

Winkelgebied van de toekomst

PLATFORM31

Lessen voor de praktijk



Winkelgebied van de toekomst

Lessen voor de praktijk

Maart 2015

Penvoering en redactie

Arjan Raatgever, Hans-Hugo Smit en Joost Nicasie

Geschreven in opdracht van het ministerie
van Economische Zaken in het kader van
de nationale Retailagenda

__PLATFORM31__



Ministerie van Economische Zaken

Inleiding en samenvatting

Winkelgebieden in Nederland veranderen in hoog tempo. Enkele grote kernwinkelgebieden worden sterker, terwijl veel kleinere en minder centraal gelegen winkelgebieden te maken hebben met verschraling en toenemende leegstand. Consumenten maken scherpere keuzes. Zelfstandige winkeliers en ketens gaan failliet. Andere ondernemingen werken aan nieuwe formules, waarbij de grenzen tussen branches, online en offline, detailhandel en horeca vervagen. Ook overige belanghebbenden in winkelgebieden – zoals vastgoedeigenaren, gemeenten, makelaars, provincies en projectontwikkelaars – zijn op zoek naar nieuwe perspectieven, businessmodellen en rollen. Het huidige speelveld kenmerkt zich door een mix van overlevingsdrang, onderhandeling en een sterke wil tot innovatie.

Winkeltop

Een groep private en publieke organisaties is sinds 2013 in de Winkeltop met elkaar in gesprek om grip te krijgen op de ontwikkelingen in de retailsector. Met medewerking van deze Winkeltop publiceerden Platform31, Detailhandel Nederland en het G32 Stedennetwerk in februari 2014 de publicatie *Winkelgebied van de toekomst: bouwstenen voor publiek-private samenwerking*.¹ Dit boek beschrijft dominante trends in winkelland, diept het speelveld van belanghebbenden uit en identificeert beschikbare instrumenten. De belangrijkste conclusie is dat winkelgebieden een complex speelveld vormen waarin publieke en private partijen elkaar nodig hebben om ieder vanuit de eigen belangen en mogelijkheden winkelgebieden samen toekomstbestendig te maken. De publicatie heeft een agenderende functie gehad – onder meer richting de gemeenteraadsverkiezingen van het voorjaar van 2014 –, maar biedt vooral een analyse die de individuele belangen van de betrokken partijen overstijgt.

3

¹ Zie: <http://www.platform31.nl/publicaties/winkelgebied-van-de-toekomst>

Retailagenda

Eind 2014 kondigde minister Kamp van Economische Zaken vervolgens aan dat hij met medewerking van de Winkeltop een breed gedragen nationale Retailagenda zal opstellen. De detailhandel is als sector een van de belangrijkste werkgevers van Nederland. Het Rijk heeft er daarom veel belang bij om deze sector sterker te maken. De Retailagenda prioriteert de kwesties die er volgens alle belanghebbenden echt toe doen om de Nederlandse retailsector weer toekomstbestendig te maken. In de Retailagenda wordt daarnaast benoemd van welke partijen welke acties verwacht mogen worden om die kwesties aan te pakken. Het debat maakt hiermee de stap van de analysefase naar de actiefase. En dat is hard nodig, want de veranderende markt vraagt om actie van alle betrokkenen.

Aan de slag

Actiegericht is ook de publicatie die nu voor u ligt. De ontwikkelingen zijn helder, het speelveld en de instrumenten zijn bekend: publieke en private partijen moeten nu samen aan de slag. In deze publicatie ligt daarbij de nadruk op de toekomst van winkelgebieden en niet zozeer op de detailhandel als sector. Welke strategieën en aanpakken zijn beschikbaar om onze winkelgebieden klaar te maken voor de toekomst? Hoe en door wie worden ze nu al met succes ingezet?

Om teleurstellingen te voorkomen alvast deze conclusie: er is niet één panklare oplossing voor alle winkelgebieden in Nederland. De crux voor alle stakeholders is om niet zomaar een aanpak op een winkelgebied of detailhandelsstructuur toe te passen, maar om een goed onderbouwde en breed gedragen strategie te bepalen, passend binnen de specifieke lokale en regionale context, en daar de juiste processen en instrumenten bij te zoeken. Een strategie waarin onderscheidende keuzes worden gemaakt over welke winkelgebieden kansrijk zijn voor de toekomst en welke op termijn een andere functie zouden moeten krijgen. Een strategie waarin niet één of enkele partijen een aanpak ondersteunen, maar waarbij alle stakeholders hun steentje bijdragen.

Deze publicatie biedt een bruikbare *checklist* om langs te lopen bij de totstandkoming van dergelijke lokale of regionale strategieën, met uitleg per aanbeveling over het hoe en waarom ervan. We nodigen alle betrokkenen bij winkelgebieden van harte uit om de aanbevelingen aan te passen aan hun specifieke situatie, in publiek-private samenwerkingen in de praktijk te brengen en toekomstbestendige winkelgebieden in Nederland dichterbij te brengen.

Leeswijzer

De publicatie is opgebouwd rondom de vier thema's kennis, visie, publiek-private synergie en aanpak en beheer. Aan elk thema is een hoofdstuk gewijd, waarin in totaal dertien strategische aanbevelingen worden gedaan om te komen tot toekomstbestendige winkelgebieden. Met cases en illustraties worden deze verduidelijkt. De aanbevelingen komen voort uit diverse praktijktrajecten waarin Platform31 betrokken is en uit de vele visies, rapporten en position papers die de afgelopen jaren zijn gepubliceerd door verschillende partijen. De prioritering van de strategische aanbevelingen is het resultaat van een uitgebreide enquête onder vijftig experts op het gebied van winkelgebieden en retail uit zowel de publieke als de private sector.

5

Aanbevelingen

Kennis

- Weet hoe de winkelmarkt werkt
- Weet wat consumenten beweegt
- Ken de partijen en hun belangen
- Faciliteer kennisuitwisseling

Visie en inhoudelijke keuzes

- Wees aantrekkelijk voor *jouw* consumenten
- Zorg voor onderscheid en complementariteit
- Kies tussen kansrijke en kansarme winkelgebieden
- Formuleer een visie op nieuwbouw

Publiek-private synergie

- Overheid: richt je op consensus, maar hak knopen door
- 'Trechterend' zoeken naar de juiste afbakening
- Werk met een regionale blik aan lokale winkelgebieden

Uitvoering van aanpak en beheer

- **Richt gebiedsmanagement professioneel in**
- **Organiseer een outplacementtraject voor kansarme winkelgebieden**

Voorwoord

Samenwerking en daadkracht voor goede winkelgebieden

De lessen voor de praktijk in deze publicatie komen in een tijd dat in onze winkelgebieden grote veranderingen plaatsvinden. Steeds meer kleine en grote winkelketens verkeren in financiële problemen, online omzetten groeien snel en de grenzen tussen retail, horeca en dienstverlening worden steeds minder relevant. Ook de winkelvastgoedwereld is aan het veranderen: huren staan onder druk, de focus komt op hergebruik van vastgoed, het uit de markt nemen van winkelmeters en kwalitatieve vernieuwing.



Leidend in deze ontwikkelingen is het veranderende koopgedrag van consumenten die steeds beter geïnformeerd, veeleisender en mobieler zijn. Zij verwachten dat winkels via alle kanalen op alle momenten voor hen toegankelijk zijn. Zij vergelijken prijzen met een druk op de knop, krijgen bestellingen uit de hele wereld gratis afgeleverd en verwachten 'beleving' én lage prijzen als ze gaan winkelen.

7

Deze ingrijpende veranderingen vragen om nieuwe strategieën om de winkelgebieden toekomstbestendig te maken. Hiervoor is geen simpel recept dat voor ieder winkelgebied toepasbaar is. Wel zijn er basisingrediënten, die tevens de structuur vormen van deze publicatie: de juiste kennis op tafel, een scherpe visie, een goed proces en een daadkrachtige uitvoering.

Betere samenwerking tussen private en publieke partijen is nodig om stappen in de goede richting te kunnen zetten. Met de Retailagenda stimuleren we het maken van lokale en regionale afspraken: Retaildeals tussen publieke en private partijen. In deze publicatie omschrijft Platform31 aanpakken om deze deals ook echt tot uitvoering te brengen. Noodzakelijk is het om keuzes te maken, zoals welke locaties in hun functie moeten worden versterkt en welke andere functies moeten krijgen. En strategieën om tot publiek-private synergie te komen. Want de omvang en complexiteit van de veranderingen in winkelgebieden maken een langlopende samenwerking onmisbaar. Wij zijn ervan overtuigd dat deze publicatie u daarbij helpt. We wensen u de komende jaren daadkracht toe bij de samenwerking in het realiseren van vitale winkelgebieden.

Marijke van Hees

Voorzitter Regiegroep Retail van het Ministerie van Economische Zaken

Inhoud

P.11 1 Kennis: markten, partijen, gedrag
Hans-Hugo Smit

- P.11** 1.1 Weet hoe de winkelmarkt werkt
- P.13** 1.2 Weet wat consumenten beweegt
- P.16** 1.3 Ken de partijen en hun belangen
- P.19** 1.4 Faciliteer kennisuitwisseling
- P.20** Resumé en aanbevelingen

P.23 2 Visie: inhoud en keuzes
Hans-Hugo Smit

- P.23** 2.1 Wees aantrekkelijk voor *jouw* consumenten
- P.27** 2.2 Zorg voor onderscheid en complementariteit
- P.28** 2.3 Kies tussen kansrijke en kansarme winkelgebieden
- P.30** 2.4 Formuleer een visie op nieuwbouw
- P.34** Resumé en aanbevelingen

P.37 3 Organiseren van publiek-private synergie
Arjan Raatgever

- P.38** 3.1 Overheid: richt je op consensus, maar hak knopen door
- P.39** 3.2 'Trechterend' zoeken naar de juiste afbakening
- P.42** 3.3 Werk met een regionale blik aan lokale winkelgebieden
- P.46** Resumé en aanbevelingen

P.49 4 Uitvoering van aanpak en beheer
Joost Nicasië

- P.49** 4.1 Richt gebiedsmanagement professioneel in
- P.54** 4.2 Organiseer een outplacementtraject voor kansarme winkelgebieden
- P.60** Resumé en aanbevelingen



1 Kennis: markten, partijen en gedrag

Wie strategische keuzes wil maken met betrekking tot toekomstbestendiger winkelgebieden, kan niet zonder goede kennis van zaken en actuele informatie. Hoe werkt de retailmarkt en welke factoren beïnvloeden die? Wat is de vraag, wat is het aanbod en hoe komen ze bij elkaar? Hoe is overheidsbeleid daarop van invloed? Welke actoren en stakeholders zijn er en wat willen zij?

Hans-Hugo Smit

1.1 Weet hoe de winkelmarkt werkt

Kennis van verschillende dimensies

'De' winkelmarkt bestaat niet; de winkelmarkt heeft namelijk meerdere dimensies. Laten we beginnen bij consumenten. Die hebben behoefte aan bepaalde producten of diensten en willen die ergens aanschaffen. Om deze dimensie van de winkelmarkt te begrijpen heb je kennis nodig over consumentenvoorkeuren en -gedrag en over de manier waarop die zich ontwikkelen.

Een tweede dimensie is die van aanbieders: de retailstructuur. Hoe proberen ondernemers in te spelen op de vraag van consumenten? Welke producten en diensten bieden zij aan en hoe doen zij dat? Voor het beantwoorden van deze vragen is voldoende kennis nodig van retail, specifieke branches, logistiek enzovoort en van ontwikkelingen die zich op die gebieden voordoen.

Vraag (van consumenten) en aanbod (van de retailer) komen niet alleen in economische, maar ook in ruimtelijke zin samen. Mensen kopen een product vaak in een winkel. Winkelmarktkennis betreft dus eveneens een vastgoeddimensie, bijvoorbeeld over de vraag waar een winkelpand aan moet voldoen wat betreft locatie, omvang en lay-out. Maar je hebt ook kennis nodig over eigendoms- en verhuuraspecten. Winkels zijn vaak onderdeel van een winkelgebied, dus je moet ook iets weten over locatie, vormgeving en samenstelling van winkelgebieden en over verwante aspecten als bereikbaarheid, branchering, loopstromen en gebiedsmanagement.

Actueel is het debat over de groei van online winkelen en de impact die dat heeft op fysieke winkels en winkelgebieden. Door internet hoeven consumenten voor veel aankopen niet per se naar een winkel toe. Dat maakt kennis over de fysieke kenmerken van winkels en winkelgebieden misschien alleen maar méér

11

relevant: waar moeten winkels en winkelgebieden aan voldoen om zo 'omnichannel' mogelijk te zijn?

In Nederland heeft de overheid van oudsher een grote invloed op de winkelmarkt. Met name het ruimtelijke aspect: hoeveel meters winkelvoorzieningen zijn toegestaan en waar zijn ze toegestaan? De voor Nederland kenmerkende fijnmazige, hiërarchische detail-handelsstructuur is daarvan een zichtbare uitkomst. Maar ook via het huurrecht heeft de overheid een belangrijke invloed op de werking van de winkelmarkt.

“Vaak ontbreekt een goede vertaalslag van landelijke naar lokale kennis. Tegelijkertijd hebben mensen regelmatig – en vaak ten onrechte – het idee dat wat landelijk geldt, lokaal wel niet van toepassing zal zijn.”

De winkelmarkt heeft verschillende dimensies en verschilt van plaats tot plaats. De binnenstad van Emmen is anders dan die van Groningen en de winkelmarkt van Amsterdam is anders dan die van Alkmaar. Door de geografische en historische context en de lokale verschillen in consumentenvoorkeuren, aanwezige retailers en vastgoedeigenaren, kent elk gebied een andere Ausgangssituation. Naast de nodige algemene, landelijke kennis over onder andere consumentenvoorkeuren, retailers, winkelvastgoed en huurwetgeving is lokale en dynamische kennis daarom onontbeerlijk om keuzes op lokaal niveau te kunnen maken. Wat willen *lokale* consumenten en lokale ondernemers? Hoe voorzien de fysieke

voorraad en eventuele ontwikkelingsplannen in de lokale behoefte? Dit vergt onderzoek naar koopstromen, bezoekmotieven, huurniveaus, belevingswaarden, eigendomsverhoudingen et cetera.

Waar is marktkennis belegd?

Natuurlijk hoeft niet iedereen alles te weten. Sommige kennis ligt nu eenmaal primair bij de overheid of juist bij bijvoorbeeld beleggers. Laat het maar aan de retailer over om zijn pand goed in te richten. En laat de zorg om deugdelijke ruimtelijke ordening maar aan de overheid. Het gaat erom dat alle partijen die *samen* verantwoordelijk zijn voor het vormgeven van toekomstbestendige winkelgebieden *samen* over de juiste kennis en inzichten beschikken. Daarvoor is het wel noodzakelijk dat alle partijen op hoofdlijnen voldoende weten van elkaar, elkaars belangen en elkaars kennis.

“Landelijke kennis is vooral zaak van de markt, maar lokale kennis is zaak van zowel gemeente als marktpartijen.”

Elke partij moet beschikken over basiskennis van de winkelmarkt en over specialistische kennis over 'zijn' deel van die winkelmarkt. Die kennis en kunde kun je intern ontwikkelen of inhuren. Heb je zelf een afdeling marktonderzoek of een huurrechtsspecialist in huis of maak je gebruik van externe onderzoeks- en adviesbureaus en hun kennis en data? Over het algemeen geldt: hoe wezenlijker de kennis en de inzichten, hoe belangrijker het is om ze in huis te hebben. Strategische keuzes moet je zelf kunnen maken. Tactisch-operationele laten zich makkelijker *outsourcen*.

De meeste grote partijen op de winkelmarkt – retailketens, ontwikkelaars, beleggers – hebben veel kennis in huis. Dat komt in de eerste plaats doordat het hun corebusiness betreft en zij elke dag op die markt actief zijn. Bovendien zijn grote organisaties meer dan kleinere (zoals een zelfstandig ondernemer of kleine vastgoedeigenaar) in staat om bepaalde marktkennis bij gespecialiseerde personen of afdelingen te beleggen. Ondanks het teruglopen van het aantal banen of afdelingen hebben veel marktpartijen vaak verschillende experts in dienst, waardoor ze beschikken over veel 'eigen' kennis van de winkelmarkt.

“Overheden hebben te weinig kennis en dat wordt eerder minder dan meer. Gemeente, investeer met spoed in kennis en kunde! Zonder die kennis kun je geen strategie bepalen, kun je geen goede opdrachtgever zijn richting onderzoeks- en adviesbureaus en ben je geen volwaardige (gespreks)partner voor partijen waarmee je moet samenwerken om toekomstbestendige winkelgebieden te realiseren.”

De capaciteit die bij veel grotere marktpartijen aanwezig is, is bij de overheden over het algemeen veel kleiner. Bij veel provincies is bijvoorbeeld niet eens één volledige fte voor het detailhandelsbeleid. En ook voor veel met het thema belaste gemeenteambtenaren beslaat

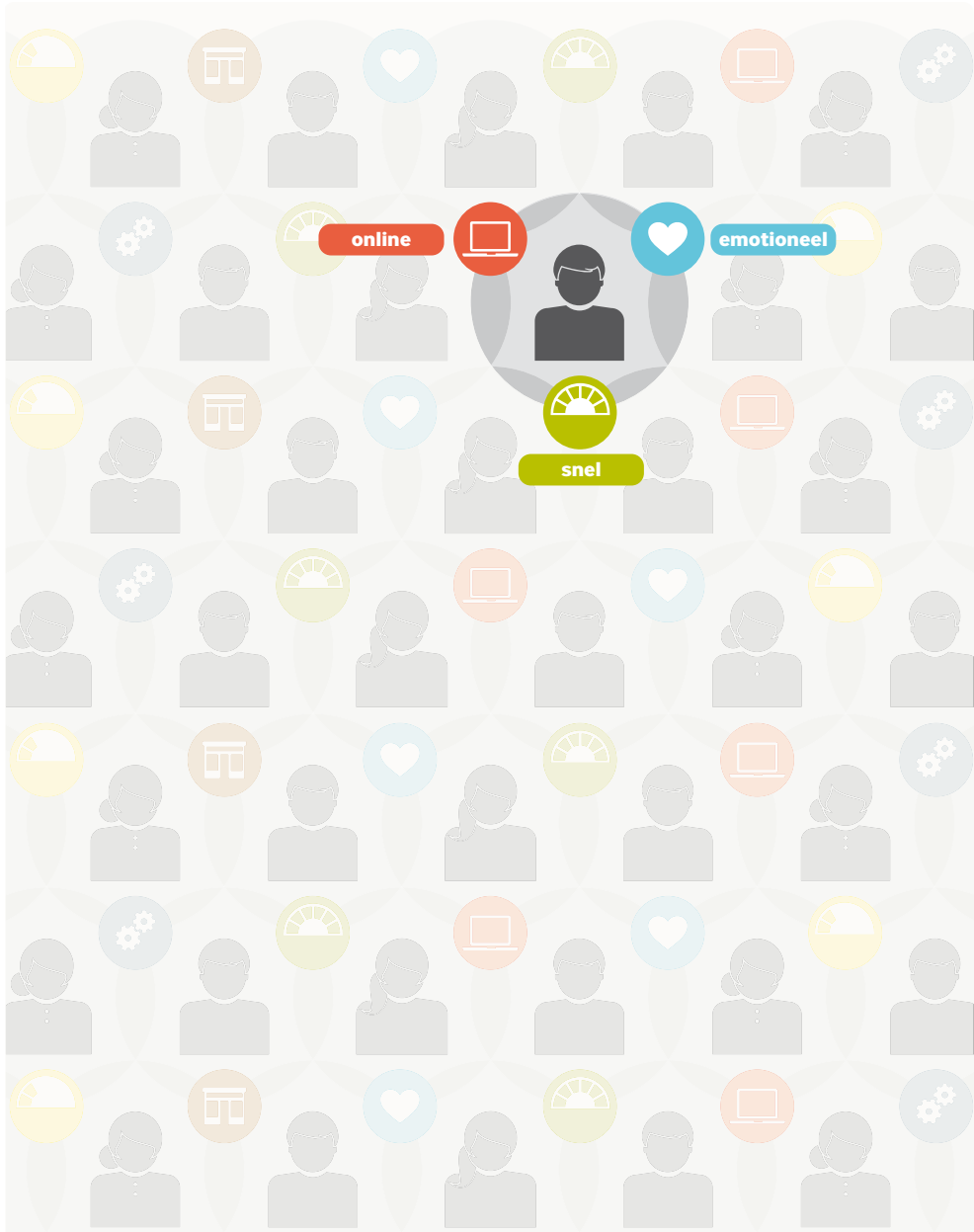
'winkelen' of 'de binnenstad' maar een relatief klein deel van hun totale takenpakket. Bij andere domeinen, zoals wonen of bedrijventerreinen, is dat vaak significant anders. Veelal zijn gemeenten aangewezen op externe expertise van gespecialiseerde bureaus als Locatus, Strabo, BRO, BSP of DTNP als het gaat om marktinformatie of het maken van detailhandelsvisies.

1.2 Weet wat consumenten beweegt

Consumenten als primaire stakeholder

Consumenten bepalen in grote mate het succes van winkelgebieden. Hun gedrag, dat voortdurend verandert, bepaalt het functioneren van de retailmarkt en moet daarom het uitgangspunt zijn van het te voeren beleid. De positie van consumenten ten opzichte van aanbieders is veranderd. Dat heeft uiteenlopende oorzaken. Winkelen gaat tegenwoordig niet meer om het distribueren van goederen (aanbodgedreven), maar om wat de consument relevant vindt (vraaggedreven). Het wordt minder productgericht en meer klantgericht. De consequenties daarvan merken retailers, vastgoedpartijen en ook de overheid. Als je met je winkel, winkelgebied of binnenstad niet voldoende relevant bent voor consumenten, blijven ze weg. Ze gaan naar een buurgemeente, shoppen online of houden helemaal de hand op de knip. We houden geen pleidooi om enkel en een-op-een aan te bieden wat consumenten vragen, maar rekening houden met consumenten is absolute noodzaak bij het nadenken over en handelen in winkelgebieden. Kennis over consumenten, over wat zij relevant vinden en over hun veranderende behoeften is een cruciaal onderdeel van marktkennis.

Ken je consument



Vraag is grillig, maar niet onkenbaar

Wat is dan relevant? Wat willen consumenten dan? Die vragen zijn van groot belang voor je strategische keuzes rond winkelgebieden en bestaan uit verschillende aspecten. Allereerst: 'de' consument bestaat niet. Verschillende groepen mensen hebben verschillende behoeften. Het aantal subculturen neemt eerder toe dan af. Zoveel mensen zoveel wensen. Als mensen al in een hokje passen, is dat nog maar een van vele mogelijke hokjes. En mensen lijken zich gemakkelijker tussen hokjes te bewegen.

De zappende of *situational* consument kiest de ene keer voor gemak of betaalbaarheid en de andere keer voor beleving of kwaliteit. Consumentengedrag is grilliger dan ooit. Waar vandaag veel vraag naar is, kan morgen al weer 'uit' zijn. De voorkeuren en het koopgedrag van consumenten mogen dan diffuus en veranderlijk zijn, je kunt ze wel kennen of analyseren. Voorkeuren, en zeker ook feitelijk gedrag, zijn meetbaar. Een winkelier merkt dat aan zijn dagomzet of aan de feedback die hij van klanten krijgt als hij een praatje met ze aanknoopt. Als je deze 'analyses' opschaaft naar een winkelgebied of gemeente, doe je kwantitatief en kwalitatief consumentenonderzoek. Er zijn data beschikbaar over passantenstromen en bestedingen op het niveau van winkels, maar ook op het niveau van straten, gebieden, stadsdelen en gemeenten. Door technologische innovaties worden zowel deze kennis als de analyses die we erop los kunnen laten steeds geavanceerder.

Meer kwalitatieve consumentenkennis kun je bijvoorbeeld verkrijgen door interviews (bijvoorbeeld panels of focusgroepen), of door observatie. Onderzoeksbedrijven op het gebied van leefstijlen, zoals Smartagent, Motivation en Experian, specialiseren zich in het

duiden van consumentenvoorkeuren. Zij hebben elk hun eigen methode om de vraagzijde van de markt inzichtelijker en minder diffuus te maken en weten die ook uit te drukken in kwantitatieve data. Voorheen waren beslissingen over het al dan niet uitbreiden van de winkelvoorraad meestal gebaseerd op heel generieke data over aantallen inwoners en koopkracht. Nu kunnen we daar een kwalitatieve nuance aan geven, zodat bijvoorbeeld zichtbaar wordt dat de consument 'rood' en het winkelaanbod overwegend 'groen' is en er dus een mismatch bestaat tussen die twee.

Landelijk versus lokaal

Er is alom veel generieke kennis beschikbaar over consumentengedrag en veranderingen daarvan. In diverse recente onderzoeksrapporten worden met name de kwalitatieve kenmerken van de vraagzijde goed belicht. Voor een algemeen begrip van de winkelmarkt is die kennis voor alle partijen onontbeerlijk.

Voor beslissingen op regionaal en lokaal niveau is vooral regionale of lokale kennis nodig over consumentenwensen en -gedrag. Dergelijke data zijn minder vaak voorhanden, laat staan gratis, maar je kunt ze wel kopen, verzamelen en analyseren. Dat kan gaan om kwantitatieve data, maar het kan ook gaan om meer kwalitatieve gegevens. Wat voor type bezoekers trekt een winkel, winkelgebied of binnenstad? Welke groepen zijn oververtegenwoordigd in een bepaald gebied en hoe zou de winkelvoorraad daar beter bij aan kunnen sluiten? Wat missen mensen in 'hun' binnenstad? Lokale of regionale enquêtes onder bewoners of bezoekers kunnen het antwoord op zulke vragen geven. Maar je kunt de antwoorden soms ook vinden door landelijke ontwikkelingen met behulp van lokale data te 'vertalen' naar de specifieke lokale context.

15

Wie kent consumentenvoorkeuren?

Natuurlijk moet de winkelier of retailer weten wat zijn klant wil. Maar ook ontwikkelaars en beleggers moeten weten wat consumenten – de klanten van de klanten – willen. Marktpartijen hebben doorgaans een commerciële drijfveer en daarbij past denken in termen van ‘consumenten’. De overheid houdt zich daarentegen van nature minder bezig met consumenten en hun behoeften en denkt meer in termen van ‘burgers’ en ‘maatschappelijke behoeften’.

16 Veel marktpartijen investeren flink in het vergaren van consumentenkennis. Retailers zitten dicht op de consument en beschikken over informatie van hun klanten. Grote ketens en brancheorganisaties investeren veel in R&D. Ook grote vastgoedpartijen investeren in kennis over consumentenvoorkeuren. Maar voor veel marktpartijen is het vaak lastig om buiten de kaders van de eigen onderneming te kijken. Soms omdat ze de middelen en capaciteit niet hebben, maar ook omdat ze soms lijden aan een soort bijziendheid of bedrijfsblindheid. Dan is het lastig om creatief na te denken over andere manieren waarop je de consumentenwens wellicht nog beter kunt bedienen. Zeker in tijden van voorspoed en hoge verkoopcijfers is de neiging vaak beperkter om behoeften van andere, potentiële klanten te inventariseren.

Volgens veel marktpartijen en de geïnterviewde experts hebben overheden te weinig kennis over de wensen van hun burgers als het gaat om winkelen. Bij wonen is dat vaak heel anders; de meeste gemeenten hebben meerdere mensen in huis die data verzamelen en analyseren over woonwensen, woningbehoefte en woonsatisfactie. Maar welke gemeente inventariseert wensen, behoeften en tevredenheid van winkelende burgers? Er

zijn er een paar. Zo hebben gemeenten als Groningen en Arnhem een jaarlijkse binnenstadsmonitor die veel informatie bevat en ontwikkelingen door de jaren heen kan aantonen. Ook provinciale kennis over bijvoorbeeld koopstromen en regionale ontwikkelingen is wenselijk, al was het maar omdat het winkelgedrag van consumenten zich weinig van gemeentegrenzen aantrekt

1.3 Ken de partijen en hun belangen

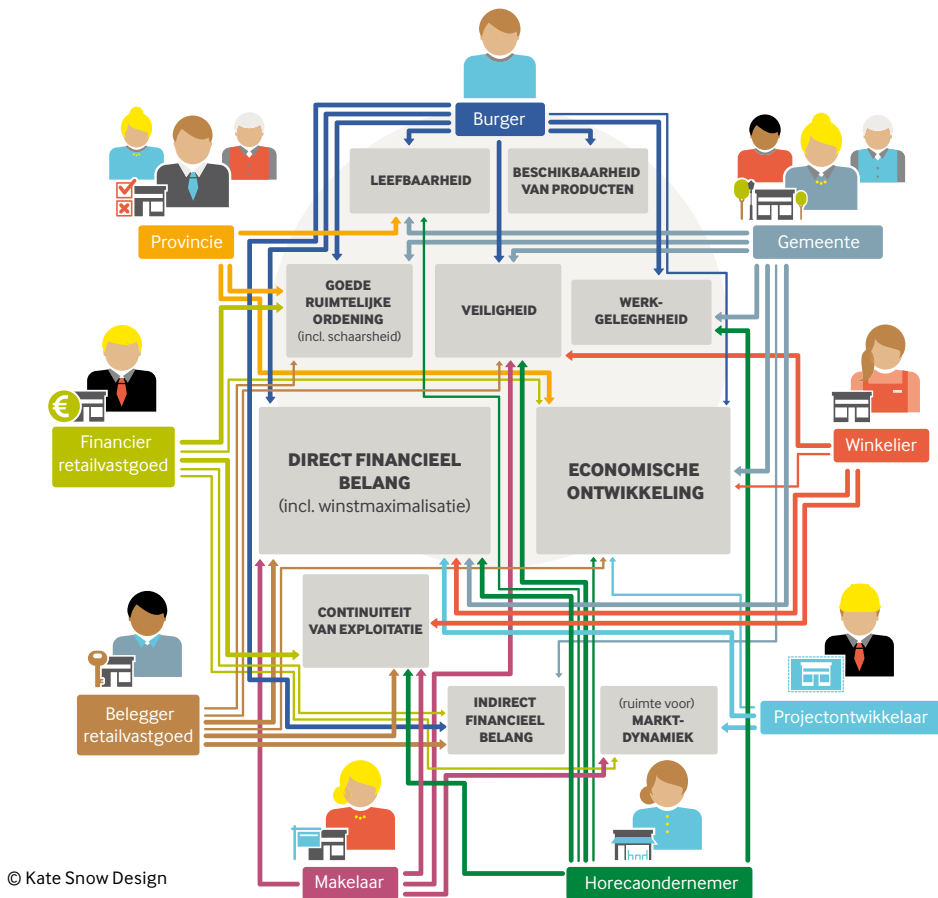
Consumenten zijn primaire stakeholders in toekomstbestendige winkelgebieden. Daarnaast zijn er in winkelgebieden – zeker binnenstedelijk – veel andere publieke en private partijen en belangen. Sommige belangen zijn gedeeld, andere kunnen soms tegenstrijdig zijn. Omdat uiteindelijk alle partijen samen verantwoordelijk zijn voor de realisatie van toekomstbestendige winkelgebieden is kennis van elkaar en elkaars positie cruciaal. Welke overheids-, vastgoed- en retailpartijen zijn er en wat willen en kunnen zij?

De verschillende partijen die een rol spelen in de totstandkoming van toekomstbestendige winkelgebieden en hun specifieke belangen zijn uitvoerig beschreven in de publicatie *Winkelgebied van de toekomst* (Raatgever, 2014) en ook grafisch samengevat in het volgende schema.

Weet hoe de markt in elkaar steekt

Elke partij moet voldoende kennis en begrip hebben van de doelen en belangen van andere partijen, om vruchtbaar te kunnen samenwerken. Allereerst op algemene hoofdlijnen: hoe denkt een belegger? Wat zijn de drijfveren van een ondernemer, ondernemersvereniging of horeca-exploitant? Welke verschillende afdelingen binnen een gemeente houden zich

Partijen & Belangen



bezig met winkels en binnensteden? Hoe rekt een vastgoedbelegger? Wat zijn de drijfveren van een projectontwikkelaar?

Pas op voor vooroordelen

Niet iedereen heeft deze kennis en inzichten paraat. Soms zijn ze gekleurd door vooroordelen; partijen hebben beelden van elkaar die verwachtingen creëren. Dit speelt bij publieke en private partijen, bij publieke partijen onderling en private partijen onderling. Veel beelden,

positieve en negatieve, kloppen niet met de werkelijkheid. Gemeenten worden gezien als veelkoppig monster, maar ook als behartiger van het publieke belang. Ontwikkelaars zijn opportunistisch, maar ook creatief. Beleggers worden soms gezien als conservatief, maar soms ook als langetermijndenkers. Positief of negatief, vooroordelen veroorzaken ruis op de lijn en leiden vaak tot suboptimale processen en uitkomsten.

Samen van kennis naar inzicht in Zwolle

“Meten is weten.” Paul Kok, programmamanager ontwikkeling binnenstad Zwolle is er heel stellig over. “Zonder de juiste, actuele en lokale cijfers kun je geen gesprek beginnen over waar je met je binnenstad naartoe wilt. Dan roept iedereen maar wat vanuit zijn eigen gelijk. Je moet weten waar je het over hebt.” Zwolle investeert daarom veel in het vergaren van data. Koopstromen, loopstromen, leegstand, eigendomsstructuur, imago en gastvrijheid; het wordt in Zwolle allemaal gemeten. Zwolle maakt deels gebruik van openlijk toegankelijke data. Landelijke of regionale cijfers zijn een mooi startpunt, maar Kok benadrukt dat je moet weten hoe het in jouw stad zit. “Wij participeren vaak in landelijk onderzoek en krijgen daarmee nagenoeg gratis toegang tot heel veel lokale data over Zwolle.” Ook heeft Zwolle vorig jaar geïnvesteerd in meetapparatuur om op basis van wifi-signalen loopstromen in haar eigen binnenstad in beeld te brengen.

Al die verschillende onderzoeken en monitors leveren een schat aan data. Maar uiteindelijk zijn cijfers ook maar cijfers. “Leuk, een toename van 8% tot 15%, maar wat betekent dat en wat kunnen we daarmee?” vraagt Kok zich retorisch af. De eerste interpretatieslag maken eigen vakspecialisten en kundige analisten – bijvoorbeeld bij Onderzoek en Statistiek van de gemeente. “Maar om de stap te zetten van kennis naar inzicht moet je samenwerken met anderen. Niet alleen omdat je moet erkennen dat je nooit alle kennis zelf in huis kunt hebben, maar ook omdat je een gemeenschappelijke kennisbasis nodig hebt om op voort te kunnen bouwen. In Zwolle zaten we vanaf het begin samen aan tafel; gemeente, ondernemers,

vastgoedeigenaren, bewoners, koepels enzovoort. Waar ik in andere gemeenten partijen nogal eens rollebollend over straat zag gaan, leek bij ons bij iedereen het besef aanwezig dat we samen voor een opgave staan die we ook samen moeten aanpakken. We zijn begonnen met kennis te delen. Op persoonlijk vlak, want zogauw je namens een sector of vanuit een bepaald belang over kennis spreekt, lijkt de onderhandeling vaak al gestart. Samen blijkt je dan al heel veel te weten. En voor die dingen waarvan je samen concludeert dat je ze niet weet, kun je externe expertise inschakelen.” Kok wijst op een interessante paradox bij het inschakelen van externe kennis: “Aan de ene kant moet je – zeker ook bij de gemeente – wel wat willen laten vertellen en bereid zijn om te leren. Tegelijkertijd moet je toch ook altijd zelf over voldoende basiskennis beschikken om wat te kunnen vinden van het werk van die externen.” In het nadenken over de toekomst van de binnenstad spelen consumentenvoorkeuren een belangrijke rol. “Mensen komen niet meer alleen voor de kale transactie naar een winkel of winkelgebied, maar zoeken ook betekenisvolle belevenissen. Samen met ondernemers en andere betrokkenen kijken we naar wat consumenten willen, naar wat ze op dit moment feitelijk doen en wat ze in de toekomst zouden willen. En wat dat gaat betekenen voor de Zwolse binnenstad. Vervolgens gaan we als gemeente kijken hoe we dat zo goed mogelijk kunnen faciliteren. Dat is een breuk met het verleden, toen gemeenten vaak op basis van eigen expertise en ambities een visie neerlegden waar anderen dan op moesten reageren. Vanaf het begin samen investeren in kennis en inzichten levert echt meerwaarde.”

Ken de lokale context

Naast landelijke, algemene kennis is kennis van de concrete specifieke lokale context noodzakelijk. Dat geldt niet alleen voor kennis over consumentenbehoeften, maar ook voor kennis over de belangen van de overige partijen. Dat wil zeggen: relevante marktkennis over beleid, winkelen en winkelvastgoed. Bij beleid spelen vragen als: welke afdelingen binnen mijn gemeente hebben welke doelen gesteld voor winkelen of de binnenstad? Wat zijn de plannen van buurgemeenten? En wat is de visie van de provincie? Op het gebied van winkelen is kennis nodig over de aanwezige ondernemers en hoe zij het doen, maar bijvoorbeeld ook over nog aan te trekken ondernemers die het winkelaanbod zouden kunnen versterken. Op het gebied van vastgoed heb je basiskennis nodig over leegstand, huurprijsontwikkeling en nieuwbouw- en sloopplannen, maar ook over vastgoedeigendom en beweegredenen van specifieke eigenaren. Veel gemeenten hebben niet helder wie welk vastgoed bezit, laat staan dat ze constructief overleggen met deze eigenaren.

1.4 Faciliteer kennisuitwisseling

Kennis delen

De winkelmarkt is gefragmenteerd en ondoorzichtig. Veel partijen weten veel over een bepaald aspect van de markt, maar andere partijen ontberen die specifieke kennis. Soms houden partijen bepaalde kennis graag voor zichzelf, zoals omzetcijfers van winkeliers, kasstromen van beleggers, *side-letters* bij huurcontracten of een voorgenomen bestemmingswijziging. Kennis is macht en kennis delen lijkt machtsverlies.

Natuurlijk hoeven partijen niet hun hele kennisvoorsprong uit handen te geven, maar er is veel te zeggen voor het zo veel mogelijk delen van data. Als partijen samen iets voor

elkaar moeten krijgen, hebben ze baat bij gezamenlijke en gedeelde kennis, omdat dat kan bijdragen aan gemeenschappelijke inzichten, perspectieven en handelingen. We pleiten ervoor zo veel mogelijk *open source* te werken en bij elkaar in de boeken te kijken. Marktpartijen zijn hier in toenemende mate toe bereid.

Overheden – gemeenten en provincie – kunnen een centrale rol spelen in informatievoorziening, kennisuitwisseling en dataverzameling en -analyse. Dat is in bijvoorbeeld het domein wonen gebruikelijk en zou ook in het winkel-domein kunnen.

Kennismakelaars

Er kan bij een of enkele partijen kennis of informatie aanwezig zijn die helemaal niet bedrijfsgevoelig is, maar toch niet algemeen gedeeld wordt. Gemeenten hebben soms bijvoorbeeld geen weet van de plannen van nieuwe investeerders in de binnenstad. Of zij stellen op hun beurt ondernemers niet op de hoogte van het feit dat een gemeentelijk jurist ondernemers kan ondersteunen in juridische geschillen. Of een winkelstraatmanager worstelt met het verkrijgen van de benodigde vergunningen voor een evenement, omdat hij geen toegang tot de juiste informatie heeft. Of denk aan een jonge internetondernemer die wel een fysiek winkelpand zou willen 'proberen', maar geen idee heeft welk aanbod er waar te vinden is. Dat pleit voor een vraagbaak, loket of een soort kennismakelaar op lokaal niveau.

Resumé en aanbevelingen

Weet hoe de winkelmarkt werkt

- Investeer in kennis van de verschillende dimensies van de winkelmarkt en houd deze kennis actueel.
- Zorg voor voldoende inhoudelijke expertise in gemeentelijke projectteams. Lokale deskundigheid moet goed verankerd zijn.
- Schakel externe expertise in als je die niet intern hebt. Bijvoorbeeld expertmeetings, klankbordgroepen of opdrachten aan adviesbureaus.

Weet wat consumenten beweegt

- Neem consumentengedrag als leidend uitgangspunt voor retailbeleid.
- Investeer in het achterhalen van lokaal consumentengedrag, ook als gemeente. Ken jouw consument!

Verder lezen?

- Evers, D. e.a. (2011) *Planning van winkels en winkelgebieden in Nederland*
- Nozeman, E. e.a. (2012) *Het Nederlandse winkellandschap in transitie. Actoren op een dynamisch speelveld*
- NRW (2010) *Dynamiek van winkelgebieden. Van meer naar betere meters*
- Raatgever, A. (2014) *Winkelgebied van de toekomst*

20

Ken de partijen en hun belangen

- Verzamel actief data over eigendomsstructuren.
- Maak een overzicht van en knoop relaties aan met bestaande en potentiële nieuwe ondernemers, vastgoedeigenaren en financiers. Denk bijvoorbeeld aan een krachten- of *business landscape* analyses.
- Zorg voor afstemming tussen de diensten EZ en RO.

Faciliteer kennisuitwisseling

- Streef naar een gemeenschappelijke kennisbasis van verschillende partijen om succesvol te kunnen samenwerken.
- Richt een centraal kennisplatform in met data over de lokale winkelmarkt.
- Zorg voor regulier overleg tussen marktpartijen en kennisinstellingen en overheden over trends, ontwikkelingen en ruimtelijke planvorming met betrekking tot detailhandel.



2 Visie: inhoud en keuzes

Een toekomstbestendig winkelgebied start met voldoende kennis van zaken: kennis van consumentenvoorkeuren, de winkelmarkt, partijen die daarop actief zijn en hun belangen. De volgende stap is een onderscheidende toekomstvisie per winkelgebied, ingebed in de ontwikkeling van de gehele regionale winkelstructuur. Zonder zo'n visie is het maken van goede gebiedsgerichte investeringsbeslissingen en beleidskeuzes niet mogelijk. Hoeveel winkels en winkelgebieden willen we eigenlijk, en van welk type? Welke ingrediënten en keuzes zijn nodig om winkelgebieden toekomstbestendig en 'relevant voor consumenten' te maken? Hoe verhouden onze winkelgebieden zich tot elkaar, lokaal en regionaal? En ook: van welke winkelgebieden nemen we afscheid?

Hans-Hugo Smit

23

2.1 Wees aantrekkelijk voor *jouw* consumenten

Winkelen draait steeds minder om producten en hun distributie en steeds meer om aantrekkelijkheid van winkels en winkelgebieden voor consumenten. De behoeften en wensen van consumenten zijn daarom meer en meer bepalend voor het goed functioneren van winkelgebieden. Consumentenbehoeften vormen dan ook, naast wensen die voortkomen uit aanbod en distributie, een belangrijk vertrekpunt van een visie op toekomstbestendige winkelgebieden. Dat klinkt als een open deur, maar in de praktijk van de afgelopen decennia heeft het consumentenbelang vaak onvoldoende gewicht gehad.

Er bestaan geen generieke consumentenbehoeften die per definitie in alle winkelgebieden gelden. Daarvoor zijn de lokale verschillen te groot. Misschien moeten we niet spreken over 'de' consument, maar over 'je' consument.

Je kunt goed zicht hebben op je klantengroepen, maar de behoeften van deze klanten zijn aan voortdurende verandering onderhevig. Daarom is het continu monitoren van consumentenbehoeften en daarop reageren ook zo belangrijk.

Maar er valt wel iets te zeggen over welke zaken veel consumenten belangrijk vinden. Hieronder noemen we een paar aspecten die richting kunnen geven aan visies voor winkelgebieden.

Compleet aanbod

Consumenten verwachten een compleet aanbod. Dat wil niet zeggen dat ieder winkelgebied – of iedere gemeente – alles moet bieden. Maar wel dat alles wat consumenten willen aanschaffen binnen hun actieradius beschikbaar moet zijn. Deze beschikbaarheid betreft fysieke goederen, diensten, horeca en ook culturele voorzieningen, activiteiten en evenementen.

Het beste zoek je de aansluiting bij de behoeften en verwachtingen van consumenten van *dat winkelgebied*. Die behoeften en verwachtingen zijn afhankelijk van hun bezoekmotieven. De klassieke driedeling is 'boodschappen doen', 'gerichte aankopen doen' en 'funshoppen'. Deze indeling kun je nog veel uitgebreider en preciezer maken. Focus je op het bezoekmotief van consumenten, dan is de belangrijkste les die je daaruit kunt trekken dat bezoekers op de ene locatie een ander aanbod verwachten dan op de andere. Iets niet vinden wat ze wel verwachten, is altijd frustrerend en vermindert de kans op herhaalbezoek.

In het algemeen stijgt het verwachtingsniveau van consumenten. Dat geldt ook voor winkelgebieden. Men wil ook in een winkelcentrum dat primair is gericht op de klantmotieven *run- of convenienceshopping* even een goed kopje koffie kunnen drinken of geld kunnen

pinnen. Maar het verhoogde verwachtingsniveau betreft ook winkels. Mensen verwachten in de winkel minstens hetzelfde aanbod tegen dezelfde prijzen als online of ze willen bijvoorbeeld een glaasje wijn kunnen drinken bij het passen van een nieuwe jurk.

Ook in de discussie rondom filialisering (relatief steeds meer ketens in plaats van zelfstandig ondernemers) van het straatbeeld spelen consumentenverwachtingen een belangrijke rol. Sommige consumenten in bepaalde gebieden vinden de merkbelofte van filiaalbedrijven een belangrijke kwaliteit. Andere consumenten zoeken juist het unieke of specifieke van zelfstandige winkels. Veel consumenten verwachten een mix van beide. Gemeentelijke visies hebben de neiging tot het overwaarderen van 'unieke winkeltjes' en het onderwaarderen van filiaalbedrijven. De afwezigheid van een landelijk bekende keten kan echter een grote *dissatisfier* zijn voor consumenten. Bovendien zijn veel filiaalbedrijven een franchise, met wel degelijk lokale ondernemers aan het roer.

Omnichannel

Voor veel mensen – zeker jongeren – raken offline en online steeds meer met elkaar verweven. Dat geldt ook voor de manier waarop ze winkelen. Er wordt veel gezegd en geschreven over de impact van het internet op het voort-



bestaan van fysieke winkels. Volgens sommigen is online winkelen dé reden voor de malaise op de winkelmarkt en in winkelgebieden. Anderen denken dat het zo'n vaart niet loopt en wijzen bijvoorbeeld op het feit dat veel online winkels verlies draaien. Meningen en cijfers lopen uiteen, maar aannemelijk is dat het – zeker in de ogen van consumenten – niet of/of is maar en/en; *clicks én bricks*.

Waar voorheen werd gesproken over *multi-channel* winkelen, gaat het tegenwoordig om *omnichannel* winkelen: de fysieke winkelomgeving verknopen met de online wereld om op die manier consumenten nog beter te bedienen. Een compleet aanbod betekent onder meer dat het aanbod via alle kanalen vind- en koopbaar is. Modeketen Zara is een goed voorbeeld van een bedrijf dat consumenten online én offline maximaal tracht te bedienen.

Internet biedt fysieke winkelomgevingen zowel bedreigingen als kansen. Als fysieke winkelgebieden niet bieden wat de consument vraagt, heeft deze dankzij internet tegenwoordig vaak een alternatief. Dat is dus een bedreiging. Maar internet – en juist de verbinding tussen online en offline – biedt ook veel nieuwe mogelijkheden. Een visie op toekomstbestendige winkelgebieden moet dus oog hebben voor internet, e-commerce en

'm-commerce' (mobiel winkelen via smartphone of tablet). Dat kan gaan over (gratis) wifi in de binnenstad, digitale klantenkaarten, winkelstraat-apps en de zichtbaarheid van winkels en hele winkelgebieden in social media. Het kan ook gaan over een al dan niet gezamenlijke webshop.

Soms worden deze ontwikkelingen aangeduid met de term 'het Nieuwe Winkelen'. De gemeente Veenendaal heeft zich hiermee vanaf 2011 duidelijk gemanifesteerd, gevolgd door veel andere gemeenten, waaronder Alkmaar, Den Bosch, Enschede en Leeuwarden. Vaak komt het neer op gezamenlijk investeren in technologische innovatie en verbinding met internet en social media. Het enthousiasme is vaak aanvankelijk groot, maar neemt af als er ook daadwerkelijk geld geïnvesteerd moet worden. Bovendien lijkt het Nieuwe Winkelen te suggereren dat 'het oude winkelen' er niet meer toe doet, terwijl zaken als klantvriendelijkheid en 'schoon, heel en veilig' natuurlijk onverminderd belangrijk blijven. Het Nieuwe Winkelen moet dus geen door technenuten gedreven doel op zich zijn, maar een onderdeel van het grotere doel: zo aantrekkelijk mogelijk zijn voor consumenten.

In een visie op winkelgebieden moet je zeker meenemen dat de wereld van logistiek en distributie verandert door e-commerce.

25



© Kate Snow Design

In opslag en transport vindt een omwenteling plaats door de afhandeling van online aankopen, maar ook door *click & collect*: mensen bestellen online, maar halen hun aankopen elders op. Dat kunnen verkooppunten zijn van de onderneming zelf (zoals een Bijenkorffiliaal) of bestaande verkooppunten van derden (zoals Kialapunten). Het kunnen ook speciaal ingerichte opslagruimtes zijn, zoals het concept De Buren. Dat alles kan plaatsvinden in reguliere winkelgebieden, maar deels ook daarbuiten: denk aan de afhaalpunten van Albert Heijn bij uitvalswegen.

Comfortabel

Alles wat afbreuk doet aan comfort en gemak doet afbreuk aan een winkelgebied. Dat geldt zeker als het bezoekmotief *run* of *convenience* is, maar ook bij *funshopp*en moet comfort worden geboden. Dat winkels en winkelgebieden 'schoon, heel en veilig' moeten zijn is misschien een open deur, maar verdient het om genoemd te worden. Opeengebroken trottoirs, graffiti, slechte verlichting of vuil op straat doen afbreuk aan de aantrekkelijkheid van elk winkelgebied.

Echt comfort gaat verder. Ultiem comfort is kunnen winkelen waar en wanneer het je uitkomt. Openingstijden zijn dus relevant. En winkels moeten beschikbaar zijn op goed bereikbare plekken. Dat kunnen stadscentra zijn, maar ook ov-knooppunten of juist gebieden aan de rand van een kern. Essentieel is de bereikbaarheid van een winkelgebied. Hoe kom ik er per auto, fiets of ov? Waar laat ik mijn voertuig? Vind ik gemakkelijk een vrije plek in een stalling, wat kost parkeren en hoe aantrekkelijk en veilig is die stalling? Eenmaal in een winkelgebied geldt: hoe vind ik er de weg? Is het compact en overzichtelijk? Kan ik aangename en logische routes lopen? Is de bewegwijzering helder? Hier ligt een belang-

rijke opgave voor het ontwerp van de openbare ruimte. Denk daarbij ook na over voorzieningen. Het bankje en de wikip zijn bijna spreekwoordelijk, maar comfort kan ook veel verder gaan: bijvoorbeeld goede sanitaire voorzieningen, bagagekluisjes, klassieke muziek in de parkeergarage of cityhosts om bezoekers de weg te wijzen.

Niet iedereen wenst dezelfde mate van comfort. Maar het is zelden zo dat wat de een comfortabel vindt, voor een ander hinderlijk is. Maximaal comfort stoort bijna niemand. Een drempelloos winkelgebied is comfortabel voor invaliden, mensen die slecht ter been zijn en ouders met kinderwagens, maar wordt ook door andere doelgroepen als gastvrij ervaren. Datzelfde geldt bijvoorbeeld voor duidelijke bewegwijzering. Heldere kleuren en grotere letters zijn beter te lezen door ouderen, maar ook door mensen met een uitstekend gezichtsvermogen. Een senior-proof winkelgebied is ook voor anderen aantrekkelijk!

Beleving

Naast het bieden van het juiste aanbod, een *omnichannel* werkwijze en voldoende comfort, moeten toekomstbestendige winkelgebieden ook gewoon leuk en gezellig zijn en veel mensen een goede beleving bieden. Vooral voor consumenten met het koopmotief *funshoppen* is dit belangrijk. Volgens door Platform31 bevroagde experts is 'belevingswaarde' een van de belangrijkste aspecten van toekomstbestendige winkelgebieden. Gelukkig is dit een factor waarvoor in beleid en praktijk doorgaans ook al veel aandacht is. De scheiding tussen comfort en beleving is niet scherp. Beleving zit deels in zaken als sfeer, aankleding, uitstraling en inrichting van openbare ruimte, maar deels ook in meer tijdelijke gebeurtenissen en evenementen, zoals een modeshow, een 'preuvenement' of tijdelijke (pop-up)winkels.

Tijdelijke invullingen van leegstaande winkelpanden kunnen ook bijdragen aan het levendig en verrassend houden van een winkelgebied. Leegstaande winkelpanden maken het beeld al snel minder aantrekkelijk en doen daarmee afbreuk aan de totale beleving in een winkelgebied. Gebieden met leegstand worden ook al snel minder schoon, heel en veilig. Of worden als minder schoon, heel en veilig *ervaren*. Je kunt het gehele pand een tijdelijke invulling geven (zie bijvoorbeeld www.zazone.nl), maar je kunt ook denken aan alternatieven voor alleen de gevel. Het concept Twiet (www.twiet.nu) verhuurt stukjes etalage aan kleine ondernemers en winkeliers. Maar je kunt etalages van leegstaande panden ook in gebruik geven aan naastgelegen winkels. Of denk aan 'window-dressing', zoals het beplakken van een lege winkelruit met 3D-stickers.

Experts wijzen erop dat dit 'maskeren van leegstand' – met stickers of (andere) tijdelijke interventies – slechts beperkt inzetbaar is. Verwacht er niet te veel van. Structurele leegstandsproblemen vragen om structurele oplossingen. Bovendien kan tijdelijke invulling van een groeiend aantal lege winkelpanden leiden tot uitstel van de onvermijdelijke keuze structureel in te grijpen.

2.2 Zorg voor onderscheid en complementariteit

Eerder noemden we dat niet alles in ieder winkelgebied aanwezig hoeft te zijn. Ook wezen we op het afnemende belang van directe fysieke nabijheid en het toenemende belang van 'relevantie voor de consument'. Daarmee wordt ook het denken in doelgroepen en marketingprincipes belangrijker voor winkelgebieden: verschillende winkelgebieden voorzien immers in verschillende behoeften van verschillende consumentengroepen. Het

profiel en de herkenbaarheid, ook op internet, van de verschillende winkelgebieden in een regio wordt belangrijker.

Voor elke regio kun je een analyse maken van de aanwezige consumentengroepen (bijvoorbeeld naar leeftijd, inkomen en leefstijl) en winkelmotieven. Idealiter worden al die groepen met hun motieven op de regionale winkelmarkt bediend; per winkelgebied op een andere manier en in een andere mate. Als je ieder winkelgebied een andere functionele samenstelling en andere kwaliteiten (zoals sfeer, parkeergelegenheid) geeft, ontstaan herkenbare en van elkaar onderscheiden winkelgebieden. Dit gebeurt in de praktijk niet of nauwelijks, laat staan op regionaal niveau.

Bedenk dat het over het algemeen gaat om graduele verschillen en niet om uitersten. Ook op een gdv-locatie of meubelboulevard willen mensen kunnen lunchen. Ook in een 'historisch dwaalmilieu' willen mensen dagelijkse boodschappen kunnen doen. Het gaat niet om elkaar uitsluitende gebieden, maar om een palet van gebieden met onderling kleurverschil en complementariteit tussen winkels binnen winkelgebieden; tussen gebieden binnen de stad; tussen steden en kernen binnen de regio.

Een goede winkelvisie legt per deelgebied vast waar dat gebied aan moet voldoen en wat daar juist voorkomen moet worden. Beperk je daarbij tot hoofdlijnen en leg alleen harde randvoorwaarden (*need-to-haves*) vast. Voorkom dat bij het zoeken naar consensus over de visie een lijst aan voorwaarden wordt opgesteld die ieders paradepaardje bevat. Vaak worden dat dan zoveel voorwaarden dat je er in de praktijk lastig aan kunt voldoen. Om investeringen uit te lokken en realistisch beleid te maken heb je focus nodig.

Onderscheid maken en onderscheidend zijn

Het onderkennen van verschillende consumentenbehoeften leidt tot verschillende winkelmilieus. Dat wil niet zeggen dat elk winkelmilieu per se onderscheidend moet zijn in de zin van 'uniek in de wereld'. Onderscheid moet een middel zijn om beter aan te sluiten bij de behoeften van consumenten en niet een doel op zich. Toch lijkt dat wel het geval in veel gemeentelijke visies op de binnenstad of op nieuwe winkelprojecten. "We willen in deze gemeente iets unieks neerzetten." Zulke visies kijken negatief naar filialisering, die ertoe zou leiden dat leuke kleine winkeltjes verdwijnen en alle steden op elkaar gaan lijken. Het is uitstekend om te streven naar een aantrekkelijke mix en begrijpelijk om kwetsbare retailers te willen beschermen, maar de diepgewortelde afkeer van 'verblokking' van winkelgebieden is onterecht. Hoe erg vinden mensen het om in Tilburg dezelfde winkels tegen te komen als in Tiel? Vaak zijn de bekende ketens juist een belangrijke reden om naar het winkelgebied toe te komen en profiteren ook de aanwezige zelfstandige ondernemers hiervan.

Onderscheidend lijkt ook vaak te worden uitgelegd als 'bijzonder'. Mensen hebben het dan over bijzondere voorzieningen, bijzondere aankleding, bijzondere evenementen. Bijzonder heeft dan de connotatie van hoogwaardige kwaliteit. Maar waarom zou een onderscheidend en complementair winkelgebied niet een 'mekka voor de massa' kunnen zijn of zich op snel en simpel shoppen kunnen laten voorstaan?

Gek genoeg is er ook een omgekeerde beweging: veel gemeenten hanteren een 'me too-aanpak'. Wat de burens hebben, willen wij ook. Kunnen we wat werkt in Zwolle niet kopiëren in Zwijndrecht? Bovendien huren veel

gemeenten kennis in van een selecte groep grote, landelijk opererende adviesbureaus. Zonder afbreuk te willen doen aan de expertise van deze bureaus, kan dit bijdragen tot weinig onderscheidende strategieën en visies voor winkelgebieden.

2.3 Kies tussen kansrijke en kansarme winkelgebieden

Op basis van marktkennis ontstaat een gedeelde visie op onderscheidende, complementaire winkelgebieden, die de wensen van consumenten als uitgangspunt neemt. Daaruit volgt onvermijdelijk dat niet meer in alle huidige winkelgebieden behoefte is aan een winkelfunctie. De totale behoefte aan winkelmeters daalt, waardoor sommige winkels en winkelgebieden hun functie geleidelijk zullen verliezen. Zo ontstaan er gaten in het stedelijk weefsel en het regionale winkellandschap. Zulke gaten zijn op zichzelf ongewenst. Ze kunnen daarnaast bijdragen aan de verdere achteruitgang van een winkelgebied en leiden tot een neerwaartse spiraal.

Er is simpelweg te weinig vraag, ook 'na de recessie', om al die leegstaande panden opnieuw met retail te vullen. De verwachting is eerder dat de winkelleegstand nog verder zal oplopen, zeker in de perifere regio's van het land. Veel winkelgebieden zitten te ruim in hun jasje. Op veel plekken zal het aantal winkelmeters actief moeten worden teruggebracht. Tegen de teruglopende vraag helpen geen investeringen in 'schoon, heel en veilig', gratis wifi, evenementen of thematisering.

Streef naar afgebakende, compacte winkelgebieden, om ervoor te zorgen dat de winkelgebieden die overblijven levensvatbaar en toekomstbestendig zijn. Investeer binnen die gebieden en niet of zo min mogelijk erbuiten.

Best practice: ruimte binnen kaders in Roosendaal

De gemeente Roosendaal heeft in 2013 een visie opgesteld om te komen tot een nieuwe binnenstad. Belangrijk uitgangspunt daarbij was dat de binnenstad compacter en beter herkenbaar moest worden. Op stedenbouwkundig niveau heeft de gemeente daartoe kaders gesteld. Zo wordt de centrumring, die de markering van de nieuwe binnenstad vormt, ingericht als eenrichtingsverkeer en wordt hij beter aangesloten op parkeerfaciliteiten voor zowel automobilisten en fietsers.

Met die compactere binnenstad wil de gemeente bijdragen aan het neerzetten van Roosendaal als winkelstad. "We zien als gemeente dat het daarbij om veel meer gaat dan alleen winkelen", vertelt Chantal van den Heuvel, programmamanager Binnenstad. "We laten daarom grotendeels vrij hoe daar invulling aan gegeven moet worden. Uiteindelijk willen we in ons nieuwe bestemmingsplan voor de binnenstad toe naar één bestemming, namelijk de centrumbestemming. Dat kan dus alles zijn van winkelen en horeca tot dienstverlening en wonen, maar ook speelvoorzieningen voor kinderen in de openbare ruimte." Buiten de binnenstad wordt juist minder mogelijk gemaakt. Aan initiatieven die niet passen binnen het bestemmingsplan en die de plannen voor een compactere binnenstad zouden kunnen bijten, wordt nee verkocht.

Het hebben van een gemeentelijke visie wordt alom genoemd als belangrijk voor het bereiken van toekomstbestendige binnensteden, maar Van den Heuvel spreekt liever van een koers. "Onze gemeenteraad heeft een richting gegeven. De

binnenstad moet aantrekkelijk en gezond worden. Het is nadrukkelijk niet een visie waarin we vastleggen wat aantrekkelijk en gezond is. Een dergelijke visie is wat ons betreft de uitkomst van een participatief proces en niet iets wat je als gemeente op voorhand kunt vastleggen." Langs deze lijnen wordt in Roosendaal inmiddels gewerkt aan een detailhandelsvisie. Inmiddels is er een nieuwe binnenstadsorganisatie in het leven geroepen waarin vijf bloedgroepen vertegenwoordigd zijn, waaronder winkel- en horecaondernemers, vastgoedeigenaren, inwoners en ook de gemeente. Die binnenstadsorganisatie heeft tot taak het binnenstadsbeleid vorm te geven. De gedachte is dat als vier van de vijf bloedgroepen het eens zijn een besluit kan worden genomen. Ook als de gemeente die ene partij mocht zijn die er anders over denkt. Het is de intentie om ook zaken als evenementenbeleid, een welstandsnota of terrassennota aan deze binnenstadsorganisatie voor te leggen. "Hoe dit in de praktijk zal uitpakken, moet de tijd uitwijzen, maar het geeft in elk geval duidelijk weer dat wij als gemeente inzien dat we de wijsheid niet in pacht hebben. Om een nog aantrekkelijker binnenstad te worden, hebben we de kennis en expertise van anderen nodig. Zij weten bijvoorbeeld beter dan wij wat consumenten willen aan winkelaanbod, sfeer en beleving. En bijvoorbeeld ook als het gaat om alles wat met e-commerce te maken heeft. Wij hebben als gemeente aangegeven dat we een 'smart retail city' willen zijn, maar inhoudelijk moet dat toch vooral samen met ondernemers vorm gaan krijgen. Vervolgens is het dan weer aan ons als gemeente om er in het beleid en instrumentarium voor te zorgen dat dit ook gerealiseerd kan worden."

Sommige gemeenten zetten dit soort afwegingen inmiddels voorzichtig in ruimtelijke en economische visies, maar in de praktijk wordt er nog nauwelijks uitvoering aan gegeven. Het

actief wegnemen van winkels of winkelbestemmingen op locaties waar de winkelfunctie niet toekomstbestendig is ('kansarme winkelgebieden'), gebeurt nog weinig. De focus in

beleid en acties ligt – en dat is best begrijpelijk – op de kansrijke gebieden; samen het kernwinkelgebied sterker maken. Het vraagstuk van ‘ontwinkelen’ blijft als heet hangijzer onaangeroerd. Maar het is wel noodzakelijk om te kunnen komen tot compacte en toekomstbestendige winkelgebieden.

Kies en wees actief

De voor deze publicatie geëquipteerde experts kozen uit alle acties en strategieën die werden voorgelegd met stip voor het actief kiezen tussen kansrijke en niet-kansrijke winkellocaties. Zij wezen op het belang van het maken van duidelijke keuzes, duidelijk handhaven en helder communiceren. Die keuzes vormen de basis voor investeringen door zowel overheid als markt. Een paar quotes: “te veel locaties in de lucht zijn luchtkastelen”, “doorpolderen is doormodderen” en “wie kiest wordt gekozen”. Winkelgebieden worden niet vanzelf compacter en ook verkleuren is een langdurig proces. Actief ordenen is gewenst om dit proces in goede banen te leiden.

Allereerst moet er een gedeelde visie zijn op ‘het waarom’ van een winkelgebied. Wat is de rol en functie, in welke behoeften moet het voorzien, enzovoort. Pas daaruit kan een idee ontstaan over de totale omvang van de gewenste winkelvoorraad. Vervolgens moet bedacht worden in welke winkelgebieden in de betreffende stad en regio deze voorraad moet liggen en hoe deze winkelgebieden zich tot elkaar verhouden. Een goede analyse van de verschillende deelgebieden kan hiervoor als basis dienen. Hoe functioneert het deelgebied nu en in het verleden, welke kansen biedt het voor behoud van retail en verwante functies, maar ook: welke kansen biedt het voor andere functies zoals wonen of werken? Zo kun je bepalen wáár het winkelen behouden moet blijven of geconcentreerd moet worden. In

Brunssum geldt bijvoorbeeld voor bepaalde gebieden een soort sterfhuiskonstructie, waarbij na een winkelbeëindiging in dat gebied de detailhandelsbestemming vervalt.

Een visie gericht op het versterken van bepaalde (kern)winkelgebieden moet ook gaan over wat te doen met andere winkelgebieden. Welke invullingen zijn daar gewenst en mogelijk? Bedenk dat een gebied misschien kansarm is *als winkelgebied* maar misschien wel kansen biedt voor andere functies, zoals wonen, werk, productie of mengvormen. In de analyse van kansrijke en kansarme winkellocaties kun je ook overwegen retailers te verplaatsen. Bijvoorbeeld van de ene aanloopstraat naar de andere of van een kansarme aanloopstraat naar de compactere kern. In Appingedam zijn retailers verplaatst naar het compactere winkelhart en de vrijgekomen winkels herontwikkeld tot huurwoning.

2.4 Formuleer een visie op nieuwbouw

Bij veel mensen heerst de gedachte dat er, gezien het overschot aan winkelmeters, *dus* geen winkels meer moeten worden bijgebouwd. De angst dat nieuwbouw alleen maar leidt tot meer leegstand of dat nieuwe initiatieven allemaal zouden kunnen worden gehuisvest in thans leegstaande gebouwen is onjuist en volgens sommige geïnterviewde experts zelfs ronduit ‘dom’. Nieuwbouw blijft nodig om ervoor te zorgen dat het winkelbestand kwantitatief en vooral ook kwalitatief blijft aansluiten op de behoefte van consumenten. Het gaat dus niet om of er nieuwe ontwikkelingen moeten plaatsvinden in Nederland, maar veeleer om waar en waarom wel.

In kansrijke gebieden en compactere kernwinkelgebieden moet nieuwbouw mogelijk

Versnipperde leegstand



Compact kernwinkelgebied



© Kate Snow Design

blijven. Nieuwbouw kan in historische, klein verkavelde binnensteden bijvoorbeeld nodig zijn om de schaa sprong te faciliteren waar sommige nieuwe formules van winkelen, horeca en leisure om vragen. Daardoor hoeven winkels met behoefte aan meer vierkante meters niet automatisch naar buiten het winkelgebied. Ook kan nieuwbouw nodig zijn om een bepaalde nieuwe looproute te faciliteren, waardoor het kleinere, compactere

kernwinkelgebied beter doorwaadbaar wordt. Maar buiten de kansrijke gebieden – dus daar waar 'het' niet meer kan – moet je nieuwbouwplannen schrappen. NRW (2014) geeft een bruikbaar model om het al dan niet toestaan van nieuwbouwplannen mee af te wegen.

Nieuwbouw kan een middel zijn om kansrijke gebieden toekomstbestendig te maken. Dat daardoor kansarme winkelgebieden elders het

Afwegingsmodel nieuwbouw

Stap 1

Valt de uitbereiding binnen of buiten bestaande winkelstructuur?

erbinnen

erbinnen

Ga naar stap 2.

✗ Niet toegestaan. Een uitzondering kan zijn als het gaat om een nieuwe retaillocatie die in de regionale of provinciale winkelstructuur als zodanig is benoemd.

Stap 2

Hoe is de locatie te typeren?

een binnenstad of een hoofdwinkelgebied

✓ Binnenstad van 20 grootste steden: ontwikkeling toestaan mits deze structuurversterkend is.

Overige binnensteden en hoofdwinkelgebieden:

✓ < 3.000 m² bvo: toestaan, mits structuurversterkend.

✓ > 3.000 m² bvo en passend binnen gemeentelijke winkelstructuurvisie: toestaan, mits deze ontwikkeling structuurversterkend is.

✗ > 3.000 m² bvo, leidend tot schaa sprong: niet toestaan

een ondersteunend winkelcentrum

✓ Kleinschalige toevoeging (< 1.500m²) passend binnen lokale detailhandelsvisie: toestaan

✓ Toevoeging (> 1.500m²), maar geen schaa sprong en passend binnen lokaal beleid: toestaan, mits deze structuurversterkend is.

Stap 3

Welke ruimtelijk functionele consequenties heeft het plan?

in de gevallen dat projecten worden toegestaan, pleiten wij voor het toepassen van een toetsingskader zoals op de achterzijde van deze folder. Dit is een checklist waarmee op uniforme wijze de effecten van projecten kunnen worden beoordeeld.

✗ Schaa sprong: niet toestaan. Uitzondering geldt als schaa sprong in lokale detailhandelsvisie is beoogd ter versterking van de winkelstructuur. Aanvullend beleid is dan vereist voor omliggende winkelgebieden.

Bron: NRW (2014)

nóg moeilijker krijgen, mag geen doorslaggevende factor zijn om de nieuwbouw te verbieden. Of om er zoveel eisen aan te stellen dat het de facto nieuwe ontwikkelingen onmogelijk maakt. In sommige gemeentelijke visies staan zinnen met de strekking dat men 'niet onwelwillend staat tegenover nieuwe retail, mits bewezen is dat dit de bestaande retailstructuur niet schaadt, of aantoonbaar niet zal leiden tot leegstand elders'. Sommige gemeenten eisen vooraf de garantie dat de te huisvesten retailers nieuw zijn voor de stad of willen dat vaststaat dat retailers onmogelijk gehuisvest kunnen worden in bestaande panden. Omdat dergelijke garanties onmogelijk zijn te geven, komen ze in feite neer op een nieuwbouwverbod.

Resumé en aanbevelingen

Wees aantrekkelijk voor jouw consumenten

- Zorg voor een compleet aanbod in een comfortabel omnichannel winkelgebied.
- Heb aandacht voor 'het Nieuwe Winkelen', maar laat dit niet ten koste gaan van waarheden van 'het Oude Winkelen'; wees schoon, heel, veilig en gastvrij.
- Zorg dat bij discussies over (beleid over) branchering, filialisering, evenementen, terrassen, parkeren, openingstijden enzo-voort ook de stem van consumenten vertegenwoordigd is.

Zorg voor onderscheid en complementariteit

- Maak op basis van onderzoek naar de regionale winkelmart en consumentenvoorkeuren onderscheid tussen aanwezige consumentengroepen of winkelmotieven.
- Bepaal vervolgens per winkelgebied welke functionele samenstelling (branchemix) aantrekkelijk is voor relevante consumentengroepen en aan welke voorwaarden dat winkelgebied moet voldoen.
- Leg in de visie vast wat harde voorwaarden zijn (*need-to-have*) en wat minder wezenlijk is (*nice-to-have*). Leg ook vast wat je liever of per se niet wilt.
- Wees selectief; je hebt focus en keuzes nodig om investeringen uit te lokken en als basis voor realistisch beleid.

Kies tussen kansrijke en kansarme winkelgebieden

- Stel vast welke winkelgebieden het belangrijkste zijn voor de betreffende stad en regio.
- Maak een goede analyse van winkelgebieden om per deelgebied te bepalen wat de kansen zijn voor behoud van retail en verwante functies.

- Stuur op de versterking van deze (kern) winkelgebieden.
- Overweeg verplaatsing.

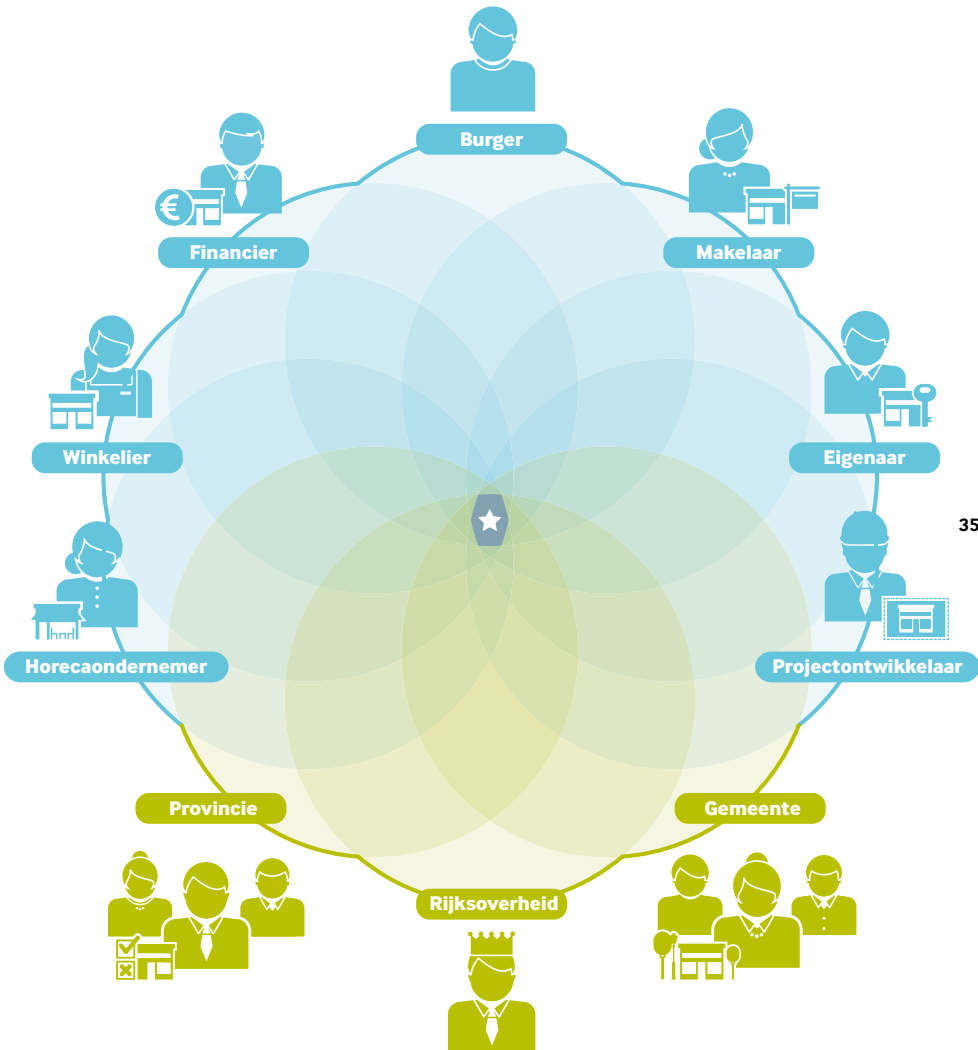
Heb een visie op nieuwbouw

- Neem in retail- of binnenstadsvisies expliciet op hoe wordt omgegaan met nieuwbouw: waar en wanneer kan het wel?
- Leg deze nieuwbouwvisie ook regionaal vast.

Verder lezen?

- Cushman & Wakefield (2009) *The Value is in the mix*
- DTNP (2014) *Dynamiek door Beleid. Hoe de overheid de winkelstructuur vitaal houdt*
- Inretail (2014) *Shopping 2020 De Nieuwe Winkelstraat*
- Neprom (2012) *Van places to buy naar places to be. Retailvisie 2012*
- NOS (08-10-2014) *Nieuwe winkelen is al weer uit*
- NRW (2011) *Consumentenbeleving in winkelgebieden. Hallo, valt hier nog iets te beleven?*
- Pine, J en J.H. Gilmore (2009) *De belevenis-economie*
- Smit, J.H. (2013) *Leegstandsverlamming in winkelland. Herken en bestrijd de verschijnselen*
- Underhill, P. (2009) *Waarom we kopen wat we kopen*

Publiek-Private synergie



35



3 Organiseren van publiek-private synergie

De eerste stappen naar toekomstvisies en aanpakken voor winkelgebieden zijn: je feitenkennis op orde hebben en de juiste focus krijgen. Maar daarmee zijn we er nog niet. Want met wie en op welke manier kom je tot een visie? Hoe zorg je dat alle relevante partijen op basis van die visie scherpe keuzes maken en stappen zetten? Dit hoofdstuk gaat over het organiseren van die publiek-private synergie. De toekomst van winkelgebieden is immers afhankelijk van de energie en investeringen van ondernemers, vastgoedeigenaren, overheden en andere stakeholders. In een zorgvuldig proces moet enthousiasme worden aangewakkerd, moeten verantwoordelijkheden bij de juiste partijen worden gelegd en pijnlijke maar noodzakelijke knopen worden doorgehakt. Hoe organiseer je zulke publiek-private synergie voor winkelgebieden?

37

Arjan Raatgever

In winkelgebieden zijn diverse stakeholders actief, met verschillende belangen en mogelijkheden, zoals besproken in hoofdstuk 1.¹ Voor succesvolle winkelgebieden is publiek-private samenwerking een noodzakelijke voorwaarde. Inhoud en proces kunnen daarbij in de praktijk niet los van elkaar worden gezien. Desondanks behandelen we deze twee aspecten van visie- en planvorming voor winkelgebieden min of meer afzonderlijk van elkaar. Zo maken we het dilemma duidelijk waar je tegenaan loopt als je concrete stappen wilt zetten richting toekomstbestendige winkelgebieden: enerzijds moet je inhoudelijk scherp zijn en anderzijds heb je medewerking van en draagvlak bij vele partijen nodig. In een publiek-private samenwerking zijn gelijk

hebben en gelijk krijgen heel verschillende dingen.

De kracht van publiek-private visie- en planvorming

Recentelijk zijn in veel Nederlandse steden en regio's publiek-private processen ingericht om te komen tot visies, beleid of plannen van aanpak voor specifieke winkelgebieden, de binnenstad of de gehele lokale of regionale detailhandelsstructuur. Vaak worden deze processen ingericht voor een heroriëntatie op het betreffende gebied door de gewijzigde marktomstandigheden. Gemeenten (en soms provincies) fungeren vanuit hun brede maatschappelijke taken vaak als regisseur en soms ook als aanstichter van dergelijke processen.

Dat gaat – anders dan vroeger – meestal niet meer top-down vanuit het gemeentebestuur, maar in een hybride proces met input van allerlei kanten en via diverse kanalen. Soms huren zij ter ondersteuning onafhankelijke adviseurs of procesbegeleiders in. Vaak halen gemeenten door middel van ontwerplabs, rondetafelgesprekken, enquêtes en inspraak-rondes bij allerlei publieke, semipublieke en private partijen ideeën op voor de toekomstige ontwikkeling van de winkelgebieden. Vervolgens brengen ze in bijeenkomsten en via tussendocumenten deze ideeën samen tot een samenhangende visie, die wordt gedragen door zo veel mogelijk relevante stakeholders.

Dit soort processen zijn zeer waardevol om publieke en private partijen en hun respectievelijke belangen met elkaar te verbinden, om energie los te maken bij verschillende partijen en om te zoeken naar een gedeelde ontwikkelrichting. Tijdens het proces ontstaat meer begrip voor elkaars perspectief, ambities en mogelijkheden en komen nieuwe verbindingen tot stand. Dit genereert constructieve aandacht in de media en de politiek. Ook helpt een ontwerpproces om in beeld te krijgen welke belanghebbenden in en buiten het betreffende winkelgebied bereid zijn om actief bij te dragen aan de toekomst. En welke partijen niet.

Het organiseren van publiek-private synergie in een gezamenlijk visie- en planvormingsproces is geen eenvoudige opgave. Het vergt een zorgvuldig proces. Sommige betrokkenen hebben nieuwe vaardigheden nodig, zoals flexibiliteit en creativiteit, goed luisteren naar anderen, compromissen sluiten of juist koersvast blijven. Hieronder volgen enkele praktische aanbevelingen om lokaal of regionaal tot publiek-private synergie te komen.

3.1 Overheid: richt je op consensus, maar hak knopen door

In een publiek-private samenwerking ten behoeve van verbetering van een winkelgebied streven ongelijksoortige partijen uiteenlopende belangen na. Kenmerkend voor zo'n proces is dat je het makkelijkst consensus bereikt over zogenaamde *no regret*-maatregelen: acties waar niemand tegen is. Denk aan: extra schoonmaken, professionaliseren van de gebiedsmarketing, uitrollen van het Nieuwe Winkelen of het intensiveren van de acquisitie van nieuwe ondernemers. Dergelijke stappen kunnen op zich waardevol zijn, omdat ze het vertrouwen versterken.

Een risico is uiteraard dat dergelijke maatregelen voor de toekomst van veel winkelgebieden niet onderscheidend genoeg zijn. Veel winkelgebieden kampen met structurele problemen die niet alleen met *no regret*-maatregelen kunnen worden opgelost. In veel gevallen zijn juist ook pijnlijke beslissingen nodig, waarmee niet alle partijen het in eerste instantie eens zullen zijn. Sanering van winkelruimtes en gehele winkelgebieden is op veel plaatsen in Nederland bijvoorbeeld onvermijdelijk. Voor lokale marktpartijen is het haast ondoenlijk om deze keuzes te maken of ermee in te stemmen. Welke vastgoedeigenaar gaat ermee akkoord dat 'zijn' winkelstraat als 'niet-toekomstbestendig' of 'kansarm' wordt bestempeld? Hoe kun je van een winkelier verwachten dat hij akkoord gaat met een stevigere branchering van zijn straat als zijn zaak niet in dit nieuwe profiel past? Zowel retailers als vastgoedeigenaren herkennen en erkennen dit probleem. Zij geven geregeld aan dat zij het als een rol van de overheid zien om – uiteraard na consultatie van de markt – dit soort fundamentele knopen door te hakken. Tenminste, als private partijen er zelf niet uitkomen. Overheden zijn in tegenstelling tot

Dubbel rouwproces voor gemeenten

Laange tijd hebben veel gemeenten geen onderscheidende keuzes hoeven maken over hun detailhandelsstructuur. Enkele uitzonderingen daargelaten, was *the sky the limit*. Er werd meer gedacht in en/en (én het winkelhart opknappen én 30.000 m² nieuwe winkelmeters toevoegen bij het voetbalstadion) dan in of/of. Die attitude kwam mede voort uit de gemeentelijke dubbelrol van marktmeester en verkoper van bouwgrond en vastgoed. Vanwege de overmaat aan winkelruimte en andere soorten vastgoed gaan gemeenten nu door een dubbel rouwproces. Ten eerste moeten ze stoppen met de uitgifte van nieuwe bouwgrond en ten tweede moeten ze tijdrovende publiek-private visievormings- en saneringsprocessen initiëren en registreren. Daarbij komt aan het einde van het liedje niet zelden de rekening (deels) bij de gemeenten te liggen, terwijl ze weinig tot geen

directe terugverdienmogelijkheden hebben. Veel van de gemeenteambtenaren die zich met ruimtelijke processen bezighielden, werden betaald uit de winstgevende grondexploitaties die er nu niet meer zijn.

Rouwprocessen zijn nodig, maar moeten ook worden afgesloten. Het belang van winkelgebieden voor steden is simpelweg te groot om er *geen* scherp en breed gedragen beleid voor te ontwikkelen. De bouw van nieuwe winkelgebieden leidde voor gemeenten in het verleden tot driedubbele winst: een plus op de grondexploitatie, nieuwe banen en een verhoogde aantrekkelijkheid van de stad. Het eerste winstpunt valt wellicht weg, maar voor gemeenten die een toekomstgericht winkelbeleid durven te voeren, is er nog veel te winnen door economische ontwikkeling te stimuleren en de aantrekkingskracht van de stad te vergroten.

marktpartijen ook democratisch gelegitimeerd om dergelijke beslissingen te nemen.

Een meer pragmatische reden voor overheden om deze verantwoordelijkheid te nemen, is dat zij een centrale en blijvende rol spelen in de steden en dorpen. Ondernemers, vastgoedeigenaren en burgers kunnen in het ergste geval hun handel verkopen en verhuizen naar elders, maar die optie hebben gemeenten niet. Zij blijven, in goede en in slechte tijden. Sterker nog, zij zijn en blijven verantwoordelijk voor de leefbaarheid binnen hun grenzen. Het is dus in hun eigen belang om een centrale rol te spelen in de visievormingsprocessen voor gebieden die hun verantwoordelijkheid zijn.

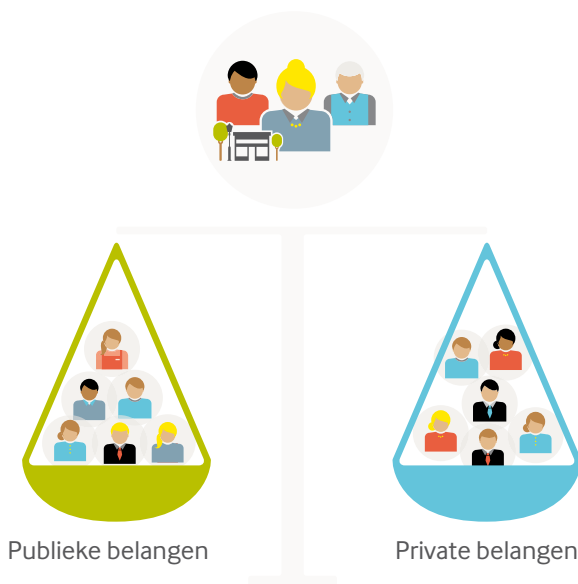
Om winkelgebieden toekomstbestendig te maken, zijn scherpe keuzes onvermijdelijk. De markt vraagt om duidelijkheid over waar men wel en niet kan investeren de komende jaren.

Consumenten kunnen beter worden agetrokken met duidelijk geprofileerde winkelgebieden. In de huidige markt geldt: niet kiezen is verliezen. Of zoals citymarketeer Peter Kentie van de gemeente Eindhoven het onlangs positief formuleerde: "Kiezen is gekozen worden." Zoek dus consensus waar mogelijk, maar hak als overheid knopen door als dat noodzakelijk is.

3.2 'Trechterend' zoeken naar de juiste afbakening

De tweede aanbeveling voor het bevorderen van publiek-private synergie betreft de geografische, inhoudelijke en organisatorische afbakening van de reikwijdte van een publiek-privaat proces. Over welk gebied gaat dit proces precies? Over welke inhoudelijke thema's? Wie mogen hieraan meedoen en in elke mate? En wanneer is het klaar?

Regierol Gemeenten



© Kate Snow Design

40

Deze vragen moeten voor iedere opgave opnieuw worden beantwoord. We bevelen aan om de afbakening zoveel mogelijk tijdens het proces te laten plaatsvinden, door steeds verder te 'trechteren'. Daarbij is het voortdurend zoeken naar de juiste balans tussen twee uitersten: 1) volledig dichttimmeren en 2) alles openlaten.

Het is zaak om tijdens het proces de juiste balans te vinden tussen concreet en abstract. Een te concrete focus van een publiek-privaat proces resulteert vaak in een 'actieplan' of 'uitvoeringsagenda' voor de korte termijn, gevuld met ideeën en acties van allerlei ordes en abstractieniveaus. Daarin is vaak veel aandacht voor 'laaghangend fruit dat morgen nog kan worden geplukt'. Uiteraard is er niets mis met snelle oplossingen voor eenvoudige problemen, maar het risico bestaat dat hierdoor structurele vraagstukken onderbelicht blijven en de beschikbare energie en middelen naar de verkeerde acties gaan (zie ook aanbe-

veling 3.1). Het andere uiterste is te veel blijven hangen in abstracte noties en die niet vertalen naar concrete acties en beleid. Zulke processen resulteren vaak in het formuleren van gedeelde kernwaarden of sferen, waarbij de meer praktisch ingestelde overlegpartners afhaken. Zonder geloofwaardige uitvoeringsparagraaf lopen dergelijke gebiedsvisies het risico om papieren tijgers te worden. Het gebrek aan uitvoering schaadt vervolgens de onderlinge relaties en het vertrouwen in de procesbegeleider, vaak de lokale overheid.²

Daarnaast is het van belang de inhoudelijke, geografische en organisatorische afbakening gedurende de loop van het proces te trechteren van breed naar concreet.

- Inhoud: als we het hebben over nieuw detailhandelsbeleid, welke deelonderwerpen vallen daar dan wel onder en welke niet? Mag het proces bijvoorbeeld ook gaan over terugbrengen van lokale lasten en parkeertarieven, of het beleid voor

Best practice: publiek-private samenwerking in de Nijmeegse binnenstad

In mei 2012 sloten de gemeente Nijmegen en de provincie Gelderland een 'stadscontract', waarin de provincie 900.000 euro toezegde voor de uitvoering van een economisch programma voor de Nijmeegse binnenstad, onder de voorwaarde dat de stad minstens eenzelfde bijdrage zou doen. Het Nijmeegse college van B en W ging aan de slag met de inhoudelijke invulling. Zij lieten het lopende beleid (Actieprogramma Ringstraten) evalueren en aanbevelingen uit Binnenstadsdebatten en de 'Wijkenkaravaan' samenvatten. Adviesbureau BRO kreeg de opdracht om een 'weerbaarheidsanalyse' van de Nijmeegse binnenstad op te stellen. Deze input vormde de basis van de startnotitie 'Economisch offensief binnenstad'. De notitie duidt externe trends, geeft een analyse van de economische status quo van de binnenstad, bevat de ambities van het college voor de toekomst en geeft de eerste aanzetten voor oplossingsrichtingen. De startnotitie werd uitgebreid besproken in de gemeenteraad.

Begin 2013 is de startnotitie uitgewerkt tot het 'Actieplan Versterking Economische Structuur Binnenstad 2012-2015'. Hierbij werden diverse Nijmeegse stakeholders actief betrokken, waaronder het Huis voor de Binnenstad. In dit 'Huis' zijn Vereniging Binnenstadondernemers (VBO), Koninklijke Horeca Nederland, afdeling Groot Nijmegen (KHN), Federatie Ringstraten Nijmegen (FRSN), Cultuur Netwerk Nijmegen (CNN) en Stichting Binnenstadsmanagement Nijmegen (SBMN)

vertegenwoordigd. Op 9 juli 2013 is het actieplan vastgesteld.

Een aantal zaken vallen op in Nijmegen. Ten eerste hebben de partners het aangedurfd om vanuit de weerbaarheidsanalyse van de binnenstad winkelgebieden aan te wijzen die, op termijn, deels zullen verkleuren van functie. Ten tweede zijn zij zo dapper geweest om te kiezen voor vier heldere, afrekenbare doelstellingen:

1. Behoud van bestedingen en werkgelegenheid in de binnenstad op minstens de niveaus van 2011;
2. Verbetering van de waardering van de binnenstad van 7.4 in 2013 naar 7.5 in 2014 en 7.6 in 2015;
3. Vermindering van de leegstand in de binnenstad (SMART gemaakt door ambitie te stijgen van de vijfde naar de vierde plaats op de ranglijst van 12 middelgrote steden met de laagste leegstand);
4. Toename aantal toeristische bezoekers (geen kwantitatieve ambitie).

Tot slot is de 900.000 euro van de provincie Gelderland tijdens de looptijd aangevuld met 1,4 miljoen euro van de gemeente en ruim 1 miljoen euro uit het Ondernemersfonds. Sinds de zomer van 2013 werken de gemeente en betrokken partijen aan de uitvoering van het actieplan en vindt veelvuldig onderling overleg plaats over de voortgang. De resultaten worden jaarlijks gemonitord.

41

het afstoten van gemeentelijk vastgoed?
Gaat het ook over horeca, toerisme en cultuur?

- Geografische afbakening: als we het hebben over een binnenstadsvisie, welke straten horen daar dan precies bij en welke niet?

Het kan zomaar zijn dat 'de binnenstad' voor consumenten of marktpartijen niet samenvalt met de ruimtelijke afbakening die de gemeente gewend is te gebruiken.

- Organisatie van het proces: wie worden betrokken op welk moment? Krijgen alle

betrokken partijen evenveel te zeggen? Is er een deadline voor een visie, plan van aanpak of convenant? Zo ja, hoe garandeer je dan dat je het tempo erin houdt?

Een sterke procesbegeleider, of dat nu een gemeente is of een andere partij, durft het aan om deze vragen aan het begin van een publiek-privaat proces nog niet te veel in te vullen. Hij of zij bakent tijdens het proces steeds af en communiceert dit duidelijk naar alle partijen. Op deze manier trechter je in stappen naar een concreet én gedragen proces en vergroot je de kans dat dit ook leidt tot een concreet en gedragen resultaat.

3.3 Werk met een regionale blik aan lokale winkelgebieden

Het is cruciaal om bij het werken aan een winkelgebied te kijken naar de functie die het vervult in de *regionale* markt. Alleen kijken naar een winkelgebied of meer winkelgebieden in dezelfde gemeente is niet goed genoeg. Het overgrote deel van de consumenten winkelt niet alleen binnen de stad, maar binnen de regio. Zij laten zich daarbij niet tegenhouden door gemeente- of provinciegrenzen. Als een buurstad of -dorp een betere meubelboulevard heeft of een gezelliger stadshart, dan ga je daarheen.

De regionale functie van de retailmarkt zorgt ervoor dat er, net als in andere grensoverschrijdende markten, binnen die regio een concurrentiestrijd bestaat tussen de winkelgebieden die allemaal voor de consumenten, ondernemers en vastgoedeigenaren in hun regio aantrekkelijk willen blijven. Met gezonde concurrentie is uiteraard weinig mis. In de vervangings- en krimpmarkt die de winkelmarkt nu is, zorgt dit fenomeen echter ook voor perverse prikkels. Het werkt in de hand dat een wethouder bijvoorbeeld de komst van

een nieuwe bouwmarkt aan de rand van de stad, binnen zijn gemeentegrenzen, kan bepleiten (nieuwe banen, goed voor de gemeentekas, mooie spullen voor de burgers!), terwijl vooraf duidelijk is dat dit ten koste zal gaan van de kwaliteit van de regionale detailhandelsstructuur (bijvoorbeeld als er al een goed functionerende regionale pdv-locatie aanwezig is). Omdat de verwachting van de betreffende wethouder echter is dat de leegstand ten gevolge van de nieuwe bouwmarkt niet binnen zijn eigen gemeentegrenzen valt, is zijn gedrag te begrijpen. Hij staat immers voor de aantrekkelijkheid en vooruitgang van *zijn* gemeente! Op regionale schaal is deze nieuwe bouwmarkt, buiten de bestaande locatie, echter niet wenselijk vanuit het oogpunt van een goede ruimtelijke ordening en de Ladder voor duurzame verstedelijking.³

De regionale werking van de retailmarkt is een complicerende factor bij het inrichten en sturen van een publiek-privaat samenwerkingsproces voor een specifiek winkelgebied. Dit soort processen functioneert namelijk juist het beste als ze lokaal zijn georganiseerd, zodat je gebiedsgerichte, lokale belangen kunt laten samenkomen. De regio is voor een publiek-private samenwerking eigenlijk een te grote schaal.

Maak regionale kennis beschikbaar

Een eerste mogelijke oplossing is zorgen dat alle partijen voorafgaand aan een lokaal publiek-privaat proces al stevige, objectieve kennis over de regionale markt hebben. Dit sluit aan bij de aanbevelingen in hoofdstuk 1. Als de meerderheid van de betrokken partijen vooraf voldoende inzicht heeft in bijvoorbeeld consumentengroepen of de functionele samenstellingen (en plannen voor wijziging daarvan) van andere winkelgebieden in de regio, dan vergroot dat de kans dat een lokaal

proces leidt tot een complementaire én onderscheidende visie en plan van aanpak binnen de regionale retailmarkt.

Richt een regionaal overlegorgaan in

Goed functionerende regionale samenwerkingsverbanden vormen een tweede oplossing. In enkele delen van het land wordt in een vast Regionaal Economisch Overleg (REO) of vergelijkbare gremia lokaal (ruimtelijk-economisch) beleid op regionaal niveau afgestemd. Daaronder valt in de meeste gevallen ook het (ruimtelijke) detailhandelsbeleid. Hoe scherp de afstemming tussen de regiogemeenten plaatsvindt, verschilt per REO. In sommige regionale samenwerkingsverbanden is vooral sprake van informeren, in andere worden lokale plannen in de REO echt uitgeruild of aangepast. Hoe dan ook, het is een goede zaak dat gemeenten in een regio ontwikkelingen binnen hun eigen grondgebied op zijn minst met elkaar bespreken. Zo voorkom je onaangename verrassingen en kun je ook op regionaal niveau naar synergie zoeken. Het regelmatige overleg van ambtenaren en wethouders met de buurgemeenten leidt tot het besef dat ze in feite werken in één stedelijk

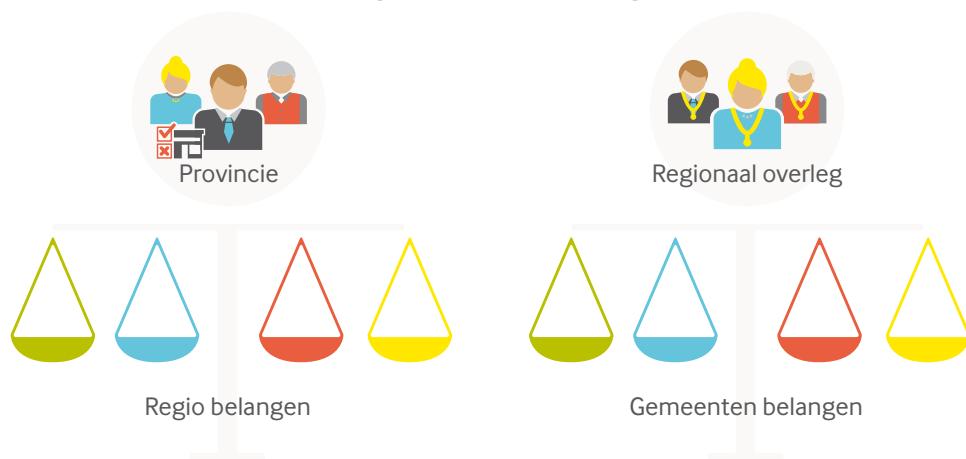
gebied en in één retailmarkt. Iedereen heeft op de lange duur belang bij het goed functioneren van dat gehele gebied en die gehele markt. Bijkomend voordeel van dergelijke regionale overlegstructuren, is dat lokale stakeholders (waaronder wethouders) maatregelen die voor de regio noodzakelijk zijn maar lokaal op weinig steun kunnen rekenen, tóch lokaal kunnen verdedigen door te verwijzen naar het REO en het daar bepaalde hogere regionale belang.

Kaderstellende rol voor provincies

Tot slot kunnen provincies een krachtige(re) rol vervullen in de regionale afstemming van retailontwikkelingen. Provincies hebben in de ruimtelijke-ordenings sfeer een belangrijke kaderstellende taak. In het recente verleden hielden provincies zich op het vlak van detailhandel vooral bezig met het al dan niet toestaan van grootschalige en perifere detailhandelsvestigingen. De laatste jaren beraden steeds meer provincies zich op het vlak van detailhandel op een actievere rol die zich ook uitstrekt tot in de dorps- en stadsharten. De mate waarin provincies dit doen verschilt sterk. In het recente IPO Kompas 2020 staat dat

43

Regionale Samenwerking



© Kate Snow Design

provincies aan de slag gaan met “actieve programmering op bovenlokale ontwikkelingen voor detailhandel” omdat “onvoldoende

onderbouwde en afgestemde programmering tot grote financiële en maatschappelijke kosten [heeft] geleid”.⁶

De case Heracles-stadion (Almelo) en de rol van provincie Overijssel

Met 14 procent is de winkelleegstand in Almelo een van de hoogste van Nederland. De stad heeft veel concurrentie van de (grotere) buursteden Enschede en Hengelo en kleinere buursteden en -dorpen. Onder meer vanwege de oplopende winkelleegstand in het centrum reserveren de provincie Overijssel en gemeente Almelo in 2011 gezamenlijk zo'n 20 miljoen euro voor strategische investeringen om de binnenstad aantrekkelijker te maken. Ter ondersteuning van deze investering stelt de gemeente in 2013 een nieuwe detailhandelsstructuurvisie vast, waarin ze inzet op een compacter kernwinkelgebied. Volgens de visie is er geen ruimte voor (netto) uitbreiding van het winkel-aanbod in de stad. De huidige strakke branchering van de woonboulevard wordt strikt gehandhaafd.

Parallel aan deze ontwikkelingen begint de lokale voetbalclub Heracles in 2007 aan plannen voor een nieuw, groter stadion in 'een gebied waar detailhandel, horeca, zakelijke dienstverlening, sport en vrije tijd samenkomen'. De gemeente is aanvankelijk ook enthousiast en neemt in 2010 een principebesluit ten faveure van de ontwikkeling. In 2011 stelt de gemeente een nieuw bestemmingsplan vast waarin ze, ondanks de toen al bestaande winkelleegstand, planologische ruimte maakt voor 10.000 m² nieuwe 'sportgerelateerde' detailhandel. Ook stelt de gemeente voor de ontwikkeling een lening van bijna 11 miljoen euro ter beschikking aan de voetbalclub.

In het najaar van 2012 komen Heracles en haar private partners echter tot de conclusie dat 10.000 m² winkelruimte niet voldoende is om hun plan

financieel rond te krijgen. Ze verzoeken de gemeente daarom om nog eens 20.000 m² extra winkelmeters bij het stadion toe te staan en de specifieke sportbranchering los te laten. De gemeente is op dat moment echter al bezig met de nieuwe detailhandelsstructuurvisie. Conform de nieuwe visie stelt het college van B en W voor om het verzoek van de voetbalclub af te wijzen. De gemeenteraad besluit echter per amendement om in plaats van de 10.000 m² 'sportgerelateerde detailhandel' 8.500 m² 'algemene grootschalige detailhandel' toe te staan bij het nieuwe stadion. Ze verklaart de brancheverbreding ook voor de nabijgelegen woonboulevard (32.500 m²) van toepassing.⁴

Dat wordt de provincie Overijssel te gortig. Per brief laat zij de gemeente Almelo weten niet in te stemmen met de geplande brancheverruiming, omdat zij verwacht dat dit ten koste gaat van de bestaande detailhandelsstructuur. De provincie zet ook de 8,9 miljoen euro subsidie voor de Almelse binnenstad in de ijskast, omdat er "ernstige twijfel [is] ontstaan of de focus van Almelo nog wel op de binnenstad ligt".⁵ Ook schrijft de provincie: "Het is bepaald niet uitgesloten dat beide bestemmingsplannen strijdig zullen blijken met het provinciaal beleid zoals verwoord in de Omgevingsvisie en Omgevingsverordening." De provincie dreigt vervolgens met een zogenaamde reactieve aanwijzing. Heracles en haar partners proberen in de daaropvolgende maanden de gemeente en de provincie nog te overtuigen dat de effecten van de stadionplannen op de Almelse binnenstad zullen meevallen. Uiteindelijk wordt, vlak voor de gemeenteraadsverkiezingen van 2014, echter een afgeslankt 'vernieuwbouw'-plan voor het bestaande stadion in de gemeenteraad aangenomen.

Provincie Noord-Holland maakt regionale afstemming verplicht

Eind 2014 heeft de provincie Noord-Holland de Detailhandelsvisie 2015-2020 vastgesteld. In de nota wordt letterlijk gesproken over de noodzaak om scherpe keuzes te maken voor kansarme en kansrijke winkelgebieden. Om dit te bereiken zijn er twee Regionale Advies Commissies (RAC) ingesteld, een voor het noorden en een voor het zuiden van de provincie. De commissies worden gevormd door vertegenwoordigers van gemeenten en de regionale detailhandelssector. Elke detailhandelsontwikkeling groter dan 1.500 m² moet aan deze

commissie worden voorgelegd; voor enkele specifiek benoemde kernwinkelgebieden geldt de norm van 3.000 m².

Tot voor kort werden de diverse regio's gestimuleerd om een regionale detailhandelsvisie te maken. Met het nieuwe detailhandelsbeleid wordt dat een verplichting. Om te voorkomen dat die regionale visie 'een wensenlijstje met een nietje erdoor' wordt, zijn er diverse inhoudelijke en procedurele eisen waaraan de regionale visie moet voldoen.

-
- 1 Zie: <http://www.platform31.nl/publicaties/winkelgebied-van-de-toekomst>
 - 2 Een recent voorbeeld hiervan is het uitgebreide publiek-private visievormingsproces voor de Dorpsstraat in Zoetermeer, waar als belangrijkste uitkomst de kernwaarde 'charme en traditie' werd benoemd. Hoe en door wie deze kernwaarde geïnstrumentaliseerd moet worden voor de toekomstige ontwikkeling van de straat wordt echter niet benoemd. Zie: <http://www.platform31.nl/nieuws/overleven-historische-winkelkernen-in-new-towns>
 - 3 Zie: <http://ladderverstedelijking.minienm.nl/>
 - 4 Hieraan zijn diverse voorwaarden verbonden, waaronder dat de realisatie "geen gevolgen heeft voor de realisatie van de voorgenomen ontwikkelingen in de binnenstad van Almelo", dat units minstens 1000 m² moeten zijn, dat er niet meer dan één supermarkt mag worden gerealiseerd en dat Heracles een "maatschappelijke en financiële bijdrage" levert aan de herontwikkeling van enkele nabijgelegen amateursportcomplexen.
 - 5 Gedeputeerde Staten van Overijssel, Brief aan Provinciale Staten, kenmerk 2013/0204777, 25 juni 2013.
 - 6 IPO (2014) *Kompas 2020: Samen werken aan een sterke regio*.

Resumé en aanbevelingen

- **Overheid: richt je op consensus, maar hak knopen door** No regret-maatregelen zijn prima, maar meestal niet voldoende.
- **Verwacht van marktpartijen niet dat ze uit zichzelf in eigen vlees snijden.**
- **Als onderscheidende keuzes in het publiek-private proces uitblijven, is het de rol van de overheid om pijnlijke knopen door te hakken en duidelijkheid te bieden.**

‘Trechterend’ zoeken naar de juiste afbakening

- Baken een publiek-privaat proces vooraf niet te veel af in organisatie, gebied en thematiek.
- Zorg wel dat de afbakening tijdens het proces steeds scherper wordt, door voortdurend te trechteren en de voortschrijdende afbakening breed te communiceren.

Werk met een regionale blik aan lokale winkelgebieden

- Kennis over de regionale markt is nodig om lokaal de juiste beslissingen te kunnen nemen.
- Een regionaal overlegorgaan helpt om lokaal onplezierige verrassingen te voorkomen en het functioneren van de regionale retailmarkt te verbeteren.
- Provincies kunnen, veel meer dan ze nu doen, een kaderstellende rol vervullen in detailhandelsontwikkelingen. Ze hebben hiervoor politieke, juridische en financiële instrumenten.

Uitgangssituatie



Ideaalbeeld





4 Uitvoering van aanpak en beheer

Voldoende kennis, een onderscheidende visie en publiek-private synergie zijn randvoorwaarden voor het succesvol doorvoeren van praktische veranderingen in winkelgebieden. In dit laatste hoofdstuk richten we ons op de uitvoering. Hoe borg je dat gemaakte afspraken echt worden nagekomen? Daarbij focussen we op twee hoofdstrategieën: inrichten van professioneel gebiedsmanagement en een outplacementtraject voor kansarme winkelgebieden.

Joost Nicasie

Kennis opdoen, het bepalen van een visie en het opzetten van publiek-private samenwerking zijn geen doelen op zich. Het doel van deze stappen is om te komen tot praktische veranderingen die leiden tot toekomstbestendige winkelgebieden. Uiteindelijk valt of staat het succes van een winkelgebied met de daadwerkelijke uitvoering van de gemaakte afspraken. Voor deze uitvoering is een groot aantal instrumenten beschikbaar op diverse domeinen. In *Winkelgebied van de toekomst* (2014) zijn deze instrumenten in een schema samengevat en per stuk beknopt beschreven.

In deze publicatie herhalen we niet de beschrijving van de individuele instrumenten, maar bevelen we twee overkoepelende strategieën aan. Vijftig vooraanstaande retailexperts hebben deze strategieën in een online enquête uit een uitgebreide longlist gekozen als het meest kansrijk. Het gaat om:

- Richt gebiedsmanagement professioneel in
- Organiseer een outplacementtraject voor kansarme winkelgebieden

49

4.1 Richt gebiedsmanagement professioneel in

Een vorm van publiek-private samenwerking die zijn bestaansrecht inmiddels heeft bewezen is gebiedsmanagement. Gebiedsmanagement in de breedste zin houdt in dat ondernemers, overheden en soms vastgoedeigenaren gezamenlijk sturen op de verschillende beleids- en beheeraspecten van winkelgebieden: financieel, planologisch en juridisch. Gebiedsmanagement in winkelgebieden en binnensteden bestaat in Nederland sinds de jaren tachtig. Er zijn verschillende schaalniveaus: binnenstadsmanagement, (winkel)centrummanagement en winkelstraatmanagement.¹

Wij definiëren in deze publicatie gebiedsmanagement zo:

Gebiedsmanagement is een structureel samenwerkingsverband tussen diverse belanghebbende partijen in een winkelgebied met als belangrijkste doelstelling de verbetering van de economische structuur.

Maak scherpe keuzes en leg deze vast

In het vorige hoofdstuk hebben we het belang aangegeven van een publiek-private visie- en beleidsvorming. Een samenhangende visie op een winkelgebied (hoofdzakelijk het 'wat') kun je vertalen in een plan voor gebiedsmanagement (hoofdzakelijk het 'hoe'). In dit document leg je visie, doelen en instrumenten vast. In

een goed gebiedsmanagementsplan staat ook welke taken een gebiedsmanager moet gaan uitvoeren en wat het profiel van kandidaten voor die functie zou kunnen zijn. Het plan geeft houvast aan de eenmaal aangestelde gebiedsmanager, maar tussentijdse aanpassingen op grond van voortschrijdend inzicht moeten natuurlijk altijd mogelijk zijn.

Zorg voor breed gedragen gebiedsmanagement

Gebiedsmanagement kan alleen succesvol zijn wanneer het door een meerderheid van de lokale stakeholders wordt gedragen en erkend. Dit draagvlak is nodig om voldoende vertrouwen en mandaat te hebben om effectief te kunnen handelen. Een randvoorwaarde voor dit draagvlak is dat het gebiedsmanagement onafhankelijk is: het is dus geen belangenorganisatie voor een van de betrokken partijen. Daarom is de eerste stap in gebiedsmanagement het bijeenbrengen van diverse belanghebbende partijen. Dit zijn de onder-

Centrummanagement Venlo

Venlo Partners is de citymarketing- en gebiedsmanagementorganisatie van Venlo. De professionele organisatie van Venlo Partners heeft er mede toe geleid dat Venlo in 2013 werd verkozen tot 'Beste Binnenstad van Nederland'.²

Binnen Venlo Partners zijn vier mensen werkzaam (3,2 fte): een projectleider imago, een stadsmanger, een winkelstraatmanager en een evenementenmanager. Het bestuur van de stichting bestaat uit een lokale ondernemer (en oud-voorzitter van de Kamer van Koophandel), een leidinggevende van de Venlose multinational Océ en de eigenaar van enkele plaatselijke supermarkten. Daarnaast is er een Raad van Advies, bestaande uit onder meer de burgemeester, directieleden uit de

onderwijssector, het plaatselijke ziekenhuis en de woningcorporatie.

Venlo Partners werkt volgens een beleidsplan met drie programmaliijnen: Venlo mijn stad, Venlo winkelstad en Venlo studentenstad. Het programma is dus breder dan puur retail en horeca. Via Venlo Partners zijn de laatste jaren onder meer een kleine 40 start-ups in de Venlose binnenstad gevestigd. Zij werden intensief begeleid door Venlo Partners en via een pandenbank aan passende locaties geholpen. Ook is er een concept ontwikkeld voor pop-upstores van diverse topmodemerken in Venlo, bestaande uit afspraken met vastgoedeigenaren, een modulair winkelinterieur en een sterke integratie van online en offline winkelen.

nemers (vaak zowel detailhandel als horeca), de gemeente en, steeds vaker, vastgoed-eigenaren. Daarnaast kunnen ook andere partijen of belangengroepen een rol spelen zoals bewonersorganisaties, toeristische en culturele organisaties, woningcorporaties en lokale makelaars.

Vaak wordt gekozen voor een stichtingsvorm met een bestuur waarin de diverse dragende partijen vertegenwoordigd zijn. De dagelijkse leiding is dan in handen van een onafhankelijke binnenstadsmanager of -organisatie. De gemeente heeft doorgaans de rol van cofinancier, procesbegeleider of toezichthouder.

Financieren van gebiedsmanagement

Hoe je gebiedsmanagement financiert hangt af van het type. Winkelstraatmanagement is meestal een tijdelijk project, waarvoor vaak projectgelden worden gezocht. Bij centrummanagement gaat het daarentegen om een structurele organisatie, waarvoor ook structurele financiering nodig is. Op veel plaatsen wordt het centrummanagement deels gefinancierd uit een ondernemersfonds en deels door de gemeente.

Ondernemersfondsen zijn structurele fondsen die jaarlijks worden gevuld door ondernemers. Zij kunnen vervolgens, door middel van trekingsrechten of anderszins, aanspraak maken op besteding van de middelen uit het fonds, bijvoorbeeld ten behoeve van gebiedsmanagement. Ondernemersfondsen kunnen op verschillende manieren gefinancierd worden: financieringen via een OZB-opslag voor niet-woningen, via een reclame- of precariobelasting of via een bedrijveninvesteringszone (BIZ) komen veel voor. Alle varianten hebben voor- en nadelen.

De OZB-constructie kent het nadeel dat het juridisch niet mogelijk is om de opslag slechts in een gedeelte van de gemeente te heffen. Dat betekent dat een veehouder in het buitengebied net zo goed de opslag betaalt als het plaatselijke ziekenhuis en de winkelier uit de binnenstad. Alle gebruikers van niet-woningen die de opslag betalen moeten dan ook de mogelijkheid krijgen om een beroep op het fonds te doen. Daardoor kan het fonds niet specifiek worden aangewend voor (kansrijke) winkelgebieden.

Bij een ondernemersfonds op grond van reclame- of precariobelasting kan wel een specifiek deel van de gemeente worden aangewezen. Een bekend probleem bij financiering via de reclame- of precariobelasting is echter dat ondernemers als reactie op de heffing hun reclame-uitingen en uitstallingen minimaliseren, wat de financiering van het fonds bemoeilijkt (ook al komt het het aanzicht van het winkelgebied soms ten goede). De inningskosten voor de gemeente zijn bovendien vaak aanzienlijk. Brancheorganisaties in de detailhandel vinden reclame- en precariobelasting in het algemeen onwenselijk, omdat ondernemers niet gezamenlijk kunnen beslissen over de wenselijkheid en hoogte van de heffing.

Na een proefperiode van enkele jaren is het per 1 januari 2015 overal in Nederland mogelijk om een bedrijveninvesteringszone (BIZ) op te richten. In met name Angelsaksische landen is er al decennialange ervaring met deze vorm van gebiedsmanagement. Voor het instellen van een BIZ zijn ondernemers zelf verantwoordelijk. Zij organiseren zich in een stichting of vereniging, maken een plan en zorgen voor voldoende draagvlak onder de ondernemers in het beoogde BIZ-gebied. De gemeente is verplicht om een draagvlakmeting onder alle

ondernemers uit te voeren. Als deze positief uitvalt, wordt de BIZ opgericht. Er is sprake van voldoende draagvlak als minimaal de helft van de ondernemers in het beoogde BIZ-gebied heeft gestemd en twee derde van alle stemmers akkoord gaat met het plan. De gemeente int de BIZ-bijdrage bij alle ondernemers in het gebied, ook de tegenstemmers. Zo komt een investeringsbudget tot stand. De ondernemers kiezen uit hun midden een bestuur dat beslist over de besteding van de middelen, binnen de juridische kaders en de eigen statuten. Brancheorganisatie Detailhandel Nederland geeft aan deze vorm van financiering de voorkeur, omdat het door ondernemers zelf moet worden aangevraagd om ingevoerd te worden en de wijze van besteding geheel door ondernemers zelf bepaald wordt.

Taken van gebiedsmanagement

Gebiedsmanagers kunnen sturen op diverse aspecten van het winkelgebied. Waar het takenpakket precies uit bestaat, hangt af van de ambities, de organisatie, tijd en budget. Het takenpakket loopt van strategische tot operationele taken, die soms onder verschillende professionals worden verdeeld. Hieronder volgt een kort overzicht van de meest voorkomende taken en het belang daarvan.

Branchering

Er zijn diverse redenen om de samenstelling van het bestand van ondernemingen in een winkelgebied te willen wijzigen. Je wilt bijvoorbeeld het bestand completer en daarmee aantrekkelijker maken door ontbrekende branches toe te voegen, of juist ongewenste branches te weren. Een brancheringsplan is een onmisbaar onderdeel van een goede gebiedsvisie.

Een groter winkelgebied wint vaak aan kracht wanneer je er deelgebieden in kunt onderscheiden. Maar meestal lijkt een groot winkel-

gebied meer op een *Rubik's Cube* die volledig door elkaar is gedraaid. Een speerpunt in de branchering kan zijn om bepaalde ondernemers te bewegen hun zaak te verplaatsen naar een beter geschikte locatie. Nieuwe ondernemers kunnen ook naar deelgebied worden geleid dat het best bij hen past. Zo worden de gebieden beter herkenbaar en aantrekkelijker voor de consument.³

Het *realiseren* van een bepaalde branchering is echter niet eenvoudig. De gemeente heeft – behalve planologische argumenten – eigenlijk geen instrumenten om bepaalde winkels uit een gebied te weren of juist binnen te halen. Een gebiedsmanager kan een belangrijke rol spelen in de branchering door voortdurend in gesprek te blijven met makelaars, pandeigenaren en ondernemers, een pandenbank te onderhouden en een kandidatenlijst aan te leggen.

Branding van winkelgebieden

Branding is het creëren van een unieke, onderscheidende merkbeleving bij consumenten. Je kunt het merk van een bepaald winkelgebied met branding versterken en zo het aanbod herkenbaarder en aantrekkelijker maken voor consumenten. Daarmee versterk je hun loyaliteit aan het gebied.

Het imago van een winkelgebied, dat wil zeggen het gevoel dat consumenten en andere niet-belanghebbende partijen erbij hebben, bestaat uit twee componenten: naamsbekendheid en reputatie. Pas als je weet wat het huidige imago van een winkelgebied is bij verschillende consumentengroepen, kun je het effectief beïnvloeden. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van een publiciteitscampagne. Verbetering van het imago leidt tot vermindering van knelpunten op andere vlakken. Zo vergemakkelijkt een positief imago

het aantrekken van goede ondernemers en consumenten. Andersom hebben verbeteringen van het gebied een positieve invloed op het imago, maar dat proces gaat wat langzamer. In een goede gebiedsvisie staat wat de sterke en zwakke punten van het gebied zijn, waarmee het gebied zich onderscheidt van andere gebieden en wie de huidige en toekomstige klanten zijn. In een brandingstraject komt daar nog bij: wat is het huidige imago van ons gebied en past dat bij onze ambities? Als je dat hebt vastgesteld, kun je een marketingcommunicatiestrategie opstellen met een bijbehorend projectplan. Dat kan diverse instrumenten bevatten, zoals een visuele identiteit (huisstijl), socialmediastrategie, website, evenementen, inrichting van de openbare ruimte, maar ook de acquisitie van nieuwe ondernemers die passen bij de (nieuwe) kernwaarden van het winkelgebied.

Voor veel winkelgebieden is nog niet of onvoldoende bedacht wat het gewenste imago is en welk effect dat gewenste imago kan hebben op het functioneren van het gebied. Gebiedsmanagement kan dit proces initiëren, begeleiden en implementeren.

Promotie en evenementen

Met de marketingcommunicatiestrategie in het achterhoofd kan de uitvoering van de promotie gestalte krijgen. Hier is het van belang om vast te houden aan de uitgangspunten uit de gebieds- of citymarketing.

In de huidige tijd wordt winkelen voor niet-dagelijkse goederen door consumenten gezien als een vrijetijdsbesteding. Naast een ruime keuze, comfortabele winkels, goede en persoonlijke dienstverlening kunnen ook evenementen zorgen voor de extra aantrekkingskracht die consumenten naar een winkelgebied lokt. Ook kunnen evenementen veel betekenen voor de naamsbekendheid van een winkelgebied of stad. Overigens hoeven ze niet altijd een grote bijdrage te leveren aan de detailhandels- of horecaomzetten. Een voorbeeld hiervan is de Deventer Boekenmarkt die jaarlijks wordt gehouden. De markt, de grootste van Europa, ondersteunt het imago van Deventer als boekenstad – en vice versa. Maar het blijft een opgave voor de ondernemers in de Deventer binnenstad om al die extra bezoekers aan de stad ook te verleiden tot (extra) uitgaven in winkels en horeca.

53

Citymarketing Eindhoven

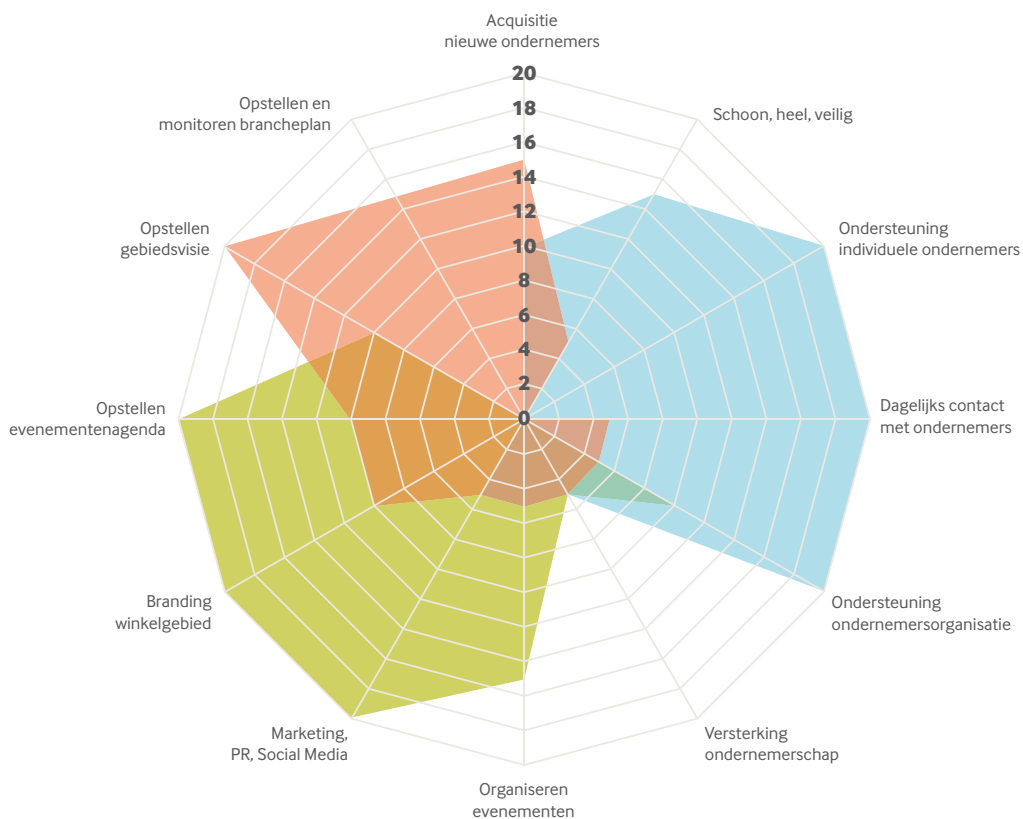
In Eindhoven is de citymarketing professioneel aangepakt. Het uitgangspunt was de noodzaak om scherpe keuzes te maken. De strategie, organisatie en communicatie van Eindhoven365 (officieel: Stichting Eindhoven Marketing) zijn gebaseerd op drie pijlers: technologie, design en kennis. Bij alle evenementen in de stad wordt gekeken of deze bijdragen aan een of meer van deze pijlers. Evenementen die dat niet doen, worden aangeduid met 'de winkel van Eindhoven'. Evenementen die wel bijdragen aan de drie pijlers, vormen de 'etalage

van Eindhoven'. In evenementen uit de etalage wordt de meeste energie gestopt. Dat betekent overigens niet dat de evenementen uit de winkel helemaal geen bijdragen krijgen. Eindhoven heeft de ambitie om in 2020 een vaste plek te bemachtigen in de top 10 van meest innovatieve regio's van de wereld en de top 3 van Europa. Een sterk doorgevoerde communicatiestijl moet bijdragen aan het halen van die ambitie. Bijzonder is ook dat de gemeente Eindhoven en de citymarketing van dezelfde communicatiestijl gebruikmaken.⁴

Taken gebiedsmanager

Meer strategisch

Meer uitvoerend



- **Strategisch gebiedsmanager**
- **Uitvoerend gebiedsmanager**
- **Gebiedsmanager citymarketing**

© Kate Snow Design

De belangrijkste aandachtsgebieden in gebiedsmanagement. Door de beschikbare inzet op bepaalde taken te concentreren, kan het gebiedsmanagement verschillende vormen krijgen.

Schoon-heel-veilig

De basisvoorwaarden schoon, heel en veilig zijn al eerder genoemd als essentieel voor een succesvol winkelgebied. Om schoon, heel en veilig te stimuleren hebben veel winkelgebieden een certificering van het Keurmerk Veilig Ondernemen (KVO). KVO is een samenwerking van de ondernemers in een winkelgebied waarbij afspraken worden gemaakt met gemeente, politie en brandweer. Vaak zijn gebiedsmanagers hierbij betrokken als verbindende schakel tussen de ondernemers of als projectleider of projectsecretaris. KVO-trajecten kennen korte communicatielijnen. Ondernemers in een gecertificeerd gebied weten wie ze moeten bellen als ze zien dat een prullenbak volzit, een muur beklad is of een lantaarnpaal defect. Bovendien nemen ze hun eigen verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld door het schoonhouden van hun eigen stoep.

Aandachtspunt bij schoon, heel en veilig is dat dit in ieder geval deels de taak van de gemeente is. Wanneer er bijvoorbeeld een BIZ is ingesteld, is het met name voor de ondernemers zaak om de gemeentelijke inzet op peil te houden zonder dat er een extra beroep wordt gedaan op de BIZ-gelden. Natuurlijk kan er altijd worden besloten om BIZ-gelden aan te wenden voor aanvullende inspanningen, zoals graffitibestrijding of extra veegbeurten.

4.2 Organiseer een outplacement-traject voor kansarme winkelgebieden

Wanneer je heldere keuzes hebt gemaakt om bepaalde winkelgebieden als kansrijk en andere als kansarm te definiëren, moet je voor de kansarme gebieden wel een nieuw perspectief ontwikkelen. Hoe gaat dit gebied de toekomst in als de detailhandelsfunctie kleiner wordt of verdwijnt? Met de herbestemming

van gehele winkelgebieden naar andere functies is nog niet veel ervaring in Nederland. Toch zullen de komende jaren naar verwachting vele winkelgebieden in Nederland van kleur verschieten. Het is in het belang van de kansrijke winkelgebieden en de regionale economie in bredere zin dat dit op tijd en gestructureerd gebeurt.⁵

Voor het succesvol herbestemmen van winkelgebieden is een proces nodig, maar hoe dat moet worden ingericht hangt sterk van de context af. Voor dit proces in het algemeen zien wij sterke parallellen met het zogenoemde outplacementtraject dat wordt ingezet voor boventallige werknemers in een reorganisatie. Voor kansarme winkelgebieden in Nederland zouden we ook kunnen denken aan een outplacementtraject. Zo'n proces bestaat grofweg uit de volgende stappen: het rouwproces, het inzichtelijk maken van de eigen kwaliteiten, training en investering in jezelf en ten slotte: de functieverandering.

Rouwproces

De betreffende winkelgebieden hebben in sommige gevallen een rijke geschiedenis van gerenommeerde firma's die trouwe klanten hielpen. Vaak zijn er ambitieuze ondernemers, trouwe klanten of optimistische vastgoedeigenaren die een stempel als 'kansarm' of 'minder toekomstbestendig' moeilijk te verkroppen vinden. Veel van hen gaan door een vorm van rouwverwerking. In de psychologie bestaat die uit vijf fasen: ontkenning, protest, onderhandeling en vechten, depressie en – uiteindelijk – aanvaarding. In veel gemeenten in Nederland is ontkenning op dit moment een veelvoorkomende emotie. Maar in krimpregio's zie je dat inwoners, ondernemers en eigenaren al verder zijn.

Inzicht in eigen kwaliteiten: waar liggen de kansen wél?

Als belanghebbende partijen samen met de overheden als uiteindelijke beslissers tot de conclusie zijn gekomen dat een bepaald gebied of een deel daarvan in de toekomst niet meer als winkelgebied zou moeten functioneren, dan is een alternatieve visie op het gebied, die perspectief biedt voor de bestaande partijen, belangrijk. Wat zou de toekomstige rol van dit voormalig winkelgebied in de stad kunnen zijn? Welke functies horen daarbij en hoe zouden die kunnen worden aangetrokken? Wat zijn de intrinsieke kwaliteiten van dit gebied en de partijen die erin actief zijn of kunnen worden?

Het inrichten van nieuwe perspectieven voor deze gebieden valt buiten de scope van deze publicatie. Een scherpe analyse van de aanbodkant (het vastgoed en de omgeving) en de marktvraag ligt voor de hand, net als een visievormingsproces door de aanwezige stakeholders. Er is in Nederland echter nog relatief weinig ervaring met het herbestemmen van winkelgebieden naar andere functies. Platform31 voert vanaf voorjaar 2015 het experiment Aangename Aanloopstraten uit, waarin het actief verkleuren van ruim 10 aanloopstraten, verspreid in Nederland, van dichtbij wordt gevolgd en begeleid.⁶

In het algemeen hebben veel winkelgebieden – in tegenstelling tot andere te herbestemmen locaties zoals perifere bedrijventerreinen of kantorengebieden – het voordeel dat ze in de bestaande stad liggen. Dit geldt zeker voor aanloopstraten en wijk- of stadsdeelcentra. De ontsluiting voor fiets, auto en openbaar vervoer is goed en voorzieningen zijn in de buurt.

Alternatieve functies voor voormalige winkelgebieden

Wonen is op veel plekken een kansrijke nieuwe bestemming voor winkelpanden. Bij transformatie naar wonen moet allereerst worden gekeken naar de fysieke geschiktheid van het pand als woning. Bij winkelpanden van voor 1960 geldt meestal dat ze ooit (deels) als woning zijn gebouwd. Dat betekent niet altijd dat ze eenvoudig weer tot woning kunnen worden omgebouwd, maar ze bieden vaak wel mogelijkheden. De bouwkundige geschiktheid van het pand voor bewoning hangt mede af van de doelgroep: kunnen er studentenkamers, appartementen of een eengezinswoning worden gerealiseerd? Is er bijvoorbeeld buitenruimte te creëren door het afbreken van aanbouwen of het realiseren van dakterrassen? Ook de omgeving is hier van belang: welke voorzieningen zijn er in de nabijheid? Hoe is de sfeer? Er zijn daarnaast altijd diverse regels van invloed, zoals het bestemmingsplan en parkeernormen. In de landelijke vereniging Wonen boven winkels is veel expertise opgebouwd rond dit soort vragen.⁷

Een andere mogelijke nieuwe bestemming is werken, in allerlei vormen van dienstverlening of gedeelde kantoorruimte voor zzp'ers tot ambachtsateliers of andere bedrijvigheid. Dit kan in theorie leiden tot leegstand van kantoren of bedrijfspanden aan de randen van de stad, maar leegstand op dergelijke plekken is meestal maatschappelijk minder ingrijpend dan leegstand van (voormalige) winkelgebieden bij de binnenstad of midden in een woonwijk.

In heel Nederland neemt het aantal (dag) horecavestigingen al enige jaren toe. Juist in gebieden die van monofunctioneel winkelgebied verkleuren naar een gemengde straat met wonen, werken en winkelen biedt vesti-

ging van horeca in voormalige winkelpanden mogelijkheden.

Met name in vergrijzende gemeenten zijn kleinschalige zorgaanbieders ruimtevragers. Als de huurprijs juist is, zijn zij vaak geïnteresseerd in voormalige winkelpanden omdat deze goed bereikbaar zijn (wat belangrijk is voor hun doelgroep).

Tot slot kunnen ook in tot kansarm bestemde winkelgebieden ondernemingen zijn gevestigd die dusdanig sterk zijn of zo'n specialistische clientèle hebben dat ze ook solitair kunnen functioneren. Als zij de alternatieve bestemmingen niet in de weg zitten en er zelf prijs op stellen om in het gebied te blijven, dan is het wellicht niet per se nodig om deze ondernemingen actief te verplaatsen.

Investering in jezelf

Bij een outplacementtraject van werknemers is dit de fase waarin zij nieuwe kennis en vaardigheden opdoen om hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. Bij winkelgebieden beslaat deze fase het voorwerk dat nodig is om nieuwe functies mogelijk te maken en om de condities te creëren die nieuwe partijen het vertrouwen geven om in die nieuwe functies te investeren. Denk hierbij aan het doorlopen van een visievormingsproces en vervolgens het breed communiceren van de gewenste nieuwe ontwikkelrichting. Maar ook 'harde' voorbereidingen, zoals aanpassing van het bestemmingsplan en andere regels, zoals parkeerbeleid, welstand, uitstallings- en terrasbeleid en reclamebeleid, en verkeerskundige ingrepen of herinrichting van de openbare ruimte.

Functieverandering

Wanneer het voor de relevante partijen duidelijk is welk nieuw profiel, welke rol in de stad en

welke wenselijke functies het voormalige winkelgebied krijgt, is het tijd om de herbestemming stapsgewijs tot uitvoering te brengen: de functieverandering.

Voor de gemeente is het bestemmingsplan op dit moment een van de belangrijkste instrumenten om dit te bewerkstelligen. Het actief schrappen van de winkelbestemming uit een bestemmingsplan (het zogenaamde 'wegbestemmen') gebeurt echter nog niet vaak in Nederland. Bij gemeenten bestaat vaak angst voor planschade. Toch is het absoluut mogelijk om het risico op planschade bij het vervangen van een winkelbestemming door een of meer andere bestemmingen zo klein mogelijk te maken. Belangrijk daarbij is het organiseren van 'voorzienbaarheid'. Dit kan bijvoorbeeld door in een nieuw bestemmingsplan een bepaling op te nemen dat er een overgangsperiode is en dat de detailhandelsbestemming (of horecabestemming) vervalt na een bepaalde periode (van leegstand). Of door een tot twee jaar voor de daadwerkelijke herbestemming een gebiedsvisie te publiceren waarin het vervallen van de winkelbestemming duidelijk wordt aangekondigd. Als belanghebbenden in die periode geen initiatief nemen om de verdwijnende bestemming alsnog te benutten of bezwaar te maken tegen deze gebiedsvisie, dan hebben zij door hun 'passieve risicoaanvaarding' geen recht meer op een vergoeding voor planschade.⁸

Verplaatsing van succesvolle ondernemers

Een van de doelen van het herbestemmen van kansarme winkelgebieden is om de kansrijke winkelgebieden te versterken. Het helpt om sterke ondernemers actief aan te bieden om te verhuizen naar een sterk winkelgebied. Dit is niet eenvoudig. Ondernemers zitten vaak vast aan langlopende huurcontracten. In dat geval zullen vastgoedeigenaren betrokken moeten

Transformeren van winkel naar wonen

Als een of meerdere winkelpanden en de omgeving geschikt zijn (te maken) voor transformatie naar wonen, stel daar dan een businessmodel voor op. Wanneer de gemeente de begroting moeilijk sluitend krijgt, kan ze overwegen om de transformatie met behulp van een subsidieregeling of bijvoorbeeld een laagrentende leningsconstructie toch rendabel te maken voor een investeerder. Adviesbureau Metrum heeft onlangs uitgezocht wat de financiële gevolgen voor de eigenaar zijn van het omzetten van winkels naar woningen. Daarbij keek men naar direct en indirect rendement en risico.⁹ De conclusie is dat wonen boven winkels én wonen in winkels financieel steeds interessanter worden, zeker in straten waar de winkelhuren onder druk staan en de leegstand toeneemt. Woningverhuur biedt vaak een lager rendement dan een verhuurde winkelruimte, maar het risico op leegstand ligt veel lager.

Met het realiseren van woningen boven winkels is veel meer ervaring dan met het realiseren van woningen in winkels. Hoewel niet precies vergelijk-

baar met het herbestemmen van de winkelruimten zelf, zijn er wel lessen te trekken uit wonen boven winkels:

- Een bottom-upbenadering heeft de meeste kans van slagen.
- Een (gemeentelijke) projectcoördinator is daarbij bijzonder nuttig. Deze kan het project 'door de branding loodsen'.
- Het bij elkaar nemen van enkele panden in één project is procesmatig ingewikkelder, maar levert vaak een betere businesscase op.
- Creëer aandacht en reuring om de aantrekkelijkheid van het nieuwe woongebied te benadrukken. Laat huidige en kandidaat-bewoners en/of professionals een voorstel maken over hoe de plek eruit moet komen te zien.
- Een subsidie-instrument is nuttig, zelfs als projecten ook zonder subsidie gerealiseerd zouden kunnen worden. Subsidie zorgt voor aandacht bij eigenaren en geeft aanzet tot initiatief. Gemeentelijke uitgaven en subsidies kunnen deels in de gemeentekas terugvloeien in de vorm van leges en OZB.

58

worden. In steeds minder gevallen zijn winkeliers zelf eigenaar van hun vastgoed. Deze situatie vraagt om het meedenken met deze ondernemer over mogelijke nieuwe functies van het pand.

Leefbaarheid in kansarme winkelgebieden

Als een kansarm winkelgebied daadwerkelijk van functie gaat veranderen is dat een langdurig proces. Voorkom dat er langdurige leegstand ontstaat in afwachting van de daadwerkelijke fysieke transformatie of de komst van nieuwe, definitieve functies. De leefbaarheid zou daardoor in het geding kunnen komen. Het huisvesten van tijdelijke

functies kan een oplossing zijn. Denk hierbij in eerste instantie aan het tijdelijk gebruik door pop-upwinkels, galeries of ateliers. Leeg-

Versterking winkelstructuur Appingedam

In Appingedam steekt de provincie Groningen 1,4 miljoen euro in de verplaatsing van de Hema naar het midden van het centrumwinkelgebied. Met het geld wordt het huidige pand van het warenhuis aangekocht en gesloopt. Niet alleen wordt daardoor een noodzakelijke sanering van het aantal winkelmeters bewerkstelligd, ook wordt de Dijkstraat midden in het centrum blijvend versterkt door de vestiging van de Hema aldaar.

staande winkelpanden waar (startende) ondernemers tegen een gebruikersvergoeding hun businessidee kunnen uitproberen, zijn in veel steden gewilde ruimtes. In bijvoorbeeld Groningen, Rotterdam en Almere, waar veel succesvolle tijdelijke leegstandsinvullingen van winkelpanden zijn te vinden, valt op dat de aanwezigheid van een onafhankelijke matchmaker tussen ruimteaanbieders en ruimtezoekers van doorslaggevend belang is.¹⁰

Traditionele makelaars pakken deze rol tot nog toe vaak niet op.

Als er geen ondernemers of zzp'ers aanwezig zijn met interesse in gebruik van leegstaande winkelpanden, dan is bewoning via een leegstandsbeheerder een optie of het zogenaamde *windowdressen*, waarbij de leegstand met een sticker wordt gemaskeerd, eventueel door een visualisatie van de toekomstige mogelijkheden van het pand.

- 1 Professionals van gemeenten of woningcorporaties die zich bezighouden met de ontwikkeling van woonwijken – bijvoorbeeld op sociaaleconomische issues zoals leefbaarheid en bewonersparticipatie – hebben soms ook de functie gebiedsmanager of gebiedsregisseur. Dit is grotendeels onvergelijkbaar met het gebiedsmanagement van winkelgebieden.
- 2 Lees het juryrapport: <http://www.debestebinnenstad.nl/de-verkiezing/uitslag-2013-2015>
- 3 Een voorbeeld is de binnenstad van Den Haag, waar acht sfeergebieden worden onderscheiden.
- 4 Zie: www.eindhoven365.nl
- 5 Om ervaring op te doen met actieve herbestemming van kansarme winkelgebieden is Platform31 begin 2015 het experiment Aangename Aanloopstraten gestart. Meer informatie: <http://www.platform31.nl/economie/experiment-aangename-aanloopstraten>
- 6 <http://www.platform31.nl/economie/experiment-aangename-aanloopstraten>
- 7 <http://www.wonenbovenwinkelsnederland.nl/>
- 8 Meer informatie is te vinden bij de Juridische Expertpool Planschade, die is ingericht door de ministeries van Binnenlandse Zaken en Infrastructuur en Milieu. Sinds begin 2015 bieden zij ook expertise op het vlak van detailhandelsbestemmingen en planschade. Zie: <http://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/gebouwen/stedenbeleid/juridische-expertpool-planschade>
- 9 <http://www.wonenbovenwinkelsnederland.nl/pages/176/Woning-in-plaats-van-winkel.html>
- 10 Zie bijvoorbeeld: <http://www.jopgroningen.nl/>, <http://www.popupsquare.nl/> (Rotterdam) en <http://www.almere-buiten.info/nieuws/710>

Resumé en aanbevelingen

Richt gebiedsmanagement professioneel in

- Werk een breed gedragen visie op het winkelgebied uit naar een gebiedsmanagementsplan. Hierdoor wordt voor iedereen duidelijk wat zij van het gebiedsmanagement kunnen verwachten.
- Regel de financiering, het liefst door zo veel mogelijk partijen.
- Stel een evenwichtig, toegesneden en realistisch takenpakket samen.

Organiseer een outplacementtraject voor kansarme winkelgebieden

- Erken de fasen van rouwverwerking die betrokkenen in kansarme winkelgebieden gaan doormaken.
- Onderzoek waar de kansen wél liggen.
- Ga op zoek naar verbeterpunten die bijdragen aan de nieuwe functie van het gebied.
- Zorg voor een aanjager die tussen de partijen staat.

Colofon

Geschreven in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken in het kader van de nationale Retailagenda.

De inhoud van deze publicatie wordt onderschreven door Detailhandel Nederland en het G32-stedennetwerk.

Uitgave

PLATFORM31

Platform31

Postbus 20833
2500 GV Den Haag

070-302 84 84
info@platform31.nl
www.platform31.nl

Samenstelling en redactie

Arjan Raatgever, Hans-Hugo Smit
en Joost Nicasie

Eindredactie

Griffel & Bok

Met dank aan

Marijke van Hees, Marc Majolée,
Cees-Jan Pen, Jos Sentel,
Jacques de Win, Wim Oosterveld,
Jildau Schuilenburg, ruim vijftig
retailexperts die de uitgebreide
enquête hebben ingevuld en de
betrokkenen bij de Retailagenda.

Beeld

Omslag
Peter Hilz / Hollands Hoogte



63

Opmaak

az grafisch serviceburo b.v.

Infographics

Kate Snow, Kate Snow Design

Drukwerk

Platform P
Oplage 1500

Maart 2015. © Platform31
ISBN 978-94-91711 29 9

In onze winkelgebieden vinden de laatste jaren ingrijpende veranderingen plaats. Consumenten winkelen anders, grenzen tussen on- en offline vervagen, verschillen tussen kansrijke en kansarme gebieden worden groter. Om onze winkelgebieden succesvol aan te passen aan deze ontwikkelingen, zijn nieuwe strategieën nodig. Deze publicatie biedt dertien lessen die de basis vormen voor gebiedsgerichte oplossingen. Daarbij kijken we naar vier domeinen: kennis, visie, procesvoering en uitvoering. 'Winkelgebieden van de toekomst: lessen voor de praktijk' biedt een bruikbare checklist om langs te lopen bij de totstandkoming van lokale of regionale strategieën voor winkelgebieden. We nodigen alle betrokkenen bij winkelgebieden uit om deze lessen aan te passen aan hun specifieke situatie, in publiek-private samenwerking in de praktijk te brengen en toekomstbestendige winkelgebieden in Nederland dichterbij te brengen.

Deze uitgave is geschreven in het kader van het verschijnen van de nationale Retailagenda en vormt een vervolg op de publicatie 'Winkelgebieden van de toekomst': bouwstenen voor publiek-private samenwerking (Platform31, februari 2014).

ISBN 978-94-917-11-29-9



9 789491 711299

een samenwerking van

__PLATFORM31__



Ministerie van Economische Zaken

uitgave

__PLATFORM31__