedrijven in het algemeen met elkaar samenwerken.

Wat misschien nog wel een onderwerp van onderzoek zou kunnen zijn is het effect van mobiliteit op circulariteit. Volgens mij zijn er 2 tegengestelde bewegingen aan de gang. Als het gaat om mobiliteit worden de wegen steeds drukker en locaties steeds minder bereikbaar. Met name de locaties die bereikbaar zouden moeten zijn omdat er heel veel drukte ontstaat. Tegelijkertijd heb je een trend van zelf rijden en intelligent rijden, waardoor je effectiever met je verkeerscapaciteit kunt omgaan. Maar als mobiliteit echt een issue wordt denk ik wel dat dat echt effect heeft op locatiekeuzes voor circulariteit. Een beetje een cirkel tegendraads ten opzichte van globalisering, waar bedrijven gaan produceren op locatie. Waar bedrijven meer bij elkaar clusteren en direct produceren voor de doelgroep die daar op korte afstand omheen woont. Het wordt ook steeds eenvoudiger met nieuwe technologieën zoals printen en dat soort zaken. Die mobiliteit, in relatie tot locatiekeuze en circulariteit, daar zie ik wel een bepaalde samenhang in.

### **En gaan jullie daar dan ook op voorsorteren?**

Nou daar zijn we eigenlijk nu nog niet mee bezig. Maar als de markt aangeeft dat er bepaalde voorkeuren door gaan ontstaan dan zijn we er wel bij. We lopen niet vooruit op de markt, maar we zitten wel bij de kopgroep als die marktvraag ontstaat. Je moet ook niet te vroeg zijn, want dan bouw je dingen die mensen helemaal niet willen hebben.

### **Zou het mobiliteitsvraagstuk (negatieve bereikbaarheid) in die zin kunnen gelden als een van de condities voor transitie?**

Bij retail is nog meer dan bij andere vastgoedmarkten locatie super belangrijk. Locatie, locatie, locatie. Er wordt alleen maar gekozen vanwege locatie, en dan maakt het niet uit hoe verrot het pand is, als daar mensen lopen die geld uitgeven willen ze daar zitten. Dus circulariteit speelt nul rol daarin, echt, heeft alles te maken met kassa aanslagen enz. Dus dat gaat heel erg over de locatie. Een heel groot deel van de locatiemarkten die voor de retailer van belang zijn draaien om: 'Lopen en mensen die geld uitgeven, en is het bereikbaar voor die mensen'. Bereikbaarheid is niet hetzelfde als mobiliteit, maar gaat wel over hetzelfde onderwerp. Dus bereikbaarheid is van oudsher super belangrijk voor retailers en dat zal zo blijven. Maar naarmate er gebieden minder goed bereikbaar zijn gaat dat locatiekeuzes wel beïnvloeden. Vandaar dat ik denk dat dit ergens in je tekst terug moet komen.

Neprom/Heijmans – 12 februari 2018

Robert Koolen – Werkgroep duurzaamheid / Directeur strategie & beleid

**Om bij het begin te beginnen. Wat is Neprom's rol op de winkelvastgoedmarkt?**

Je moet ook weten wat mijn bedrijf (Heijmans) doet in relatie tot de Neprom.

**Als u liever vanuit Heijmans praat vind ik dat ook geen probleem.**

Nou het is een beetje een tussenvorm. Ik werk bij Heijmans inderdaad, bij Heijmans vastgoed, en doe ook Heijmans brede projecten. Ook zit ik in de commissie van Neprom die zich bezighoudt met duurzaamheid en transformatie. Dat is eigenlijk mijn kennisperspectief. Je praat vanuit jezelf, of dat nou vanuit Neprom is of Heijmans.

**Ok, wat doet Neprom op de winkelvastgoedmarkt, wat is zijn rol, wat is het voor organisatie?**

Neprom is een belangenorganisatie voor projectontwikkelaars. Die doet eigenlijk 2 dingen, ze zorgt voor de lobbykant, de vertegenwoordiging naar de wet- en regelgeving, de regering, collega partijen, en zorgt voor kennis opbouw en uitdraging. Ze hebben een kennis databank, ze hebben juristen en allerlei commissies. Commissies zijn specifieke commissies waar specialisten bij elkaar komen en het bestuur dan weer adviseren om een bepaalde koers te varen. Soms leidt die koers tot een Neprom richtlijn, dat betekent dan vervolgens dat alle ontwikkelaars aangesloten die richtlijn moeten volgen. Het kan ook een normenkader zijn voor het projectontwikkelaarschap. Dat is de Neprom.

**Als we die ontwikkelaar iets verder uitlichten. Op basis van welke afwegingscriteria kiest zo'n ontwikkelaar zijn projectlocaties uit?**

Er zijn een aantal deelmarkten binnen vastgoed, die best wel gescheiden zijn. Dat zie je ook best wel terugkomen in de keuzes. De woningmarkt is echt iets heel anders dan de bedrijfsgebouwen. De ontwikkeling op de winkelvastgoedmarkt komt op een heel andere manier tot stand. Bij commercieel vastgoed, wat een beetje een samenvoeging is van winkel- en bedrijfsvastgoed is, daar heb je vaak eerst een klant, die wil iets, die is op zoek naar een plan of naar een pand. En daarvoor komt ie dus terecht bij partijen die al vastgoed bezitten of met partijen die grondposities hebben. Terwijl woningbouw eigenlijk bijna de omgekeerde weg volgt. Dus die zorgen er eerst voor dat ze ergens een grondpositie hebben, of een tender, en vervolgens gaan ze daar een plan op ontwikkelen die past bij een bepaalde doelgroep. Bij Heijmans, als het over commercieel vastgoed gaat, dat dat vaak niet specifiek ontwikkelde plannen voor commercieel vastgoed zijn. Maar, dat wij bijvoorbeeld een wijk ontwikkelen, en in die week zit een appartementengebouw ofzo, en dat de commerciële plint die eronder zit dan een onderdeel wordt van de totale gebiedsontwikkeling. Dus wij komen heel vaak indirect in aanraking met commercieel vastgoed of winkelvastgoed. Wij hebben specialisten in dienst die goede contacten hebben met alle supermarkten bijvoorbeeld. Als die een plan hebben dan kunnen ze gaan verkennen, met de Aldi's, Jumbo's en Albert Heijn's van deze wereld, of die interesse hebben.

**U zegt eigenlijk dat er vanuit de ontwikkelaar niet vaak iets gestart wordt.**

De gebiedsontwikkeling is de start, daarin zitten verschillende functies, en de functie voor commercieel wordt vervolgens ingevoerd.

**Maar als u de locatie uitkiest voor zo'n project, op basis waarvan gebeurt dat dan?**

Dat zijn heel erg strategische afwegingen, die samenhangen met de opbouw van de portefeuille. Wij hebben een bepaalde stroom van projecten die we doen. We zaten met de crisis wat minder,

daarvoor wat meer, en nu ook weer wat meer. Tussen de 2000 en 3000 woningen per jaar willen wij graag verkopen. Om dat te kunnen doen ben je bezig over een aantal jaren heen gronden die je ooit verworven hebt om te zetten in productrijpe woningen. Dit wordt aangevuld met kortlopende tenders. Bijvoorbeeld iemand die een stuk grond over heeft en daar een tender voor in de markt zet, en daar kun je vervolgens ook productie op gaan maken. En waar wij op sturen, wat dus de strategische keuze is, is dat wij een constante stroom willen hebben tussen die 2 en 3 duizend woningen per jaar. De keuze waar we gaan zitten, dat is voor een deel van: 'hoe verwachten wij dat dit gebied zich gaat ontwikkelen'. Is het een overloopgebied van een grote stad, of is het een uniek locatie? Dat kan van alles zijn. Dat zijn dus meer de commerciële kansen voor die locatie. Maar het feit dat we iets kopen, of dat we überhaupt meedoen met een tender, heeft meer te maken met het feit dat wij continuïteit in die investeringsportefuille willen hebben.

### **Volgt de winkelontwikkeling dan voornamelijk de woningbouw?**

Bij ons wel. Maar je hebt ook ontwikkelaars die zich speciaal richten op commercieel vastgoed. OVG bijvoorbeeld, ik noem maar iets, dat is bijvoorbeeld een ontwikkelaar die zich helemaal richt op het high-end kantoorvastgoed. Zo heb je verschillende soorten ontwikkelaars, en het hangt er ook een beetje vanaf waar die winkels komen. Je hebt bijvoorbeeld ontwikkelaars die zich helemaal richten op die grote outletcenters. Dan heb je het echt over heel veel volume en grote ontwikkelingen, maar dat zijn vaak buitenlandse commerciële ontwikkelaars die heel specifiek in die nichemarkt zitten. Want ja, hoeveel doen we dat in Nederland, er bestaan er nu een paar, komen er nog een paar bij, maar that's it. Dit is een hele erge nichemarkt. Zodra het echt over commercieel vastgoed gaat zit je al heel snel met buitenlandse partijen om tafel.

### **Als u kijkt naar dat strategische afwegingsproces, ziet u daar al elementen van de circulaire economie in voorkomen?**

Op een heel hoog abstract niveau wel, en ik weet niet of ze die zelf zo uitleggen, maar je zou kunnen zeggen dat een van de belangrijkste keuzes die je kunt maken om een gebouw circulair te maken, of het nou een winkel of een huis is, is het op de goede plek neer te zetten. Want, op het moment dat je het op de verkeerde plek neerzet, dan hebben we ook wel gezien in het verleden, dan is het misschien nog wel een relatief nieuw gebouw, maar als iemand weer erin wilt zitten. Om als voorbeeld de kantoren in Nieuwegein te nemen, daar zijn heel veel nieuwe kantoren gebouwd, maar staat nou een van de grootste kantorenleegstand van Nederland, omdat ze gewoon niet op de goede plek zitten. Dus de meest strategische afweging die je kunt maken in het kader van circulariteit is volgens mij: "Zit je op de goede plek".

### **En wordt daarbij de toekomstwaarde zwaarder meegewogen dan voorheen het geval was?**

Nou, de ontwikkelaars kiezen die plek niet omdat ze circulair willen zijn, maar omdat dat ook de meeste waarde oplevert. Als jij een plek midden in Amsterdam weet te bemachtigen, dan weet je 1 ding, daar zal altijd behoefte zijn naar die plek. Wat er ook komt te staan of welke functie het gebouw ook heeft. Dat is gewoon een commerciële afweging. Aan de andere kant denk ik, als je vanuit circulair principe daarnaar kijkt, dat is tegelijkertijd ook een hele circulaire afweging. De eerste afweging is, zou ik zeggen, zorg ervoor dat het gebouw op de goede plek staat. Vervolgens ga je niet zo zeer naar gebiedsontwikkeling, maar naar het gebouw zelf. Dan moet je je afvragen, ga ik nu een gebouw maken naar monofunctioneel of multifunctioneel is. Dus het is nu een kantoor of kan ik er ooit nog woningen van maken. Of het zijn nu woningen en kan ik er ooit nog een kantoor van maken. Als je dat in je ontwerp mee kunt nemen, dan vergroot je de flexibiliteit van zo'n plek, en de kans dat het duurzaam gebruikt wordt wordt groter en daarmee zou ik zeggen dan wordt ie circularider. Vervolgens zou ik, als ik naar circulariteit kijk en een gebouw, na gaan denken van hoe zet ik een gebouw nou in elkaar. Want als ik het ooit nog uit elkaar moet halen,

ik het op een makkelijke manier weer uit elkaar kan halen. Dus ga nou niet alles lassen, maar ga het met bouten en moeren in elkaar zetten bij wijze van spreken.

### **Zijn jullie daar al mee bezig?**

Jazeker. Dan zijn allemaal onderwerpen die spelen in het kader van circulariteit. Niet specifiek voor een winkel.

### **Een fundamenteel circulair principe is dat degene die het gebouw neerzet het ook in zijn bezit houdt. Die vangt de waarde niet door te verkopen, maar door er iets waardevols in te zetten. Hoe zien jullie die rol van de ontwikkelaar in de toekomst?**

Volgens mij is dat niet de rol van de ontwikkelaar maar is dit aan de belegger.

### **Zouden die twee rollen in de circulaire economie ook samen kunnen vallen? Ik doel op het product as a service verdienmodel.**

Ik kijk dan even naar onze eigen ontwikkeling op dat punt. Ik denk dat je altijd een partij nodig hebt die qua structurering zo is dat ze als belegger op kunt treden, en je hebt een partij nodig die verstand heeft van hoe ontwikkel ik een gebouw. Hoe kan ik een gebouw laten veranderen? De projectontwikkelaar. Dat zijn echt wel andere kennisdomeinen. Wat ook geldt, als je building as a service aanbiedt, dan krijg je hele andere huurstromen. In plaats van dat je het geld in 1 keer binnen krijgt betekent dat je het over langere termijn binnenkrijgt. Iemand zal dat voor moeten schieten. Dat heet dus een belegger.

Toch? Of het nou een commerciële belegger is in vastgoed in iets anders. Dat is hetzelfde als met de lampen van Philips.

### **Laat ik het dan anders vragen. Ziet u de rol van de beleggers en de gebruikers veranderen de komende 10 jaar?**

Ik denk niet op dat hele hoge abstractieniveau. Ik snap best dat energy as a service zou kunnen gaan aanbieden, maar er zijn nu ook partijen bezig met een gevel van een gebouw aanbieden as a service. Maar, je kunt dus eigenlijk zeggen als je een heel gebouw as a service aanbiedt, je eigenlijk gewoon aan het verhuren bent. Je hebt gewoon commerciële beleggers van wie je dat dan huurt. Die zorgen ervoor dat je daar kunt wonen. Cooperaties doen eigenlijk niks anders. Soms zeggen mensen, Living as a service zou mooi zijn, maar dat heet gewoon huren. Maar met huren bestaat dat al, dat heet namelijk huren.

### **Het is inderdaad een mooie term voor iets dat al bestaat**

Cooperaties zijn tegelijkertijd verhuurder, tegelijkertijd belegger en tegelijkertijd ontwikkelaar.

### **Even iets heel anders dan, de rol van de overheid. Misschien kunt u me even meenemen in welke overheidslagen u tegen komt in het ontwikkelen, en welke verandering daarin zou plaats kunnen vinden?**

Er is wet- en regelgeving waar je mee te maken hebt, dat komt meer van de Rijksoverheid. Wat je gaat ontwikkelen loopt ook altijd tegen de lokale overheid aan met bestemmingsplannen die iets toestaan of niet toestaan. Beide, als je het over circulariteit hebt, kunnen invloed uitoefenen. Er zijn heel veel dingen in het bouwbesluit die dingen moeilijker kunnen maken op het gebied van circulariteit. Wel kunnen maken, het hoeft niet. Ik noem een voorbeeld. Als ik een gebouw maak voor iemand, en zeg: 'Er komen ramen in, maar dat zijn tweedehands ramen'. Dat willen ze dan niet hebben. Maar als ik zeg dat die ramen net zo goed zijn als een nieuw raam, wat maakt jou het dan uit. De manier waarom de vraag van de markt verandert bepaalt of er een probleem is.

### **Toch nog even terug naar die overheid.**

Welke rol speelt die overheid hier dan in bedoel je? Ze zijn ook heel vaak opdrachtgever. Koploper, dat kun je ze ook nog wel als rol toebedelen.

### **Ik ben vooral op zoek naar wat u zou zien dat de overheid meer of minder doet. Waar zitten jullie kansen en belemmeringen?**

Nou, als het gaat over gebiedsontwikkelingen zie je heel vaak dat flexibiliteit in bestemmingsplannen een gebied flexibeler maakt, voor meerdere functies geschikt maakt en daardoor eigenlijk circularider maakt. Daarin zouden ze wel een rol kunnen spelen. En in de wet- en regelgeving, net wat ze met energie gedaan hebben. Met energie hebben ze gezegd er is een bepaalde norm, die norm schroeven we ieder jaar een beetje op. Dat gaat nog minder worden de komende jaren. Dat zou je ook aan de kant van materialen kunnen doen, waardoor je circulariteit enorm pusht.

### **Ik denk dat daar een kanttekening aan zit. Als je de eisen als overheid erg streng maakt, zijn er ook bepaalde ontwikkelaars die niet mee kunnen gaan. Zegt u dat de eisen toch strenger zouden moeten omdat het belang dusdanig groot is?**

Dat (partijen die niet mee kunnen) is altijd zo. Niet zozeer vanuit het belang, maar ook vanuit het level playing field. Er zijn altijd drie redenen om iets te doen met duurzaamheid, innovatie of circulariteit of dat soort thema's.

De eerste is wanneer de klant erom vraagt. Als ie zegt: "doe mijn een circulair gebouw", dan gaan wij als ontwikkelaar de concurrentie aan om jou een circulair gebouw te bieden.

Vervolgens kun je nog bedenken dat de klant er niet om vraagt maar wij het toch willen leveren. Dat kan ook. Dat is meer uit overtuiging als bedrijf zijnde dat wilt doen. Het lastige dan is dan dat alle maatregelen die je neemt om het gebouw circularider te maken, en de klant heeft er niet om gevraagd, die maken het gebouw wel duurder zonder dat het waarde voor de klant oplevert. Dan heb je geen level playing field.

De derde oplossing is dat het gewoon verplicht wordt. Dat is eigenlijk ook een manier waarop de klant er geen waarde aan hecht, want die vraagt er niet om, maar we leveren toch. En al onze concurrenten moeten ook leveren. Dan is er ook weer een level playing field. De mooiste optie zou zijn als alle klanten vanaf morgen zouden vragen van: "Ik wil alleen maar duurzame, circulaire gebiedsontwikkelingen met circulair vastgoed". En als ik iets moet laten doen door een bouwpartij of ontwikkelpartij dan is het enige wat ik uitvraag. Dat is de ideale situatie.

### **Maar als je die even omdraait, zou er een situatie kunnen komen waarbij ontwikkelaars zeggen, wij bouwen alleen nog circulair? Of is dat nog te vroeg?**

Er zijn zeker initiatieven vanuit ontwikkelaars, maar je kunt daar waar wij een eigen ontwikkeling hebben en ons willen profileren kunnen wij een circulair gebouw gaan neerzetten, en kijken of we daar klanten bij kunnen gaan vinden. Als dat commercieel handig is doen we dat zeker. Maar in tenders, wat toch ongeveer 80% is van de manier waarop je aan je projecten komt, kun je wel circulair willen zijn, maar als de klant er niet om vraagt en er geen waarde aan hecht dan win je geen tender. Als je hem naar voren schuift, kun je circulariteit wel heel erg belangrijk vinden maar als je klant er geen waar aan hecht dan wint altijd die partij, en die markten dus die niet aan circulariteit doen.

## **Los van circulariteit, welke trends en ontwikkelingen domineren met name de winkelvastgoedmarkt?**

Ik richt me niet specifiek op winkels, maar ken natuurlijk vanuit de literatuur wel het een en ander. Algemeen in de vastgoedmarkt zie ik wel wat trends als de energietransformatie, die aan de gang is en impact heeft. De materialentransitie, waar ik de circulaire economie dan ook maar eventjes onder schaar. Er zijn heel veel innovatieve materialen, biobased materialen die nu in opkomst zijn. Digitalisering in de bouw is ook een onderwerp. De bouw wordt digitaler, maar ook de gebouwen worden digitaler. Je krijgt meer sensoren, meer netwerken. Je krijgt meer dat gebouwen responsive worden op situaties in plaats van dat je ze actief moet schakelen. Dat zijn wel belangrijke ontwikkelingen in het vastgoed, die je ook gewoon op de winkelmarkt terug ziet komen. Voor de winkelmarkt geldt trouwens ook nog, meer dan bij andere gebouwen, dat daar het hele inbouw verhaal. Interieurs, verlichting, wel/geen airconditioning, dat soort discussies, die liggen veel minder bij de verhuurder van het pand, de ontwikkelaar, dan bij andere objecten.

Een Albert Heijn die zegt, lever het maar gewoon casco op, Ah heeft zijn eigen contracten met de koelvitresleveranciers enz., dus die heeft op dat punt niks nodig. Een huis wordt veel meer afgeleverd qua duurzaamheidsprestatie. Wij kunnen het casco heel duurzaam opleveren, maar als er energie-onzuinige apparatuur in zet heeft dat geen zin.

Misschien moet grote partijen daar wel koploper in zijn. Stel dat ik gewoon een retailer ben in een middelgrote stad, zeg Zoetermeer. Dan speelt het een kleinere rol.

## **1 van mijn hoofdvragen voor de transitie is om die reden ook; zijn partijen bereid om aan te sturen op kwaliteit in plaats van de korte winst te pakken?**

Nou die korte winst. Volgens mij zijn partijen altijd bereid te investeren in kwaliteit, als die kwaliteit ook uitgedrukt wordt in geld. Circulariteit is natuurlijk heel mooi, want als je het goed doet, het ook meer waarde oplevert. Het probleem ontstaat als er wel verplichting aan zit maar geen waarde. Dus je kan een circulair gebouw maken, maar als dan de klant zegt van ja, van mij had het niet hoeven, en hij heeft voorkeur voor een willekeurig ander gebouw, dan wordt het lastig. Het liefste zou ik een circulair gebouw hebben omdat het meer waarde heeft en het meer oplevert.

-verhaal over hout -

## **U zegt vaak 'de klant' . Een ontwikkelaar in het winkelvastgoed. Bouwt die vaker voor de gebruiker (huurder) of verhuurder (belegger)?**

Dat is verschillend. Wat meestal gebeurt is dat de projectontwikkelaar die ontwikkelt voor een klant. Het risico ligt dan bij de ontwikkelaar. Die beheert tijdelijk even dat vastgoed en legt het vervolgens over bij een belegger. Dus ja wie is de klant. In eerste instantie degene die de winkel bezitten, daarna degene die dan het vastgoed van jou koopt.

Tot slot, ik wil nog even benadrukken dat de locatie zelf de belangrijkste bijdrage levert aan circulariteit. De plek garandeert dat het een circulair gebouw is. De grachtengordel waren nooit bedoelt als circulaire gebouwen, maar zijn het inmiddels wel geworden.



**Wat is precies de rol van DetailHandel Nederland?**

Wij zijn een belangenvereniging, primair voor de detailhandel, in de breedste zin die er is. Voor alle detailhandel; online, offline, supermarkten, grootbedrijf, kleinbedrijf, alles wat er is. We hebben 3 grote leden; CBL, dat zijn de supermarkten. RND, dat zijn de grootwinkelbedrijven van non-food. MKB, dat zijn 34 branches van de slaggers, bakkers tot mode, diervoeding, slijters, tabakszaken enz. Dit is onze achterban, wij verzamelen hun belangen. Wij behartigen de collectieve belangen. Ik doe zelf de huurmarkt of huurwetgeving. Die is in Nederland prima, dus die willen we graag houden zoals ie is. Vastgoedjongens willen nogal is meer flexibiliteit en minder bescherming voor de huurder. Maar daar zijn wij tegen dus dan dan praat ik met tweedekamerleden en ook met de vastgoedjongens. Dan zie je dat zij in de kamer proberen die wetgeving te veranderen en wij proberen dat tegen te houden. Op het gebied van duurzaamheid zijn we steeds actiever. Je ziet nu ook met Parijs, je ziet dat de trend waarop men mainstream naar duurzaamheid kijkt natuurlijk heel erg aan het veranderen is. Het dossier duurzaamheid ken ik al heel lang, ben er ook op afgestudeerd, maar je ziet nu dat de markt echt klaar begint te raken om serieuze stappen te zetten. Opwekking enzo gaat best vlot, of nouja vlot, er worden forse stappen gemaakt. Honderden miljarden geïnvesteerd wereldwijd, dat is weleens anders geweest. Er mag nog wel een schepje bovenop, maar het gaat.

Op circulariteit gebeurt ook het een en ander. Ik ben in een ver verleden nog betrokken geweest bij 'Browncard', cradde-2-cradle, van ganzenwinkel. Maar dat is bijna 10 jaar geleden. Maar ook daar moet nog heel veel gebeuren, onderzoek en material sciences gaan natuurlijk hard, maar de hele supply chain zit natuurlijk best wel stug in elkaar, gevestigde orde, en dan blijkt dat verandering lastig is. We hebben gezegd met zijn allen, of dat zijn we een beetje aan het zeggen op dit moment, niet iedereen is daar even klaar voor, dat wij als branche niet tegen moeten houden maar juist vooruit moeten willen. Dat we niet moeten gaan af zitten wachten tot de overheid met beperkende en limiterende maatregelen komt maar dat we gewoon zelf stappen moeten zetten om die doelen te bereiken. Als wij het zelf doen kunnen we het doen op een manier die bij ons, het bedrijfsleven, past. Als een overheid dat gaat doen worden het hele restrictieve kaders

waarin het juist alleen maar moeilijker wordt om zaken te doen.

**Als je kijkt naar de locatiestrategie van een winkelier, wat zijn dan de belangrijkste afwegingscriteria nu?**

Van een fysieke winkelier? Dat is eigenlijk heel eenvoudig. Dat zijn kosten, oftewel de huurprijs en voetvolging, hoeveel mensen lopen er in de buurt. Dat zijn de belangrijkste criteria. Meeste retailers hebben tegenwoordig ook een online strategie, waardoor die locatie wel iets minder belangrijk wordt. Maar het moet wel een representatieve locatie zijn. Het hangt er natuurlijk van af wat je doet. Veel winkeliers zijn boodschap georiënteerd; de bakker, de slager, de supermarkt. Dan wil je gewoon in een proximity zitten. Hier om de hoek zitten een bakker, slager, delicatessewinkel, en die bedienen gewoon dit gebied. Logisch dat ze hier zitten. De op het funshoppen gerichte ondernemingen, met name non-food, die gaat op zoek naar plekken waar wat gebeurt, waar mensen zijn. Hier in Haarlem is natuurlijk een hele goede binnenstad. De verwachting is dat 15-25 grote binnensteden echt de plekken zijn waar gefunshopt wordt, en dat andere steden een beetje een assortiment ter aanvulling gaan houden. Dan wordt een winkelcentrum niet meer 'the place to buy' maar meer 'the place to be', waar detailhandel wel

een functie blijft houden, maar waar dit soort dingen ook een hele belangrijke functie gaan krijgen. Horeca, maar ook andere voorzieningen, bibliotheek, gemeente, en wat er aan nieuwe dingen gaat ontstaan. De verwachting is dat er bijvoorbeeld meer ambacht en reparatie-achtige dingen, dus diensten, dat dat meer gaat ontstaan. Dat zijn keuzes die ondernemers maken. Waarbij de grote jongens dan heel rationeel kijken, en de kleine ondernemers op gevoel af gaan.

**De winkelier staat denk ik in de circulaire vastgoedmarkt niet helemaal centraal, maar ze zitten we aan het eind van die keten. Een ontwikkelaar bouwt niet voor zichzelf, en een belegger investeert niet voor zichzelf. Wat is de rol van de winkelier op de circulaire winkelvastgoedmarkt?**

Jij kijkt dus echt naar vastgoed? Wij kijken naar 3 dingen als we naar duurzaamheid kijken. Vastgoed, dus het gehuurde of in het bezit zijnde pand, logistiek en natuurlijk het product zelf, wat misschien nog wel de meeste impact heeft op duurzaamheid.

**Ziet u onder de winkeliers ook een circulaire mindset ontstaan?**

Nee. Energie is voor een ondernemer natuurlijk altijd bijzaak. Je bent met je onderneming bezig. De eigenaar van dit pand, geen winkel maar horeco, die is bezig met mensen bedienen, service leveren, en het vastgoed is facilitair daarin. Dus wat leidend is, is zijn product. Het kopje koffie, de beleving daaromheen, dat je op een mooie plek zit, dat je fijn zit, de bediening enzovoort.

*Het vastgoed is een randvoorwaarde die goed op orde moet zijn. Het is niet de sleutel tot ondernemingssucces.*

Maar dat gezegd hebbende zien we wel dat ondernemers zich steeds bewuster worden van duurzaamheid. Ik ken een ondernemer in Amsterdam die heeft zonnepanelen op zijn dak gelegd en heeft dat laten financieren door zijn klanten. Die konden voor 250 euro meefinancieren en kregen voor 300 euro waardebonnen. Dan hebben ze gelijk een rendement, want krijgt er (meer) producten voor terug.

**Dus als het vanuit de ondernemer niet komt, komt het wel vanuit de klant?**

Nou dit is een co-coöperatie. De ondernemer moet ook de middelen hebben om die investering te doen natuurlijk. Ook vanuit de Wet Milieubeheer zijn ondernemers verplicht bepaalde maatregelen te nemen als je wat groter bent. Alle maatregelen die zichzelf binnen 5 jaar terugverdienen die moet je nemen als ondernemer. Eigenlijk al sinds 1993, maar die wet werd nooit zo streng gehandhaafd maar nu wel. We hebben in de detailhandel sinds 1jan een lijst met 750 maatregelen die je dan door moet lopen of die zichzelf in 5 jaar terugverdienen. Zoja, moet je die ook nemen.

**Als we kijken naar die wetgeving, zou u dan voor een aanscherping zijn?**

Zeker niet, die wetgeving bestaat al even, maar die lijst is er net. Die hebben wij samen met de overheid opgesteld. In samenwerking met de Dutch Green Building Council zijn wij bezig met inventariseren hoe het ervoor staat met vastgoed in de retail en hoe we ervoor kunnen zorgen dat we de Parijs-doelstellingen kunnen halen. Dat is een ambitie die we onszelf opleggen, omdat wij zien dat we als we dat niet doen de overheid er wel mee komt. We kunnen beter zelf kijken hoe we dat doen dan dat de overheid er mee komt. Dat betekent dat wij het in kaart brengen, wij gaan nulmetingen doen, wij gaan stappen ondernemen om het in kaart te brengen en kijken of we maatregelen kunnen treffen. Heel concreet voorbeeld daarvan is de voordeur van een winkelier, die het liefst open staat, dat is gastvrij maar betekent ook dat de energie weg kan. Is een deur dicht doen dan beter? Dat hoeft niet perse. Er zijn warmtegedijnen, draaideuren, schuifdeuren.

Allerlei oplossingen. Wat wij doen is uitzoeken welk van die maatregelen het meest effectief is. Mensen roepen namelijk wel dingen maar niemand weet het echt. Dat zal per geval verschillen. Als er constant in en uitloop is heeft het bijvoorbeeld weinig zin de deur dicht te doen, want dan staat ie toch de hele tijd open. Dan is een warmte gordijn veel efficiënter. Op dit moment weten we dat dus nog niet. Nu roept de politiek, zoals met het Groninger gas, alle winkeliers moeten hun deur dicht houden want dat bespaart gas. Dat is makkelijk roepen maar zo eenvoudig ligt het vaak niet. In veel gevallen is het juist contraproductief. Dat zijn hele lastige dingen op te bepalen.

### **Zoals ik het nu hoor komt het duurzaamheidsvraagstuk toch nog een beetje op de 2e plaats?**

Het zal altijd een randvoorwaarde zijn. Net als bij je huis. Je woont in een huis omdat je lekker woont, en je wilt het fijn inrichten. Nadat je het hebt ingericht ga je pas kijken of het nog wel duurzaam is. Je gaat niet op een rotplek wonen omdat het zo duurzaam is. Dat is met een onderneming precies hetzelfde. Het heeft weinig zin om op een plek te gaan zitten waar niemand zit met een heel mooi duurzaam pand.

### **Zouden winkels het kunnen gebruiken om hun imago te bevorderen?**

Ja, en dat gebeurt, maar niet heel veel. Dat geldt meer voor de corporates. Die hebben een stukje imago, die moeten een merk groot houden. Je ziet dat Albert Heijn recent een pand verbouwd heeft in Purmerend waarin ze gewoon 2/3 teruggedaan zijn in de energie. Die hebben daar enorme stappen gemaakt. Dat willen ze eigenlijk in al hun 800 supermarkten gaan doorvoeren de komende jaren. Dat gaat nog jaren en jaren duren. Dan maak je wel echt impact, omdat je het hebt over honderdduizenden kilowatturen en kubieke meters gas. Maar, de kleine ondernemer die 1 pand heeft, die moet dat wel terugverdienen. Er zijn twee instapmomenten; Je kunt het nu doen of als je gaat verbouwen. Dat laatste is waar wij vaak op proberen te sturen, dat als ondernemers verbouwen, kijk dan ook even naar dat soort dingen. Dan is het vaak veel makkelijker terug te verdienen. Wij hebben de verantwoordelijkheid de branches hierop aan te sturen en die vervolgens weer naar hun leden toe.

### **Denkt u dus dat de grote spelers daar een voortrekkersrol in moeten nemen?**

Ja, en dat doen ze ook. Die kunnen het verschil maken. Als Albert Heijn zegt: "we gaan er mee aan de slag", dan heb je 800 panden in 1 keer. We hebben ongeveer 100.000 winkels in Nederland, dan heb je 1 promille alvast te pakken.

### **In een ideale circulaire economie wordt er door de gebruikers geen vastgoed meer in bezit genomen. Ziet u dat gebeuren?**

Nou kijk heel veel ondernemers hebben hun vastgoed niet in bezit, die zijn huurder. Ik denk dat je duidt op het deeleconomie model. Qua vastgoed gebeurt dat natuurlijk voor een gedeelte al. Maar dan moet je ook kijken naar de vastgoedjongens. Daar zit vaak een beleggingsbelang achter, een rendementsbelang, en niet een duurzaamheidsbelang. Ik denk dat daar veel grotere crux zit dan bij de ondernemer. En het moeilijke is, in de vastgoedmarkt, als een verhuurder een duurzame maatregel neemt, bijvoorbeeld de boel isoleert, dan is het de huurder die daar voordeel van heeft. De huurder betaalt namelijk de energierekening, niet de verhuurder. Wij noemen dat split incentive. Het incentive zou eigenlijk bij beide moeten liggen. Eigenlijk heeft nu alleen de huurder de voordelen van een investering die de verhuurder doet. De huurder die zit erin omdat die geld wil verdienen dus die heeft weinig incentive om die investering daadwerkelijk te doen.

**Dit is precies de reden dat ik beide partijen (huurder en verhuurder) wil ondervragen. Ze hebben elkaar nodig voor de transitie. Daarnaast ben ik toch nog benieuwd naar de regionale verschillen in overheidsbeleid, aangezien er bepaalde gemeentes al aansturen op circulariteit.**

Ja dat vinden wij wel een moeilijke. Als ondernemer heb je vaak, zeker als je wat groter bent, winkels in verschillende gemeenten. Als gemeentes beleid gaan maken op dit vlak, en verplichtende maatregelen gaan opleggen, dan is dat in gemeente X maatregel A en in gemeente Y maatregel B en gemeente Z is het maatregel C. Als je dan in al die drie gemeentes zit, weet je op een bepaald moment niet meer wat je moet. Terwijl, als de landelijke overheid bepaalt wat er moet gebeuren, en wat meer macro doelmatig is. Dan kun je tenminste zeggen van, ik moet mijn panden zo en zo inrichten. Zeker voor een Albert Heijn bijvoorbeeld, dan zit je in alle gemeentes, dan weet je niet meer wat je moet.

**Zou dit verschil voor de kleine ondernemer in die zin ook kansen kunnen bieden, omdat zij een gemeente met minder zware eisen kunnen kiezen?**

Nouja, de meeste ondernemers kijken niet op de eerste plaats naar dat soort dingen. Voor vestiging kijk je naar een mooie plek, een plek die, zeker als kleine ondernemer, dicht bij je staat, vaak letterlijk waar je woont of in de buurt woon. En een plek waar je denkt, afhankelijk van wat je idee is,

Stel je wilt zeepjes gaan verkopen, dat is een behoorlijke niche market waar je behoorlijk wat traffic nodig hebt. Dan ga je niet in een dorpje met 10.000 inwoners zitten, want dan weet je zeker dat je het never nooit meer gaat verdienen. Dan ga je in Haarlem binnenstad zitten, en dan ga je kijken of er niet al iemand zit. Als er al iemand zit is die markt waarschijnlijk al verzadigd. Dus, als je dat soort afwegingen hebt gemaakt ga je niet ook nog eens kijken wat het duurzaamheidsbeleid dan is, dat is een randvoorwaarde. Je hebt gekozen waar je zit en dan kijk je vervolgens naar of het pand ook klopt. En het pand is van een eigenaar, dus die eigenaar zal wel nagedacht hebben of dat klopt of niet, want die verhuurt het. Als jij een woning verhuurt, ga je er ook vanuit dat alles klopt in die woning. Niet dat je hoort van ja, o fijn dat je nou een maand in dit huis zit, we gaan even dubbel glas plaatsen als dat er nog niet in zat, want dat moet van de gemeente. Dan wil je dat dat van tevoren geregeld is natuurlijk.

**Ziet u de trend van herontwikkeling ontstaan, wat onder andere de leegstand oplost, of zit er ook nog wel veel nieuwbouw op de markt?**

Bij nieuwbouw zijn we heel voorzichtig in Nederland. We hebben de zogenaamde ladder van duurzame verstedelijking, die natuurlijk ook is ter bescherming van het buitengebied. Ik ken de regelgeving rondom renovatie eigenlijk niet zo goed, maar bij nieuwbouw heb je redelijk strenge bouwnormen. Bijvoorbeeld energieneutral waar ze binnenkort naartoe graag. Bestaande bouw is de grote uitdaging. Ik denk dat je daarbij in woningen de grootste klappen kan maken, want daar zit meer eenheid in en kun je doelmatig zijn. Winkelpanden zit veel meer versnippering in, omdat het in centra zit en het vaak historische panden zijn, maar ook allerlei verschillende eisen omdat er allerlei verschillende typen ondernemers in zitten. Dit is een hele moeilijke markt om te renoveren. Ik weet wel dat het winkelvastgoed relatief best aardig is. Je hebt de energielabels en het meeste vastgoed van winkeliers zit in A, B of C. Dus dat is best heel goed geregeld. Relatief gezien dan natuurlijk, want dat moet naar A of misschien nog wel beter. Maar de overheid heeft het wel gehad over een label C-verplichting, maar dat zal niet zo heel veel impact hebben, omdat het meestal al in die labels zit. Dat geeft wel wat aan. Wij zijn bezig met onderzoek te doen daarnaar, om te kijken hoe goed het gesteld is en waar de verbeterpunten liggen.

**Nog iets anders is meervoudig ruimtegebruik. Een winkel staat natuurlijk de helft van de dag leeg.**

Nou dat wordt steeds minder. Leeg is natuurlijk ook maar een relatief begrip. Je ziet dat de openingstijden steeds variabeler worden vanuit gemeenten. Vanuit de gemeente Haarlem hier

een advies uitgekomen om de openingstijden te verruimen. Het is aan het volgende college om daar wat mee te doen.

**Waar ik op doel is, komen er ook initiatieven vanuit winkeliers, die hun pand bijvoorbeeld s'avonds openstellen voor de buurt?**

Ja dat gebeurt wel. Maar dat heeft weinig met circulariteit te maken en veel meer met de veranderende sociale functie van een winkel. Vroeger was de winkel een plek waar je een product kwam halen en een product kun je nu overal vinden, en niet op de laatste plaats op internet. Dus je moet als fysieke winkelier moet je iets extra's doen op nog je klanten te behouden.

**Het is in die zin circulair dat degene die het pand gebruikt, wanneer het niet voor zijn originele bestemming in gebruik is, nergens anders hoeft te zitten. Het gebouw aan sich wordt op die manier optimaal gebruikt. Zo bedoel ik het circulaire aspect.**

Er zijn vanuit dat perspectief nog niet heel veel initiatieven. De initiatieven die er wel zijn, zijn vanuit een sociaal perspectief en niet vanuit het idee van circulariteit.

**Kijkend naar andere trends en ontwikkelingen op de winkelvastgoedmarkt. Welke ziet u daar doorzetten de komende jaren?**

Een hele grote ontwikkeling is de afname van het aantal vierkante meters winkelvastgoed. Een concentratie in de wat grotere steden. De Haarlems en Amsterdams van deze wereld. In de periferie natuurlijk Groningen en Maastricht en dat soort steden.

**Waar komt dat dan door?**

De consument. Vroeger ging je even winkelen in je eigen woonplaats, omdat je een spijkerbroek nodig had. Die spijkerbroek bestel je nu gewoon op internet en die wordt thuisbezorgd. Als je nu gaat winkelen pak je de hele dag en ga je lekker met de trein of met de auto naar de grote stad. Dan maak je er een hele dag van en koop je waarschijnlijk 3/4 spijkerbroeken en een heleboel andere dingen, in een keer. Omdat je dan toch een hele dag weg bent, pak je wel een stad waar echt aanbod is. Als je dan in Almelo woont ga je naar de stad in Twente, Enschede, de winkelstad. Of zelfs pak je de trein naar Amsterdam. We zullen zien dat een paar grote steden echt een heel groot deel van die markt gaan pakken en dat de kleinere steden veel minder daarin doen. Het is een concentratie maar tegelijkertijd ook een kwaliteitsslag in het vastgoed. Het wordt compacter maar wel kwalitatief hoogwaardiger. Meer groen, klantvriendelijkheid en gastvrijheid wordt steeds belangrijker. Je hoeft niet per se naar die winkel toe, dus als het onvriendelijk is, dan koop je het wel op internet. Het moet wel iets toevoegen. Dat is een hele grote verandering in de retail.

**Amsterdam bijvoorbeeld stuurt ook in zijn beleid erg aan op binnenstedelijke ontwikkeling van retail. Is dit (bovenstaande trend) dan echt een marktontwikkeling of meer een combinatie van beide?**

Amsterdam is niet echt typisch of representatief. Het is een van de weinige plekken waar de prijzen nog stijgen en nog vraag is dus die markt is heel anders. Je hebt daar heel veel toeristisch aanbod natuurlijk, en door dat toerisme stijgt de besteding in die winkels enorm. Die stijgt in de rest van NL ook wel, maar veel minder, en voor het belangrijkste deel op internet.

**Mochten we toch echt naar een circulaire winkelvastgoedmarkt gaan, wat zijn dan de belangrijkste condities. Waar ligt de sleutel.**

Ik denk dat dat veel meer in het macro-verhaal ligt. Ik denk dat winkelvastgoed ook circulair zal worden, net als al het andere vastgoed. Wij gaan proberen een leidende rol hierin te hebben

en ondernemers mee proberen te nemen. Maar het zal voor een belangrijk deel ook bij de vastgoedeigenaren vandaan moeten komen.

**Dus de beleggers?**

Ja. Het gaat om kosten, financiering en rendement. Als er een terugverdientijd van 5 jaar is dan is het rendement ook goed te overzien, dan moet je gewoon nog laten zien hoe dan. Hoe verdeel je dan de kosten en de baten tussen de verhuurder en de huurder. Als je zelf eigenaar bent is dat een stuk makkelijker.

**Dus eigenlijk is de transitie onmogelijk als het geld kost.**

Nee dat vind ik een gevaarlijke, ik denk niet dat het geld kost. Milieu en duurzaamheid wordt heel vaak nog geassocieerd met kostenpost, nog steeds. Wat mij betreft onterecht.

**Als het een onrendabele investering is dan?**

Ja, maar onrendabel is ook heel lastig te pakken. Als je dubbelglas neemt in plaats van enkelglas is het comfort ook beter. Wat is dan onrendabel. Als je klanten wel een prettiger verblijf hebben kun je je afvragen hoe je dat moet uitrekenen. De business case is altijd lastig te maken. Als je imago er ook mee gemoeid is. dan zijn het moeilijk uit te rekenen factoren. Maarja, de kosten moeten wel gemaakt worden, en je moet het wel kunnen financieren, en dat is niet altijd vanzelfsprekend natuurlijk.

**Ziet u al netwerken ontstaan die deze transitie aan kunnen jagen?**

Binnen de DGBC is een werkgroep retail, een landelijke koepel, een platform voor duurzaam winkelvastgoed. Zeker er zijn initiatieven, veel landelijk. Ik denk dat het grootbedrijf daar in de lead is. Er gebeuren zeker dingen, dat moet ook wel.

**Wat is precies de rol van BouwInvest op de winkelvegoedmarkt?**

Wij investeren voornamelijk voor pensioenfondsen, ook tegenwoordig een uitvaartverzekeraar, een levensverzekeraar, maar met name pensioenfondsen. Die vragen van ons of om een deel in het buitenland te investeren, dat doen we dan vaak indirect. We worden geen eigenaar van de steden, maar aandeelhouder van de eigenaren. In Nederland bedienen wij pensioenfondsen, zo ook voor de winkelbelegging. Ik ben uiteindelijk verantwoordelijk voor het winkelfonds. Inmiddels hebben wij 5 aandeelhouders, waarvan eigenlijk de grootste, waar wij ook een beetje vandaan komen, BPA bouw is. Daarnaast nog pensioenfondsen van de fysiotherapeuten, horeca en catering, allerlei verschillende. Wij proberen een portefeuille samen te stellen die in lijn is met hun behoeftes. Dat is vaak wel gericht op de lange termijn, lage risicoprojecten. Afgelopen periode zijn we bezig geweest met het laten groeien van het fonds. Je merkt dat partijen / aandeelhouders het prettig vinden als je een portefeuille hebt rond de 1 miljard. Dat is vrij stabiel, en als er dan is iets gebeurd, er gaat bijvoorbeeld een huurder failliet, dan is de impact op het totale fonds niet zo heel groot. Je bent wat minder afhankelijk van ontwikkelingen in de markt. Dat doen wij dan met de aankoop van nieuwe winkels, nieuwe winkelcentra. We investeren ook in bestaande winkels, proberen winkellocaties te verbeteren. Projecten waarvan we wat minder geloven dat die nog veel bijdragen aan het rendement proberen we te verkopen. Dat zijn eigenlijk een beetje de activiteiten die binnen het winkelteam plaatsvinden.

**Kijkend naar het Retail Fund, op basis van welke afwegingscriteria zijn de geselecteerde projecten / objecten erin gekomen?**

Eigenlijk begint het met een fondsplan, dat wij elk jaar maken voor onze aandeelhouders. Wat is onze kijk op de markt, en wat willen we eigenlijk gaan doen de komende periode met de portefeuille. Daarin is ook de vastgoedstrategie in opgenomen, waarin wij onderbouwen dat wij vertrouwen hebben in 2 segmenten in het winkelvegoed. De segmenten die een beetje gericht zijn op de dagelijkse boodschappen, de wijkcentra, het liefst met groot aandeel supermarkt. En, winkels gelegen op de belangrijkste winkelstraten in Nederland, omdat wij denken dat daar niet alleen nu maar ook over 10/20 jaar nog steeds gewinkeld wordt, en onze huren, huurinkomsten, redelijk zeker zijn. Dat zijn de 2 segmenten waar we ons op richten. Als wij dan aankopen doen, dit jaar, dan willen wij graag aankopen doen die zoveel mogelijk in lijn zijn met die strategie. Dus vorig jaar hebben wij 2 winkelcentra gekocht, eentje in Hengelo en eentje in Zoetermeer. Als ik aan het eind van jaar aan de aandeelhouders presenteer wat wij dat jaar gedaan hebben en ik verantwoording afleg kunnen ze kijken wat ik heb aangekocht. Stel dat ze nou aan mij vragen: "Waarom heb je dat aangekocht?", dan kan ik zeggen: "Nouja, in het fondsplan hebben we gezegd dat we graag willen groeien. We willen groeien in het segment dagelijkse boodschappen. Dit is nou een goed voorbeeld waar heel veel huurders inzitten die gericht zijn op dagelijkse boodschappen." Het liefst zijn dat centra waar niet heel veel modewinkels inzitten bijvoorbeeld. Het is niet dat je daar 3 keer in de week naartoe gaat voor een nieuwe broek. Nee. Je gaat 3 keer in de week gericht om boodschappen te doen, daarom willen wij projecten die zoveel mogelijk winkels hebben. Dat kunnen supermarkten zijn, kan een bakker zijn, bloemist zijn, kan slager zijn. Winkels die minder belangrijk zijn van bepaalde trends in de markt, zoals bijvoorbeeld online verkoop.

**Is dat een eis die jullie aan de huurder stellen?**

Nou dat zijn eigenlijk meer eisen die we opleggen op acquisities; is het in lijn met onze strategie, en heeft het een bepaald rendement. In elk project zitten risico's. Worden wij genoeg gecompenseerd voor de risico's in dat project. Je kan je voorstellen dat een object gelegen in het centrum van Amsterdam dat heeft veel minder risico, dus dat heeft ook vaak een veel lager rendement. Minder risico is lager rendement. Terwijl, als je iets koopt buiten de Randstad, wat kleiner of afhankelijk van 1 of 2 huurders. Dan zeggen ze ja dat is misschien wel leuk, en heeft misschien dezelfde huurstream als iets wat in Amsterdam ligt, maar we willen wel daar een hoger rendement voor, dus dan hebben we hogere rendementseisen. Dus het aspect van voldoet het aan de strategie zo'n aankoop, en voldoet het aan de rendementseisen, dat zijn wel de 2 belangrijkste aspecten waar wij naar kijken en waar wij een aankoop op baseren.

**Wat ik probeer te onderzoeken is of de circulaire economie hier in geïntegreerd wordt. Doen jullie daar al iets mee?**

Ik vind het wel interessant welke definitie jij daaraan geeft.

**Er zijn veel definities in omloop, ik probeer het te bekijken op een iets abstracter niveau. Als een ontwikkelaar een financiering van jullie wil, stellen jullie daar dan bepaalde eisen aan? Bijvoorbeeld circulaire bouw?**

**Of u zei dat dat een goede mix van huurders gewenst is. Moet een bepaald percentage van de huurders in zijn bedrijfsvoering denken aan circulariteit?**

Wat is dan exact jouw definitie van circulariteit, of circulaire economie, of circulair vastgoed?

**In vastgoed zou de tendens komen te liggen of herstructurering, transformatie en het feit dat niet alleen naar de gebruikswaarde nu wordt gekeken maar ook naar de toekomstwaarde. De winkelvastgoedmarkt verloopt nu volgens een vrij lineaire keten, ik probeer te kijken hoe die cirkel rond kan worden.**

Ik snap niet exact wat je zeggen wilt. Je kan je activiteiten zo structureren dat je constant bezig bent met het verbeteren van een project. Maar, je kan op een gegeven moment ook zeggen dat je alleen wilt investeren in producten die uiteindelijk weer uit een duurzame economie komen. De essentie van, wat versta jij onder circulaire economie, is me nog niet helemaal duidelijk. Het is niet een definitie die hier dagelijks gebruikt wordt. Wij gebruiken termen als 'duurzaam', 'toekomstbestendig'. Dat zijn aspecten waar wij ons mee bezig houden en wat elke dag hier besproken wordt. Maar circulaire economie, daar hebben wij het niet over.

**Dat is in principe ook een antwoord.**

Tja, zoals ik al in mijn mail zij, de taal die jij spreekt, die gebaseerd is op literatuur, is niet helemaal de taal die wij hier spreken.

**Ik wil u de circulaire economie ook niet opleggen. Ik ben benieuwd of partijen er iets mee gaan doen. Wat de definitie is, dat is voor iedereen anders. Ontwikkelaars zijn er bijvoorbeeld in grotere mate enthousiast over, zoals bijvoorbeeld circulair bouwen. Ik ben benieuwd of dat soort aspecten ook in uw strategie een rol gaan spelen.**

Nou kijk, de voorbeelden die jij nu noemt, dat zijn voor ons voorbeeld voor duurzaamheid. We hebben een soort ESG-beleid, waarin we bezig zijn met wat vinden wij duurzaam en hoe kunnen wij bijdragen aan een duurzame wereld. Maar investeren, in bijvoorbeeld een bestaande winkel die al 200 jaar op dezelfde plek staat, vinden wij misschien nog wel veel duurzamer dan investeren in een winkel die op een nieuw weiland opnieuw gebouwd. Investeren in bestaande producten, ze beter of energiezuiniger maken, dat zit bij ons wel redelijk in de genen. Wij proberen natuurlijk gewoon een rendement te maken voor onze aandeelhouders, en dat doen wij door zo goed



mogelijk alle ontwikkelingen op de markt in beeld te brengen en daar te investeren waarvan wij denken dat daar de meeste activiteit plaatsvindt of de meeste bezoekers blijven lopen. Dat zijn andere aspecten dan bijvoorbeeld dat wij een product willen waarvan exact 90% afkomstig is uit sloopafval of iets dergelijks. Wij zijn wel bezig met het verduurzamen van de portefeuille, en gebruiken daarin BREAM-labels. BREAM kijkt ook iets verder dan alleen maar de energie en hoe duurzaam iets is. Maar kijkt ook naar hoe ga jij om met jouw afval, management, bepaalde data. Dat is iets wat we nu uitrollen op onze wijkcentra. Er zijn een aantal wijkcentra die hebben al zo'n label, waarin dus al helemaal uit onderzocht is hoe bepaalde stromen lopen. Ik weet niet of dit is waar jij naar op zoek bent.

**Zoals ik al zei, het staat in de kinderschoenen. Ik ben benieuwd hoe het gaat leven in de markt, en of het nu al leeft in de markt. In mijn studie ben ik op zoek naar interne en externe factoren uit de omgeving die aan verandering onderhevig zijn en van invloed kunnen zijn op uw strategie. Als de circulaire economie hier niet toe behoort kan dat, bijvoorbeeld om dat het (nog niet) heel relevant is?**

Nou, er wordt meer nagedacht over duurzaamheid.

Stel je hebt 2 mogelijkheden om iets aan te kopen. Het ene project is heel duurzaam, en het andere niet. Wat voor verschil aan rendement zou je daaraan moet geven? Uiteindelijk maken wij voor elke belegging een interne rendementseis, dat is merendeel afhankelijk van demografische en economische ontwikkelingen. Deels ook sociaal; is een wijkcentrum gelegen in een zwakkere wijk of is het juist gelegen in een wijk waar de huishoudens 2 of 3 keer modaal salaris hebben? Dat zijn aspecten die je ook meeweegt. Duurzaamheid, bijvoorbeeld in hoeverre is een project duurzaam of energiezuinig, is wel een aspect dat wordt gewogen, of meegewogen eigenlijk, maar de weging daarvan, de zwaarte, is nog niet zo groot. Dat wordt wel voor ons steeds iets belangrijker. Dus stel dat we een project hebben dat is hartstikke fantastisch maar heeft een energielabel G en het is heel lastig voor ons daar een duurzaam project van te maken, dat betekent dat wij daar vaak een hoger rendement willen voor het feit dat het niet duurzaam is.

**Voelt u ook druk van de overheid op dit vlak?**

Nou wel steeds meer. De overheid dwingt gebruikers steeds meer om de gebouwde omgeving duurzamer te maken. Voor kantoren is dat vaak wat makkelijker, omdat je grip hebt als eigenaar. Je bent dan (als eigenaar van het vastgoed) ook eigenaar van de installaties, die een grote impact hebben op hoe duurzaam een project is. Als je belegt in winkels, dan ben je vaak alleen maar eigenaar van de muren, en zijn de installaties die in een winkel aanwezig zijn eigendom van een huurder. Je hebt daar zelf niet zoveel invloed op. Je moet vaak in gesprek met zo'n huurder, om zoveel mogelijk projecten zo duurzaam mogelijk te maken, maar voor winkels is dat vaak wat lastigers omdat je geen eigenaar bent van de installaties.

**Zijn dat dan met name gemeentes of ook de landelijke overheid?**

Eerder dan de landelijke overheid, die nu ook merkt dat we aan Parijs moeten gaan voldoen.

**En ze willen bijvoorbeeld een volledig circulaire economie hebben in 2050.**

Ja, de verwachting is dat er steeds meer wordt opgelegd aan eigenaren in de toekomst. Of het nou een eigenaar is van kantoren, winkels of woningen. Als je het alleen aan de overheid overlaat, die hebben vaak niet de middelen om zelfstandig daaraan te voldoen. Die hebben eigenaren nodig, die hebben andere partijen nodig. Als andere partijen niet laten zien dat ze daar ook wat aan doen of daarmee bezig zijn dan wordt het vaak opgelegd. Dan behoor je maar te voldoen.

**Een huurder kan een circulair gebouw, bijvoorbeeld samengesteld van hergebruikt materiaal, gebruiken voor de imago waarde, want zij zitten er uiteindelijk in. Hoe staan jullie hiertegenover als verhuurder?**

Nou de huurder heeft het meeste invloed op hoe circulair een gebouw dan is. Als je naar winkelhuurders kijkt. Voor winkels zijn we als verhuurder eigenlijk alleen maar eigenaar van de buitenkant en zeggen we: "Wij verhuren een lege hut, en huurder, wat je met die hut doen, maakt niet uit, succes, ga maar lekker je gang". Bij kantoren en woningen is dat anders. Bij een kantoor is de eigenaar (van het pand) ook eigenaar van de installatie, die heeft impact op de duurzaamheid van een gebouw, dus je hebt daar meer grip op. Maar in het hele proces, de partij die het meeste grip heeft om circulair te bouwen, is de ontwikkelaar. Die maakt plannen voor een nieuw gebouw, en die moet inderdaad uiteindelijk zo'n gebouw ook verkopen. Een koper, die heeft alleen de beslissing: ik koop het of ik koop het niet. In het begin van een traject is een belegger vaak niet eens in beeld. Een ontwikkelaar die probeert vaak gewoon een project te ontwikkelen dat graag door beleggers gekocht wordt. Die maken een inschatting; vinden beleggers het op een gegeven moment belangrijk dat het circulair is, of niet.

**En, vinden jullie dat?**

Nou het liefst wel, maar het is wel heel moeilijk te bepalen of we dan ook bereid zijn daar extra voor te betalen. Een ontwikkelaar die zegt: "Ik ga een mooi gebouw maken. Als ik het op de traditionele manier doe dan kost het me 20 miljoen. Ik kan ook gebruik maken van sloopmateriaal of de gevelplaten van een ander gebouw, maar dan ben ik met al mijn activiteiten 25 miljoen kwijt aan dat gebouw". Terwijl, als je het straks gaat verkopen, de huurder niet meer betaalt omdat het toevallig gebouwd is van tweedehands producten. Dan moet de ontwikkelaar in het begin al afvragen, ik ga nu 5 miljoen meer uitgeven aan mijn gebouw, win ik dat terug als ik dat straks in de markt ga verkopen. *Ik dat je als enige belegger niet in staat bent om dat op te leggen aan een ontwikkelaar. Je verandert dat pas als wij door aandeelhouders gedwongen worden. Als zij zeggen: "Wij willen alleen maar investeren in gebouwen die circulair zijn".* Dat kan zijn omdat zij zien van he, dat vinden wij steeds belangrijker. Er zijn pensioenfondsen die nu zeggen van wij investeren niet meer in de wapenindustrie of tabak, zij hebben de meeste macht. Uiteindelijk wij een strategie uit die wij voorleggen aan de aandeelhouders. Vinden jullie dat wij ons hieraan moeten houden? Als een aandeelhouder dan zegt: "Je gaat alleen maar investeren in wijkcentra die duurzaam gebouwd zijn", dan moeten wij aan de slag.

**Welke partijen op de Nederlandse markt zouden zo'n stellig punt maken? Oftewel, wie zou de voortrekkersrol moeten nemen?**

Dat zijn de grootste investeerders van vastgoed. Wij zijn een managementorganisatie, en wij investeren voor aandeelhouders. Welke aandeelhouders hebben nou het meeste vastgoed? Dat zijn vaak toch pensioenfondsen.

**Als dan een overheid besluit zich hier meer te gaan bemoeien, denkt u dat dat een goede zaak is, of ziet u het liever uit de markt komen?**

Een overheid heeft weer andere taken, die moet weer voldoen aan andere afspraken, en is geholpen bij het feit dat marktpartijen bezig zijn met duurzaamheid, energie, ESG en circulaire economie. Die kan op een gegeven moment wel meer gaan opleggen. Dat ze niet alleen nieuwbouw voldoet aan hogere eisen, maar ook bestaande bouw. Maar, die aandeelhouders die moeten een afweging gaan maken. Van ja, wij investeren nou voor onze deelnemer, mensen die gewoon een pensioentje hebben etc. Zijn wij bereid om in plaats van bijvoorbeeld elk jaar 8%, elk jaar 4% rendement te nemen. Vinden wij dat ook voldoende? Want uiteindelijk, hoe meer eisen je stelt aan waar je in investeert, hoe meer dat kost. Uiteindelijk betekent dat dat je genoeg

moet nemen met een lager rendement. Ja, dat is nu eenmaal zo. Die moeten straks gaan uitleggen aan hun deelnemers van ja, je pensioen wordt niet geïndexeerd want we hebben meer geïnvesteerd in de circulaire economie, en dat kost nou eenmaal meer. Het grappige is dat zij dus ook weer afhankelijk zijn van wat de deelnemers in zo'n pensioenfonds vindt. De deelnemers hebben het niet voor het zeggen, maar als blijkt dat die pensioenen niet geïndexeerd worden want 1 pensioenfonds wil alleen maar duurzame gebouwen, is het effect hiervan wel dat denk ik de helft van de deelnemers in opstand komen. Dat er onrust komt. Dat willen pensioenfondsen vaak ook weer niet.

Dus je ziet dat er wel een ambitie is om hierin te investeren, maar dat ze nog niet durven zeggen wat het dan gaat kosten.

### **Dus wel een wil maar nog geen weg?**

Nouja, je maakt een keuze. Die keuze is dat je meer kwijt bent dan een gewoon gebouw. Hetzelfde als jij naar de winkel gaat en je wilt een nieuwe trui. Normaal ben je 20 euro kwijt voor een trui, maar nu zeggen ze je bent 30 euro kwijt, maar die is niet meer gemaakt door de kinderhandjes in Afrika of in de Filipijnen. Nee, die is heel duurzaam gemaakt en die mensen hebben een heel goed pensioen. Dan moet jij een afweging gaan maken, ben ik bereid om zeg maar 50% meer te gaan betalen, maar dan wel in de wetenschap dat dat de afkomst daarvan goed is.

### **Dus is een belangrijke conditie in het duurzaamheidsvraagstuk dat het niet te veel geld kost?**

Men heeft nog niet door, of maakt het niet inzichtelijk, wat het dan exact kost.

**In winkels geldt nu dat een duurzaamheidsinvestering die binnen 5 jaar terugverdient kan worden, die moeten winkeliers doorvoeren, vertelde Detailhandel Nederland mij. Deze regels zijn in samenwerking met de overheid opgesteld. Die termijn van 5 jaar geeft aan hoe belangrijk zij het nu vinden dat er iets gebeurt, maar het tegelijkertijd economisch aantrekkelijk houden.**

Wie gaat dat controleren dan? Niemand heeft toch inzichtelijk wat er uiteindelijk in 5 jaar wordt terugverdiend? Er is niet een ambtenaar die langs de deur komt en vraagt van laat is zien welke investeringen jij kan doen die je binnen 5 jaar kan terugverdient. Dat is een mooie ambitie.

**Ik weet niet wie het gaat controleren. Het is meer het gedachtegoed dat jij iets binnen 5 jaar terug kan verdienen en er daarna meer rendement op kan maken.**

Weet je wat wel grappig is, wij denken dat mensen allemaal heel rationeel zijn. Wij hebben duizenden huurders van appartementen. Aan een deel daarvan stellen wij vaak de vraag: "He, u huurt van ons een appartement. Wij willen graag investeren, u betaalt daaraan mee, een bedrag X, en u heeft het over 5 jaar al terugverdiend." De respons daarvan, daar schrikt je van. Een merendeel zegt van laat me lekker huren. Die willen niet de rompslomp, en willen zelf niet erover nadenken of dat misschien wel rendabel is of niet. Als wij aangeven, als u zoveel investeert in zonnepanelen, scheelt u dat jaarlijks zoveel, dat is heel gunstig zeggen ze: "Ja dat zal wel, laat maar". Men moet echt getriggerd worden, overgehaald worden om dat te doen. Vaak zitten mensen helemaal niet te wachten op die verandering. Ze zijn daar niet mee bezig. Je moet ze niet alleen maar vragen, maar je moet er heel veel energie in steken om ze over de streep te trekken dat te doen.

**Om deze reden vraag ik ook naar de rol van de overheid. Als het niet vanuit de consument komt, en eigenlijk de markt het ook niet zelf kan oppakken omdat het denken er nog niet is of omdat het nog niet rendabel is, dan zegt op een gegeven de overheid waarschijnlijk: "Wij grijpen nu in".**

Ja, en dan zie je vaak dat dat een vliegwieleffect heeft. Als de overheid ingrijpt, dan zijn er heel veel partijen in de markt die denken van nu moeten we wel. Die gaan dan inspringen. Als er blijkt dat er zoveel wordt opgelegd, dan betekent dat dat er straks heel veel vraag is naar zonnepanelen bijvoorbeeld. Die gaan daar dan flink in investeren. In het ontwikkelen van zonnepanelen. Waardoor uiteindelijk de kosten van die panelen omlaag gaan. Waardoor uiteindelijk, de partijen die daarin moeten investeren zien dat zo'n investering veel lager is. *Dus uiteindelijk denk ik dat zo'n ambitie van de overheid, of het opleggen van eisen, dat dat het snelste effect geeft.* Maarja je ziet het in Duitsland, daar zijn ze vele malen verder, waarom? Omdat zij al jarenlang structureel overheidsbeleid hebben om te investeren in duurzaamheid, dus die maken gewoon geld vrij om dat aan de gang te houden of te brengen. Structureel elk jaar. Dat geeft vertrouwen voor heel veel partijen die zich in die markt begeven. Die denken van als dat zo blijft, ga ik lekker investeren in materialen, innovaties, die allemaal daar afhankelijk van zijn. Dan zie je dat zo'n economie enorm groeit en dat de aanschafwaardes lager worden. Dat dat een onderdeel wordt van de maatschappij. Nou, wij lopen daarop achter.

Ik weet niet hoeverre het in lijn is met de richting waar jij op wil, maar als je nou aan mij vraagt: "Hoe kijk je er tegenaan?", dan denk ik de grootste speler in de markt de overheid is. Dat is niet altijd leuk, marktpartijen willen het vaak gewoon zelf te zeggen hebben, maar soms is het wel een enorme trigger of versneller om toch de economie of de consument in een bepaalde richting te duwen.

En als je zelf als consument denk van ja, ik moet een keuze maken, ga je in een duurzaam gebouw of niet? Soms vind je het gewoon prettig als je geen keuze hebt. Als ze zeggen van: "Joh, dit is gewoon een duurzaam gebouw en je betaalt 20 euro is de maand meer en dat is het". Dan denk je van joh, eigenlijk wel lekker een duurzaam gebouw. Soms vinden mensen het gewoon prettig als iets is opgelegd en daar gaan we aan voldoen, dan is het een voldrongen feit. Dan dat als je als consument de keuze hebt; ga je daar wel in investeren of niet in investeren, dan leg je de keuze bij de consument. Kijk, ik denk dat als je iedereen om je heen zou vragen: "Wil jij dat er duurzamer geproduceerd wordt?". Dat iedereen dan zegt: "Jaja, eigenlijk wel." Maar ben jij zelf nu ook genegen om meer te betalen dan zeggen ze: "Naja, vaak niet." Maar als een overheid meer richtlijnen geeft aan de retailers en zegt je mag alleen maar producten verkopen die hier ontwikkeld zijn of hier gemaakt zijn, dan zorg je er als overheid voor dat de prijzen omhoog gaan en dat de consument denk van ja ik heb toch geen keus, maar ik vind het eigenlijk wel goed dat die trend door zet. Het is misschien niet leuk om te horen, maar ik denk dat de overheid veel meer daarvoor het goede voorbeeld kan geven. Dat zou een VVD'er denk ik niet zo zeggen.

**Wat is precies de rol van BPD op de winkelvastgoedmarkt?**

BPD is een van de grootste gebiedsontwikkelaars van Europa. We zijn actief in 3 landen; Nederland, Duitsland en Frankrijk. Wat wij doen is integrale gebiedsontwikkeling, dus heel veel grondexploitatie, maar ook heel veel vastgoedontwikkeling. Het overgrote deel van onze productie speelt zich af in de afdeling woningbouw. Commercieel vastgoed, waar wij winkels onder scharen dat doen wij wel, maar niet als hoofddoel. Je hebt ontwikkelaars die echt alleen maar commercieel vastgoed doen of alleen maar winkels. Wij doen het eigenlijk alleen maar als onderdeel van andere opgaves. Er zit altijd wel woningbouw bij of een gebiedsontwikkeling. Om maar een voorbeeld te noemen, hier op het Oosterdokseiland, ik denk dat daar meer dan 10.000 meter retail in zit. Zo noemen we dat (retail). Retail, leisure, horeca, dat loopt eigenlijk steeds meer door elkaar heen. Maar er zit ook cultuur in, ook woningen, om dat soort opgaves doen wij het. Onze rol daarin is dat wij, zeker in het Nederlandse, daar een behoorlijke partij in zijn. Wij doen voornamelijk nieuwbouw, het gaat voornamelijk om nieuwe projecten, en deels ook om herontwikkeling, gaan we steeds meer doen, van bestaande objecten.

**Ik kijk in mijn onderzoek voornamelijk naar locaties. Op basis van welke afwegingscriteria kiezen jullie zo'n projectlocatie uit?**

Nou dat is eigenlijk heel erg logisch. Als je een nieuwe woonwijk maakt, en daar hebben wij er heel wat van gemaakt, dan heb je een bepaald voorzieningenniveau nodig om die woonwijk succesvol te maken, om het echt een succesvolle omgeving te laten zijn. We hebben in de jaren '90 en eerste decennium van deze eeuw in de Vinex operatie geweest, dat zijn de grote stadsuitbreidingen. Daar hebben we heel natuurlijk heel veel nieuwe voorzieningen gemaakt, nieuwe woonwijken gemaakt waar ook winkels een onderdeel van zijn. Als je een complete wijk wilt maken is het een belangrijk onderdeel dat je ook de voorzieningen erbij doet. Dus ook de winkels. Vaak ook de niet commerciële voorzieningen zoals de scholen of gezondheidscentrum en dat soort dingen.

**Dus het is eigenlijk een afgeleide vraag?**

Het is een vraagstuk, als je grote gebiedsontwikkelingen doet, dan horen die winkelontwikkelingen om compleet te zijn erbij. Op sommige plekken ontstaat, daar is gewoon ondernemerschap, om iets toe te voegen wat er nog niet is op basis van de marktvraag. Dat kunnen woningen zijn, maar vaak wensen of eisen gelegenheidsgevers, bijvoorbeeld provincies of gemeentes, dat je dan ook iets van winkelvoorzieningen gaat doen. Dus als je bijvoorbeeld kijkt naar de Zuid As, waar we ook heel veel doen, daar hebben we een aantal woontorens gemaakt. Onderdeel van de plannen is dat daar gewoon een commerciële plint, zo noemen gemeentes dat, om zit met winkels en voorzieningen, en die maken we gewoon af.

**En als we kijken naar specifiek de winkelvastgoedmarkt, en we zetten daartegenover de circulaire economie, wat ziet u daarin veranderen?**

Die hele circulaire economie in relatie tot de winkelvastgoedmarkt? Dat vind ik wel een heel ingewikkelde. Ik heb er nog niet zo'n beeld bij, de circulaire economie. Ik zie veel meer dat de winkels zelf, die zeg maar gebruikers zijn van ons vastgoed, daar veel meer mee gaan doen, dan wij in het vastgoed eigenlijk zelf. *Vastgoed is eigenlijk niet meer dan een middel.* Wij herontwikkelen wel steeds meer, waarbij duurzaamheidsprincipes en hergebruik wel voorop staan, maar niet meer dan dat.

### **Dus die circulaire economie nog geen integraal onderdeel van jullie strategie?**

Nou, je hebt met heel veel dimensies te maken. Verkeer, demografie, economie, met allerlei dingen heb je te maken, dus ook dat soort dingen. *Maar die hele circulaire economie, ik vind dat niet een thema waar je met de winkelvastgoedmarkt de hele dag mee bezig bent.*

Hergebruik wel. Hergebruik van gebieden, hergebruik van gebouwen, dat zit eigenlijk gewoon in ons DNA, dat hebben we altijd gedaan. Dus in die zin vind ik het niet zo heel erg nieuw. Het is niet zo dat die blik de leidende gedachte in al onze ontwerpen is. Het is altijd van wij ontwikkelen van hoe gebruik je de stad zo optimaal mogelijk. Dat is wat breder.

### **Ziet u vanuit de belegger of gebruiker een marktvraag ontstaan die aanzet tot circulair ontwikkelen?**

Nouja, wat wij vaak doen, je hebt allerlei labels op het gebied van duurzaamheid, van circulair niet, maar... Het is langzamerhand stilzwijgend onderwerp geworden van onze klanten. Maar goed, een groot gedeelte van de klanten loopt niet echt voorop in de strijd, maar andere wel. In die zin volgen we gewoon wel de klant. Soms in sommige ontwerpen, in de woningmarkt maar ook in de winkelmarkt, neem je inderdaad het initiatief om een stap vooruit te doen. We hebben ooit een keer het, echt 25 jaar terug, de Heuvelgalerie in Eindhoven gemaakt, een groot winkelcentrum met ook woningen erbij. Daar zat de eerst WKO van Nederland in voor een winkelproject, 25 jaar terug. Dat je zegmaar je eigen energiefabriek hebt, aan boord van zo'n winkelcentrum. Dat is inmiddels een techniek die we overal toepassen. Of dat nou echt een circulair principe weet ik niet, maar je hebt wel gewoon qua duurzaamheid en energieverbruik heb je het allemaal geoptimaliseerd. Dus dat pas je nu toe in heel veel projecten. Maar echt circulair? Wat we met een woningbouwproject doen op het Zeeburgereiland, daar maken wij deel gebruik van bestaande bouwmaterialen. Maar het is heel moeilijk om met inbegrip van die bestaande bouwmaterialen, bijvoorbeeld garanties die kopers ook willen maar ook energieprestatienormen, die vaak in het bouwbesluit staan, om die te halen. Je moet wel heel erg goed kijken of je jezelf niet in de voet schiet.

### **Het staat inderdaad nog erg in de kinderschoenen.**

Ja, het is een soort zoektocht, en het is ook wel een enorm containerbegrip dus iedereen kan er zo een beetje zijn eigen draai aan geven.

### **Daar ben ik benieuwd naar uw draai.**

Mijn draai is niks nieuws onder de zon. Het beter gebruiken van stukken stad, dan maak ik het wel heel breed, maar circulair dat je gewoon gesloten kringlopen maakt, ik zie dat je daar wel steeds grotere stappen in maakt.

### **En bijvoorbeeld, als jullie een gebied of gebouw ontwikkelen, wordt dan ook steeds meer gekeken naar de toekomstwaarde?**

Nou dat hebben we eigenlijk altijd al gedaan. Ik heb een beetje de neiging om veel over dit project te vertellen, want daar ben ik veel mee bezig. Het schoolvoorbeeld van het Oosterdokseiland, is de Amsterdamse grachtengordel. Wij maken gebouwen die qua gebruik redelijk neutraal zijn. Die gelet op de ligging van het gebouw, maar ook gelet op de bouwkundige opzet vrij makkelijk kan laten veranderen van functie. Dus een kantoor kan een woning worden. Als je kijkt naar de bibliotheek (OBA), maak je daar met niet al te veel moeite een bijenkorf van, als je dat zou willen. Of een heel goed kantoor, woningen zal wat moeilijker gaan, maar de meeste kantoren die we hebben gemaakt zou je keurig woningen van kunnen maken of andersom. Wij kijken veel meer met een wat wijdere blik daarnaartoe. De plekken die je maakt, zijn die ook te gebruiken voor

meerdere functies. Dus multifunctionaliteit, en daarmee duurzaamheid, en daarmee hergebruik. Zodat je niet na 1 cyclus in de markt, na 10 jaar, zo'n gebouw moet weggooien of slopen, omdat het niet meer past naar de normen van het nieuwe gebruik. Daar moet je wel heel goed over nadenken. Dat doen we niet alleen omdat het in ons DNA zit maar ook, als je kan rekenen, is het eigenlijk heel simpel. Als je kijkt naar de waarde van een gebouw, hoe beleggers naar een gebouw kijken. De helft van de waarde is de eerste 10 jaar van het huurcontract; meestal tekenen huurders voor 10 jaar. Maar de restantwaarde, die is voor de periode erna. Dus met die blik moet je ook als ontwikkelaar naar een gebouw kijken. Stel, de eerste huurder is er na 10 jaar uit, wat kan je er dan mee? Dan moet je ook jezelf, en ook een koper ervan overtuigen dat het ook voor de toekomst goed bruikbaar is.

### **De overheid is natuurlijk wel aan het inzetten op de circulaire economie. Hoe ziet u de rol van de overheid in dit vraagstuk?**

De overheid is een heel breed begrip. Van de Rijksoverheid daar merken we eigenlijk in ons vak nauwelijks iets, want die heeft zich geheel teruggetrokken uit deze tak van sport. Ook wel jammer, gelet op de opgave. Provinciale overheden eigenlijk ook, heel soms in een aanbesteding is provincie een aanbestedende dienst. Maar meestal hebben we te maken met gemeentes op dat front. In heel wat grote gemeentes zijn gemeentes het die ook heel wat grote nieuwe locaties mogelijk maken. Dat doen ze vaak door middel van prijsvragen of tenders genoemd. Daar zie je eigenlijk dat het stimuleren van dat soort principes, dat je dat heel vaak terugziet in de wedstrijdvoorwaarden. De uitvragende partij, de gemeente, zegt dan: "Ik wil dat je dat en dat en dat en dat en dat zo goed mogelijk in je ontwerp integreerd, want op basis daarvan kun je kijken of zo'n prijsvraag kunt winnen of niet. Dus heel vaak in de wedstrijdvoorwaarden zie je dat ze, zeker bij gemeentes die dat belangrijk vinden, dat soort dingen opnemen, zodat je daar ook aan moet voldoen.

### **Ziet u een patroon in welke gemeentes dat belangrijk vinden?**

Nouja, het is bijna een soort politieke keuze. Met name colleges of nouja gemeenteraden waar duurzaamheid en circulair denken wat meer in het DNA zit, zie je dat ze daar gewoon aanzienlijk veel aandacht besteden in hun ontwerpen.

### **Ook buiten de Randstad?**

Buiten de Randstad zien we dat wat minder. Het is voornamelijk de Randstad die daar wat in voorloopt. Kijk, andere gebieden maakt het niet zoveel uit. Die zeggen gewoon van: "Voldoe maar aan het bouwbesluit, en wij vinden dat goed genoeg. Degene die de hoogste prijs betaalt die wint, of degene die het mooiste ontwerp maakt." Maar goed, vaak is het zo dat overheden pas kunnen sturen als ze ook de middelen in handen hebben. Als jij als overheid de grond hebt, en je gaat over het bestemmingsplan, dan heb je de volledige regie op wat een aanbieder kan maken. Heel veel gemeentes hebben echter alleen het ruimtelijke ordeningsinstrumentarium maar niet de grond, en dan is het eigenlijk heel moeilijk om op het ruimtelijk ordeningsinstrumentarium of vergunningen dat soort wedstrijdvoorwaarden er doorheen te krijgen. Dat lukt vaak niet.

### **Ik hoor van veel marktpartijen dat zij, ondanks hun gebruikelijke houding richting de overheid, van een overheid verwachten dat zij 1 duidelijke streep strekken ten behoeve van het 'level playing field'.**

Ja, maar dat gebeurt dus helemaal niet. Los van het feit dat qua innovatie op het gebied van duurzaamheid en dat soort dingen Nederland natuurlijk eigenlijk ver achter de muziek aan loopt.

**U zegt dat het bij jullie goed in het DNA zit.**

Ja, maar wat meer op het hogere schaalniveau. Maar echte circulair ontwerpen en dat soort dingen, dat je echt een gebouw maakt van spullen die hergebruikt zijn, ik ken geen enkel gebouw in ons eufre die zo zijn gemaakt. Overigens ook niet van onze concurrenten hoor.

**Wat zou er dan voor nodig zijn om het wel door te zetten?**

Nouja, dat het een algemeen maatschappelijk verschijnsel wordt. Dat vragers en gebruikers van vastgoed dat ook van ons vragen. Er zijn een aantal grote corporate bedrijven, of een aantal merken, die dat belangrijk vinden vanuit hun profiel, maar de doorsnee consument die vraagt ons dat helemaal niet. Die zegt gewoon ik wil mooi huis met een achtertuin met een keuken erin en een dakkapelletje erop. En die vragen niet naar een circulair ontworpen woning. Maar, hier in Amsterdam zien we dat in sommige niches van de markt wel. En dan maken we dat. Dus moet je ook een beetje kijken naar wat je zelf wilt, wat je maatschappelijk verantwoord vindt, maar ook wat je klanten vragen. En ik denk dat de doorsnee Nederlanders met het milieu en circulariteit niet zo bar veel op heeft. Ik rijd al jarenlang in een volledig elektrische auto, en ben echt een van de weinigen die dat doet. Mensen hebben bovendien medelijden met me, want ze denken altijd dat ik ergens onderweg kom te stranden. *Dusja, die hele circulariteit is een bepaald soort hobbyisme, zou ik bijna willen zeggen, maar is nog niet diep maatschappelijk doorgebroken tot in de haarvaten van onze samenleving.*

**Maar, zijn jullie bereid daar een voortrekkersrol in te nemen?**

We zijn bereid daar onze verantwoordelijkheid in te nemen als marktleider. Maar een voortrekkersrol? Je doet heel veel dingen voor eindgebruikers. Als eindgebruikers dat van ons vragen, dan kunnen we dat gewoon aanbieden. We vinden wel dat we daar meer aan moeten gaan doen. Heel simpel, overal is gasloos bouwen, voor woningen is dat de norm, en dat zijn we nu versneld aan het doorvoeren voor al onze projecten. Maar het moet natuurlijk wel ook kunnen gelet op het tempo dat nu gevraagd wordt vanuit de markt. Het is altijd wel ingewikkeld als je die hele transitie wilt gaan regelen, dat is niet van de een op de andere dag anders, dus het wordt een soort van geleidelijke overgang. Maar het eigenlijk dan toch al vrij snel. Dat zijn wel dingen die 2 jaar terug nog veel minder vaak aan de orde waren.

**U had het nog over demografische en economische ontwikkelingen die erg belangrijk voor jullie waren. Welke zijn dat precies?**

Nou dat is eigenlijk heel simpel. Wat wij doen is wij kijken heel goed, in Nederland maar ook in alle landen waar wij actief zijn. We hebben een grote afdeling marktonderzoek, we hebben toegang tot heel veel data en die combineren we met elkaar. Op basis daarvan kan je heel goed zien, tot op een heel laag schaalniveau, tot op postcodeniveau aan toe, wat voor mensen er wonen en hoe de ontwikkeling is, ook economisch. Dat kun je gewoon op basis van data zien. Op basis daarvan hebben we gezegd, die gebieden die dat profiel hebben, die zijn voor ons als ontwikkelaar interessant om in te investeren, en andere niet. Het is heel simpel; het onderscheid tussen groeiregio's en krimpregio's en inreferente regio's. Dan kun je eigenlijk gewoon een kaart van Nederland maken, maar ook van Duitsland, en dan kun je redelijk precies aangeven welke gebieden interessant zijn voor ons om in te investeren. En daar zijn we actief, en in die andere gebieden hebben eigenlijk niets te zoeken. Dus op basis van dat soort variabelen kun je dat voorspellen. Dus er zijn hele delen van Duitsland waar we eigenlijk niks te zoeken hebben. En je zult zien, alle stedelijke gebieden, ook waar we al vestigingen hebben, dat is voor ons interessant om te investeren. Daar openen we ook nieuwe vestigingen en kijken we wat we daar kunnen doen. Hetzelfde geldt hier voor Nederland, maar het is geen rocket-science hoor. Hoogstens zul je ons



in dat soort regio's (krimp) vinden of bijvoorbeeld vakantieparken te gaan doen, maar niet voor grootschalige woon- of commerciële voorzieningen.

**Ik hoor dit vaak terug, dat het eigenlijk neerkomt op een vrij traditionele manier van de markt volgen.**

Nee, wij volgen de markt niet. Wij kijken waar wij denken dat de markt zich ontwikkelt, en daar kijken we naar. Dus het is wat pro-actiever dan alleen maar de markt volgen. In zekere zin, op basis van dat soort onderzoeken, kun je met redelijke zekerheid voorspellen dat er een bepaalde economisch-demografische druk is. En dan kun je ook kijken, op basis van vraag- en aanbodverhoudingen, wat voor soort vraag er is. En als je dan kijkt naar demografie, is dat alleen voor gezinnen of 1verdieners, 2 verdiens, 1persoonshuishoudens. Als je dat soort gegevens hebt dan kun je ook vrij goed analyseren, als je een plek voor ogen hebt, dan kijk ik naar andere projecten die gerealiseerd zijn, wat voor soort behoefte daarvoor is. Dat is niet marktvolgend, maar dat is gewoon goed marktonderzoek doen.

**En denkt u dat partijen die wel heel te koop lopen met de circulaire economie dit proberen te gebruiken als een stukje imago-waarde?**

Greenwashing noemen we dat ook wel in het modern Nederlands. Ik vind het een heel goed en sympatiek initiatief hoor, er is niks zoveel mis mee. Maar het is voor ons geen doel opzich. Ik ken vrij weinig gebouwen die echt helemaal circulair zijn gemaakt. Het is wel grappig, ik heb 2 banen terug met McDonough, een Amerikaanse architect, het nieuwe hoofdkantoor van Nike gemaakt. Tot mijn stomme verbazing, 10 jaar daarna, dat was de guru van de duurzaamheid geworden. Wij hadden dat gebouw zo gemaakt, het is een oud sportpark bij Hilversum, het cultureel erfgoed van Dudoc hadden ingepast in de ontwikkeling, en die kantoren zo hadden gemaakt dat ze met nieuwste techniek energie konden gebruiken en dat je ze vrij makkelijk, als ze niet meer gebruikt konden worden als kantoor, in woningen zou kunnen worden. Dat doen we eigenlijk nog steeds. Nu is daar een hele nieuwe saus overheen gegaan met allemaal circulaire economie en dat soort dingen, maar in die zin is het een soort evolutie van de oorspronkelijke gedachte: "Hoe ga je zo goed mogelijk met je schaarse grondstoffen om, en hoe kun je een gebouw zo maken dat ie zo min mogelijk belastend is voor het milieu, en weer kan worden hergebruikt zodat je dat ding niet hoeft te slopen." Dat is een gezond maatschappelijk principe, maar ook een heel gezond economisch principe. Je ziet heel veel gebouwen die zo ontworpen zijn dat je ze maar voor 1 functie kan gebruiken en daarna moet slopen, maar dit gebouw voor Booking (Oosterdokeiland), daar kan je moeiteloos appartementen of kantoren in maken. Deze plek is zo goed, daar zal altijd in geïnvesteerd worden. Dus als je gewoon gebouwen maakt die mensen een beetje mooi vinden en de moeite waard vinden om in te investeren, dan ben je al een heel eind.

**Het is bijna absurd dat er nog niks stond.**

Ja, het is een heel groot gebouw. Iedereen is een beetje vergeten dat we in dit land een enorme crisis hebben gehad, in de financiële en in de vastgoedwereld. Dat is pas een paar jaar dat het weer haleluja is, maar het is 7 jaar lang een grote ellende geweest, met de ene afwaardering na de andere. Eenderde van de bouwbedrijven is failliet gegaan, 40% van de architecten is weggesaneerd en een groot gedeelte van de ontwikkelaars is verdwenen. Mensen zijn kort van geheugen.

**Zou je in die zin, in een bouwmarkt die eindelijk weer aantrekt, iets als een circulaire economie als een belemmering kunnen zien?**

Nouja, ik zeg altijd: "Je hebt principes en je hebt vaste lasten". Het is een heel mooi verhaal, die circulaire economie, maar nu moet er gewoon productie worden gemaakt. En als de klant op de

deur staan te dringen van het kan me niet schelen hoe het eruit ziet ik wil het gewoon hebben, dan heb je heel gauw de neiging dat soort dingen achter je te laten. Dus je er wel voor waken, dat met name de slag die gemaakt hebt in dat soort principes, dat je dat ook gewoon wel doorzet. Dat je niet de weg van de minste weerstand kiest. Maar je ziet ook zeker na alle commerciële ontwikkelingen op het gebied van techniek qua energiebesparing, duurzaamheid, we gaan hier een heel groen dak opmaken, dat soort dingen. Dan kun je zeggen, wat is nou duurzamer? Moet je nou zonnepanelen op het dak hebben omdat je dan hogere energieopbrengst hebt, of is een daktuin die je met zijn alle kan gebruiken en een soort extra stadspark kan maken, wat is nou duurzamer en beter voor de buurt? Dat soort debatten hebben we nog steeds wel. Met name die techniek die steeds meer dingen mogelijk maakt, dat je ook in ontwerp meer dingen kan doen, ik zie dat wel als vast onderdeel van ons werk. Dus in die zin ben ik helemaal niet bezorgd dat die circulaire principes uit beeld gaan verdwijnen.

**En de mensen voor wie jullie bouwen, de gebruiker of de belegger, zouden jullie ook circulaire eisen aan hun kunnen stellen?**

Nou soms als een bepaald label wilt hebben, zoals BREAAAM een label is om de duurzaamheid van een gebouw te meten, dan moeten wij in het hele proces al dingen voor gaan vastleggen die worden gemonitord. In de hele bouw moeten wij dingen volgens een aantal voorschriften doen. Maar ook de gebruiker is verplicht maatregelen te nemen zodat je dat ook borgt. Dus het in die zin een iteratief proces, je moet in je in je hele ontwerp daaraan aanpassen, maar ook in je hele gebruik. Dus het vraagt iets van alle partijen in de keten om daar wat aan te doen. Ik denk dat dat goed is, het is natuurlijk een ketenbenadering. Maar goed, er zijn weleens mensen die zeggen van kunt u mij garanderen, vaak maken wij gebouwen met geleend geld, dat u geld duurzaam is verdiend. Dat zijn wel vragen die ik moeilijk vind. Dan moet je uitleggen wie je aandeelhouder is en dat soort dingen. Dat gaat wel heel ver. Dat soort vragen komt wel veel meer voor.

**Ik hoor inderdaad dat die 'mindset' er nog niet helemaal is?**

Nee, zeker niet bij de grote gemeenten en de woonconsumenten wat minder in de grote steden. Die zijn erg conservatief. Die willen gewoon een huis met een puntdak, auto'tje voor de deur, en de Hartman tuinstoelen set van duurzaam kunststof in de achtertuin, want die rotten niet weg in de winter. Om het plat te zeggen. Dat is wat anders dan een sloophouten meubeltje van hergebruikt stijgerhout.

**Wat is precies uw rol op de winkelvastgoedmarkt?**

Die rol is net gewijzigd, sinds 1 februari. Ik was verantwoordelijk voor de research en strategie van Syntrus Achmea Real Estate en Finance. Ik ben nu verantwoordelijk voor de commerciële exploitatie van onze portefeuille. Zorgen dat die verhuurd worden en dat we waarde toevoegen in de exploitatie. Voor jou beeld, SA REF is een belegger, niet alleen namens Achmea, dat is slechts een van onze klanten. We hebben meer dan 60 institutionele klanten, met een belegd vermogen van bijna 20 miljard euro. Voor die klanten, pensioenfondsen, verzekeraars en een aantal goede doelen, investeren we in vastgoed en in hypotheek. Vastgoed is zorgvastgoed, woningen, winkels en kantoren. Voor winkels heb je het over een belegd vermogen van bijna 2 miljard euro. In vierkante meters is dat ergens tussen de 800.000 en 1 miljoen vierkante meters in Nederland. Dat betekent dat we in de MSCI een marktaandeel hebben van rond de 30 procent. 1 op de 3 institutionele beleggingsmeters is van ons. Op de winkelmarkt is ongeveer 1 op de 25 meters van ons, dus in elke winkel waar je binnenloopt, op 25 vierkante meter, 1 van die meters is van ons.

**Ik ben benieuwd naar jullie Dutch Retail Property Fonds. Op basis van welke afwegingscriteria is zo'n portfolio samengesteld?**

Voor jou is het wel belangrijk om te weten dat we verschillende winkelportefolies hebben. Dit winkelfonds is ongeveer 700.000 euro groot, dus we hebben nog een aantal andere portefeuilles rechtstreeks voor klanten van ons met ook winkels daarin. Je kan bij ons als klant beleggen in je eigen vastgoedportefuille, dan is het gewoon jou portefeuille, of je kan een stake nemen in ons fond, ons winkelfonds. Dan kom je bij dat retail fonds terecht, maar dat retail fonds alleen dat is dus kleiner dan onze hele winkelportefuille. De afwegingen die gemaakt worden om een portefeuille in te richten? We kijken natuurlijk heel erg goed naar de markt. Ken je onze outlook 2020? We geven elk jaar een marktrapport uit. Het gaat onder andere over de winkelmarkt. Wat we hierin in schrijven is: Hoe ziet het investeringsklimaat eruit, hoeveel geld is er om te investeren, hoe staat de winkelmarkt in de investeringsblik, hoe gaat het met waardegroei, en welke segmenten groeien hard en zacht. Gebruikersmarkt, wat gebeurt er in retailland. Dat is wat anders dan investeringsland, maar aan de retail kant van onze portefeuille. Welke trends zien we daar voorbijkomen, wat zien we qua prijsontwikkeling, dus qua aanvangsrendementen. Dat verhaal je naar een kaartje voor winkelvastgoed. Dat kaartje gaat overigens vooral over investeringen in de binnensteden, want voor portefeuilles is er ook heel veel vraag naar wijkwinkelcentra. Dat is een veel breder beeld dan dit, en dat staven naar kaders voor een beleggingsstrategie. Dus, jij vraagt, hoe bepaal je je beleggingsstrategie. Nou, de kaders van de beleggingsstrategie worden dus gebaseerd op onderzoek, wat we jaarlijks doen, en 1 keer per half jaar ook nog updaten, waardoor de verschillende marktsegmenten, beleggingsmarkt, gebruikersmarkt, trends en dat soort zaken, in elkaar brengen. Op basis daarvan vormen we een beleggingsstrategie. Dit is een research stuk, in kader van de beleggingsstrategie, en gaat vervolgens richting de verschillende portefeuilles. Een daarvan is dus dat retail fund. Dat retail fund zegt bijvoorbeeld: "nah, bedankt voor deze input". Op basis daarvan maken ze een portefeuilleplan. Dat is voor 95% ongeveer dit verhaal, maar het kan nog zijn dat er individuele voorkeuren zijn bijvoorbeeld, en we willen de overweging in een bepaald gebied terugbrengen. Dat zal je nooit hierin terugvinden. Of we hebben bijvoorbeeld bepaalde ambities op het gebied van duurzaamheid, die we specifiek willen hebben, die kan je daaraan koppelen. Die wordt dan echt fonds of klant specifiek gemaakt.

**Ik heb al veel definities van een winkelpand voorbij zien komen. Een lege hut, een setje muren en de omhulsel van de formule. Voor een ontwikkelaar of winkelier is het vaak wel duidelijk hoe die tegen zo'n vastgoedobject aankijkt. Hoe zien jullie dat?**

Er is echt wel een gelaagdheid. Er zijn verschillen, en dat is ook voor jou onderzoek wel belangrijk. Er zijn eigenlijk 2 typen winkels in Nederland, even heel basaal. Je hebt de pandjes, de winkelpanden en de winkelcentra. Dat is echt something completely different. Winkelpanden is inderdaad voor ons een setje muren, en de vloer, de locatie is natuurlijk heel erg bepalend. Soms is de gevel van ons, maar soms ook echt van de retailer. Maar dan houdt het al heel snel op, en is het al snel de omhulsel van de formule. Voor een winkelcentrum is het anders, want dan ben je echt eigenaar van dat hele winkelcentrum en dan ben je ook eigenaar van de openbare ruimte, van alle voorzieningen, van de installaties en dat soort zaken. Dat is een ander niveau zit je daar.

**Als we kijken naar die kansrijke gebieden (zie Outlook), wat zijn daarvan dan precies de determinanten?**

Wat heel erg belangrijk is is schaal, schaal van het bestaande winkelgebied. Hoeveel winkels zijn er nu, beetje zwaartekrachtmodel kom je dan op. Oreilly of Christaller of alletwee. Demografie is voor ons een hele belangrijke bepalende. Hoe groot is het verzorgingsgebied, hoeveel mensen wonen er, hoeveel mensen komen erbij. En dat gekoppeld aan de positie van het gebied ten opzichte van de omgeving. Wie zijn de concurrenten en hoe krachtig zijn die concurrenten. Dat zijn denk ik de belangrijkste determinanten daarin. Dat maakt bijvoorbeeld dat een winkelstad als Amersfoort staat bij ons niet op het lijst, valt er net buiten hoor, dus we zijn nu aan het twijfelen of ie misschien toch toegevoegd moet worden. Maar die valt erbuiten, die scoort heel goed op schaal, is groot genoeg, demografisch is Amersfoort echt booming, komen heel veel mensen bij. Alleen ja je hebt in het winkelen wel heel erg last van de concurrentie met Utrecht, dus als je echt gaat winkelen, kan je kiezen voor Amersfoort maar je kan ook kiezen voor Utrecht. Nou dat is voor ons een reden om eruit te gooien. Wat daarbij ook nog speelde, in ieder geval de afgelopen jaren, was dat de gemeente Amersfoort een idioot detailhandelsbeleid had, en dat je eigenlijk overall winkels mocht beginnen. Nouja, het is niet helemaal zo hard, maar die eerste drie factoren zijn wel echt het belangrijkste, en dan komt er nog wat subjectieve factoren aan ten grondslag om echt een keuze te maken.

We hebben overigens wel gezocht naar hele harde criteria om een hele harde scheiding te maken, maar onze conclusie was dat dat niet lukte. Je kon wel aantonen dat Amsterdam het het beste doet, en de G4 beter dan de rest, maar daarna komt een soort amorfe groep, en dan moet je ergens een streep in trekken. Wat doe je nou wel en wat doe je niet. Je hebt bijvoorbeeld het onderzoek van JLL, die hebben de winkelmarkt 30 criteria gegeven. Daar kan je wel een beetje je vraagtekens bij zetten of dat nou werkt ja of nee. Dat kan je alleen al doen op basis van de uitkomst, want de nummer 4 winkelstad in Nederland is Delft. Nou, Delft is echt een leuke winkelstad, maar niet echt de nummer 4 van Nederland he.

**Zoals u in mijn opzet kan zien ben ik op zoek naar de circulaire economie. Wat betekent dat voor jullie, wat versta jij daaronder?**

Duurzaamheid is echt enorm belangrijk bij onze klanten, onze klanten de pensioenfondsen. Dat kan niet onderschat worden, hoeveel effort ze daarin steken. We hebben ook een aantal klanten die zegt niet alleen dat ze het belangrijk vinden, maar die vinden het ook echt belangrijk. Ze zeggen zelfs: "het mag wel iets minder renderen, op korte termijn in ieder geval". Even heel plat, het mag geld kosten om te investeren, als we echt maar sprongen maken in duurzaamheid. En circulariteit is natuurlijk een onderdeel van het onderwerp duurzaamheid, dus in zover is het voor ons een belangrijk thema. Het is wel heel erg lastig om het vervolgens te laten landen. Ik zei al net, je hebt 2 typen winkels, de panden en de winkelcentra. Een belangrijk deel van onze portefeuille bestaat

uit panden zegmaar in de binnensteden met bouwjaren 1850, 1870, 1890. Ga die maar even circulair maken, dat is best wel een uitdaging.

### **Want?**

Nouja, het hangt een beetje van je definitie af van wat je circulair vindt. Die panden zijn natuurlijk niet neergezet vanuit die gedachte dat het materiaal hergebruikt moet worden, geupcycled moet worden.

### **Maar dan zou het dus een investering zijn waaronder aan de streep minder rendement komt?**

Nee dat weet ik niet. De vraag is wat vind je circulair, en kan je het überhaupt fysiek voor mekaar boxen met dat soort oude panden. Je kan natuurlijk niet als je een oud pand hebt zeggen van, we halen daar de sloopkugel doorheen en we zetten daar een volledig nieuw concept neer.

### **Nee inderdaad. Dat vinden sommige mensen misschien circulair maar ik ben ook van mening dat dat niet zo is.**

Ok, wat is jouw definitie dan?

### **Ik heb nog geen sluitende definitie, maar ik vind bijvoorbeeld een grachtenpand dat er al 500 honderd jaar staat en voor tientallen functies gebruikt wordt door de jaren heen, dat vind ik circulair, ook omdat de ruimte vaak meervoudig gebruikt wordt.**

En hetzelfde pand uit 1800 of 1700 dat aan de Kalverstraat staat, en al sinds 1700 sinds winkel wordt gebruikt, maar wel steeds met andere formules, vind je dat dan circulair of niet?

### **In principe ook wel, maar het is een deel van de definitie.**

Het voelt wel redelijk duurzaam aan he, maar goed energetisch kan het zo lek als een mandje zijn. Sowieso winkels en energie is een ingewikkeld feit.

### **In mijn definitie gaat het erom je dat zo'n pand niet meer alleen verbruikt, voor bijvoorbeeld een periode van 10 jaar, maar het slechts gebruikt en op voorhand ook al denkt aan de toekomstwaarde.**

Ja, wij denken altijd al aan de toekomstwaarde. Wij zijn een belegger en zoeken rendement voor de lange termijn, niet over 5 of over 10 jaar, maar we rekenen onze projecten door over 20 jaar, dus dat is sowieso de lange termijn. Ik leg circulair wat meer uit met materialen en naar hergebruik van materialen. Dat is gewoon ingewikkelder. We hebben nu de eerste projecten waar dat speelt bij nieuwbouw, bij woningen. Maar man dat is al heel erg ingewikkeld. Winkelcentra daar zijn we nog niet. Je kan natuurlijk wel bepaalde onderdelen circulair maken, maar totaal nog veel lastiger. En als het object er al staat, hoe kan je een bestaand object circulair maken, dat vind ik lastig om daar een goed antwoord op te geven hoe we dat zouden moeten doen.

### **U had het net over een van de hoofdmotivaties; dat de klant het wilt?**

De klant vindt duurzaamheid heel belangrijk.

Ok. Hebben jullie ook bedrijfsinterne redenen om mee te doen in de circulaire economie?

De aandeelhouder vindt het ook heel belangrijk, dat is de bedrijfsinterne reden. En er is bij de meeste mensen hier een soort intrinsieke motivatie van joh we willen doen wat goed is voor de planeet.

Ik vraag dit omdat ik ook wel terug hoor dat de aandeelhouder het juist helemaal niet zo belangrijk vind.

Nee hoor, onze aandeelhouder vindt dat wel belangrijk. Achmea zeg maar. Want we zijn van Achmea, en we werken voor beleggers. De beleggers vinden het belangrijk, Achmea vindt het belangrijk. Achmea vindt het ook belangrijk als de klant het belangrijk vindt, dus daar zit ook nog wel wat wisselwerking in. We vinden het zelf belangrijk, ook hoe we kijken naar ons eigen bedrijf. Wij streven naar een duurzaam rendement, we zijn niet een snelle hit en run ontwikkelaar of belegger. Nee wij zijn er echt here to stay, en dat is onze kracht ook. Daar hoort duurzaamheid en lange termijn rendement bij. Dat betekent ook dat wij op het gebied van duurzaamheid echt vooroplopen en daar ons ook graag op laten afrekenen. Dat doen we op objectniveau met tools als GPR, maar vooral op portefeuilleniveau is Grasp voor ons heel belangrijk. Dat is een benchmark voor vastgoedfondsen, internationale benchmark, die is voor ons heel belangrijk. Er is een soort competitie aan de gang tussen pensioenfondsen wie de langste heeft op het gebied van duurzaamheid, en dat wordt gemeten met de Grasp.

### **En in die transitie, met welke partners werken jullie dan samen?**

Gewoon heel erg verschillend. Heel veel met bouwbedrijven natuurlijk, om het in objecten geregeld te krijgen. Maar ook heel veel met adviseurs in de denkfase, soms ook in combinatie daarvan. Dan moet je echt aan de grote technische adviesbureau's denken, om concepten te bedenken. In de uitvoering zit je met de bouwbedrijven BAM, VolkerWessels, Dura en dat soort.

### **Jullie zijn toch een financierder of een verhuurder, omdat jullie veel gebouwen in eigendom hebben. Zien jullie het als jullie verantwoordelijkheid om het duurzaamheidsprincipe bij ontwikkelaars door te drukken? En gebeurt dat ook?**

Ja. Onze ambities op het gebied van duurzaamheid verankeren we in een PvE, Programma van Eisen. Niet een Programma van Uitgangspunten, want dat is onderhandelbaar. Dus programma van eisen, daar staat heel duidelijk in verwoord wat we willen met duurzaamheid. Dus op die manier leggen we het echt bij de ontwikkelaar en de bouwer neer. Waar we nu mee bezig zijn, dat doen we overigens binnen IVBN verband, om ook in het beheer die ketenverantwoordelijkheid te regelen, dat wij niet alleen duurzaam denken, maar ook de partij die wij inschakelen, en ook de partij die zij weer inschakelen duurzaam werken. We zijn met een soort keten covenant bezig, wat we nu aan onze beheerders hebben gevraagd: "Met wie werken jullie samen, wat is dan het duurzaamheidsbeleid, en wij vinden dit en dit belangrijk". Zo wordt het bij die partijen neergelegd, en zij kunnen het dan weer een stapje lager neerleggen, zodat je met elkaar bedenkt dat je hele keten duurzaam gaat werken. Op die manier nemen wij verantwoordelijkheid ook echt voor de hele keten.

### **Wat is de rol van de overheid daarin?**

De overheid werkt heel erg stimulerend, van de wettelijke maatregelen die ze neerleggen. EPC-verzwaring (?) triggert natuurlijk enorm om stappen te maken. Dus dat helpt. Bijvoorbeeld ook het aanscherpen van verplichte energielabels bij kantoren, veel sneller kan je een verduurzaming niet voor elkaar krijgen. Gasloos verplicht stellen in nieuwbouw. We zijn met gasloos bezig, we zijn aan het experimenteren met concepten, maar ja, als je als overheid nog sneller gaat en je zegt: "Dit mag niet meer vanaf dan en dan". Ja, ze jagen op die manier vernieuwing heel erg aan. Dat is goed. Ik denk dat ze daar een soort stimulerende rol in hebben. Het zou fijn zijn als ze nog wat meer creativiteit zouden stimuleren met subsidies en dat soort dingen, maar heel basaal ben ik redelijk tevreden over de rol van de Nederlandse overheid op het gebied van verduurzaming.

### **Maar, zoals u het omschrijft, loopt de markt wel een beetje achter de overheid aan?**

Nee. Ik vind een goed voorbeeld EPC nu. Voor winkels vind ik het lastiger om te zeggen, omdat het daar gewoon echt lastiger is om te doen. - Verhaal over woningen -

Beng vinden wij een goede ontwikkeling, omdat je dan een beetje gaat van duurzaamheid met de stekker, zoals wij dat noemen, naar duurzaamheid door beter te isoleren en huizen hebt die op een natuurlijke manier minder energie verbruiken.

**Ik hoorde u zeggen dat het in het winkelvastgoed nog 'lastig' is. Wat zijn de condities waardoor het 'makkelijker' zou kunnen gaan. Waar ligt dat aan?**

Nou kijk, op het moment dat je eigenaar bent van een winkelcentrum dan kan je veel meer doen dan als je alleen eigenaar bent van de vloeren en de muren zegmaar, en niet van de installaties, van het dakoppervlak. Bij woningen ben je eigenaar van de vloer, de muren, de installaties, het dak en alles zegmaar, en bij winkels is dat heel anders. Daar verhuur je inderdaad echt die schil om dat winkelconcept daar, als het op pandjesniveau gaat, en is het veel lastiger om daar verduurzaming in aan te brengen.

**Maar, zetten jullie dan niet aan tot meer samenwerking met die gebruikers? Want als ik het zo hoor moet het van beide partijen samen komen.**

Tuurlijk doen we dat. Voor nieuwe huurcontracten sluiten we Greenleases af. We verduurzamingsniveau voor panden inzichtelijk met duo-labels. Wat kunnen jullie doen, wat kunnen wij doen, dit zijn ongeveer de kosten. Dus we proberen ze echt te triggeren. We zijn ook zeker, zoals dat zo mooi heet, bij natuurlijk onderhoudsmomenten, bijvoorbeeld als een huurder weggaat, proberen we zo'n pand helemaal strak te strekken met duurzaamheid. Maar dat geldt natuurlijk niet voor je hele portefeuille, dat geldt alleen voor panden waar je voor aan het vernieuwen bent, en dat is maar een klein deel van je portefeuille. Dus we zijn ook daar aan het verduurzamen, maar het tempo ligt daar veel lager dan bij woningbouw. Bij woningbouw kan je ook nog bij bestaande huurders aanbellen en zeggen van joh, wij hebben een meerderheid in de VVE en die vindt verduurzaming in het complex heel belangrijk, mogen we die PV's er bij jullie naar binnen rammen. En nou dat mag dan, maar bij winkels kan dat niet. Daar heb je overigens die technische mogelijkheden al, want die installaties zijn helemaal niet van jou. Of nouja vaak niet, bij winkelcentra wel, dus daar zijn we wel aan het kijken wat kunnen wij eraan doen. Kunnen we bijvoorbeeld het dakoppervlak gebruiken voor PV. Voor alle objecten zijn we wel in gesprek met retailers. Maar dan zie je dat de ene retailer wil heel snel en heel veel, de andere retailer die heeft het een stuk moeilijker, of die doet er een heel stuk moeilijker over.

**Ik heb ook Detailhandel NL gepraat, daar leefde het sentiment nog niet echt. Ik kreeg opmerkingen naar mijn hoofd dat het nog niet tot in de haarvaten doorgedrongen was.**

Ik zie dat toch anders. Daar helpt de overheid wel he, er komt echt zo'n druk van de maatschappij die gaat alleen maar verder toenemen.

Daar helpt de overheid wel he. Er komt echt zo'n druk van de maatschappij, die gaat alleen maar verder toenemen. Ik vind het heel erg kenmerkend dat de echte grote jongens.... We hebben hier een beetje het verschil tussen food en non-food. De food jongens dat zijn natuurlijk de echte grote professionele retailers. Heb ik het over Ahold, heb ik het over partijen als Lidl, Aldi. Die zijn allemaal al extreem met duurzaamheid bezig. En niet alleen in wat ze in de winkel hebben liggen, maar ook in hun schil zegmaar. Dan heb je de non-food jongens, dat zijn gewoon wat kleinere partijen, en die vinden het veel lastiger nog om dat te laten landen. Maar natuurlijk is het zo dat daar de grotere jongens, Inditex en H&M'en zijn er wel mee bezig, maar dan is het vastgoed meer echt een onderdeel van hun verkoopmachine. Dus je hebt vastgoed, personeel, productie, dat soort dingen, maar die zijn nog niet heel erg met duurzaamheid bezig.

**Zoals ik eerder suggereerde, het hulsje van de formule dus?**

Ja, het hulsje van de formule ja. Die hebben meer aandacht voor verduurzaming van die hele keten dan. Maar die definitie geeft wel aan wat het is voor winkels. Bij winkels vul je eigenlijk meer de plek dan het gebouw. In de food zijn ze er (duurzaamheid) echt heel goed mee bezig, in de non-food nog wel echt veel minder. Zeker als het schaalniveau van de ondernemer kleiner is, dan heb je heel snel dit soort excusen opmerkingen, maar echt de markt is wel in beweging.

**Denkt u dat circulair ontwikkelen in de toekomst echt een doel kan worden, waar het nu eerder een middel is om andere doelstelling te bereiken?**

Nou geen doel. Ik denk gewoon dat je geen bouwvergunning meer gaat krijgen als je het niet doet, dus het wordt niet een doel. Net zoals je een woning met een voordeur bouwt, ik zie niemand een kosten-baten analyse van de voordeur van een nieuwbouwwoning maken, ga je straks gewoon duurzame panden realiseren, punt uit. Je gaat dan niet afvragen: werkt dat duurzaamheid ja of nee? Het niveau van duurzaamheid is dan wel wat anders waar je het over hebt.

**Om het nog breder te trekken, als je kijkt naar een bouwproject dat jullie financieren, kunnen jullie dan zeggen: "Wij willen dat dit circulair is".**

Nee dat kunnen we niet. Nouja, dat kunnen we wel maar dat doen we nog niet.

Wat we wel doen... We zijn eigenaar, maar soms zijn we ook financierder, maar dat moet je wel echt uit elkaar houden. Als je eigenaar bent heb je meer grip dan als je financierder bent.

**En als je eigenaar bent, kan je dan eisen stellen aan de bedrijfsvoering van jullie huurders?**

Nou, in de praktijk, je kan iets in je vastgoedschillen doen, maar in de bedrijfsvoering van je huurders is echt wel heel erg lastig.

**Maar het type huurder dat er in zit bepaald toch ook voor een deel de waarde van jouw gebouw?**

Nee klopt. Maar als ik onderhandelingen met Zara voer dan heb je Zara, om een beetje een beeld te schetsen, die zitten heel comfortabel en luxe, en ik sta zegmaar met mijn rug tegen de muur want ik zie Zara als enige klant en als redding van mijn winkel, even gechargeerd gezegd. Ik heb daar geen onderhandelingspositie om tegen Zara te zeggen van: Joh, je mag hier wel komen, maar dan moet het wel heel duurzaam zijn.

**Dus als Zara hun kleding door kleine kinderen in China laat maken, dan hebben jullie daar geen boodschap aan?**

Vinden we echt heel erg vervelend, zullen we ze ook zeker op aanspreken, en ja, als het zo hard naar voren komt kan het op een gegeven moment zo zijn dat we zeggen van nouja we gaan toch stoppen met Zara als huurder. We zullen eerst beginnen met aanspreken en op een gegeven moment, als het blijft en ze doen er zelf niks aan, als ze zeggen: "Fuck die kleine kinderen". Dan weet ik zeker dat we ermee gaan stoppen zegmaar. Maar nu is dat, ik vertel je gewoon een verhaal uit de praktijk, gewoon nog heel erg ingewikkeld. Wij zijn heel erg blij met de Zara als huurder zodat ze komen zegmaar, en in de onderhandelingen worden we geknipt en geschoren.

**Maar ik ben ook benieuwd of het (circulariteit) over 10 jaar wel een standaard eis kan zijn?**

Ja dat denk ik wel. Kijk, wat ik nu zie, al onze klanten, huurders, eigenaren halen we altijd door een CDD.

**CDD? Is dat integriteit?**

Ja sorry, een CDD is een integriteitscheck inderdaad. Wat wij steeds vaker maken is dat onze klanten zeggen: "Dit willen we niet meer". Je ziet in die pensioenwereld zie je al heel erg discussies



over: We willen niet beleggen in wapens, we willen niet beleggen in kinderarbeid. Op die manier gaat het gewoon terug komen ook in onze investeringsagenda op een hele harde manier. Het moet dan wel significant en aantoonbaar zijn zegmaar. Maar ik verwacht echt dat discussies over modezaken en Zara en wat zij met kinderarbeid doen die is niet heel ver weg meer om te laten landen in onze portefeuilles.

### **Welke andere ontwikkelingen meer op macroniveau domineren de winkelvastgoedmarkt?**

Demografie, vergrijzing, urbanisatie, economie.

### **Haha, met een beetje meer uitleg graag?**

Urbanisatie is natuurlijk super belangrijk. De groeiende steden, of nouja de leegloop, in ieder geval het stabiliseren van het platteland, extreem belangrijk. Het technische stuk is natuurlijk heel belangrijk. We hebben een soort eerst internetgolf gehad, die heeft geleid tot iets aan de positionering van reisbureau's, tv-winkels en dat soort zaken. Er gaat nog een tweede golf aankomen, die is misschien nog wel groter en fundamenteler, met Alibaba en Amazons van deze wereld, die tot een nieuwe shake out in retail gaan leiden. Dat is in ieder geval onze overtuiging. Wij denken dat het retail landschap gaat naar een landschap waar je of grip hebt op grondstoffen en zelf kan produceren, dat is 1 partij die gaat overleven. De tweede partij die gaat overleven is partijen die heel groot zijn in distributie, lees Amazon / Alibaba, dat soort clubs. En een derde partij die gaan overleven dat zijn niche-spelers, die zich kunnen onderscheiden in een marktsegment, bijvoorbeeld met extreem hoge service. Daar zou je de Bijenkorf onder kunnen vlakken. In dit businessmodel is er geen ruimte voor middelgrote spelers die partijen opkopen en verkopen, die in Nederland bekendstaan onder de naam Blokker, maar bijvoorbeeld ook Action en dat soort clubs. Maar ook retail partijen die dat kunstje doen. Zara is groot genoeg, H&M ook, je ziet dat die de markt aan het opeten zijn door, in het H&M huis, in het Zara huis komen subbrands. Als die subbrands goed draaien worden dat weer eigen winkels in de winkelstraten, dus je ziet die grote markten gewoon vol komen met subbrands van de grote merken. WE, die het nu best wel goed doet, die gaat het niet volhouden op lange termijn, in die slag, want die heeft gewoon niet voldoende marktmacht om daartegen te concurreren. Geniet er nog maar even van. Op een gegeven moment gaan die verdwijnen of opgekocht worden of redden het niet meer. Wat je bij e-commerce ziet, je ziet 2 dingen. Je ziet om actief te kunnen zijn op de winkelmarkt, zeker in de binnensteden, heb je veel marketingbudgetten nodig, en dat versterkt de tweedeling op de winkelmarkt weer. Je ziet alle grote, Zara en H&M, hebben allemaal enorme marketingbudgetten, en daar kan WE gewoon niet tegenop zegmaar. Je kan een nieuwe leuke campagne bedenken en een nieuwe site, maar die heeft niet de inkoopkracht, de marketingbudgetten, de tools, de apps en dat soort dingen om te kunnen combineren op die markt.

Dat is 1 trend. Wat je vervolgens ook ziet is dat die hele grote spelers, ook die internet players, die openen weer winkels en gaan weer van online naar fysiek, maar alleen maar in de top 10/top 15 steden zegmaar. Dat betekent dat nog meer bijdraagt aan: er is een hele grote top en daar moet je als belegger zitten, kan je prima boterham verdienen. Sterke steden hebben de afgelopen jaren meer dan 9% rendement gedraaid op de winkelmarkt, daaronder heb je gewoon niks te zoeken, behalve dan in het boodschappencentrum, dat is nog een trend. Er is een toenemend aantal 65plussers, extreem belangrijk voor het winkellandschap van de toekomst. Dat betekent overigens dat er veel meer lokaal weer gewinkeld gaat worden, en niet alleen boodschappen gedaan gaat worden, maar dat er ook weer lokaal mode gekocht gaat worden. Daar overheen komt nog een soort algemene trend dat we van transactie naar attractie gaan, beleving. Het moet allemaal, maar hoeft niet overal zo te zijn, het winkelcentrum met een zwembad, een glijbaan en een achtbaan. Maar het moet wel passen. En de beleving van een wijkwinkelcentrum is dat ouderen daar gewoon een goed kopje koffie kunnen drinken, en niet perse aan die tafel van de Albert Heijn bij de Perla

automaat, maar gewoon dat ze dat in het winkelcentrum kunnen doen. En misschien dan nog tegelijkertijd nog even langs de huisarts kan lopen voor de nodige portie zorg.

**Toch even terug naar die circulaire economie. U heeft het over de focus op de top 15 kansrijke steden. Is dat iets wat zich per se daar gaat ontwikkelen of ook ergens anders?**

Nee, overal. Wat ik net al zei, ik ben echt overtuigd, jij noemt het circulair ik noem het duurzaamheid, dat de trend van duurzaamheid gewoon kei keihard is. Die komt via de publieke opinie komt ie terug, via pensioenfondsen die niet meer in dingen willen investeren, die komt op die manier via aandeelhouders ook weer terug bij retailers die andere keuzes gaan maken. Over 10-15 jaar is het denken wat dat betreft, het is nu al een stuk verder opgeschoven dan vergelijking met 10-15 jaar geleden. *Over 10-15 jaar wordt het steeds meer een 'conditio sine qua non'. Je moet eraan voldoen. Als je er niet aan voldoet dan ben je out, dan doe je niet meer mee.*

**De kern van mijn onderzoek is waar de circulaire economie zich meer zou manifesteren en door welke factoren dat zou kunnen komen, bijvoorbeeld in de vorm van beleid?**

Wat voor alles helpt, op het moment dat je ergens moet gaan investeren, dan helpt het als er enige vorm van schaarste is. Dus als je geld kan verdienen, dan kan je ook investeren in pilots en leuke dingen. Het is altijd makkelijker om opbrengsten te verdelen dan om kosten te verdelen. Als je in een gebied zit waar je heel veel winst verwacht zegmaar, daar durf je makkelijker te zeggen: "Ik ga nu een experiment doen met echt circulair materiaalgebruik of een gebouwendatabase of dat soort zaken. Of met taktuinen, verticaal groen, 0 op de meter." Dat is makkelijker in opgaande markten dan in neergaande markten. Ook makkelijker in gebieden waar je restrictief beleid hebt, waar zeggen dit is het gebied en hier moet het gebeuren, dat doen we dan ook in dit gebied, dan in gebieden waar je denkt: shit ga ik het hier wel terug verdienen ja of nee. Dan ben je gewoon scherp, let je op elke euro, en ben je wat minder geneigd om het extra ding te gaan doen. Behalve als je dan weer duurzaamheid echt al Unique Selling Point van je propositie naar binnen kan halen. Dan heb je weer een ander verhaal, dan moet je dat weer mogelijk maken en als overheid stimuleren. Maar bij winkelmarktbeleid, als je flinke investeringen wilt in je winkelmarkt, en die wil je zo duurzaam mogelijk hebben, zorg dan voor zoveel mogelijk rendement voor de investeerder.

**Wat ik me nog afvraag, als een winkelier duurzaamheid als USP wilt gebruiken in zijn gebouw, op welke manier verdient een belegger daar wat aan?**

**Die staat heel erg op de achtergrond zoals u net al zei.**

Niet. Nee niet. Wij zijn blij als de retailer happy is en als de winkel goed draait.

**Want dan kan de huur omhoog?**

Ja. Je ziet steeds meer partijen zie je omzet huur, maar goed dat is een andere discussie. Dat wordt in de toekomst weer heel ingewikkeld met dingen als internet. Maar je ziet steeds meer variabele huur, en dat kan je natuurlijk ook relateren aan het aantal bezoekers. Dat betekent gewoon als je veel voetvolk, veel mensen in je winkels hebt, of veel mensen in je winkelstraat hebt, ja dan gaat de huur gewoon iets omhoog. En hoe krijg je veel mensen in je winkelstraat? Door die winkelstraat aantrekkelijk te laten zijn. Dat is voor een deel afhankelijk van de omvang van het winkelgebied, natuurlijk welke retailers er zitten, wat is de concurrentie. Maar misschien ook dingen als sfeer, voelen de consumenten zich thuis. Als je je weet te onderscheiden met duurzaamheid, ik zie em nog niet een-twee-drie, maar ja als dat leidt tot meer bezoekers dan is dat goed voor de retailer en dus ook goed voor ons.

### **Dus zou wel een reden voor jullie kunnen zijn om daarop in te zetten?**

Ja, maar ik verwacht nog meer van de intrinsieke motivatie. Van joh wij vinden het als pensioenfondsen, of nouja als investeerder van pensioenfondsen, belangrijk om heel duurzaam te zijn. Die gaat veel harder, die lijn momenteel, dan de lijn via retailers. Het investeringsgeld is momenteel veel sneller aan het verduurzamen dan de retail kant. Maar dat gaat elkaar vinden, en dat gaat tot versnellingen leiden ook aan de retail kant. Dat kan niet anders. Want achter Ahold, Ahold is tuurlijk ook een investeringsvehicel, het is aan de beurs genoteerd en het heeft aandeelhouders, en is dus ook een financieel ding. Dus op een gegeven moment gaat daar ook... In Ahold zit ook ABP denk ik, zou me niks verbazen, maar er zitten een paar partijen ABP of dat soort partijen zitten groot in Ahold. Die gaan verduurzamen, dat kan niet anders zegmaar. De druk op dat soort partijen vanuit de eigenaarskant is heel erg hoog. Wat daarbij helpt is dat er steeds vaker gewoon een rendabele business case bij hoort. Dat je gewoon kan investeren in duurzaamheid, en dat het of inhoudelijk geld kost, of zelfs dat je er geld aan verdient.

### **Ja die vraag zit me nog wel een beetje dwars. Een specialist in circulair ontwikkelen, REBORN, zegt dat het heel veel geld oplevert. En van andere partijen hoor ik juist dat het nog best veel geld kost?**

Je hebt een heel goed onderzoek naar het rendement van duurzaamheid op vastgoed van IVBN-scriptiewinnaar Martijn Flasveld. Sowieso een van de beste scripties, wel van mijn concurrent, maar ja. Ik heb ook in verschillende scriptiejury's gezeten, en heb hem ook een scriptieprijs mogen uitreiken. Het onderzoek is wel al 2/3 jaar uit, dus is inmiddels wel duidelijker, maar toen kon ie al wat aantonen. Maar duurzaamheid, geen circulair, dat is weer een bijzonder ding daarvan. Dat is een heel ander verhaal nog, omdat het nog veel meer in de kinderschoenen staat. Ik denk dat we nu alweer wat verder zijn, maar het is nog geen heel dik verhaal. Van joh het levert je tientallen procenten extra rendement op.

### **Het is voor mij niet eens altijd belangrijk wat de waarheid is, maar wat belangrijke partijen weten. Als de kennis er niet is, mag de waarheid nog wel zo zijn, maar als de partijen die het geld uitgeven dat niet weten...**

Nou, ik denk nu meer bij een boel partijen het gevoel is, we moeten het zo doen. En ja, wat ik aangaf, je hebt ook geen discussie over kosten-baten. Je maakt ook geen kosten-baten analyse over een voordeur van een woning. Dat is nu een beetje het niveau van duurzaamheid, het moet gewoon, geen geouwehoer, het moet gewoon. Wat heel belangrijk is voor ons is die wedstrijd, het moet steeds duurzamer, heel erg belangrijk. En dan willen ze eigenlijk weten dat het geen geld kost, of in ieder geval niet al te veel geld kost. Dat het geld oplevert is niet eens zo heel relevant, als het maar niet al te veel geld kost. En daar is wel bij de woningbouw een soort consensus over van nou je kan nu wel ongeveer investeren in projecten en dat kost je niet al te veel geld, ook in de verduurzaming van bestaande gebouwen. Overigens kunnen wij het ook steeds vaker aantonen, we hebben verschillende pilots. Nieuwbouw is makkelijk, verduurzaming van bestaand is ingewikkeld, maar ook daar kunnen steeds beter aangeven dat we ook geld verdienen. Niet heel veel geld, maar wel wat geld. Ja.

### **En een constructie van meervoudig ruimtegebruik, waarbij je het pand verhuurt aan andere huurder op verschillende tijdstippen van de dag. Is dat mogelijk?**

Niet voor ons, maar wel voor een exploitant voor ons. Wij mogen niet ondernemen, en wat jij zegt is ondernemen. Dan kom je op concepten als TheOffice, Spaces en dat soort dingen. Dus we kunnen wel een contract met Spaces sluiten, maar we kunnen het spel niet zelf gaan doen. Dan zijn we aan het ondernemen. En als wij aan het ondernemen zijn dan brengen we onze status van FPE in gevaar. Fiscale Beleggings Instelling. En dan moeten onze pensioenfondsen

vennootschappingsbelasting gaan betalen, en dat is 30% of 20% volgensmij, maar in ieder geval veel te veel. Ze betalen nu nul zegmaar, dus dat willen ze niet. Dus wij zitten aan regeltjes verbonden, maar het flexibel gebruik zegmaar, door samen te werken met partijen die concepten flexibel de markt inzetten, ja dat is absoluut de toekomst. Dan zijn wij echt die eigenaar van die schil, en verhuren wij het weer aan exploitanten, die vervolgens die business op die manier runnen, maar dat doen wij niet zelf.

**Ik wil na afloop objectieve wetenschappers laten reflecteren op mijn analyse. Wie denkt dat daar geschikt voor zou zijn?**

Objectieve wetenschappers, die zijn er helemaal niet. Ik zou bij iemand als Anke van Hall even aankloppen, van Neyenrode.

**Ter introductie, wat is precies de rol van Albert Heijn op de winkelvastgoedmarkt?**

Echt als vastgoedpartij?

**Ja, ik wil me graag toespitsen op Albert Heijn's rol als winkelier, als gebruiker.**

Nou, we zijn een van de belangrijkste trekkers in veel winkelcentra. Ik denk dat de grootste rol van Albert Heijn als vastgoedgebruiker is. In de meeste winkelcentra zit zeker een supermarkt, waar wij als Albert Heijn die rol gewoon invullen.

**En als je die winkel echt neemt als vastgoedobject, hoe kijken jullie daar tegenaan?**

Dan zie ik het als een vastgoedobject waar een goed rendement op te behalen valt. Een goed rendement qua huur maar ook qua zekerheid. De meeste Albert Heijns, dat is vaker met supermarkten, maar met Albert Heijns ook wel, die zet je niet voor 10 jaar neer. De intentie is meestal toch wel 20 tot 30 jaar. En er zijn natuurlijk altijd wel plekken waar we een keer een verkeerde keuze hebben gemaakt, of waar zoveel in de omgeving gebeurt is dat we toch gingen verplaatsen, maar doorgaans heb je wel een redelijk zeker huurcontract met Albert Heijn.

**Ik vraag dit omdat ik omdat de winkel in voorgaande interviews omschreven werd als 'een lege hut', een setje muren, of het omhulsel van de formule. Aangezien Albert Heijn ontwikkelt vooral voor zichzelf was ik benieuwd of dit hier anders geïnterpreteerd werd.**

Als je echt naar het vastgoed kijkt, qua rendement. Als je puur naar Albert Heijn kijkt aanhakend op de vier muren, lege hut of strakke doos of hoe je het ook wilt noemen, dat Albert Heijn wel in staat is om met haar formule in de meest niet standaard ruimtes, misschien wel 4 muren met niet allemaal netjes geplaatst of met hoeken, toch een goede winkel in te bouwen, met nog een goed front naar buiten. Ik denk dat Albert Heijn daar wel uniek in is in de supermarktbranche. Ik denk dat wij dat beter kunnen dan andere partijen.

**Ik kijk natuurlijk ook naar de locatiekeuzes. Welke afwegingscriteria zou je bestempelen als het belangrijkste in het maken van zo'n locatiekeuze.**

Nu nog steeds parkeren. En je positie ten opzichte van je omliggende gebied. Naar de toekomst toe zou parkeren mogelijk minder worden, maar je moet gewoon in je gebied op een logische plek zitten, dat je gewoon genoeg draagvlak om je heen hebt. Dat je niet direct in de concurrentiesfeer van anderen zit waardoor je je omzet niet kan halen. Concurrentie kan ook versterkend werken, maar soms kan het ook nadelig werken. Nou, dat je marktgebied gewoon voldoende is voor het type winkel dat je daar neerzet. En dan afhankelijk van het type winkel de hoeveelheid parkeren. Dat zijn toch wel de belangrijkste dingen denk ik. En dat je bevoorrading goed kan plaatsvinden.

**En als we dan die circulaire economie erin fietsen. Wat denk jij dat er gaat veranderen op die winkelvastgoedmarkt?**

Nouja, ik had gister een hele interessante discussie. Ik weet niet zo goed hoe dat op de winkelmarkt anders wordt, maar dat was een discussie over als je naar een volledig circulaire wereld toe wilt, dan zou dat inhouden dat je niet meer nieuw produceert. Dus dat je alles hergebruikt of ander toepassingen aan elkaar haalt, of anders in elkaar zet, noem maar op. *En op het moment dat je daar naartoe gaat dan is de locatie natuurlijk ook heel erg afhankelijk van de beschikbaarheid van producten. Beton is misschien veelvuldig aanwezig, maar andere dingen misschien minder, en dat moet je weer transporteren. Dan zou je nog wel eens kunnen zeggen van*

*joh, dan ga je op een plek zitten waar bestaande materialen makkelijker voor handen zijn omdat daar ergens een heel gebied ontmanteld wordt ofzo. Of dat zwaarder gaat wegen dan de beste plek, want ik denk dat dat meer regionaal gezien gaat worden, maar ik denk wel dat dat mee gaat helpen in bepaalde keuzes. Of misschien wel hoe het eruit gaat zien. Dat je zegt van joh ik zit nu hier, en daar is heel veel beton beschikbaar van een pand dat herontwikkeld of gesloopt wordt, dus ik ga hier een betonnen pand neer zetten. Ik denk dat dat je materiaalkeuze, en misschien uberhaupt ook wel op je locatiekeuze, invloed zou kunnen gaan hebben.*

**Dit is al een externe omgevingsfactor. De beschikbaarheid van grondstoffen, het zitten in de materiaalstromen. Een regio echt kiezen omdat daar iets beschikbaar is wat in een andere regio in minder mate beschikbaar is. Als je echt kijkt naar de bedrijfsinterne redenen, waarom zou de Albert Heijn dan echt mee willen doen in de circulaire economie?**

Ik denk dat het twee dingen zijn. Ten eerste... nou misschien wel drie dingen. Je hebt een bepaalde maatschappelijke verantwoordelijkheid, he, grondstoffen raken nou eenmaal op. En productie van grondstoffen, transport van grondstoffen, heeft ook allerlei CO2 uitstoot. Maar dat is een maatschappelijk iets, wat je natuurlijk niet echt in waarde kan omzetten. Maar daarnaast, dat maatschappelijk iets gaat op een gegeven moment een bepaalde wetgeving met zich meebrengen. Maar je moet voorbereid zijn dat je niet dan te laat start en dan tegen bepaalde wetgeving aanloopt waar je niet aan kan voldoen. En het derde is denk ik toch ook wel dat je er een bepaalde business case aan zou moeten kunnen hangen. Dat je zegt van ja als je circulaire bouwt, veel meer hergebruik hebt en alles wat de winkel ingaat ook weer de winkel uit kan, of dat je wat hier de winkel uit gaat weer ergens anders de winkel in kan, dat moet tot het resultaat hebben dat je je winkels goedkoper kan verbouwen. Of uberhaupt kan bouwen.

**Albert Heijn is een beursgenoteerd bedrijf. Komen er al geluiden vanuit de aandeelhouders dat hier iets mee gedaan moet worden?**

Niet dat ik weet, vanuit circulair oogpunt. Vanuit reduceren van afval natuurlijk wel. Dat is ook met name vanuit de winkel; hoe gaat je met plastic om, of met voedselverspilling en dat soort dingen. Maar echt vanuit vastgoed gezien heb ik het nog niet zo doorgekregen.

**Ok, de reden waarom ik dit vraag is dat veel beleggers die ik spreek zeggen: "Wat wij willen is eigenlijk niet zo heel belangrijk, het gaat erom wat de pensioenfondsen willen waarvoor wij beleggen". In Albert Heijn's geval zou dat dan de aandeelhouder kunnen zijn die daarop aanstuurt.**

Zo heb ik hem nog niet gezien. Ik denk dat in de toekomst het niet zozeer de pensioenfondsen zijn, maar ook vooral de banken zijn die daar een grote rol gaan spelen. Die moeten vaak financieringen afgeven, en je merkt nu al dat heel veel banken ook daarin zoekende zijn, hoe gaan we dat in de toekomst uberhaupt financieren? Maar misschien ook wel met financiering die er nu al is moet een soort duurzaamheidsplan gemaakt worden, anders krijg je uberhaupt geen financiering. En dat gaat natuurlijk elke keer een stapje verder. Dus ik denk dat het met name ook wel financiers zijn, en nou hebben wij als Albert Heijn natuurlijk weinig met financiers te maken, maar in de hele vastgoedsector denk ik dat financiers daar ook wel een hele bepalend rol in gaan en kunnen spelen. En natuurlijk taxateurs denk ik ook, want als jij straks in de taxaties ook wijzigingen krijgt in de waarde van een pand gerelateerd aan duurzaamheid. Nou is duurzaamheid natuurlijk een heel breed begrip, maar daar valt circulair dan ook onder, dan kan dat ook effect gaan hebben. Maar, ik heb dus vanuit aandeelhouders direct, en dat is misschien ook omdat ik er niet teveel mee bezig ben hoor, dus ik durf het niet met 100% zekerheid te zeggen, maar ik heb hem nog niet zo teruggekregen.

**Denk je dat Albert Heijn, als marktleider, daar wel echt een voortrekkersrol in moet nemen?**

Nou ik denk dat Albert Heijn als retailer dat zeker moet doen, en dat ook wel doet. Want we zijn natuurlijk vanuit circulair en hoe je met je plastics omgaat, met je afval, met je transport, daar zijn ze natuurlijk al best wel op aan het sturen. Ik denk dat je daar zeker een voortrekkersrol in moet hebben. Want ja, met Albert Heijns bereik je ik weet niet hoeveel procent van de Nederlandse bevolking, dus als je daar je het daar doet kan je in 1 keer heel veel effect hebben. Vanuit het vastgoed zie je toch dat het heel erg business case gerelateerd is. Maarja, ik vind wel, en zo zitten ze er hier ook wel in, dat op het moment ergens in de toekomst dingen verplicht gesteld gaan worden, en dat is natuurlijk ook met die circulaire economie, dan wil je daar wel op vooruit lopen. Want je wilt niet als laatste nog op je vingers getikt worden zegmaar.

**Ik zal zo doorvragen op dat overheidsbeleid en de wetgeving. Ik vroeg me eerst nog af, als je nou zo'n circulair gebouw neerzet, een circulaire supermarkt, wat heeft de consument daar dan aan? Dat is uiteindelijk voor wie je het doet.**

Ehm, Nou wat ik uiteindelijk denk wat men, maar dat is heel erg persoonlijk gericht, is we willen steeds meer weten wat we eten, wat we hebben. Door het internet denkt iedereen verstand van alles te kunnen hebben. Dus als ik door een supermarkt loop, dan wil ik precies weten als ik ergens iets koop, wat zit erin, hoe is het bereid, nouja wat zijn alle stoffen. En als je dan weet dat materialen in een winkel gedurende hun levensduur nog heel veel soms zelfs nog wel licht schadelijke stoffen uitstoten denk ik dat je op den duur ook wel het besef gaat krijgen bij de consument van joh ik loop hier door een pand, hoe goed is de luchtkwaliteit, waar is het van gebouwd, wat voor effect heeft dat op mijn zijn in die winkel of als ik daar werk. Dat leeft nu misschien nog niet, maar ik denk dat we daar wel naartoe gaan. Dus ik denk dat een consument op een gegeven moment als ie door zo'n winkel loopt en ziet joh er is een heel natuurlijk, duurzaam dinget met goede kwaliteit lucht en geen rare uitstoot en weet ik veel wat, dat dat best wel positief kan werken op de consument.

**En dan het overheidsbeleid met betrekking tot circulaire economie. Is dat positief op dit moment?**

Aan de ene kant wel, want het zet ertoe om erover na te denken. Dus dat is denk ik het positieve. Waar we voor moeten waken is dat het niet een soort regeltjes worden waarvan iedereen denkt: O, vink, ik heb mijn regeltje gedaan, we gaan weer door met de dagelijkse dingen van de dag. Want, dan kom je nooit een stap verder. Dus het moet niet zo zijn, we hebben de wetgeving gehad dus nu hoeven we verder niks te doen. Nou hebben wij natuurlijk ambities die we elke keer verder leggen, maar er zijn ook genoeg partijen die denken: nou, ik heb me labeltje C gehaald dus het is prima, ik hoef niks meer te doen. Dus dat is het nadeel. Aan de ene kant zet het mensen ertoe aan erover na te denken er iets mee te doen. Maar het moet ook weer niet zo zijn dat de regels die je nu stelt, volledig circulair in 2050, misschien zeggen we over 5 jaar wel van ja: dat slaat helemaal nergens op, dat halen we makkelijk. Maarja, daar werkt iedereen nu naartoe, dan is het wetgeving, en gaan eigenlijk niet meer doen dan nodig is. Dus dat vind ik altijd een beetje dat we daar scherp op moeten blijven, en dan eigenlijk heel veel dingen laten liggen.

**Dit is dan de nationale overheid, Rijksoverheid, welke initiatieven komen er vanuit gemeentes?**

Nouja je ziet natuurlijk de gemeente Amsterdam, die in het tenderbeleid heel erg sterk op duurzaamheid en alles wat daarbij hoort stuurt. Je ziet, van die kleine gemeentes weet ik het niet, maar je ziet wel lokale gemeentes, of gewoon gemeentes lokaal, die bij plekken waar zij invloed hebben, waar zij tenderen of grond uitgeven, dat ze daar wel proberen om iets van dat beleid in mee te geven. En dat is altijd wel wat concreter dan vanuit de overheid. Want zo'n gemeente Amsterdam, ja, als je daar een tender inschrijft en je haalt geen BREEAM outstanding dan weet je

eigenlijk al bij voorbaat dat je de tender verliest. Dat is natuurlijk niet iets dat vanuit de (nationale) overheid neergelegd is. Dus die gemeentes kunnen daar wel een stapje verder in gaan, maar dat is heel erg afhankelijk van de gemeente ook.

**Inderdaad. Ik was nog wel benieuwd naar de andere ontwikkelingen die de winkelvastgoedmarkt domineren, los van de circulaire economie, of die daar misschien mee in verband staan.**

Ik zit even na te denken, er zijn heel veel dingen die nu spelen. Je ziet dat een aantal retailers echt verdwijnen. Dus het hele winkellandschap heeft toch op sommige plekken nog best wel wat moeite. Je ziet aan de ene kant dat internet, maar dat vind ik een lastige tendens, maar je ziet aan de ene kant dat internet heel erg opkomt en dat men zegt: Als je niet ook online bent dan heb je eigenlijk geen toekomst. Aan de andere kant zie je nou juist weer een verschuiving dat die fysieke winkel wel weer heel belangrijk wordt. Dus ik denk dat dat evenwicht nog steeds niet helemaal uitgebalanceerd is. Aan de ene kant willen ze heel erg snel naar het internet, maar aan de andere kant willen ze toch weer die fysieke winkel. In die fysieke winkel verkoop je nog net iets meer dan op internet, dus daar zijn ze nog een beetje in een tweestrijd in mijn optiek.

Wat ook nog steeds een discussie blijft en waar ook nooit echt een duidelijk beleid in komt is moet je nou alles binnen je stad houden of ook aan de randen van de stad winkels toestaan. Hoe ga je het dan centreren, wat maak je sterk, en wat maak je niet sterk?

**Een demografische trend misschien waar jullie op inspelen?**

Nouja, je ziet wel, dat is ook onze last-man-standing strategie, dat je moet gewoon heel erg goed gaan kiezen; waar wil je nog je winkel openhouden. Je hebt natuurlijk best wat plekken waar de bevolking of weg is gegaan of minder koopt, en waar je nog wel een supermarkt hebt, en ja houd je die open of houd je die niet open? En vind je dat mensen dan maar verder moeten gaan rijden om een andere supermarkt te gaan pakken of vind je dat ze toch binnen 500 meter een supermarkt moeten hebben ook in een klein gebied. Dus dat zie je ook wel gebeuren. En ja, dit heeft misschien wat minder met winkels te maken, maar wat ik vind ik zelf een beetje een zorg is, er wordt heel veel ingevuld met horeca. Overal waar we leegstand hebben zetten we horeca in. En ik denk dat over 5 jaar, en dat zie je nu al een beetje, dat de helft van die horeca het weer zwaar krijgt, en dat we daar gewoon weer leegstand krijgen. Dat vind ik nog wel een beetje een zorg punt en ik denk ja, elke dag wordt er weer een nieuw horecaconcept bedacht, dat is leuk want die gaan we er dan weer bijzetten. Ik denk dat dat op een gegeven moment ook wel weer zijn top heeft bereikt. En je ziet heel veel blurring. Een boekhandel verkoopt ook koffie, en fietswinkel is ook een koffiewinkel, en die heeft weer dat. Dus dat heel veel mensen gewoon functies die je normaal in separate winkeltjes hebt bij elkaar zet en gecombineerd verkoopt.

**Daar ben ik ook wel benieuwd naar. Hoe zou een Albert Heijn winkel meervoudig, of zelfs 24/7 ruimtegebruik, ingezet kunnen worden?**

Nou wat je natuurlijk wel ziet is, door al die eetmomenten, dat wel van ontbijt tot avondeten wordt het al ingevuld. 24/7 is een economie die in Nederland sowieso nog niet echt functioneert. Dus ik weet ook niet of dat echt iets is waar je naartoe wilt gaan. Wat ik wel zie is dat die koffietafels in winkelcentra worden eigenlijk wel een soort buurtfunctie, want je hebt natuurlijk eigenlijk geen buurtwinkels meer in gebieden. Dus je ziet dat dat toch wel een soort sociaal ontmoetingspunt is voor mensen. Ik denk dat we daar best wel wat meer op in kunnen zetten, zeg ik gevoelsmatig, omdat dat buurtgevoel dat vinden mensen toch belangrijk, en dat is een beetje weg. Maar hoe je dat verder zou kunnen doen, dat weet ik niet. Ik weet ook niet of je dat moet willen, want wat zou je s'nachts willen doen daar? Wat voor functies? Hotelfunctie of discotheek



of nachtclub, dat is zo'n wereld van verschil, daar zie ik niet heel erg de toegevoegde waarde als ik heel eerlijk ben.

**Geredeneerd vanuit het product-as-a-service idee, denk je dat Albert Heijn in de komende jaren af moet van zijn eigen vastgoedvoorraad, en dat ze zich volledig moeten richten op huren, als gebruiker zijnde?**

Ook die vind ik een lastige. Aan de ene kant zeg ik nee, want je ziet alle panden die wij in eigendom hebben, die wij grootschalig verbouwen, daar is voor een externe partij gewoon geen winst op te behalen en dan heb je het risico dat het gewoon niet gebeurt. Dat zie je ook bij projecten waar wij dat hebben en met de eigenaar de hele discussie aan moeten gaan van je moet daar echt iets doen. Dan krijg je toch net iets minder dan als we het zelf zouden doen. Dus dan zeg ik van ja, sommige plekken moet je ook positie hebben om iets te kunnen doen. Dat zie je nu ook met tenders, als jij daar geen positie hebt kan je daar ook geen winkel neerzetten. *Wij zijn niet meer, zoals dat vroeger was, had je de Albert Heijn en de rest. Want de Jumbo kan hetzelfde, de Lidl kan hetzelfde, dus op dat vlak is de concurrentie gewoon vergroot. Dus het is niet zo van, als een andere partij een pandje heeft dan komen ze toch wel bij ons. Nee, dan moeten we echt de concurrentie aan met de Jumbo. Dus echt voor nieuwe plekken zou ik het niet zo heel snel niet meer willen hebben.*

Aan de andere kant, als je dan weer groots naar de maatschappij kijkt, bezit wordt natuurlijk een heel ander begrip in de toekomst. En ja, moet je bezit willen hebben? Ik weet het niet. Zelfde als, wil men later ook nog een huis in eigendom hebben? Of is dat ook 1 groot iets waar je anders mee om kunt gaan? Ik weet het niet. Ik kan me een wereld voorstellen waarbij we alleen maar huren, maar ik denk wel dat je dan op sommige plekken wat minder flexibel bent en dat wat minder daadkrachtig bent. Maar aan de andere kant geeft het op andere plekken misschien weer een voordeel. Op dit moment zou ik het niet doen, maar als het wel gebeurt kan ik me er wel iets bij voorstellen.

**En die circulariteit, op het niveau van circulair ontwikkelen, is dat makkelijker toe te passen in bestaand of in nieuwbouw winkelvastgoed?**

In nieuw te bouwen vastgoed is dat sowieso makkelijker, want daar kan je alles nieuw neerzetten. Als je vanaf het begin af aan nadenkt over hoe je iets circulair bouwt, dan heb je het in 1 keer goed gedaan. Bij bestaand zit je gewoon met bestaand vastgoed wat je niet even sloop en opnieuw neerzet. Dus in nieuwbouw is circulair veel makkelijker te doen.

**En er zijn nogal wat belemmeringen in die transitie naar zo'n circulaire economie. Waar zie jij de belangrijkste condities liggen voor een succesvolle transitie.**

Ehhhhh

**Ter verduidelijking, Albert Heijn is een grote marktpartij die er zelf mee aan de slag gaat, maar wat moet er gebeuren om al die andere partijen ook over de streep te krijgen?**

Nouja je hebt een aantal, dat is niet een doel maar meer een middel, gewoon je informatie goed op orde hebben. Weten wat je hebt, weten wat in je pand zit, en die informatie ook van bouwer naar eigenaar naar beheerder 1-op-1 over gaan. Allemaal in hetzelfde systeem zitten zodat je geen lek aan informatie hebt. Maar dat is meer een middel, en vind ik niet echt een doel op zich, maar dat heb je wel nodig om het goed voor mekaar te krijgen. En ik denk dat er gewoon een heel ander denken moet gaan ontstaan over financieringen van circulair vastgoed, wel of niet in eigendom hebben, het leasen van gevels ja of nee, het leasen van balken, van licht. Ik wil een dienst, ik wil helemaal geen lamp, ik wil gewoon licht in mijn unit hebben. Dat zijn allemaal dingen die zich nog helemaal moeten uitkristalliseren en ook heel lastig zijn. Want ja weetje, ik heb nu vastgoed op mijn portefeuille staan, daar zit fysiek een pand hangt daaronder. Maar als ik straks een pand heb

dat voor de helft circulair is en misschien nog helft bij een leverancier in eigendom is, waar ik gewoon van geleased heb, wat zet ik dan bij ons op de balans, en wat zet hij op de balans. En als het fout gaat, wie kan waar dan de asset trekken, weetje. Dus er moet nog heel veel, met name ook in de financiële wereld, uitgevogeld worden wil je dat daadwerkelijk voor elkaar gaan krijgen. Er wordt niet zoveel meer nieuw gebouw, dus ik denk die bestaande portefeuille best wel goed overgedacht moet worden over hoe je daar dan inzicht in krijgt en dat eventueel circulaire gaat maken. Dus ik weet niet wat de oplossing is, maar ik denk dat het begin is ieder geval dat iedereen weet wat ie heeft. En ook weetje, als ik hier glas heb, en dit glas bij wijze van spreken ga recycelen dan zegt 9 van de 10 mensen: dit kan ik helemaal niet gebruiken want er zit een bepaalde coating overheen, dus daar heb ik niks aan. Dat is dus voor mijn geen glas. Wel leuk dat je dit brengt, maar daar heb ik niks aan. Dat is ook met metaal, dan is dan gepoedercoat, dus daar kunnen we niks mee, dus dat wil ik niet recycelen. Er moet dus veel meer kennis komen van de producten en processen. Eigenlijk van de grondstoffen, de materialen en de producten. Dus hoe kom ik van een grondstof tot een product, hoe krijg ik het weer uit mekaar, en wat kan ik er dan mee? Om ook te weten hoe je daar dan uiteindelijk je businessmodel mee kan maken en ook gewoon een circulaire economie mee kan krijgen. Ik denk dat we echt naar een hele andere manier van denken toe moeten. Dat hele idee van bezit hebben en als ik iets maak moet ik een nieuw gebouw neerzetten, ja hoezo? Onze stellingen waren vroeger ook te kort, en daar hebben we ook gewoon stukken opgelast, maar dan moet je op een andere manier gaan denken. Die oude economie, dat moet weg. Dus we kunnen niet meer vanuit het normale bezit, en ik heb een asset en daar hangt een waarde onder, dat is een zekerheid of ik....daar moeten we vanaf. *Als je vanuit die oude economie of die oude maatschappij blijft denken dan ga je nooit een circulaire economie krijgen vanuit mijn optiek.*

**Nog een laatste vraag. Het feit dat Albert Heijn een heel groot aandeel franchise winkels heeft, zit dat een transitie nog in de weg?**

Ja ik heb wel vaker dat soort vragen gehoord maar dan op een ander vlak. Ik weet het niet. Ik denk dat op het moment dat je een manier kan bedenken dat het kostenneutraal is, of ik de winkel nou verbouw zoals ik hem nu verbouw of circulair verbouw, dan maakt het denk ik voor die franchiser ook geen ene moer uit wat voor winkel die heeft. Ik denk wel dat voor sommige investeringen er wat anders over nadenkt omdat hij ook financieringen ergens voor moet krijgen. Dus hij zal wat minder experimenteel dingen kunnen doen nu, of vanuit zijn eigen geld misschien minder willen, dan wij.

**Ik doelde er ook meer op dat je het idee niet zo centraal uit kan dragen, omdat ze ook een stukje eigen bestuur hebben.**

Ja maar ik denk aan de andere kant is het niet iets dat wij graag willen voor onszelf, maar het is iets wat wij willen voor de maatschappij. Je ziet dat heel veel franchisers ook gewoon zonnecellen op het dak leggen, ook gewoon die spanningsverlaging die wij in de winkel doen hebben de franchisers ook gewoon overgenomen. Dus als het een financieel voordeel heeft, dan zullen ze dat ook gewoon doen. Dus ik denk dat als je dingen neerlegt waar zij het voordeel van inzien, waarom zou dat een beperking moeten zijn? Het enige is dat je misschien wat minder snel kan, omdat zo'n franchiser denkt van: nou ik blijf nog wel even in mijn winkel zitten en over 5 vind ik ook goed. Dat dan de doorstroom wat minder snel kan zijn, maar ik weet het niet. Dan zou je namelijk zeggen, franchiser zijn gewoon ondernemers, dat de hele circulaire economie bij ondernemers niet van de grond komt.

**Het zou ook kunnen dat ze sneller willen gaan dan Albert Heijn gaat.**

Ja dat zou ook kunnen. Maar ik denk dat die franchiser is niet anders dan een ondernemer. Weetje, een ondernemer wil ook gewoon business draaien, die wil ook gewoon daar waar mogelijk voordeel halen of met de maatschappij mee. Dusja, ik weet het niet. Ik zou het niet per definitie als een beperking zien, maar misschien dat ik daar dan te positief in ben.

**Waar ik naar op zoek ben is de rol van Multi op de winkelvastgoedmarkt, allereerst.**

Even iets over Multi, wij zijn een bedrijf dat inmiddels 38 of 40 jaar bestaat. Oorspronkelijk grootschalig ontwikkelaar van winkelvastgoed, altijd wel specialiteit retail gehad. Wij werken pan-Europees en Turkije, eigenlijk hebben wij in Turkije een vrij grote portefeuille en ook exposure momenteel nog steeds. Wij zijn in 2003 verkocht aan Blackstone, niet alleen het bedrijf maar ook een groot aantal assets doen wij ook voor hen. Van een grote private equity partij, dus vanuit een dga-achtige structuur, met aandeelhouders en banken erachter naar Blackstone. Met die overgang in 2013 naar nu zijn wij omgeturned van een ontwikkelaar naar een asset manager, property manager, puur gericht op retail. Nog steeds hetzelfde werkgebied, dus we zitten in totaal 13 landen, waarvan ik dan verantwoordelijk ben voor de Benelux, dus hier gestationeerd ben. Wij hebben in totaal ongeveer 150 assets onder portfolio.

**Het gaat mij vooral om Nederland. Als ik jullie in een hokje mag plaatsen zijn jullie dus meer belegger op dit moment?**

Ja, wij zijn meer belegger en wij zijn meer asset manager. Wij besteden de property management echt uit, zeker het technische property management. Wat wij wel hebben gedaan is het commerciële property management, dus de commerciële dingen, doen wij wel in huis, want ik vind ook dat je maar 1 keer je geld kan verdienen. Dus wij doen alle verhuur, alle redevelopment, uitbreidingen voor winkels, verplaatsingsplannen weet ik veel, dat doen we allemaal zelf. Maar als ergens de lift kapot is dan laten we iemand anders organiseren dat die lift gemaakt wordt.

**En, als je dan kijkt naar het portfolio in Nederland, op basis van welke afwegingscriteria wordt zo'n portfolio dan samengesteld?**

Nou, dit is eigenlijk een beetje ehm anders gegaan dan anders. Er is in 2014 een portefeuille van CBRE Global Investors overgenomen door Blackstone. Dat was voor ons eigenlijk ook het startmoment om als asset manager in Nederland aan de gang te gaan en langzamerhand alle ontwikkelactiviteit af te bouwen. Wij doen nog wel wat ontwikkelingen, met nog een heel groot project nu nog in Rotterdam, maar langzamerhand is dat ouderwetse risicodragend ontwikkelen afgelopen. Met die aankoop van die portefeuille, die bestaat uit 14 assets, we hebben er nu 19 en dan nog een mall in Antwerpen. Maar die 19, je zou dat kunnen omschrijven als 'grocery anchored convenience achtige centers'. Die zijn destijds aangekocht vanuit de gedachte dat je een beetje winnaars en verliezer hebt momenteel op die markt. Je hebt of hele goeie plekken, A1 winkelgebied, topsteden enz enz. Of je koopt zegmaar winkelcentra die goed functioneren, maar dan zijn dat centra waar altijd supermarkten inzitten, waar de dagelijkse goederen inzitten. Wijkwinkelcentra, wijkwinkelcentra plus, zo moet je dat zien. Er zijn door ons zelf nog een aantal wijkwinkelcentragebouw, die zijn ook aan de portefeuille toegevoegd. En we hebben nog vanuit de oude Mees-Pierson portefeuille ook nog wat winkelcentra gekocht. Deels dus strategisch, maar deels ook, dat geldt misschien wat minder voor Nederland maar is wel goed om te weten vanuit het bedrijf, is dat wij het serviceplatform van Blackstone zijn. Blackstone koopt aan, Blackstone die zegt: Overall waar ik in Europa en Turkije winkels koop gaat Multi het management doen. Dus dat is strategisch aangekocht. Die hebben een heel mooi adagium, die zeggen: "Buy it, fix it, sell it". Heel simpel. Scherp inkopen, wij als een gek managen, value creation, redevelopment, en dan er weer uit. Gewoon standaard private equity model. Dat is niet echt hele korte korte termijn, want die winkelcentra moeten toch nog aangepakt worden, daar moeten weer dingen verplaatst worden, weet ik veel wat, dus dat gaat niet zo heel snel. Maar ik denk dat de gemiddelde time zone van die portefeuille is een beetje variërend tussen de 4 en 6 jaar. Beetje afhankelijk van hoe of wat. En hoe maak je dan die strategische keuze? Waar kunnen we geld verdienen. Punt.

**Wat mij opviel was dat er vrij veel buiten de Randstad en buiten de grote steden wordt geïnvesteerd. Dat is niet iets wat ik eerder tegen ben gekomen als een strategische keuze.**

Nee, maar dat geeft wel aan hoe ooit je portefeuille gekocht is. Het is niet erg om iets buiten de Randstad te kopen, als je maar een product koop waar veel supermarkten en dagelijkse goederen. Ook in Emmen kopen ze dagelijkse goederen. Ook in andere plekken, in Kampen waar wij nu dingen hebben gebouwd, dat is een top winkelcentrum, want iedereen gaat naar de supermarkt en iedereen gaat naar de groenteboer. Maar als je dezelfde vraag stelt, bijvoorbeeld aan een fonds als ASR, die zitten ook op die lijn. Wat je ziet is eigenlijk een tweedeling. Dat of er nu veel bedrijven zijn die investeren in hetgene wat op de Kalverstraat staat zegmaar, dus echt op die hoofdwinkelstraten. Of het zijn allemaal die gemakscentra. Alles wat er tussenin zit, zegmaar die grote stadsdeelcentra die net iets te groot zijn, die lopen gewoon niet goed, en daar gaat nu ook niet de focus van de belegging op.

**Wat is dan precies uw definitie van zo'n kansrijke plek?**

Een kansrijke plek? Het gaat ook even om de omvang van het winkelcentrum. Als er maar voldoende mensen omheen lopen eh wonen, is elke plek kansrijk. Maar wat belangrijk is dat, meestal hebben die winkelcentra tussen 5 en 7500 vierkante meter omvang, niet meer dan 15 tot 18 huurcontracten, daar zit niet te veel fashion in, daar zit niet te veel schoenen in, maar dat zijn echt de dagelijkse goederen. Dan kan alles een kansrijke plek zijn, als je maar een groot genoeg verzorgingsgebied hebt.

**Dus echt de consument?**

Ja

**Zoals u misschien had gelezen kijk ik naar de impact van de circulaire economie. Ziet u daar al iets van terug?**

Nee, weinig. Nee maar, jouw vraagstelling was gericht op wat wij eraan doen. Wij doen er nu er nu wat dingen aan, maar binnen deze portefeuille eigenlijk niet veel.

**Ik ben eigenlijk meer op zoek naar hoe u denkt dat het impact kan hebben op de omgeving en de winkelvastgoedmarkt in zijn algemeenheid.**

Ik denk dat het veel impact kan hebben op hoe we gaan bouwen. Dus hoe we nieuwe dingen bouwen. Ik denk ook dat het impact kan hebben op hoe je dingen gaat herontwikkelen. Dus op het moment dat je een winkelcentrum moet opknappen of verkleinen of vergroten, dat je dan echt bewuste keuzes maakt van, hier ga ik mijn materialen vandaan halen, wat kan ik hergebruiken, dat soort zaken. Wat je ziet is, dat is per definitie niet echt circulair, maar wat je wel ziet is keuzes voor beperking van energiegebruik en dat soort zaken. Maar dat is meer milieu-achtige kant. Duurzaamheid maar niet perseer circulair. Dus in die zin is het nu, voor onze portefeuille, heel beperkt. Wel staat duurzaamheid heel hoog in het vaandel, maar is die circulaire economie voor onze portefeuille een abstractieniveau te ver.

**En als we dan denken aan de komende 10 jaar. Wat zou voor jullie een reden kunnen zijn om daar wel iets mee te gaan doen?**

Dat is gewoon vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dat is gewoon steeds belangrijker is en dat zie je ook. Wij zijn niet alleen een bedrijf die een paragraaf in het jaarverslag schrijft van, we zijn zo duurzaam, maar dat we dat daadwerkelijk ook in onze malls, waar echt winkelcentra staan, ook echt toepassen. En ook voor zo'n winkelcentrum is het altijd weer anders dan zo'n stukje buiten in de straat, daar heb je een deel van het vastgoed, dat is toch weer anders. Dat ene is gewoon geclusterd, heb je ook al het eigendom in 1 hand, bepaal je ook zelf mede het energieverbruik en allemaal dat soort zaken. Dus waar je de circulariteit in terug zou kunnen vinden is of toepassing in de aanleg van openbaar gebied, bijvoorbeeld he. Er moet nieuwe bestrating in rondom winkelcentra of dat soort dingen. Ik kan me wel voorstellen dat je dan denkt van he, waar komen die stenen vandaan? Of ik ga dat juist met de gemeente bespreken dat ik dat wil op een of andere manier. Ik zie het meer op

toepassing van materialen, dan circulair op een andere manier, maar misschien weet jij daar meer van dan ik.

**Nou wat ik me afvraag, maatschappelijk verantwoord ondernemen levert natuurlijk geen geld op. Dus zou het ook wat extra mogen kosten?**

Ja, ik denk wel dat het in bepaalde mate zou het wel wat extra mogen kosten. Maar wat je wel ziet is nog steeds de discussie, die is al 10 jaar geleden ingezet en die is nog steeds wel het geval, dat je als bouwer/ontwikkelaar, aan die kant zegmaar, mag het zeker wat kosten, omdat ook de eigenaar/de belegger die eist het ook in het product uiteindelijk. Maar de bal wordt nog steeds rondgespeeld, van wie gaat dat nou eigenlijk betalen. En of dat nou een belegger is of een huurder of een exploitant of de gemeente of wie dan ook, die stakeholders gooien nog steeds die ballen naar alle kanten op. En dat wordt wel minder in die zin. Waar het voorheen een soort roeper in de woestijn was van, ja weetje we moeten toch een beetje duurzaam zijn en we gaan met een BREEAM of een certificering aan de gang, zie je wel steeds meer dat men erkend dat men er iets aan wilt doen. Maar het is ongelooflijk, het wordt elke keer een aparte business case. Dus het is niet zo dat er automatisch wordt gedacht van ok, 10% van mijn resultaat zet ik ter beschikking voor circulariteit of duurzaamheid of allemaal dat soort dingen.

**Nee, dat is ook de reden dat ik alle partijen erbij probeer te betrekken. Ik mis er alleen nog wel eentje, de consument. Wat zou de toegevoegde waarde voor hem of haar kunnen zijn? Want daar doe je het uiteindelijk voor toch?**

Ja, daar doe je het uiteindelijk voor, maar de consument is bij ons een afgeleide klant. Dus wij zijn echt B2B. Wij moeten natuurlijk weten wat die consument wilt, anders weten we niet wat die retailer wilt. Maar wij verhuren aan retailers, dus die retailers maken vervolgens de vertaalslag naar die consument toe. Ik denk, even heel plat gezegd, dat die consument het nu nog even niks kan schelen. Ja hij wilt wel een papieren zakje in plaats van een plastic zakje. Maar hij wilt gewoon gratis voor de deur kunnen parkeren, dat wil ie het liefste. Het liefst minimaal 2 uur gratis. Het moet goed bereikbaar zijn, hij moet zich daar plezierig voelen. Ik denk uiteindelijk wel, maar dan gaat het echt over de retail, dat ze echt zullen kijken van wat doet die ondernemer ermee. En als ik mijn horeca en mijn broodjes wil halen, wil ik dat allemaal biologisch en wil ik zeker weten dat de schapen goed verzorgd worden of wat dan ook. Dat zal wel steeds meer gaan, maar de vertaalslag naar de winkel die wij bouwen cq verhuren dat is toch wel een hele andere. Ik heb nog nooit een huurder aan mij horen vragen van: "Ja Francoise, ik wil bij jou wel een winkel huren, maar ik wil persee weten dat dit gasbeton wat jullie toepassen daar en daar vandaan komt. Dus die circulariteit zit meer in de bouw en in de exploitatie, de exploitatie van de winkels. Dus, hoe gaan zij om met hun distributie. Dus wat wij wel doen is dat goed faciliteren. Als wij expeditieruimtes maken, als dat straks allemaal met elektrische vrachtwagens gaat, dan zorg ik dat ze dat in die expeditie wel allemaal kunnen opladen, bijvoorbeeld. Maar dat is geen circulariteit, zegmaar, op dit moment.

**Nee in zekere zin niet. Maar de transformeerbaarheid van een gebouw speelt er natuurlijk wel een rol in.**

Dat speelt zeker een rol, maar dat is niet circulair naar mijn idee. Tenminste, ik heb dan een andere definitie van circulair. Ik vind het wel duurzaam.

**Ik vind het circulair omdat je dan denkt aan de toekomstwaarde van zo'n gebouw.**

Ja maar dat gebeurt wel, maar dat gebeurt zeker! Maar dat gebeurt al veel langer. Als je nu winkels maakt, dan moet je ook zeker weten dat als die ondernemer straks daar 3 units wilt of 1. Of kan die winkel op de verdieping straks nog een kantoor worden of een sport-fitness ruimte, of toch een kinderdagverblijf. Zo wordt wel naar ontwerpen gekeken. Zo wordt ook wel naar het ontwerp van winkelcentra gekeken. Maar ik vind dat niet circulair, maar dat is meer jouw definitie in de scriptie denk ik.

**Als ik u goed versta vragen dus de uiteindelijke gebruikers, de winkeliers, die vragen er niet echt om, en ligt de bal bij de ontwikkelaars. Is het aan jullie, als investerende partij en partij met eigendom, hier iets mee te doen?**

Wij sturen er wel op, wij sturen er wel op.

**Ik ben vooral op zoek naar die voortrekkersrol. Zijn jullie bereid die te nemen?**

Ja wij zijn wel bereid die te nemen, maar wel in bepaalde mate. Omdat, in the end, zal het altijd een afweging worden tussen rendement, wat krijg ik voor waar voor mijn spullen, enz. enz. Kijk als jij kan aantonen, wat we ook bij onze winkelcentra elders zien, dat is overigens niet in Nederland, dat als je dat winkelcentrum vol legt met zonnepanelen en daardoor heb ik een lagere elektriciteitsrekening, wat heel erg fijn is voor die retailers want die denken dan van ja dan hoef ik het daar niet aan uit te geven en kan ik wat meer huur betalen of whatever. Dat draait zichzelf rond in die business case. Dan zullen we dat overal doen. Wij hebben overal ledverlichting bijvoorbeeld in al die winkelcentra, dus dat zijn wel echt hele gerichte keuzes. Maar daar kan je ook snel iets bijdragen aan de gedachte, aan de groene gedachte. Wij meten overal hoeveel water er gebruikt wordt. Dus dat je ook in grote winkelcentra in Zuid-europa of Turkije, daar gaat best veel water er doorheen. Hoe kan je dat meten, hoe kan je dat hergebruiken? Dat soort dingen lopen wij denk ik heel erg in voorop. Daar zijn we ook wel een voortrekker in omdat je dan echt praat over massa. Maar dat zijn type producten, type winkelcentra, waar je kan sturen. Maar als je het hebt over een wijkwinkelcentrum hier in Sloten bijvoorbeeld, ergens in Amsterdam, dan kan je ook minder doen, daar is het ook het type product niet naar. Dat wil niet zeggen dat je de afweging niet moet maken, maar de toepassing van je duurzaamheidsmogelijkheden zijn wel wat minder. En dan moet je gewoon koersen op: waar haal ik mijn bakstenen vandaan, en wat kan ik daarin bijdragen. Maar dan is het effect wel minder groot.

**Ik hoor bij andere beleggers dat de incentive er niet erg is, omdat een stroomrekening uiteindelijk bij de gebruiker terecht komt, en dat de belegger zelf, de eigenaar van het vastgoed, daar dus niet zoveel aan heeft.**

Nou dat klopt, maar ik ben het er niet mee eens dat je daar niets aan hebt. Want het is heel simpel, die ondernemer beoordeelt zijn huisvestingslasten, of dat nou huur is of servicekosten of een energierekening, die kijkt gewoon rechtsonderin, dit hele grapje kost me 100 euro de meter, weet ik veel wat. Dan heb je 80% huur, 18% promotie marketing, 2% energierekening. Die 2%, als je die niet hoeft uit te geven of die wordt lager, het gaat erom wat hij rechtsonderin moet uitgeven. Zijn totale huisvestingsplaatje moet eigenlijk zo laag mogelijk zijn, en hoe dan intern die verschillende vaten zijn... Ik ben ervan overtuigd dat als jij je stroomkosten naar beneden kan brengen, is er altijd bereidheid om meer huur te betalen.

**Zolang ze maar sterker dalen dan de stijging van de huur?**

Exact. Dan is het interessant, want dan kan je met een kapitalisatiefactor enz. wel de waarde van je vastgoed sterk verbeteren.

**We hebben eigenlijk bijna elke ketenpartner wel afgelopen. Eentje heb ik nog weinig over gehoord, de overheid. Hoe ziet u de rol van de overheid hierin?**

Dat is een beetje afhankelijk van met welke overheid je praat, dus of dat gemeentelijk niveau of rijksniveau, en dat verschilt ook per gemeente.

**Ja, beide.**

Dus de ene gemeente is een fel voorstander van duurzaamheid en alles wat daarbij hoort, is daar ook bereid zijn nek uit te steken en wil daar ook mee geassocieerd worden. De ander zegt, ja joh weet je prima, maakt me allemaal niet zoveel uit.

**Je hebt gemeentes die stellen de lat heel hoog, wat betekent dat sommige partijen niet meer mee kunnen doen, omdat eigenlijk iedereen gedwongen wordt. Bent u daar een voorstander van?**

Nou ik ben een liberaal, dus ik vind dat je mensen nooit moet dwingen. Dus ik vind dat je dan de omstandigheden zodanig moet maken, dat het interessant wordt om mee te doen. Dat het een vanzelfsprekendheid is dat je mee doet. Maar dat gebeurt wel.

**Hoe kan dat dan gedaan worden?**

Nou, daar zijn natuurlijk zoveel factoren. Als je meedoet en je betaalt bijvoorbeeld 1 euro minder grondprijs. Ja, iedereen wil een bijenkorf in de achtertuin, maar als je rupsjenooitgenoeg bent, ja dan uiteindelijk krijg je dan dus mensen die afhaken. Maar goed, dat moet iedereen zo voor zichzelf bepalen wat voor je eigen bedrijf wel of niet een goeie business case is. Wat je wel ziet is dat sommige gemeentes die duurzaamheidsladder heel hoog leggen, en niet iedereen kan daaraan voldoen. Of wil daaraan voldoen. Of wil ook dat risico nemen. Als jij verplicht wordt zo'n investering te doen, dan kan het ook zomaar zijn dat mensen zeggen van ja ik wil dat wel doen, maar dan heb ik dit maar voor de grondprijs over. Of dan ga ik een andere goedkopere architect kiezen, en dan krijg je het weer niet door het architectenplan heen.

**Deze regionale verschillen ontstaan er dan, of ontstaan er nu al. Zou dit ook van invloed kunnen zijn op die samenstelling kunnen zijn op de samenstelling van jullie portfolio?**

Nee, ik denk niet in die mate. Nee, nee, nee, nee.

**Dat was 5 keer nee.**

Nee maar ik zit even hardop te denken, het is niet de grootste trigger in je hele haalbaarheidsanalyse. Dus als je zeg maar alle knoppen bedenkt waarnaar je kijkt, waar je aan kan draaien, om te bepalen of je wel of niet een haalbaar project hebt, dan is wel een belangrijke knop, maar zal niet de doorslaggevend knop zijn in de overweging. Nouja, tenzij ze onmogelijk iets vragen. Maar dan ga je daar gewoon niet naartoe. Maar dan heb je gewoon geen project. Ik ken die situatie niet eerlijk gezegd.

**Nee, maar wie weet de komende tijd wel.**

Nouja, ik denk wel dat we ons moeten realiseren, dat realiseren we ons ook en dat is ook wel terecht dat we ons dat realiseren, dat dit vraagstuk wel iets is wat, vroeger had men het er een keer over tijdens de borrel enz. Het is nu wel onderdeel van de overweging die je uberhaupt neemt. Wat voor casus heb ik hier, wat voor business case heb ik hier. Ik bedoel het is niet meer weg te denken, en ik denk dat dat al heel erg goed is.

terecht ook wel, bij de verantwoordelijkheid die je moet hebben. Maar, kijk wat er nu gebeurt met de stijging van de bouwkosten, om het zo maar even te zeggen. Dat slaat harder door, of je wel of niet een haalbaar project hebt, dan met elkaar discussieren of het nou glas niveau 4 is of 5, termisch gezien, of dat soort dingen.

**Ik denk wel dat de maatschappij an sich machtiger wordt dan ooit. Je ziet het met de ING, het referendum is dan wel afgeschaft, maar ik was zelf ook bijna overgestapt. Mensen zijn dusdanig geïnformeerd vandaag de dag.**

Nou, als ik als iets meer senioren hieraan tafel wat mag zeggen. Ik denk dat het deels ook wel een generatieding is. Ik heb ook een ING-rekening, maar het komt bij niet op, komt bij mij niet op, vanmorgen of gister of eergister om mijn ING-rekening te veranderen omdat ik sowieso vanaf mijn vijftiende al mijn ING-rekening heb en omdat ik het ook een beetje een gekke discussie vond wat er speelde. Er zijn natuurlijk gevallen waarin je zegt: daar hoor ik niet meer bij. Ik ga niet meer naar Turkije op vakantie, om maar even een voorbeeld te noemen. Dan hoor ik vanmorgen dat het allemaal weer meer wordt. Maar ik denk, ik ga echt nooit meer naar die Erdogan. Dus dat zou ik nooit meer doen.



**Dit salaris verhaal dat is een dingetje, daar mag je wat van vinden. Maar ik vond het vooral opmerkelijk dat mensen overstappen naar de ASR en Triodos, wat de 2 duurzaamheidsbanken van Nederland zijn.**

Absoluut. Ik beleg in aandelen, of althans een stukje, dan kijk ik heel bewust, vanuit die portfolio benadering, van he, ik ga wel ook in duurzaamheidsaandelen zitten. En niet alleen, maar ik denk er zeker over na en neem het een deel mee. Ja ik denk dat dat wel steeds belangrijker wordt. Ik zie alleen nog niet helemaal, nog niet in de volle vaart, voor een winkelbelegger, meteen in die vertaalslag van die consument. Ga jij, jij werkt bij Albert Heijn, nou die zijn relatief duurzaam denk ik, weet ik eigenlijk niet precies maar dat denk ik wel, ga jij altijd naar de Albert Heijn? Ja misschien omdat je er nu korting krijgt en je er stage loopt, maar...

**Ik ben een emotionele shopper, zoals ze dat noemen.**

Dus het maakt je niet uit waar je heen gaat, als het maar in de buurt is en toevallig waar je bent.

**Nee ik ben wel echt fan van de Albert Heijn. Maar dat hoef ik niet te zeggen nu.**

Nee, nee, nee. Maar het zijn die afwegingen. Ga jij naar de Albert Heijn omdat ze duurzaam zijn, omdat je weet dat ze duurzaam zijn? Of vind je het een fijne winkelindeling, of vind je dat ze een goed assortiment hebben, of is het om de hoek? Het gaat erom dat je voor jezelf afvraagt of hoe duurzaam een onderneming is of die bepaalt waar jij je aankopen gaat doen. Voor sommige producten zal dat echt gelden.

**En echt op de winkelvastgoedmarkt, welke condities zijn er dan nodig op het wel integraal in de strategie naar voren te krijgen?**

Wat je zou kunnen doen als verhuurder door te zeggen van: "Ik ga alleen met jou een huurcontract aan als ik zeker weet dat je 80% duurzaam bent in je winkel" He, zoiets kan je zeggen. Dus, ik bouw nu iets voor Primark in, kan je van alles van vinden. Kan je zeggen van, nou daar ga ik helemaal geen zaken meer mee doen want ik weet niet waar ze die kleren allemaal vandaan halen. Het is niet van echt katoen of whatever. Dat kan, maar zie ik nog niet snel gebeuren. Net zoals bijvoorbeeld een discussie over omzethuur.

Het zou best zo kunnen zijn dat we daar naartoe gaan, van die huurcontracten, maar we zijn nog niet zover. En ik kan ook nog niet zo goed inschatten of dat ook de richting gaat worden.

**Ik heb dit verhaal eerder gehoord. In dat verhaal kwam toen naar voren, ondanks dat de beste man ook liberaal in hart en nieren was, die toch zei: we willen dat die overheid ingrijpt om dat speelveld gelijk te trekken, zodat iedereen wel mee moet. Omdat dat de enige manier is om iedereen die streep over te krijgen, anders blijven mensen alleen maar naar elkaar kijken.**

Ik denk wel dat dat steeds meer gebeurt. Maar de vraag is, moet de overheid daarin de sturende factor zijn?

Even een heel andersoortige discussie, je zit nu toevallig tegenover een vrouw, quota. Afgelopen week weer alle discussie, maar je bent gek als je een quotum op gaat leggen, dat denk ik. Dat je inspanningen doet om meer duurzame winkels te krijgen, of inspanningen doet om vrouwen zichtbaar te krijgen op hogere plekken, weet ik veel hoe je het gelijk maakt. Kan helpen, kan misschien net even de bal aan het rollen brengen. Maar als het een verplichting wordt dan kan het misschien op korte termijn een oplossing zijn maar ik denk dat je op langere termijn daar geen structurele oplossing voor gaat vinden. Dus het kan misschien aanjagen, dat is ook wel wat de rol van de overheid zou kunnen zijn deels. Maar als je het langjarig als een verplichting, als een soort interventie vanuit die overheid neer gaat leggen. Je hebt ook gezien met de subsidie van zonnepanelen. Subsidie, subsidie; daken liggen vol. En dan van nou he we gaan het toch niet meer doen die subsidie, er komen minder zonnepanelen op die daken. Ik kom net uit Oostenrijk, en ik zie dat hele Duitsland staat vol met zonnepanelen, overal. Heel België, vol met zonnepanelen. Daar betaalt de overheid een heel belangrijk deel. Dan werkt het wel, maar is het alleen maar, niet intrinsiek geboren, maar dan is er een financieel gewin voor die consument en

dat bedrijf waar die zonnepanelen worden afgenomen. Ja dat kan, ik zou daar wel ideeën bij kunnen hebben. Dan heb je het wel geregeld, maar dan kost het ook geld. In the end betalen jij en ik dat, heb niet de illusie dat iemand dat dan voor je betaalt. Dus ik vind het wel goed om daar geld voor vrij te maken, en wel die overheid daarvoor als een soort maatschappelijk belang.... Milieuzones voor de diesels, stimuleren van elektrisch fietsen of allerlei dingen om maar mensen uit de auto te krijgen. Ik denk dat dat wel scheelt. Maar je ziet ook dat de tegemoetkoming die je krijgt als je elektrisch ging rijden daar kappen we nu maar weer mee.

**Veel winkels vinden het overigens ook een belemmering als de regels in de ene gemeente anders zijn dan in de ander.**

Ja, heeft heel erg mee te maken dat je als winkelier meerdere vestigingen hebt, dan heb je een probleem. Want hoe gaat je dat in godsnaam aansturen, ook praktisch gewoon.

**Maar dat is alleen op te lossen met ingrijpen van een nationale overheid toch?**

Ja maar dan moet het een landelijke regeling worden ja, op die manier wel.

**Ok, nog even een dingetje over het enige ontwikkelproject, FORUM in Rotterdam. In projectontwikkeling ligt het vraagstuk veel meer op materiaalkeuze, wordt daar al iets met circulariteit gedaan of wordt er eigenlijk niet naar gekeken?**

Jawel, jawel. Wat we echt gericht doen is niet misschien 100% circulair, dat is het zeker niet, daar ben ik ook heel helder in. Maar als je ziet wat voor keuzes we maken voor glas, voor houtgebruik, we hebben ook ontwerptesten gedaan omdat ook die belegger waarvoor we bouwen die wil dat ook BREEAM gecertificeerd hebben natuurlijk. Straks als een in-use project, dan worden er wel heel gericht keuzes gemaakt. Maar we zitten daar bijvoorbeeld ook met een Rijksmonument is onderdeel van dat project. Nouja dat beperkt je mogelijkheden om echt alles in alle gevallen duurzaam te doen omdat je ook dingen terug moet bouwen in de oorspronkelijke staat. Ja dat marmer wordt wel gewoon uit Italië uit een groeve gehaald zegmaar, in dat trappenhuis. Is dat circulair? Nee dat denk ik niet. Want je gaat opnieuw een bron aanboren als grondstof. Dus dat is zeker niet circulair. Maar dat heeft niet te maken met dat je het niet zou willen, maar vanuit een ander kader, dat je zegt van ja ik bouw een Rijksmonument, ga ik renoveren. Dan is misschien de duurzaamheidswaarde, er is in de jaren 70 allemaal lelijk linoleum ingelegd met vieze plafonnetjes, we gaan weer terug naar oorspronkelijke staat. Wel in een jasje van nu, maar laten we de waarde en de kwaliteit van toen, het is niet voor niks een Rijksmonument, laten we dat weer zo veel als mogelijk terugbrengen. Ik vind dat wel duurzaam, want dan kan dat monument straks weer tot in de lengte der jaren mee en veel mensen kunnen ervan genieten dat we weer een gebouw daar hebben. Maar het is niet circulair.

**Om die reden trek ik de definitie ook iets breder.**

Ja, maar ik vind die circulariteit wel een lastige hoor, vooral voor vastgoed. Het kan, als je nieuwbouw gaat plegen, dan kan het altijd.

**Ik vind juist bij de nieuwbouw de nut en noodzaak wel essentieel. Als jij een gebouw neerzet met hergebruikte materialen, wat eigenlijk helemaal niet nodig is, dan vind ik dat niet circulair omdat je net zo goed een ander gebouw had kunnen gebruiken. Hetzelfde geldt voor de locatie, die is in dit vraagstuk nog veel belangrijker, een mooi voorbeeld is een grachtenpand.**

Veel, veel belangrijker. Laat ik het zo zeggen, als je dingen neerzet op de verkeerde locatie heb je een veel groter probleem, kost veel meer geld, veel grotere ingreep in negatieve zin. Dus of het grachtenpand, of heel goed ingrepen in die binnenstedelijke gebieden, zegmaar dat je dat heel zorgvuldig doet en dat je ook al het ware kan verkleuren naar andere functies en dat soort zaken. Dat is natuurlijk echt duurzaam, en dat is ook hoe je met binnensteden om moet gaan, en hoe je met plekken om moet gaan. Dat gebeurt niet altijd, maar dat is wel de school waar ik in ben grootgebracht. Het is ook de enige manier om die waarde te behouden.

**Iets dat daar wel op inhaakt, de meeste winkels staan zo centraal in een stad of dorp, maar ze staan ook vaak vanaf 5/6 uur s'avonds leeg. Hoe kijk u aan tegen bijna 24/7 ruimtegebruik? Ziet u daar mogelijkheden in?**

Nou ik vind dat lastig, want dat betekent dat je met meerdere gebruikers een contract aan moet gaan op dat gebied. Wie is dan voor wat verantwoordelijk? Ik ga om 5 uur sluit ik mijn kapper en s'avonds heb ik de nagelstudio, ik noem maar wat.

**Ik heb ook gehoord dat een belemmering is dat een belegger niet mag ondernemen op die manier?**

Nee mag ook niet. Ligt er een beetje aan wat voor beleggingsinstelling je bent, maar als je op die manier zegmaar geld wilt verdienen mag dat wettelijk ook niet. Wat belangrijker is, je hebt geen zekerheid over wat de risico's en verantwoordelijkheden zijn. Zeker grotere fondsen die denken gewoon heel erg eendimensionaal, dat begrijp ik ook wel, want een pensioenfonds zegt van ja ik wil zeker weten dat ik van die meneer de huur krijg, en dat wil ik elk kwartaal hebben. Geen fratsen en ik wil geen risico. Wij hebben wel eens het idee bedacht om in die wijkwinkelcentra, als daar dan leegstand is, om daar een soort Multi cafe te maken. Waar nu veel behoefte aan is zijn plekken op wijkniveau waar je nouja een kopje koffie kan drinken, boekje kan lezen, ontmoetingsplek, je geeft er is een keer een cursus. Eigenlijk een beetje blurring, waar van alles door elkaar gebeurt, maar dan wel in 1 winkel. En of dat dan 24/7 is, in ieder geval kan het wel van 9 tot tien of zoiets dergelijks. Maar dat valt of staat met degene die dat exploiteert, dus dan moet je een soort ondernemer hebben die daar geld aan kan verdienen, nou dat wordt al moeilijk met een bibliotheek zegmaar. Dan heb je iemand nodig die en een beetje verbinder in de wijk is, beetje sociaal enthousiast is, die dat leuk vindt, en dan heb je een probleem. Ik heb echt uit zitten dochten hoe we dat nou kunnen gaan doen want het mooiste zou dan zijn als je dat kan uitrollen. Dat je zegt ik heb 10 panden leeg, ik doe gewoon in 10 panden Multi cafe. Maar het ene staat in Valkenswaard en het andere staat in Vlissingen. Zo lastig, want je wilt 1 concept, dus je moet hem heel goed vast concept dan hebben om dat dan te doen. En dan, met dat soort concepten kan je wel meer, maar dan heb je alsnog 1 exploitant, en dan kan je wel die winkel openhouden. Maar verschillende exploitanten achter elkaar in tijd, ik denk dat dat, ik zie dat niet snel gebeuren.

**Ik denk ook vanuit het ideaalplaatje.**

Dat mag, dat moet je ook vooral doen haha. Nee kijk, dat zou mooi zijn. Wat helpt is dat er gewoon wordt boven de winkels, dus dat je niet in een gebied zit waar s'avonds de straten donker zijn. Wat helpt is dat je verplichten oplegt in je huurcontracten om het goed verlicht te houden, dat je niet etalages dichtplakt. Allemaal dat soort standaard dingen helpt wel. Maar ik denk dat je de zoektocht van intensivering van je ruimtegebruik, want dat is dan eigenlijk wat je zou willen doen, is of intensivering op de plek, dat je ook ziet. Stapeling van functies, of gewoon dichter op elkaar bouwen of dat soort dingen. Dat is natuurlijk wel een trend die heel erg wordt ingezet. Ik denk ook dat dat goed is, en wij wonen natuurlijk allemaal een beetje op het platteland als je dit ziet en vergelijkt op wereldniveau op andere plekken.

**Er is wel redelijk wat weerstand tegen hoogbouw. Ook in Amsterdam.**

Met name in Amsterdam. Met name in Amsterdam zit de weerstand op hoogbouw. Deze discussie is in Rotterdam heel anders, dat is toch echt wel meer de hoogbouw stad. Ik denk dat, hoogbouw komt vanzelf als het vol genoeg is. Klaar. Klaar. Je ziet het in alle steden, je ziet het wereldwijd wat er gebeurt. Dan heb je geen andere keuze dan de lucht in, dat is gewoon extra meters ruimte wat je in de lucht koopt. Ik heb liever dat we, maar dat is persoonlijk, intensiever bij elkaar gaan zitten en dan de lucht in, en dan je dan andere plekken echt nog groen houdt, of een park houdt of whatever. Dan allemaal van alles wat.

**Ik ga volgende week ook naar de Mall of the Netherlands. Daar zijn jullie niet bij betrokken. Is daar een reden voor, dat jullie niet in zo'n groot Nederlands project ingestapt zijn?**

Nou daar is een reden voor. Vanuit de historie was het altijd van ING, of ING heeft een deel gebouwd, maar heeft het op een gegeven moment verkocht aan Unibail voor een 'bloedprijs' zullen we maar

zeggen. Eigenlijk ook in een periode dat wij nog helemaal aan het zoekende waren met dit bedrijf van welke kant gaan we nu op. Dus je moet het ook wel een beetje in die historie plaatsen.

Als het nu voor de juiste prijs op de markt komt, maar dat komt het niet, maar de juiste prijs vanuit Blackstone geredeneerd, zou het wel een interessante investering kunnen zijn. Ik ben benieuwd hoe het gaat lopen, ik heb mijn twijfels over de bereikbaarheid.

**Als het nou een succes is, zou er dan ook plek zijn voor een tweede versie?**

Nee, ik ben zelf ooit betrokken bij een andere ontwikkelaar, overigens heette dat ook mall of the Netherlands, maar dat even nog terzijde. Dat was jaren geleden, toen Unibail nog niet eens 'mall of' had bedacht. Dat was iets wat centraal in het land lag, bij Geldermalsen, vanuit de keuze van je maakt 1 grote centrale mall voor heel Nederland, met allerlei verschillende functies. Dat heeft het gewoon niet gered, politiek ook niet. Maar, ik denk dat je een zo'n ding kan maken. Wat gewoon goed is, dat doet Unibail ook gewoon goed, zij doen de positionering goed, het ontwerp is prachtig, maar ik ben benieuwd of het bedrijfseconomisch ook interessant wordt. Want de Zara's zegmaar, alle Inditex huurders, zitten allemaal in Den Haag. Dus ik denk dat het een soort bestemming wordt waar je graag een keer naartoe gaat, ik denk dat het echt interessant is, maar de vraag is: hoe vaak ga je daar naartoe? Dat is de vraag. Want voor hetzelfde geld, als je uit de rest van Nederland komt, en natuurlijk is de Randstad een groot verzorgingsgebied, maar je maakt een keuze. Ga je een dagje naar Antwerpen, ga je een dagje naar Rotterdam, of ga je een dagje naar Den Haag of naar Amsterdam, of je pakt een kleine ticket naar Valencia omdat je daar in het weekend wilt zijn. Zo wordt het nu. Dus het gaat niet meer over dichtbij zijn, maar alles moet kloppen. Ik denk dat het stadshart van Zoetermeer of Den Haag het best moeilijk zal krijgen. Maar als je ziet hoe vaak nou die tunnel daar vast staat, dan kunnen ze zeggen we hebben 6000 gratis parkeerplaatsen... Ik heb er in de buurt gewoond, mijn familie woont er nog, ik ben heel benieuwd en ik ga zeker kijken.

**Ik ga het ze vragen.**

Nou je moet maar eens vragen hoeveel ze al verhuurd hebben, vraag dat maar is.

**Wie zijn eigenlijk jullie grootste concurrenten op de Nederlandse markt? Zijn zij er een van als ik zo de toon hoor?**

Nounou neehoor, Unibail is geen concurrent in die zin. Unibail is gewoon nummer 1 in Europa. Punt. Dat is mijn idee daarover. Dus dan is het per definitie een concurrent. Maar ik heb ook niet de ambitie om de nummer 1 te zijn, maar ik wil wel binnen Europa en Turkije zeker in de Champions League meespelen. Unibail gaat voor winkelcentra waar minimaal 10 miljoen bezoekers per jaar moeten komen om het zo maar even te zeggen. Mijn ambitie zou zijn om, qua typologie bedrijf zijn wij wel heel vergelijkbaar met hetgene wat wij doen. Maar mijn ambitie zou zijn om net in dat segment daaronder, en dan gaat het niet over de professionaliteit of de serviceverlening of hoe je naar winkels kijkt. Je hebt groot, groter, grootst. Laat zij nou maar alle grote winkelcentra doen, en de grootste winkelcentra doen, dan pak ik net wel even die laag die daar net even wat onder zit.

**En als we dat beperken tot Nederland, geldt dan hetzelfde?**

Ja daar geldt wel hetzelfde voor. Grote concurrenten zijn gewoon andere asset managers, ook voor derden of pensioenfondsen die dat ook zelf doen.

**Is dat ook in lijn met mijn eerdere vraag, dat jullie eigenlijk een beetje uit de Randstad wegblijven met uitzondering van Rotterdam en Utrecht?**

Nou, dat is nog niet eens... Ik bedoel als er morgen een goede portefeuille van een miljard langskomt.... Goed is goed.

Hema Vastgoed – 23 maart 2018

Bas van der Kwaak – Directeur Vastgoed Nederland

**Wat is precies de rol van Hema op de winkelvastgoedmarkt?**

Hoe breed wil je het hebben, het antwoord? We zijn natuurlijk gewoon een retailer, en we hebben geen eigendom, dus we huren. We hebben in totaal ongeveer 750 winkels op dit moment, door Europa. Daarnaast hebben we ook nog bakkerijen en distributiecentra. Ja, we zijn natuurlijk Hema, sinds 1926 een van de bekendste merken die we hebben, Hollands glorie. En we zijn onze formule nu verder aan het uitbreiden in het buitenland.

**Ik ben wel echt op zoek naar Nederland, want dat is mijn afgebakende gebied. Om het dan wat te concretiseren; Kijkend naar jullie winkellocaties, op basis van welke afwegingscriteria zoeken jullie die uit, of zijn die uitgezocht?**

In de basis natuurlijk op potentieel. In de zin van, als je het helemaal droogkookt, wil je gewoon weten, is het rendabel om in een bepaald verzorgingsgebied een HEMA-winkel te openen.. Hema kent verschillende varianten. We hebben een 25m2 kiosk waar we rookworsten , broodjes en dranken verkopen op Schiphol, en we hebben in bijvoorbeeld Groningen in winkel van 4000m2 staan. En alles wat daartussen zit.

We hebben een soort van BH-maten opbouw, als je kijkt naar hoe de winkels zijn gedefinieerd in grootte. Als je kijkt naar de kleinere HEMA-winkels, die de meeste mensen wel kennen, heb je het dus niet over de specials zoals de stationswinkels en de schipholwinkels en andere high traffic areas, maar naar de winkels in de wijk en de stad; dan begint het bij ongeveer 400 m2, dat is een AA. 600m2 is een A. Ruim 1000m2 is een B. en boven ca. 1500 m2 noemen wij het een C-filiaal. De grote flagshipstores in de grote Nederlandse steden dat noemen wij een D-filiaal. Zo hebben wij op dit moment ons winkelbestand opgebouwd. Afgelopen 10 jaar zijn er in Nederland met name veel winkels tussen de 400 en 600 m2 geopend in dorpen en wijkcentra. We zagen ruimte om naast de grote steden ook in kleinere verzorgingsgebieden winkels te openen. We kijken dan naar diverse factoren maar de basis blijft de hoeveelheid mensen in het betreffende verzorgingsgebied. Wij hebben interne vestigingsplaatsonderzoekers die zeer nauwkeurig kunnen inschatten wat het potentieel van een nieuw toe te voegen winkel is in de betreffende catchment.

**Het gaat er dus om hoeveel er onder de streep uitkomt, gebaseerd op hoeveel mensen er zijn. Hoe wordt dan bepaalt waar die mensen zijn?**

Zoals gezegd hebben wij een interne afdeling vestigingsplaatsonderzoek die onderzoekt wat de kracht van het winkelgebied is. Wat is de toevloeiing, wat is de afvloeiing,, waar komen de mensen vandaan. Zijn ze gewend en bereid wat verder te rijden naar een winkelcentrum. Dat ligt in Amsterdam heel anders dan in bijvoorbeeld Oude Pekela. Daarnaast kijken wij naar de concurrentie en de kracht van andere winkelformules, met name de supermarkten. Verder houden wij uiteraard rekening met ons eigen winkelbestand want je kan vanzelfsprekend niet ongebreideld winkels blijven toevoegen omdat je dan kannibaliseert op omliggende HEMA-winkels.

In de plint van onze service office in Amsterdam Noord hebben we een winkel. We kunnen dan niet op loopafstand een winkel toevoegen, dat heeft geen enkele meerwaarde. Wij wegen constant af, wat is het nut en wat is de toegevoegde waarde van een nieuwe Hemawinkel.

**Die hoeveelheid potentiële klanten staat dus op 1. Wat komt daarna? Wat vinden jullie verder belangrijk aan een locatie?**

Als kijkt naar wat het succes is van een filiaal, dat zijn natuurlijk legio dingen. Alleen wij hebben toch wel sterk de indruk dat het eerst om het verzorgingsgebied gaat, en daarna de besteding per hoofd. In

Amsterdam Oud Zuid bijvoorbeeld is de besteding per hoofd hoog. Maar daar zijn de huren ook weer naar en parkeren is vaak weer lastiger en duur.

Als je een hele mix hebt; bereikbaarheid, zichtbaarheid, parkeren, aantal mensen, concurrentie, bestedingen per hoofd van de bevolking etc. Dat zijn natuurlijk heel veel dingen, soms definieerbaar soms ook niet definieerbaar, die het succes of het niet-succes van een winkel kunnen beïnvloeden.

**Ik hoor veel terug dat de winkelontwikkeling enerzijds de woningmarkt volgt, waar nieuwe wijken de grond uitgestampt worden komt een nieuwe winkel, en anderzijds dat parkeergelegheid nog steeds een belangrijke factor is.**

Ja dat klopt, en parkeren bij voorkeur gratis. Wij krijgen bijvoorbeeld volgende week de sleutel van Utrecht Leidsche Rijn.. Als daar geen woningen zouden zijn gebouwd, dan zou het waarschijnlijk niet interessant zijn om daar een winkel te openen. Daarin zijn we volgendend we zitten met Hema Nederland in een volwassen markt, dus hoeveel nieuwe gebieden van dat volume heb je nou nog de komende jaren? Op 1 hand te tellen, nog niet eens denk ik. In de meeste nieuwbouw gebieden zoals bijvoorbeeld Amsterdam IJburg is HEMA reeds gevestigd.

**Omdat ik me toch focus op de vastgoedmarkt; hoe kijk u aan tegen uw vastgoedobjecten? Is het eerder een randvoorwaarde of echt een succesfactor?**

Ja, het maakt uit waar je je vestigt. We zeggen niet voor niets in retail land: Locatie, Locatie, Locatie.

**Ze zeggen ook in het retailland dat vastgoed slechts het hulsje van de formule is.**

Als je een juwelier met vooraanstaande merken bent, kan je weer beter functioneren in de PC hoofd of in de Beethovenstraat dan ergens in Rotterdam-Zuid. Dus je moet natuurlijk per formule kijken, waar hoor ik te zitten, waar pas ik het beste, waar lopen mijn klanten, waar is de mix tussen omzet en huur in balans. Daar is niet een algemeen antwoord voor te verzinnen uiteraard. Hema is een formule voor iedereen, dus wij hoeven niet perse op de allerduurste winkelmeters te zitten. Wij zitten vaak in de kleinere gebieden heel centraal. En als we niet centraal zitten dan zie je in de loop van de jaren, Hema heeft een behoorlijke trekkracht en andere winkelformules zitten daar graag bij in de buurt, zeker in de kleinere winkelgebieden. Dan ontstaat er eigenlijk door je formule een nieuw A1 gebied, of een nieuw interessanter gebied, en dat kan je dus ook zelf maken. Maar het verschilt wel heel erg per formule. Voor de een is het misschien een huls maar voor de ander is het echt cruciaal.

Er zijn ook winkelformules die willen perse in een winkelpand uit 1900, want dat matcht met h imago dat ze wil en uitstralen.

**Waar ik me in mijn onderzoek ook op richt is de circulaire economie. Wordt daar al iets mee gedaan in de vastgoedtak van de Hema?**

Leg uit wat je er mee bedoelt?

**Nou ik ben eigenlijk vooral op zoek naar wat er hier onder verstaan wordt. Valt het begrip al weleens op de vergadertafel?**

Weinig.../noot. Nee bijna niet.

**U omschreef net wel dat Hema in winkelgebieden bijna een soort voortrekkersrol heeft.**

Nouja, voortrekkersrol... Als jij verhuurder bent, bijvoorbeeld in een nieuwbouw situatie. Wij volgen spoedig nadat het contact met de supermarkten is gelegd. Wij zijn een anker tenant. Dus ja dat klopt.

**Ik heb inderdaad met beleggers en ontwikkelaars gepraat. De reden dat ik met u om tafel zit is dat u uiteindelijk degene bent die het pand gaat huren, en is het in die keten van belang dat u bijvoorbeeld zegt: Wij willen alleen in een gebouw zitten dat circulair gebouwd is. Maar dat gebeurt dus eigenlijk nog niet?**

Te weinig.

**Zoals u nu niet in een gebouw gaat zitten waar bijvoorbeeld asbest in zit.**

Dat is een vereiste voor ons. En op het moment dat het er wel in zit dat het professioneel door verhuurder wordt verwijderd Dat staat zeer hoog op de agenda maar naar andere zaken zoals bijvoorbeeld een duurzaamheidsconvenant en de BREAAAM-score van een pand wordt nauwelijks naar gekeken.

**Zouden jullie het niet kunnen gebruiken als een stukje imago waarde? Waar je kan zeggen, wij zijn de Hema en wij zitten alleen in duurzame gebouwen.**

Ja tuurlijk, maar dat betekent dat we vervolgens 95% van onze gebouwen niet meer hebben.

**Dus, ruik ik daar een stukje ambitie of is dit echt nog te vroeg?**

Nee, wij kijken, wat wij willen, wij zijn door de hele keten bezig met duurzaamheid. Alleen, als je winkelruimte ziet voor een nieuwe winkel in een winkelgebied en enkel focust op duurzame panden dan zijn er op dit moment te veel interessante panden die hier niet aan voldoen en wij laten deze panden niet lopen omdat ze niet het hoogste duurzaamheid predicaat meedragen. Wat we wel kunnen doen, zoals in het geval van Utrecht Leidsche Rijn, er wordt een nieuw winkelcentrum neergezet, en wij vinden het natuurlijk extra interessant dat het gebouw voldoet aan de laatste eisen. Alleen, als het gebouw niet voldoet aan de laatste eisen, gaan we er vandaag de dag ook naartoe.

**Een van de redenen waarom ook winkels zeggen, we willen hier wel iets mee doen, is omdat ze de druk van de overheid voelen. Zoals bijvoorbeeld gemeentes, die in hun tenders circulariteit opnemen, in Amsterdam gebeurt dat al. Daar hebben jullie nog geen last van?**

We hebben er geen last van. Alleen we zijn echt de tweede in lijn zegmaar. Kijk, het mooiste zou zijn dat je een situatie hebt waarin je zegt: Wij huren alleen nog maar panden waar op de daken zonnepanelen liggen. Dat zou ik fantastisch vinden. En dan verrekenen we het wel in de energie. Maarja, op het gebied van de tender tussen gemeente en ontwikkelaar komen wij zeer laat in beeld. Neem bijvoorbeeld weer Leidse Rijn Centrum, ik ben natuurlijk niet helemaal bij die processen betrokken dus houd me ten goede, maar eerst komt er een tender vanuit de gemeente, dan ontstaat er een selectie aan ontwikkelaars, dan gaan ze bieden, die wint het, maar die moet dan al zijn hele plan hebben ingediend. Daarna kan je nog maar een heel klein beetje aan de knoppen draaien. Pas heel laat, soms pas maanden, jaren later, zijn die winkelplinten ontwikkeld voor de potentiële huurder. Dan huur jij ergens in die plint 600 meter, maar dan is de invloed van jou op het 40.000m2 totale project is vrij niehiel. Maar in de gesprekken met verhuurder gaat he t er wel steeds meer over. Maar wij hebben niet zo'n rol dat we nu overal verhuurders zeggen : Ga overal is even iets met zonne-energie doen.

**Ja, dus die machtspositie ontbreekt?**

Nou, het staat bij ons eerlijk gezegd ook niet heel hoog op de agenda. Ik vind dat we dat wel moeten doen. Wij hebben recent een distributiecentrum verlengd en in de gesprekken met verhuurder is bijvoorbeeld ook het gebruik van ledverlichting meegenomen in de onderhandelingsgesprekken. De betreffende verhuurder gaat de conventionele verlichting vervangen door ledverlichting. Dus het heeft wel per individueel geval steeds even de aandacht, alleen we zijn er nog niet dat we de hele portefeuille doortrekken en zeggen joh, nu moet elke verhuurder daarmee aan de slag. Verhuurders zijn er overigens zelf ook al heel erg mee aan de slag valt me op.

**En stel dat elke partij uit de keten er wel mee aan de slag gaat, dat is heel leuk, maar wat is dan de toegevoegde waarde voor de consument? Want daar doe je het uiteindelijk voor toch?**

Nee, ik denk niet dat je het alleen voor de consument doet, je doet het met name voor het milieu.

**Dus uit een soort van maatschappelijke verantwoordelijkheid?**

Ja tuurlijk

**En mag het dan ook wat extra kosten?**

Ja, als het de business case niet om zeep helpt. Ik kan me voorstellen dat dit soort dingen eerder opleveren dan kosten. Want volgens mij is de payback time van bijvoorbeeld een zonnepaneel niet zo heel erg hoog, en voor ledverlichting al helemaal niet, ook omdat je maintainance kosten veel lager zijn, want je producten gaan veel langer mee. Dus ik denk dat niet dat het kost, maar als het kost en we houden nog steeds een gezonde business case, die voldoet aan de minimale normen en waarden, dan kunnen we daar tuurlijk mee aan de slag. Jahoor!

**Ja, want ik veel terug hoor is dat de investering voor reductie in energieverbruik gedaan wordt door de eigenaar, in veel gevallen de belegger, en dat de kostenbesparingen zijn voor de huurder die de energierekening krijgt, en dat zijn jullie in dit geval. Daar zit soms een beetje een grote kloof. Dus zijn jullie bereid (als huurder) daaraan mee te betalen?**

Nou, niet elke verhuurder doet het zo op deze manier. Sommige verhuurders plaatsen zonnepanelen verdelen het in de stookkosten als energiepost en dan betaal je em dus ook he. Het zou mooi zijn als het altijd zo gaat, maar zo gaat het niet altijd.

Wij zijn zeker bereid om daarin mee te denken.

**Nog iets wat mijn opviel is dat jullie redelijk veel franchise winkels hebben. Mocht zo'n transitie toch in gang komen, zou dat een belemmering kunnen zijn?**

Nee dat denk ik niet, mits goed afgestemd met elkaar..

**Ja, meer omdat een echt eenduidige richting dan lastig te geven is, omdat je een heel versplinterd landschap van franchisenemers hebt.**

Ja, eens, afstemming is heel belangrijk in deze.

**Misschien omdat u redeneert vanuit een soort maatschappelijke verantwoordelijkheid, en de franchisenemer toch vooral redeneert vanuit zijn eigen portommonie.**

Het zal uiteraard per ondernemer verschillen maar het zijn niet voor niets ondernemers!

**Dan kan ik het begrip misschien iets breder trekken. Bijvoorbeeld meervoudig ruimtegebruik. Ik vind het ook circulair als een winkel die om 6 uur dichtgaat in de avonduren ook nog gebruikt wordt, voor iets anders. Zouden jullie daarvoor openstaan, of gebeurt zoiets al?**

Nouja, het gebeurt nog wel eens dat we nog een zaaltje hebben her en der waar nog wordt vergaderd. Maar hoe zie je dat voor je dan?

**Nou bijvoorbeeld dat je de stellingen op een rails zet, die vervolgens aan het eind van de dag opzichschuift, en dan bijvoorbeeld een buurtfunctie laat plaatsvinden in zo'n Hema.**

Ja dat zou fantastisch zijn. Ik zou zeggen maak een mooi plan en vraag onmiddellijk patent aan!

Nee maar kijk, dat soort suggesties is natuurlijk super interessant, helemaal mee eens. Het is enorm zonde dat die ruimte na 6'en gewoon gesloten is, en dan 14 uur later gaat ie weer open. Ja, eens. Maar zeer lastig uitvoerbaar.

**Ja, maar het gaat natuurlijk ook om die mindset die er binnen zo'n bedrijf is. Ik heb het idee dat u wel een beetje die kant op wilt, maar dat het nog niet door de gangen heen schalmt.**

Hier, kijk hier in dit bedrijf, ik denk dat er weinig bedrijven zijn, voor zover ik dat kan beoordelen waar we zo bezig zijn met de keten, met duurzaamheid, op alle vlakken. Alleen ik vind dat de vastgoedtak in het algemeen achterblijft.

De vastgoedafdeling is toch wel een zeer erg financieel gedreven tak . Je ziet heel weinig dat kantoren worden afgebroken om er vervolgens een park neer te zetten. Gebeurt niet zo vaak, althans ik zie het niet veel gebeuren. Want het kan financieel niet uit, wat doe je dan met je afwaardering van het object? Dus in eerste instantie op het level tussen gemeente en ontwikkelaar / verhuurder. Wij hebben



niet zoveel nieuwe winkels waar we naar op zoek zijn, dus we hebben niet die vraag voor nieuwe panden. In de huidige panden zouden wij denk ik wel een actievere rol kunnen gaan nemen op het gebied van waar we het net over hadden, verduurzaming.

**En zo'n overheid, zou die daar dan echt een leidende rol in moeten nemen?**

Ja dat denk ik wel, ik denk dat de overheid key is in dit verhaal.

**Veel ondernemingen houden er niet zo van als de overheid restricties op gaat leggen.**

Ja maar ik denk vooral dat het spel tussen de overheid en de eigenaren van de panden moet worden gespeeld. Overheden krijgen natuurlijk gelden omdat daar een gebouw op staat. Als daar een park staat is het een heel ander verhaal, dan moeten ze het zelf gaan onderhouden en.. Dus voor de gemeente zelf zijn het ook hele andere businessmodellen.

Als jij eigenaar bent van een kantoor uit de jaren '60 wat je nooit meer verhuurd krijgt, nou dan zou het fijn zijn als de overheid je min of meer uit je lijden verlost zodat er dus weer iets fatsoenlijks mee kan gedaan worden toch?

**Ook de beleggers zijn verdeeld op dit moment. De ene vond het juist heel fijn als de overheid een level playing field stelt, omdat iedereen dan wel mee moet doen. Maar, de echt overtuigde liberaal wil daar toch nog niet aangaan, omdat die het liefst zo min mogelijk overheidsinvloed hebben.**

Ja ik kan me voorstellen dat niet iedereen hier op dezelfde wijze tegenaan kijkt. Ik ben voorstander van een level playing field vanuit de overheid in dit geval.

**Vooraf stimulerende maatregelen en geen verplichtende maatregelen is ook wel een geluid dat ik veel terug hoor.**

Dat werkt ook wel het beste he?

**Ja, maar ik ben dus vooral op zoek naar de condities. Hoe zou de transitie wel door kunnen trekken?**

Waar komen andere partijen op terug?

**Veel zeggen dat het er een winstgevende business case moet zijn, veel zeggen dat 'de markt' het moet vragen van ze.**

Ja jij bent natuurlijk op zoek naar dat vliegwiel. Als overheid kan je, als je bijvoorbeeld kijkt naar de elektrische auto's, dat het een beetje vreemd is als je een beetje aan de knoppen van die percentages draait dat op een gegeven moment de halve wereld in een elektrische Mitsubishi Outlander rijdt, of een Tesla. Dat is het tuurlijk. Ik vind vastgoed alleen een moeilijker verhaal. Je kan vooral op energie en duurzaam materiaalgebruik heel veel winnen.

**Ik denk dat de crux ligt in de samenwerking. Dat is ook de reden waarom ik meerder partijen wil interviewen. Sommige partijen hebben zich aangesloten bij bepaalde netwerken waarin ze dit onderwerp met elkaar bespreken. Is de Hema daar al mee bezig?**

Ja zeker, we zitten bij de NRW, de SSM en bij het VGO, het vastgoedoverleg. Eergister had ik een vastgoedoverleg waar het bijvoorbeeld ging over de rijdende winkel, de elektrisch rijdende winkel. En de impact van elektrisch, zelfrijdende rijdende auto's op de parkeerproblematiek.

Mijn kinderen bijvoorbeeld, die ruilen en lenen als veel meer, en wij ouderen zegmaar moeten meer bezit hebben van een zaak.

Dat is daar veel minder. Hoe fijn zou het zijn als je gewoon even op afroep, je wilt winkelen, doe mij een auto, je wordt gebracht, een soort taxi idee, maar dan zonder chauffeur, en dat ie dan de auto weer ergens anders naartoe rijdt. Dat is natuurlijk ideaal.

**Nog iets wat ik teruggehoord heb is kortere huurcontracten, zodat jullie niet onnodig een pand huren en er niet meer willen zitten. Ziet je dat ook terug?**

Hoe zie jij dat in relatie tot de circulaire economie?

**Nou, op het moment dat jij een gebouw betreft dan denk je in een circulaire economie al na over de toekomst. Waar voorheen de huurcontracten voor 10 jaar werden afgesloten is de termijn nu vaak verkort naar 3 jaar, zodat je niet onnodig op een plek zit. Circulaire economie is ook het optimaal gebruiken van zo'n ruimte. Er ontstaat hierdoor een doorstroom waarin de huidige verhuurder en huur meedenken over wat er in de toekomst zou kunnen zitten.**

Het is eerder 5 jaar. Ik denk dat het goed is, zeker. Maar je zet daarmee wel de verhuurder blijvend onder druk om te blijven nadenken over zijn follow-up. Dat is denk ik wel goed, maar het is ook wel weer link. Als een gebied even niet meer draait om wat voor reden dan ook, en iedereen zegt en masse zijn contract op dan nader je snel een point of no return, waardoor je zeer moeilijk in staat bent een winkelgebied weer bruisend te krijgen.

**Maar dat geldt dus ook voor de Hema? U zei dat daar ook winkels omheen ontstaan.**

Ja maar, dat is waar. Maar dat is wel wat kleiner, iets kleinschaliger. Als wij uit een kleine plaats van 8-9000 inwoners vertrekken, ja daar worden de andere detaillisten niet heel blij van. Sommige natuurlijk wel. We zijn een warenhuis, dus we concurreren met iedereen een beetje.

**Wat zijn eigenlijk precies jullie concurrenten?**

Zo ongeveer iedereen, we hebben een grote hoeveelheid assortimentsgroepen.

**C&A?**

Inderdaad, C&A vanuit de modeketen. Het is echt zo breed. Kruidvat, vanwege het feit dat wij verzorgingsproducten hebben, beauty. We concurreren met dede slijter omdat we wijn hebben. We zijn met food omdat we brood hebben. We zijn met de Action omdat die ook min of meer een warenhuis zijn. Maar wat HEMA onder andere uniek maakt is ons eigen HEMA merk.

Dat is de kracht Hema, het is gewoon Hema, dus een goede kwaliteit voor een goede prijs. Overal staat ook Hema op. De mensen die hier werken hebben allemaal passie voor dat specifieke product waar zij zich mee bezig houden Het heeft ook een Hema handschrift, dus je herkent het wel, en er zit gewoon iets echt eigens in. Dat vind ik mooi, en dat is minder makkelijk kopieerbaar, wat in een tijd van toenemende internetverkopen een grote pré is

**Maar wat typeert dan het Hema vastgoed?**

Oh, dat is niet zo heel verschillend ten opzichte van andere..Onze locaties zijn net als bij andere winkelformules zeer divers.

**Dat is eigenlijk jammer toch?**

Ja, is dat jammer?

**Je creëert eigenlijk een hele identiteit binnen de winkel, maar daarbuiten niet echt, behalve de gevel dan misschien.**

Met name in de afbouw van de winkel zou je naast de reclame-uitingen meer kunnen doen.

Je ziet dat bij ons en andere winkelformules niet tot nauwelijks gebeuren. Met hogere gevels kan je uiteraard meer duiden waar je als winkel en merk voor staat. De hoge gevels in het recent opgeleverde Hoog Catharijne in Utrecht geven de winkelformules de mogelijkheid om de gewenste uitstraling goed over de Bühne te brengen. Kijk bijvoorbeeld naar de gevel van ICI Paris XL, dat hebben ze heel fraai gedaan.

**Ik denk dat winkelveastgoed inderdaad een van de vastgoedmarkten is waar de transitie het lastigst op gang gaat komen, daar wilde ik hier ook onderzoek naar doen.**

Het is heel lastig omdat het voor een groot deel draait om locatie, locatie locatie, de rest is van ondergeschikt belang.

**Ik denk dat het vanuit jullie rol een hele hoop zou schelen als jullie tegen de verhuurder zeggen: Wij willen alleen nog een circulair gebouwd gebouw hebben.**

Ja, maar dat doen ze natuurlijk al in grote mate. Maar dat is voor nieuwbouw, en die nieuwbouw betrekken wij natuurlijk bijna niet meer. Ik zit met name te denken, we hebben honderden panden in Nederland staan, wat ga je met die bestaande panden doen. Hier moet meer aandacht voor komen.

Bedankt voor het gesprek, je hebt me aan het denken gezet!

## Bijlage 4. Coderingsschema

### Hierarchie in de thematiek – hoofd en subcodes

#### **Ruimtelijke Investeringsstrategie en omgevingsfactoren (deelvraag 2+4)**

- Invloed van circulaire economie
- Invloed van omgevingsfactoren
  - Externe omgevingsfactoren
    - Macro-omgeving
      - Demografie - Vergrijzing
      - Ecologisch
      - Economie
      - Politiek
      - Ruimtelijk
      - Sociaal
      - Technologisch - Digitalisering
    - Meso-omgeving
      - Bereikbaarheid en Mobiliteit
      - Concurrentie
      - Consument-Markt vraag
      - Ketenpartners & Netwerken
      - Overheidsbeleid-Wetgeving
        - Gemeentes
        - Rijksoverheid
      - Plaatsspecifiek
      - Regionale verschillen
      - Schaal-Omvang winkelgebied
    - Interne omgevingsfactoren - Micro-omgeving
      - Business case - Rendabiliteit
      - Imago - Unique Selling Point
      - Intrinsieke motivatie - Mindset
      - Voortrekkersrol
  - Vormgeving RIS

#### **Winkelvastgoedmarkt (deelvraag 1+3)**

- Invloed van circulaire economie
  - Eigendom en kostenverdeling
  - Materialen en grondstoffen
  - Meervoudig ruimtegebruik - functiemenging - transformeerbaarheid - hergebruik
  - Nieuwbouw vs. Bestaand
- Type actor & Rol op winkelvastgoedmarkt
- Zienswijze winkel als vastgoedobject

#### **Circulaire Economie algemeen (deelvraag 3+5)**

- Begripsdefinitie - Algemeen
- Belemmeringen & Conditie voor transitie
- Probleem van collectieve actie

Dekking van de thema's (percentage van het totale aantal toegewezen codes)

	Multi	AH vastgoed	AM RED	BPD	BouwInvest	Detailhandel NL	NEPROM Heijmans	Syntrus Achmea	Gemiddeld
Ruimtelijke Investeringsstrategie	61.17%	59.67%	53.97%	74.39%	76.66%	66.42%	66.07%	66.78%	65.64%
Invloed van omgevingsfactoren	40.71%	49.03%	39.95%	59.51%	63.90%	54.41%	41.71%	53.27%	50.31%
Externe omgevingsfactoren	32.92%	39.09%	36.66%	50.91%	55.46%	39.97%	30.74%	41.44%	40.90%
Meso-omgeving	29.39%	29.58%	29.74%	34.06%	53.88%	38.81%	28.93%	34.94%	34.92%
Invloed van circulaire economie	29.67%	32.27%	22.30%	18.64%	33.90%	23.14%	26.65%	8.37%	24.37%
Ketenpartners & Netwerken	10.31%	18.17%	16.51%	13.99%	20.60%	13.03%	18.36%	16.12%	15.89%
Winkelvastgoedmarkt	18.29%	37.47%	17.22%	10.55%	22.23%	24.36%	24.56%	8.60%	20.41%
Interne omgevingsfactoren - Micro-omgeving	9.09%	9.94%	3.28%	8.87%	13.87%	25.23%	10.96%	13.83%	11.88%
Circulaire Economie	10.35%	3.37%	3.30%	17.67%	16.15%	13.29%	7.97%	6.54%	9.83%
Vormgeving RIS	6.56%	5.98%	5.91%	4.15%	13.69%	8.27%	17.72%	7.62%	8.74%
Consument-Marktpraak	15.33%	5.27%	7.51%	11.70%	10.21%	8.18%	1.85%	2.31%	7.80%
Overheidsbeleid-Wetgeving	8.76%	2.26%	0.29%	7.39%	19.69%	10.32%	5.92%	4.94%	7.45%
Belemmeringen & Condities voor transitie	4.70%	3.37%	2.84%	9.03%	8.00%	8.58%	3.90%	3.96%	5.55%
Macro-omgeving	2.50%	9.50%	6.91%	16.84%	1.57%	4.91%	1.81%	6.68%	6.34%
Type actor & Rol op winkelvastgoedmarkt	4.60%	1.01%	3.50%	5.59%	7.16%	4.41%	12.18%	3.21%	5.21%
Eigendom en kostenverdeling	0.81%	13.98%	5.66%	0.00%	14.46%	8.65%	3.52%	1.87%	6.12%
Begripsdefinitie - Algemeen	5.66%	0.00%	0.45%	8.65%	8.14%	4.72%	4.07%	3.84%	4.44%
Intrinsieke motivatie - Mindset	0.49%	5.50%	1.45%	2.94%	5.11%	11.75%	2.37%	7.60%	4.65%
Business case - Rendabiliteit	2.96%	2.03%	0.00%	0.00%	7.21%	5.73%	7.65%	3.70%	3.66%
Materialen en grondstoffen	5.29%	10.48%	5.13%	1.26%	0.60%	1.16%	6.48%	0.60%	3.88%
Regionale verschillen	5.77%	0.00%	3.07%	0.85%	3.39%	7.25%	0.00%	11.40%	3.97%
Gemeentes	2.77%	3.84%	2.02%	8.89%	0.00%	13.09%	2.87%	0.00%	4.19%
Voortrekkersrol CE	5.63%	2.39%	1.08%	4.10%	1.53%	7.74%	0.00%	2.00%	3.06%
Meervoudig ruimtegebruik - functiemenging - transformeerbaarheid - hergebruik	7.56%	1.07%	2.92%	3.69%	0.00%	5.41%	2.42%	0.00%	2.88%
Technologisch - Digitalisering	0.00%	3.32%	5.49%	3.49%	0.00%	1.91%	1.81%	3.31%	2.42%
Rijksoverheid	0.42%	5.20%	3.91%	0.82%	3.24%	0.00%	1.63%	0.00%	1.90%
Demografie - Vergrijzing	0.00%	2.56%	0.56%	10.91%	1.57%	0.00%	0.00%	2.92%	2.32%
Zienswijze winkel als vastgoedobject	0.00%	8.84%	1.14%	0.22%	0.00%	2.97%	0.00%	2.91%	2.01%

Ruimtelijk	1.89%	3.61%	0.00%	0.00%	0.00%	1.80%	0.00%	0.82%	1.02%
Economie	0.00%	0.00%	0.00%	13.37%	1.57%	0.00%	0.00%	0.37%	1.91%
Nieuwbouw vs. Bestaand	0.37%	2.08%	0.00%	0.00%	0.00%	7.13%	0.00%	0.00%	1.20%
Plaatsspecifiek	0.00%	3.89%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.80%	0.00%	0.84%
Concurrentie	3.31%	0.00%	0.00%	0.49%	0.00%	0.00%	1.50%	0.17%	0.68%
Imago - Unique Selling Point	0.00%	0.00%	0.74%	1.82%	0.00%	1.00%	0.00%	0.52%	0.51%
Bereikbaarheid en Mobiliteit	0.00%	0.00%	4.26%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.53%
Sociaal	0.00%	0.00%	0.85%	0.00%	1.57%	0.00%	0.00%	0.00%	0.30%
Politiek	0.60%	1.09%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.21%
Schaal-Omvang winkelgebied	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.51%	0.06%