

RETAILGIDS 2020

INSPIRATIE | INFORMATIE | INSTRUMENTEN



Retailagenda

COLOFON

PARTNERS RETAILAGENDA 2017-2019

CBL
Detailhandel Nederland
G4o Stedennetwerk
Gemeente Den Haag
INretail
IPO
Ministerie van Economische Zaken & Klimaat
NRW
Platform31
Raad Nederlandse Detailhandel
Retail Innovation Platform
Thuiswinkel.org
Vakcentrum
VNG

Onze dank gaat uit naar alle bestuurders en deskundigen uit de sector die het werk van de Retailagenda tot een succes hebben gemaakt.

VORMGEVING

Jeroen van Heemskerck Düker,
Hyperion creatieve communicatie

TEKST

Met dank aan alle partners, relaties
en Stadszaken.nl.

Een uitgave van de Retailagenda
9 maart 2020

DISCLAIMER

De inhoud van deze Retailgids is met de grootste zorg samengesteld. Ondanks deze betrachte zorgvuldigheid kan het voorkomen dat de informatie verouderd is of onjuistheden bevat. De Retailagenda is in geen geval aansprakelijk voor enige schade die het directe of indirecte gevolg is van of in verband staat met het gebruik van de informatie uit deze brochure.

RETAILTEAM

Het Retailteam heeft van 2017-2019 invulling gegeven aan de thema's en projecten van de Retailagenda:

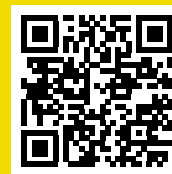
Marijke van Hees, voorzitter
Annet van Baarle, communicatie-adviseur
Brigit Gerritse, programmamanager
Willem Leyh, projectleider HCA
Lieve Römkens, adviseur ministerie van EZK
Kim Ruijs, projectleider Regionale afstemming
Tessa Vosjan, projectleider Kenniscreatie & innovatie
Jacques de Win, adviseur ministerie van EZK
Irma IJdens, projectleider Lokale transformatie

INFORMATIE

Deze publicatie bevat een selectie van de belangrijkste resultaten van de Retailagenda. Alle publicaties, handreikingen en instrumenten zijn ook te vinden op retailland.nl en kennisplatform Retail Insiders (retailinsiders.nl).



RETAILLAND.NL



RETAILINSIDERS.NL

RETAILGIDS 2020

INSPIRATIE | INFORMATIE | INSTRUMENTEN



Retailagenda

INHOUD

Woord vooraf van Mona Keijzer **3**

De Retailagenda, 2015–2020 **4**

Hoofdpijnen vervolgaanpak **10**

Thema Regionale afstemming **13**

Thema Lokale transformatie **23**

Thema Samen investeren **35**

Thema Human Capital Agenda **43**

Thema Kenniscreatie en innovatie **51**

Alle publicaties van de Retailagenda **62**



Samen kunnen we binnensteden laten bruisen

Als we érgens zien hoe onze economie verandert, dan is dat in onze binnensteden. En als iemand die verandering dagelijks merkt, dan is dat de winkelier en de werknemer in de detailhandel. De afgelopen jaren hebben we gezien dat de crisis tot leegstand leidde. En dat de consument steeds sneller nieuwe wensen heeft als het gaat om winkelen. Liever online vanuit huis, of naar de grote stad, als je dan toch gaat. Dit was nog maar het begin van een ontwikkeling die nog steeds aan de gang is en de komende paar jaar versterkt door zal zetten.

In 2015 zijn we daarom gestart met de Retailagenda. Als brancheorganisaties, vastgoedpartijen, gemeenten, provincies en Rijksoverheid beseften we dat we de detailhandel en de binnensteden alleen gezamenlijk kunnen laten bruisen. Inmiddels hebben we rond de Retailagenda een geweldig netwerk gebouwd, dat staat als een huis. Onze opdracht is onveranderd: samenwerken om onze

binnensteden aantrekkelijk te houden en onze winkeliers te ondersteunen in de overgang naar een nieuwe economie: nieuwe verdienmodellen, vaardigheden en kennis ontwikkelen.

Leegstand gehalveerd

We weten dat een bloeiende binnenstad meer zal zijn dan een plek om te winkelen. De winkelier kan zich niet meer onderscheiden op prijs of product, maar service en beleving zullen voorop komen te staan. We weten dat het niet zomaar gaat, maar we weten ook dat het kan, en dat er veel moois uit voort kan komen! Dat werd in februari 2020 duidelijk, toen ik koning Willem-Alexander liet zien hoe de gemeente Beverwijk, samen met haar vernieuwende winkeliers en vastgoedeigenaren, de leegstand in de winkelstraat in vijf jaar heeft gehalveerd.

We bouwen dankbaar verder op het goede werk van de afgelopen jaren, dat ons veel inzichten, hulpmiddelen, kennis en partners heeft opgeleverd. Allemaal verzameld in deze publicatie. Laat u inspireren, vindt nieuwe partners en ontdek nieuwe wegen om te bewandelen. Ik wens u veel leesplezier.

Mona Keijzer

Staatssecretaris Economische Zaken en Klimaat

Er ligt nog volop werk, graag zetten we door

Het was geen warm bad, de start van de Retailagenda in 2015. De spanning tussen de private belangen van vastgoedeigenaren en retailers was voelbaar. De partners aan tafel hadden wel een zichtbaar gemeenschappelijk probleem; de sluiting van veel winkels en de toenemende leegstand in de winkelgebieden. De minister van Economische Zaken, Henk Kamp, stak zijn nek uit; hij vroeg om samenwerking. En dat deed de Retailagenda, maar betrokken partijen hadden alleen nog geen goed beeld hoe. Een terugblik op hoe de Retailagenda tot stand is gekomen, en zich heeft weten te ontwikkelen tot uniek samenwerkingsverband.



Samen met de drie trekkers van het eerste uur, Jan Meerman, Hamit Karakus, Wijnand Jongen en beleidsmedewerkers van het ministerie arrangerden we de noodzakelijke samenwerking. Daarbij gingen we aan de slag op twee sporen; werken aan vertrouwen en aan een inhoudelijk programma waar bestuurlijk partijen zichzelf en elkaar aan konden committeren. In een strategische conferentie met meer dan 100 deelnemers zijn de eerste 21 acties van de Retailagenda geformuleerd. Sommige acties waren al in gang gezet, zoals de projecten van platform De Nieuwe Winkelstraat (DNWS). Andere acties zoals de RetailDeals en de regierol van provincies bij toekomstbestendige winkelgebieden waren nieuw. De gekozen hoofdlijn van de aanpak is tot op de dag van vandaag relevant; investeren in mensen, zowel werknemers als werkgevers, kansen voor ondernemerschap versterken en de vitaliteit van winkelgebieden aanpakken. Lokale erkenning van de problemen was en is nog altijd de focus van de inzet; bottom-up werken aan bestuurlijke urgentie. Het arrangeren van de samenwerking

betekende kennis delen en een netwerk opzetten van private en publieke partijen. Het besef drong door; niemand kan de problemen in de retail alleen oplossen!

Verantwoordelijkheid benoemen en focus

De samenwerking is op landelijk niveau onderhouden via werkconferenties, de regiegroep en later de stuurgroep van de Retailagenda. Minister Kamp van Economische Zaken sprak bij de start van de Retailagenda de bestuurders van gemeenten en provincies persoonlijk aan op het nemen van verantwoordelijkheid. Het tekenen van de RetailDeals gaf daaraan een symbolische waarde. Maar wie had gedacht dat het Rijk vervolgens de problemen wel even zou oplossen, kwam bedrogen uit. Het tekenen van de deal was een belofte aan jezelf als bestuurder. Geen geldelijke steun als wenkend perspectief, wel het delen van kennis en ervaringen. Het Retailteam, dat de acties van de Retailagenda uitvoert, koos voor het actief volgen van enkele middelgrote gemeenten; Meppel, Emmen, Arnhem, Roosendaal en Hardenberg.

De wethouders van deze gemeenten waren de koplopers die gezicht gaven aan het noodzakelijke lokale bestuurlijke commitment.

De massale sluiting van warenhuis V&D heeft de urgentie destijds vergroot. Het zichtbare probleem van leegstand kwam raakte massaal het hart van de binnensteden. Het Retailteam reisde het land door en sprak met honderden bestuurders. De urgentie wordt algemeen erkend, het is dan ook zeer waardevol dat VNG en G40 zijn aangesloten bij de Retailagenda. In 2020 hebben we 158 getekende RetailDeals. Terwijl we bij de start dachten ons tot maximaal vijftig RetailDeals te moeten beperken.

Het commitment van gemeentebestuurders levert niet altijd de juiste maatregelen op. Regelmatig kwamen we bestuurders tegen die in hun gemeente het tij nog dachten te kunnen keren met uitbreidingen. We moesten daarom scherpte aanbrengen in de acties; de informatie over de situatie in de retail moest beter en een target van 20 procent reductie van winkelloppervlak werd in 2016 het gestelde doel. Naast leegstand werd het probleem van de, deels verborgen, plancapaciteit geagendeerd. Niet dat er nergens meer een vierkante meter winkelloppervlak bij mocht komen; maatwerk en verbetering mag, maar het totaal aantal beschikbare meters moest omlaag door middel van lokale transformatie.

Voor beide doelen namen de provincies gezamenlijk verantwoordelijkheid. Met steun van de Retailagenda en inzet van NRW lukte het Sander de Rouwe (gedeputeerde van de provincie Friesland) eind 2016 al zijn collega's een provinciale



RetailDeal te laten tekenen. De kern van die deal: eenduidige begrippen en informatie over plancapaciteit en winkelloppervlak in beeld brengen en gemeentebestuurders aanspreken op regionale afstemming van plannen met retail.

De komende jaren blijft regionale samenwerking van belang. Daarbij is ook het regime van de Europese Dienstenrichtlijn van invloed. Een stevige uitdaging voor Nederlandse gemeenten die de verschillende soorten detailhandel actief willen ordenen. Inspelend op de casus Appingedam, waarin is vastgesteld dat detailhandel valt onder het vrije verkeer van diensten, heeft de Retailagenda opdracht gegeven voor het opstellen van een handreiking voor het omgaan met de Dienstenrichtlijn. Dit in samenwerking met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties en enkele adviesbureaus, zodat gemeenten niet allemaal zelf het wiel hoeven uit te vinden.

Vanuit de Retailagenda is op heel veel manieren onderzocht op welke wijze de lokale transformatie-opgave kan worden uitgevoerd. We hebben door middel van handreikingen, interviews, bijeenkomsten, workshops en de inzet van het reviewteam Lokale transformatie het traject van lokale transformatie ondersteund.

Vastgoed: samen investeren

Vertegenwoordigers van de vastgoedsector in de Retailagenda, IVBN en Vastgoedbelang, bepleitten bij de start van de Retailagenda een aanpassing

De komende jaren blijft regionale samenwerking van belang

van de spelregels op de huurmarkt. De praktijk met indeplaatsstelling leidt naar hun mening tot onwenselijke doorverhuur, sleutelgeld dat retailers onderling afrekenen en erosie van de kwaliteit van de huurder (steeds meer outlets). Dit alles kan het investeren in winkelgebieden afremmen. De ervaringen van winkeliers staan hier loodrecht tegenover; het verzwakken van de positie als huurder door bijvoorbeeld de contracten tijdelijk te maken en het recht op een locatie af te zwakken, is bedreigend voor continuïteit. De overdracht van de winkel als economisch goed dat waarde heeft, is sterk gekoppeld aan de locatie. De weerstand bij verhuurders om de huur zelfs tijdens een recessie aan te passen, vormde een twistpunt tussen huurders en verhuurders. De positie van franchisenemers is in dit opzicht problematisch als het moederbedrijf de primaire huurcontracten in handen heeft en failliet gaat.

In de eerste jaren van de Retailagenda hebben we op beider verzoek een verkenning gedaan om nader tot elkaar te komen. Doelstelling van de overlegtafel Huurmarkt was te komen tot werkbare afspraken over de huurmarkt in de retail. Afgesproken werd deze vast te leggen in een convenant, binnen huidige wettelijke kaders waar zowel vastgoedpartijen, retailpartijen en de overheden achter konden staan. De gemaakte afspraken gingen over drie centrale thema's: marktconfor-

me huur, indeplaatsstelling en investeringen. De uitwerking van de drie thema's zagen de partijen in samenhang met elkaar; het zou één pakket zijn. Het convenant werd, ondersteund door juristen, voorbereid om tot afspraken te komen tussen brancheorganisaties uit de vastgoedmarkt (IVBN en Vastgoedbelang) en de retail (Detailhandel Nederland en INretail).

Het is helaas niet tot tekenen gekomen; op het moment suprême was er geen draagvlak onder de retailers. De vastgoedpartijen waren teleurgesteld en trokken zich landelijk terug uit de Retailagenda. Op lokaal en regionaal niveau bleven de vastgoedpartijen wel partij om mee samen te werken. Inmiddels is de problematiek op de markt van verhuur van winkels nader onderzocht. Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat constateert na dit onderzoek dat er geen reden is om verder te gaan werken aan aanpassingen van de huurwet voor winkelvastgoed. De focus in de Retailagenda is gericht op verduurzaming en op investeringen in transformatie van vastgoed. In de regionale aanpak zijn de vastgoedpartijen weer om tafel gegaan en ligt er een basis voor samenwerking met retailers en overheid op de gekozen onderwerpen. Via het netwerk van partner NRW is de relatie met landelijke vertegenwoordigers uit de vastgoedsector wel in stand gebleven.

De consument kiest

Publieke bestuurders spelen een rol in de aanpak van de Retailagenda, maar de échte centrale rol is weggelegd voor de consument en de winkeliers. De winkelgebieden die in staat zijn om de consument te blijven trekken, doen er goed aan om te kiezen voor een duidelijk profiel. Uit onderzoek naar de sociale meerwaarde van winkelgebieden blijkt dat succesvolle winkelgebieden een duidelijk beeld hebben van de doelgroepen en werken aan beleving en gastvrijheid. De gunst van de consument vraagt van de winkeliers om aanpassingen. Dat betekent professioneel inspelen op de online mogelijkheden met nieuwe concepten en businessmodellen. Maar ook het versterken van de adviesfunctie en gastvrijheid van medewerkers bij speciaalzaken.



In 2016 werd door Detailhandel Nederland hardop uitgesproken dat in de toekomst slechts enkele grote steden een florerende centrumfunctie voor een breed aanbod aan consumentengoederen zouden behouden en dat in de middelgrote steden grote klappen zouden vallen; het winkelaanbod zou drastisch krimpen. In kleine kernen bleef hoogstens een dagelijkse verzorgingsfunctie overeind. Nu vier jaar later is de terugslag in de sector goed zichtbaar. Vele kleine winkels vallen om en vele ketens in het middensegment van de markt blijven niet overeind. Gelijktijdig is er in de non-food sector een forse prijsconcurrentie tussen de supermarkten en grote ketens.

Het begrippenkader kansrijke en kansarme winkelgebieden was een poging om te helpen in het keuzeprocess waar te investeren en waar is transformatie noodzaak. Inmiddels wordt dit begrippenkader niet meer gehanteerd; het werd te beladen voor die plaatsen waar het begrip kansarm een negatieve spiraal teveel bevestigde. Natuurlijk willen de gemeenten zich niet zomaar neerleggen bij een toenemende leegstand. Het helpt als zij een actief beleid voeren op het herschikking van de winkelgebieden (kansanders), de samenwerking met winkeliers, vastgoedeigenaren en centrummanagement stimuleren en ruimte bieden voor het flexibel omgaan met regels. Er is ook nog steeds ruimte voor de gunst van de consument. Nieuwe winkels zijn soms tegen de trend in wel succesvol en sommige winkelgebieden fleuren op. Maar nog altijd zullen vele vierkante meters winkelvloer moeten verdwijnen.

Innovatie en digitalisering: aanpassen en veerkracht

De uitbreiding van de Retailagenda met een innovatieagenda heeft in de afgelopen twee jaar de aandacht terecht verbreed van lokaal en regionaal werken aan transformatie naar meer aandacht voor de kwaliteiten van ondernemers en de medewerkers. Den Haag en Roermond namen het initiatief voor deze living labs. Inmiddels is het netwerk van gemeenten dat op deze door *learning by doing* met innovatie experimenteert, fors uitgebreid. In deze labs doen we ervaring op met initiatieven gericht op loyaliteit, sociale meerwaarde en DNA en inzet van lokale online platformen. Opgedane kennis die weer breed wordt gedeeld.

De totale sector verandert fundamenteel, mede door innovatie, technologische ontwikkelingen, verduurzaming en verdere internationale concurrentie via platformen. De kansen blijven zien en pakken; dát is de opdracht voor de retail, zowel in fysieke winkels als digitaal. Inmiddels is duidelijk dat beide werelden in elkaar overlopen; "Ga voor omnichannel", is het advies van Wijnand Jongen, directeur van Thuiswinkel.org. Zogenaamde pure players zoals Coolblue en Amazon openen fysieke winkels. Er is nog steeds veel werk, maar dat is deels verplaatst naar distributiecentra. De handel in de winkel zal verdere aanpassingen vragen door demografische en maatschappelijke veranderingen; dat vergt veerkracht van ondernemers.

Sinds de doorstart van de Retailagenda, in 2018, heeft de verantwoordelijk staatssecretaris Mona Keijzer zich gericht op een positieve boodschap

Er is nog steeds ruimte voor de gunst van de consument



Nieuwe partners en ideeën zijn welkom

voor de retail. Met haar enthousiasme voor de winkelsector vraagt ze ondernemers de verantwoordelijkheid te nemen en samen te werken in het pakken van de kansen door innovatie. Zij maakt zich hard voor de kwetsbare positie van het mkb in de retail en steunt de kennisontwikkeling en versterking van opleidingen voor de medewerkers. Inmiddels is duidelijk dat de oplossing voor de problemen in de retail ook buiten die sector liggen. Toerisme, cultuur, evenementen, erfgoed spelen ook een rol in het leefbaar houden van steden en kernen. Uit de praktijk van de retailinnovatielabs blijkt dat het pad naar innovatie in de retail lang niet altijd over rozen gaat. Niet alle acties zijn op elk moment in elke situatie te herhalen. Juist daarom is het zo belangrijk gemaakte fouten te evalueren en samen de eventuele obstakels weg te nemen. De staatssecretaris maakt die reis volop mee en vertelde onlangs zelfs aan de Koning Willem-Alexander met enthousiasme over de geslaagde initiatieven zoals die in Beverwijk. Ze is zich bovendien bewust van het belang om op Europees niveau te bekijken welke maatregelen nodig zijn om een gezond level playingfield te houden, door grenzen te stellen aan de platformen.

Betere informatie voor beleid

Bij de start van de aanpak van de Retailagenda is afgesproken dat partijen alle beschikbare kennis en data over ontwikkelingen in de retailsector en over winkelstraten en -gebieden op een eenduidige manier bij elkaar zouden brengen. Het ratjetoe van definities, commerciële belangen, onduidelijkheid rond verantwoordelijkheden en de veelheid van betrokken actoren maakte dit geen eenvoudige opdracht. Het duurde tot begin 2019 voordat er een gezamenlijk platform voor data en kennis was gerealiseerd. INretail en Thuiswinkel.org hebben de basis gelegd voor dit platform. Retail Insiders is nu die plek. Op dat platform zijn ook commerciële data te vinden, zoals van Locatus.

De Retailagenda wil ook de komende jaren blijven bijdragen aan het delen van kennis. Waar in de afgelopen jaren het accent vooral lag op intervisie aan de hand van casuïstiek willen we in de komende jaren ook meer en meer evidence based informatie gaan bieden. De aanpak van Shopping Tomorrow met expertgroepen is een goede manier om dat te organiseren. Zo bleek ook uit de publicatie van de expertgroep Future Retail City Center

over de aanpak van succesvolle winkelgebieden. In de Retailagenda gaan we, ook via het Retail Innovation Platform, nog meer samenwerken met kennisinstellingen die onderzoek doen naar de ontwikkelingen in de retail en de projecten in het netwerk van de Retailagenda.

Human Capital Agenda: werkgevers en werknemers aan tafel

De Retailagenda heeft nooit een rol gespeeld bij de onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden tussen werkgevers en werknemers. Dit is een taak die retailorganisaties zoals INretail en Vakcentrum hebben opgepakt. De spanningen tussen partijen waren wel voelbaar; men kwam niet tot een gezamenlijk sectorbeleid. Met een meer projectmatige aanpak buiten de onderhandelingsstafel om heeft de Retailagenda in de afgelopen twee jaar wel een belangrijke ondersteunende positie kunnen innemen. Verschillende projecten die onder de vlag van de Retailagenda zijn gestart, lopen ook in 2020 nog door en resulteren in concrete instrumenten.

Op deze plek is het belangrijk aan te geven dat in de komende jaren organisaties van werkgevers en werknemers samen willen werken aan een gezamenlijke besteding van middelen uit het Detailhandelsfonds. Gericht op versterking van de aandacht voor de positie van werknemers. Bovendien willen de brancheorganisaties meer werk maken van de verspreiding van kennis naar de lokale mkb'er. Namens de Nationale Winkel Raad gaan vijf regiovertegenwoordigers zich inzetten voor hulp aan retailers. De wens van werkgevers en werknemers is de samenwerking de komende jaren voor te zetten.

De Retailagenda gaat door

Terugkijkend is het indrukwekkend hoe groot de groep met bij de Retailagenda betrokken mensen is geworden. Er bestond voor de aanpak van de

Retailagenda geen duidelijke blauwdruk, hoewel er terugkijkend wel een logische fasering te herkennen is. Het is te danken aan de creativiteit van velen dat er instrumenten zijn ontwikkeld en ingezet voor dit bijzondere en omvangrijke veranderproces.

De eerste jaren van de Retailagenda hebben veel betekend voor de probleemherkenning en het creëren van bestuurlijk draagvlak gericht op samenwerking. Het was zaak de Retailagenda niet te institutionaliseren, maar de partners uit het netwerk zelf in actie te laten komen. Van een bottom-up actieprogramma is de Retailagenda in de eerste drie jaar geëvolueerd naar een meer gefocust programma rond vijf centrale thema's. Deze stonden de afgelopen twee jaar centraal. Er was daarbij behoefte aan een toegewijd team van professionals met meer centrale slagkracht: het Retailteam. Voor dit team stelden G4o, INretail, IPO, NRW, Vakcentrum, VNG en het ministerie van Economische Zaken en Klimaat medewerkers en financiën beschikbaar. Deze partijen vormden, tot 2020, samen met de CBL, Detailhandel Nederland, gemeente Den Haag, Platform 31, platform De Nieuwe Winkelstraat, Thuiswinkel.org en de Raad Nederlandse Detailhandel de stuurgroep voor de aanpak van de Retailagenda.

De bestuurders uit de stuurgroep hebben de staatssecretaris van Economische Zaken, Mona Keijzer, gevraagd om de samenwerking nog vier jaar te steunen. Zij is bereid dat te doen, met de volledige steun van de Tweede Kamer. De sector waarin 800.000 mensen werken verdient aandacht van het Rijk. Een meer integrale benadering maakt ook betrokkenheid van andere ministeries wenselijk.

Voor de komende periode is de aanpak van de Retailagenda vernieuwd en gericht op twee pijlers; transformatie van winkelgebieden en ondernemerschap/human capital/nieuwe businessmodellen. Ook de organisatie van de Retailagenda wordt aangepast; zowel de samenstelling van de stuurgroep als de uitvoering worden op onderdelen herzien. We willen de ontwikkelde kennis en kunde behouden en de Retailagenda versterken met nieuwe partners en aanvullen met nieuwe instrumenten en inzichten aan de hand van systematisch onderzoek door kennisinstellingen. De Retailagenda is toe aan een next-level benadering; nieuwe partners en ideeën zijn daarbij welkom!



Trots op de samenwerking, het gegroeide vertrouwen en het bestuurlijk elan

Wat een ontdekkingstocht is de Retailagenda! Zoveel urgentie om de problematiek aan te pakken in een wereld waarin de mkb'er om de hoek moet opboksen tegen de krachten van mondiale veranderingen in de maatschappij. Iedereen hoopt dat het zijn deuren voorbijgaat. Prachtig om te zien dat solidariteit en maatschappelijk engagement kunnen helpen om de problemen het hoofd te bieden. Ik ben trots op de ontstane samenwerking, het gegroeide vertrouwen en het bestuurlijk elan.

Duurzaamheid, digitalisering en globalisering bieden de retail en de maatschappij perspectief. De vraag is wel hoe we ons ertoe willen verhouden. Nederland zal spelregels en beleid moeten bedenken die passen bij de gewenste verandering. Consumptisme woont de aarde uit, er is niet genoeg voor iedereen, we moeten ons gaan aanpassen. Maar die toon is niet gebruikelijk. Persoonlijk vind ik het een uitdaging om ook daarover de komende jaren het gesprek aan te gaan. De stuurgroep van de Retailagenda biedt daarvoor een goed platform, al hebben we ons tot nu toe beperkt tot een redelijk pragmatische aanpak van de transitie in de retail. Het is tijd voor een *next level*.

Ik verwacht dat we de komende vier jaar nog nadrukkelijker voor de fundamentele keuze worden gesteld om een gezamenlijke visie te ontwikkelen op de retail van 2030. Ik heb vertrouwen in de partners aan tafel, ik hoop op dat we toe gaan komen aan het goede en lastige gesprek over de toekomst. En ik

ben dankbaar voor alle positieve energie van iedereen in de afgelopen jaren en hoop dat we met de Retailagenda een bijdrage kunnen leveren aan de vitaliteit van de sector.



Marijke van Hees
Voorzitter van de Retailagenda



FOTO: SCN

Retailagenda 3.0: de hoofdlijnen van de vervolgaanpak

De partners van de Retailagenda onderstrepen het belang van de publiek-private samenwerking, die heeft geleid tot groeiend onderling vertrouwen en begrip voor elkaars belangen. De Retailagenda is daarom met nog eens vier jaar verlengd. Doe mee!

In de afgelopen jaren is steeds gekozen voor verdere focus en verdieping. Voor de komende nieuwe fase – van 2020 tot 2024 – zijn uiteindelijk twee hoofdpijlers benoemd. We roepen alle betrokken partijen binnen de sector op om ook de komende periode samen te werken aan de toekomst. Doe mee!

De afgelopen twee jaar hebben vijf thema's centraal gestaan: regionale afstemming, lokale transformatie, samen investeren, human capital agenda en kenniscreatie & innovatie. Bij elk thema is daarbij bovendien gekeken naar drie randvoorwaardelijke onderwerpen: digitalisering, internationalisering/Europa en duurzaamheid.

In deze *Retailgids* staat een selectie van concrete projecten, instrumenten, onderzoeken, publicaties en learnings die de Retailagenda deze afgelopen periode met inzet van de partners heeft opgeleverd. Bijvoorbeeld onderzoek naar een gezamenlijke aanpak voor koopstroomonderzoeken

een handreiking voor de sanering van plancapaciteit in bestemmingsplannen, het reviewteam dat kennis vergaart over transformatieprocessen, het onderzoek naar de werking van de huurmarkt, de living labs op het gebied van human capital, de e-learnings van de e-Academy, de lancering van kennisplatform Retailinsiders en de retailinnovatielabs waar kennis wordt opgedaan die met de gehele sector wordt gedeeld. Al deze inzichten, instrumenten en inspiratiedocumenten worden

gedeeld met de sector via het kennisplatform Retail Insiders en onze website www.retailland.nl.



Brigit Gerritse
Programmamanager
Retailagenda

Vervolgaanpak 2020-2024

De Retailagenda is een effectieve aanpak gebleken om met alle stakeholders te onderzoeken op welke wijze in de toekomst het best aan een gezonde retail en aantrekkelijke winkelgebieden, vitale binnensteden en kernen kan worden gewerkt. De Retailagenda is daarom met vier jaar verlengd. Deze periode geeft ons voldoende tijd om de daadwerkelijke uitvoering van projecten goed te kunnen monitoren. Voor de nieuwe fase is er nog meer focus, centraal daarbij staan twee hoofdpijlers:

- lokale transformatie;
- ondernemerschap, human capital en nieuwe verdienmodellen.

Kennistafels

Vanuit de markt kunnen jaarlijks zo'n vijf tot acht kennistafels worden georganiseerd om concreet invulling te geven aan de twee hoofdpijlers. Voor deze kennistafels kunnen voorstellen worden ingediend, bijvoorbeeld om gezamenlijk een nadere verkenning of studie uit te voeren of om een concreet instrument te ontwikkelen. Vanuit de Retailagenda wordt bewaakt dat aan iedere tafel de vier O's vertegenwoordigd te zijn: Onderzoek, Onderwijs, Overheid en Ondernemers.

Iedere tafel benoemt een partnerorganisatie die als host optreedt, probleemeigenaar is, betrokken partijen bij elkaar brengt en de bijeenkomsten voor de tafel organiseert. Via deze organisatie worden, wanneer daar behoefte aan is, ook eventuele subsidiegelden aangevraagd (denk aan SDF gelden). Wanneer subsidie wordt aangevraagd, is er in beginsel altijd sprake van cofinanciering door één of meerdere stakeholders.

Doe mee!

Doe mee met de kennistafels.
Lever een bijdrage aan een robuuste,
toekomstbestendige retailsector!

Neem contact op met het Retailbureau
via info@retailland.nl.



→ **Meer informatie**
retailland.nl/kennistafels

Iedere tafel levert tevens een voorzitter die de voortgang en het budget bewaakt en beschikbaar is voor overleg met voorzitters van andere tafels (managementoverleg).

Retailbureau

De aanvragen voor de kennistafels worden verzameld door het Retailbureau. Het Retailbureau bereidt de vergadering van de Stuurgroep voor. Deze vergadert ongeveer acht keer per jaar. De Stuurgroep beoordeelt of de aanvraag strategisch/beleidsmatig gewenst is en past binnen de hoofdpijlers. Wanneer gevraagd wordt om een aanvullende subsidie door het SDF, dan kan het voorstel eventueel worden doorgestuurd. Het SDF beoordeelt de kwaliteit van de aanvraag en neemt een beslissing omtrent het toekennen van de gelden. Een nadere uitwerking van het toetsingsregister is terug te vinden op retailland.nl en kennisplatform Retail Insiders. Wij kijken ernaar uit om samen met alle betrokken publieke en private partners weer invulling te geven aan het vervolg van de Retailagenda.



SCENARIOPLANNINGSTRAJECT RETAILAGENDA

Blik op de toekomst

podcast

Wat staat ons in de toekomst te wachten? Beluister de vier podcasts met uitgewerkte scenario's (zie QR-codes op deze pagina).

Hoe ziet de toekomst van de retailsector eruit? En hoe kan de Retailagenda hierop inspelen? Om dat in beeld te brengen vond in de zomer van 2019 een strategische scenarioplanningssessie plaats onder leiding van Kitty Koelemeijer, hoogleraar Marketing & Retailing aan Nyenrode Business Universiteit. De leden van de stuurgroep en het Retailteam hebben gezamenlijk bepaald welke onderwerpen binnen de sector we samen belangrijk vinden en waar we aan willen werken de komende periode.

Vragen die aan de orde kwamen zijn: wat willen we bereiken? Wat zijn onze gezamenlijke ambities? Maar ook: Wat komt op ons af, wat is bedreigend, wat moeten we écht niet willen en wat



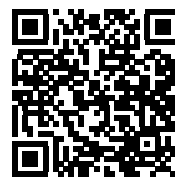
LOWTECH EASY LIFE



OFF THE GRID



ON THE SPOT



HIGTECH LEASY LIFE

biedt kansen? Door deze vragen te stellen wordt inzichtelijk wie we daarbij nodig hebben en wat voor soort organisatie hierbij gewenst is.

Vier toekomstscenario's

Uiteindelijk heeft deze intensieve sessie geleid tot vier mogelijke toekomstscenario's voor de retail-sector: High tech leasy life, On the spot, Off the grid en Low tech easy life.

Vanzelfsprekend nemen het gedrag en de wensen van de consument bij elk scenario een belangrijke positie in. Omarmt de consument de techniek van het online shoppen? Is de consument bereid daarvoor een prijs voor te betalen en een gebrek aan privacy voor lief te nemen (zoals bij *On the spot*)? Gaan algoritmes ons koopgedrag beïnvloeden (en leven we een *High tech leasy life*)? Of komt er een tegenbeweging en gaan we *Off the grid*? En gaan we eigenlijk nog wel consumeren? Of verschuift de behoefte van dingen naar diensten, van spullen naar service? En wat betekent de trend van het consuminderen voor onze sector?

Mogelijke antwoorden op al deze vragen zijn uitgediept en verwerkt in vier scenario's. Deze werelden worden tot leven gebracht in vier podcasts die hier te beluisteren zijn.

Nadenken en meedenken

Voorspellen is lastig, vooral als het de toekomst betreft. Maar samen nadenken over de mogelijke rol van overheden, brancheorganisaties, winkelketens, vastgoedpartijen en andere stakeholders om te komen tot een toekomstbestendige winkellandschap, dat kan altijd. Meedenken over de toekomst van de sector en de onderwerpen waar de Retailagenda gezamenlijk aan kan werken? Alle input en inzet is welkom! Stuur dan een bericht naar info@retailand.nl, dan praten we graag verder.

CONSUMENTEN KENNEN GEEN GEMEENTEGRENZEN

REGIONALE AFSTEMMING VAN HET DETAILHANDELSBELEID IS ESSENTIEEL

Gemeenten die werken aan vitale kernen, bruisende binnensteden en een gezonde winkelstructuur staan vaak voor lastige keuzes. Welke winkelgebieden zijn toekomstbestendig en in welke gebieden is consolidatie of afbouw nodig? De problemen die zich daarbij voordoen, zoals langdurige leegstand en onderminning van winkelvastgoed, overstijgen vaak het lokale niveau en hebben impact op de hele regio. Een goed afgestemd regionaal detailhandelsbeleid, waarbij gemeenten optimaal tot hun recht komen is daarom noodzakelijk. Provincies willen een regierol nemen om tot regionale afstemming te komen. Zij hebben die intentie bekrachtigd door in oktober 2016 een provinciale Retaildeal te tekenen.



Afstemmen is het nieuwe veranderen

“Weet je wat jij zou moeten doen? Jij zou ondernemer moeten worden”. Eind vorige eeuw hoorde ik deze aanbeveling nogal eens richting met name (hele) eigenwijze mensen. Als ondernemer, zo dacht men, kon je immers alles zelf bepalen en hoefde je met niemand af te stemmen.

Inmiddels weet elke succesvolle ondernemer dat je met alleen een scherpe eigenzinnigheid er niet meer komt. Integendeel. Meer dan ooit is samenwerking op alle niveaus het toverwoord. Bij de provincies in Nederland is dit gelukkig niet anders. In plaats van eenzijdig en van bovenaf de planologie tekenen, wordt er volop samengewerkt. Met iedereen en op alle niveaus.

De afgelopen jaren hebben alle provincies in ons land hard gewerkt aan een beter winkellandschap. Regionale afstemming en met elkaar optrekken zijn hier bewezen sleutelwoorden. We gaan hiermee door, maar samenwerken en samenleven doe je niet alleen. Bezig met retail in breder verband? Zoek de provinciale overheid eens op. We doen en veranderen graag met je mee, maar wel in goede afstemming. En daarmee lukt het, want afstemmen is het nieuwe veranderen.



Sander de Houwe

Gedeputeerde
provincie Friesland,
voorzitter
Interprovinciaal Overleg
(IPO)

Uniforme richtlijnen koopstromenonderzoek

Provincies en de Retailagenda hebben in 2019 uniforme richtlijnen voor het meten van koopstromen opgesteld.

Doel van dit ‘Afsprakenkader landelijke richtlijnen koopstromenonderzoek’ is betrouwbare en vergelijkbare koopstroomgegevens per provincie te verzamelen, zodat deze op landelijk niveau met elkaar kunnen worden vergeleken.

Gegevens over koopbeleving en -gedrag bieden inzicht in het functioneren van detailhandel en zijn zo een belangrijk fundament van retailbeleid. De uniformiteit maakt het mogelijk om consumentengedrag in steden, wijken en dorpen binnen interprovinciaal te vergelijken en een effectief beleid op

te stellen voor bijvoorbeeld transformatie of locatiebepalingen. Uniform koopstromenonderzoek versterkt ook de onderbouwing van bestemmingsplannen in het kader van de Europese Dienstenrichtlijn. De richtlijnen voor enquêteren bieden onder andere handvatten voor het hanteren van onderzoeksvariabelen en -eenheden, de frequentie waarmee een koopstromenonderzoek uitgevoerd kan worden en het interprovinciaal delen van gegevens en resultaten. Er is ook ruimte voor regiospecifieke omstandigheden in de enquêtes, zoals bijvoorbeeld onderzoek naar consumentengedrag in grensgebieden. De vergelijkbaarheid dient dan wel te worden gewaarborgd.

Tools, tips & info

- Succesvolle transitie winkelstructuur door regionale afstemming
- Acties provincies regionaal detailhandelsbeleid
- Handreiking Dienstenrichtlijn en ruimtelijke ordening
- Handreiking Saneren plancapaciteit
- Routekaart Bestuurlijke regionale samenwerking detailhandel

Handreiking helpt overheden brancheringsbeleid te toetsen en te onderbouwen

De Europese Dienstenrichtlijn, die uitgaat van vrije vestiging van diensten, is ook van toepassing op detailhandel. Het brancheringsbeleid van overheden moet daardoor aan een aantal voorwaarden voldoen. Met de Handreiking ‘Dienstenrichtlijn en ruimtelijke ordening’ kunnen overheden toetsen of het brancheringsbeleid uit hun bestemmingsplan in lijn is met de Europese Dienstenrichtlijn.



De handreiking is een uitgave van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en kwam tot stand met provincies, de VNG en inhoudelijke partners.

De belangrijkste aanleiding voor het opstellen van de handreiking is de zaak tussen Visser Vastgoed en de gemeente Appingedam. Hierin bepaalde het Europese Hof van Justitie vorig jaar dat detailhandel een dienst is. De uitspraak zette het brancheringsbeleid van overheden onder druk. ‘Boosdoener’ is de Europese Dienstenrichtlijn, die uitgaat van vrije vestiging van diensten en dus – volgens het Hof – ook van detailhandel. De uitspraak zorgde voor veel onzekerheid onder gemeenten en provincies, die vaak van het brancheringsinstrument gebruikmaken om hun binnensteden compact te houden.

Onderscheid maken in een bepaalde branche mag nog steeds, maar onder bepaalde voorwaarden. De handreiking geeft antwoord op de vraag hoe dit kan worden gerealiseerd binnen de kaders van de Dienstenrichtlijn.

Evenredigheid

Beperkingen in vestigingsbeleid zijn nog steeds toegestaan, mits in lijn met de eisen van de Europese Dienstenrichtlijn. Dat betekent dat deze ‘non-discriminatoir’ en ‘noodzakelijk’ zijn en een gekozen maatregel ‘evenredig’ is. Dit laatste houdt in dat een regel niet verder mag gaan dan nodig om zijn doel te bereiken en dat het niet mogelijk

is dit doel te bereiken met maatregelen die minder beperking opleggen. Het beleid moet aan alle drie de eisen voldoen. Om dit te staven, is onderzoek nodig.

Inventarisatie

In bestaande bestemmingsplannen is vaak geen rekening gehouden met de Dienstenrichtlijn. Voor provincies en gemeenten is het zaak de risico’s goed in kaart te brengen en – als er risico’s zijn – hierop te anticiperen. Dat betekent dat zij een extra handeling moeten doen. Met een risico-inventarisatie in de handreiking kan getoetst worden of het beleid dat er ligt risico’s bevat; dingen die mogelijk in strijd zijn met de Dienstenrichtlijn.

Er zijn drie scenario’s mogelijk: (1) het bestemmingsplan voldoet aan de eisen, (2) het bestemmingsplan voldoet, maar de argumenten moeten aangescherpt of (3) beide zijn onvoldoende en het bestemmingsplan vraagt om een aanvulling. Ook voor provincies geldt dat keuzes beter onderbouwd moeten worden. In de Dienstenrichtlijn is voor hen een apart hoofdstuk opgenomen. Met de handreiking *Dienstenrichtlijn en ruimtelijke ordening* kunnen overheden stap voor stap toetsen of het brancheringsbeleid uit hun bestemmingsplan in lijn is met de Europese Dienstenrichtlijn.

Handvatten voor het saneren van plancapaciteit detailhandel

De Retailagenda heeft de handreiking ‘Saneren plancapaciteit’ opgesteld. Het document helpt gemeenten, provincies en adviesbureaus inzicht te krijgen in de harde plancapaciteit voor detailhandel en biedt handvatten bij sanering.

Veel Nederlandse overheden hebben een overschot aan winkelmeters. Bovendien willen zij winkels veelal concentreren in een bepaald gebied. Om een goede afweging te maken in winkelconcentratie of een reductie van retailmeters, is het van belang in kaart te hebben waar in de bestemmingsplannen ruimte is voor detailhandel: de zogenaamde plancapaciteit. Veel gemeenten hebben hier echter onvoldoende zicht op en zo blijft plancapaciteit verborgen.

Er is sprake van ‘harde plancapaciteit’ wanneer directe vestigingsmogelijkheden voor detailhandel zijn vastgelegd in een juridisch bindend planologisch kader. Het kan gaan om ruimten en gebouwen die reeds voor detailhandelsdoeleinden worden gebruikt, maar ook om panden die leegstaan of – op het oog – geen detailhandelbestemming hebben (zogenaamde onbenutte harde plancapaciteit).

Een van de basisopgaven in de detailhandel is de transformatie van winkels naar andere functies. Maar je kunt pas transformeren als je écht weet waar wat zit. De praktijk is dat een bestemmingsplan gemaakt wordt, waar daarna nauwelijks meer naar gekeken wordt. In de loop van de tijd vinden ontwikkelingen plaats waardoor ruimte op een andere manier benut wordt, zoals horeca op een locatie die oorspronkelijk voor detailhandel is aangewezen. De bestemming detailhandel blijft echter bestaan. Er zijn mogelijkheden om de functie eraf te halen, maar dan moet een gemeente dat wél weten.

De handreiking geeft stap voor stap antwoord op de vraag hoe je je plancapaciteit kunt inventariseren en wanneer je welke instrumenten inzet.

De inventarisatie dient vervolgens als basis voor nieuw beleid. Met de handreiking doorlopen gemeenten drie stappen: het inventariseren van de plancapaciteit, gevolgd door beleids- en juridische borging van wegbestemmen.

Tot voor kort bestond ook geen afsprakenstelsel om de plancapaciteit te bepalen; wanneer telt iets mee en wanneer niet, vertelt Koos Seerden, directeur Rho adviseurs, die samen met adviesbureau BRO in opdracht van de Retailagenda de handreiking maakte. Deze afsprakenstelsel is gemaakt in het kader van deze handreiking. ‘Bijkomend voordeel is dat je op deze manier ook de basis hebt om de gaten in bestemmingsplannen en de risico’s van de toepassing van de Dienstenrichtlijn op het spoor kunt komen. Zo voorkom je dat detailhandel zich vestigt op een plek waar je dat niet wilt.’

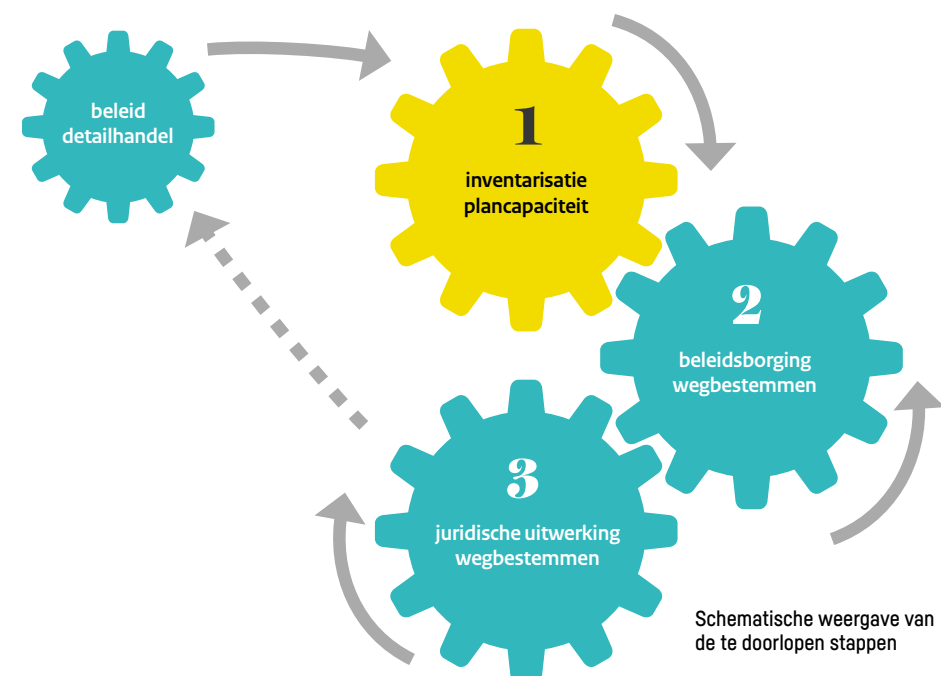
Wegbestemmen

Om winkels te concentreren op een plek, kunnen gemeenten overgaan tot sanering van detailhandelslocaties buiten aangewezen winkelgebieden. Als een bestemming wijzigt, kan dit voor een vastgoedpartij betekenen dat haar pand in waarde daalt. Dit kan hoge opkoopkosten of planschadeclaims met zich meebrengen.

Wanda Blommensteijn, jurist en adviseur omgevingsrecht bij BRO legt uit hoe dit zit: ‘Wijzigt er iets in het bestemmingsplan, dan kan het zijn dat grond minder waard wordt en is er sprake van zogenaamde planschade. Eigenaren kunnen aanspraak maken op planschadevergoeding. Zo’n vergoeding kan oplopen tot duizenden euro’s per locatie. Wil je voor een heel gebied een aanpassing doen in het bestemmingsplan, dan telt dat nogal op.’

Planschade voorkomen

Dat een locatie in het bestemmingsplan ooit een bepaald doel toegewezen heeft gekregen, betekent niet dat dit recht tot het einde der tijden blijft bestaan, zegt Blommensteijn. Maar de politieke en bestuurlijke gevoeligheid zijn ook redenen dat



gemeenten zoekende zijn in de manier waarop zij kunnen saneren. ‘Je wilt de plaatselijke ondernemersvereniging ook liever niet in het harnas jagen. De handreiking laat zien dat men niet huiverig hoeft te zijn voor kosten en schade.’

In de handreiking is een methodiek ontwikkeld om hier mee om te gaan en kosten en schade te voorkomen. Kortgezegd houdt het in dat in een beleidsdocument wordt aangekondigd dat er een wijziging in plaatsvindt en dat vervolgens wordt toegewerkt naar een juridische borging in het bestemmingsplan. Blommensteijn: ‘Je geeft zo de eigenaar van een pand de kans zich op de nieuwe bestemming aan te passen. Het is daarbij van belang tijdig te communiceren over je plannen en afspraken te maken. En te kijken of planschade wel terecht is. Een voorbeeld: als de eigenaar van een pand met een bestemming detailhandel dit niet als zodanig gevuld krijgt, dan betekent dit immers ook dat er geen behoefte aan is.’

Uitbreiding detailhandel

Inzicht in de harde plancapaciteit is ook nodig bij uitbreiding van detailhandel. De gemeente moet een uitbreiding in het kader van de ladder voor duurzame verstedelijking onderbouwen. Er moet worden aangetoond dat er behoefte is aan deze functie, dat kan door het doorlopen van de ladder. Het in kaart brengen van het aanbod – waaronder

de plancapaciteit volgens het bestemmingsplan – moet worden meegenomen in de overweging. De handreiking laat zien dat je, mits plancapaciteit wordt geïnventariseerd, ook beter door de ladder voor duurzame verstedelijking heenkomt bij structuuraanpassingen, stelt Seerden. ‘Het kan namelijk voorkomen dat je de structuur van het centrumgebied moet aanpassen omdat de functie verandert. Je moet dan uitbreiden, terwijl er veel leeg staat. Door dan te saneren laat je zien dat je actief aan de slag bent met het terugdringen van de leegstand.’

Over de handreiking

De Handreiking ‘Saneren plancapaciteit’ is mede mogelijk gemaakt door BRO en Rho in opdracht van de Retailagenda. De handreiking is tot stand gekomen in samenwerking met de VNG en het ministerie BZK, en een aantal grote en kleine overheden verdeeld over Nederland. De handreiking is toegelicht tijdens een aantal workshops voor beleidsmedewerkers Ruimtelijke Ordening en Economische Zaken.

‘Je kunt pas transformeren als je echt weet waar wat zit’

download

De handreiking ‘Saneren plancapaciteit’ is te downloaden via retailand.nl



Routekaart toont de weg naar regionale afstemming detailhandelsbeleid

Het winkellandschap volop in transitie. Er zit geen groei meer in het aantal fysieke meters, de concurrentie tussen gebieden neemt daardoor toe. Daarnaast hebben veranderingen in de ene gemeenten impact op de buurgemeenten. De routekaart 'Bestuurlijke samenwerking detailhandel' helpt beleidsmakers hun detailhandelsbeleid af te stemmen met partijen in de regio.

Het detailhandelsbeleid beperkt zich niet tot de gemeentegrenzen. Dat geldt ook voor winkelen: de consument bezoekt net zo makkelijk een ander dorp of andere stad in de regio. Samenwerking op regionaal niveau is essentieel. Het is daarom belangrijk om als regio te weten wat in welke gemeenten speelt en gezamenlijk af te stemmen waar welke winkels geconcentreerd worden.

De routekaart 'Bestuurlijke regionale samenwerking detailhandel' is opgesteld in samenwerking met Stec Groep, een ruimtelijk-economisch adviesbureau. De handreiking beschrijft zes fasen om te komen tot bestuurlijke regionale samenwerking en behandelt per fase de randvoorwaarden, valkuilen en nuttige tips. Hiervoor hebben zes regio's, uit alle hoeken van het land en alle relatief ver in de uitvoering van regionale afstemming, hun kennis en ervaring gedeeld.

Keuzes maken

Hub Ploem, partner bij Stec Groep, drukt op het hart echt voor het stappenplan te gaan zitten en mogelijk zelfs een stap verder te denken in de transitie. 'Regionale afstemming is niet het meest sexy onderwerp. Het proces ernaartoe kan ook best wat vragen. Wat je ziet is dat best veel regio's beleidsmatige afspraken hebben gemaakt. Maar écht werk maken van de uitvoering is lastiger.'

Regionale afstemming wordt bovendien nog te vaak gezien als een *moetje*. Ploem: 'Een regionale visie opstellen alleen omdat een provincie dat wil, moet niet de motivatie zijn. Het doel van regionale samenwerking is dat er keuzes gemaakt worden waar de regionale winkelmarkt sterker van wordt, waar je van elkaar kunt leren en elkaar kunt helpen in de noodzakelijke transitie. Een zorgvuldig (bestuurlijk) proces, met expliciete aandacht voor uitvoering en instrumenten, maakt de afspraken beter. En hou oog voor de fase erna. Maak afspraken over de winkelmarkt van de toekomst en wat nodig is om dit te bereiken.' Een passend winkelplan is volgens Ploem dan ook niet het enige voordeel van de routekaart. 'Door samen te werken worden actief vierkante meters uit de markt gehaald, en kan eventuele pijn met elkaar gedeeld worden.'

Over de routekaart 'Bestuurlijke samenwerking detailhandel'

De routekaart – afgebeeld op de pagina hiernaast – is opgesteld door Stec Groep in opdracht van de Retailagenda. Partijen die een bijdrage hebben geleverd door hun ervaring te delen zijn Parkstad Limburg, regio IJmond, regio Oost-Groningen, Leidse regio, de Metropoolregio Eindhoven (MRE) en A12 Corridor.

download

De complete routekaart is te vinden op retailand.nl.



➔ **Meer lezen**

In 2017 presenteerde NRW het boekje *Succesvolle transitie winkelstructuur door regionale afstemming* met tips en handvatten voor regionale samenwerking.

Provincies en vastgoed delen visie en ervaring

In het najaar van 2019 organiseerde de Retailagenda een eerste ontmoeting tussen gedeputeerden van provincies en vertegenwoordigers van de vastgoedsector.

Provincies en vastgoedpartijen delen dezelfde problematiek: structurele winkelleegstand en winkelgebieden waar bezoekersaantallen blijven dalen. Maar niet eerder deelden ze een tafel om met elkaar deze problemen te bespreken en te bekijken hoe ze elkaar kunnen helpen bij de aanpak van vitale binnensteden. Dat gebeurde in 2019 voor het eerst, op initiatief van de Retailagenda.

Het doel van de bijeenkomst was om in alle openheid elkaars 'werelden' te leren kennen en visie, kennis en ervaring te delen over de toekomstige opgaven. Provincies hebben de afgelopen vier jaar hard gewerkt aan het thema retail en daarbij de regie genomen over regionaal detailhandelsbeleid en een toekomstbestendige voorzieningenstructuur.

In binnensteden, wijken en kernen ligt het probleem van structurele leegstand veelal bij retail, maar de oplossing is meestal juist niet retail. Provincies overwegen dan ook andere opgaven bij hun aanpak te betrekken, zoals mobiliteit, leefbaarheid, duurzaamheid en vergroening. Met het

Als je bereid bent kennis te delen, boek je vooruitgang



Provincies en vastgoedpartijen kwamen 2019 in het Provinciehuis in Groningen bij elkaar.

oog op de toekomst en de opgaven die er liggen, is bij provincies de wens ontstaan om met vastgoedpartijen het gesprek aan te gaan. Voor de Retailagenda was dit de aanleiding om een ontmoeting tussen beide partijen organiseren.

Adviescommissie detailhandel

Provincies zetten verschillende (ruimtelijke) instrumenten in om vitale en toekomstbestendige winkelgebieden te realiseren en winkelleegstand tegen te gaan en te voorkomen. Zo hebben de provincies Brabant en Noord- en Zuid-Holland een onafhankelijke retailadviescommissie ingesteld. De taak van een dergelijk orgaan is detailhandelsinitiatieven waarvoor afstemming is vereist, kritisch te beoordelen en te voorzien van een advies. Veel gemeenten weten door het instellen van deze commissies veel beter waar de andere gemeenten mee bezig zijn; de commissie vormt een belangrijk onderdeel in de regionale afstemming. Daarnaast hebben alle commissies ook een kennisfunctie en zorgen ze ervoor dat deze kennis over de sector detailhandel wordt verspreid over alle gemeenten in de provincie. Wat goed werkt, is dat er in de commissie ook mensen met een vastgoed achtergrond zitten, die de projectontwikkeling goed begrijpen en goed ondernemerschap herkennen. Die kennis wordt als onmisbaar gezien. De wens is dan ook

dat elke provincie een adviescommissie krijgt, waar de vastgoedsector bij betrokken is.

Rendement

De vastgoedpartijen delen tijdens de bijeenkomst hun visie en strategie. In de vastgoedsector kijkt men nu zorgvuldiger of financieel rendement wel wordt gehaald. Maar ook het maatschappelijk rendement speelt een rol, iets wat tien jaar geleden niet aan de orde was. Men wil niet denken in termen van kansarm of kansrijk; als sprake is van transformatie, dan ontstaan er ook weer kansen, zo wordt geredeneerd. Toch is de realiteit dat niet alle gebieden een toekomst hebben, althans niet voor de retail. Provincies die met krimp te maken hebben zullen keuzes moeten gaan maken.

Kennis

Uit de discussie komt naar voren dat bij provincies en gemeenten grote behoefte is aan kennis, informatie en bewustwording. Provincies willen graag een beroep doen op de kennis die vastgoed heeft. Als je bereid bent om kennis te delen, dan kun je vooruitgang boeken in het realiseren van aantrekkelijke en vitale binnensteden en kernen, is de algehele conclusie. De aanwezigen lijkt het dan ook een goed idee om deze gesprekken op regionaal of provinciaal niveau voort te zetten.



Casus Noord-Brabant

Tijdens de bijeenkomst dienen twee cases ter illustratie van opgaven waar provincies en hun gemeenten mee te maken hebben: Noord-Brabant en Drenthe. In Noord-Brabant speelt voor het verbeteren van de kwaliteit van de binnenstad (stedelijke transformatie) het versneld toevoegen van woningen een belangrijke rol. De Provincie Noord-Brabant heeft een heel expliciet programma ontwikkeld voor middelgrote steden die met leegstand kampen en zet een aantal provinciale instrumenten in om hier verandering te realiseren. De provincie wil partner zijn van iedereen die met de transformatie-opgave aan de slag gaat. Dat geldt ook voor vastgoedpartijen.



Casus Drenthe

De Drentse steden liggen in krimp- en anticipeergebieden. De structurele leegstand is groot en wat leeg staat, staat meestal lang leeg. Zeker als je inzoomt naar krimpgebieden, daar gaat het om bijna de helft van de winkelmeters. Het gaat in Drenthe om 140.000 vierkante winkelmeters, waarvan 60.000 langer dan drie jaar geen invulling heeft gekend en dus structureel leeg staat. Drenthe heeft daarom een Binnenstadfonds van 13 miljoen euro voor zeven gemeenten ingesteld. Dit provinciale fonds stimuleert en ondersteunt plannen van gemeenten om de binnensteden toekomstbestendig te maken en geeft financiering voor winkelverplaatsing, gevelverbetering en planontwikkeling.

Drenthe hoopt op een actieve rol van de vastgoedsector; de leefbaarheid van steden en dorpen is in het geding. Daardoor zijn er ook andere opgaven. Daar wil de provincie bij ondersteunen.

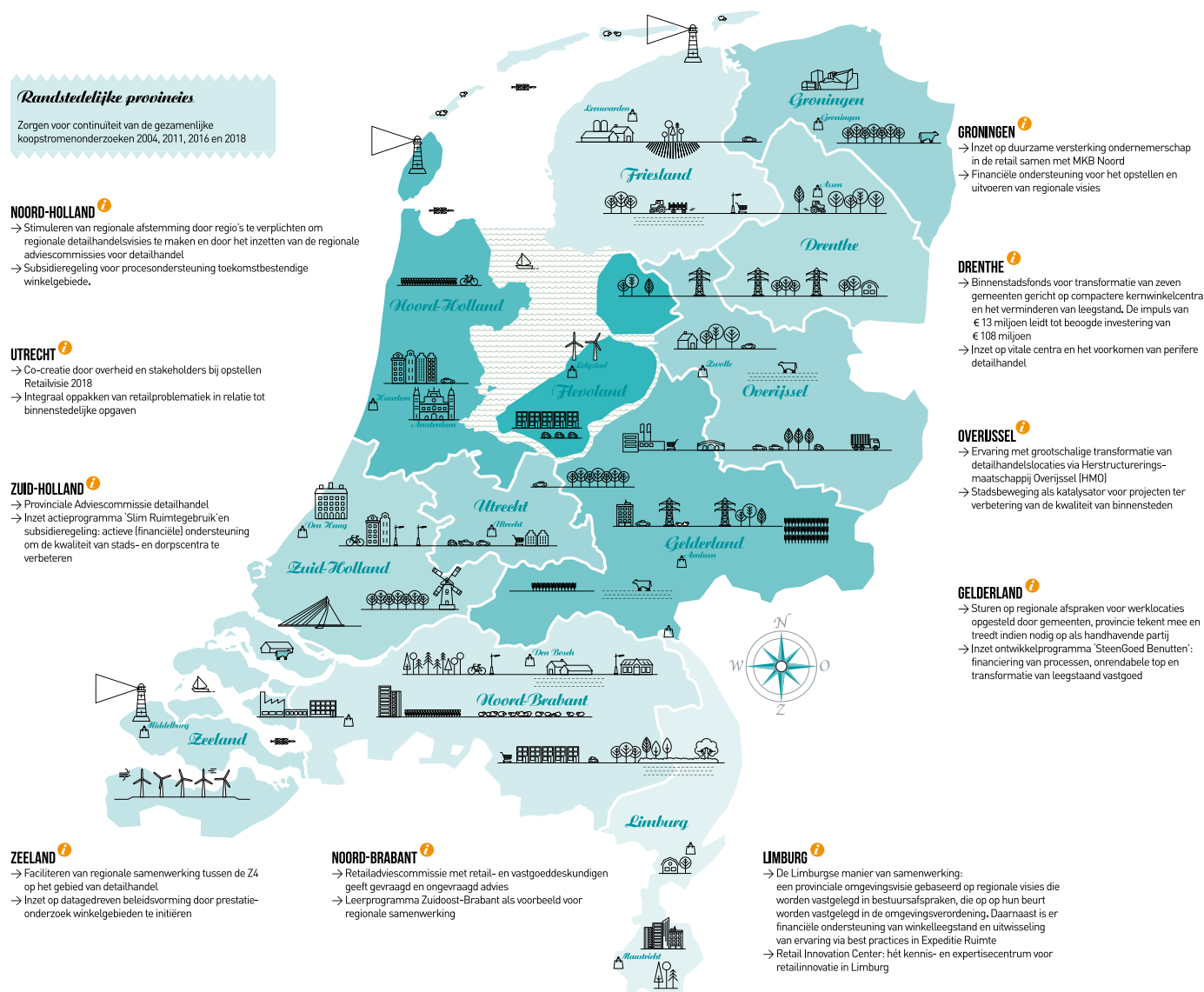
Provincies boeken vooruitgang bij aanpak winkelleegstand

Provincies hebben zich sinds het tekenen van een provinciale Retaildeal in 2016 actief ingezet om regionaal detailhandelsbeleid te bevorderen om zo leegstand van winkels tegen te gaan. De Retailagenda en NRW hebben begin 2019 aan de hand van bestuurlijke overleggen met de gedeputeerden van alle provincies inzichtelijk gemaakt waar provincies, drie jaar na het tekenen van de deal, met hun regionale afstemming van het detailhan-

delsbeleid staan en welke kansen er op dit gebied nog liggen. De resultaten van de gesprekken zijn samengevat in zogenaamde 'kansenkaarten' voor elke provincie. Op 20 februari 2019 hebben de gezamenlijke provincies staatsecretaris Keijzer geïnformeerd over de belangrijkste acties die zijn ondernomen. De maatregelen lopen uiteen van subsidies, versnellingsprogramma's en het instellen detailhandelsadviescommissies.



Op retailand.nl zijn per provincie de resultaten te bekijken



TRANSFORMEREN NAAR LEEFBARE BINNENSTEDEN EN KERNEN

FOTO: SCN

Veel steden verliezen hun centrumfunctie door trends zoals online winkelen, vergrijzing en schaalvergroting. De consument wil niet meer alleen winkelen, maar is op zoek naar een leuke tijd, naar 'beleving' en verwacht daarbij een plezierige omgeving: spannender en verrassender. Lang niet alle winkelgebieden kunnen hieraan voldoen met groeiende leegstand als gevolg. Ieder (winkel)gebied kent eigen kansen en bedreigingen en dus ook een eigen aanpak. De doelstelling voor dit thema is de lokale transformatie te versnellen om te komen tot compacte, comfortabele, complete en duurzame (winkel)gebieden. De betrokkenheid van overheden is noodzakelijk, omdat 'de markt' het niet zelf of in het gewenste tempo kan oplossen. De opgave is groot en complex en kan alleen slagen als publieke en private partijen nauw samenwerken.



Samenwerken aan inclusieve binnensteden

Winkelen neemt af als primaire functie van de binnenstad. Het gebeurt steeds makkelijker en vaker online. Voor binnensteden draait het steeds meer om beleven. Maar wat betekent dit, hoe kun je hieraan werken? Samenwerking staat centraal. De consument kiest bij ‘beleving’ namelijk niet voor een specifieke winkel, maar voor een gebied. Samenwerking op gebiedsniveau betreft daarom niet alleen samenwerking tussen winkeliers onderling, maar ook met de vele andere functies in de binnenstad. En ook het belang dat de binnenstad heeft voor werkgelegenheid. De noodzaak van samenwerking is verre van nieuw, maar de doorvertaling naar ‘beleving’ voegt wel een extra dimensie toe aan wat aantrekkelijkheid van de binnenstad betekent. Hoe gebruiken mensen de binnenstad nu, wat is het gewenste gebruik en door wie dan? Hoe kun je daar op inspelen, zowel qua inrichting/plintenstrategie als bij het zoeken naar nieuwe functies? Beïnvloeden van beleving en het gedrag van de bezoeker krijgt hiermee nadrukkelijk ook een ruimtelijke component, een soort gebiedsgericht ‘nudgen’. Een bron van inspiratie hierin kunnen grote bedrijven zijn, die consumenten aan zich binden. Anderzijds is het van belang dat een gemeente in haar bredere verantwoordelijkheid blijft nadenken

hoe de ideale inclusieve binnenstad eruitziet: de plek met verschillend gebruik en waar verschillende mensen elkaar (blijven)

Hamit Karakus
Directeur Platform 31

DNWS verzamelt en deelt kennis

Platform De Nieuwe Winkelstraat (DNWS) is een (onafhankelijk) kennis- en netwerkcentrum dat zich richt op de toekomstbestendigheid van Nederlandse winkelgebieden. DNWS verzamelt kennis, stimuleert innovatie, initieert innovatieve pilots, participeert in onderzoeksprojecten, laat experts aan het woord, brengt nieuws en gaat op zoek naar inspirerende cases.

Marcel Evers, bestuurder van DNWS: ‘Platform DNWS is sterk in het verbinden van kennispartners met alle relevante partijen in winkelgebieden, zoals gemeenten, ondernemersverenigingen, vastgoedpartijen en retailers. De bij DNWS aangesloten partijen waarderen vooral de koppeling van fundamenteel en toegepast onderzoek en het daadwerkelijk in de praktijk brengen van alle opgedane kennis.’

DNWS is toegespitst op het realiseren van succesvolle kruisbestuivingen tussen de fysieke wereld en de online-wereld, aangezien de grenzen tussen deze werelden steeds meer vervagen. Daarvoor wordt nauw samengewerkt met partnerorganisaties uit alle relevante sectoren. Alle vergaarde kennis zet DNWS in voor betrokken

partijen van winkelgebieden. Evers noemt als concreet voorbeeld hiervan het zogenaamde DNWS-kom-in-actietraject. Evers: ‘Hiervoor brengt DNWS alle lokale stakeholders bij elkaar, maakt een uitgebreide analyse van het winkelgebied en stelt een actieplan op waar men gezamenlijk mee aan de slag gaat. Het traject kan betrekking hebben op alle winkelgebieden in de hele gemeente, maar ook op een enkel winkelgebied. Ter verdieping van de punten uit het actieplan organiseert DNWS regelmatig masterclasses. Wij geloven dat winkelgebieden weer grip kunnen krijgen op hun toekomst. DNWS is inmiddels aan de slag met meer dan honderd winkelgebieden.’

Direct effect

Platform DNWS is blij met de intensieve samenwerking met de Retailagenda en de vele partners. Evers wijst op de grote inzet van de bestuurlijke partners INretail en Vakcentrum. ‘Want juist door deze verankering bij twee brancheorganisaties wordt de belangrijke basis vanuit retailers gelegd. Juist deze retailers stimuleren DNWS altijd om zo veel mogelijk praktische en haalbare oplossingen in de praktijk te brengen die ook direct effect sorteren. Logischerwijs niet altijd haalbaar, maar wel een goede aansporing om dit zo goed mogelijk te bereiken.’

platform
de nieuwe winkelstraat



We zijn amper halverwege

We begonnen de Retailagenda in de wetenschap dat ons winkellandschap tussen 1995 en 2010 was toegenomen van 15 miljoen naar bijna 30 miljoen vierkante meter, zonder dat ons inwoneraantal of onze inkomens waren verdubbeld. Bezoekers-aantallen liepen sinds begin deze eeuw terug en internetverkoop groeiden naar tien procent van de totale retailomzet. De winkelleegstand liep snel op tot tien procent en soms meer.

De hoogconjunctuur en Retailagenda hebben geholpen, bijvoorbeeld om de binnenstad met meer met daghorecaconcepten te vullen en aanloopstraten tot woningen te transformeren. Provincies en gemeenten hebben de ongebreidelde uitbreiding stopgezet. De trend lijkt omgebogen, al neemt inmiddels de winkelleegstand weer toe.

Inmiddels wordt bijna 15 procent van de retailomzet door internet gerealiseerd. Dat kan in sommige sectoren wel 30 tot 50 procent worden. Kritiek op ‘verdozing’ van het landschap en het aantal rondrijdende busjes wordt luider. Detailhandel is nooit saai. Er komen nieuwe correctiegolven aan. Als we niets doen, blijven alleen de pakweg dertig sterkste kernwinkelgebieden over. Dat past echter niet bij een – vergrijzende – samenleving die meer ‘gemak’ en ‘beleving’ wenst, maar ook duurzamer en digitaal moet worden.

De komende jaren wordt gemeentelijke samenwerking met de vastgoedbranche en winkeliers belangrijker dan ooit. Maatschappelijk wil je minimaal 70 tot 90 sterke regionale winkelgebieden overhouden met daaromheen centra voor dagelijkse boodschappen en enkele perifere detailhandelsgebieden. We moeten de krimp nog altijd managen, nadat we de eerste correctiegolven hebben gehad. We zijn nog niet eens halverwege de lokale transformatie van winkelgebieden.



Eus Peters
Directeur Raad Nederlandse Detailhandel



Van elkaar leren

De Retailagenda staat voor mij voor het bij elkaar brengen van verschillende belangen rondom een gezamenlijke opgave. Het unieke aan de Retailagenda is dat we een overleg- en kennisplatform hebben opgericht waar zowel overheid (nationaal, regionaal en lokaal), bedrijfsleven als onderwijs bij zijn aangesloten. Kortom multi-level en multi-stakeholders. Vanuit die veelheid aan spelers benaderen we het vraagstuk integraal. Het gaat niet puur om leegstand, maar om de leefbaarheid van en werkgelegenheid in steden en dorpen. Dat gaat verder dan de ruimtelijke opgave, maar heeft ook een belangrijke sociaaleconomische kant. De retail is vaak de grootste werkgever van de binnenstad. Transformatie van de retail kan een antwoord zijn op het enorme woningtekort.

Echter, deze onderwerpen zijn op alle niveaus belegd bij verschillende mensen, departementen en afdelingen. Hiertussen verbinding leggen en het creëren van dit gezamenlijke bewustzijn is een belangrijke taak van de Retailagenda.

Het wiel vooral niet opnieuw uitvinden. Alhoewel de vraagstukken specifiek zijn voor de lokale context kunnen we over en weer veel van elkaar leren. En het gaat nog verder, niet alleen van elkaar leren, maar ook rekening houden met elkaars ambities. We noemen dat regionaal afstemmen.

Dit is in de politieke context ingewikkeld, maar wel noodzakelijk voor de gezamenlijke opgave waar we voor staan. Ieder voor zich leidt uiteindelijk tot een vicieuze cirkel voor de retail en daarmee voor de Nederlandse steden en dorpen.

De Retailagenda is cruciaal om dat grotere gezamenlijke belang op het vizier te houden en de instrumenten aan te leveren om deze opgave in afstemming met elkaar vorm te geven. Mensen en partijen verbinden, van elkaar leren, inspireren, maar ook zeker aanspreken.



Hester Duursema
Directeur Detailhandel Nederland



FOTO: CORINE ZIJVELD

Kunst en cultuur een vanzelfsprekende bijzonderheid

Suzanne Leclaire-Noteborn is een van de twintig experts van het reviewteam Lokale transformatie van de Retailagenda. Dit team bezocht een aantal binnensteden om de uiteenlopende facetten die bij de transformatie-opgave een rol spelen te analyseren en te onderzoeken. Suzanne bekeek de aanpak van de binnensteden vanuit haar expertise op het gebied van kunst en cultuur en haar ervaring met transformatieprocessen. In haar blog brengt ze verslag uit van een dag op pad met het team.

Iedereen weet inmiddels wel hoezeer een binnenstad gebaat is bij de levendigheid, verwondering en verbinding die kunst en cultuur te bieden hebben. De relatie tussen de aanwezigheid van cultuur in de stad en de (woon) aantrekkelijkheid van steden is in tal van onderzoeken aangetoond. Elk jaar lezen we in de *Atlas voor Nederlandse gemeenten* wat de impact van kunst en cultuur is op de vijftig grootste steden van Nederland. Een groeiend aantal bezoekers aan bijvoorbeeld festivals of musea laat zien hoe mensen in hun (offline) vrije tijd samen met anderen iets bijzonders willen beleven. Om het gegeven dat 6,4 miljoen Nederlanders in hun vrije tijd dansen, toneelspelen, fotograferen, modeontwerpen, dj'en of borduren, kunnen we niet heen. In een context van een groeiend aantal alleenwonenden (inmiddels bijna drie miljoen) zijn dat voor gemeenten en partijen die een vitale binnenstad nastreven interessante wetenswaardigheden.

Toch is de betrokkenheid van kunst, cultuur en creatieven in trajecten als de vitalisering van binnensteden nog niet overal vanzelfsprekend. Mooi dus, dat kunst en cultuur samen met horeca, vastgoed, retail, architectuur, gastvrijheid, erfgoed, toerisme en woningbouw in het kader van het reviewteam van de Retailagenda in de bus zitten om te kijken naar de transformatie van de binnensteden.

Spiegelbeeld

Een bus vol perspectieven vertrekt op een vroege ochtend naar een van de te bezoeken steden. Onderweg wordt al duidelijk wat de waarde is van een groep mensen met een grote diversiteit aan expertisegebieden rondom dit vraagstuk. Vanuit uiteenlopende invalshoeken worden de plannen van elke stad besproken. De plek van bestemming wordt door diverse brillen bekeken. Het reviewteam stelt vragen aan de mensen die dagelijks werken in en aan de snel veranderende binnenstad.



De 'gouden driehoek' zou een 'gouden cirkel' moeten worden

De aankondiging met welke expertises we de stad komen bezoeken, blijkt een spiegelbeeldige samenstelling van de groep die we te spreken krijgen in de steden tot gevolg te hebben. Een hoopvol gegeven, deze interdisciplinaire aanpak. Meer dan eens zien we dat er ontmoetingen ontstaan tussen mensen tijdens onze schouw, die elkaar nooit eerder spraken over de transformatie van hun binnenstad.

Van gouden driehoek naar gouden cirkel

Van wie is die transformatie van binnensteden nu eigenlijk? Van iedereen, van niemand of iets daartussen in? Nog vaak wordt het vraagstuk van transformatie van de binnenstad benaderd vanuit de driehoek gemeente-retail-vastgoed. Er wordt gesproken over 'de gouden driehoek'. Ik denk dat hier meer (invals)hoeken nodig zijn. Om te beginnen van de mensen die we graag in binnensteden (blijven) zien: inwoners van de gemeente. In al hun diversiteit. Dit lijkt een open deur, maar juist deze doelgroep ontbreekt vaak in de aanpak van steden.

Door de gouden driehoek te verbreden naar een gouden cirkel kan de opgave worden onderzocht en vormgegeven door mensen die we er graag zouden zien of die er iets te bieden hebben: inwoners, horeca-ondernemers, cultuuraanbieders, winkeliers, vastgoedbeheerders en andere lokale initiatieven of groeperingen. De gemeenten die open staan voor vernieuwing, kijken verder dan de *usual suspects* in de samenstelling van deze groep. Zo zijn kunstenaars en creatieve ondernemers van grote waarde in dit soort processen. Op zowel inhoud (anders kijken) als proces (ontwerp) kunnen zij de collectieve blik verruimen.

Over welke transformatie hebben we het eigenlijk?

De centrale vraag voor de gewenste transitie van het centrumgebied verschilt van stad tot stad. Waar

Suzanne Leclaire-Noteborn is in het dagelijkse leven adviseur en bestuurder op het gebied van transformatie, strategische vernieuwing en innovatie. In processen die zij ontwerpt voor organisaties, netwerken of overheden spelen kunst, creativiteit en dialoog een sleutelrol.

de oorsprong van de landelijke Retailagenda lag in het zoeken naar oplossingen om de snelgroeiende leegstand in winkelgebieden tegen te gaan, is de focus gaandeweg verschoven naar een breder vraagstuk van (re)vitalisering van binnensteden. In die steden waar 'leegstand tegengaan' nog als centrale opgave wordt gehanteerd, valt op dat oplossingen met name gezocht worden op instrumenteel niveau. Van 'geveldecoratie' (zodat de lege ruimtes erachter niet zichtbaar zijn) tot afspraken met vastgoedeigenaren over tijdelijke andere (in)vulling van panden.

Met de focus op het tegengaan van leegstand blijft de aandacht gericht op het vasthouden van een situatie die ooit bestond voordat er leegstand ontstond. Ik betwijfel of er met deze beperkte (en negatief geformuleerde) vraagstelling ooit sprake van transformatie kan zijn. Van iets tegengaan of

'terug naar zoals het was' komt zelden of nooit energie vrij. Laat staan vitaliteit.

Er is een vraag nodig die dieper ligt. Een vraag die een onderzoeksproces op gang brengt in de stad en een verlangen in zich draagt. Over onszelf als mensen in de stad, over wat wij weten, wat wij doen, wat wij ervaren en waar wij heen willen. Als dat laatste een vitale binnenstad is, dan is het van belang alle plannen en gesprekken die daartoe dienen, hierop te richten.

De (transformatie)kracht van een lokaal verhaal

Opvallend in de analyse van steden is het verschil tussen plekken waar wordt gewerkt vanuit een historisch, gedragen verhaal en daar waar dat niet het geval is. De wijze waarop bijvoorbeeld Heerlen zijn lokale transformatie tot nu toe vormgeeft,

wordt gekenmerkt door de historie van voor en na de sluiting van de mijnen. Een kentering in de geschiedenis, die de stad en regio indringend heeft gekleurd. De mensen die we spraken tijdens ons bezoek geven treffend weer hoe hierdoor een cultuur in de stad is ontstaan van tegenstellingen, rauwheid en rafelranden.

Door 'urban' als rode draad voor de transformatie te kiezen, wordt de straat en het rauwe karakter uitgangspunt van een gewenste beweging. Zo wordt dat wat decennialang als achteruitgang is ervaren in het hart van de vooruitgang geplaatst. Hoewel nog volop het gesprek wordt gevoerd hoe nauw of breed *urban* gedefinieerd moet worden en of het voor de ouderen in de stad even aantrekkelijk is als voor de grote groep mbo'ers in de stad, is de kern van deze keuze herkenbaar en verbindend.

In Heerlen zien we ook hoe kunst en cultuur kan bijdragen aan het trekken van mensen naar de binnenstad. Kunst en cultuur fungeren als vliegwiel voor de 'urban vitalisering' van het centrumgebied. The Notorious IBE Festival, Pro Freestyle, graffiti, Park Urbana en *murals* geven 'smoel' aan het profiel waarvoor Heerlen gekozen heeft. Met Schunck heeft de stad een instelling van internationale allure in het hart van de binnenstad. Het nieuwe station en het Maankwartier, ontworpen door kunstenaar Michel Huisman, maken indruk. Er liggen nog volop mogelijkheden om de verbindingen tussen cultuur, winkelen en horeca te versterken voor inwoners en bezoekers van de binnenstad, zo realiseren onze gesprekspartners zich. Maar waar ik in 1992 als middelbare scholier in Heerlen niet wist hoe snel ik de stad uit wilde, verheug ik me vanaf vandaag op het volgende bezoek.

Dialoog, de toegangspoort tot versnelling

Er wordt hard gewerkt in de steden. Nog volop kansen te benutten om het hart van de stad te laten bruisen op een nieuwe manier. De gemeente is de partij bij uitstek om regie op dit proces te nemen. Uit elk bezoek blijkt dat zij die rol serieus nemen. Maar er leven eveneens veel vragen.

Hoe bouw je een menselijk ecosysteem van

'Lineair denken en planmatig handelen passen steeds minder, een goed geleide dialoog juist beter'

betrokkenheid rondom deze centrale opgave? Hoe creëer je interventies waarin belanghebbenden en andersdenkenden zich steeds opnieuw uitgenodigd voelen hun ideeën te delen en daadwerkelijk iets te doen? Lineair denken en planmatig handelen passen steeds minder. Een continue en goed geleide dialoog wel. Samen onderweg herkennen waar initiatief en inspiratie ontstaat. Om vervolgens wendbaar genoeg te zijn (als gemeente) om deze initiatieven te honoreren met aandacht of geld. Steeds weer opnieuw en zonder vooraf te weten waar je (inhoudelijk) precies op stuurt. Het proces is de sleutel.

Van wethouders en ambtenaren – of de hiertoe aangewezen regisseur – vraagt dit dialogische vaardigheden, luistervermogen en de moed om ruimte te maken voor nieuwe ideeën, ook als deze niet passen binnen de bestaande structuren of systemen. Geen sinecure binnen een bestuurlijk systeem, dat sinds jaar en dag is ingericht op basis van sectoren en waarin niet de dialoog, maar het debat de vorm van het gesprek nog steeds bepaalt. Een wezenlijk verschil, want in debat en discussie gaat het om gelijk krijgen en om winnen of verliezen. In dialoog ontstaat er een collectief perspectief vanuit diversiteit. Steeds meer gemeenten volgen een dialogische koers. Democratische vernieuwing is hoe men het ook wel noemt. Laten we de ervaringen van gemeenten met dit soort werkwijzen voor het voetlicht brengen en delen. Ook de hobbels en struikelblokken. Om onderzoekend te doen en leren. De belangrijkste sleutel tot versnelling in een proces dat tijd nodig heeft.



Lokale transformatie: de eerste stappen zijn gezet

Hoe pakken gemeenten lokale transformatie aan en waar lopen zij tegenaan? Om hier beter inzicht in te krijgen heeft de Retailagenda met inbreng van Cees-Jan Pen (lector aan de Fontys Hogescholen) onder meer een enquête uitgezet onder 158 RetailDeal-gemeenten. We vragen Pen naar de eerste resultaten.

Wat is het belangrijkste (eerste) beeld dat de enquête schetst?

‘We kunnen zien dat er een positieve culturomslag gaande is. Het idee dat winkelcentra moeten groeien en winkels de manier zijn om plannen dicht te rekenen, is nu wel voorbij. Gemeenten werken massaal aan compactere, vitale centra. Er wordt van alles in gang gezet – visies, kaders – en partijen werken samen, al is het nog wel erg operationeel.’

‘Samengevat kun je zeggen dat het voorbereidend werk redelijk gedaan is en men weet hoe de centra ervoor staan. Zaak is nu door te pakken en te werken aan uitvoering, financiering, sanering en meer ingrijpende maatregelen. Op dit vlak staan we pas aan de vooravond van de daadwerkelijke transitie van centra. Er liggen nog te weinig concrete ingrijpende actieplannen met dito financiering. De komende jaren is de test case voor de echte verandering.’

Voor wat voor soort aanpak of invulling kiezen gemeenten bij lokale transformatie?

‘Hoewel we de cijfers nog in meer detail gaan analyseren, lijkt er geen sprake te zijn van hele grote verschillen tussen gemeenten. Wel zie je dat stedelijke gemeenten (vraag wonen, groei, et cetera) vaker een transformatieopgave hebben benoemd en beschikken over een detailhandel-

en binnenstadvisie. Gemeenten hebben veel voorbereidingen getroffen, er zijn actuele visies en ze hebben in kaart gebracht hoe de leegstand ervoor staat. Men is zich ervan bewust dat dat de tijd van *place to buy* voorbij is en centra zich moeten ontwikkelen tot *place to be* en *place to meet and live*. Kortom: het huiswerk is redelijk goed gedaan. De vraag is nu: hoe gaan gemeenten doorpakken en hoe wordt dit privaat-publiek gefinancierd.’

Een groot deel van de gemeenten ziet zichzelf in een faciliterende rol. Hoe denkt u daar over?

‘Daar ga je er dus niet mee komen. Je moet ook organiseren en financieren als je de transitie in gang wilt gaan zetten.’

‘De komende jaren is de test case voor de echte verandering’



‘Gemeenten denken vaak in retailoplossingen, terwijl het in winkelgebieden steeds meer om andere functies dan retail gaat’

Waar lopen gemeenten concreet tegenaan?

‘Gemeenten lopen niet tegen één ding aan, maar tegen meerdere zaken. Veel is terug te brengen op de thema’s actie, uitvoering en financiering. Een belangrijke rol is weggelegd voor vastgoedeigenaren. Gemeenten worstelen hier erg mee. Terwijl actieve vastgoedeigenaren cruciaal zijn voor de sanering en transformatie. Ook een tekort aan mankracht en financiële middelen speelt een grote rol. Maar wie mede door de RetailDeals A zegt, moet ook B zeggen. Als je weer een kloppend hart wilt, moet je keuzes maken en ook de buidel trekken.’

Zijn er nog andere interessante dingen aan het licht gekomen?

‘Wat ik echt zorgelijk vind, is de relatief bescheiden regionale blik van gemeenten. Er is weinig aandacht en erkenning voor het grote belang van regionale afstemming. Gemeenten sturen ter informatie visies naar elkaar op, maar van echte afstemming en aanpak van overaanbod en overcapaciteit lijkt geen sprake. Met alleen het informeren van je burens bereik je niets; het is te vrijblijvend. Wat je daarnaast ziet, is dat gemeenten de neiging hebben te denken in retailoplossingen. Oplossingen worden in het winkelsegment gezocht en samengewerkt wordt vooral met de stakeholders op de winkelmart. Dit, terwijl het in binnensteden steeds meer om andere functies dan retail gaat. Er wordt relatief weinig gebruikgemaakt van overleg tussen bijvoorbeeld woningcorporaties, culturele partijen of de zorg.’

‘Ook de harde en zachte plancapaciteit is een punt van aandacht. Als het aantal winkelmeters omlaag moet en er is nog plancapaciteit, dan moet je dat aanpakken. Op deze manier is het dweilen met de kraan open.’

Nog genoeg werk aan de winkel, dus.

‘Ja, maar het glas is niet halfleeg. Cultuur- en gedragsverandering kosten jaren en het voorbereidend huiswerk is gedaan om ingrijpende keuzes te maken. Je kunt zien dat de Retailagenda een bewustzijn in gang heeft gezet. Er heerst een gevoel van urgentie. Dat het in gang is gezet is heel goed’.



De resultaten van de enquête worden gepubliceerd op retailand.nl en retailinsiders.nl.

Lessen in succesvolle transformatie

Veel winkelgebieden kennen problematische leegstand. Ze moeten bovendien compacter en diverser worden om te concurreren met webshops. Diverse gemeenten zijn actief met de transformatie-opgave. Wat kunnen we van hen leren? René Vierkant vertelt over de bevindingen van het Reviewteam lokale transformatie dat antwoord zoekt op deze vraag.

Wat de transformatie onder meer uitdagend maakt, is dat het gaat om een breed vraagstuk, zo luidt een van de bevindingen. 'Hoewel het leegstand-probleem in de retail wordt veroorzaakt, moeten we de oplossing niet primair in die hoek zoeken', vertelt René Vierkant. Vierkant is samen met Irma IJdens projectleider van het reviewteam, bestaande uit 25 deskundigen met diverse expertises. 'De benadering moet integraler. Leg de focus op de ondernemer die verlies draait, maar ook op de locatie en de plek die deze inneemt in het geheel. Hoe wil je dat je stad er de komende jaren uit ziet?'

Het transformatievraagstuk is daarmee ingebed in een groter vraagstuk: de veranderende samenleving. 'Onze steden zijn netjes aangeharkt, met bestemmingsplannen en regels, alsof alles moet blijven zoals het is. Dat knelt op diverse punten, waaronder retail, wonen en mobiliteit. Dat betekent dat je een ander proces in gang moet zetten. Hoe maak je binnensteden duurzaam aantrekkelijk? Hoe faciliteer je deze voortdurende veranderingen zonder dat het een "losgeslagen bende" wordt?'

'Als je retail op de agenda zet, moet je dit dus ook breder aanvliegen. Leefbaarheid bijvoorbeeld is zeer actueel op dorps- en wijkniveau. Dat is een andere benadering dan de ruimtelijk-economische benadering van winkelleegstand. En hoe verhoudt retail zich bijvoorbeeld tot maatschappelijke vraagstukken als zorg en wonen en toerisme en re-

creatie? Betrek ook organisaties uit deze speelvelden. Wonen is een veelgenoemd alternatief, maar wordt vaak ingezet waar transformatie eenvoudig te realiseren is. Het projectmatig samenbrengen van meerdere voormalige winkelpanden in één transformatieproject wordt nog nauwelijks gedaan.'

Samenwerking

Dit alles vraagt om een flinke omslag in denken en is niet zomaar geregeld. Het vergt ook nogal wat om je er als gemeente op een integrale manier in te verdiepen. Het is nieuw, het vraagt samenwerking met partijen die dat nog nooit met elkaar hebben gedaan en het is een opgave die de scope van het hele college vraagt; nogal een uitdaging, erkent Vierkant. Hij kan op basis van de eerste bevindingen enkele kleine aanbevelingen doen om direct toe te passen. 'Allereerst is de driehoek retail, overheid en vastgoed belangrijk voor het succes van lokale transformatie. Zorg dat je deze partijen om tafel hebt, dat de onderdelen goed georganiseerd zijn, dat zij voldoende draagvlak hebben en de communicatie goed verloopt. Dit



'Voor transformatie is actiebereidheid nodig. Dat betekent dat je fouten moet durven te maken'

blijkt niet altijd goed geregeld.'

Heb daarnaast oog voor het democratisch samenspel, zegt Vierkant. 'Er bestaat snel de misvatting dat betrokkenen het overal over eens moeten zijn. Maar iedereen heeft een ander belang. Belangrijk is vooral dat je die belangen helder hebt. Vervolgens kun je een vraag voorleggen aan het stadsbestuur, dat een democratisch besluit neemt.' Betrokkenen moeten wel het gevoel hebben dat ze gehoord worden. 'Anders schieten zij in de weerstand en ben je verder van huis. Het blijft een balanceer-act voor lokaal bestuur, maar uiteindelijk moet ook zij haar verantwoordelijkheid nemen en keuzes maken.'

De complexiteit van transformatie zit hem dan ook niet zozeer op gebouwniveau, maar vooral op een hoger niveau, zegt Vierkant. 'Het probleem begint onderaan de keten. Van daaruit moet je omhoog werken. Je moet het politiek agenderen en tegelijkertijd de beweging erin houden en de samenwerking koesteren tussen gemeenten, retail en vastgoed. Het is bovendien zaak ook tussen overheidslagen verbindingen te leggen. Dat is best een opgave.'

Een derde tip is dat je met elkaar zaken moet regelen en vastleggen, maar vooral ook aan de slag moet gaan. Vierkant: 'Voor transformatie is actiebereidheid nodig. Dat betekent dat je fouten moet durven te maken. Je moet niet alles eerst door de molen halen van analyse en beleid. Soms moet je kort-cyclisch werken: dingen doen en als het niet werkt, dingen anders doen. Dat is overigens best een lastige stap als beleidsmatig werken de standaard is.' Het reviewteam kwam ook voldoende positieve praktijkvoorbeelden tegen. Zo zorgde een gemeente met de inzet van een transformatiecoach voor versnelling in de te doorlopen procedures.

Lessen delen

Een hapklare formule voor succesvol transformeren is er niet, zegt Vierkant. 'Je hoopt dat hetgeen in plaats X goed gaat, zo elders kan worden toegepast. Maar zo eenvoudig is het niet. Lokale transformatie is een veelomvattend en lokaal gekleurd vraagstuk waar geen kant-en-klare oplossing voor te geven is. Daarmee bestaat het gevaar dat overheden op voorhand het idee hebben er nooit uit te komen. Juist daarom is het belangrijk om van elkaar te leren en waardevolle verhalen te delen.'

Dat het gesprek aangaan helpt, bleek wel tijdens de reviewsessie. 'Hoewel we als expertteam bewust geen adviesrol op ons namen, leverden de gesprekken ook voor de lokale betrokkenen bruikbare inzichten op. Zo kwamen relevante vragen naar boven die voorheen niemand stelde, of zaken waar men direct mee aan de slag wilde. Het is mooi om te zien dat mensen tot nieuwe inzichten kwamen, enkel door het gesprek aan te gaan.'

Meer informatie

De analyse van het reviewteam wordt gepresenteerd op retailand.nl

De werkwijze

Om in kaart te brengen hoe steden lokale transformatie aanpakken en waar zij tegenaan lopen, werden de volgende stappen gezet:

→ 158 RetailDeal-gemeenten ontvingen een enquête.

→ De RetailDeal-gemeenten hebben van Locatus data ontvangen over leegstand, voorraad en de Retail Risk Index.

→ Tussen april en december bracht een expertteam – met deskundigen van diverse specialismen – een bezoek aan elf steden verspreid door het land. De betreffende steden werd gevraagd beleidsstukken over lokale transformatie voor te leggen, zodat de experts inzicht kregen in de aanwezigheid van, of juist het gebrek aan een detailhandelsvisie, een binnenstadsvisie of een actieplan. Daarnaast stelde het team vragen over de organisatie van en samenwerking in de transformatieopgave.

→ Aanvullend brengt het team een bezoek aan de gemeente en volgde een gesprek met de wethouder, betrokken ambtenaren en lokale stakeholders.

'De samenwerking tussen retail, overheid en vastgoed is zeer belangrijk voor het succes'



Gemeenten met een RetailDeal

Sinds de start van de Retailagenda, in 2015, hebben 158 gemeenten en zeven regio's een RetailDeal gesloten. Sinds 2016 hebben alle provincies een provinciale RetailDeal getekend.

Een RetailDeal houdt in dat een gemeente actief te werken aan een toekomstgericht detailhandelsbeleid in samenwerking met alle relevante partijen. De hoofdtaken van de RetailDeal zijn:

- **Stakeholders.** In nauw overleg met de belangrijkste stakeholders (retail, vastgoed, horeca, kunst en cultuur) een visie op de detailhandel en/of bredere binnenstad (door)ontwikkelen.
- **Actie.** Concreet beleid en een actieplan met prioriteiten ontwikkelen.
- **Keuzes maken.** Het toekomstig winkelareaal benoemen en duidelijke keuzes maken welk deel kansrijk is en welk kansarm.
- **Regionaal afstemmen.** De visie, het beleid en het actieplan in regionaal verband afstemmen, zo nodig onder regie van de provincie.
- **Continuïteit.** De continuïteit en progressie van de RetailDeal waarborgen door het onderwerp actief in het overdrachtdossier voor de volgende collegeperiode op te nemen.

Bekijk op de website van de Retailagenda alle gemeenten met een RetailDeal

Tools, tips & info

Transformatie/binnenstad

- 'Succesvolle transitie winkelstructuur door regionale afstemming'
- Handreiking 'Dienstenrichtlijn en ruimtelijke ordening'
- Handreiking 'Saneren plancapaciteit'
- Platform De Nieuwe Winkelstraat, netwerk- en kennisorganisatie
- Retailinsiders, centraal kennisplatform met dashboard voor omzetontwikkeling, exploitatiegegevens, koopstromen en leegstand

Aantrekkelijk winkelgebied

- 'Gastvrije binnenstad'
- Centrummanagement Academy, de opleiding voor bestaande en nieuwe centrummanagers die kennis en vaardigheden op willen doen
- 'Lokale helden. Wie zijn ze en wat hebben ze nodig'
- 'Toolkit sociale meerwaarde winkelgebieden'
- 'Samen investeren in succesvolle winkelgebieden'

Alle publicaties staan op retailand.nl en retailinsiders.nl

INVESTEREN DOE JE SAMEN

Tijdens het transformatieproces dat de Nederlandse retail doormaakt hebben partijen elkaar harder dan ooit nodig om de binnensteden vitaal en toekomstbestendig te maken. Dat vraagt om een gezamenlijke inspanning van alle betrokken partijen en begrip voor elkaars positie en belangen. De vastgoedsector, als investeerder en als eigenaar van winkelvastgoed, speelt in dat samenspel een belangrijke rol.

Investeren is ook nodig om de klimaatdoelen te realiseren. Marktpartijen uit de vastgoedsector en de retail neem het voortouw bij het energiezuinig maken van de sector.

Ook binnen Europa ontstaat meer interesse voor het belang van de Europese binnensteden, die steeds verder onder druk komen te staan. De Retailagenda spant zich in om het thema retail een vaste plek te geven op de Brusselse agenda.



Het volledige rapport is te vinden op retailand.nl

Verbeteringen huurmarkt in kaart gebracht

Op de huurmarkt voor retailvastgoed zijn vraag en aanbod van winkelvastgoed niet per definitie in evenwicht, met leegstand van winkelpanden als mogelijk gevolg. Leegstand wijst niet per definitie op een verstoring van de marktwerking, blijkt uit onderzoek naar de werking van de huurmarkt. Wel worden er meerdere knelpunten gesignaleerd die een positieve werking op de markt kunnen belemmeren.

- 1 **Winklexternaliteiten** zijn de negatieve effecten van eventuele leegstand op omliggende panden waar de eigenaar van het leegstaande pand onvoldoende rekening mee houdt. Deze versterken de leegstand.
- 2 Het **aanbod van winkelruimte is op korte termijn inelastisch**. Dit is inherent aan vastgoed. Op de langere termijn past het aanbod zich meestal wel aan. Waar de aanpassing niet plaatsvindt, ontstaat het risico op zichzelf versterkende leegstand.
- 3 Uit het juridisch kader blijkt dat het **mechanisme van huurprijsaanpassingen** leidt tot een demping in de prijsontwikkeling. Hierdoor kunnen huurprijzen structureel op- en neerwaarts afwijken van het prijsniveau in de markt.
- 4 **Beleidsconcurrentie** tussen gemeenten of regio's kan op regionaal niveau leiden tot een overaanbod van winkelruimte. Provincies onderkennen dit risico en hebben de afgelopen jaren hierin de regie genomen.
- 5 Betrokkenen noemen **huurbescherming** een van de redenen waarom verhuurders minder vaak met kleinere partijen in zee gaan. Daardoor kan de huurbescherming een toegangsbarrière vormen.
- 6 Ook **overstapkosten** zien zij als een knelpunt. De kosten om te switchen van winkelruimte kunnen hoog zijn. De verhuurder heeft daardoor een sterkere onderhandelingspositie. Naast een verdelingseffect tussen huurder en verhuurder, leidt dit mogelijk ook tot minder transacties.
- 7 De literatuur en gesprekspartners van het onderzoek laten zien dat het **verschil in kennis** tussen kleine en grote partijen een knelpunt is waardoor mogelijk minder transacties tot stand komen.

Provincies en vastgoed voor het eerst om tafel

In het najaar van 2019 organiseerde de Retailagenda een eerste ontmoeting tussen gedeputeerden van provincies en vertegenwoordigers van de vastgoedsector, met als doel elkaars 'werelden' te leren kennen en visie, kennis en ervaring te delen over de toekomstige opgaven.

Lees op pag 20 het verslag van deze bijeenkomst.

De vooroordelen over vastgoedeigenaren



Sandra Suijkerbuijk werkt bij het Kadaster en is spreker, auteur en adviseur op het gebied van de samenwerking tussen gemeenten met eigenaren en eigenaren onderling. Zij is een van de twintig experts van het reviewteam Lokale transformatie van de Retailagenda.

Centrumgebieden zijn enorm belangrijk voor de attractiviteit van een dorp of stad. Zo'n aantrekkelijk centrum vraagt betrokkenheid en inzet van vele partijen. Naast retail, horeca, leisure, evenementen, kunst en cultuur hebben ook wonen en werken een plek in het hedendaagse centrum. Flexibiliteit van het vastgoed maar ook flexibiliteit in afspraken tussen huurder en verhuurder zijn in deze tijd noodzakelijk. De afgelopen jaren is gebleken dat de vastgoedeigenaren op veel plaatsen nog niet actief betrokken zijn bij deze discussie én de noodzakelijke transformatie.

Vooroordelen vastgoed

Over vastgoedeigenaren bestaan veel vooroordelen. Ze zijn onbereikbaar, ongeïnteresseerd, wonen in het buitenland, vinden dat retail het hoogste rendement heeft en als transformatie van hun pand nodig is, dan is dat het probleem van de gemeente die maar moet betalen voor de door hun gewenste transformatie. Vanuit dit perspectief lijkt het op zijn minst niet aantrekkelijk om samen te werken met een eigenaar.

Gelukkig heeft recent onderzoek van het planbureau voor de leefomgeving aangetoond dat de groep vastgoedeigenaren bijzonder divers is. Ook in mijn dagelijkse praktijk blijkt dit keer op keer weer het geval. Iedere eigenaar heeft een eigen kijk op het vastgoed, eigen ideeën en een eigen kijk op de toekomst. Dat klinkt misschien lastig, maar het biedt ook perspectief! Samenwerken met eigenaren vraagt dus wel flexibiliteit.

Erken diversiteit

Wat ik ook zie, is dat in de meeste gevallen vastgoedeigenaren niet zijn verenigd. Daardoor komt hun onderlinge samenwerking én samenwerking

met gemeente vaak wat moeilijk op gang. Maar laat je daardoor niet afschrikken. Veel eigenaren beseffen wél dat samenwerking nodig is om resultaten te bereiken. Door samen te werken lukt het beter en sneller om nieuw perspectief voor het centrum en het eigen vastgoed te organiseren.

Hoe kan je samenwerken met een groep eigenaren die zo divers is? Het erkennen van de diversiteit is al een heel belangrijke stap. Over het uiteindelijke doel, de spreekwoordelijke stip op de horizon, moet natuurlijk wel overeenstemming zijn. De kans dat één aanprekpunt namens alle vastgoedeigenaren in gesprek kan gaan met de gemeente is klein. Een meer hybride vorm waarin per onderwerp, per straat of per groep eigenaren gesprekken ontstaan, is meer kansrijk. In diverse samenstellingen kan worden gewerkt aan de verbetering van het centrum, waarbij voor alle plekken op maat gesneden oplossingen gevonden kunnen worden.

Door deze manier van werken ontstaat ruimte en aandacht voor de locatie én ook voor de situatie van de eigenaar. Keer op keer merk ik dat in dergelijke samenstellingen eigenaren elkaar inspireren en ondersteunen in het organiseren van nieuw perspectief. Hierdoor is het mogelijk balans te vinden tussen algemeen belang en individueel belang.

Gelijkwaardig

De samenwerking tussen eigenaren onderling en met de gemeente is voor alle betrokkenen nieuw en onwennig. Uiteraard is het ook in deze samenwerking nodig om te werken aan vertrouwen, betrouwbaarheid en onderling begrip. Werken vanuit een gelijkwaardige positie is daarvoor de belangrijkste randvoorwaarde. Voor veel gemeenten is dit nog niet vanzelfsprekend. Een onafhankelijk begeleider helpt in dergelijke situaties de samenwerking naar een hoger niveau te tillen. Samenwerken met vastgoedeigenaren loont! Voor veel gemeenten vergt dit wel een nieuwe manier van kijken naar samenwerking. De belangrijkste tip is: oog hebben voor elkaar, accepteren dat het een continu proces is dat een lange adem en persoonlijke aandacht vereist.

Highlights uit Europa

Patricia Hoogstraaten, directeur Vakcentrum en vice-president EuroCommerce, zet zich in voor de belangen van binnensteden en winkeliers. Tijdens de afgelopen periode heeft zij vanuit de Retailagenda verschillende activiteiten ondernomen. Hoogstraaten wordt daarbij gesteund door verschillende secretarissen in Brussel, waarbij Margriet Keijzer verantwoordelijk was voor de coördinatie. Een verslag vanuit Brussel.



Patricia Hoogstraaten

Een groot deel van de wetgeving waaraan winkeliers op lokaal, regionaal en nationaal niveau aan moeten voldoen is afkomstig van Europa. Voor zowel de inkoop als de afzetmarkt zijn veel winkeliers afhankelijk van de Europese interne markt waarin goederen zo vrij mogelijk kunnen worden ingekocht en verkocht. De nationale en regionale context waarin voor de detailhandel relevant beleid wordt gemaakt, wordt dus begrensd door de regels die op Europees niveau worden gemaakt.

Als we werken aan een zo optimaal mogelijke context waarin winkeliers kunnen opereren, is het dus van belang dat we niet alleen kijken naar wat we op lokaal en nationaal niveau kunnen doen, maar ook oog hebben voor wat er op het Europees niveau gebeurt of eventueel zou moeten gebeuren.

Virtueel informatiepunt detailhandel

Met behulp van de Retailagenda hebben we onder andere ingezet op het versterken van de samenwerking op het gebied van retail binnen de Benelux. Eén van de concrete resultaten hiervan is het virtueel informatiepunt detailhandel dat binnenkort gelanceerd gaat worden. Deze site is bedoeld voor retailers die binnen de Benelux grensoverschrijdend handel willen drijven of zich fysiek willen vestigen in een Benelux-land. Het is een portaal dat bestaande informatiepunten bijeenbrengt. Het

betreft vooral eerstelijns informatie over relevante Belgische, Nederlandse en Luxemburgse wetgeving over detailhandel en het oprichten van een (detailhandel)bedrijf.

Europees vestigingsbeleid in de praktijk

Op 4 oktober 2019 organiseerden de Retailagenda en Citymarketing Breda voor afgevaardigden van de Europese Commissie een tour door de Brabantse stad. Met een rondleiding door diverse winkelgebieden, aangevuld met een rondetafelgesprek, diende de stad als voorbeeld voor de Nederlandse retail, de ruimtelijke ordening en de vraag hoe beide in elkaar grijpen. Het doel van de dag was om aan de Brusselse collega's te laten zien hoe dat in Nederland in zijn werk gaat. Dit was een prachtige manier om Europese ambtenaren te laten ervaren hoe Europees beleid in de praktijk wordt uitgevoerd. Lees het verslag van de tour op pagina 40 van deze gids.

Agenderen belang Europese binnensteden

De Retailagenda kan en wil een rol spelen bij het nadrukkelijker agenderen van het belang van de Europese binnensteden. De mededeling Retail van april 2018 van de Europese Commissie legt daarvoor een positieve basis. Eind 2018 zijn er gesprekken gevoerd met beleidsmedewerkers van het Directoraat-generaal voor de interne markt,

industrie, ondernemerschap en mkb van de Europese Commissie om meer aandacht te vragen voor Europese binnensteden. Naar aanleiding van de uitwisseling en een zorgvuldige presentatie van de aanpak van de Nederlandse Retailagenda — uniek in Europa — hebben de beleidsmedewerkers van de Europese Commissie de Retailagenda met ruime spreektijd uitgenodigd om in het voorjaar van 2019 op bijeenkomsten in Brussel en Madrid Europese beleidsmakers toe te spreken.

EU-financiering van gratis wifi

De Europese Commissie heeft het wifi4eu-webportaal geopend. Gemeenten kunnen zich inschrijven om in aanmerking komen voor EU-financiering om gratis openbare draadloze internet-hotspots te installeren in openbare ruimten, waaronder bibliotheken, museums, openbare parken en pleinen. Doel is om elk Europees dorp en iedere stad tegen 2020 te voorzien van vrije, draadloze internettoegang in de omgeving van de voornaamste centra van het openbare leven.

Publieke wifi draagt aanzienlijk bij aan de aantrekkelijkheid van een winkelcentrum of -gebied. Daarbij kan het bruikbare informatie voor zowel winkeliers en gemeenten leveren. Het aantal inschrijvingen was 131 gemeenten. De gemeenten hebben 67 projectaanvragen ingediend; meer dan de helft ontvangt de EU-financiering.



Onderzoek haalbaarheid huurovereenkomstenregister Kadaster

Kleinere winkeliers lijken, door een gebrek aan vastgoedkennis, een structureel slechtere positie op de huurmarkt te hebben ten opzichte van ketens en grotere verhuurders. In 2019 heeft het Kadaster in opdracht van het ministerie van EZK een onderzoek afgerond naar de haalbaarheid van een huurovereenkomstenregister om te voorzien in deze kennisachterstand. De conclusie van deze studie is dat een huurovereenkomstenregister een te zwaar middel blijkt om deze kennisachterstand te dichten en is bovendien onvoldoende effectief. Kleinere winkeliers zijn meer gebaat bij daadwerkelijke ondersteuning bij het vernieuwen van hun huurovereenkomst. Met de brancheorganisaties wordt gekeken welke rol zij hierbij kunnen vervullen.





Breda als casus voor Nederlands winkelbeleid en ruimtelijke ordening

In het najaar van 2019 bracht een delegatie van de Europese Commissie een bezoek aan Breda om het bijzondere karakter van de Nederlandse winkelstructuur zelf te ervaren. Het werkbezoek bestond uit een tour langs winkelgebieden, ontmoetingen met lokale ondernemers en een rondetafelgesprek. De Brusselaren konden zo ter plekke zien hoe Nederlandse regelgevingen Europees beleid op het gebied van retail en steden in de praktijk wordt uitgewerkt.

De rondleiding door Breda (in 2017 won Breda de titel Beste Binnenstad in de categorie grote steden) ging langs drie typen winkelgebied: de binnenstad, een wijk- en winkelcentrum en de woonboulevard. Maar ook langs winkels die lastiger te categoriseren zijn (in dit geval Decathlon) en een winkel met een gemengd concept (het zogenaamde 'blurring'). Bijzondere aandacht ging uit naar stadsvernieuwing. Om te illustreren hoe gewerkt wordt aan aantrekkelijke gebieden deed de tour veel recente projecten aan.

In het centrum kwam de Sint Annastraat aan bod, waar vooral kleine ondernemers zich vestigen en waar ondernemers bij de gemeente een aanvraag kunnen indienen voor (gevel)groen, de Veemarktstraat met de meer high end-winkels en de Houtmarkt, die met een renovatie een lichtere, open uitstraling kreeg en waarmee tegelijkertijd wonen in de stad een nieuwe impuls kreeg. Ook werd een bezoek gebracht aan Hofje 't Sas vlakbij De Grote Kerk, dat lange tijd kampte met veel leegstand. René Maas van projectontwikkelaar Maas-Jacobs vertelde dat dit gebied in samenwerking met de gemeente een update kreeg. 'De panden waren van verschillende eigenaren, die hebben we opgekocht. We wilden hier iets unieks maken.' Het resultaat is een bijzondere combinatie van woningen, winkels en horeca die het gebied verlevendigt.

Glazen façades

Bij passage de Barones, die enkele jaren geleden verbouwd werd en waar vooral de grotere retailers gevestigd zijn, vertelde Jos Geurtjens van investeerder Kroonenberg Groep hoe het gebouw aantrekkelijker is gemaakt en aangepast aan de wensen van consumenten en beoogde retailers. 'We hebben grote, glazen façades gemaakt, met bij elke winkelruimte in de pui voor belettering van de retailers.' De galerij werd verwijderd, in plaats daarvan kunnen bezoekers nu in de winkels op de tweede verdieping komen. Geurtjens: 'Nederlanders winkelen niet graag op een tweede verdieping van een passage. Met een roltrap in de winkel werkt dat wel.'

De groep bezocht ook wijk- en winkelcentrum Princenhage en deed in de middag de Decathlon aan. Daar werd getoond hoe het bedrijf probeert te innoveren, door naast de traditionele retail een sociale functie te vervullen, bijvoorbeeld in de vorm van evenementen. Jacques de Win, adviseur Retailagenda bij Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, licht toe: 'Decathlon wilde zich vestigen in Nederland, maar paste eigenlijk niet goed in de Nederlandse openbare ruimte. Het is een keten die niet gemakkelijk in een van de typen winkelcentra is onder te brengen. Dat leverde de nodige weerstand en wrijving op. Maar het is ook een goed voorbeeld van hoe daaruit nieuwe kansen kunnen ontstaan.'

Gebieden beschermen

Het uitgangspunt van het Nederlandse beleid op het gebied van ruimtelijke ordening is het behouden van een aantrekkelijk winkelgebied, een plek waar mensen elkaar kunnen ontmoeten, benadrukte Brigit Gerritse, programmamanager van de Retailagenda. 'Met deze rondleiding willen we een eerlijk beeld te schetsen van hoe we dingen aanvlagen. We willen laten zien dat we geen hindernissen opwerpen, maar juist gebieden willen

beschermen. Om dat te realiseren moeten we afspraken maken.'

Belangrijk is ook leegstand tegen te gaan, door te voorkomen dat bepaalde ondernemingen naar perifere locaties uitwijken, maar ook door te voorkomen dat het aanbod winkellocaties wordt uitgebreid als daar vanuit de retail onvoldoende vraag naar is. Gerritse ziet een rol in een hechtere samenwerking tussen gemeenten. Uitgangspunt is dat zij niet met elkaar moeten concurreren, maar afstemmen wat waar gerealiseerd wordt, zodat er op regionaal gebied voldoende aanbod blijft bestaan en tegelijkertijd een overschot aan winkelpanden wordt voorkomen.

Handreiking Dienstenrichtlijn

Een van de thema's tijdens de discussie was ook de *Handreiking Dienstenrichtlijn*. Daarmee kunnen gemeenten hun bestemmingsplan toetsen aan de Europese Dienstenrichtlijn. Aanleiding voor de *Handreiking* vormde onder meer de Visser-Appingedam-zaak, waarin het Europese Hof van Justitie bepaalde dat detailhandel een dienst is. Gemeenten moeten aantonen dat hun brancheringsbeleid 'non-discriminatoire' en 'noodzakelijk' is en de gekozen maatregel 'evenredig' is.

'We wilden een eerlijk beeld schetsen van onze werkwijze'



Hoe maak je een winkelpand Parisproof?

Tools, tips & info

- Deltaplan duurzame renovatie: dgcb.nl/deltaplan-duurzame-renovatie-2
- Instrumenten en informatie over Parisproof: parisproof.nl
- Check het energiegebruik van een gebouw: dgbc.nl/wat-is-je-energieverbruik

Gebouwen moeten verregaand energiezuinig gemaakt worden. Met het Deltaplan duurzame renovatie wil de Dutch Green Building Council (DGBC) de gebouwde omgeving versneld Parisproof maken. Maar wat is dat precies?

In 2015 hebben wereldleiders in Parijs afgesproken wat er gedaan moet worden om de opwarming van de aarde te beperken: CO₂-uitstoot drastisch terugbrengen. In 2030 al 49% minder ten opzichte van 1990. In 2050 zelfs 95% minder. Dat is in Nederland vertaald naar het Klimaatakkoord, waarin staat dat er over dertig jaar alleen nog maar duurzame energie wordt gebruikt. Daarom wordt veel geïnvesteerd in windenergie en stroom van zonnepanelen.

Maar hoe snel die ontwikkeling ook gaat, de verwachting is dat er daardoor in 2050 in heel Nederland veel minder energie beschikbaar is. Ook gebouwen moeten verregaand energiezuinig gemaakt worden, onder andere door goed te isoleren en slimme en duurzame installaties te gebruiken. Het belangrijkste doel uit het Deltaplan van DGBC is ingrijpend bezuinigen op energieverbruik. En wel met twee derde.

Transitie

Dat heeft gevolgen voor alle gebouwen in Nederland, dus ook voor de retailgebouwen. Een winkel met een koeling, zoals een supermarkt, verbruikt nu nog gemiddeld 450 kilowattuur (kWh) per vierkante meter per jaar. Dat moet 150 kWh worden. Voor winkels zonder koelingsinstallatie is dat nu nog 240 kWh en dat moet teruggebracht worden tot 80 kWh per vierkante meter per jaar. Dat is een handige rekenmethode, omdat alle vormen van energie om te rekenen zijn tot kWh en het is de energie-eenheid van de toekomst.

Om die transitie te versnellen, heeft DGBC een bijdrage geleverd aan het Klimaatakkoord, worden er routekaarten opgesteld in samenwerking met de markt en reikt DGBC instrumenten aan. Instrumenten om bijvoorbeeld inzicht te krijgen in het huidige energiegebruik van een gebouw, maar ook om de mogelijkheden van een gebouw te tonen, en om te laten zien wat er nodig is om de klimaatdoelstellingen te halen.

De Retailagenda neemt deel aan het Deltaplan van DGBC en Platform Duurzaam winkelvastgoed

EEN SUCCESVOLLE BINNENSTAD BETEKENT OOK INVESTEREN IN MENSEN

De Human Capital Agenda (HCA) gaat over de investeringen van sociale partners, onderwijs- en kennisinstellingen en overheden, die noodzakelijk zijn om de competenties van iedereen die werkzaam is in de retailsector (food en non-food) aan te laten sluiten bij de transitie van de sector. De technologische en demografische ontwikkeling, gecombineerd met toeneemende internationalisering, vraagt om een heroriëntatie op de arbeidsmarkt en de skills die daarvoor nodig zijn. Zowel in fysieke winkels, bij webwinkels als bij de multichannelretailers. Naast gastheerschap is in de retailsector van nu ook kennis van nieuwe technologieën essentieel.

De HCA is bij uitstek een netwerkconcept waarbij met alle relevante partijen wordt samengewerkt. Er zijn inmiddels talrijke initiatieven gestart waarin bedrijven en onderwijsinstellingen, overheden en andere publieke organisaties samen innoveren, experimenteren en investeren. Kruisbestuiving en coördinatie van al deze initiatieven is heel belangrijk. Hier heeft de Retailagenda de rol van aanjager.



Hoog op de agenda

Samen met Patricia Hoogstraaten (directeur Vakcentrum) ben ik kartrekker van het thema Human Capital Agenda. Doel: stimuleren dat ondernemers, medewerkers, het onderwijs, kennisinstellingen en overheden ervoor zorgen dat iedereen die werkzaam is in de retail de juiste competenties heeft om aan te sluiten op de transitie die nu gaande is.

Technologische en demografische ontwikkeling en de toenemende internationalisering zetten de hele retailwereld op zijn kop. Dit heeft impact op de retailers die moeten mee veranderen, maar ook op hun medewerkers. Of ze nu in een fysieke winkel of webwinkel werken of bij een multichannelretailer.

De afgelopen jaren is hard gewerkt aan het project Future Proof Retail, met pilots waarin retailers nieuwe businessmogelijkheden uittesten waarmee ook duidelijk wordt wat medewerkers moeten doen om deze te laten slagen. Daarnaast is het leven lang leren hoog op de agenda's van cao-onderhandelingen gekomen. In deze tijd moet iedereen zich blijven ontwikkelen om mee te kunnen doen en daar is geld voor nodig. Er is een e-academy gestart om in te spelen op de steeds groter worden vraag naar digital skills en kennis over e-commerce. Als laatste is een Retail Qualification Framework (RQF) opgetuigd met daarin de beroepscompetentieprofielen en beroepskwalificaties als referentie voor het opleiden van professionals voor de sector.

We doen dus al veel, maar zijn er nog niet. De retailtransitie is nog volop gaande. Gastheerschap en kennis van nieuwe technologieën blijven de komende jaren essentieel. Dit in combinatie met de steeds groter wordende schaarste op de arbeidsmarkt en de vraag hoe je als sector aantrekkelijk blijft om in te werken, maken dat het thema Human Capital Agenda ook de komende jaren hoog op de agenda blijft staan.



Jan Meerman
Directeur INretail

Gratis e-learnings over e-commerce

Als onderdeel van de Human Capital Agenda van de Retailagenda heeft Thuiswinkel.org in 2019 de e-Academy gelanceerd met gratis e-learnings gelanceerd voor iedereen die (professionele) belangstelling heeft in e-commerce. Ook retailers en hun medewerkers kunnen van de academy gebruikmaken.

De e-learnings hebben allemaal betrekking op essentiële onderwerpen binnen e-commerce, zoals de customer journey, data-analyse, digital marketing en wet- en regelgeving op het gebied van e-commerce. Het doel van online cursussen is om bedrijven verder te helpen op het gebied van digital business skills. De academy wil retailers inzicht geven in e-commerce en ze enthousiast te maken voor dit vakgebied, en het personeel van retailers en webshops meer kennis op dit vlak bij te brengen.

Interactief

De e-learnings gaan uit van hbo-niveau en worden ontwikkeld met topexperts uit verschillende e-commerce disciplines. De e-learnings duren 30 tot 45 minuten en bevatten veel interactieve elementen. Door allerlei vragen, oefeningen en cases wordt de cursist zelf tot nadenken aangezet. De cursussen zijn op ieder moment en in ieders eigen tempo te doorlopen.

Meer informatie: e-academy.org

in het kort

De Human Capital Agenda richt zich op:

- het realiseren van een goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt;
- het opleiden van de innovatieve professional, vakman of vakvrouw;
- het bevorderen van een 'leven lang ontwikkelen';
- het versnellen en vergroten van het innovatievermogen van bedrijven.

De projecten op een rij

De volgende projecten worden onder de paraplu van de Human Capital Agenda uitgevoerd. Alle projecten lopen door tot en met oktober 2020. In de vervolgfase wordt verder gewerkt aan de inhoudelijke doelen.

1 Future Proof Retail

Hoe onderneem je in de nieuwe retailcontext, en wat betekent dit voor human capital? In elf *living labs* onderzoeken studenten van hbo's en mbo's concrete businessvraagstukken, waaruit nieuwe competenties worden opgehaald en doorvertaald naar het onderwijs en praktische instrumenten op de werkvloer.

2 Centrummanagement Academy

Om het aantal goed gekwalificeerde centrummanagers te vergroten, is de CMA opgericht. Dat is bereikt door de competenties/beroepskwalificaties van de centrummanager in kaart te brengen en in het Retail Qualification Framework te plaatsen. Maar ook door het professionaliseren van het centrummanagement door scholing en trainingen.

3 Youfit@retail

'Een leven lang ontwikkelen' is een mes dat aan twee kanten snijdt: organisaties kunnen hun organisatie beweeglijker maken en houden, medewerkers kunnen *fit for work* blijven. Om een 'leven lang ontwikkelen' in de retail te stimuleren, is het project Youfit@retail gestart. Dit platform biedt medewerkers praktische tips en hulp bij loopbaanvraagstukken, onder meer door coachingtrajecten, workshops en ondersteuning van ondernemers in hun loopbaanbeleid.

4 e-Academy

De e-Academy heeft een leerportaal ontwikkeld voor de e-retail met een gratis basisaanbod van e-learnings. Zowel het grootwinkelbedrijf als het mkb zal gebruik willen maken van deze professionals op het gebied van e-commerce en digital skills, hetzij als werknemer, hetzij als zelfstandig ondernemer. Daarnaast worden beroepscompetentieprofielen ontwikkeld die in het Retail Qualification Framework worden opgenomen.

5 Veilig werken in de detailhandel

Omgaan met agressie en geweld is helaas een noodzakelijke vaardigheid waarover retailers moeten beschikken. Naast een breed aanbod aan e-learning modules en groepstrainingen waar deelnemers een erkend certificaat voor kunnen behalen, is een interactieve website ontwikkeld, waar alles op het gebied van veiligheid in de winkel te vinden is. Ook is er een online magazine.

6 Retail Qualification Framework

Het RQF beschrijft alle voorkomende beroepscompetentieprofielen en beroepskwalificaties. Ze dienen als gemeenschappelijke referentie van en voor het opleiden en (bij)scholen van professionals in de sector.

Projecten 1 t/m 5 worden (mede) gefinancierd door de branche vanuit SDF, project 6 is een initiatief van Kenniscentrum Handel (KCH), in opdracht van de sociale partners.

Context, crux en competenties



‘Leren door te doen, dat levert de beste resultaten op’

Bij de keuze van de Human Capital projecten is gekozen voor hands-onprojecten. Dat wil zeggen dat er samen met ondernemers en medewerkers wordt onderzocht wat wel en niet werkt, en wat hen verder helpt. In alle projecten van de Human Capital Agenda (HCA) van de Retailagenda worden concrete zaken aangepakt en is learning by doing het leidend motief. Dat moet ook wel, omdat in de projecten zaken worden uitgezocht die voor ondernemers en medewerkers, en vaak ook voor de onderzoekers, volledig nieuw zijn. Alle HCA-projecten vinden plaats in een omgeving die gekenmerkt kan worden als beweeglijk, onzeker en veranderlijk.

Bedrijven in de retail, groot en klein, zijn allemaal bezig hun positie opnieuw te bepalen. We zitten nog midden in het ‘nieuwe spel’ dat winnaars en verliezers kent, zowel bij grote als bij kleine bedrijven. Het ene bedrijf kan blijkbaar beter inspelen op de nieuwe werkelijkheid dan het andere. Projecten uitvoeren op het gebied van *human capital* binnen een sector waarin veel bedrijven nog zoekend zijn naar het juiste businessmodel is lastig. Helemaal wanneer je bedenkt dat het eenduidig in kaart brengen van de benodigde competenties van ondernemers en medewerkers op zichzelf al een stevige uitdaging is.

Competenties

Over competenties bestaan geen algemeen aanvaarde definities en het gebruik van het woord is divers. Sterker, hoe meer je een competentie analyseert en daarover met anderen discussieert, hoe meer verschillen in interpretatie boven water komen. Met name wanneer het gaat over gedrag dat moeilijk eenduidig en objectief te formuleren is en waar ook persoonlijke waarden en normen de interpretatie inkleuren. Je gastvrij opstellen, beleving bieden en de klant verleiden bijvoorbeeld. Door zo concreet mogelijk te beschrijven wat je observeert wanneer bijvoorbeeld ‘je gastvrij opstellen’ van toepassing is, kunnen competenties en de onderliggende kennis en vaardigheden

besproken, vastgesteld en getraind worden. In de humancapitalprojecten van SDF wordt daarom aandacht besteed aan het meer zicht en vat krijgen op competenties en het daaraan gekoppelde gedragsrepertoire.

Crux

Humancapitalmanagement is, als het goed is, altijd gebaseerd op en verbonden met de visie en strategie van de onderneming. Alleen dan kan *human capital* gericht bijdragen aan het realiseren van bedrijfsresultaten. Daarom is het van belang dat de humancapitalprojecten goede afstemming en samenwerking hebben met innovatieprojecten en projecten van winkelgebieden. In de huidige projecten worden medewerkers en ondernemers gestimuleerd zichzelf te ontwikkelen en meer regie te pakken op hun eigen loopbaan. Ook wordt aandacht besteed aan medewerkers die als gevolg van faillissement iets anders moeten. Daarnaast richten de projecten zich op veilig werken in de retail: minder sexy, maar wel uiterst relevant voor medewerkers en ondernemers in de retail.

Leren door te doen

Nieuwe business of het aanpassen van de business wordt in praktijkgericht onderzoek uitgevoerd. Met name kleinere bedrijven kunnen hier direct voordeel bij hebben. Maar ook grotere bedrijven kunnen gebruikmaken van de uitkomsten van onderzoek naar wat werkt in kleinere retailbedrijven. En er wordt aandacht besteed aan noodzakelijke vaardigheden op het gebied van e-commerce. Al met al een breed scala aan activiteiten en onderzoek.

De crux is dat *learning by doing*-onderzoek, deskundig uitgevoerd met een open blik en met de bereidheid zaken bij te stellen en samen te werken, in de gegeven context de beste resultaten oplevert. En die resultaten van de HCA-projecten zijn, met de eerder aangegeven restricties, bemoedigend en leveren een duidelijke bijdrage aan het verwerven van nieuwe inzichten, kennis en toepassingen in de retail.

Peter Cras

Kwartiermaker HCA, adviseur HCA-projecten SDF en voorzitter werkgroep HCA-projecten

Nieuwe opleiding centrummanagement komt als geroepen

Er is een tekort aan goede centrummanagers. De Centrummanagement Academy moet daar verandering in brengen. ‘Een goede centrummanager heeft verstand van planologie, geografie, omgevingsrecht, retail en gemeentelijke processen’. Maar kennis alleen is niet genoeg. Een gesprek met mede-initiator en trainer René Hendriks.

De digitalisering van de economie heeft behoeftes van consumenten structureel veranderd. Centrummanagers moeten samen met de gemeente, eigenaren en lokale ondernemers helpen stads- en dorpscentra aantrekkelijk te maken en te houden. De centrummanager is volgens Hendriks van Bureau aan Zee een soort schaap met vijf poten, die zich tussen vele belangen manoeuvreert. Dat is niet eenvoudig, hier zijn kennis en een netwerk voor nodig. Om deze kunde, kennis en dit netwerk te bieden is in het kader van de Retailagenda de Centrummanagement Academy opgezet. Het doel van de Academy: capabele centrummanagers opleiden die vervolgens met elkaar een netwerk kunnen vormen.

Karakter

De vraag naar centrummanagers is groot, maar echte professionals zijn er maar weinig. ‘Centrummanagement is een écht vak’, benadrukt Hendriks. Voor goed centrummanagement is dus kennis nodig, maar wat voor kennis precies? Hendriks: ‘Een goede centrummanager heeft verstand van planologie, geografie, het juridische vlak, regelgeving, retail en gemeentelijke processen.’

Behalve over kennis beschikt een goede centrummanager over een aantal karaktereigen-

schappen. Hendriks: ‘Hij of zij is ondernemend en communicatief en empathisch erg sterk. Je moet immers met zowel de lokale bakker als met de burgemeester aan tafel zitten. Samen met al die mensen moet je creatieve oplossingen kunnen vinden. Een goede manager kan nieuwe sociale en economische waarde creëren, met draagvlak onder de lokale ondernemers. Op de Centrummanagement Academy leer je hoe je dat kunt doen.’



Meer informatie

Kijk op: centrummanagementacademy.nl



‘De centrummanager moet met de bakker en de burgemeester creatieve oplossingen kunnen vinden’

Hoe wordt ook de ondernemer future proof?

Het realiseren van een toekomstbestendig winkelgebied is niet alleen een taak van de gemeente, maar ook van de retailer zelf. Hoe moet hij omgaan met alle grote veranderingen? Welke vaardigheden helpen hierbij? Dit en meer komt aan bod in de elf living labs van Future proof retail.



Jacqueline Arnoldy

Gemeente Rijswijk is een van de deelnemers van het Hype lab van Future proof retail. Er werden twee projecten gedraaid in winkelcentrum In de Bogaard en één in Oud-Rijswijk. Wethouder Armand van de Laar: 'Rijswijk heeft twee gezichten die je terugziet in de retail: dorps en Randstedelijk. Enerzijds hebben we Oud-Rijswijk, een historisch winkelcentrum waar vooral wordt ingezet op ambachten. Daartegenover staat In de Bogaard, waar je sinds de jaren zestig met je auto naartoe kan voor een groot aantal winkels. Hier zie je dat veel ketens die er gevestigd zijn – de V&D als bekend voorbeeld – omvallen.' De gemeente besloot een deel van het gebied te transformeren tot woningbouw. Het overige deel wordt daarmee compacter. Ze gaat de openbare ruimte verbeteren met bijvoorbeeld meer groen. Daarnaast gingen studenten aan de slag bij diverse ondernemers.

Hype lab

In het Hype lab in Rijswijk (er is er ook een in Delft) werden in winkels betaalbare en gemakkelijk toepasbare technologieën getest. Jacqueline Arnoldy, coördinator bij TMO Fashion Business

School in Zeist en coördinator van het lab: 'Met een gezichtsscanner werden de emoties van klanten vastgelegd. Zo werd in kaart gebracht wanneer welke emotie optrad en of instore toepassingen, zoals point of sale-materiaal de emotie versterkten. Er werd onderzocht of een VR-bril kan worden ingezet om klanten te informeren en of dit invloed heeft op het koopgedrag. Met een spybril werd beeld en audio opgenomen en gekeken wat de blik van de klant trekt. Vervolgens is hier de winkelindeling op aangepast.'

Volgens wethouder Van de Laar leverde het interessante resultaten op. 'Design thinking was een terugkerend onderwerp: denken vanuit de behoefte en het gedrag van de klant. Zo dacht een juwelier de jonge doelgroep aan de spreken, terwijl de producten en communicatie hier niet op bleken afgestemd.' In een andere zaak werden looproutes aangepast nadat uit onderzoek met de spybril bleek dat klanten nooit in de rechterhoek van de winkel keken. Bij de bakker gaven studenten het advies klanten de mogelijkheid te geven zelf producten af te rekenen om de rijen voor de kassa te verkleinen. 'De grootste winst is dat ondernemers nadenken over bepaalde vragen en bezig zijn met de toekomst. Daar begint innovatie immers.'

De living labs zijn een mooie manier om winkelmedewerkers in beweging te krijgen, vindt Arnoldy. 'Over het algemeen blijft winkelpersoneel achter bij de ontwikkelingen in de sector en bij vragen waar de klant mee binnenkomt. Uit het Hype lab-onderzoek blijkt dat ze kennis, vaar-

'Omdat studenten zelf in een leerproces zitten, zijn zij geen bedreiging voor de retailer'



Armand van de Laar

'De grootste winst is dat ondernemers bezig zijn met de toekomst'

digheden en een positieve houding ten opzichte van technologieën missen. Klanten hebben daar echter behoefte aan. Testen in de labs hebben als doel dit gat te dichten.'

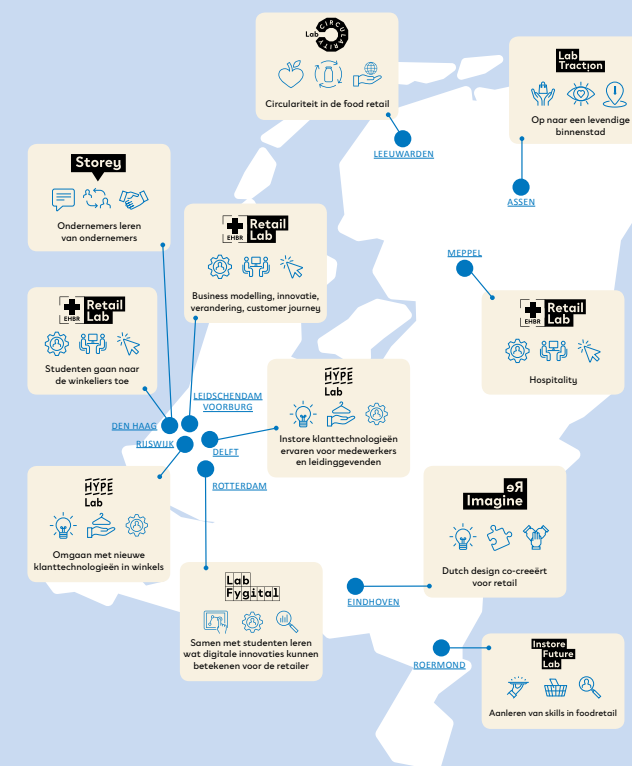
Conclusie

Wat denkt Arnoldy dat het project heeft bereikt? 'Allereerst activering en bewustwording van ondernemers en (toekomstige) medewerkers. Een aantal toepassingen wordt al geïmplementeerd. En de hoofdkantoren van de deelnemende grote retailers hebben een wake-upcall gekregen. Te vaak worden beslissingen vanuit het hoofdkantoor opgelegd aan lokale ondernemers. Nu zien ze dat ook aangepaste, lokale marketing rendoert en medewerkers creatiever maakt.'

In het Hype lab is per technologie een tool ontwikkeld voor effectieve toepassing ervan en waarmee retailers medewerkers gemakkelijk technologieën kunnen leren. Arnoldy: 'Die zijn nu volwassen en klaar. Het is mooi dat retailers dit individueel kunnen toepassen, maar nog mooier is het wanneer het totale winkelgebied gaat profiteren van de lessen. Dat gebeurt als andere retailers van de ervaringen leren en zelf in beweging komen.'

Future
Proof
Retail

Inspireren tot leren in Retail Labs



Future Proof Retail is een samenwerkingsverband van ruim dertig partners onder leiding van De Haagse Hogeschool. Studenten van vijf mbo- en acht hbo-opleidingen en grote en kleine retailers experimenteren in met gemeenten en centrummanagers in living labs. Ondernemersvraagstukken en diverse (technologische) oplossingen staan daarin centraal.

Uit een evaluatie blijken de meest succesvolle labs het Hype lab, het EHB(Retail) lab en het Circulariteitslab. Inmiddels zijn dertig leerinstrumenten (tools) ontwikkeld, waaronder een zelftest (talenteninzicht) voor retailondernemers en een model voor het opzetten van lokale retail labs en gastvrijheidsspellen voor food retail en micro-ondernemers.

➔ **Meer informatie**

Kijk op: futureproofretail.nl



Hoe de retail (weer) spannend kan zijn

Retail is een fantastische sector met volop ondernemerskansen en een enorme maatschappelijk-economische betekenis. Het biedt werk voor alle lagen van de bevolking en zorgt voor schitterende ontmoetingsplekken in de centra van vele dorpen en steden. De betekenis van retail mag daarom veel hoger op de agenda staan. Alle ontwikkelingen rondom krimp, internet en veranderend consumentengedrag worden al snel neergezet als bedreigingen, maar bieden tegelijkertijd tal van nieuwe kansen voor de winkel en het winkelen van de toekomst.

Dat dit geen holle kreet is zag ik onlangs in Dokkum, een fraai, trots en mooi ingericht historisch stadje. Volgens de theorieboeken zou de retail hier onder druk moeten staan, maar meest opvallend vond ik de dynamiek van jonge ondernemers die Dokkum heel aantrekkelijk maken. Zoals de net geopende zuivelcoöperatie ZUCO; een kruisbestuiving tussen een chef-kok, patissier en een agrarisch ondernemer. Zoek maar op internet en ga vooral een keer langs!

Dit bewijst voor mij hoe de retail (weer) spannend kan zijn. Met behulp van kennis, krachtige ideeën en vooral: mensen. Het gaat om durven, onverwachte samenwerkingen zoeken, uitproberen en niet bang zijn om te mislukken. De Retailagenda heeft de thema's retailinnovatie en ondernemerschap op uiteenlopende manier uitgewerkt. Zo hebben we de hogescholen verenigd binnen het Retail Innovation Platform. Er zijn in het hele land retailinnovatielabs opgezet, waar volop wordt geëxperimenteerd met nieuwe technologieën en retailvormen. En ik word blij van Future Proof Retail, waar samen met de (studenten van) hogescholen heel veel ondernemers en hun medewerkers zijn aangespoord om zich te blijven vernieuwen. Dit proces van vernieuwing zal continu doorgaan en blijft hoge prioriteit hebben voor de Retailagenda. Een wervend toekomstbeeld, waar ambitieuze ondernemers en betrokken medewerkers zich volop voor blijven inzetten. En dat zorgt voor vitale steden en dorpen waar bezoekers ook bewust lokaal kopen.



Martijn van Dam
senior adviseur gemeente Den Haag



Kennisplatform met eenduidige retaildata

Wat is een serieuze branche zonder goede kennis en data? En dan vooral een branche die zo in transitie is als de retailbranche. Retail Insiders is, op initiatief van IN-retail en Thuiswinkel.org, in dit gapende kennissgat gesprongen. Met Retail Insiders brengen de partners van de Retailagenda alle beschikbare kennis en data over ontwikkelingen in de retailsector en over winkelstraten- en gebieden op een eenduidige manier bijeen.

Kennisplatform Retail Insiders geeft via een dashboard inzicht in omzetontwikkeling, exploitatiegegevens, kengetallen, aantallen winkels, koopstromen en leegstand, maar ook in macro-economische trends die impact hebben op het winkelgedrag van mensen. Wie wil, kan een specifieke dataselectie maken. Retail Insiders beoogt al deze landelijke cijfers naar regio's te vertalen om uiteindelijk op lokaal niveau uit te komen. Met goede data kan gericht beleid worden gemaakt en worden gestuurd. Naast data staan op het centrale kennisplatform ook rapporten, artikelen, onder-

zoeksinformatie en informatie over events in de retailbranche, gegroepeerd rondom 23 relevante topics.

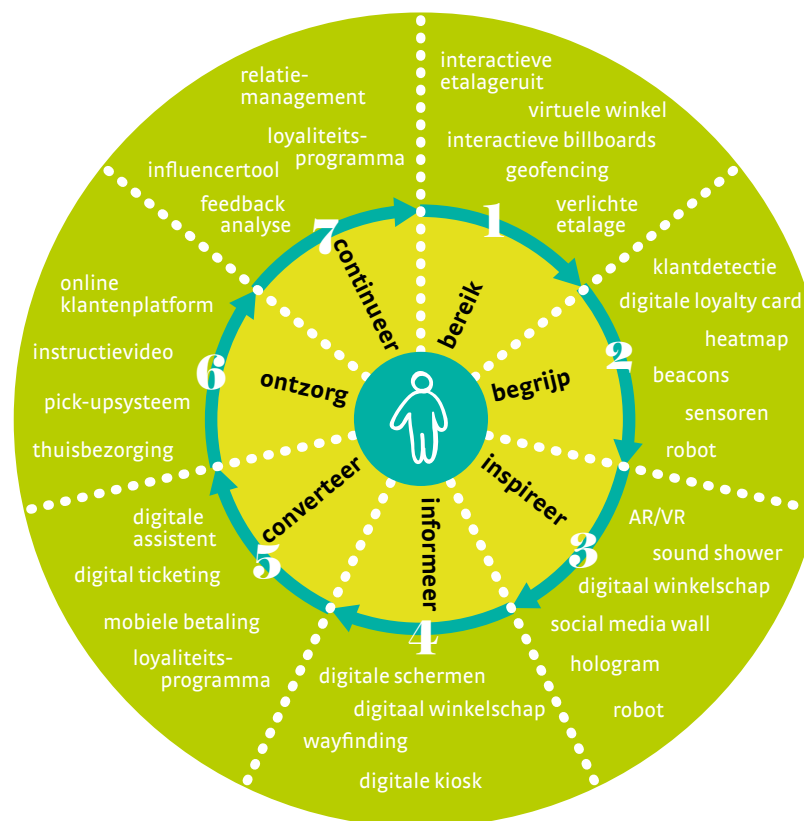
De ambitie van Retail Insiders is met brancheorganisaties en andere betrokken partijen bij de retailsector een netwerkorganisatie te bouwen rondom kennis, waarbij het gezamenlijk kennis opbouwen en verrijken centraal staan. Het platform is in 2019 is gelanceerd en voorziet duidelijk in een behoefte; in het eerste jaar hebben ruim honderd-duizend unieke bezoekers het kennisplatform bezocht.

Steeds meer partijen sluiten aan en zorgen ervoor dat hun kennis ook te vinden is op Retail Insiders, zoals de Nederlandse Raad van Winkelcentra (NRW), het Retail Innovation Platform, de Retailagenda, platform DNWS, onderzoeksprogramma Shopping Tomorrow (digital commerce). Ook wordt samengewerkt met het IPO (het interprovinciaal samenwerkingsverband), dat ervoor zorgt dat de diverse koopstromenonderzoeken van de provincies ook op de site zijn terug te vinden.

www.retailinsiders.nl



‘Ook met een klein budget kun je flinke stappen zetten’



Onderzoeksmodel voor elke retailer

Shopping Tomorrow en de Hogeschool van Amsterdam (HvA) onderzoeken hoe ondernemers tegen innovatie aankijken. Voor velen een ver-van-mijn-bed-show, ze hebben geen idee hoe ze technologie kunnen inzetten binnen hun businessmodel. In samenwerking met retailers en techbedrijven is daarom een onderzoeksmodel ontwikkeld dat alle fases in het verkoopproces inzichtelijk maakt: het store sales cycle-model.

‘Daarmee wordt duidelijk welke stappen ondernemers zetten en op welke vlakken verbetering mogelijk is’, zegt Tibert Verhagen, onderzoeksleider op het gebied van innovatieve technologie, winkelinnovatie en e-business van de HvA. ‘Je

moet eerst inzicht in je verkoopproces hebben om de juiste keuzes voor inzet van tech te kunnen maken. Wil je meer bereik, wil je je klant beter begrijpen, wil je inspireren en informeren, converteren, ontzorgen en uiteindelijk continueren zodat je meer loyale klanten bindt?’

Tech als middel

Het onderzoeksmodel is nu beschikbaar. Toch blijft het een uitdaging om retailers te laten innoveren. ‘Er wordt te weinig geïnnoveerd’, zegt Verhagen. ‘Gebrek aan kennis is de hoofdreden, maar vaak wordt tekort aan budget als argument gebruikt. Bedrijven met minder dan vijf medewerkers hebben doorgaans een ontwikkelbudget van 500 tot 1000 euro per jaar, bij bedrijven met meer dan 25 werknemers stijgt dat al tot 25 duizend of meer.

Wat ondernemers vergeten, is dat ze ook met kleine investeringen belangrijke stappen kunnen zetten. Een mobiele loyalty-app kost een paar tientjes per maand, een VR-bril waarmee je klanten meeneemt in het fabricageproces van hun aankoop kost een paar honderd euro, evenals een digitaal scherm in je winkel. Nieuwe technologie is niet goedkoop, mainstream wel degelijk betaalbaar. Waar het om draait is dat tech geen doel maar middel is dat ondernemers helpt verkoopprocessen en efficiëntie richting de klant te verbeteren. Daarbij draait het om meer dan sales alleen. Het gaat ook over bereik, inspiratie en tevredenheid, de zogenaamde zachtere KPI's in ondernemen.’



Meer informatie

Het store sales cycle-model is te vinden op shoppingtomorrow.nl



Nooit klaar met innoveren

Doorlopend innoveren is cruciaal, maar daarvan is niet iedere ondernemer doordrongen. Opmerkelijk. Om aan klantverwachtingen te voldoen en concurrentie het hoofd te bieden, moet elk licht voor innovatie op groen staan. ‘Inspelen op veranderingen en transities kan alleen wanneer bedrijven innoveren’, zegt Olaf Zwijnenburg, sectorspecialist retail & wholesale bij Rabobank.

Olaf Zwijnenburg spreekt en publiceert geregeld over ondernemerschap en innovatie. Hij noemt formule, online strategie en organisatie onderdelen voor succes. ‘Alleen dankzij een continue innovatiecyclus sluiten die aan op de veranderende eisen die de markt stelt’, zegt hij. ‘Retailers moeten kijken waar hun kansen liggen op gebied van innovatie. Samenwerking biedt extra perspectief, op verschillende niveaus: per winkelgebied, gemeente of regio.’

Impact van digitalisering, personalisering, verduurzaming en platformontwikkelingen op het mkb vormen voor ondernemers een pittige uitdaging. ‘Snellere technologische ontwikkelingen, opkomst van platforms als Amazon en Bol.com en toekomstige afnemende economische groei jagen dit proces aan.’ Gek genoeg investeren maar weinigen in research & development, digitalisering, innovatie en internationalisering. Veel mkb-retailers, maar ook groothandelaren, merken en producenten werken met oude systemen die traag en achterhaald in techniek zijn en waarbij nauwelijks sprake van uitwisseling van gegevens is.



‘Het mkb steekt te weinig tijd en geld in de online transitie’

‘Het mkb steekt te weinig tijd, geld en energie in de online transitie’, verzucht Zwijnenburg, ‘terwijl snelle groeiers bewijzen dat juist hier kansen liggen. Zij investeren meer dan gemiddeld in digitalisering, ICT, product- en procesinnovatie, marketing en sociale innovatie. Op een manier die ook het mkb toekomstbestendiger, succesvoller en minder kwetsbaar voor conjuncturele schokken maakt.’

Klantreis als vertrekpunt

De klantreis inzetten als routekaart bij het opstellen van de digitaliserings- en innovatieagenda’s werkt. ‘De consument denkt niet in kanalen maar zoekt inspiratie, wil kopen tegen de beste voorwaarden en kiest zelf waar dat kan. Online zichtbaarheid is essentieel, ongeacht de onlinestrategie die je als retailer gebruikt: je moet kiezen uit informeren, interacteren of verkopen tot aan het onderdeel worden van een platform.’

Inspelen op structurele veranderingen in demografie, technologie, consumentenverwachtingen en concurrentie is belangrijker dan meeliften op de groei van de consumptie, waarschuwt Zwijnenburg. ‘Helaas lukt het ondernemers vaak niet om op de juiste manier te innoveren. Sense of urgency ontbreekt vanwege de huidige gunstige economie. Overige barrières zijn gebrek aan financiële middelen om te investeren in nieuwe concepten, tijdgebrek om trends en innovaties te verkennen en de toegevoegde waarde voor de eigen praktijk te onderzoeken is eveneens een drempel. Tenslotte ontbreekt kennis om goed onderbouwde besluiten te nemen. Digitalisering geldt als grootste uitdaging maar kennis hierover bij ondernemers, onderwijs en overheid blijft sterk achter bij de ontwikkelingen. Er moet meer geïnvesteerd worden in ondernemerschap, we moeten meer experimenteren en zelfs durven falen.’

Niet alleen, maar samen

Retailers kunnen proberen alleen aan innovatie te werken, slimmer is samenwerking te zoeken. Dat leidt tot een veel breder blikveld en geeft toegang tot extra capaciteit, kennis en ervaring. Bovendien wordt extra draagvlak gecreëerd voor innovaties waardoor de kans op succes toeneemt. Er zijn veel samenwerkingspartners voor de retailer, waaronder personeel, klanten, leveranciers, onderwijs en start-ups.

Rabobank is betrokken bij het opzetten van een consortium, met de Hogeschool van Amsterdam en Rotterdam (verbonden aan het Retailinnovatieplatform), Retail Insiders en brancheorganisaties. ‘Vanuit onze coöperatieve mentaliteit zoeken we oplossingen waarvan iedereen beter wordt en ondernemers duurzaam groeien. Door innovatie en digitalisering binnen het Nederlandse mkb aan te jagen, geven we invulling aan onze maatschappelijke rol als coöperatieve bank. Minstens zo belangrijk: we dagen mkb-ondernemers uit om tot de juiste hulpvraag te komen. Nog te vaak ontbreekt het aan inzicht in onderliggende problematiek en mogelijke oplossingen.’



Waarom mkb-retailers
huiverig zijn voor
innovatieve technologie

De ShoppingTomorrow-
expertgroep Innovative Retail
Technology onderzocht wat
de belemmeringen zijn
om te innoveren. Kijk op
shoppingtomorrow.nl voor
de blue paper.

Stappenplan succesvol innoveren in winkelgebieden

Het belang van innovatie is duidelijk, maar zicht op de juiste aanpak vaak een stuk minder. Veel retailers en een groeiend aantal vastgoedeigenaren en gemeenten hebben moeite met het 'hoe': hoe zorg je dat de noodzakelijke vernieuwing daadwerkelijk plaatsvindt en hoe organiseer je dit? Het volgende stappenplan biedt daarvoor de nodige handreikingen.



Succesvol innoveren
in winkels en winkelgebieden

Lees alles over het toepassen en innoveren in een winkelgebied in de publicatie 'Stappenplan succesvol innoveren in winkelgebieden'. Te downloaden via retailand.nl

Stap 1

Inzicht innovatiebehoefte stakeholders

De eerste stap bestaat uit het mobiliseren van stakeholders om mee te denken over de behoefte en doelstellingen van innovatie. Daarvoor is het van belang eerst inzicht te krijgen in het vraagstuk, ofwel wensen en verlangens, waarvoor een oplossing wordt gezocht. Vervolgens kan de innovatiebehoefte van stakeholders worden geïnventariseerd. Enkele voorbeelden van die behoeftes:

- inspelen op technologische ontwikkelingen;
- inspelen op de hernieuwde functie van de binnenstad (lab Sociale meerwaarde en DNA)
- verbeteren van skills van bestaande en toekomstige ondernemers en medewerkers, (Hype lab van Future proof retail);
- ontwikkelen van nieuwe businessmodellen (retail Innovatielab Smart distributie & buy local).

Belangrijkste resultaat na deze stap: er is draagvlak bij de stakeholders in het winkelgebied om dit verder uit te werken.

Stap 2

Vertaling behoeften en doelstellingen naar soort innovatie

Uit de verschillende innovatie trajecten die we hebben gedaan in gemeenten met een RetailDeal blijkt dat er meerdere vormen van innoveren zijn:

- experimenteren: zoeken naar innovatieve oplossingen (zie publicatie *De meerwaarde van innovatieve technologieën*);
- implementeren: toepassen van innovatieve oplossingen (zoals bijvoorbeeld het retailinnovatielab Gastvrije binnenstad);
- inspireren: opschalen van innovatieve oplossingen (zoals bijvoorbeeld in het retailinnovatielab Loyaliteit).

Belangrijk is om samen met alle stakeholders het ambitieniveau te bepalen. Dit is bepalend voor de vorm waarop een lab of innovatietraject ingericht moet worden en welke innovatiepartners nodig zijn.



Stap 3

Innovatiepartners

Als de thema's en vorm van innovatie vaststaan, is het zaak om te bepalen welke innovatiepartners nodig zijn om de innovatiebehoefte te realiseren. Denk aan kennisinstellingen, marktpartijen en brancheorganisatie. Om deze partners vervolgens uit te kunnen dagen, moet de vraagstelling duidelijk zijn: wat is het probleem en waarvoor oplossingen worden gezocht?

Deze kennisvragen vormen een uitnodiging aan partners om met innovatieve oplossingen te komen met meetbare resultaten. Hoe concreter de kennisvragen, hoe hoger de investeringsbereidheid van de leverancier en partner zal zijn.

Stap 4

Beheers de verwachtingen, geef regelmatig updates en rapporteer over de voortgang

In deze fase staan de innovatiedoelen, innovatiethema's en innovatiepartners vast. De verschillende partijen kunnen nu concreet aan de slag met de toepassing van innovatie. Belangrijk is de ambities zo te formuleren, dat stakeholders en partners weten wat ze kunnen verwachten. En ook: wat van hen wordt verwacht. Organiseer daarom meerdere voortgangsbijeenkomsten om de projecten te evalueren en eventueel bij te stellen. Uiteindelijk is het doel dat (toekomstige) knelpunten binnen het innovatietraject worden opgelost.



Intervisies voor laagdrempelige kennisdeling

Een van de middelen die de Retailagenda heeft ingezet om kennis te delen, zijn **thematische intervisies**. Tijdens deze kleinschalige sessies geeft een RetailDeal-gemeente uitleg over de manier waarop een herkenbaar vraagstuk wordt aangepakt.

Veel gemeenten hebben te maken met dezelfde vraagstukken. De een is al iets verder met de opgave dan de ander. Waarom zou iedereen dan ook het wiel opnieuw moeten uitvinden? En is het niet fijn als je als gemeente je oplossingsrichtingen kan spiegelen aan andere gemeenten? De intervisie is dé manier om onderling ervaring uit te wisselen.

De Retailagenda heeft afgelopen periode meerdere goedbezochte intervisies georganiseerd met steeds een ander onderwerp centraal. Tijdens deze kleinschalige sessies gaf een RetailDeal-gemeente een kijkje in de keuken. Elke gastgemeente nam de deelnemers mee in de lokale problematiek en de oplossingsrichtingen die ze hadden bedacht en uitgevoerd.

Daarnaast bogen de deelnemers zich over de uitdagingen en deelden ze obstakels, ervaringen, successen en geleerde lessen in hun eigen gemeente. Het kennisnetwerk van deelnemende gemeenten werd hierdoor groter. Een intervisie is niet alleen geschikt voor gemeenten, maar is een effectief middel voor alle stakeholders om praktijkkennis te delen en van elkaar leren.

Intervisies

2018

- › Maak van je winkelgebied een sterk merk, [i.s.m. gemeente Hilversum](#).
- › Hoe zet je innovatie in voor een future proof retail?, [i.s.m. Living Lab Roermond](#).
- › Stap voor stap naar een compacte binnenstad, [i.s.m. gemeente Hardenberg](#).
- › Hoe word je een gastvrije binnenstad?, [i.s.m. gemeente Zoetermeer](#).
- › Loyaliteit in centrum- en winkelgebieden, [i.s.m. gemeente Arnhem](#).
- › Branding en positionering van winkelgebieden, [i.s.m. gemeente Beverwijk](#).
- › Lokale en regionale samenwerking, [i.s.m. gemeente Haarlem](#).

2019

- › Vastgoed & transformatie, [i.s.m. gemeente Tilburg](#).
- › Slimme distributie en je eigen lokale platform, [i.s.m. gemeente Pijnacker -Nootdorp](#).
- › Betere bereikbaarheid van de binnenstad, [i.s.m. gemeente Arnhem](#).
- › Succesvolle subsidies voor transformatie van de binnenstad, [i.s.m. gemeente Veenendaal](#).



Een factor van betekenis

Een van de speerpunten van de Retailagenda is kenniscreatie en innovatie. De Retailagenda geeft daar invulling aan door te zorgen dat partijen die hier al veel energie in steken steeds nauwer gaan samenwerken, om zo uiteindelijk te komen tot een nationale innovatie-agenda voor de retail.

Want de retailsector is de afgelopen jaren, ook door beleidsmakers, vaak over het hoofd gezien als technologische sector. Voor een belangrijk deel komt dit omdat we als sector niet altijd een heel duidelijke focus op innovatie hebben. Het was dan ook belangrijk om met elkaar vast te stellen waar innovatie in de retailsector eigenlijk om gaat. Samen met het Retail Innovation Platform zijn zes onderzoeksthema's aangewezen:

- 1 veranderend consumentengedrag en nieuwe businessmodellen voor retail;
- 2 circulaire concepten en duurzaamheid in retail;
- 3 toekomstbestendige winkelgebieden;
- 4 data driven retail en e-commerce;
- 5 skills en competenties voor nieuw en bestaand talent;
- 6 customer experience en technologie in de winkel.

Mede met de hulp van de Retailagenda is de afgelopen twee jaar concreet ingezet op de volgende projecten:

- **Retail Innovation Platform**. Een intensieve samenwerking tussen kennisinstellingen vormt de basis voor de invulling kenniscreatie en innovatie.
- **Onderzoek innovatie retail technology**. Met de Hogeschool van Amsterdam is het store sales cycle-model ontwikkeld, dat inzicht geeft in de rol van diverse soorten innovatieve technologieën tijdens de fasen van het verkoopproces.
- **Future Proof Retail**. Een landelijke samenwerking van meer dan 30 partners onder leiding van De Haagse Hogeschool zet learnings op een rij.
- **Shopping Tomorrow**. Het al sinds 2014 bestaande onderzoeksprogramma rond digital commerce.



Ook in de komende jaren zal innovatie in de retail een factor van betekenis blijven. Door intensief en doelgericht samen te werken kunnen we sector meer innovatieve slagkracht geven.

Marcel Evers
Business Development INretail

Gastvrije binnenstad moet bezoekers trekken én binden

Winkelgebieden moeten continu in ontwikkeling blijven om hun relevantie te waarborgen. Enkel een divers winkelaanbod is al lang niet meer genoeg om je te onderscheiden van concurrerende steden. Maar hoe onderscheid je je dan wél? Het creëren van een 'gastvrije binnenstad,' kan een oplossing bieden.



Gemeenten, retailers en vastgoedpartijen zoeken naar middelen om winkelgebieden aantrekkelijk te maken voor bewoners en bezoekers. Hierbij is enkel het winkelaanbod in het moderne retaillandschap niet meer voldoende. Tessa Vosjan, beleidsadviseur bij INretail en projectleider Kenniscreatie & Innovatie bij de Retailagenda: 'Voor een aantrekkelijk en succesvol winkelgebied kan je niet meer puur op verkooppunten steunen. Je moet sociale meerwaarde creëren, waarbij je consumenten boeit en bindt.'

Eén van de manieren om de sociale meerwaarde te realiseren, is het creëren van de 'gastvrije binnenstad.' Want, zo redeneert de Retailagenda, een gastvrije uitstraling draagt bij aan een prettigere sfeer, wat tot herhaaldelijke bezoeken kan leiden. Bovendien kan zo een zichzelf versterkend effect ontstaan, waarbij enthousiaste bezoekers en bewoners zelf ambassadeur worden van het winkelgebied waar zij zich welkom voelen.

Vier steden, vier pilots

Om bloot te leggen hoe je die gastvrije binnenstad in de praktijk precies realiseert, zetten INRetail, Stad & Co, MindLogyx Retail en Detailhandel Nederland het project *Gastvrije binnenstad* op. Bij dit project liepen gedurende één jaar pilots in de steden Zoetermeer, Eindhoven, Meppel en Hilversum.

De pilots, die medio begin 2019 zijn afgerond, waren gebouwd op twee pijlers: in de winkel en op straat. Voor deze aanpak dienden winkelgebieden in het buitenland ter inspiratie. Vosjan: 'In de Verenigde Staten en Engeland bijvoorbeeld zie je dat gastvrijheid heel erg verworven is met winkelgebieden. Zo word je in de VS door speciale werknemers verwelkomd als je een winkel betreedt en zijn er verschillende steden in Engeland waar *city hosts* bezoekers verwelkomen en wegwijs maken. We wilden dus graag onderzoeken of dergelijke aanpakken ook in Nederland werken.'

In de vier steden zijn daarom lokale gastheren en -vrouwen opgeleid en zijn trainingen georganiseerd voor de lokale ondernemers. Samen moeten deze hosts en ondernemers een eenduidig en verwelkomend beeld van het winkelgebied aan de consument presenteren.

Gastheerschap

In de praktijk bleek het niet altijd even makkelijk geschikte hosts te vinden. Vosjan: 'Het gastheerschap wordt veelal door vrijwilligers verzorgd, terwijl het in Engeland meestal een betaalde baan is. Daardoor hadden we soms moeite om mensen te vinden die de taak op zich wilden nemen.' Ook het enthousiasmeren van de lokale ondernemers bood een leermoment. 'Je moet niet tegen ondernemers zeggen dat je ze gaat leren hoe ze gastvrij

moeten zijn, want dat is in hun winkels dagelijkse kost. Dan komen ze dus niet. In plaats daarvan moet je hen duidelijk maken dat je met ze gaat werken aan het sámen uitdragen van de gastvrijheid van het winkelgebied om zo de klantbinding te versterken.'

'De vier steden verschillen sterk van elkaar, met elk een eigen identiteit. Dat zie je dus ook terug bij de hosts en lokale ondernemers,' zegt Vosjan. 'Zo richten de hosts in Eindhoven zich veel op internationale bezoekers en opereren de hosts in Zoetermeer vooral rondom evenementen.'

Zoveel mogelijk draagvlak

Om tot een succesvolle uitdraging van je eigen identiteit te komen, is het zaak dat er voldoende draagvlak is in het winkelgebied. 'In de vier steden lag de verantwoordelijkheid voor de pilot bij uiteenlopende partijen,' zegt Vosjan. 'In Meppel en Zoetermeer werden de hosts en ondernemerstrainingen door de gemeente georganiseerd, maar in Eindhoven en Hilversum waren ook citymarketing en de lokale bedrijveninvesteringszones (BIZ) betrokken.' Voor optimaal draagvlak pleit Vosjan voor een combinatie van verantwoordelijke partijen. 'Als een BIZ betrokken is bij de gastvrije binnenstad, maakt dat de ondernemers ook betrokkener. Het wordt dan een project vóór en dóór ondernemers.'

Tools, tips & info

Publicaties

- Gastvrije binnensteden: successen en lessen
- Succesvol innoveren in winkelgebieden
- Blue paper Hoe innovatieve technologie de retailer dient: een store sales cycle-model
- Blue paper Wat belemmert mkb-retailers om innovatieve technologie te gebruiken in de winkel?
- Lokale helden, we zijn ze en wat hebben ze nodig
- De meerwaarde van innovatieve technologie in de retail
- Sociale meerwaarde, merkstrategie voor succesvolle winkelgebieden
- Samen investeren in succesvolle winkelgebieden

Websites

- retailinsiders.nl
- centrummanagementacademy.nl
- futureproofretail.nl
- shoppingtomorrow.nl

Alle publicaties zijn te vinden op retailand.nl, de blue papers op shoppingtomorrow.nl



Alle bevindingen van het project en bijbehorende pilots staan in het boekje *Gastvrije Binnensteden –successen en lessen* te downloaden via retailand.nl

Publicaties van de Retailagenda en haar partners

Dit is een selectie van de publicaties. Alle publicaties zijn te vinden op retailland.nl en kennisplatform Retail Insiders (retailinsiders.nl).



Handreiking Dienstenrichtlijn en ruimtelijke ordening

Overheden kunnen deze richtlijn gebruiken om te toetsen en te motiveren of het brancheringsbeleid uit hun bestemmingsplan in lijn is met de Europese Dienstenrichtlijn.



Handreiking Saneren plancapaciteit

De handreiking geeft inzicht in de 'harde plancapaciteit' en helpt bij het concentreren en saneren van detailhandel buiten de aangewezen winkelgebieden.



Gastvrije binnensteden: successen en lessen

Gastvrijheid kan een manier zijn om je als winkelgebied te onderscheiden. Maar hoe? De Retailagenda organiseerde een pilot om dit uit te zoeken.



Succesvol innoveren in winkelgebieden

Deze publicatie laat op praktische wijze zien hoe je om kunt gaan met retailinnovatie in je stad of winkelgebied.



Lokale helden: wie zijn ze en wat hebben ze nodig?

De Haagse Hogeschool beschrijft hoe je als gemeente kleine, authentieke en innovatieve ondernemers kunt helpen uitgroeien tot gezonde ondernemingen.



De meerwaarde van innovatieve technologie in de retail'

Aan de hand van praktijkcases wordt in kaart gebracht welke innovatieve oplossingen echt bruikbaar zijn voor de ondernemer.



Toolkit Sociale meerwaarde: merkstrategie voor succesvolle winkelgebieden'

De toolkit zet de stappen op een rij om voor het ontwikkelen van een gezamenlijke visie die de sociale waarde van een winkelgebied versterkt.



Nieuwe richtlijnen voor succesvolle winkelgebieden

Een winkelgebied is meer dan een verzameling verkooppunten. Voor het succes van een winkelgebied is sociale meerwaarde van essentieel belang.



'5 jaar BIZ, denken durven doen

Hoe staat de BIZ er vijf jaar na de introductie voor en wat zijn de succesfactoren van dit instrument?



Samen investeren in succesvolle winkelgebieden

Aan de hand van 21 praktijkvoorbeelden uit binnen- en buitenland zijn de succesfactoren van collectieven in beeld gebracht.



Future Retail City Center

De expertgroep Future Retail City Center onderzocht wat wel en niet werkt om consumenten naar het winkelgebieden trekken.



Succesvolle transitie van winkelgebieden door regionale afstemming

NRW zet de mogelijkheden en voordelen van regionale afstemming op een rij.



Instrumenten voor een succesvolle winkelstructuur

Dit praktische stappenplan helpt gemeenten om winkelmeters uit de markt te halen zodat er een vitale winkelstructuur ontstaat.



Waarom mkb'ers huiverig zijn voor innovatieve technologie in de winkel

Shopping Tomorrow onderzoekt welke drempels ondernemers ervaren bij het toepassen van innovatie in de winkel.



Het verbonden winkelgebied

Dit handboek geeft winkelgebieden praktische handvatten voor het ontwikkelen van effectieve online kanalen en digitale marketingactiviteiten.



Hoe innovatieve technologie de retailer dient: het store sales cycle-model

Dit model geeft inzicht in de rol van diverse soorten innovatieve technologieën tijdens de fasen van het verkoopproces van de retailer.



Afsprakenkader landelijke richtlijnen koopstromen

Het doel van dit afsprakenkader is om betrouwbare en vergelijkbare koopstroomgegevens per provincie te verzamelen.



Definities uniforme begrippen winkelloppervlakte

Voor de retail- en de vastgoedsector zijn uniforme definities voor winkelvloeroppervlakten opgesteld.



Retailagenda

