



Future Retail City Center

Succesfactoren voor collectieve interventies in
binnenstedelijke winkelgebieden: inzichten uit België,
Nederland en het Verenigd Koninkrijk

Succesfactoren voor collectieve interventies in binnenstedelijke winkelgebieden: inzichten uit België, Nederland en het Verenigd Koninkrijk

ShoppingTomorrow Expertgroep Future Retail City Center

Dit onderzoek is mede mogelijk gemaakt door: DNWS, Hogeschool van Amsterdam, INretail, CLICK NL, Kamer van Koophandel en de Retailagenda

platform
de nieuwe winkelstraat



Hogeschool van Amsterdam



INRETAIL





Voorwoord

Een aantrekkelijke, renderende en vitale winkelstructuur is de basis voor levendigheid van winkelgebieden in het bijzonder binnensteden. Alle partijen op de winkelmarkt hebben hierin een gezamenlijk belang: van de winkeliers en hun medewerkers die er hun dagelijkse boterham verdienen, tot de vastgoedeigenaren, de gemeenten en hun inwoners, oftewel de klanten. Maar lang niet elke gemeente heeft een gezonde winkelstructuur. De oorzaken zijn inmiddels wel bekend. We maken steeds meer gebruik van het internet(shoppen), de bevolking is qua samenstelling de afgelopen jaren veranderend en in veel winkelgebieden is er sprake van een weinig onderscheidend aanbod. Deze factoren hebben samen met de recente economische crisis geleid tot een overaanbod aan onrendabele winkelmeters.

Als reactie op deze ontwikkelingen hebben het Ministerie van Economische Zaken en marktpartijen samen een nationale Retailagenda opgesteld om de Nederlandse winkelstructuur toekomstbestendig te maken. De afgelopen jaren lag de nadruk op het creëren van een nieuwe balans door het schrappen van winkelmeters en transformatie. Om daar regionaal en lokaal iets aan te doen hebben alle twaalf provincies en al 152 gemeenten zogenoemde RetailDeals gesloten. Elke RetailDeal is gericht op een plan en een actieprogramma om de winkelstructuur te verbeteren.

Veel gemeenten werken met winkeliers, vastgoedontwikkelaars en beleggers aan een gezamenlijk lokale aanpak. Creëren van draagvlak onder alle stakeholders en samenwerking is de basis voor een gezamenlijke visie op het profiel van een winkelgebied of centrum van de stad. Waar vroeger de ondernemersvereniging het vehicle was voor samenwerking zien we steeds meer andere vormen van collectieven. Samenwerking tussen stakeholders in winkelgebieden is geen nieuw fenomeen. Sinds jaar en dag kennen we winkeliers- en ondernemersverenigingen die zich bezighouden met traditionele gebiedsmarketing, zoals de sfeerverlichting en belangenbehartiging richting de lokale overheid.

De huidige samenwerkingen en daarop gebaseerde collectieven staan voor een grotere opgave. Transformatie van (winkel)gebieden is een langjarig proces, een complexe opgave, waarbij veel stakeholders betrokken zijn met vaak tegenstrijdige belangen. Deze verschillende belangen staat vernieuwing vaak in de weg. Zelfs in steden met een sterke retailmarkt als Amsterdam en Utrecht speelt deze problematiek in sommige winkelgebieden. Een kleine vastgoedeigenaar zal niet snel ingaan op een uitnodiging van de winkeliersvereniging om te praten over branding van het winkelgebied. En filiaalbedrijven zijn niet altijd actief in een winkeliersvereniging. Juist daarom is het zo belangrijk om inzicht te bieden in het belang van collectieven. Het doorgaans vrijwillige karakter van deelname aan collectieven – en de hiermee samenhangende beperkte financiële slagkracht – heeft in veel winkelgebieden geleid tot zorgen over de duurzaamheid van deze initiatieven. Innovatie is nodig en daarbij aandacht voor de wensen en mogelijkheden van ondernemers, werknemers en de consumenten.

De komende periode van de Retailagenda krijgt naast de aandacht voor transformatie het stimuleren van innovatie in de winkel(gebieden) expliciet aandacht. In deze publicatie worden diverse innovatieve interventies beschreven die ontstaan zijn vanuit een collectief. De lessons learned laten niet alleen het belang van het collectief zien maar ook dat het altijd vraagt om maatwerk op verschillende schaal in winkelgebieden, dorpskernen of aanloopstraten. De sociale dynamiek en het gedrag van mensen krijgen daarbij veel aandacht. Vanuit de Retailagenda willen we systematisch leren van de goede voorbeelden. Samenwerking met kennisinstellingen geeft de kans de goede voorbeelden breed te benutten en te delen. Daarvan is deze blueprint een praktisch bruikbaar resultaat.

Marijke van Hees
Voorzitter overleg Retailagenda

Inhoudsopgave

Inleiding	pagina 4	13 MECHELEN CENTRUM (BELGIË)	pagina 54
DEEL 1 Het belang van collectieve interventies in binnenstedelijke winkelgebieden	pagina 5	14 DE VENNESTRAAT, GENK (BELGIË)	pagina 58
DEEL 2 Inspirerende praktijkvoorbeelden uit België, Nederland en het Verenigd Koninkrijk	pagina 13	15 GENT CENTRUM (BELGIË)	pagina 61
21 CASES:		16 CHIPPING NORTON CENTRUM (VERENIGD KONINKRIJK)	pagina 64
1 JAN EVERTSENSTRAAT, AMSTERDAM	pagina 16	17 ALTRINCHAM CENTRUM (VERENIGD KONINKRIJK)	pagina 67
2 LICHTENVOORDE CENTRUM	pagina 19	18 UTRECHT CENTRUM	pagina 71
3 HOLMFIRTH (VERENIGD KONINKRIJK)	pagina 22	19 ARNHEM CENTRUM	pagina 75
4 SCHOONHOVEN CENTRUM	pagina 25	20 WINSCHOTEN CENTRUM	pagina 79
5 WINKELCENTRUM DE LOPER, VLAARDINGEN	pagina 28	21 KORTRIJK CENTRUM (BELGIË)	pagina 84
6 AALST CENTRUM (BELGIË)	pagina 31	DEEL 3 Synthese	pagina 87
7 BALLYMENA CENTRUM (VERENIGD KONINKRIJK)	pagina 35	Over de expertgroep Future Retail City Centre	pagina 93
8 OOSTERHOUT CENTRUM	pagina 38	Overzicht experts & stuurgroepleden	pagina 94
9 NOORDWIJK	pagina 42	Colofon	pagina 96
10 TILBURG CENTRUM	pagina 44		
11 HILVERSUM CENTRUM	pagina 48		
12 BEETHOVENSTRAAT, AMSTERDAM	pagina 51		



Inleiding

Door onder andere een overschot aan winkels, verouderde businessmodellen en het online winkelen staat de detailhandelsfunctie van binnensteden onder druk. Zo voorspelt GfK dat het online aandeel in de totale Nederlandse consumentenbestedingen zal toenemen van 23% in 2017 tot 35% in 2022.¹ Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat ruim 33% van de consumenten verwacht over vijf jaar minder vaak het stadscentrum te bezoeken om te gaan winkelen.² Ondernemers en andere stakeholders, zoals lokale overheden, vastgoedeigenaren en banken, hebben zich de afgelopen jaren gerealiseerd dat collectieve actie noodzakelijk is om binnensteden toekomstbestendig te maken. In vrijwel alle Nederlandse binnensteden zijn vandaag de dag dan ook collectieven actief die via (marketing)interventies beogen om de consumententrekkracht en de verblijfs-waarde van het winkelgebied te verhogen. Ook in omliggende landen, waaronder het Verenigd Koninkrijk, België en Duitsland, is sprake van een vergelijkbaar urgentiebesef gepaard met collectieve interventies om de aantrekkelijkheid en vitaliteit van stadscentra te verbeteren.

Maar welke interventies hebben (op lange termijn) de meeste toegevoegde waarde voor (de stakeholders van) de binnenstad? Dat is een vraag waar veel collectieven in binnen- en buitenland een antwoord op zoeken. De expertgroep Future Retail City Center van Shopping-Tomorrow wil collectieven in binnensteden helpen met het beantwoorden van deze vraag door onderzoek te doen naar zowel nationale als internationale best (en worst) practices van interventies. Deze bluepaper bestaat uit drie delen. In het eerste deel wordt een conceptueel kader gepresenteerd van de ontwikkelingsstadia die collectieven kunnen doorlopen en de verschillende typen interventies die zij kunnen ondernemen. Via deze kaders wil de expertgroep collectieven structuur bieden bij het opzetten van de organisatie van het collectief en bij het uitdenken van collectieve interventies voor het winkelgebied. Dit eerste deel is eerder verschenen als een separaat bluepaper, zie: www.cmihva.link/FutureRetailCityCenter.

In het tweede deel van de bluepaper worden 21 cases uit België, Nederland en het Verenigd Koninkrijk gepresenteerd waarin succesvolle en minder succesvolle collectieve interventies worden beschreven. Het doel van de cases is niet om een volledig en representatief beeld te geven van de stand van zaken rond de collectieve aanpak van winkelgebieden, maar om collectieven te inspireren en te laten leren van de ervaringen met collectieve interventies in andere winkelgebieden. Het laatste deel betreft de synthese, waarin de belangrijkste bevindingen van deel 1 en 2 beschreven worden.

Aan de bluepaper hebben, onder regie van de Hogeschool van Amsterdam en INretail, 30 experts uit België, Nederland en het Verenigd Koninkrijk gewerkt. De bluepaper is mede mogelijk gemaakt door ClickNL, INretail, de Kamer van Koophandel, de Retailagenda, Platform de Nieuwe Winkelstraat en de Hogeschool van Amsterdam.

Referenties:

¹ Polak, I. (2017). The future of retail according to the consumer; GfK ShoppingTomorrow consumer study 2017. Gepresenteerd op het Shopping Time event in Doorn op 15 november 2017. https://www.shoppingtomorrow.nl/Download_de_presentaties_van_ShoppingTime

² GfK (2017). Databestand met resultaten van enquêtevragen Shopping Tomorrow expertgroep Future Retail City Center.

DEEL 1 Het belang van collectieve interventies in binnenstedelijke winkelgebieden



1. Een internationaal perspectief op samenwerking in binnenstedelijke winkelgebieden

In zowel België, Nederland als het Verenigd Koninkrijk zijn stads- en dorpscentra de belangrijkste winkelgebieden voor het doen van niet-dagelijkse aankopen. In tegenstelling tot België en het Verenigd Koninkrijk kende Nederland decennialang een restrictief detailhandelsbeleid dat (grootschalige) detailhandelsvestigingen buiten de bestaande winkelgebieden ontmoedigde. Het resultaat van dit beleid is dat in Nederland relatief veel winkels in binnenstedelijke winkelgebieden gevestigd zijn en dat er weinig sprake is van 'verspreide bewinkeling'. Volgens Locatus was in 2016 67% van alle verkooppunten in Nederland gevestigd in stads- en dorpscentra en 26% buiten een winkelgebied. Ter vergelijking: in België was 45% van alle verkooppunten in een centraal winkelgebied gevestigd en 33% buiten een winkelgebied.³ In België en het Verenigd Koninkrijk ondervinden winkeliers in binnenstedelijke winkelgebieden dus meer concurrentie van verspreide bewinkeling en retailconcentraties aan de rand van steden dan in Nederland.

Samenwerking tussen stakeholders in winkelgebieden is geen nieuw fenomeen; sinds jaar en dag kennen we winkeliers- en ondernemersverenigingen die zich bezighouden met traditionele gebiedsmarketing, zoals de sfeerverlichting en belangenbehartiging richting de lokale overheid. De afgelopen decennia kwam er echter meer aandacht voor het managen van binnenstedelijke winkelgebieden. In het Verenigd Koninkrijk werd de eerste binnenstad-manager in 1987 benoemd.⁴ Sindsdien is zowel in het Verenigd Koninkrijk als in Nederland en België het aantal samenwerkingsverbanden dat zich richt op het verbeteren van de aantrekkelijkheid en vitaliteit van het stadscentrum sterk gegroeid. De recente economische crisis en de continue groei van het online winkelen hebben de noodzaak tot collectieve actie om winkelgebieden toekomstbestendig te maken verder vergroot. In Nederland waren in 2016 in de 350 grootste binnenstedelijke winkelgebieden 758 collectieven actief die zich bezighouden met de marketing van het winkelgebied. En hoewel er geen vergelijkbare cijfers voor België en het Verenigd Koninkrijk zijn, weten we dat ook in deze landen in vrijwel elk stads- of dorpscentrum een of meerdere collectieve initiatieven bestaan die tot doel hebben om het winkelgebied te vermarkten.

Het doorgaans vrijwillige karakter van deelname aan collectieven – en de hiermee samenhangende beperkte financiële slagkracht – heeft in veel winkelgebieden geleid tot zorgen over de duurzaamheid van deze initiatieven. In het Verenigd Koninkrijk is daarom een aantal jaargeleden een wet aangenomen die de oprichting van zogenaamde Business Improvement Districts (BIDs) mogelijk maakt. Het voordeel van deze samenwerkingsvorm is dat alle

stakeholders in het winkelgebied verplicht worden om financieel bij te dragen aan de activiteiten van het collectief. In 2005 was de eerste BID in het Verenigd Koninkrijk een feit en sindsdien is het aantal BIDs gegroeid tot 270 anno 2017. In Nederland werd in 2009 een vergelijkbare wet aangenomen die het mogelijk maakt om, naar Engels voorbeeld, zogenaamde bedrijveninvesteringszones (BIZ) op te richten. Dit heeft geresulteerd in meer dan 200 BIZ-en (in oprichting) anno 2017 in Nederland. Ondanks de toenemende populariteit van de BID als vorm van samenwerking in winkelgebieden, zijn er in het Verenigd Koninkrijk en Nederland ook nog veel andere organisatievormen te vinden.

In de huidige wetgeving in België is een BID-structuur zoals Nederland en het Verenigd Koninkrijk kennen niet zomaar mogelijk. Bij een dergelijke structuur strijkt de lokale overheid belastingen op via een vastgoedbelasting bij de ondernemingen in een afgebakend gebied. In België wordt de onroerende voorheffing bepaald volgens het kadastraal inkomen en niet gekoppeld en beschikbaar gesteld aan een afgebakend gebied. In tegenstelling tot Nederland en het Verenigd Koninkrijk kan België als een chaotisch speelveld worden bestempeld waar steden en ondernemers volop 'top-down' en 'bottom-up' experimenteren.

Elke Belgische stad of gemeente maakt gebruik van een eigen aanpak: winkeliersverenigingen, dekenijen/buurtcomités, officieuze collectieven, maar ook heel wat andere zelfstandige partijen werpen zich op deze 'vrije' markt als het gaat om de collectieve promotie en organisatie van binnenstedelijke winkelgebieden. Kortom, in België is minder sprake van coördinatie en afstemming tussen stakeholders voor het vermarkten van binnenstedelijke winkelgebieden dan in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Typerend voor België is ook dat de financiering van (en daarmee controle op) collectieve initiatieven relatief vaak vanuit de overheid komt.

In het vervolg van dit deel wordt dieper ingegaan op de verschillende ontwikkelingsstadia die collectieven doorlopen en de interventies die zij kunnen plegen om de aantrekkelijkheid en vitaliteit van de binnenstad te verbeteren.

2. Ontwikkelingsstadia van collectieven

Zoals gezegd werken in vrijwel elke binnenstad in België, Nederland en het Verenigd Koninkrijk stakeholders samen aan het toekomstbestendig maken van het winkelgebied. Deze samenwerkingsverbanden, ook wel collectieven genoemd, kunnen als volgt worden gedefinieerd.

Een collectief bestaat uit twee of meer deelnemers (bijvoorbeeld winkeliers, horeca-ondernemer en gemeente), die de intentie hebben om meerdere jaren samen te werken om de aantrekkelijkheid van het winkelgebied te verhogen. Het samenwerkingsverband richt zich op een of meerdere winkelgebieden in de stedelijke ruimte dan wel op specifieke subcentra of straat/straten binnen deze winkelgebieden. Het collectief vertegenwoordigt een gemeenschappelijk belang waarover is besloten door de deelnemers en organiseert gezamenlijke activiteiten die de prestaties van de (deelnemende) stakeholders in het winkelgebied/de winkelgebieden beogen te verbeteren. Deze activiteiten betreffen onder andere (marketing)activiteiten en diensten gericht op consumenten, management van stakeholders, organisatie van het collectief en belangenbehartiging richting de gemeente en andere partijen.⁵

Net als een bedrijf kent een collectief meerdere stadia van ontwikkeling. In totaal onderscheidt de expertgroep vijf fasen in de ontwikkeling van collectieven (zie figuur 1, pagina 8).

Fase 1. Urgentie creëren

In deze fase ontstaat bij een of meerdere stakeholders het idee om te gaan werken aan het toekomstbestendig maken van het winkelgebied. Meestal is hier een concrete aanleiding voor bijvoorbeeld een groeiende winkelleegstand, toenemende criminaliteit of een proactieve gemeente, bank of vastgoedeigenaar die samenwerking in het winkelgebied wil stimuleren. De initiërende partij (of partijen) zoekt in deze fase naar voldoende draagvlak bij ondernemers en/of andere stakeholders om het collectief te starten. Een gedeelde sense of urgency is hierbij cruciaal. Soms lukt het niet om voldoende draagvlak te creëren en sneuvelt het initiatief al voor het goed en wel van start is gegaan.

Fase 2. Samenwerking opzetten

In deze fase wordt het collectief geformeerd. Vaak, maar niet altijd, wordt er een juridische entiteit (bijvoorbeeld een stichting of vereniging) opgericht en een bestuur gevormd. Ook wordt er nagedacht over de financiering van het collectief. De meest voorkomende organisatievormen van collectieven in Nederland zijn: de bedrijveninvesteringszone (BIZ), het ondernemersfonds, de ondernemersvereniging, het vrijwillige netwerk of het platform/de overkoepelende centrum-organisatie (bijvoorbeeld een citymarketingorganisatie).⁵ En ook in België en het Verenigd Koninkrijk komen verschillende verschijningsvormen van collectieven

voor (zie onder andere Van Herreweghe et al., 2017). Meer informatie over de organisatiestructuur van Nederlandse collectieven is te vinden in het handboek Het Verbonden Winkelgebied (zie www.collectiefonline.com). In deze fase kan het initiatief ook nog stuklopen. Bij de formering van een BIZ moet bijvoorbeeld minimaal 50% van de stemgerechtigden stemmen, waarvan twee derde voor de oprichting stemt. Als dit aandeel niet wordt gehaald, dan kan de BIZ niet van start gaan. Er zijn legio voorbeelden in Nederland en het Verenigd Koninkrijk waarbij BIZ-initiatieven niet van de grond zijn gekomen door onvoldoende voorstemmers (zie bijvoorbeeld Biz.joostmenger.nl, 2017). Als de organisatiestructuur en de financiering van het collectief rond zijn, kunnen medewerkers geworven worden, zoals een straatmanager of een communicatiemedewerker.

Fase 3. Strategie en interventies ontwikkelen

Nadat het collectief is geformeerd, wordt er gewerkt aan de ontwikkeling of verdere uitwerking van een gezamenlijke (lange termijn)strategie/-visie voor het collectief en het winkelgebied. Vaak wordt al in fase 2 een begin gemaakt met de ontwikkeling van een strategie. Om een BIZ op te richten is het bijvoorbeeld noodzakelijk om een gedetailleerd businessplan te hebben met daarin een overzicht van de geplande activiteiten en kosten. Op basis van de strategie formuleert het collectief meetbare doelstellingen en concrete interventies die het wil plegen. Ook wordt in deze fase nagedacht over de marketing- en communicatiekanalen die het collectief wil inzetten. Verder moet het collectief in deze fase bepalen of het ondersteuning van externe partijen nodig heeft bij de ontwikkeling en uitvoering van de geplande interventies. Niet elk collectief besteedt voldoende aandacht aan het ontwikkelen van een heldere en onderscheidende strategie voor het winkelgebied. En ook worden niet altijd meetbare doelstellingen geformuleerd. Dit vergroot de faalkans van het collectief op middellange termijn.

Fase 4. Interventies uitvoeren

In deze fase zijn collectieven druk bezig met het uitvoeren van de geplande interventies en marketingactiviteiten. Sommige interventies zijn omvangrijk en complex en drukken zwaar op de beschikbare middelen van het collectief (bijvoorbeeld de ontwikkeling van een loyalty card voor het winkelgebied). De belangrijkste uitdaging in deze fase is de continuïteit van de activiteiten. Er zijn legio voorbeelden van collectieven die bijvoorbeeld een wifinetwerk of app ontwikkeld hebben, maar geen of onvoldoende middelen hadden om deze (goed) te onderhouden. Voor collectieven die communicatiekanalen inzetten voor bezoekers, is het van belang om over een continue stroom van relevante content te beschikken.

Naast voldoende middelen, is de betrokkenheid van de deelnemers ook van belang voor de continuïteit van de activiteiten. Als ondernemers en andere deelnemende partijen de activiteiten niet meer (actief) ondersteunen en promoten, is het einde snel in zicht. Collectieven moeten dus zorgen dat ze gedurende de uitvoering van de interventies de deelnemers voldoende betrokken houden.

Fase 5. Evaluatie en koers bepalen

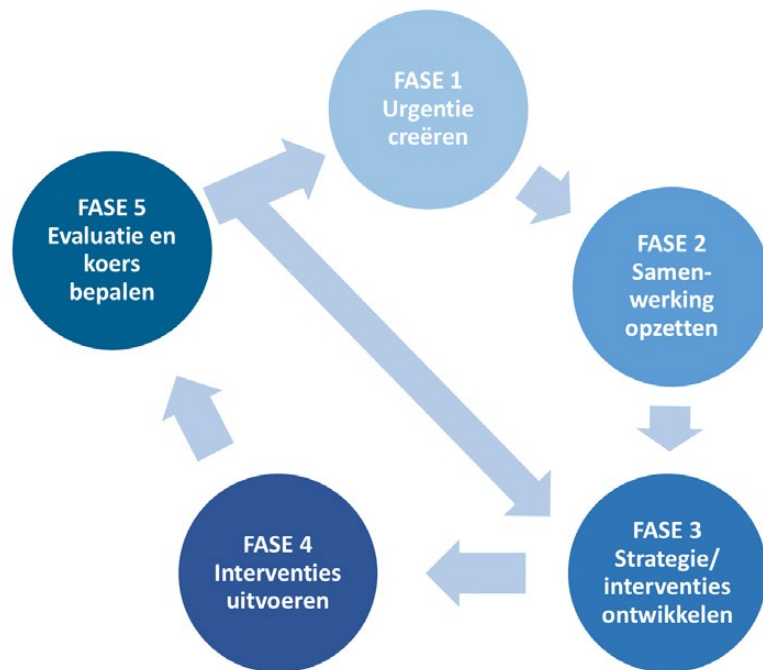
Na een bepaalde tijd, doorgaans variërend van een tot vijf jaar, komt het collectief in de evaluatiefase terecht. In deze fase stellen het bestuur en de deelnemers aan het collectief vragen als: zijn alle doelstellingen behaald, hebben de interventies goed gewerkt, is het geld goed besteed, is de samenwerking goed verlopen? Sommige organisatievormen van collectieven zoals de BIZ kennen een vaste looptijd, waarna een formele verlenging moet worden aangevraagd. Dat is doorgaans het moment waarop de BIZ wordt geëvalueerd. Overigens leggen veel collectieven minstens één keer per jaar verantwoording af aan de deelnemers over de uitgevoerde activiteiten en besteding van middelen.

Aangezien veel collectieven echter geen meetbare doelstellingen hebben geformuleerd en geen effectmetingsonderzoek (laten) uitvoeren, is het in de praktijk vaak lastig om te bewijzen wat de bijdrage van het collectief is geweest aan het verhogen van de aantrekkelijkheid van het winkelgebied. Het komt geregeld voor dat deelnemers geen heil meer zien in voortzetting van het collectief omdat er naar hun gevoel te weinig is bereikt. Na de evaluatie staan collectieven voor drie keuzen:

1. Doorgaan op dezelfde voet.
2. Een nieuwe strategie ontwikkelen met bijbehorende interventies.
3. Stoppen met de samenwerking.

Hoe lang collectieven in een bepaalde fase zitten, varieert per collectief en is mede afhankelijk van het aantal en typen betrokken stakeholders, de ambities en scope van het initiatief, het beschikbare budget en de gekozen organisatiestructuur.⁹ Een goede interne samenwerking is van wezenlijk belang voor de slagingskansen van een collectief.⁵ Onderzoek onder 175 collectieven in Nederland leert dat collectieven waarbij sprake is van een goede samenwerking tussen de deelnemers gedeelde en meetbare doelen hebben, werken met concrete actieplannen, een goede taakverdeling hebben, kennis hebben van de belangen en kwaliteiten van de deelnemers, activiteiten uitbesteden en over voldoende mankracht beschikken.⁵

FIGUUR 1: Ontwikkelingsstadia van collectieven in winkelgebieden



3. Vitaliteit en aantrekkelijkheid verbeteren via collectieve interventies

Wat kun je als collectief doen om de aantrekkelijkheid en vitaliteit van binnenstedelijke winkelgebieden te verbeteren? Er zijn veel factoren van invloed op de aantrekkelijkheid en vitaliteit van binnenstedelijke winkelgebieden. Een recente studie van het Institute of Place Management (IPM) van de Manchester Metropolitan University heeft op basis van een review van de wetenschappelijke literatuur en input van experts maar liefst 201 factoren geïdentificeerd.¹⁰ Deze 201 factoren kunnen onderverdeeld worden in vier categorieën:

1. **Ruimtelijke factoren** zijn gerelateerd aan de fysieke locatie van het winkelgebied. Een collectief heeft geen invloed op deze factoren.
2. **Factoren op macroniveau** betreffen politieke, economische, sociale, technologische en juridische factoren die niet te beïnvloeden zijn door een individueel collectief.
3. **Factoren op mesoniveau** hebben betrekking op concurrentie (bijvoorbeeld van online winkelen), verzorgingsgebied en aanbieders (de retail- en vastgoedsector). Een individueel collectief heeft (zeer) beperkte invloed op deze factoren.
4. **Factoren op microniveau** zijn aanwezig in het winkelgebied zelf. Het collectief heeft veel invloed op deze factoren.

Aan elk van de 201 factoren is door experts twee scores gegeven: (1) de mate waarin een factor van invloed is op de aantrekkelijkheid en vitaliteit van het winkelgebied en (2) de mate waarin een factor door het collectief beïnvloed kan worden. Dit leidt tot een figuur met vier kwadranten (zie figuur 2 op pagina 9).

Het kwadrant 'Leef ermee' bevat de meso-, macro- en ruimtelijke factoren die van grote invloed zijn op de aantrekkelijkheid van binnenstedelijke winkelgebieden, maar waarop collectieven niet of nauwelijks invloed kunnen uitoefenen. Het kwadrant 'Negeer ze' bevat de factoren die weinig effect hebben op de vitaliteit en aantrekkelijkheid van binnensteden en waarop collectieven ook amper invloed kunnen uitoefenen. Het kwadrant 'Vergeet ze' bevat factoren die een collectief kan beïnvloeden, maar die weinig effect hebben op de vitaliteit en aantrekkelijkheid van het winkelgebied. Het laatste kwadrant, gelabeld 'Ga ermee aan de slag', bevat de factoren op microniveau waarop collectieven invloed kunnen uitoefenen én die in grote mate van invloed zijn op de aantrekkelijkheid en vitaliteit van het winkelgebied. Een ruime meerderheid van de 201 factoren valt in dit kwadrant. De belangrijkste factoren zijn door het IPM samengevoegd tot 25 prioriteiten die in tabel 1 op pagina 10 worden beschreven.¹⁰

De mate waarin een factor door het collectief beïnvloed kan worden

Vergeet ze!

Ga ermee aan de slag!

Negeer ze!

Leef ermee!

De mate waarin een factor door de aantrekkingskracht en vitaliteit van het winkelgebied beïnvloed kan worden

Factoren die het winkelgebied aantrekkelijker en vitaler maken

Factoren die het winkelgebied aantrekkelijker maken

Factoren die het winkelgebied vitaler maken

Factoren die het winkelgebied aantrekkelijker en vitaler maken

TABEL 1: Top 25-prioriteiten voor het verbeteren van de aantrekkelijkheid en vitaliteit van binnen- stedelijke winkelgebieden ¹⁰

Prioriteit	Factoren
Openingstijden	Openingstijden; winkeluren; avondeconomie
Uiterlijk	Uitstraling winkelgebied; netheid
Winkels	Winkelaanbod; brancheringsmix
Visie en strategie	Leiderschap; samenwerking; (her)ontwikkelingsstrategie
Beleving	Kwaliteit van service; tevredenheid winkelend publiek; imago winkelgebied; bekendheid winkelgebied
Management	Centrummanagement; management winkelcentrum; management collectief; <i>place management</i>
Assortiment	Breedte/kwaliteit assortiment van producten
Basisbehoeften	Parkeren; faciliteiten; algemene voorzieningen
Trekkers	Aanwezigheid van winkels die een trekkersfunctie hebben en die het gebied karakter geven
Netwerken & samenwerkingsverbanden	Netwerken tussen stakeholders; samenwerkingsverbanden; leider- schap van lokale overheid
Diversiteit	Attracties; variatie/kwaliteit van de winkels; aanbod consumenten- diensten; huurmix; diversiteit winkelaanbod; alternatieve winkelformules
Voetgangers	Voetgangersvriendelijkheid; faciliteiten voor voetgangers; 'cross-shop- ping'; gecombineerd winkelbezoek
Vermaak en vrije tijd	Entertainment; <i>leisure offer</i>
Aantrekkelijkheid	Aantrekkelijkheid locatie; consumententrekkracht
Soliditeit	Atmosfeer; aanwezigheid BIZ; samenwerking vastgoedeigenaren en hurende retailers; waardeperceptie winkels
Bereikbaarheid	Gemak; bereikbaarheid; openbaar vervoer
Marketing en branding	Marketingstrategie winkelgebied; citymarketing; relatie huurder- beheerder; oriëntatie en bewegwijzering; promotie; speciale aanbiedingen
Vergelijkend/doelgericht winkelaanbod	Verhouding vergelijkend/doelgericht winkelaanbod (meestal in percentages)
Ruimte voor recreatie	Recreatiemogelijkheden; publieke ruimte; beschikbare publieke ruimte
Toetredingsbarrières	Belemmeringen die het voor geïnteresseerde retailers moeilijk maken zich te vestigen in het winkelgebied
Ketens versus zelfstandigen	Aantal ketens en onafhankelijke winkels in de winkelmix van een winkelgebied
Veiligheid	Een KPI die het winkelgebied hanteert voor het meten van percepties of daadwerkelijke criminaliteit, waaronder winkeldiefstal
Leefbaarheid	Mono- versus multifunctioneel; connectiviteit; leefbaarheid
Aanpassingsvermogen	Flexibiliteit van het winkelaanbod; branchering; gemengde functies; collectiviteit; functionaliteit; ontwerp van centrum; gemiddelde oppervlakte winkelpanden
Winkelrenovaties	Het proces van het (her)ontwikkelen van winkels

Wat opvalt in de lijst met 25 prioriteiten in tabel 1, is dat de meerderheid betrekking heeft op de structuur, het winkelaanbod en de fysieke inrichting van het winkelgebied. Deze conclusie wordt ook bevestigd door recent Nederlands onderzoek. Fysieke aanpassingen in het winkelgebied, zoals verbetering van het winkelaanbod, de sfeer en gezelligheid en parkeermogelijkheden, hebben het grootste positieve effect op de bezoekfrequentie en verblijfsduur van consumenten in binnenstedelijke winkelgebieden. En ook marketingactiviteiten, zoals de organisatie van evenementen en digitale kortingsbonnen, kunnen het binnenstadbezoek positief beïnvloeden, hoewel het verwachte effect minder groot is dan bij fysieke aanpassingen in het winkelgebied.⁵ Het is dus belangrijk dat collectieven die de aantrekkelijkheid van hun winkelgebied willen verbeteren prioriteit geven aan fysieke aanpassingen in het winkelgebied, gevolgd door marketingactiviteiten.

Maar collectieven ondernemen meer activiteiten dan fysieke aanpassingen en marketing van het winkelgebied. Op basis van de activiteiten en interventies die collectieven uitvoeren, komt de expertgroep tot zeven typen interventies (zie tabel 2 op de volgende pagina).

Referenties:

³ Dirksen-Janken, N. (2016). Verschil in detailhandelsstructuur Nederland versus België. Geraadpleegd op 5 december 2017. <http://www.locatus.com/blog/verschil-in-detailhandels-structuur-nederland-versus-belgie/>

⁴ Wells, I. (1991). Town centre management: a future for the high street. Geographical papers No.109. Reading: University of Reading.

⁵ Risselada, A.H., Hagen, D., Weltevreden, J.W.J., Atzema, O.A.L.C., Spierings, B., Janssen J-W.H. & Ghaus, F. (2018). Het Verbonden Winkelgebied. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.

⁶ Bedrijveninvesteringszone.nl (2017). BIZ-locator. Geraadpleegd op 5 december 2017. <https://bedrijveninvesteringszone.nl/onze-diensten/biz-locator/>

⁷ Biz.joostmenger.nl (2017). Opgerichte en afgestemde Bedrijveninvesteringszones Experimentwet 2009/2011. Geraadpleegd op 5 december 2017. <http://biz.joostmenger.nl/uploads/Lijst%20Bedrijveninvesteringszones%20Nederland.pdf>

⁸ Van Herreweghe, S., DeVreese, R. & Piens, S. (2017). Vlaanderen een Gediversificeerd Speelveld wat Collectieve Samenwerking betreft in Binnensteden. Gent: Hogeschool Gent.

⁹ Hagen, D. (2016). Business models of town centre partnerships: Evidence from the Netherlands. Gepresenteerd op de Future Highstreet Summit in Nottingham op 31 maart 2016.

¹⁰ Parker, C., Ntounis, N., Quin, S. & Millington, S. (2015). High Street UK 2020 Project Report: Identifying factors that influence vitality and viability. Manchester: Institute of Place Management, Manchester Metropolitan University. Voor meer informatie over de opzet van het IPM- onderzoek en de definities van de 201 factoren, zie: www.cmi.hva.nl/IPMreport

TABEL 2: Typen interventies die collectieven kunnen ondernemen



Ruimtelijke ingrepen

In deze categorie vallen alle interventies die de fysieke kwaliteit van het winkelgebied verbeteren, waaronder winkelaanbod, groenvoorziening, bereikbaarheid, sfeerelementen, parkeergelegenheid, faciliteiten in het winkelgebied. Voor 89% van de collectieven in Nederland is het verbeteren van de fysieke kwaliteit een belangrijke doelstelling.⁵



Juridische en beleidsmatige ingrepen

In deze categorie vallen aanpassingen van de lokale wet- en regelgeving en beleid waarop het collectief invloed kan uitoefenen, waaronder zones met verlichte regelgeving (free zones), beleid met betrekking tot mengformules (mix horeca en detailhandel), het aantal koopzondagen en koopavonden, en wijzigingen in het bestemmingsplan (o.a. brancheringseisen). Zo is het sturen op het gebiedsaanbod via branchering voor 66% van de collectieven in Nederland een belangrijke doelstelling.⁵



Branding en merkpositionering

In deze categorie vallen alle activiteiten van collectieven die tot doel hebben om het winkelgebied als merk te positioneren. Denk hierbij aan de organisatie van brandingssessies met stakeholders, de ontwikkeling van een merkstrategie en merkuitingen in het winkelgebied. Lang niet elk collectief houdt zich bezig met de ontwikkeling van een eigen signatuur of een heldere waardepropositie richting binnenstadbezoekers. Voor 63% van de collectieven in Nederland is branding van het winkelgebied een belangrijke doelstelling.⁵



Proces-, netwerk- en organisatieactiviteiten

Een belangrijke doelstelling van veel collectieven is om de samenwerking te bevorderen en de saamhorigheid tussen de deelnemers te vergroten. Activiteiten die binnen deze categorie vallen zijn onder andere de organisatie van netwerkbijeenkomsten, ledenvergaderingen en de ontwikkeling communicatiekanalen voor de deelnemers van het collectief. Voor 93% van de collectieven in Nederlandse binnensteden is het verbeteren van de samenwerking een belangrijke doelstelling.⁵



(Online) marketing

Veel collectieven ontwikkelen (online) marketingactiviteiten om de consumententrekkracht van het winkelgebied te vergroten. Naast traditionele activiteiten als de organisatie van evenementen, maakt een groeiend aantal collectieven gebruik van op technologie gebaseerde marketingactiviteiten zoals digitale loyalty cards, smart parking en gratis wifi. Daarnaast maakt de meerderheid van de collectieven in binnen- en buitenland gebruik van (online) communicatiekanalen als social media, websites en apps om bezoekers van het winkelgebied te informeren over activiteiten en acties. Voor 96% van de collectieven in Nederlandse binnensteden is (online) marketing van het winkelgebied een belangrijke doelstelling.⁵



Financiële incentives

In deze categorie vallen financiële incentives om onder andere nieuwe ondernemers aan te trekken om de leegstand in het winkelgebied te verminderen en/of de variatie in het winkelaanbod te verbeteren. Voorbeelden van dergelijke incentives zijn huurkorting, vestigingspremies en omzetgerelateerde huur. Andere activiteiten die binnen deze categorie vallen zijn vernieuwende vormen van financiering van het collectief zoals crowdfundingacties. Voor deze categorie zijn geen cijfers bekend over het belang dat collectieven hieraan hechten.



Stimuleren innovatief vermogen ondernemers

In deze categorie vallen interventies die tot doel hebben om het innovatievermogen en de concurrentiekracht van ondernemers in het winkelgebied te verbeteren. Denk hierbij aan activiteiten als de organisatie van masterclasses voor ondernemers, samenwerking met een onderwijsinstelling die studenten beschikbaar stelt om ondernemers te helpen met online marketing, het aanstellen van een innovatiemanager. Zo heeft 34% van de collectieven in Nederland als doelstelling om ondernemers te helpen meer online actief te worden.⁵



DEEL 2 Inspirerende praktijkvoorbeelden uit België, Nederland en het Verenigd Koninkrijk

Zoals reeds gezegd in de inleiding, vragen veel collectieven zich af welke interventies (op lange termijn) de meeste toegevoegde waarde bieden voor (de stakeholders van) de binnenstad. Er vindt tot op heden weinig uitwisseling van ervaringen met interventies plaats tussen collectieven, waardoor in verschillende winkelgebieden telkens weer het wiel opnieuw wordt uitgevonden. Wat zijn nu succesvolle interventies in binnenstedelijke winkelgebieden? En wat kunnen collectieven leren van de procesaanpak en financieringsvorm van samenwerkingsverbanden in andere winkelgebieden? Wat zijn de belangrijke aandachtspunten bij de implementatie van bepaalde interventies? En wat kan Nederland leren van de ervaringen uit België en het Verenigd Koninkrijk en vice versa?

In dit tweede deel van deze bluepaper wordt een gedetailleerde beschrijving gegeven van succesvolle en minder succesvolle interventies in binnenstedelijke winkelgebieden. Daarbij is het doel niet om een zo compleet mogelijk overzicht te geven, maar om collectieven via inspirerende praktijkvoorbeelden uit binnen- en buitenland te helpen om weloverwogen keuzes te maken in het brede scala van mogelijke ingrepen in het stadscentrum. In totaal zijn 21 praktijkvoorbeelden beschreven van collectieve interventies in (binnenstedelijke) winkelgebieden: 5 uit België, 12 uit Nederland, en 4 uit het Verenigd Koninkrijk (zie tabel 3 op pagina 15). De cases zijn zo gekozen dat alle ontwikkelingsstadia van collectieven (zie figuur 4 op pagina 14) en de zeven typen interventies (zie tabel 3 op pagina 15) aan bod komen.

Disclaimer

De beschreven voorbeelden van interventies vallen allen binnen de handelingsruimte van collectieven. Het is echter goed om te beseffen dat deze interventies niet in een vacuüm plaatsvinden. Er zijn ook krachten die van invloed zijn op het economisch functioneren van stadscentra die buiten de handelingsruimte van collectieven vallen. Denk hierbij aan trends als het online winkelen en bevolkingskrimp, maar ook aan zaken als grote stadsvernieuwingsprojecten en nationale wetgeving. In figuur 2 op pagina 9 wordt ook een goed overzicht gegeven van de factoren die binnen en buiten de directe invloedssfeer van collectieven vallen. Tot slot is het belangrijk om te benadrukken dat de context waarin interventies plaatsvinden in belangrijke mate bepalend is voor het succes. Dit betekent dat een interventie die succesvol is gebleken in een bepaald winkelgebied niet (altijd) tot dezelfde resultaten zal leiden in een ander winkelgebied. Collectieven die een bewezen interventie in hun eigen winkelgebied willen introduceren, doen er dan ook goed aan om gedegen kennis te hebben van de context en het proces waaronder deze interventie tot stand gekomen is.

FIGUUR 3: De 21 collectieven uit België, Nederland en het Verenigd Koninkrijk op de kaart



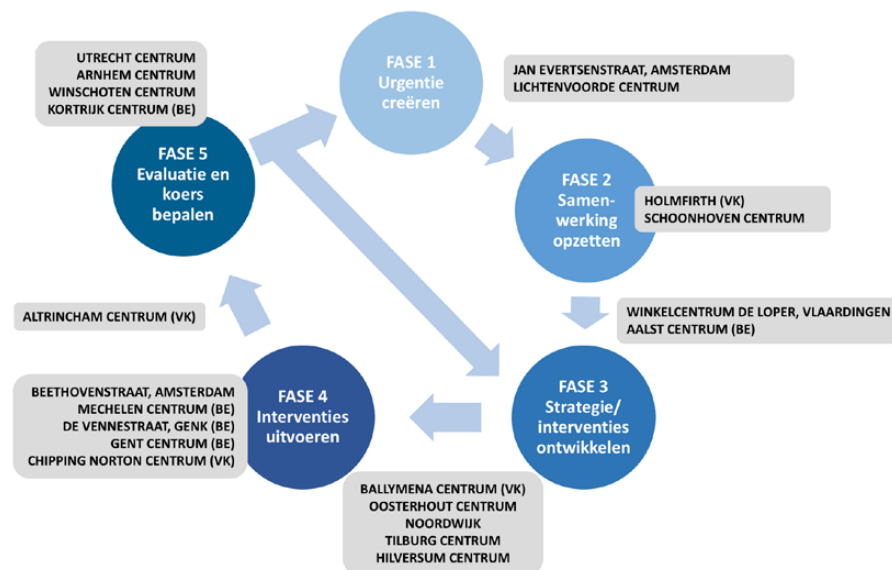
Kijkend naar de 21 cases dan blijken veel collectieven zich in meerdere stadia tegelijk te bevinden (zie figuur 4). Zo zijn er collectieven die al interventies uitvoeren (fase 4) en tegelijkertijd andere interventies aan het ontwikkelen zijn (fase 3). Het model moet ook niet gezien als worden als een strak model, waarbij een collectief pas naar een volgende fase gaat als een eerdere fase volledig is afgerond.

De ontwikkeling van collectieven is een continu proces waarin een aantal mijlpalen te onderscheiden zijn die in dit fasemodel beschreven worden. Het model geeft collectieven structuur en concrete handvatten door vragen van collectieven te beantwoorden als: waar staan we nu ongeveer en waar moeten we op letten in dit stadium?

In de 21 case studies wordt een breed palet aan typen interventies beschreven. Een ruime meerderheid van de 21 onderzochte collectieven onderneemt meerdere type interventies (tabel 3). Het aantal verschillende interventies dat een collectief onderneemt, is afhankelijk van de ontwikkelingsfase waarin het zich bevindt. Zo ondernemen collectieven die nog in opstart zijn (fase 1 en 2) minder interventies dan collectieven die in fase 3 en hoger zitten.

Verder valt op dat veel interventies onder meer dan één van de zeven typen interventies vallen. Zo kan het opknappen en invullen van leegstaande winkelpanden zowel een ruimtelijke ingreep zijn als een financiële en beleidsmatige interventie wanneer hiervoor een financiële stimuleringsregeling ontwikkeld wordt waarvoor de lokale wetgeving moet worden gewijzigd. De typologie van interventies is vooral bedoeld om collectieven op een meer gestructureerde manier naar het ontwikkelen van interventies te laten kijken.

FIGUUR 4: Het ontwikkelingsstadium waarin de 21 collectieven uit België, Nederland en het Verenigd Koninkrijk zich bevinden



TABEL 3: Overzicht van de typen interventies die de 21 collectieven uit België, Nederland en het Verenigd Koninkrijk ondernemen



Branding en merkpositionering: bij 7 cases wordt dit type interventie beschreven. Aalst Centrum / Altrincham Centrum / Beethovenstraat, Amsterdam / Gent Centrum / Schoonhoven Centrum / Tilburg Centrum / Utrecht Centrum



Financiële incentives: bij 5 cases wordt dit type interventie beschreven. Aalst Centrum / Gent Centrum / Kortrijk Centrum / Mechelen Centrum / Winschoten Centrum



Juridische en beleidsmatige ingrepen: bij 5 cases wordt dit type interventie beschreven. Hilversum Centrum / Kortrijk Centrum / Mechelen Centrum / Oosterhout Centrum / Winschoten Centrum



(Online) marketing: bij 12 cases wordt dit type interventie beschreven. Aalst Centrum / Arnhem Centrum / Beethovenstraat, Amsterdam / Chipping Norton Centrum / De Vennestraat, Genk / Gent Centrum / Hilversum Centrum / Mechelen Centrum / Schoonhoven Centrum / Tilburg Centrum / Utrecht Centrum / Winschoten Centrum



Proces-, netwerk- en organisatieactiviteiten: bij 12 cases wordt dit type interventie beschreven. Aalst Centrum / Altrincham Centrum / Ballymena Centrum / Beethovenstraat, Amsterdam / Chipping Norton Centrum / Holmfirth / Jan Evertsenstraat, Amsterdam / Lichtenvoorde Centrum / Oosterhout Centrum / Schoonhoven Centrum / Tilburg Centrum / Winkelcentrum De Loper, Vlaardingen



Ruimtelijke ingrepen: bij 7 cases wordt dit type interventie beschreven. Altrincham Centrum / Arnhem Centrum / De Vennestraat, Genk / Gent Centrum / Mechelen Centrum / Utrecht Centrum / Winschoten Centrum



Stimuleren innovatief vermogen ondernemers: bij 6 cases wordt dit type interventie beschreven. Beethovenstraat, Amsterdam / Chipping Norton / De Vennestraat, Genk / Gent Centrum / Mechelen Centrum / Noordwijk

In het vervolg van deze bluepaper worden de 21 cases gedetailleerd beschreven. Er wordt een beknopte situatieschets gegeven van het winkelgebied en het collectief, waarna een uiteenzetting volgt van het proces en de resultaten van maximaal vier interventies. Bij een aantal cases wordt onder één interventie meerdere deelinterventies beschreven. De cases worden afgesloten met een conclusie en een overzicht van winkelgebieden waar vergelijkbare interventies zijn uitgevoerd.



CASE 1

JAN EVERTSENSTRAAT, AMSTERDAM

Expert: Eline Diesvelt



**Het collectief bevindt zich in fase 1 en 2:
Urgentie creëren en samenwerking
opzetten**

*Bron: Vereniging
Geef om de Jan Eef*



Situatieschets winkelgebied Jan Evertsenstraat

De Jan Evertsenstraat is een belangrijke winkelstraat in Amsterdam West waar zo'n 90 winkels en 20 horecazaken zijn gevestigd. Het winkelaanbod is gericht op de dagelijkse boodschappen maar kent ook een aanbod op het gebied van mode en persoonlijke verzorging. Het betreft vooral een lokaal verzorgingsgebied. De straat heeft een winkelleegstand van rond de 7%. Van 1 januari 2015 tot eind 2017 was de Jan Evertsenstraat een pilotgebied voor een Freezone. Dit hield in dat voor een periode van twee jaar gemeentelijke regels voor ondernemers voor een deel werden afgeschaft of versoepeld. Dit heeft geleid tot aanvragen voor initiatieven zoals winterterrassen op het Mercatorplein en een daktuin.

Omschrijving collectief Jan Eef

Tot 2017 werkten ongeveer 150 ondernemers uit de straat vijf jaar lang samen in de BIZ Jan Evertsenstraat en omstreken. Daarnaast was er zes jaar lang de

winkelstraatvereniging Jan Eef, die was voortgekomen uit het bewonersinitiatief Ik Geef om de Jan Eef. Dit unieke bewonersinitiatief werd opgericht in 2011 als het antwoord van de buurt op de overval van een juwelierszaak in oktober 2010 waarbij de eigenaar werd doodschoten. Deze roofoverval was exemplarisch voor de staat van het winkelgebied rond die tijd; er was al enige jaren sprake van groeiende leegstand en verloedering en toenemende criminaliteit. Een groep buurtbewoners startte het initiatief 'Ik geef om de Jan Eef' om een buurtgevoel te creëren en te zorgen dat de buurt zou floreren. Het motto was: 'met z'n allen iets terug doen voor de buurt'. Het collectief riep buurtgenoten op om vaker boodschappen te doen in het winkelgebied. Daarnaast werden ondernemers en bewoners gevraagd om hun professionele talenten vrijwillig in te zetten voor de ontwikkeling van hun buurt. Het budget van de winkelstraatvereniging bestond voor 20% uit de BIZ-bijdrage die een-op-een werd doorgezet. Het totale budget van de winkelstraatvereniging was circa € 60.000 per jaar.

De Jan Eef is een bekend begrip geworden, lokaal maar ook landelijk. Door de nauwe samenwerking tussen bewoners, ondernemers en overheid heeft de winkelstraatvereniging veel bereikt in de afgelopen jaren. Enkele voorbeelden hiervan zijn het Jan Eef Makelpunt dat zich inspande om de leegstand in de buurt tegen te gaan en vele pop-upstores faciliteerde, de regelmatig terugkerende buurtmarkt Mercatormarkt georganiseerd door lokale ondernemers en bewoners, de Freezone-pilot, de Jan Eef buurtkrant en een succesvolle Facebookpagina met circa 10.000 volgers. Uit het collectief is ook het idee voor een buurtcoöperatie ontsproten, om als buurt invloed te kunnen uitoefenen op het winkelaanbod in het winkelgebied (zie: www.jebc.nl). De coöperatie heeft plannen om winkelruimtes in de straat aan te huren en te verhuren en zelfs aan te kopen. Tot op heden zijn die plannen nog niet gerealiseerd. De winkelstraatvereniging benaderde ook actief kennisinstellingen om (Europese) subsidieaanvragen in te dienen voor onderzoek naar de succesfactoren van samenwerking tussen stakeholders in winkelgebieden.

De unieke interventies in de Jan Evertsenstraat vormden jarenlang een inspiratiebron voor andere collectieven. Daarnaast is de leegstand in het winkelgebied mede door toedoen van de winkelstraatvereniging grotendeels verholpen. De case is echter ook een goed voorbeeld van een succesvol collectief dat plots werd opgeheven. Door tegengestelde belangen tussen bewoners en ondernemers en afnemende steun van de lokale overheid bleek er niet langer voldoende (financieel) draagvlak voor het collectief. Hoe heeft dit kunnen gebeuren? De winkelstraatvereniging had een bestuur en een uitvoerend team. Het bestuur bestond uit ondernemers en bewoners. Het uitvoerend team bestond uit zzp'ers uit de buurt die tegen geredu-

ceerde tarieven zouden werken voor de winkelstraatvereniging. Er ging echter steeds meer geld naar het uitvoerende team. Voor ondernemers voelde dit niet goed. Zij zagen immers hun BIZ-bijdrage een-op-een worden doorgezet naar de winkelstraatvereniging, terwijl ze zelf vaak niet actief betrokken waren bij de uitvoering van activiteiten. Ook werd het geld door de winkelstraatvereniging uitgegeven aan activiteiten waar niet alle ondernemers de vruchten van plukten. Daarnaast is er door de gemeente de afgelopen jaren heel veel geïnvesteerd in de publieke ruimte van de Jan Evertsenstraat. Ondersteuning van het collectief door de gemeente maakte daar deel van uit. Toen het collectief de Jan Eef eenmaal goed georganiseerd was, stelde de gemeente minder geld beschikbaar. De stimuleringsregeling vanuit de gemeente was effectief in het opzetten van de samenwerking, maar de samenwerking was niet voldoende duurzaam om zich zonder blijvende overheidssteun verder te ontwikkelen. Begin 2017 bleek er ook onvoldoende draagvlak onder ondernemers voor de continuering van de BIZ Jan Evertsenstraat, waarmee een tweede belangrijke inkomstenbron van de winkelstraatvereniging opdroogde. Door gebrek aan draagvlak en financiële middelen werd de winkelstraatvereniging Jan Eef medio 2017 beëindigd. Een aantal ondernemers is desondanks gemotiveerd om de samenwerking voort te zetten met een nieuw activiteitenplan dat de gezamenlijke ondernemersbelangen als uitgangspunt heeft.



Interventie 1 Proces-, netwerk- en organisatieactiviteiten: opzetten van een nieuwe BIZ

In 2016 liep de eerste termijn van de BIZ Jan Evertsenstraat en omstreken af. Voor de periode 2017-2021 werd daarom een nieuw BIZ-plan gemaakt en een draagvlakmeting gehouden. Dit BIZ-plan richtte zich op een groter gebied, tot aan de Sloterplas, en op het continueren van de samenwerking met de winkelstraatvereniging. De draagvlakmeting van februari en maart 2017 heeft uitgewezen dat er niet voldoende ondernemers vóór het nieuwe BIZ-plan waren. Een tweede termijn voor de bestaande BIZ was daardoor niet mogelijk.

Na het afwijzen van het nieuwe BIZ-plan heeft een groep van vier ondernemers, die de horeca, detailhandel en maatschappelijke organisaties in het gebied vertegenwoordigen, in 2017 het initiatief genomen om per 2018 een nieuwe BIZ op te richten. Zij zijn ervan overtuigd dat ondernemerssamenwerking van grote toegevoegde waarde is voor het winkelgebied. Door spanningen tussen de ondernemers en de winkelstraatvereniging Jan Eef zijn buurtbewoners (vooralsnog) niet betrokken bij het nieuwe BIZ-plan. De BIZ Jan Evertsenstraat 2018-2022 richt zich op een gebied van ongeveer 170 ondernemers, verspreid over voornamelijk de Jan Evertsenstraat en het Mercatorplein. Alleen ondernemers kunnen deelnemen. Zo spreken alle leden dezelfde taal en kunnen activiteiten worden ondernomen die beter aansluiten op de gezamenlijke ondernemersbelangen. Het bestuur zal gevormd worden door ondernemers die een

afspiegeling vormen van de verschillende branches in het winkelgebied, zodat iedereen gehoord wordt. De nieuwe BIZ beoogt een jaarlijks budget van circa € 40.000 te realiseren. Van elke ondernemer wordt een jaarlijkse bijdrage van € 240 gevraagd. De ondernemers willen met het nieuwe activiteitenplan nieuw draagvlak creëren om samen met alle ondernemers verder te investeren in de (economische) ontwikkeling van het winkelgebied.

Van 15 maart t/m 13 april 2018 wordt de stemming voor de nieuwe BIZ gehouden. Het oprichtingsbestuur zoekt samen met een groep ambassadeurs (betrokken ondernemers in de straat) contact met alle collega-ondernemers binnen het BIZ-gebied om een zo groot mogelijk draagvlak te creëren voor de nieuwe BIZ. De ambitie is om op termijn ook vastgoedeigenaren te betrekken bij het nieuwe collectief en met hen een eigen BIZ op te richten. Hiermee kunnen ondernemers en vastgoedeigenaren bijvoorbeeld samen zorgen voor het onderhoud van de historische luifels in de straat (de Jan Evertsenstraat was de eerste overdekte winkelstraat van Nederland!).

Ter afsluiting

De case Jan Evertsenstraat is een uniek voorbeeld van hoe bewoners en ondernemers samen kunnen werken aan een aantrekkelijke en veilige winkelstraat. Deze samenwerking heeft in de afgelopen jaren tot vele succesvolle interventies geleid die als inspiratie kunnen dienen voor andere collectieven. Echter, succesvolle samenwerkingen kunnen ook stuklopen wanneer de urgentie tot samenwerking en het draagvlak voor de activiteiten afneemt. In het fasemodel (op pagina 7) wordt benadrukt hoe belangrijk het is om ook tijdens het uitvoeren van de interventies te zorgen dat alle stakeholders voldoende betrokken en gehoord zijn. In het geval van de Jan Evertsenstraat

is dit onvoldoende gebeurd, waardoor het draagvlak voor de collectieven BIZ Jan Evertsenstraat en omstreken en de winkelstraatvereniging Jan Eef in 2017 weg viel. Samenwerking tussen ondernemers en bewoners is uniek, maar de belangen tussen deze stakeholdergroepen zijn niet altijd gelijk. Door de ervaringen uit het verleden willen ondernemers dat hun belangen meer voorop staan bij collectieve samenwerking in het winkelgebied. Dat is dan ook het uitgangspunt bij het nieuwste BIZ-plan. Zes jaar samenwerking tussen buurtbewoners en ondernemers heeft onder andere de volgende leerpunten opgeleverd:

- Door creatief en vernieuwend te zijn, kan een collectief veel publiciteit generen wat deuren kan openen voor economische ontwikkeling van het winkelgebied.
- Betrokkenheid van buurtbewoners kan meer daadkracht opleveren om bijzondere initiatieven tot stand te brengen.
- Alle stakeholders moeten actief vertegenwoordigd zijn in het collectief. Wanneer bepaalde stakeholdergroepen een te grote stempel drukken op het collectief kan dit tot onvrede leiden bij andere stakeholders. Zorg dat alle partijen actief kunnen meedenken over de activiteiten en de besteding van het budget en dat de besluiten gezamenlijk worden genomen.
- Volledige informatievoorziening en inzicht in de resultaten van interventies is van groot belang om draagvlak te creëren en te behouden voor collectieve interventies.
- Onafhankelijke en professionele begeleiding voorkomt dat belangenverstrengeling zich kan voordoen bij het uitvoeren van de activiteiten van het collectief.

Waar worden vergelijkbare interventies uitgevoerd?

De samenwerking tussen ondernemers en buurtbewoners zoals deze is vormgegeven in een winkelstraatvereniging is uniek. Enkele interventies die de afgelopen jaren zijn uitgevoerd zoals de leegstandaanpak, experimenteren met freezones (o.a. Rijnstraat en Osdorpplein in Amsterdam) en online marketing komen ook in andere gebieden voor. Het initiatief voor de buurtcoöperatie en een buurtkrant zijn wel redelijk unieke interventies voor winkelgebieden.

MEER INFORMATIE:

www.geefomdejaneef.nl
www.jebc.nl
www.facebook.com/geefomdejaneef

Referenties:

- **Geef om de Jan Eef (z.j.).** Geef om de Jan Eef. Geraadpleegd op 9 februari 2018, <http://www.geefomdejaneef.nl>



Bron: propertynl.com

CASE 2

LICHTENVOORDE CENTRUM

Expert: Kjeld Vosjan



De samenwerking bevindt zich in fase 1 en 2: Urgentie creëren en samenwerking opzetten



Situatieschets winkelgebied Lichtenvoorde Centrum

Het centrum van Lichtenvoorde, samen met Groenlo onderdeel van de gemeente Oost Gelre (28.000 inwoners), telt circa 150 verkooppunten (horeca, dienstverlening en detailhandel). Het is daarmee na Winterswijk en Doetinchem de derde aankoopplaats in de Achterhoek. Het aanbod kenmerkt zich in een 'dagelijks plus aanbod'.

Consumenten kunnen zowel voor dagelijkse als niet-dagelijkse aankopen terecht in Lichtenvoorde, waarmee het een bovenlokaal verzorgingsgebied heeft. Daarnaast is Lichtenvoorde bekend van het grootste meerdaagse festival van Nederland, de Zwarte Cross. In het centrum van Lichtenvoorde zijn er circa 14 horeca vestigingen en 65 winkels. Lichtenvoorde heeft een groeiende leegstand, maar relatief beperkt ten opzichte van de rest van de regio. Begin 2018 stonden er zeven panden leeg in het centrum.

In de periode 2002-2012 is het centrum van Lichtenvoorde herontwikkeld en uitgebreid. Er zijn meer winkels en horeca bij gekomen. Toch gaat het moeizaam in Lichtenvoorde: er is een groeiende leegstand en sommige projecten komen niet tot uitvoering. Als vervolg op de herontwikkeling is de gemeente met de ondernemers, bewoners en organisaties in 2016 gestart met 'Geef Lichtenvoorde Kleur': een visie op Lichtenvoorde in 2025 als 'hotspot' van de Achterhoek en een uitvoeringsprogramma. Het uitvoeringsprogramma dat in 2017 van start ging, gaat over looproutes, autobereikbaarheid, een compacter winkelgebied, aankleding, vergroening en activiteiten. Het programma bestaat uit fysieke maatregelen (parkeren, groen, compacter gebied, herontwikkeling oude locaties) en maatregelen die het organiserend vermogen en de maatschappelijke betrokkenheid van de ondernemers en bewoners versterken. Om de uitvoering goed ter hand te nemen, was een ondernemersfonds noodzakelijk.

Omschrijving collectief Lichtenvoorde Ondernemersvereniging (LOV)

In het centrum is de Lichtenvoordse Ondernemersvereniging (LOV) de actieve ondernemersvereniging. Zij vertegenwoordigen de retailers en horeca ondernemers. De LOV is al een oude vereniging en bestaat al meer dan 60 jaar. Belangrijk uitgangspunt van de LOV, ook opgenomen in het programma 'Geef Lichtenvoorde kleur', was om te komen tot een ondernemersfonds om sterker als collectief en financieel ook sterker te kunnen opereren. De LOV heeft dit zelf als voorwaarde opgesteld om het centrum verder te ontwikkelen.

Het ondernemersfonds dat sinds 1 januari 2018 actief is, betreft een fonds op basis van een reclamebelasting voor ondernemers. Vastgoedeigenaren doen niet mee. In het fonds zitten 115 betalende ondernemers die, naar gelang de waarde van hun pand, een bedrag betalen van € 350 tot € 850 per jaar. Met de komst van het fonds ontstaat een budget van zo'n € 60.000 per jaar.

De gemeente doet daar, door bundeling van verschillende subsidies ongeveer € 25.000 per jaar bij. Hiervoor kan het LOV haar huidige activiteiten intensiveren en professionaliseren. En belangrijker, er ontstaat een platform waar ook de VVV en de toeristische sector bij kan aanhaken. Het fonds heeft tot doel het economisch klimaat en de levendigheid in het centrum van Lichtenvoorde te verbeteren. Er zijn in de werkgroepen met thema's als aankleding (verlichting, kerst, Pasen), evenementen en promotie ongeveer 20 tot 30 ondernemers actief. De komst van het fonds is een belangrijke stap om het centrum structureel te versterken. Dit gaat dan vooral om organisatie, branding, positionering en marketing dat in 2018 verder vorm en inhoud zal krijgen.



Interventie 1 Proces-, netwerk- en organisatieactiviteiten: van ondernemersvereniging naar ondernemersfonds

Voor het fonds wordt een nieuwe stichting opgericht. De bestaande LOV maakt deel uit van de stichting en er zitten 2 LOV-leden in het bestuur. Maar de stichting is breder dan de LOV: er zijn ook niet-leden van de LOV, die wel in het fonds (moeten) deelnemen omdat ze reclamebelasting betalen. Daarnaast is er een 'Vrienden van het ondernemersfonds' opgericht voor betrokken ondernemers die wel mee willen doen maar niet binnen het heffingsgebied vallen. De Vrienden van heeft geen formele structuur maar levert wel een bijdrage in tijd en financiële zin. Het ontstaan van deze Vrienden van is typerend voor de verenigingsbereidheid in Lichtenvoorde.

Het opzetten van het ondernemersfonds is gebeurd middels een verzoek tot indienen van reclamebelasting voor het centrumgebied. Het initiatief hiervoor is in november 2016, met de komst van een nieuwe voorzitter van de LOV, aangekondigd als voorwaarde voor een verdere centrumaanpak door de LOV. Samen met de gemeente en de LOV is gekozen voor invoering van reclamebelasting. Hiervoor zijn alle potentiële betalers aan het fonds schriftelijk geraadpleegd en geïnformeerd. Vervolgens heeft iedere ondernemer tijdens een bijeenkomst, of schriftelijk bij verhindering, zijn stem voor of tegen het fonds kunnen uitbrengen. Er is in Lichtenvoorde voor deze vorm van ondernemersfonds gekozen omdat deze specifiek voor het centrum geldt. Elders in de gemeente was geen behoefte aan een fonds

(dus een OZB-fonds valt af). Een BIZ zag de LOV niet zitten vanwege de organisatie van de draagvlakprocedure en de investering die dit met zich mee brengt.

Evenementen, centrummanagement, promotie en aankleding zijn de belangrijkste investeringen van het fonds. De totstandkoming van het fonds heeft een klein jaar geduurd en heeft ongeveer € 10.000 aan begeleiding gekost. De LOV heeft zelf een aantal bijeenkomsten met haar leden gehad (3 tot 4) en daarnaast heeft het bestuur geparticipeerd in de kerngroep ondernemersfonds (ook 3 tot 4 bijeenkomsten). Het raadsbesluit voor het invoeren van de reclamebelasting is op 17 oktober 2017 genomen en is per 1 januari 2018 in werking getreden. De stichting waarbinnen het fonds wordt beheerd is reeds opgericht. De rol van de gemeente bij het fonds en het actieprogramma is als volgt: de gemeente bundelt haar subsidies richting de stichting en levert een adviseur die mee denkt. Daarnaast wordt er een promotiemanager/centrummanager voor 50% door de gemeente gefinancierd.

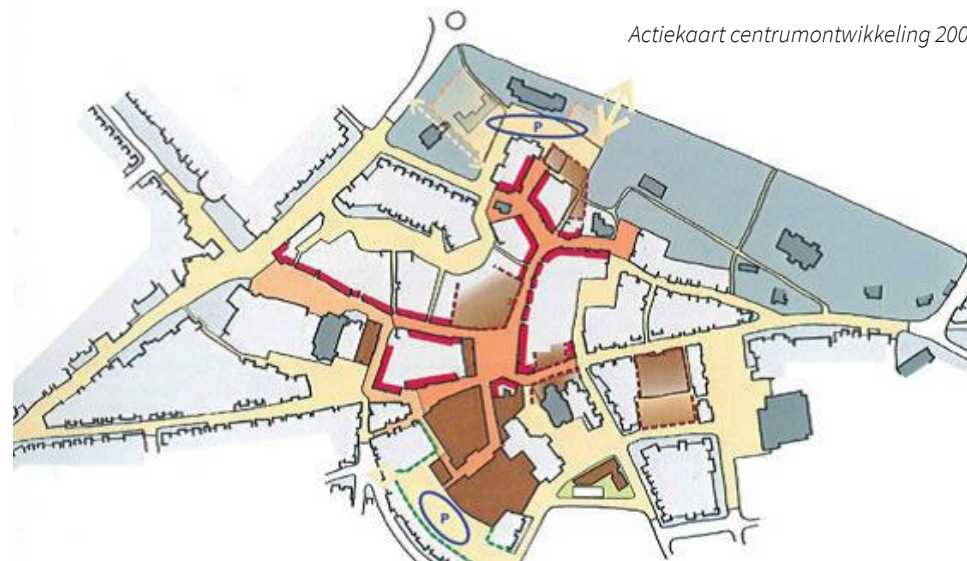
De invoering van het fonds, toch een belasting, is heel soepel verlopen. Er is open en transparant over gecommuniceerd door het collectief in samenwerking met de gemeente, zowel schriftelijk als via bijeenkomsten. Er is tijdens het ontwikkelproces voldoende tijd en ruimte gecreëerd voor alle ondernemers om hun mening te geven over het initiatief. Er is echter ook duidelijk gecommuniceerd dat het collectief en de gemeente niet gaan wachten op input van ondernemers die hun stem niet laten horen. Dit was van wezenlijk belang om de ondernemers die betrokken zijn, voor of tegen, niet te frustreren met een langdurig proces.

Betrokken ondernemers zien de problematiek van vrijblijvendheid en vrijwilligheid en het fonds is daar een antwoord op. De instelling van het ondernemersfonds geeft rust en kansen om op het gebied van toerisme en promotie goede stappen te zetten, en een samenwerking met bijvoorbeeld het bloemen-corso en de Zwarte Cross aan te gaan. De interventie heeft, naast een groeiende saamhorigheid, nog niets opgeleverd, aangezien het fonds pas sinds januari 2018 actief is.

Ter afsluiting

De case Lichtenvoorde is een mooi voorbeeld van een case waarbij de behoefte aan een meer structurele vorm van financiering voor interventies in het winkelgebied vanuit de ondernemers zelf kwam. Zonder structurele financiering vanuit de markt is het lastig om een centrumgebied verder te ontwikkelen. Overheden willen vaak wel, maar verwachten van ondernemers ook financiële bijdrage. Bovendien zorgt een fonds voor structuur en een geheel andere gesprek. Het gaat in Lichtenvoorde nu niet meer over de vraag wie (financieel) mee wil doen aan een interventie, maar over wat voor goede activiteiten gedaan kunnen worden met de reeds ingelegde middelen. Hierdoor ontstaat een hele andere energie bij de stakeholders.

Wat zijn de belangrijkste leerpunten uit deze case voor andere collectieven? Ondernemersfondsen zijn er in verschillende vormen: een BIZ, reclamebelasting of een fonds op basis van OZB niet-woningen. Iedere vorm heeft eigen varianten en voor- en nadelen. Voor collectieven is het belangrijk om de financieringsvorm te kiezen die past bij de problematiek en ambities van het winkelgebied. Een ambitie gericht op het versterken van de economische structuur van het



hele centrum via een integrale aanpak, vraagt om een andere financieringsvorm dan een vraag vanuit een winkelgebied om meer promotiebudget te verkrijgen. Voor Lichtenvoorde gold dat een grote groep betrokken ondernemers graag samen iets voor elkaar wilde krijgen met behoud van deze positieve energie tijdens de procedure om structurele financiële middelen te verwerven. De inrichting van een eigen draagvlak-procedure voor een ondernemersfonds en niet de aan strakkere wettelijke regels gebonden procedure voor een BIZ paste daar beter bij. En hoewel de case Lichtenvoorde niet uniek is, maakt deze wel duidelijk dat collectieven een weloverwogen keuze moeten maken voor welke financieringsvorm zij willen kiezen.

Waar worden vergelijkbare interventies uitgevoerd?

Ondernemersfondsen zijn er in alle soorten en maten. Uniek is dat tijdens het proces om te komen tot een

ondernemersfonds er meer groeide: er komt een vrijwillige bijdrage vanuit de 'Vrienden van' stichting. Deze vallen buiten het fondsgebied, maar willen toch graag meedoen en een bijdrage leveren. En de ambitie om ook het VV en de gehele promotie van het dorp (breder dan centrum) aan het fonds te koppelen is niet wijdverbreid. Al zie je dat in bijvoorbeeld Leiden ook, die koppelen toeristenbelasting ook aan het fonds.

MEER INFORMATIE:

www.geeflichtenvoordekleur.nl

Referenties

- **Gemeente Oost Gelre (2017).** Programma Lichtenvoorde, februari 2017. Lichtenvoorde: Gemeente Oost Gelre.

CASE 3

HOLMFIRTH (VERENIGD KONINKRIJK)

Experts: Margaret Dale en Gary Warnaby



Het collectief bevind zich in fase 2: Samenwerking opzetten

Situatieschets winkelgebied Holmfirth Centrum

Holmfirth dat onderdeel uitmaakt van Kirklees Council, is een kleine stad, centraal gelegen tussen de steden Manchester, Leeds en Sheffield. Met ongeveer 170 winkel- en horecavoorzieningen is de stad het belangrijkste koopcentrum voor de 27.000 inwoners van de Holme Valley. De meerderheid van de winkels wordt gerund door zelfstandig ondernemers. Het gebrek aan de bekende winkelketens maakt de stad karakteristiek. Wekelijks ontvangt het stadscentrum van Holmfirth zo'n 17.000 tot 20.000 bezoekers. De leegstand is momenteel zo'n 2%, wat ver onder het landelijk gemiddelde is. Holmfirth is onder andere bekend van de comedyserie 'Last of the Summer Wine' die hier is opgenomen, waardoor de stad in trek is bij fans van de serie. Ook staat de regio bekend als een paradijs voor wielerveden. Met haar karakteristieke centrum, goede horecavoorzieningen en buitensportmogelijkheden heeft Holmfirth een goede uitgangspositie om haar aantrekkingskracht voor toeristen te vergroten. In de afgelopen jaren is er echter vanuit de lokale en regionale overheid weinig aandacht besteed aan het versterken van de vitaliteit en levendigheid van de stad.

Omschrijving collectief Holme Valley Vision network

Het collectief 'Keep Holmfirth Special' is gestart in 2009 als reactie op de plannen van Tesco om een grote supermarkt aan de rand van de stad te bouwen. Het collectief wilde meer zijn dan alleen een protestgroep. In 2012 richtten de initiatiefnemers het Holme Valley Vision network op. De focus van dit collectief is gericht op het beschermen en promoten van de stad, zoals naar voren komt in haar ambitie om Holme Valley tot een aantrekkelijke locatie te maken om te

werken, wonen en recreëren, de ontwikkeling van de stad Holmfirth te stimuleren en haar vitaliteit en levensvatbaarheid te waarborgen. Met uitzondering van een bijdrage uit een nationaal big-dataproject (£ 4.683), heeft het collectief geen eigen inkomsten. Het wordt gerund door zo'n 20 bewoners en ondernemers die zich op vrijwillige basis inzetten voor het collectief. Het collectief heeft geen middelen om een nieuwsbrief, website of Facebookpagina te onderhouden. Alle communicatie geschiedt via een mailinglist; leden ontvangen een e-mail wanneer er zaken van belang spelen in de gemeenschap. En ook bijeenkomsten worden op ad-hoc basis georganiseerd als daar noodzaak toe is. Uit het collectief zijn veel 'spin-offs' voortgekomen, waaronder Holmfirth Events (www.holmfirthevents.co.uk) dat zich richt op de online promotie van de stad. Holmfirth kent sinds 1993 ook een ondernemersvereniging (Holmfirth Enterprise and Development), die zich ook richt op de promotie van de stad (onder andere via evenementen), waarmee wordt samengewerkt.

Holmfirth centrum



Het aantal leden is echter dalende en begin 2018 zal deze ondernemersvereniging hoogstwaarschijnlijk worden opgeheven. Het Holme Valley Vision network is aanjager van verschillende interventies en spin-offs, maar kent nog geen duurzame samenwerkings-opzet/organisatievorm of structurele budgetten.



Interventie 1 Proces-, netwerk- en organisatieactiviteiten: opzetten van een vrijwillige community

De aanleiding voor het collectief was het plan van Tesco om een grote supermarkt aan de rand van Holmfirth te openen. De initiatiefnemers waren bang dat de komst van Tesco negatief zou uitpakken voor het unieke karakter van het stadscentrum dat een relatief groot aantal zelfstandig winkeliers herbergt. Ze waren niet tegen de komst van een Tesco-supermarkt, maar wel tegen de bouw van een superstore. Het collectief slaagde erin om de komst van een Tesco superstore in 2013 definitief tegen te houden, na een eerste succesvol protest in 2009.

Hoe heeft een collectief gerund door twintig vrijwilligers dit voor elkaar gekregen? Allereerst door feitenkennis, via het analyseren van de documentatie, waaronder een 900 pagina's tellend verkeerskundig rapport. Daarnaast heeft het collectief eigen onderzoek uitgevoerd, waarin de claim van Tesco weerlegd werd dat de komst van een grote supermarkt tot een groei van de werkgelegenheid zou leiden. Verder werd de actie ondersteund door professionals waaronder een pr-adviseur, waardoor het collectief een succesvolle mediacampagne kon voeren waarmee Tesco

gedwongen werd te reageren op de zorgpunten van het collectief. Maar de belangrijkste succesfactor van het collectief was het geloof in haar eigen kracht. Mensen die tegen de vestiging van een grote winkelketen zijn, zijn vaak apathisch. Ze redeneren dat ze toch niets kunnen uitrichten tegen de plannen van een groot bedrijf als Tesco. Ze ondernemen daarom geen actie en kijken ook niet kritisch naar de informatie die door het bedrijf verstrekt wordt. Van dit gegeven maken grote ondernemingen gretig gebruik. De initiatiefnemers van Keep Holmfirth Special ondernamen wel actie en lazen wel kritisch alle documentatie die Tesco gebruikte om goedkeuring voor de vestiging van de superstore te krijgen. Uiteindelijk gaven verkeerskundige argumenten de doorslag: Het wegennetwerk rondom Holmfirth was niet toegerust op de verkeerstoename die de nieuwe superstore met zich mee zou brengen. Maar het collectief heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het tegenhouden van de bouw van de superstore.

Uit de actiegroep is het Holme Valley Vision Network (HVVN) gegroeid, dat tot doel heeft om organisaties en individuen die begaan zijn met de toekomst van Holmfirth samen te brengen. In de periode 2012-2013 heeft het collectief drie onderzoeken gehouden onder volwassenen, jongeren en bedrijven om te achterhalen wat zij het belangrijkste vinden met betrekking tot de toekomst van de stad. De onderzoeken werden uitgevoerd door een professionele marktonderzoeker en gefinancierd door lokale sponsors waaronder de ondernemersvereniging Holmfirth Enterprise and Development. De resultaten van het onderzoek vormen input voor lokale beleidsplannen. Het onderzoek door HVVN heeft verder geleid tot een grote schoonmaakactie van de rivier de Holme door zo'n 50 vrijwilligers. Om de rivier meer structureel te onderhouden,

heeft een aantal vrijwilligers in 2015 de River Holme Connections charity opgericht. In 2016 had het fonds een budget van ruim £ 65.000 waarmee projecten werden uitgevoerd om de biodiversiteit in de rivier te verhogen en erosie van de oevers tegen te gaan.

In de jaren 2014 en 2015 nam het HVVN deel aan het nationale High Street UK 2020 project. Het doel van dit project was om meer inzicht te krijgen in de factoren die van invloed zijn op de ontwikkeling van retail in stadscentra, collectieven een handelingskader te bieden om het centrum toekomstbestendig te maken en concrete actieplannen uit te werken voor de deelnemende steden. Als onderdeel van het project zijn diverse workshops georganiseerd voor stakeholders in Holmfirth, waaruit concrete plannen voor interventies zijn voortgekomen. Zo heeft het geleid tot de oprichting van de Holmfirth Conservation Group in 2015 die zich richt op het beschermen van het cultureel erfgoed in Holmfirth. Veel plannen voor interventies op het gebied van marketing en branding zijn echter niet uitgevoerd door gebrek aan middelen. Het collectief neemt ook deel aan het nationale BDSU (Bringing Data to Small Users) project dat tot doel heeft om collectieven inzicht te geven in de prestatie van hun binnenstad op basis van data over passantenstromen die via wifi-telpunten verzameld worden. Dit heeft het collectief meer inzicht opgeleverd in wat er op bepaalde tijden in het stadscentrum gebeurt. Sinds de start in 2009 is het collectief uitgegroeid tot een forum dat belangengroepen en individuele belanghebbenden uit Holmfirth samenbrengt. Het collectief fungeert als een belangrijke spreekbuis namens de gemeenschap richting de lokale overheid. Zo levert het collectief een grote bijdrage aan discussies over beleidsplannen van de lokale overheid.

Ter afsluiting

Deze case is een mooi voorbeeld van hoe een collectief zonder financiële middelen toch een belangrijke bijdrage kan leveren aan het verbeteren van de kwaliteit van het stadscentrum. Door onderzoek te doen naar de wensen en behoeften van de gemeenschap en door als een verbinder op te treden tussen verschillende stakeholders in de stad, zijn nieuwe initiatieven ontstaan om de aantrekkelijkheid en bekendheid van de stad Holmfirth te verbeteren. De belangrijkste les die HVVN andere collectieven wil meegeven is dat je de overheid niet per se nodig hebt om zaken gedaan te krijgen in de stad. Het succes van een dergelijk collectief is echter kwetsbaar en berust vooral op de jarenlange inzet (en beschikbare tijd) van een bevlogen groep vrijwilligers. Voor grotere interventies als collectieve marketingacties of branding van het stadscentrum heeft een dergelijk collectief echter onvoldoende slagkracht. En zodra de trekkers minder of geen tijd meer hebben, is de kans zeer groot dat het collectief ter ziele gaat en/of dat er geen vervolg wordt gegeven aan succesvolle interventies. Dit is onder andere in Noordwijk gebeurd.

MEER INFORMATIE:

www.holmfirthevents.co.uk

www.facebook.com/HolmfirthEvents

Referenties

- **Pressreader (2013).** Tesco Loses battle for store in tourist town. Geraadpleegd op 20-12-2017. <https://www.pressreader.com/uk/yorkshire-post/20130916/281749857040832>
- **The Times (2009).** How Holmfirth took on Tesco and won. Geraadpleegd op 20-12-2017.



<https://www.thetimes.co.uk/article/how-holmfirth-took-on-tesco-and-won-w7m6tvh8h99>

- **River holmes connections (z.j.).** About us. Geraadpleegd op 20-12-2017. <https://riverholmeconnections.org/aboutus/>
- **Research Councils UK (z.j.).** High Street UK 2020: Transferring knowledge to facilitate the repositioning, reinventing, rebranding and restructuring of sustainable retail centres. Geraadpleegd op 20-12-2017. <http://gtr.rcuk.ac.uk/projects?ref=ES%2FL005182%2F1>
- **The Huddersfield Daily (2015).** Holmfirth high street future 'more optimistic' than predicted, according to Manchester Metropolitan University study. Geraadpleegd op 20-12-2017. <https://www.examiner.co.uk/news/west-yorkshire-news/holmfirth-high-street-future-more-8631658>
- **The Huddersfield Daily (2014).** Holmfirth Hullabaloo aims to boost trade. Geraadpleegd op 20-12-2017. <https://www.examiner.co.uk/news/west-yorkshire-news/holmfirth-hullabaloo-aims-boost-trade-8258094>
- **Research Councils UK (z.j.).** Improving the Consumer Experience in Retail: Bringing big data to small users. Geraadpleegd op 20-12-2017. <http://gtr.rcuk.ac.uk/projects?ref=102549>
- **IPM (2016), Partner representatives BDSU,** Who is involved? Geraadpleegd op 20-12-2017. <http://www.placemanagement.org/special-interest-groups/managing-places/town-and-city-centresdowntowns/town-centre-policy-and-research/bdsu/who-is-involved/>

CASE 4

SCHOONHOVEN CENTRUM

Experts: Jeroen Roose - Van Leijden en Michiel van der Schaaf



Het collectief bevindt zich in fase 2: Samenwerking opzetten

Situatieschets winkelgebied Schoonhoven Centrum

Schoonhoven speelt, met circa 12.000 inwoners, als historische stad binnen de gemeente Krimpenerwaard, een grote rol als drager van tal van voorzieningen. De binnenstad van Schoonhoven staat bekend om haar historische kwaliteiten als zilver- en vestingstad. Dit maakt de stad tot een toeristische trekpleister, waardoor het niet alleen een regionaal verzorgende functie heeft. In Schoonhoven zijn circa 95 winkels, waarvan 35 zilvermeden en 20 horecabedrijven. De winkelleegstand in Schoonhoven bedraagt circa 17%. Van de 90 winkels stonden 15 panden leeg waarvan 8 zichtbaar en daardoor zeer storend voor de beleving van de bezoeker. Voor de overige panden is een tijdelijke oplossing gevonden.

Omschrijving collectief 'De VOC Schoonhoven'

De VOC (Verenigde Ondernemers Centrum) Schoonhoven is een samenwerkingsverband waarbij ruim 80% van de winkeliers en horecaondernemers in het centrum is aangesloten. Het collectief is per 1 januari 2016 opgericht om een economisch vitale binnenstad realiseren. De doelstellingen van het collectief zijn: verhoging van het aantal bezoekers en de gemiddelde besteding per bezoeker, het versterken van het imago van Schoonhoven als (winkel)centrum van de regio, en het gastvrij ontvangen en goed informeren van bewoners en bezoekers. Om deze doelstellingen te bereiken, onderneemt het collectief vier typen activiteiten: (1) doorontwikkelen van het evenementenaanbod, (2) het realiseren van een schone, veilige en gastvrije binnenstad, (3) marketing en promotie van de stad Schoonhoven, en (4) de samenwerking met stakeholders verbreden. Schoonhoven heeft ook een uitvoeringsorganisa-

tie die door de VOC en de gemeente gefinancierd wordt: Zilverstad Marketing. De ondernemers in Schoonhoven zijn pas sinds 2014 goed georganiseerd met de komst van een ondernemersfonds. In 2014 werkten de ondernemers met een begroting van circa € 80.000, bestaande uit contributie (€ 50.000), de bijdrage uit het ondernemersfonds (€ 25.000) en een bijdrage van de lokale Rabobank (€ 5.000). De fusie van de gemeente Schoonhoven met andere gemeenten tot de gemeente Krimpenerwaard in 2015 heeft er echter voor gezorgd dat de financiering via het ondernemersfonds vanaf dat jaar niet langer een mogelijkheid was. Op dit moment werkt de VOC daarom aan het opzetten van een BIZ als nieuwe collectieve financieringsvorm.



Interventie 1 Proces-, netwerk- en organisatieactiviteiten: Leegstandspilot

Om een positief geluid af te geven en om de leegstand aan te pakken, zijn ondernemers, gemeente en vastgoedeigenaren in 2015 een leegstandspilot gestart. Deze pilot bestond uit het samenbrengen van de verschillende partijen en het bedenken van korte- en langetermijnoplossingen voor de leegstand. De kosten van deze pilot bedroegen ongeveer € 25.000 en zijn gedragen door de gemeente vanuit middelen die beschikbaar waren om innovatie in winkelgebieden te stimuleren.

Als start voor de pilot zijn ondernemers, vastgoedeigenaren, makelaars en gemeente-ambtenaren uitgenodigd voor een inspiratiebijeenkomst over winkelleegstand. Tijdens deze inspiratiebijeenkomst werden de eerste contacten gelegd tussen

ondernemers en vastgoedeigenaren en zijn ideeën opgehaald voor tijdelijke en permanente invulling van de leegstaande panden. Een eerste resultaat van de bijeenkomst was een ludieke 'guerilla stickeractie'. Bezoekers konden bij omliggende ondernemers een 'ik wil hier...' sticker ophalen en deze met hun suggestie voor invulling op een leegstaand winkelpand plakken. De stickeractie zorgde voor positieve media-aandacht en gaf daarnaast inzicht in de wensen en behoeften van bezoekers. Gedurende de rest van het jaar is de leegstand gemaskeerd door de leegstaande panden in te richten met etalagekasten waarin bestaande ondernemers hun producten konden etaleren. Ook werden pop-upstores ingezet om tijdelijke invulling te geven aan de leegstaande winkelpanden.

Resultaat van deze interventie was dat er een permanente invulling kwam van twee winkelpanden, en een betere samenwerking tussen ondernemers en vastgoedeigenaren. Naast het realiseren van pop-upstores is er ook gekeken naar de mogelijkheden van transformatie van winkelpanden naar een andere functie. De looptijd van de pilot (9 maanden) was echter te kort om dit te realiseren.



Interventie 2 Branding en merkpositionering, en (online) marketing: Inzet van marketingcommunicatie op basis van heldere positionering en identiteit

Schoonhoven heeft een lange historie in het smeden van zilver. Het is niet voor niets dat er zoveel zilver-smeden zijn gevestigd in Schoonhoven en hier het



Nederlands Zilvermuseum is gevestigd. De VOC heeft, in samenspraak met de gemeente en ondernemers, ervoor gekozen om dit unieke kenmerk beter te benutten in de marketing en branding van de stad.

Tijdens VOC-bijeenkomsten met ondernemers, vastgoedeigenaren en de gemeente wordt telkens aan hen uitgelegd hoe uniek deze eigenschap van Schoonhoven is en hoe zij daarop in kunnen spelen. Jaarlijks wordt er een plan opgesteld met acties en evenementen om Schoonhoven als zilverstad te promoten. Een van de hoogtepunten is de jaarlijkse Zilverdag op Tweede Pinksterdag. Daarnaast is in samenwerking met Zilverstad Marketing gekozen om een magazine te maken over Zilverstad Schoonhoven gericht op bezoekers uit de regio. De VOC werkt bij de ontwikkeling van acties en evenementen nauw

samen met St. Eloy, het gilde van de zilver-smeden in Schoonhoven. De VOC, het gilde, de gemeente en de provincie zetten zich in om het unieke karakter van de stad ook buiten het centrum al zichtbaar maken (onder andere via bewegwijzering en kunst op rotondes).

De 33e Nationale Zilverdag werd in 2017 opnieuw druk bezocht door goud- en zilverliefhebbers uit binnen- en buitenland. Tijdens het evenement waren er onder andere open ateliers, paviljoens en stands, de mogelijkheid om de vakschool te bezoeken, demonstraties/workshops, zilverwandelingen en live sieradenshows. De Nationale Zilverdag telde circa 22.000 bezoekers en 133 deelnemers. Afgelopen jaar verscheen de vierde editie van het Zilverstad magazine dat als doel heeft om iedereen kennis te laten maken met al het bijzonders dat Zilverstad

Schoonhoven te bieden heeft. Centraal in deze editie stond 'samenwerken' en 'creatieve ondernemers(-geest)'. De verspreiding van het magazine startte op de Zilverdag, waarna het bij zo'n 35.000 adressen in de gemeente Krimpenerwaard en omgeving bezorgd werd. Ook de samenwerking met VOC, het Goud- en Zilvermedengilde, gemeente en provincie heeft zijn vruchten afgeworpen. Via de stichting Zilverstadrotondes zijn op de vijf rotondes rondom Schoonhoven inmiddels grote zilveren kunstobjecten geplaatst. Op dit moment wordt nog niet structureel gemeten of de focus op het unieke karakter van Schoonhoven ook leidt tot meer bezoekers buiten de evenementen om. De VOC probeert dit wel in de gaten te houden aan de hand van onderzoeken die toch al worden uitgevoerd (onder andere koopstromenonderzoek en onderzoeken van de gemeente).

Ter afsluiting

De case Schoonhoven laat zien dat collectieven met een relatief klein budget ook veel kunnen bereiken. Het is gewoon een kwestie van doen. De grootste winst van de leegstandspilot was, dat vastgoedeigenaren en ondernemers met elkaar in gesprek raakten en samen gingen nadenken over (tijdelijke) invulling van de leegstaande panden. Ook werden vooronderstellingen die bij ondernemers en vastgoedeigenaren over en weer heersten de wereld uit geholpen. In een tijd waarin veel winkelgebieden onder druk staan, is een eigen signatuur van cruciaal belang om bezoekers te trekken. Door zich sterker als dé zilverstad van Nederland te presenteren, heeft Schoonhoven een duidelijke identiteit gekregen die moeilijk te kopiëren is door andere binnensteden. De case Schoonhoven leert ook dat een duurzame samenwerking tussen stakeholders hand in hand moet gaan met een duurzame vorm van financiering. Met het wegvallen

van de financiering van het ondernemersfonds in Schoonhoven is het tempo waarin de VOC de geplande interventies uitvoert aanzienlijk teruggebracht. De acties die zijn benoemd in het actieplan voor Schoonhoven van Platform de Nieuwe Winkelstraat en het onderzoek dat studenten van de TMO Business & Fashion School hebben uitgevoerd, zijn daarmee deels stil komen te liggen. Het is de bedoeling om deze acties wel weer op te pakken en uit te voeren als de BIZ is ingesteld die voor structurele financiering gaat zorgen.

Waar worden vergelijkbare interventies uitgevoerd?

De 'Ik wil hier...'-actie om de leegstand in Schoonhoven tegen te gaan, is geïnspireerd op een campagne uit het Verenigd Koninkrijk en ook uitgevoerd in onder andere Utrecht (Biltstraat en Lunetten) en in Bussum.

MEER INFORMATIE:

www.winkelstadschoonhoven.nl/voor-ondernemers/bestuur
www.zilverdag.nl
www.facebook.com/Schoonhovensewinkeliers

Zilverstad Magazine

Referenties

- **Stichting Zilverstadrotondes (2013).** Bidbook Zilverstadrotondes. Geraadpleegd op 20-12-2017. <http://zilverstadrotondes.nl/bidbook-zilverstad-rotondes---schoonhoven.html>
- **Roose-van Leijden, J. (2015).** Actieplan Centrum Schoonhoven, Zeist: Platform De Nieuwe Winkelstraat. Geraadpleegd op 20-12-2017.
- **Winkelstad Schoonhoven (2016).** Ondernemers verenigen zich in VOC SCHOONHOVEN. Geraadpleegd op 20-12-2017. <http://www.winkelstadschoonhoven.nl/ondernemers-verenigen-zich-in-voc-schoonhoven/>



CASE 5

WINKELCENTRUM DE LOPER, VLAARDINGEN

Expert: Marieke Pieters



Het collectief bevindt zich in fase 2 en 3:
Samenwerking opzetten en strategie en
interventies ontwikkelen.

Situatieschets winkelgebied Winkelcentrum De Loper

Winkelcentrum De Loper is een wijkcentrum in het noorden van Vlaardingen. Het is centraal gelegen tussen de woonwijken Holy-Noord en Holy-Zuid en zowel per auto als openbaar vervoer uitstekend bereikbaar. Het winkelcentrum heeft een eigen parkeergelegenheid met circa 250 (gratis) parkeerplaatsen. Winkelcentrum De Loper telt in totaal 51 units met een winkelvloeroppervlak (WVO) van 11.850 m², waarvan 8.650 m² detailhandel. In totaal telt het centrum 3 horecagelegenheden, 12 winkels in de dagelijkse en 34 winkels in de niet-dagelijkse sector. De leegstand in het winkelcentrum bedroeg in 2016 zo'n 2%. De Loper heeft vooral een boodschappenfunctie met supermarkten Albert Heijn en Jumbo. De niet-dagelijkse sector bestaat uit grootwinkelbedrijven waaronder Hema, Zeeman, Bruna en Blokker.

Omschrijving collectief Winkeliersvereniging De Loper

Winkeliersvereniging De Loper is het collectief van het winkelcentrum. Tot 5 jaar geleden was er sprake van twee winkeliersverenigingen omdat het winkelcentrum een 'oud' en een 'nieuw' deel heeft. De winkeliersverenigingen zijn ongeveer vijf jaar geleden gefuseerd tot één vereniging. Sinds begin 2016 is het collectief bezig om ook de andere partijen, zoals vastgoed en gemeente, rond de tafel te krijgen en de hoeveelheid deelnemers uit te bereiden en de betrokkenheid te vergroten. Het budget van de winkeliersvereniging, afkomstig uit een (vrijwillige) promotiebijdrage, is jaarlijks circa € 75.000. De belangrijkste doelen van de vereniging zijn het verhogen betrokkenheid en samenwerking van ondernemers en andere stakeholders, branding van het winkelgebied, opkomen voor ondernemers-

Overdekt winkelcentrum De Loper



belangen richting gemeente, verbeteren openbare ruimte en bevorderen sfeer en het verhogen aantal bezoekers. Op dit moment vervullen circa 15 deelnemers van het collectief een actieve rol. De samenwerking tussen de winkeliers is goed. Het doel is om het aantal actief betrokkenen steeds verder uit te bereiden. En ook de samenwerking tussen het winkelierscollectief en de gemeente en de vastgoedeigenaren wordt steeds concreter. Hier zit ook wederkerigheid in: “als wij nou dit doen, en jullie dat, dan kunnen we een groots effect bereiken”.



Interventie 1 Proces-, netwerk- en organisatieactiviteiten: opzetten en formaliseren van samenwerking tussen vastgoed, gemeente en winkeliers

De Loper heeft te maken met verschillende uitdagingen. Het openbaar gebied is niet optimaal. De gemeente heeft hiervoor een stedenbouwkundige verkenning gemaakt. In De Loper is ook sprake van (dreigende) leegstand, die moeizaam ingevuld wordt. Tegelijkertijd zal het winkelcentrum het hoofd moeten bieden aan de groeiende concurrentie van andere winkelgebieden. Het complex heeft een verouderde uitstraling en er is een wens tot uitbreiding van een supermarkt. Ook is het klantprofiel van De Loper onvoldoende bekend. Bij de stakeholders leven op dit moment verschillende vragen. Moet de openbare ruimte worden aangepast en op welke wijze dan?

Hoe ziet de ideale branchering eruit, hoe gaan we om met mogelijk leeg komende en thans leegstaande units, wie is de consument en wat wil deze

consument als het om beleving gaat? Moet het winkelcentrum van ‘kleur’ veranderen, hebben grote bouwkundige ingrepen nut?

Kortom, uiteenlopende vragen waarbij het verdeeld eigendom van het vastgoed een bijkomende uitdaging vormt. De rol van de ondernemers en andere stakeholders is van wezenlijk belang om het veranderproces tot stand te brengen. In de afgelopen twee jaar is overleg tussen alle partijen tot stand gebracht. Dit heeft geleid tot een concreet activiteitenplan om het winkelgebied toekomstbestendig te maken, waarbij alle partijen gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de uitvoering ervan. Op dit moment worden twee nieuwe collectieven opgericht om het activiteitenplan te kunnen uitvoeren:

1. Een collectief van gemeente, vastgoedeigenaren en winkeliers om het actieplan uit te voeren. De organisatievorm moet nog gekozen worden.
2. Een collectief van vastgoedeigenaren, met als organisatievorm een vereniging van eigenaren, om financiering te realiseren voor verbetering van de winkelpanden en de openbare ruimte.

Concreet is de opgave om het openbaar gebied en de uitstraling van het winkelcentrum aan te pakken. Dit vergt inspanningen van met name de gemeente en de vastgoedeigenaren. Door middel van samenwerking bij het uitvoeren van concrete verbeteracties kunnen zij gezamenlijk veel bereiken, met relatief beperkte middelen. Op initiatief van de Gemeente Vlaardingen zijn begin 2016 vertegenwoordigers, van de gemeente, de winkeliersvereniging en enkele vastgoedeigenaren uitgenodigd om deel te nemen aan het FIT programma. Het programma is gebaseerd op veranderekundige uitgangspunten.

FIT staat voor:

- **F**actoren in kaart brengen. Wat gaat nu goed en wat levert problemen op?
- **I**nzicht verwerven in mogelijke oplossingsrichtingen en de haalbaarheid ervan;
- **T**oekomstvisie ontwikkelen en bijbehorend concreet plan van aanpak/stappenplan.

Het FIT programma heeft er onder andere toe geleid dat de gemeente budget heeft weten vrij te maken voor het vervangen van de bestrating (kosten: € 1,2 miljoen) in 2018. Dit heeft ertoe geleid dat (een deel van) de vastgoedeigenaren de gevels van de winkelpanden wilden gaan aanpakken. Omdat de vastgoedeigenaren nog niet verenigd waren, had de winkeliersvereniging budget beschikbaar gesteld voor een projectmanager (voor het tot stand brengen en begeleiding van de samenwerking tussen de vastgoedeigenaren) en een architect om een concreet voorstel (kosten: € 2.000) te laten maken voor de aanpassing van de gevels. Het uitgangspunt is dat de aanpassing van de gevels het winkelcentrum een modernere uitstraling geeft. Omdat het winkelcentrum zowel grote als particuliere vastgoedeigenaren heeft, is het van belang dat de kosten van de gevelaanpassing voor alle partijen te dragen zijn. In overleg met alle stakeholders is een investering van maximaal € 5.000 per pand bepaald in 2018. Het tot stand brengen van de samenwerking en het mobiliseren van alle stakeholdersgroepen verliep goed, maar het heeft veel tijd gekost en nog niet iedereen is aangehaakt.

De wijze van het tot stand brengen van samenwerking heeft voor groot draagvlak gezorgd. Door deze aanpak is er wederkerigheid tussen de verschillende

stakeholders in de uitvoering van de verbeteracties. Tot nu toe heeft het intensiveren van de samenwerking opgeleverd dat partijen met elkaar in gesprek zijn en dat dit zal leiden tot een gezamenlijke aanpak van het winkelgebied. Uiteindelijk moet de aantrekkelijkheid/modernisering en de branding (die nog verder ingevuld zal worden) leiden tot een verhoging van de klanttevredenheid en hogere bezoekersaantallen en een verbetering van de concurrentiepositie.

Ter afsluiting

De Loper is een mooi voorbeeld van een case waarbij een proactieve winkeliersvereniging met minimale middelen partijen bij elkaar heeft weten te brengen, waardoor zowel de gemeente, vastgoedpartijen als winkeliers zijn gaan investeren in het verbeteren van de kwaliteit van de winkelpanden en de openbare ruimte. Uit het opzetten van de samenwerking tussen ondernemers, vastgoedeigenaren en de gemeente in De Loper kan het volgende geleerd worden:

- Neem echt de moeite om met iedere stakeholder verbinding te maken en te betrekken;
- Bouw wederkerigheid in. Beantwoord de vraag 'what's in it for me' om mensen mee te krijgen;
- Pak het echte probleem aan en doe niet aan symptoombestrijding;
- Gezamenlijk de plannen bepalen om het draagvlak te vergroten en deze stapsgewijs uitvoeren;
- Concrete en haalbare doelen stellen waardoor alle stakeholders financieel kunnen bijdragen aan de herontwikkeling van het winkelcentrum.

In de nabije toekomst zal eerst de samenwerking tussen de vastgoedeigenaren vorm krijgen. Na uitvoering van de plannen om de fysieke kwaliteit in het winkelgebied te verbeteren, wordt er naar gestreefd

ook een professionaliseringsslag te maken bij de winkeliersvereniging voor branding van het winkelgebied. De benodigde input voor het brandingtraject is reeds via het FIT programma opgehaald. De stapsgewijze aanpak is reeds bepaald. De tijdslijn voor de uitvoering moet nader worden bepaald. Hiermee volgt het collectief het advies dat ook in andere studies wordt gegeven: breng eerst de basis op orde in het winkelgebied voordat er met marketingactiviteiten gestart wordt (zie pagina 11 van de blueprint). Daar kunnen andere winkelgebieden een voorbeeld aan nemen.

MEER INFORMATIE:

www.winkelcentrumdeloper.nl/
www.facebook.com/WinkelcentrumDeLoper

Referenties

- **I&O Research (2017).** KSO Randstad Koopstromen 2016; Aankooplocatie De Loper. Geraadpleegd op 11-02-2018. http://www.kso2016.nl/downloads/factsheets/Aankooplocatie_439300.pdf

Vernieuwde buitenruimte winkelcentrum De Loper



CASE 6

AALST CENTRUM

Experts: Pieter Van Houcke, Thomas Verdoodt,
Sofie van Herreweghe en Ruth de Vreese



**Het collectief bevindt zich in fase 2 en 3:
Samenwerking opzetten en strategie en
interventies ontwikkelen.**



Situatieschets winkelgebied Aalst

De Vlaamse gemeente Aalst heeft ruim 84.000 inwoners. Het centrum van Aalst telt ongeveer 750 winkel- en horecapanden met een gezamenlijk winkelvloeroppervlak van circa 59.500 m² en heeft een regionaal verzorgende functie. De totale stad Aalst heeft circa 1.730 gevulde commerciële panden waarvan 418 horecapanden. In het kernwinkelgebied zijn ongeveer een 450 winkels en 100 horekazaken gevestigd. Het aantal leegstaande winkelpanden in de gemeente Aalst is tussen 2008 en 2017 verdubbeld tot 182. De gemiddelde leegstand in het centrum bedroeg in 2017 zo'n 15% (in WVO).

Omschrijving collectief Aalst Centrum

In Aalst Centrum zijn meerdere collectieven en samenwerkingsverbanden actief. Samenwerking tussen de stad en de Aalsterse ondernemers is

sinds 2014 officieel via een Economische Raad. Dit adviesorgaan is de centrale spil tussen 5 thematische Deelraden. De koepelraad heeft als doel om overleg te organiseren, advies te verlenen, belangen te behartigen, informatie uit te wisselen en acties en initiatieven te ontwikkelen die zorgen voor een gezonde en economisch vitale stad. Er zijn een twintigtal ondernemers betrokken bij deelraad Handel & Horeca waaronder ook het centrummanagement valt, dat vanuit de lokale overheid wordt bestuurd. Daarnaast hebben de ondernemers van het stadscentrum zich sinds oktober 2017 verenigd in een overkoepelende stadsdekenij, District A genaamd. Zo wordt er samengewerkt op stadsniveau tussen handel en horeca. District A is organisch gegroeid uit de deelraad Handel en Horeca en is een vzw (vereniging zonder winst).



Interventie 1 Proces-, netwerk- en organisatieactiviteiten: opzetten van collectief District A

Tot 5 jaar geleden was er sprake van meerdere dekenijen (winkeliersverenigingen). Veel van deze dekenijen functioneerden op straatniveau. Ondernemers konden zich hier vrijblijvend (€ 300 per jaar) bij aansluiten. Natuurlijk profiteerden ondernemers die geen lid van een dekenij waren mee van het succes en niet elke straat beschikte over een dekenij waardoor sommige gemotiveerde ondernemers buiten boord vielen. Sinds begin 2014 besloot de stad Aalst (vanwege het hoge leegstandspercentage in het centrum) om partijen rond de tafel te krijgen en de betrokkenheid voor de toekomst van het Aalsters centrum te vergroten. Zo ontstond in 2014 de deelraad Handel & Horeca, waarmee een connectie werd gemaakt tussen het stadsbeleid en ondernemers. Sindsdien worden de behoeftes van handelaren aanhoort bij driemaandelijke vergaderingen. Maar niet elke ondernemer was op de hoogte van de economische deelraad. Bovendien bleek uit een grootschalig en meerjarig onderzoeksproject van de Hogeschool Gent, waarin meer dan 100 ondernemers werden geïnterviewd, dat voor het aantrekkelijk maken van het stadscentrum samenwerking tussen ondernemers niet alleen op buurtniveau moet plaatsvinden. Zeven centrumondernemers sloegen daarom de handen ineen en besloten een initiatief op te zetten voor en door ondernemers, dat fungeert als stadsdekenij: District A. District A is in oktober 2017 van start gegaan. De lovende persbelangstelling en hippe communicatiestijl van District A stimuleerde veel

ondernemers om deel uit te maken van dit collectief (op het moment zijn dat er circa 250). Ook het feit dat dit initiatief getrokken wordt door zeven inspirerende ondernemers met florerende winkels en horecazaken is een absolute plus; Zij fungeren als ambassadeurs. Vroeger organiseerde de stad evenementen in het centrum, maar werden de winkeliers te weinig betrokken. Nu tracht de stad de rollen om te draaien, de winkeliers worden via District A aangespoord om naast de stad ook zelf activiteiten te ondernemen en worden daarbij ondersteund door de stad.

District A focust zich op het creëren van beleving in het kernwinkelgebied van de stad Aalst. Ze focust zich vooral op evenementen en op het promoten van Aalst als winkelstad voor de regio. District A heeft geen eigen structurele middelen. Per project zoekt District A financiering bij partnerorganisaties zoals de stad Aalst, UNIZO en Horeca Vlaanderen. Ze hebben er expliciet voor gekozen om geen extra bijdrage van de leden te vragen.

De eerste resultaten van de samenwerking zijn veelbelovend. Zowel de kwaliteit van samenwerking tussen de ondernemers als de connectie met de lokale overheid verloopt volgens beide partijen goed. Schepen (wethouder) van Economie Katrien Beulens (CD&V) gelooft dat District A veel potentie heeft. "Het is goed dat er dekenijen (verenigingen) bestaan voor de winkelstraten op zich, maar ook dat er nu een overkoepelend verbond is. Er komen heel veel toffe ideeën naar boven die volk kunnen lokken, en dat komt alle handelaars ten goede. Als stad organiseren we bijvoorbeeld Aalst Twinkelt, maar we kunnen niet elke week zoiets doen. Het valt alleen maar toe te juichen dat er zoveel initiatief komt van de handelaars zelf."



Interventie 2 Branding en merkpositionering, en financiële incentives: Beleef Aalst Stad

Stad Aalst wil met het project 'bAsta! Beleef Aalst Stad' inzetten op de versterking van de beleevingswaarde van het stadscentrum voor bezoekers en de verhoging van de attractiviteit voor ondernemers. De gemeente heeft het initiatief genomen voor bAsta! en wil, door proactief in te spelen op de aanwezige kansen, de negatieve tendensen tijdig keren. Dit wil de stad onder meer doen door een branding traject, kindvriendelijke horeca te stimuleren, leegstand aan te pakken en een luisterend oor te bieden voor de zorgen van de ondernemers.

Er werd in februari 2017 een traject opgestart waarbij in samenspraak met de handel en horeca op zoek gegaan werd naar het unieke karakter van het Aalsterse winkelhart. Het bureau 'CityD' werd in de arm genomen om het hele proces en de inhoudelijke organisatie van participatiesessies op zich te nemen. Uit de sessies kwam naar voren dat uniek aan Aalst is dat het een creatieve winkelstad is waar satire en humor een belangrijke rol spelen. Belangrijk is dat de creativiteit steeds van onderop komt en als rode draad door het leven van de Aalstenaar en de stad Aalst loopt. Momenteel wordt dit unieke karakter vertaald in een communicatiestrategie gericht op de regio. De projectcoördinator van bAsta! is verantwoordelijk voor deze communicatiestrategie, in afstemming met de dienst Stadmarketing en Communicatie van de stad Aalst.

Ook heeft de stad eind 2017 een brochure laten maken om de stad te promoten bij potentiële ondernemers en investeerders. Daarnaast heeft de stad Aalst voor de periode 2018-2020 vier premies in het leven geroepen om wonen boven winkels in het centrum te stimuleren. Pandeigenaren en huurders kunnen premies aanvragen om: een pand geschikt te maken voor een woning boven de winkel, het maken of vernieuwen van een aparte toegang naar de woning, gevelrenovatie, en om het te laten voldoen aan de minimumeisen van de Vlaamse Wooncode. Aanvragers mogen de vier premies combineren tot een maximum van € 15.000 per pand. Los van deze twee acties heeft de stad tot op heden nog maar weinig gedaan om de leegstand terug te dringen.

De stad Aalst zet verder sterk in op het kindvriendelijk maken van publieke ruimte in de stad. In december 2016 is als onderdeel van het bAsta! project een enquête over kindvriendelijke horeca afgenomen in de binnenstad onder bezoekers en werknemers van bedrijven in het centrum. Daarnaast hebben kinderen in de leeftijd van 8 tot 12 jaar via een speelse klankbordsessie suggesties gegeven voor het kindvriendelijker maken van de horeca in het centrum. Op basis van dit onderzoek zal rond mei 2018 een nieuwe brochure verschijnen met tips en tricks die horeca-uitbaters kunnen toepassen om hun zaak kindvriendelijk te maken. Daarnaast zullen ambassadeurs van kindvriendelijke horeca worden aangesteld.

Met bAsta! zet de stad via diverse acties in op een attractievere binnenstad. Samen met de ondernemers vormt het beleid een tandem: zij creëren een wauw gevoel in hun winkel en de stad wil dit doortrekken in haar winkelstraten. bAsta!, en ook de doorvertaling hiervan in de deelraad Handel & Horeca en het

initieën van District A is mede tot stand gekomen door een Europese EFRO-subsidie. Deze gelden geven zowel ondernemers als overheid meer slagkracht in het verwezenlijken van de initiatieven. Het fungeert als vliegwiel. Het totale budget van bAsta! is € 200.000 dat afkomstig is van: EFRO-subsidie (€ 80.000), Hermes-fonds (€ 40.000), provincie Oost-Vlaanderen (€ 50.000) en de stad Aalst (€ 30.000). Dankzij de EFRO-middelen was het mogelijk om een lokale projectcoördinator aan te stellen die zich kan toeleggen op acties om leegstand terug te dringen. Hierdoor is er een centraal aanspreekpunt en zijn er werkingsmiddelen om specifieke acties op te starten. Bovengenoemde activiteiten zijn niet door het collectief District A uitgevoerd, omdat deze pas eind 2017 is opgericht. Sinds de oprichting werkt het collectief wel nauw samen met de Stad Aalst samen om de binnenstad aantrekkelijker te maken.



Interventie 3 (Online) marketing: Foodmarkt

De eerste Aalsterse Foodmarkt, werd midden september '17 georganiseerd door enkele handelaars. Een deel hiervan maakte deel uit van de deelraad Handel & Horeca. Er schreven zich 65 lokale collega's in om een stand te openen en ongeveer de helft van de winkels in Aalst opende de deuren. Met name in de Molenstraat en Zoutstraten was het erg druk. Het was een groot succes en lokte duizenden bezoekers. Zelfs de organisatoren hadden dit niet verwacht. Deze straten zijn de B-locaties van de stad en waren tot 3 jaar geleden de straten met het hoogste leegstandsperscentage. Deze interventie leverde duizenden bezoekers op (politie raamde het aantal op zo'n 7.000)

en hoewel er geen formele evaluatie heeft plaatsgevonden bleek uit de contacten met deelnemende ondernemers dat zij overwegend positief waren. Ook waren er veel lovende persberichten over de stad, wat positief was voor het imago. Ook kwamen samenwerkingen tot stand tussen verschillende ondernemers. Samenhorigheid daar draaide het om. Na de organisatie van de Foodmarkt besloten de initiatiefnemers deze succesformule verder door te trekken en ook andere ondernemers te stimuleren om deel te nemen aan een centrumbreed samenwerkingsplatform. Dit was de start van District A.

Ter afsluiting

Zoals reeds op pagina 6 beschreven is, is in België minder sprake van coördinatie en afstemming tussen stakeholders voor het vermarkten van stadscentra dan in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Met de oprichting van de deelraad Handel & Horeca en het collectief District A zijn in Aalst op dit gebied goede stappen gezet om de verschillende initiatieven van ondernemers en collectieven in de stad te bundelen en meer structureel samen te werken met de lokale overheid. Hierdoor werden ondernemers meer verbonden en kregen ze de kans om gehoord te worden door het beleid waardoor ze een sterke steun vanuit de stad ervaren en het aanzet om proactief te ondernemen. Ze verwachten niet langer dat acties vanuit de stad worden georganiseerd maar nemen zelf het heft in eigen handen. Als ondernemers een idee hebben, kunnen ze hiermee terecht bij de economische dienst van de stad (bij de centrummanager en bAsta! coördinator). Ook heeft de stad goed gebruik gemaakt van Europese subsidie-mogelijkheden om interventies te financieren die schrappen helpen om aantrekkelijkheid van de stad te verbeteren. Uniek is ook dat de stad Aalst sterk

inzet op het kindvriendelijker maken van de publieke ruimte en horecazaken. In maar weinig winkelgebieden vinden interventies plaats die zich richten op kinderen.

Voor de toekomst willen de deelraad Handel en Horeca en District A meer evenementen als de Foodmarkt organiseren. Er wordt verder gewerkt aan de communicatiestrategie en de stad krijgt een imagoboost. Op termijn wil de stad ook mensen laten merken dat Aalst bruist en vol met innovatief en lokaal ondernemerschap zit.

Waar worden vergelijkbare interventies uitgevoerd?

De branding- en marketingactiviteiten die in Aalst ondernomen zijn, worden ook in veel andere winkelgebieden gepleegd (bijvoorbeeld in Schoonhoven Centrum en de Beethovenstraat in Amsterdam). En ook de organisatie van een foodmarkt is niet uniek. De interventie gericht op het meer kindvriendelijk maken van het stadscentrum is daarentegen wel bijzonder.

MEER INFORMATIE:

www.facebook.com/aalstcentrum

www.aalst.be/artikel/basta-focust-op-beleving-handelscentrum-aalst

www.visit-aalst.be

www.facebook.com/District-A-180325902532884

Referenties

- **Het Laatste Nieuws (2017).** Handelaars verenigen zich in District A. Geraadpleegd op 19-02-2018. <https://www.hln.be/regio/aalst/handelaars-verenigen-zich-in-district-a-a8c4f2ef/>
- **HoGent (2017).** Multidisciplinair PWO-project – eindverslag: Een onderzoek naar activatie van de aanloopstraten in B-locaties en stedelijke kernen. Aalst: Hogeschool Gent.
- **Kennisnetwerk Detailhandel (2017).** Gemeentelijke feitenfiche voor detailhandel: Aalst. Provincie Oost-Vlaanderen.
- **Stad Aalst (2017).** Aalst heeft het voor u! Geraadpleegd op 21-02-2018. <https://www.aalst.be/artikel/aalst-heeft-het-voor-u>
- **Stad Aalst (2017).** Vier premies Wonen boven winkels. Geraadpleegd op 21-02-2018. <https://www.aalst.be/artikel/vier-premies-wonen-boven-winkels>

Lokale handelaars met links Ramses Beukens (voorzitter District A) en midden schepen Katrien Beulens. Bron: Het Laatste Nieuws (2017)



CASE 7

BALLYMENA CENTRUM (VERENIGD KONINKRIJK)

Experts: Sean Trainor en Gary Warnaby



Het collectief bevindt zich in fase 3 en 4:
Strategie en interventies ontwikkelen
en interventies uitvoeren

Situatieschets winkelgebied Ballymena Centrum

Ballymena (Noord-Ierland) is een stad met 26.000 inwoners op zo'n 40 minuten rijden van Belfast. Het centrum van Ballymena heeft historisch gezien een regionaal verzorgende functie zowel voor het doen van dagelijkse boodschappen als niet-dagelijkse aankopen (zo'n 100.000 inwoners in het verzorgingsgebied). Het centrum heeft circa 175 winkels waarvan ongeveer 70% in de niet-dagelijkse sector en 60

horecavestigingen. De winkelleegstand ligt rond de 12%. Dit is lager dan het landelijk gemiddelde van 14,5% in Noord-Ierland.

Omschrijving collectief: Ballymena BID

De Ballymena BID is opgericht in 2015 en was het eerste Business Improvement District in Noord-Ierland. Het collectief is een limited by guarantee (Ltd.) vergelijkbaar met de Nederlandse B.V., en bestaat nu iets meer dan twee jaar in zijn huidige vorm. Het jaarlijkse

Ballymena BID / Bron: <http://nibidsacademy.co.uk/category/latest-news/>



budget ligt op ongeveer £ 200.000, wat verkregen wordt via een heffing onder ongeveer 440 bedrijven in het stadscentrum. De BID heeft maximaal 16 bestuurders die elke twee maanden samenkomen. Er zijn drie werkgroepen (marketing, bedrijfsondersteuning en schoon/veilig), waarvan de leden elkaar ontmoeten wanneer daar aanleiding toe is. Budgetaanvragen, actieplannen en andere voorstellen vanuit de werkgroep moeten worden goedgekeurd door het bestuur. Het collectief richt zich op marketing en promotie (o.a. via evenementen), bereikbaarheid (o.a. parkeergelegenheid en bewegwijzering), ondernemersondersteuning, veiligheid en het verbeteren van de publieke ruimte. Het collectief heeft een eigen merk ontwikkeld dat gebruikt wordt in alle communicatie-uitingen: 'Ballymena means More'. Recente acties van het collectief zijn onder andere de organisatie van diverse evenementen (o.a. een centrumbrede kortingsdag), een veiligheidstraining en -informatiepakket voor ondernemers, en ledenkorting (o.a. korting op pintransacties en energiekosten). Aan de oprichting van de BID ging echter een lang traject vooraf, wat in deze case beschreven wordt.



Interventie 1 Proces-, netwerk- en organisatieactiviteiten: professionaliseren van de collectieve samenwerking

Sinds 2003 heeft Ballymena een centrummanager in dienst. De belangrijkste taak destijds was om een collectieve samenwerking tussen lokale ondernemers en andere stakeholders in het centrum (publieke partijen) op te zetten. Het collectief is begonnen als een maandelijks ad hoc overleg voor de betrokken

stakeholders. Er was geen formele samenwerking en hoewel er resultaten werden bereikt (onder andere een nieuwe parkeerwetgeving in het centrum en succesvolle belangenbehartiging van centrumondernemers), vormde het gebrek aan financiering een grote belemmering voor de slagkracht van het collectief.

De lokale overheid erkende het voordeel van een goed georganiseerd en daadkrachtig collectief, met name als gesprekspartner, en ondersteunde daarom financieel enkele projecten, waaronder enkele kleine evenementen in het centrum. In 2007 vroegen twee ondernemers uit het centrum de gemeenteraad om nieuwe kerstverlichting in hun straat te financieren. Dit stelde de Raad voor een dilemma. De Raad erkende het belang van straatverlichting in de wintermaanden, maar wanneer zij zou toestemmen, zou het elke straat moeten financieren. Wanneer de raad zou weigeren, dan zou het de politieke doelstelling om lokale bedrijven te helpen niet serieus nemen. Dat zou de geloofwaardigheid van de Raad kunnen aantasten. De Raad stemde uiteindelijk in met een voorstel om het opgehaalde budget bij ondernemers van de verschillende winkelstraten voor kerstverlichting te verdubbelen met een maximum van £ 60.000. Uiteindelijk was er £ 160.000 pond beschikbaar voor het vernieuwen van de kerstverlichting in het stadscentrum. De resultaten van het vernieuwen van de feestverlichting waren, dat de ondernemers zich 'empowered' voelden en de sfeer en gezelligheid in het centrum verbeterde waardoor hogere omzetten gerealiseerd werden in december dan in voorgaande jaren.

De Raad werkte daarna met het collectief samen aan een aantal andere marketingactiviteiten voor het stadscentrum en stelde hiervoor op project-

basis financiering beschikbaar. In 2007 ontstond ook het besef dat structurele financiering noodzakelijk was om de plannen van het collectief om het stadscentrum te versterken en promoten te kunnen bekostigen. Het collectief ging op studiereis naar het Verenigd Koninkrijk om te kijken hoe stadscentra daar aantrekkelijk en vitaal gehouden werden. Dit was de eerste positieve kennismaking van het collectief met Business Improvement Districts (BID's).

Om tot een structurele financiering van haar activiteiten te komen wilde het collectief na de geslaagde studiereis een BID oprichten. Er was echter een groot probleem: in 2007 kende Noord-Ierland nog geen wetgeving voor het opzetten van een BID. Het was een nieuw concept waar nog maar weinig mensen in Noord-Ierland van hadden gehoord. Het collectief besepte dat het maken van nieuwe wetgeving een langdurig proces zou worden en dat ze momentum moesten blijven vasthouden. Daarom werd door het collectief eerst een 'vrijwillige BID' opgezet. Toen geld werd ingezameld en plannen werden opgesteld, waren veel ondernemers enthousiast en nam het ledenaantal van de vrijwillige BID toe. Dat leverde budget op om onder andere een centrumbrede kortingsdag te organiseren. Er werd echter snel duidelijk dat bedrijven die niet mee hadden betaald ook profiteerden van het evenement, waardoor het draagvlak voor de vrijwillige BID afnam. De vrijwillige BID leidde wel tot een grotere behoefte onder ondernemers aan een formele BID, waaraan alle bedrijven in centrum verplicht een financiële bijdrage moeten leveren.

De gemeenteraad had in de tussentijd bij de Noord-Ierse overheid gelobbyd om de BID-wetgeving van de grond te krijgen. De centrale overheid was niet heel happig om nieuwe wetgeving te ontwikkelen,

omdat ze niet wisten welk departement hiervoor verantwoordelijk zou moeten zijn: ging om wetgeving voor ondernemingen, om financiële wetgeving of viel het onder sociale zaken? Hoewel ze niet tegen het BID waren, had de centrale overheid andere prioriteiten. In 2010 werd er tijdens een ontmoeting tussen de minister en de gemeenteraadsleden momentum gecreëerd. De minister was positief en het wetgevingsproces werd gestart.

Om de lobby voor de BID-wetgeving te ondersteunen had de gemeente in 2010 een Europese Interreg subsidie aangevraagd en gekregen ter waarde van £ 160.000 om te onderzoeken of de BID levensvatbaar was. Financiering van diverse projecten vanuit het Interreg project hield het BID-concept en het momentum levend tijdens het lobbytraject voor de BID wetgeving. In 2011 besloot de gemeenteraad om voor een periode van drie jaar jaarlijks £ 60.000 te steken in een voorloper van de BID: Ballymena Town Centre Development Ltd (BTCD). Een deel van de Interreg subsidie werd gebruikt om gespecialiseerde BID-adviseurs te betrekken bij de BTCD, om de overgang naar een formele BID succesvol voor te bereiden. Zij hebben onder andere geholpen met het opstellen van een bedrijfsplan, waar ondernemers in het centrum over konden stemmen. In maart 2015 werd 'Ballymena BID' de eerste BID in Noord-Ierland. Het oude BTCD collectief werd in juli 2015 geïntegreerd in de nieuwe BID.

De BID is nog steeds een jong concept in Noord-Ierland en kende in het begin de nodige kinderziekten. Door het succes van de Ballymena BID werden in drie andere Noord-Ierse steden in 2015/2016 BID's opgezet (Belfast, Newry en Strabane). Ook is met ondersteuning van de centrale overheid de 'Northern

Ireland BIDs Academy,' opgericht waar managers van BID's worden gekoppeld aan professionele BID-adviseurs uit het Verenigd Koninkrijk die hen ondersteunen en trainen. Andere steden in Noord-Ierland werken momenteel ook aan het opzetten van een BID.

Ter afsluiting

Om de samenwerking te professionaliseren en structurele middelen te verwerven voor interventies heeft het collectief in het stadscentrum van Ballymena samen met de lokale overheid met succes gelobbyd voor nationale wetgeving die het mogelijk maakt om een Business Improvement District op te zetten. In 2015 was de Ballymena BID de eerste BID van Noord-Ierland. De succesvolle beïnvloeding van nationale wetgeving door een collectief maakt de case Ballymena uniek; collectieven in Nederland en het Verenigd Koninkrijk komen niet voor deze uitdaging te staan omdat in deze landen al BID wetgeving is. Toch kunnen ook collectieven in deze landen leren van de activiteiten van het collectief in Ballymena. Tussen het idee van het collectief om een BID op te richten en de feitelijke start van de BID zat acht jaar. In al die jaren heeft het collectief het momentum weten vast te houden, eerst via het instellen van een vrijwillige BID en daarna via een meer formele voorloper gefinancierd met een Europese subsidie. De case Ballymena leert dat met inventiviteit, daadkracht en vasthoudendheid een collectief veel kan bereiken.

Waar worden vergelijkbare interventies uitgevoerd?

De case Ballymena is uniek, er zijn geen andere voorbeelden bekend van collectieven die voor een vergelijkbare uitdaging stonden.

MEER INFORMATIE:

www.ballymenameans.com
www.nibidsacademy.co.uk

Referenties

- **Ballymena BID (2015).** Ballymena BID Business Plan 2015 – 2020. Ballymena: Ballymena BID.
- **Ballymena BID (z.j.).** About Ballymena BID. Geraadpleegd op 21-02-2018. <http://ballymenameans.com/about-ballymena-bid>
- **Mosaic Futures Ltd. (z.j.) Latest news.** Geraadpleegd op 21-02-2018. <http://nibidsacademy.co.uk/category/latest-news/>

CASE 8

OOSTERHOUT CENTRUM

Expert: Stefan van Aarle



**Het collectief bevindt zich in fase 3 en 4:
Strategie en interventies ontwikkelen
en interventies uitvoeren**



Situatieschets winkelgebied Oosterhout Centrum

Het Brabantse Oosterhout (gelegen tussen Breda en Tilburg) telt circa 50.000 inwoners. Oosterhout Centrum telt zo'n 276 winkels (49.000 m² WVO) en 76 leisurevestigingen (incl. horeca). De binnenstad heeft een bovenlokaal verzorgende functie, maar net als in veel andere middelgrote steden staat de winkelfunctie van het centrum onder druk. Ruim 14% van de verkooppunten stond begin 2018 leeg. Daarmee is de leegstand fors hoger dan het landelijke gemiddelde.

De gemeente Oosterhout heeft in samenspraak met ondernemers en vastgoedeigenaren een binnenstadsvisie opgesteld. Deze roept op tot keuzes en impulsen die gericht zijn op een aantrekkelijke

en compacte binnenstad. Marktpartijen worden uitgedaagd om met initiatieven te komen die tot sanering van het aantal winkelmeters leiden en perspectief creëren voor andersoortige bestemmingen.

Omschrijving collectief Stichting Bruisende Binnenstad

Per 2018 is er een Stichting Bruisende Binnenstad actief, als opvolger van de gelijknamige stuurgroep. In de stichting participeren ondernemers en vastgoedeigenaren van zowel het overdekte winkelcentrum Arendshof als de winkelstraten, de horecasector en de gemeente. Voor de financiering (en dan vooral de uitvoering van het jaarlijkse activiteitenplan) is een bedrijveninvesteringszone (BIZ) opgezet. In het najaar van 2017 hebben ondernemers en vastgoedeigenaren met een overtuigende meerderheid ingestemd met

de start van de BIZ. Gezamenlijk halen zij jaarlijks € 130.000 op. De gemeente vult dat budget aan met € 150.000. In 2016 en 2017 is gewerkt om de BIZ te realiseren. Een door alle partijen aangestelde binnenstadsmanager had in deze jaren de taak een koers te ontwikkelen en onderling vertrouwen te kweken. Het doel van de BIZ is om het algemene beeld van de binnenstad van Oosterhout onder consumenten en ondernemers te verbeteren, de leegstand te verminderen en het aantal bezoekers te vergroten. Om dit te bereiken wil het collectief investeren in promotie, een gevarieerd aanbod aan leisure en belevenissen bieden, de kwaliteit van vastgoed, en de openbare ruimte, en het aanbod van voorzieningen.

Basis van de samenwerking is een plan van aanpak met een strategische en een operationele agenda. De projecten die onderdeel zijn van de strategische agenda hebben een lange doorlooptijd en vragen daarom om continue inzet van gemeente, ondernemers en vastgoedeigenaren. De primaire verantwoordelijkheid voor deze projecten ligt doorgaans bij de gemeente. Denk aan ruimtelijke interventies met als doel om de binnenstad compacter te maken. Daarentegen is de operationele agenda duidelijk afgebakend. Deze projecten hebben een 'kop' en een 'staart' waardoor de effecten meetbaar zijn. Denk aan de organisatie van evenementen, de aanpak van leegstand, aankleding van de binnenstad, een gastvrije binnenstad.

Er wordt hard gewerkt om de binnenstad van Oosterhout aantrekkelijker te maken, met bijvoorbeeld evenementen, aankleding van de binnenstad, een actieve promotiecampagne (Proef Oosterhout), de aanpak van leegstand een nieuwe website www.proefoosterhout.nl, gratis wifi en een nieuwe visie op de binnenstad.



Interventie 1 Proces-, netwerk- en organisatieactiviteiten: Gezamenlijke openingstijden

Eén van de interventies is het verlengen van de openingstijden van de winkels om in te spelen op het nieuwe bezoekgedrag van de consument. Het overgrote deel van de winkeliers sluit de deuren tussen 17:15 en 17:30 uur. De koopavond op vrijdag zit al jaren in een sleur en op extra koopzondagen doen er meer ondernemers niet mee dan wel. Voor de politiek, goedwillende ondernemers en bezoekers een doorn in het oog. Daarom heeft de winkeliersvereniging (die sinds de oprichting van de BIZ met een afvaardiging is vertegenwoordigd in de Stichting Bruisende Binnenstad) het initiatief genomen de sluitingstijden van de winkels te verlengen om beter aan te sluiten bij de moderne consument. In eerste instantie luidde het voorstel om de sluitingstijden te verlengen tot 19:00 uur op weekdagen. Dit kon niet rekenen op draagvlak. Een nieuw voorstel volgde, waarbij winkels om 18:00 uur sluiten.

Om ondernemers het belang van aangepaste openingstijden te laten inzien, heeft een student van Avans Hogeschool uitgebreid onderzoek gedaan naar de voorkeuren van consumenten in de regio en in Oosterhout. Daaruit bleek een behoefte aan verlenging van openingstijden gedurende weekdagen. Via diverse algemene bijeenkomsten en sessies per straat is het draagvlak gepeild. Op basis van deze informele peilingen heeft het bestuur van de winkeliersvereniging het besluit genomen om de tijden te verleggen tot 18:00 uur op maandag tot en met donderdag en zaterdag. De vrijdag (21:00 uur) en op koopzondagen

(17:00 uur) bleven ongewijzigd. Schriftelijk is vervolgens het draagvlak voor deelname opgehaald. Ondernemers konden door het plaatsen van een handtekening hun steun uitspreken voor een pilot van één jaar vanaf 1 juli 2017. De handtekening werd tevens beoordeeld als een 'verplichting' om de pilot een jaar vol te houden. In totaal heeft ruim 50% van de winkeliers uitgesproken voorstander te zijn van de pilot, waarmee aan de vooraf gedefinieerde grens van de winkeliersvereniging is voldaan. Om de nieuwe tijden te communiceren zijn 1) de sluitingstijden zijn via diverse media bekend gemaakt, 2) hebben alle ondernemers die participeren een promotiepakket ontvangen met raamstickers en ansichtkaarten, 3) Vermelding van deelname op website binnenstad en 4) communicatie via eigen reclame uitingen ondernemers. Het budget van de pilot lag rond de € 10.000 aan promotie, drukwerk en begeleiding.

De pilot is inmiddels 6 maanden onderweg en de resultaten zijn teleurstellend. Veel van de deelnemers aan de pilot hebben ondanks de handtekening besloten de deuren eerder te sluiten omdat zij geen significant omzetteffect zien. Door de winkeliersvereniging is een evaluatiemoment ingelast waar een besluit zal worden genomen over continuering van de pilot. Feitelijk heeft de pilot meer afbreuk dan goed gedaan. Op het moment dat de communicatie werd gestart over de nieuwe tijden verwachtte bezoeker ook dat alle ondernemers zouden meedoen. Toen dit niet het geval bleek, resulteerde het bezoek in een teleurstelling. Ondanks dat bij de helft van de ondernemers een handtekening is behaald voor een proefperiode en commitment gedurende één jaar bleek dit geen garantie voor succes. Na enkele weken waren tientallen ondernemers afgehaakt omdat men geen resultaat zag in de omzet. Conclusie:

de meerderheid van de ondernemers kijkt met betrekking tot het thema openingstijden naar het eigen belang op korte termijn en slechts op de achtergrond is aandacht voor het collectieve belang. In het voorjaar van 2018 vindt de formele evaluatie van de pilot plaats.

Als de BIZ in de toekomst een nieuwe poging zou doen om de openingstijden te verruimen, dan zal er minder druk gezet worden op het proces middels deadlines. Het is belangrijk om voldoende tijd te nemen om ondernemers goed voor te lichten en voor te bereiden. Het idee moet echt van ondernemers zelf komen, niet van een collectief/bestuur.



Interventie 2 Juridische en beleidsmatige ingrepen: transformatie winkelmeters

De positie van de Oosterhoutse binnenstad stond, net zoals in andere middelgrote steden, de afgelopen jaren onder druk. In de eerste helft van 2017 heeft de gemeente daarom, in samenspraak met de stakeholders waaronder de winkeliersvereniging, een visie op de binnenstad ontwikkeld. De binnenstadsvisie die oproept tot keuzes en impulsen die gericht zijn op een aantrekkelijke en compacte binnenstad, werd unaniem gesteund door de gemeenteraad.

Om te komen tot een concept detailhandels- en binnenstadsvisie is door de gemeente, in het kader van verbindend bestuur, met de diverse stakeholders uit de binnenstad een interactief traject doorlopen. Zo zijn er werkateliers georganiseerd, waarin verschillende ontwikkelscenario's voor de binnenstad

zijn besproken met winkeliers, horecaondernemers, vastgoedeigenaren en bewoners. Ook hebben diverse gesprekken plaatsgevonden met stakeholders en is de gemeenteraad gevraagd om input te geven op de visie op de binnenstad. Tot slot zijn individuele gesprekken gevoerd met enkele grotere vastgoedeigenaren. De conceptvisie is gedurende zes weken ter inzage gelegd. Als onderdeel daarvan is de visie diverse keren gepresenteerd op openbare bijeenkomsten in de stad. Ter voorbereiding op de raadsvergadering is wekelijks in de binnenstad een inloopspreekuur gehouden om geïnteresseerden van nadere informatie te voorzien.

Met het vaststellen van de binnenstadsvisie door de gemeenteraad werd de urgentie van de visie onderschreven: de noodzakelijke reductie van het aantal m² winkelvloeroppervlak en het realiseren van een compactere binnenstad met kortere looplijnen. Met de visie wordt herbestemming gestimuleerd van detailhandelsfuncties buiten het kernwinkelgebied gelegen locaties. In de visie zijn scenario's ontwikkeld die concreet invulling geven aan deze doelstellingen. Marktpartijen worden uitgedaagd om met initiatieven te komen die tot sanering van het aantal m² winkelvloeroppervlak leiden en anderzijds perspectief creëren voor andersoortige bestemmingen die de binnenstad versterken. Gemene deler in de scenario's is, dat er afscheid moet worden genomen van 7.500 – 10.000 m² winkelvloeroppervlak.

Dat de markt wordt uitgedaagd door beleid bewijst het feit dat reeds diverse eigenaren en ontwikkelaars zich na het vaststellen van de visie hebben gemeld met transformatieplannen waaronder de herontwikkeling van het winkelcentrum Arendshof. Begin 2018 heeft de gemeenteraad als uitwerking van de

binnenstadsvisie ook een stedenbouwkundige visie vastgesteld: Een deel van het winkelcentrum en twee leegstaande bankgebouwen maken hierin plaats voor woningbouw. Met marktpartijen worden nu de kaders nader ingevuld. Dit moet het startschot zijn van een nieuwe koers voor de binnenstad; Een koers op basis van een nieuwe werkelijkheid.

Ter afsluiting

Door het online winkelen voelen steeds meer winkeliers de noodzaak om hun openingstijden te verruimen om de concurrentie van webwinkels het hoofd te bieden. Winkelgebieden door heel Nederland experimenteren daarom met een verlenging van de openingstijden. Waar de koopzondag vrijwel volledig is ingeburgerd, geldt dat nog niet voor de doorde-weekse dagen. Het traditionele patroon (09:00 tot 18:00 uur) blijft dominant. De ervaringen in Nederland met de pilots zijn zeer wisselend. In grote steden als Den Haag en Amsterdam is het een succes.

In middelgrote steden en dorpen, zoals Oosterhout, vallen de resultaten van dergelijke interventies vaak tegen. Deze winkelgebieden hebben relatief veel zelfstandige ondernemers, wat het lastig maakt om voldoende draagvlak en commitment te verkrijgen voor het verruimen van de openingstijden. De case Oosterhout toont aan dat een aanpassing van de openingstijden echt vanuit de ondernemers zelf moet komen en niet afgedwongen kan worden door het collectief. De recent aangekondigde wijziging van de winkeltijdenwet geeft ondernemers de vrijheid om zelf te bepalen of ze open willen zijn als een collectief de openingstijden eenzijdig aanpast. Dit onderstreept nog extra het belang van voldoende commitment bij ondernemers voor het wijzigen van de openingstijden. De casus Oosterhout bewijst echter ook dat het

vaststellen van helder beleid effect heeft. Oosterhout heeft duidelijke keuzes gemaakt en loopt niet weg voor de opgave om te saneren. Niet alle straten voegen waarde toe aan de centrumstructuur en hebben potentie als winkellocatie. Alleen de binnensteden die actief inspelen op de huidige economische knelpunten, de complexe eisen van de consument en die voortdurend aandacht blijven besteden aan de randvoorwaarden van een aantrekkelijk centrum hebben toekomstperspectief. Met de binnenstadvisie heeft Oosterhout een belangrijke stap in die richting gezet.

Waar worden vergelijkbare interventies uitgevoerd?

Op heel veel locaties wordt geëxperimenteerd met verlengde openingstijden, vooral in grote steden, waaronder Amsterdam, Den Haag en Utrecht. In middelgrote steden zoals Enschede, Harderwijk, Hilversum en Zwolle wordt het gesprek met name gevoerd over het aantal koopzondagen.

MEER INFORMATIE:

www.oosterhout.nl/ondernemers/bruisende-binnenstad/bedrijfsinvesteringszone-binnenstad-oosterhout/
www.proefoosterhout.nl

Referenties

- **Slob, G. (2017).** Minder leegstaande winkelpanden, maar middelgrote steden hebben het zwaar in Nederland. Geraadpleegd op 13-02-2018. <https://locatus.com/blog/minder-leegstaande-winkelpanden-middelgrote-steden-zwaar>
- **NOS (2018).** Winkeliers hoeven straks niet meer verplicht open te zijn. Geraadpleegd op 13-02-2018. <https://nos.nl/artikel/2213953-winkeliers-hoeven-straks-niet-meer-verplicht-open-te-zijn.html>

Proef het langer funshoppen
Kijk op proefoosterhout.nl voor alle deelnemers

WIJ ZIJN OPEN TOT 18:00 UUR

Oosterhout De smaak te pakken

CASE 9

NOORDWIJK

Expert: René Hendriks



**Het collectief bevindt zich in fase 3 en 4:
Strategie en interventies ontwikkelen
en interventies uitvoeren**

Situatieschets winkelgebied Noordwijk

Noordwijk is een kustgemeente met circa 27.000 inwoners en twee woonkernen: Noordwijk aan Zee en Noordwijk Binnen. De gemeente heeft in totaal vier winkelgebieden: Noordwijk aan Zee Centrum, Noordwijk Binnen Centrum, Prins Bernardstraat en Rederijkersplein. In totaal telt de gemeente Noordwijk 180 winkels, waarvan 42 dagelijkse en 138 niet-dagelijkse winkels (ruim 41.000 m² WVO). Het merendeel van de winkels is gevestigd in Noordwijk aan Zee Centrum (circa 100) dat een recreatieve functie heeft. De overige winkelgebieden zijn primair gericht op het doen van dagelijkse boodschappen. Het gemiddelde leegstandspercentage in de gemeente bedroeg in 2016 zo'n 14%. Eind 2015 heeft de Gemeente Noordwijk, als onderdeel van de Retailagenda, met het Ministerie van Economische Zaken een zogenaamde Retail Deal getekend. Hiermee committeert de gemeente zich aan het ontwikkelen van toekomstgericht detailhandelsbeleid in samenwerking met de lokale stakeholders.

Omschrijving collectief 'Retail Bestuur'

Eind 2015 is binnen de Gemeente Noordwijk een Retail Bestuur opgericht, bestaande uit 2 winkeliers uit centrum Noordwijk Binnen, 2 winkeliers uit centrum Noordwijk aan Zee, 2 winkeliers van buiten de winkelkernen van Noordwijk en 2 vastgoedondernemers. Naast het vormgeven van de samenwerking tussen de verschillende winkelgebieden onderhoudt het Retail Bestuur ook nauwe contacten met de Gemeente Noordwijk, de Noordwijkse Ondernemers Vereniging, het Ondernemersfonds Noordwijk en Koninklijke Horeca Noordwijk. Het Retail Bestuur heeft een regiefunctie voor activiteiten in de gemeente. Het Retail Bestuur is een informele organisatie zonder juridische structuur en budget. Indien budget

nodig is voor bepaalde activiteiten, dan wordt een beroep gedaan op de winkeliersverenigingen en meer recent het ondernemersfonds.

Via co-creatie met belangrijke stakeholders heeft het Retail Bestuur een Manifest opgesteld waarin de gezamenlijke ambitie en het bijbehorende 8-puntenplan zijn vastgelegd. Het fundament van dit manifest is de Retailvisie Noordwijk, die het Retail Bestuur in nauwe samenwerking met de gemeente heeft ontwikkeld. Het Retail Bestuur Noordwijk beschrijft in het manifest hoe, vanuit gebundelde kracht en een positieve grondhouding, te komen tot een levendig en leuk winkelcentrum Noordwijk voor bewoners en bezoekers. In de periode 2015-2016 werd het Retail Bestuur voor het uitvoeren van interventies ondersteund door een 'retailmanager'. Deze werd betaald door de Gemeente Noordwijk.



Interventie 1 Stimuleren innovatief vermogen ondernemers: Noordwijk Shopping Academy

Eind 2015 heeft het Retail Bestuur samen met de Noordwijkse Ondernemers Vereniging het 'Winkelonderzoek Noordwijk' gehouden, waarin inwoners naar hun mening werd gevraagd over de winkelvoorzieningen van hun gemeente. Uit de resultaten kwam onder andere naar voren dat Noordwijk zich verder kan ontwikkelen op het gebied van klantvriendelijkheid. Het Retail Bestuur Noordwijk heeft vervolgens vastgesteld dat het opleiden van de winkeliers en de winkelmedewerkers kan helpen om de klantvriendelijkheid te verbeteren. Het Retail Bestuur stond echter

voor twee belangrijke uitdagingen: er was nagenoeg geen budget beschikbaar om een opleiding te organiseren en het draagvlak voor het volgen van opleidingen bij de winkeliers is laag. De oplossing voor deze uitdagingen werd gevonden in de ontwikkeling van de Noordwijk Shopping Academy, waarbij ondernemers en hun medewerkers elkaar opleiden. De docenten zijn lokale ondernemers die van een onderwerp veel af weten en bereid zijn om hun kennis en ervaring met collega-ondernemers te delen. Daarbij is de gedachte dat ondernemers eerder iets aannemen van collega's dan van externe experts.

Sponsoring van de ruimtes en koffie en thee werd verzorgd door de horeca in Noordwijk. Doordat de trainingen in Noordwijk zelf te organiseren zou reistijd geen drempel vormen voor deelname was de gedachte. In juni en september 2016 zijn door de retailmanager twee pilot colleges georganiseerd: een college over hospitality, verzorgd door een directeur van een groot hotel in Noordwijk en een college over Facebook, verzorgd door een lokale juwelier die zelf een opleiding online marketing gevolgd heeft en erg actief is op het medium. Beide pilot colleges werden goed bezocht. Het hospitality college werd door 24 en het Facebook college door ruim 100 ondernemers en werknemers bijgewoond. Deelnemers gaven aan dat ze veel geleerd hebben van de colleges en dat ze de opgedane kennis ook hebben toegepast binnen hun eigen bedrijf. Of de colleges ook echt tot meer succes op Facebook en meer gastvrijheid in de winkels hebben geleid, is niet bekend.

Ter afsluiting

De case Noordwijk Shopping Academy toont aan dat budget niet altijd een vereiste is om de innovatiekracht van lokale ondernemers te stimuleren. De

oplossing zoals deze in Noordwijk is gekozen, is creatief en laagdrempelig en volgens de deelnemers voor herhaling vatbaar. Om een goed gevolg te geven aan de twee pilot cases is het van belang dat iemand de uitvoerende rol op zich neemt (o.a. werving van de ondernemers voor gastcolleges, het regelen van de locatie, het uitnodigen van ondernemers en medewerkers). Na het vertrek van de retailmanager eind 2016 heeft niemand zich gemeld om deze rol te vervullen, waardoor de twee pilot colleges nog geen vervolg hebben gekregen. Dit benadrukt het belang van een duurzame organisatie, waarbij de uitvoering van interventies niet afhankelijk is van één persoon en er structureel budget beschikbaar is voor het inzetten van mensen. Toen de gemeente stopte met de financiering van de retailmanager, voelde niemand zich in Noordwijk geroepen om deze taak vrijwillig (en onbetaald) op te pakken. Voor het behoud van voldoende draagvlak voor collectieve interventies is het verder van belang om een goede evaluatie of effectmeting uit te voeren. Dat is in Noordwijk bij deze pilot niet gedaan. Desalniettemin heeft de pilot een bruikbaar concept opgeleverd dat uitstekend door andere winkelgebieden gekopieerd kan worden.

MEER INFORMATIE:

www.novnoordwijk.nl

Referenties

- **I&O Research (2017).** KSO Randstad Koopstromen 2016; Gemeente Noordwijk. Geraadpleegd op 11-02-2018. http://www.kso2016.nl/downloads/factsheets/Gemeente_575.pdf



Hospitality college



CASE 10

TILBURG CENTRUM

Expert: Stefan van Aarle



**Het collectief bevindt zich in fase 3 en 4:
Strategie en interventies ontwikkelen
en interventies uitvoeren**



Sfeergebieden Tilburg

Situatieschets winkelgebied Tilburg

Tilburg is met 217.000 inwoners de zesde stad van Nederland. De binnenstad telt 360 winkels (85.000 m² WVO) waarvan 55% behoort tot de branchegroep mode en luxe. Met 170 horecazaken en 3.800 parkeerplaatsen heeft de binnenstad een (boven)regionale functie.

Tilburg investeert fors in de binnenstad. De winkelstructuur in het centrum wordt kwalitatief verbeterd door het maken van een nieuwe verbinding tussen het Pieter Vredeplein, de Heuvelstraat en de Emma-passage. Het kernwinkelgebied wordt zo compacter, functioneler en beter herkenbaar. De investering heeft succes. Primark, Hudson's Bay en Decathlon zijn

aangetrokken en bezoekerscijfers zijn flink gestegen. Naast het kernwinkelgebied kent het centrum ook een historisch dwaalgebied met veel zelfstandig ondernemers, vele horecapleinen en het Veemarkt-kwartier met poppodium 013.

Omschrijving collectief Binnenstad Management Tilburg

Het Binnenstad Management Tilburg (BMT) heeft als taak het bevorderen van de aantrekkelijkheid van de binnenstad en het verhogen van de leefbaarheid in het gebied in de meest brede zin. Tot het werkgebied van het BMT behoort niet alleen het kernwinkelgebied maar ook omliggende gebieden als de Spoorzone en Piushaven die in toenemende mate

verbonden raken met het kernwinkelgebied. Het BMT is eind jaren '90 opgericht, vanuit een gedeelde ambitie van de stakeholders in het centrum om de belangen te bundelen. In het BMT, met een stichting als rechtsvorm, komen de volgende organisaties samen: ondernemers, bewoners, vastgoedeigenaren, de culturele sector en de gemeente. Sinds 2014 is het Ondernemersfonds Binnenstad Tilburg de uitvoeringsorganisatie van de binnenstad.

Het BMT is de 'overlegtafel' van de binnenstad voor het bepalen van de strategie en het beleid. Het ondernemersfonds voert projecten van ondernemers uit en heeft een bestuurlijke afvaardiging in het BMT. Met geld van ruim 600 ondernemers (opgehaald via de reclamebelasting) is in de periode 2014-2017 € 1.000.000 vanuit het ondernemersfonds geïnvesteerd in het centrum. Door additioneel verkregen inkomsten, waaronder projectgebonden subsidies vanuit de gemeente en samenwerking met Citymarketing, was de daadwerkelijke investering nog circa € 500.000 groter. Het ondernemersfonds houdt zich onder andere bezig met de aankleding van de stad, de aanpak van leegstand en de organisatie van 'events'. Ook hebben ruim 130 vastgoedeigenaren per 1 januari 2018 een bedrijveninvesteringszone (BIZ) opgericht waardoor zij jaarlijks circa € 130.000 investeren in een aantrekkelijke binnenstad.

Integrale afstemming tussen de stakeholders vindt plaats via het BMT. Door inbreng van alle stakeholders is jaarlijks circa € 750.000 te besteden. Door het hoge schaalniveau is een professionele, bedrijfsmatige aanpak vereist: klantgericht, focus op rendement, betrokken houden van stakeholders, sturen en programmeren en zorgen voor verbinding met stakeholders. Het BMT is daarom neergezet als een

regieorganisatie met concrete doelstellingen. Naast (pragmatisch) beleid en coördinatie houdt het BMT zich vooral bezig met projectmatig werken. Concreet werkt het team van het BMT aan de actieprogramma's van de verschillende financiers, namelijk ondernemers, eigenaren en de gemeente. Zij doen op basis van de eigen speerpunten een beroep op de uitvoeringsorganisatie, gefinancierd door gemeente, ondernemers en vastgoedeigenaren.



Interventie 1 Proces-, netwerk- en organisatieactiviteiten: opzetten van BIZ vastgoedeigenaren

Ondernemers hebben het initiatief genomen om met vastgoedeigenaren het gesprek te openen over de start van een BIZ. Als gevolg hiervan hebben enkele eigenaren in de binnenstad van Tilburg, in samenwerking met de gemeente Tilburg en het BMT, de mogelijkheid verkend voor een bedrijveninvesteringszone (BIZ) voor vastgoedeigenaren. Door de BIZ gaan alle vastgoedeigenaren in het kernwinkelgebied, net als de ondernemers, financieel bijdragen aan de economische ontwikkeling en de ruimtelijke kwaliteit van de binnenstad. Van de 299 stemgerechtigden heeft 65% een geldige stem uitgebracht, waarvan 72% (141 eigenaren) voorgestemde. Ook is de gezamenlijke WOZ-waarde van de voorstemmers hoger dan die van de tegenstemmers. Daarmee is er volgens de Wet BIZ sprake van voldoende draagvlak om de BIZ daadwerkelijk in te stellen. Vanwege een zorgvuldige voorbereiding en het belang van het creëren van voldoende draagvlak is het startmoment gedurende het proces één jaar vooruit

geschoven (van 1 januari 2017 naar 1 januari 2018). Een werkgroep bestaande uit grote institutionele beleggers en kleine lokale vastgoedeigenaren heeft het proces begeleid. Door de BIZ zijn vastgoedeigenaren beter onderling verenigd en zijn er ook middelen beschikbaar om bij te dragen aan de ambities van de binnenstad. De BIZ wordt in eerste instantie ingevoerd voor een periode van 3 jaar. Jaarlijks brengt de BIZ circa € 130.000 op. Bovendien worden de vastgoedeigenaren volwaardig partner van het BMT waardoor ook vastgoed een inspraak krijgt in het toekomstbestendig maken van het winkelgebied. Tot slot is een voordeel dat voor de gemeente één gesprekspartner namens het vastgoed ontstaat.



Interventie 2 Branding en merkpositionering: aanpak sfeergebieden

De binnenstad van Tilburg is een aaneenschakeling van gebieden die allen afzonderlijke kwaliteiten hebben. Het BMT, de gemeente en citymarketing hebben het initiatief genomen om de afzonderlijke gebieden duidelijker te positioneren. Dit heeft geresulteerd in negen sfeergebieden. Van een dwaalgebied met veel zelfstandig ondernemers, het shophart met de grote ketens, tot het creatieve Veemarktkwartier.

De sfeergebieden zijn bepaald in inspiratiesessies met een brede vertegenwoordiging van de stakeholders uit de binnenstad. Hoewel er de afgelopen jaren veel geïnvesteerd is in de publieke ruimte in het centrum, kon de identiteit van de sfeergebieden nog verder versterkt worden. Verbeterpunten waren onder andere: de bewegwijzering, de herkenbaarheid van

de verschillende gebieden en de typisch Tilburgse elementen in de openbare ruimte die voor sfeer zorgen (bijvoorbeeld verwijzingen naar het textiel-verleden van de stad).

Na het vaststellen van de sfeergebieden en het ophalen van de beelden en verhalen die de identiteit van de gebieden laden, is een proces gestart om de sfeergebieden uit te dragen in de openbare ruimte. De verschillende gebieden hebben zelf een kleur geselecteerd om het gebied te promoten. Dat heeft onder andere geresulteerd in: kleurrijke gebiedsborden, bewegwijzering, nieuwe straatnaamborden en stadsplattegronden en een deelfietssysteem in de kleuren van de gebieden. Het streefbeeld is dat van attractiepark De Efteling waar de bezoeker van het park van rijk naar rijk wordt geleid. BMT, gemeente en citymarketing coördineren de ontwikkeling van de sfeergebieden. Voor ieder gebied is aantal ambassadeurs benoemd die tevens aanspreekpunt zijn. Samen met hen worden de ingrepen voorbereid en uitgevoerd.



Interventie 3 (Online) marketing: gecentraliseerde content

Digitale informatievoorziening over het winkelaanbod, evenementen en het nieuws uit de binnenstad, maar ook over de bereikbaarheid en het aantal parkeerplaatsen is essentieel voor binnensteden. Vrijwel iedere stad heeft een website ingericht om bezoekers te informeren, maar veel steden worstelen met het actueel houden van de content. Het Ondernemersfonds Binnenstad Tilburg heeft daarom het initiatief

genomen om een centrale database voor de stad te creëren waar verschillende partijen van de stad content kunnen aanleveren en inkopen. Het commerciële bedrijf Tilburg.com is de centrale spil hierin. Zij hebben met zowel het BMT, citymarketing als de VVV een overeenkomst gesloten om de afzonderlijke websites van deze organisaties te beheren. In het geval van de BMT is dat de website www.centrumtilburg.com.

Dit heeft als voordeel dat er in toekomstige gevallen moeiteloos kan worden gewisseld tussen contentleveranciers. Er zijn redactieregels opgesteld zodat het bedrijf dat de content levert en plaatst (momenteel Tilburg.com) op de hoogte is wanneer artikelen wel/niet doorgeplaatst mogen worden. Hiervoor is een API gebouwd: een systeem om informatie uit te wisselen tussen verschillende kanalen. De website www.centrumtilburg.com is tevens de landingspagina van het wifi-netwerk in de binnenstad. Dagelijks leidt dat tot circa 1.000 tot 1.500 websitebezoekers. Over deze aanpak heeft Tilburg zich laten adviseren door diverse experts en ervaringsdeskundigen uit andere Nederlandse binnensteden.

Zo is er advies ingewonnen bij Platform De Nieuwe Winkelstraat. Hieruit kwam onder andere het belang naar voren om het eigendom van de techniek (website) te scheiden van de content. Voor beide onderdelen zijn offertetrajecten doorlopen met partijen uit de stad. De kosten zijn circa € 25.000 per jaar en worden volledig gefinancierd vanuit het ondernemersfonds. Doelstelling is een betere oriëntatie van de bezoeker in de binnenstad, ter voorbereiding op het bezoek en tijdens het bezoek. De bezoeker vindt alle benodigde informatie uit de binnenstad op één kanaal. In de toekomst is de ambitie om meerdere websites met min of meer hetzelfde doel te integreren

zodat kosten kunnen worden bespaard. Het belangrijkste resultaat van deze aanpak is dat gedeelde berichtgeving zorgt voor uniforme content over de stad en uit de stad. Daarnaast gaat het bereik van berichtgeving omhoog doordat hetzelfde bericht op meerdere kanalen verschijnt.

Ter afsluiting

De casus Tilburg leert dat grote stedenbouwkundige ingrepen in de binnenstad samen dienen te gaan met investeringen in organisatie en samenwerking en concrete (branding)projecten die op gebieds- en straatniveau de binnenstad versterken. Indien de basis niet op orde is, zijn alle andere investeringen eigenlijk zinloos. Een succesvolle binnenstad heeft niet alleen een goed aanbod, er wordt ook samengewerkt en met kleinschalige projecten geïnvesteerd in sfeer en identiteit. In Tilburg is bij de start van de samenwerking in 2014 de strategie gehanteerd om intensief op te trekken met stakeholders en ambassadeurs per deelgebied. Het draagvlak voor het collectief en de afzonderlijke projecten is zo gestaag gegroeid.

Hierdoor ontstond ook voldoende draagvlak voor het oprichten van een vastgoed BIZ. Daarnaast is het een goede strategie gebleken om een aanpak per gebied te hanteren. Ondernemers zijn weliswaar onderdeel van een binnenstad met ruim 600 winkels, diensten en horecavestigingen, maar herkennen zich het meest in projecten op gebieds- en straatniveau. Landelijk krijgen de interventies in Tilburg ook veel aandacht.

De komende jaren ligt de focus op het verankeren van de nieuwe projecten in de stedelijke structuur en het versterken van de routes en verbindingen in de binnenstad. Uiteindelijk moet dat leiden tot de titel 'Beste Binnenstad van Nederland 2017-2019'.

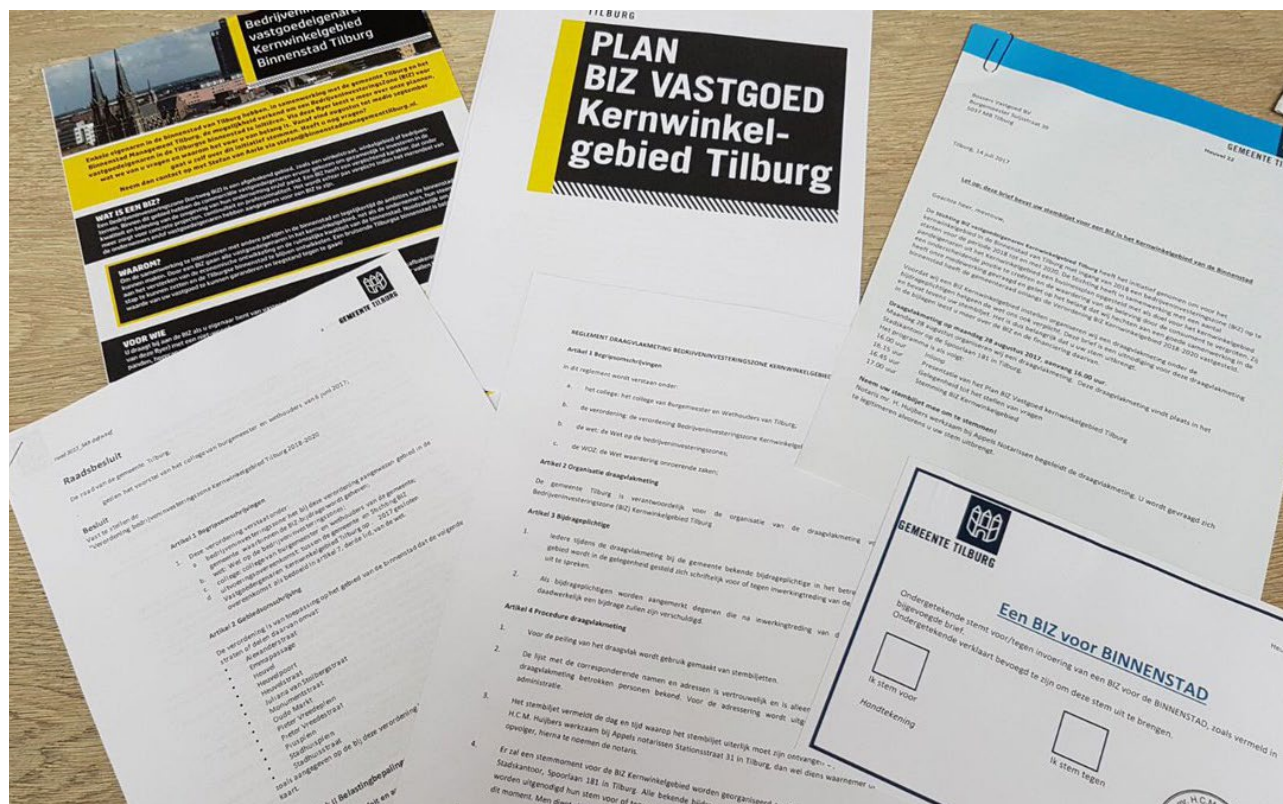
Waar worden vergelijkbare interventies uitgevoerd?

De interventies die in Tilburg gedaan zijn, zijn ook in andere winkelgebieden ingezet. Zo wordt momenteel in verschillende steden een BIZ voor vastgoedeigenaren opgezet, waaronder in Deventer, Amsterdam en Eindhoven. In grote binnensteden als Utrecht en Den Haag wordt ook met sfeergebieden gewerkt. En ook in andere (middel)grote steden zoals Alphen aan den Rijn zijn stappen gezet in het centraliseren van online content.

MEER INFORMATIE:

www.ondernemersfonds.nu
www.centrumtilburg.com

Stempakket BIZ Tilburg



CASE 11

HILVERSUM CENTRUM

Expert: Kjeld Vosjan



**Het collectief bevindt zich in fase 3 en 4:
Strategie en interventies ontwikkelen
en uitvoeren**

Situatieschets winkelgebied Hilversum Centrum

Hilversum is de grootste stad in het Gooi en telt een kleine 90.000 inwoners. Met circa 350 ondernemers en meer dan 90.000 m² aan detailhandel, horeca en culturele voorzieningen heeft het centrum van Hilversum een regionale functie in 't Gooi. Ruim 60% van de bezoekers komt uit Hilversum zelf en circa een derde uit de regio. Het centrum is op te delen in vier deelgebieden; het stationsgebied met vooral traffic gerelateerd aanbod, Marktpluin/Groest met veel horeca en leisure. Kerkstraat en Hilvershof met veel (inter)nationale retailers en de Kerkbrink en Gooische Brink met veel lokale ondernemers. De leegstand in het centrum ligt rond de 6% en is daarmee iets lager dan het landelijk gemiddelde van 7,2%. In 2015 is de centrumvisie in de gemeenteraad vastgesteld die een compacter centrum met minder winkelmeters en een investeringsprogramma behelst. De centrumvisie is door middel van een uitgebreid participatieprogramma samen met de stakeholders uit het centrum gemaakt. De stichting Centrum Hilversum is daarna, als een onderdeel van het uitvoeringsprogramma, opgezet.

Omschrijving collectief stichting Centrum Hilversum

De stichting Centrum Hilversum, opgericht in februari 2016, vertegenwoordigt alle OZB niet-woningen betalende in het centrum. Dat zijn vastgoedeigenaren, retailers, horeca, cultuur, dienstverlening, onderwijs en parkeergarages. De stichting functioneert als de overleg- en afstemtafel voor de bestedingen uit het Stadsfonds. Het Stadsfonds (een ondernemersfonds) is een door het bedrijfsleven gevraagde opslag op de OZB niet-woningen. Deze opslag, voor het stadscentrum ongeveer € 160.000 per jaar, komt terug bij

de stichting om collectief te besteden. De gemeente draagt ook nog € 50.000 aan cofinanciering bij, bovenop haar projectmiddelen die zijn vastgelegd in het uitvoeringsprogramma voor het centrum. De stichting heeft als doel een bijdrage te leveren aan het (economisch) functioneren van het centrum. Hierbij gaat het om het verhogen van aantal bezoekers, bestedingen, verblijfsduur en kwalitatieve beoordeling van ondernemers en bezoekers. In het eerste jaar van de stichting is vooral ingezet op de ontwikkeling van het netwerk: zorgen dat iedereen weet dat we er zijn, waarom we er zijn, wat we doen en waarom we het doen. Hieruit is een werkgroepenstructuur voortgekomen met vier werkgroepen waarin 40 ondernemers actief participeren (voorheen circa 15-20 actief betrokken).



De werkgroepen zijn gevormd rondom thema's als gastvrijheid, marketing en bereikbaarheid. In 2017 zijn de eerste interventies gekozen en uitgevoerd, welke binnenkort geëvalueerd zullen worden. De samenwerking binnen het collectief is goed: ondernemers doen en denken actief mee. Wel blijven hulp bij de uitvoering (faciliteren en informeren), sturing en regie noodzakelijk om de gezamenlijke doelen te behalen.



Interventie 1 (Online) marketing: Shopping Night Hilversum

Shopping Night Hilversum 2017 is op verzoek van veel retailers georganiseerd door stichting Centrum Hilversum met hulp van een evenementenbureau. Tijdens het evenement waren de winkels op vrijdagavond open tot 22:00 uur, lag er een zwarte loper door het centrum met drie mobiele modeflitsen. 35 modellen die door de winkeliers zelf waren ingehuurd, showden de nieuwste mode en droegen tassen van de deelnemende retailers. Een presentator (in testbeeldpak) liep mee en praatte de show aan elkaar. Side events bestonden onder andere uit steltlopers, Gooische Bingo, Glitter DJ, afgerokte statafels, ballonnenbogen, Bohemian market, foodtrucks, cocktailbar, cadeau-bonnen zoeken, live muziek, stoelmassages en een beautyplein. Er heeft een intensief voortraject plaatsgevonden met circa 80 ondernemers om draagvlak te creëren voor het evenement. Uiteindelijk waren slechts zes ondernemers niet open of actief. De overgrote meerderheid van de ondernemers had acties/aanbiedingen voor bezoekers en deze ook actief gecommuniceerd. Het budget voor de Shopping Night bedroeg € 40.000 (inclusief kosten voor

communicatie). Na afloop is het evenement in de werkgroep geëvalueerd door het delen van de ervaringen van individuele ondernemers. Ondanks dat de dagomzet per winkel varieerde van goed (dubbele koopavond) tot slecht, waren de meeste ondernemers positief; Er liep veel volk in de stad, het was goed georganiseerd, er was van alles te doen en de sfeer onder bezoekers en ondernemers was goed. In 2018 zal het evenement waarschijnlijk in het voorjaar georganiseerd worden met meer ruimte voor het beautyplein.



Interventie 2 (Online) marketing: Activeren Social Media

Stichting Centrum Hilversum heeft de bestaande collectieve online kanalen (Hier Hilversum) opnieuw geactiveerd. Hier Hilversum was een initiatief van de ondernemers, dat in 2012 gestart is, om via een website een Facebookpagina de binnenstad te promoten. Stichting Centrum Hilversum heeft medio 2016 een lokale ZZP'er, woonachtig in de binnenstad, opdracht gegeven deze kanalen te onderhouden. De communicatiekanalen worden aangepast op het nieuwe stadsmerk en er wordt meer gezocht naar bundeling van de communicatie. De collectieve communicatie richt zich op bijzondere zaken die het centrum versterken. Dus geen communicatie over dagelijkse aanbiedingen, maar wel over evenementen, jubilea en bijzondere acties. De marketingactiviteiten hebben tot doel om van ondernemers de ambassadeurs van het centrum te maken. Steeds meer ondernemers leveren materiaal voor de website en Facebookpagina. Toch kost nog best veel inspanning om interessante

content van ondernemers te krijgen. De social media manager loopt veel bij ondernemers binnen om te vragen om input. Resultaat van de interventie is, dat het centrum actiever online aanwezig is. Dit heeft onder andere geleid tot een verdubbeling van het aantal Facebookvolgers van 3.500 naar ruim 7.000 begin 2018. De kosten voor deze interventie bedragen op jaarbasis ongeveer € 22.000.



Interventie 3 Juridische en beleidsmatige ingrepen: Centrum Hilversum elke zondag open

Voor een betere aansluiting op de wensen van bezoekers heeft de stichting Centrum Hilversum er voor gekozen om vanaf januari 2018 elke zondag de winkels open te stellen. Het collectief heeft zichzelf de vraag gesteld wanneer de kans op het bezoek van het stadscentrum het grootst is. Dit is in toenemende mate de zondag. Niet alle ondernemers waren vooraf blij met het plan voor zondagopening in het centrum: circa de helft van de ondernemers vond het een goed idee. Het collectief vindt het belangrijk dat ondernemers zelf moeten kunnen bepalen of zij op zondag openen willen zijn. Deze keuze moet dus niet bij de politiek en het collectief liggen. Desalniettemin, geeft het instellen van de koopzondag ondernemers meer verkoopmogelijkheden en kan het winkelgebied beter concurreren met grote steden als Almere, Amersfoort, Utrecht en Amsterdam die al koopzondagen hadden en vanuit Hilversum goed bereikbaar zijn. Over het voornemen van het collectief om elke zondag open te zijn, is nog geen besluit genomen door de gemeenteraad. De gemeenteraad behandelt naar verwachting

in mei 2018 (na de gemeenteraadsverkiezingen) het voorstel voor de permante zondagopening. Omdat stichting Centrum Hilversum overtuigd is van een positieve uitkomst, zet zij de 18 zondagen per jaar die de binnenstad onder het huidige beleid open mag zijn in voor de periode januari tot en met mei. Hiermee neemt het collectief een doelbewust een risico; als de gemeenteraad negatief oordeelt over het plan dan heeft het collectief alle haar toegestane koopzondagen al in de eerste maanden van 2018 benut.

Vanaf 7 januari 2018 is het elke zondag koopzondag in Hilversum. Om de zondagopening bekend te maken bij het grote publiek is een marketingcampagne bedacht. Vanaf december 2017 is via diverse online en offline kanalen de boodschap 'Centrum Hilversum elke zondag open' gecommuniceerd, waaronder:

- Op vier grote schermen animaties in het centrum (Station, Groest, Hilvertshof en Gooische Brink);
- Online campagne via Hier Hilversum;
- Bestickeren van het voormalige V&D-pand;
- Deelcommunicatie met Gooische Brink, Hilvertshof en individuele ondernemers via nieuwsbrieven, direct mail, social media;
- Flyers en posters in de winkels;
- Advertentiecampaagne in alle lokale huis-aan-huis weekbladen (oplage 135.000 in hele Gooi regio);
- Honderd A0 borden langs invalswegen in de gehele regio;
- Free publicity door interviews in kranten (als deal voor advertenties).

De kosten voor de campagne die van december 2017 tot en met februari 2018 liep, bedroegen € 25.000. De verwachting van Stichting Centrum Hilversum was dat met deze campagne de meeste mensen in de regio geïnformeerd zouden zijn over de zondagopening.

In het kernwinkelgebied is circa 80% van de ondernemers open op zondag. In de schil er om heen (aanloopstraten) is het merendeel dicht. De ervaring van de ondernemers die open zijn, zijn tot op heden zeer positief. De omzetten op de koopzondag vallen niet tegen. Voor Hilversum betekent de zondagopenstelling dat verloren bezoekers aan steden als Almere en Utrecht deels worden terug gewonnen. Daarnaast geven ondernemers aan dat vooral de maandag-omzet iets lager uitvalt sinds de zondagopenstelling.

Ter afsluiting

Hilversum is een interessante case omdat het collectief via een aantal (marketing)acties het imago van Hilversum als saaie en ingedutte stad heeft weten te transformeren tot dat van een bruisende stad waar elke dag van alles te doen is. Deze verandering is veel gehoord onder ondernemers, bezoekers en bewoners. Dit heeft het collectief weten te bereiken door het ondernemers makkelijk te maken om deel te nemen aan de interventies. In Hilversum zijn ondernemers door professionals goed ondersteund bij het organiseren van activiteiten en het aanleveren van content. De verwachtingen over en weer tussen collectief en ondernemers zijn in Hilversum bekend en men spreekt elkaar daarop ook aan. Het collectief is van mening dat een warme relatie met de ondernemers een belangrijke succesfactor voor (marketing)acties in het stadscentrum. Daar wordt door het collectief veel aandacht aan besteed. Opvallend is wel dat in Hilversum sinds de oprichting van het collectief sterk is ingezet op marketing en promotie. In andere binnensteden worden marketing-activiteiten vaak voorafgegaan door of gelijktijdig uitgevoerd met investeringen in de publieke ruimte en het winkelaanbod. Door de relatief lage winkel-leegstand in Hilversum, is er ook minder noodzaak

voor grote ruimtelijke interventies. Wel is medio 2017 het overdekte winkelcentrum Hilvertshof, dat midden in het centrum van Hilversum ligt, na een grondige verbouwing opnieuw geopend. Tot slot heeft het collectief lef getoond door, in afwachting van het besluit van de gemeenteraad, alvast van start te gaan met een permanente zondagopenstelling. Daarvoor maakt het collectief gebruik van de mogelijkheden voor zondagopstelling die het huidige beleid biedt. Voor de komende jaren heeft de stichting Centrum Hilversum grootse plannen. Zo wordt met citymarketing gestart begin 2018. Ook heeft het collectief op het gebied van bereikbaarheid, monitoring, duurzaamheid en digitalisering nog veel te doen.

Waar worden vergelijkbare interventies uitgevoerd?

Deventer Centrum volgt een zelfde aanpak als Hilversum op het gebied van marketing. Het traject in Deventer is alleen nog in de opbouwfase. De stad Den Haag organiseert ook een Shopping Night. Uniek aan Hilversum is echter dat het initiatief voor de Shopping Night vanuit het ondernemerscollectief komt.

MEER INFORMATIE:

www.centrumhilversum.nl
www.livehilversum.nl
www.facebook.com/HierHilversum

Referenties

- **Slob, G. (2017).** Minder leegstaande winkelpanden, maar middelgrote steden hebben het zwaar in Nederland. Geraadpleegd op 13-02-2018. <https://locatus.com/blog/minder-leegstaande-winkelpanden-middelgrote-steden-zwaar/>

CASE 12

BEETHOVENSTRAAT, AMSTERDAM

Expert: Roos Vermijs



Het collectief bevindt zich in fase 4: Interventies uitvoeren

Situatieschets winkelgebied Beethovenstraat

De Beethovenstraat in Amsterdam Zuid staat bekend als luxueuze winkelstraat waar veel verschillende soorten winkels zijn: van bakker tot luxe modezaak. In de Beethovenstraat zijn 80 ondernemingen gevestigd en het gebied heeft deels een lokaal verzorgende functie maar kent ook enkele bovenlokale speciaalzaken in mode en luxe. Leegstand is lange tijd een groot probleem geweest in de Beethovenstraat. Door de actieve werving van nieuwe ondernemers door de BIZ en contact met makelaars neemt de leegstand af en is er een toename van daghoreca.

Omschrijving collectief BIZ Beethovenstraat

De BIZ Beethovenstraat bestaat sinds 2015 en vertegenwoordigt 80 ondernemers. Voordien was er sinds vele jaren een ondernemersvereniging actief. De BIZ-bijdrage van de ondernemers is € 65.000 op jaarbasis en aanvullend worden subsidies verworven. De Beethovenstraat werkt met een straatmanager en het stadsdeel is nauw betrokken bij de BIZ. Er is een publiek-private samenwerking met de politie en andere publieke partijen via Compaan (zie www.compaan.online). Vastgoedeigenaren zijn niet betrokken bij de BIZ.

Doelstellingen van het collectief zijn onder andere het professionaliseren en versterken van de samenwerking tussen ondernemers onderling en tussen de BIZ-vereniging en stakeholders, het versterken van het ondernemers- en bezoekersklimaat en het behartigen van de ondernemersbelangen. Een kleine groep ondernemers is actief betrokken bij de uitvoering van de activiteiten. Een groot deel van de ondernemers steunt de initiatieven passief. De samenwerking is van hoge kwaliteit en het collectief heeft duidelijke doelstellingen.



Interventie 1 (Online) marketing en stimuleren innovatief vermogen ondernemers: Shopping Street Innovation Lab

Het Beethoven Shopping Street Innovation Lab is ontwikkeld door HBMEO/Typhoon Hospitality in opdracht van de BIZ. Het Lab is een samenwerkingsproject tussen ondernemers en technologiebedrijven om retailinnovaties in een praktijksituatie te testen. Denk hierbij aan heatmapping, augmented reality, hologrammen, interactieve schermen en interactieve passpiegels. Het project moet het collectief en de ondernemers meer inzichten geven in welke technologieën kunnen bijdragen aan het aantrekkelijk houden van het fysiek winkelen en beter kunnen inspelen op het veranderend gedrag van consumenten. Daarnaast wilde het collectief met deze interventie de Beethovenstraat promoten. Om het Lab te kunnen bekostigen, had de BIZ Beethovenstraat een subsidieaanvraag ter waarde van € 75.000 ingediend bij de Stichting Detailhandelsfonds. Omdat het om een substantieel subsidiebedrag ging, was een gedegen projectplan en onderbouwing nodig. Dit kostte de nodige tijd en energie van de BIZ. Door samen te werken met experts van onder andere het Detailhandelsfonds en de Hogeschool van Amsterdam is een mooie aanvraag tot stand gekomen, die gehonoreerd werd. Het project werd ook (financieel) ondersteund door de gemeente Amsterdam. Samen met het collectief heeft de Gemeente onder andere een informatieavond georganiseerd over retail innovatie voor alle ondernemers in Amsterdam. Het Lab, dat sinds oktober 2016 in opstart was, werd

op 16 mei 2017 officieel gestart. Q&A Research & Consultancy was als curator betrokken bij het Lab en is erg belangrijk gebleken om innovaties aan te trekken voor de straat. Onderzoekers en studenten van de Hogeschool van Amsterdam hebben de effectmetingen van de innovaties uitgevoerd. Het project heeft veel media-aandacht gekregen, wat de Beethovenstraat landelijke bekendheid gegeven heeft. De pers heeft goed kennis kunnen maken met het Shopping Street Innovation Lab via het kick-off evenement en een innovatietour langs verschillende winkels. Omdat het testen van de innovaties in de winkelstraat nieuw was, verliep de implementatie van nieuwe technologieën niet altijd vlekkeloos. Dit zorgde ervoor dat sommige innovaties een grote tijdinvestering van de ondernemers vroegen en weinig tot geen voordeel opleverden. Maar dit was juist het doel van het Lab: ondernemers laten ervaren wat er in de praktijk komt kijken bij het testen van nieuwe innovaties.



Interventie 2 Proces-, netwerk- en organisatieactiviteiten: versterking professionele samenwerking

Netheid en veiligheid zijn belangrijke factoren die een winkelgebied aantrekkelijk maken voor consumenten (zie ook tabel 1 op pagina 10). Eind november 2017 is een overeenkomst getekend tussen de BIZ, het Stadsdeel Zuid, de politie en de stichting SODA (Service Organisatie Directe Aansprakelijkstelling) om begin 2018 een publiek-private samenwerking op te starten om de Beethovenstraat schoner en veiliger te maken. Dit resulteerde in het Compaan project.

SODA stelt de veroorzaker van een schade aansprakelijk namens de benadeelde. Het gaat hier dan vooral om winkeldieven die schade veroorzaken door diefstal van goederen en de tijd die ondernemers kwijt zijn aan het aanhouden van winkeldieven en de administratieve afhandeling van de aangifte. SODA incasseert de schade en keert deze na betaling uit aan de benadeelden, wat ondernemers veel werk scheelt. De collectieve samenwerking met SODA in winkelgebieden is innovatief.

Binnen een doorsnee schoon, heel en veilig programma is het vaak lastig om alle stakeholders in het winkelgebied goed te informeren en betrokken te houden. Binnen het Compaan project wordt daarom gebruik gemaakt van een communicatieplatform, waarmee alle informatie op één centrale plek online beschikbaar en toegankelijk is voor alle deelnemers. Nieuwe ideeën, incidenten, ervaringen, vragen en inspiratie kunnen de deelnemers gemakkelijk uitwisselen via de app of de site van het platform. In de praktijk blijft het een uitdaging om ondernemers actief te betrekken bij het online platform. Hier moet vanuit het collectief de nodige tijd in worden gestoken. De ervaring leert dat je ondernemers aan de hand moet nemen willen ze het platform ook echt gaan gebruiken. Daarbij helpt het als alle communicatie vanuit de BIZ en de werkgroep Compaan alleen via dit platform verloopt.



Interventie 3 Branding en merkpositionering: Streetbranding

In 2014 kreeg de Beethovenstraat te maken met een 'identiteitscrisis': ondernemers en vastgoedeigenaren

vroegen zich af of het imago van een chique straat vol met, en voor oude dames nog wel aansloot op de werkelijkheid? Om die vraag te beantwoorden heeft de BIZ Beethovenstraat in 2015 een streetbrandingtraject doorlopen onder leiding van een bureau gespecialiseerd in gebiedsmarketing. Andere doelstellingen van het traject waren om de promotie en profilering van de straat te verbeteren, de straat aan te passen aan een nieuwe economische realiteit en de samenwerking te vergroten. Uit doelgroeponderzoek via deskresearch en enquêtes bleek, dat buurt waarin de Beethovenstraat is gelegen een veel jonger, creatiever en eigenwijzer publiek had dan verwacht: jonge gezinnen en tweepersoonshuishoudens voeren de boventoon in de buurt. Het onderzoek heeft geleid tot een brandrapport dat de basis vormde voor de ontwikkeling van een eigen streetbrand, huisstijl en marketingcommunicatieplan gericht op de jongere doelgroep.

Sindsdien wordt het gebiedsbrand toegepast bij alle acties van de BIZ, waarmee de Beethovenstraat zich duidelijk van veel andere winkelgebieden onderscheidt. De voornaamste speerpunten van de nieuwe identiteit van de Beethovenstraat zijn innovatie en gastvrijheid. Toch bleek het een uitdaging om alle ondernemers te overtuigen het nieuwe merk te gaan gebruiken. Bij winkelketens is dit vaak lastig vanwege de vaak vereiste uniforme uitstraling van de winkels. Zelfstandige winkeliers en franchisenemers waren makkelijker te overtuigen om de nieuwe merkidentiteit te ondersteunen. Een creatief bureau is nodig voor de ontwikkeling van de huisstijl en het brandrapport moet daadwerkelijk worden omgezet in concrete acties. Het Shopping Street Innovation Lab was een directe resultante van de nieuwe identiteit van het winkelgebied.

Ter afsluiting

De Beethovenstraat is een interessante case omdat deze, van oudsher chique winkelstraat, zich opnieuw heeft weten te positioneren met een eigentijds merk dat aansluit op de huidige doelgroep. Daarnaast heeft de straat een ambitieus collectief dat verder durft te kijken dan het regelen van de sfeerverlichting en de basisbehoeften in het gebied. Zo is de Beethovenstraat wereldwijd de eerste straat die tot een testvijver voor innovaties werd omgedoopt. Ook worden op een innovatieve manier ondernemers en andere stakeholders betrokken bij het schoon en veilig houden van het winkelgebied. Tot slot weet het collectief goed gebruik te maken van beschikbare subsidie-mogelijkheden, laat het onderzoek uitvoeren om interventies te ontwikkelen en te evalueren en zoekt het actief de samenwerking op met kennisinstellingen in de stad. De interventies in de Beethovenstraat leveren onder andere de volgende lessen op:

- Schakel mensen met de juiste kennis in om kansen te benutten, zoals het schrijven van een subsidieaanvraag;
- Breng de behoeften van de stakeholders in kaart, zodat er draagkracht is voor de initiatieven;
- Door een initiatief als pilot in te teken haken partijen makkelijker aan. Bovendien heeft een project dat als voorbeeld voor andere gebieden kan dienen meer kans op (financiële) ondersteuning.

Waar worden vergelijkbare interventies uitgevoerd?

Het Shopping Street Innovation Lab is een uniek fenomeen in Nederland en daarbuiten. Het Compaan project wordt ook in andere winkelgebieden uitgevoerd, waaronder het MuseumQuarter,

de Clercqstraat en het Waterlandplein in Amsterdam en in Beverwijk Centrum. Brandingtrajecten vinden in veel winkelgebieden plaats, waaronder in Schoonhoven en Mechelen.

MEER INFORMATIE:

www.shoppingstreetinnovationlab.com

www.beethovenstraat.nl

www.compaan.online

Referenties

- **Risselada, A.H., Hagen, D., Weltevreden, J.W.J., Atzema, O.A.L.C., Spierings, B., Janssen J-W.H. & Ghaus, F. (2018).** Het Verbonden Winkelgebied. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.

Shopping Street Innovation Lab



MECHELEN CENTRUM (BELGIË)

Experts: Stijn Anthoons, Sofie van Herreweghe en Ruth DeVreese



Het collectief bevindt zich in fase 4: Interventies uitvoeren

Situatieschets winkelgebied Mechelen Centrum

Mechelen is met 86.000 inwoners de tweede grootste stad van de provincie Antwerpen. Mechelen is gelegen in de schaduw van Antwerpen en Brussel, maar profileert zich als een gezellige winkelstad. Daarnaast zijn er in Mechelen tal van monumentale gebouwen en is er een bedrijvig congrescentrum midden in het winkelhart van de stad. Het kernwinkelgebied telt 580 winkelpanden. De gemiddelde leegstand in het stadscentrum bedroeg in 2017 8,7% in het centrum en 7,9% in het kernwinkelgebied (in WVO). De inspanningen in Mechelen om de leegstand in het kernwinkelgebied terug te dringen hebben geleid tot een afname van de leegstand tussen 2009 en 2017, met 2,9 procentpunten. Om Mechelen als winkelstad toekomstbestendig te maken werd begin 2016 het actieplan 'Mechelen Winkelstad' opgesteld dat werkt rond vier pijlers: bereikbaarheid, binnenstedelijke ontwikkeling, beleving en communicatie naar bezoekers. Door de inspanningen aangaande het aantrekkelijk maken van de binnenstad en de aanwezigheid van een congrescentrum in het stadscentrum heeft Mechelen het aantal toeristen de afgelopen zes jaar elk jaar zien toenemen.

Omschrijving collectief MEST en Mechelen Meemaken

MEST, voluit proeftuinen voor Mechelse Starters, is een vereniging zonder winstoogmerk (VZW) die in 2013 is opgericht door de stad Mechelen, de hogeschool Thomas More en de belangenorganisatie UNIZO om de toen heersende winkelleegstand van ruim 10% aan te pakken. Het idee voor MEST is ontstaan na de constatering dat Mechelen een relatief hoog leegstandspercentage had, er veel startende ondernemers waren, maar dat de overlevingskans

van de Mechelse starters relatief laag was. Mechelen was daarmee geen goede voedingsbodem voor startende ondernemingen. Bijkomend stelde men vast dat het aantal starters in de regio Mechelen laag was in verhouding tot het aantal afgestudeerden in het hoger onderwijs. Daarnaast hadden veel starters in Mechelen moeite om een tijdelijk platform te vinden waarop ze hun producten en diensten kunnen aanbieden op een veilige en laagdrempelige manier. Met MEST wilde de stad Mechelen dus twee vliegen in één klap slaan: de leegstand verlagen én het startersklimaat verbeteren. Naast MEST onderneemt de stad Mechelen nog andere interventies om het stadscentrum aantrekkelijker te maken voor bezoekers, waaronder de 'Shopping Shuttle' en 'Handenvrij Shoppen'. Daarnaast zet Mechelen in op het aantrekken en behouden van creatief talent (Talentenfabriek) en het aantrekken van investeerders en ondernemers. Echter, ondanks de gestarte projecten waaraan meerdere stakeholders deelnemen, had Mechelen nog geen echt collectief dat gericht was op het toekomstbestendig maken van het stadscentrum. In 2016 heeft de stad Mechelen een subsidie ontvangen van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) om een Business Improvement District¹¹ (hierna BID) op te richten. Het BID, dat sinds begin 2017 actief is onder de naam Mechelen Meemaken, heeft een jaarbudget van ongeveer € 260.000.

¹¹ De term BID wordt in Vlaanderen gehanteerd voor het collectief van ondernemers; in Nederland is bedrijveninvesteringszone met afkorting BIZ gangbaar.

Om voor structurele financiering van de BID te zorgen, heeft de stad Mechelen in 2017 een ‘promotaks’ ingevoerd voor ondernemers in het stadscentrum. De doelstelling van de BID is om Mechelen als een bruisende stad voor zowel consumenten als ondernemers op de kaart te zetten via evenementen, marketingactiviteiten en het opzetten van samenwerkingsverbanden tussen winkeliers, horeca, de Stad Mechelen, de toeristische sector en andere spelers. Daarnaast is er ook een vernieuwd commercieel strategisch plan gemaakt om te bepalen welke ruimtelijke interventies er nodig zijn om Mechelen te versterken als winkelstad.



Interventie 1 Juridische en beleidsmatige ingrepen, financiële incentives en stimuleren innovatief vermogen: leegstand bestrijden

MEST heeft zich gespecialiseerd in het op korte termijn beschikbaar stellen van leegstaande winkelpanden voor starters. MEST doet intakegesprekken met starters en peilt hun ambities en voert aan de andere kant gesprekken met vastgoedeigenaren om hun leegstaande panden beschikbaar te stellen. Om vastgoedeigenaren aan te moedigen om deel te nemen, heeft de gemeenteraad een aanpassing van het leegstandbelasting reglement goedgekeurd.

Hierdoor kunnen pandeigenaren worden vrijgesteld van leegstandbelasting als ze meewerken aan het initiatief. MEST richt zich op ondernemers die een nieuw concept willen uittesten. Starters die minder dan drie jaar een KBO-nummer (vergelijkbaar met een KvK-nummer in NL) hebben, kunnen tegen een lager tarief starten. De periode van de tijdelijke

invulling is afhankelijk van de mogelijkheden van het pand en de wens van de ondernemer, maar bedraagt minimaal één week. In sommige panden kunnen de ondernemers na afloop van de huurperiode ook doorstarten door een vast huurcontract met de eigenaar af te sluiten. Bij langere huurtermijnen is een bezettingscontract maandelijks opzegbaar, behalve de eerste vier maanden.

Starters die deelnemen aan MEST beginnen met 50% van de marktconforme huurprijs, waarbij deze gradueel stijgt tot 100% van de marktconforme huurprijs na één jaar. De huurinkomsten uit het eerste jaar komen volledig ten goede van MEST. De vastgoedeigenaar ontvangt niets maar hoeft ook geen leegstandstaks te betalen. MEST gebruikt de bezettingsvergoeding om de kosten van haar activiteiten te dekken, zoals de inzet van een vaste medewerker. Uit de intensieve ondersteuning voor een ‘veilige start’ hebben al meerdere starters zich na de pop-up ervaring effectief gevestigd in een volwaardig pand. Door deze begeleiding is er duidelijk een kentering gekomen in Mechelen qua het succesvol voortbestaan van de zaak van de starters en zo is het idee ontstaan om in te zetten op binnenstedelijk ondernemen (zie verder interventie 4).

In 2016 is door VZW MEST het concept The Box (zie case Genk) ook in Mechelen uitgerold. Er was begin 2017 een mogelijkheid om een voormalige leegstaande meubelzaak (3.000 m²) – het Artenovagebouw – tijdelijk om te bouwen tot een creatieve ondernemershub: de Mechelen Talentenfabriek. De invulling van het Artenova-gebouw, een samenwerking tussen de stedelijke diensten Cultuur, Economie en MEST, verloopt voorspoedig. Tientallen kunstenaars en creatieve ondernemers hebben hun intrek genomen

in het pand en tonen er hun creaties aan publiek. Een co-working space werd opgezet op de begane grond om samenwerking te faciliteren. Het initiatief zorgt voor extra reuring die nieuwe doelgroepen aantrekt en die op hun beurt zo ook Mechelen leren kennen. Sinds eind 2017 beschikt The Box Mechelen ook over een pop-upstore aan de Korenmarkt, die begin 2018 zijn tweede huurder had.



Interventie 2 Ruimtelijke ingrepen: Shopping Shuttle

Om de bereikbaarheid van het stadscentrum te verbeteren voor het winkelend publiek heeft de stad Mechelen in de zomer van 2014 de Shopping Shuttle gelanceerd. Bezoekers kunnen hun auto gratis parkeren op twee parkeerterreinen aan de rand van de stad en vervolgens gratis en comfortabel een shuttlebusje naar het stadscentrum nemen. De Shopping Shuttle bestaat uit vijf minibuses, die van 10.00 uur tot 19.00 uur op zaterdagen rijden. En ook op koopzondagen pendelt de Shopping Shuttle tussen de parkeerterreinen en het centrum. De wachttijd bedraagt gemiddeld niet meer dan vijf minuten.

In 2017 maakten gemiddeld zo’n 650 mensen op een zaterdag gebruik van deze dienst. Elk half jaar wordt de dienst geëvalueerd via een enquête. Hieruit blijkt dat de Shopping Shuttle relatief veel gebruikers van buiten de stad Mechelen trekt. De jaarlijkse kosten voor deze dienst bedroegen in 2015 € 80.000. Om de bereikbaarheid van de binnenstad verder te vergroten worden rond het centrum in 2018 nog zo’n 3.000 nieuwe parkeerplaatsen gerealiseerd (bijna een verdubbeling van het huidige aantal).



Interventie 3 (Online) marketing: Handenvrij Shoppen

Om de winkelervaring te verbeteren heeft de stad Mechelen in december 2015 de 'Handenvrij Shoppen'-dienst geïntroduceerd. Binnenstadbezoekers kunnen aankopen achterlaten in de winkels en 's avonds thuis ontvangen of op een ander gekozen moment. Consumenten die over een smartphone beschikken, kunnen via de app 'Handenvrij Shoppen' gebruikmaken van deze dienst. Maar ook zonder smartphone kunnen consumenten van deze service gebruikmaken. De deelnemende winkelier regelt dit dan voor de klant. De leveringen in en rond Mechelen gebeuren nog dezelfde avond met een cargo-bike, de leveringen buiten Mechelen worden geleverd via reguliere pakketbezorgdienst. Consumenten woonachtig in de regio Mechelen betalen € 6,00 voor de bezorging van alle aankopen en consumenten woonachtig buiten Mechelen € 9,00.

Al meer dan honderd winkeliers in de binnenstad doen mee met het initiatief en zijn te herkennen aan de 'Handenvrij Shoppen'-sticker. Via de dienst worden zo'n 500 pakjes per maand opgehaald bij winkeliers. De bijbehorende app lijkt nog niet razend populair. In de Google Playstore is de app sinds de introductie nog maar vijftig tot honderd keer gedownload. Maar dit is geen goede indicatie van de populariteit, aangezien consumenten voornamelijk via de winkels gebruikmaken van de dienst.



Interventie 4 (Online) marketing en ruimtelijke ingrepen: herontwikkeling en Mechelen Troef

De stad Mechelen gelooft sterk in de toekomst van binnenstedelijk ondernemen: jonge startups vestigen zich vandaag de dag graag in een bruisende stad met leuke winkels en hippe lunchrooms in de nabijheid is de verwachting van de stad. Dat leidt tot een win-win-situatie: werknemers van startups gaan consumeren in de stad, wat meer omzet oplevert bij winkeliers en horecazaken in het centrum en uiteindelijk ook meer werkgelegenheid.

Om meer binnenstedelijke werkgelegenheid aan te trekken heeft de stad Mechelen, naast het eerder beschreven MEST-project, een aantal acties uitgevoerd, waaronder de verruiming van de activiteiten van Oh Mechelen, een broedplaats voor innovatieve en creatieve ondernemingen in het centrum van de stad. Verder wordt achter het station een gemengde woon- en werkwijk ontwikkeld. En ook de verbindingsstraat tussen het stadscentrum en het station wordt herontwikkeld om investeerders en andere binnenstedelijke ondernemers aan te trekken. Voor het aantrekken van investeerders en binnenstedelijke ondernemers is er in 2016 een brochure uitgewerkt: 'Mechelen Troef'. Mechelen benadrukt, naast zijn centrale ligging tussen Antwerpen, Brussel en Leuven, in de brochure zijn diverse troeven. Zo etaleert Mechelen haar ondernemersgerichte inspanningen en presenteert het mooie cijfers qua ondernemerschap: van 2.270 bedrijven in 2000 naar 3.381 bedrijven in 2016. Ook de stijgende lijn van bezoekers- en toeristenaantallen duiden de stijgende aantrekkingskracht van de stad.

Ter afsluiting

Mechelen is een goed voorbeeld van een proactieve lokale overheid die via een top-downbenadering verschillende collectieve interventies onderneemt om de binnenstad aantrekkelijker te maken. De combinatie van juridische/beleids- (leegstandbeperking), marketing- (handenvrij shoppen) ruimtelijke (verbetering bereikbaarheid) aanpak maken deze case bijzonder. De stad Mechelen wil zich tevens via verschillende interventies profileren als een broedplaats voor creativiteit en ondernemerschap. Door het ontwikkelen van deze identiteit hoopt de stad meer werkgelegenheid in stadscentrum te creëren. Daarnaast heeft Mechelen als een van de eerste steden in België een bedrijven-investeringszone weten te realiseren. Maar anders dan in Nederland en het Verenigd Koninkrijk lag het initiatief voor deze BIZ bij de gemeente. Interessant is ook dat de stad Mechelen een beroep gedaan heeft op gelden uit het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) om de kosten voor interventies in het stadcentrum te dekken. En hoewel dergelijke subsidies geen structurele inkomstenbron voor collectieve interventies zijn, kunnen ze wel helpen om zaken (zoals de oprichting van een BIZ) te initiëren.

Waar worden vergelijkbare interventies uitgevoerd?

Het MEST-project heeft ook navolging gekregen in het centrum van Kortrijk. De gratis shuttledienst wordt in meer winkelgebieden aangeboden, waaronder Leiden Centrum. En met het 'Handenvrij Shoppen'-concept wordt momenteel ook in Antwerpen en Gent geëxperimenteerd.

Tot slot is het 'The Box'-concept, naast in Mechelen ook uitgerold in de Belgische steden Brugge, Genk, Gent en Turnhout.

MEER INFORMATIE:

www.mechelen.be
www.mest.be
www.mechelen.be/mechelen-meemaken
www.ecokoeriers.be
www.mechelen.be/shoppingshuttle
www.theboxvlaanderen.be

Referenties

- **Ecokoeriers (z.j.).** Handenvrij Shoppen in Mechelen. Geraadpleegd op 16-02-2018.
<https://www.ecokoeriers.be/handenvrij-shoppen>
- **Kennisnetwerk Detailhandel (2017).** Gemeentelijke feitenfiche voor detailhandel: Mechelen. Mechelen, Antwerpen.
- **Radio Reflex (2018).** Pannenkoekenhuisje 't Creperietje tweede pop up in The Box Mechelen. Geraadpleegd op 16-02-2018.
<http://www.radioreflex.be/2018/01/04/pannenkoekenhuisje-t-creperietje-tweede-pop-up-in-the-box-mechelen/>
- **Stad Mechelen (2018).** Inzet op aanpakken leegstand werpt vruchten af. Mechelen, Antwerpen: Stad Mechelen.
- **Stad Mechelen (2018).** Mechelen Troef. Mechelen: Costermans Veerle.
- **Stad Mechelen (z.j.).** Gratis Shopping Shuttle. Geraadpleegd op 16-02-2018.
<https://www.mechelen.be/shoppingshuttle>
- **Stad Mechelen (z.j.).** Oh! Mechelen. Geraadpleegd op 16-02-2018.
<https://oh.mechelen.be>
- **Van Haezendonck (2014).** Gratis Shopping Shuttle in Mechelen groot succes. Geraadpleegd op 16-02-2018.
http://www.gva.be/cnt/dmf20141223_01444273/gratis-shopping-shuttle-in-mechelen-groot-succes
- **Van Haezendonck (2017).** Shopping shuttle is populair: elke zaterdag 650 gebruikers. Geraadpleegd op 16-02-2018.
http://www.gva.be/cnt/dmf20170929_03103713/shopping-shuttle-populair
- **Verschueren, E. (2017).** Artenova wordt tijdelijk kunst- en ondernemers paradijs. Geraadpleegd op 16-02-2018. <http://www.mechelenblogt.be/2017/02/artenova-wordt-tijdelijk-kunst-en-ondernemers-paradijs>

Handenvrij Shoppen



Acquisitie brochure Mechelen



CASE 14

DE VENNESTRAAT, GENK (BELGIË)

Experts: Frank Maleszka, Sofie Van Herreweghe en Ruth DeVreese



**Het collectief bevindt zich in fase 4:
Interventies uitvoeren**



Bio in the Box

Situatieschets winkelgebied Genk: De Vennestraat

De stad Genk is gelegen in provincie Limburg en heeft meer dan 65.000 inwoners. Genk is van oudsher een belangrijke industriële stad die in 2014 geconfronteerd werd met de sluiting van Ford Genk, waarbij meer dan 4.000 werknemers hun baan verloren. Ook heeft de stad een geschiedenis in de mijnbouw, wat ertoe heeft geleid dat tussen het begin van de 20e eeuw en de jaren '80 veel migranten naar Genk trokken om in de mijnen te werken. Mede door haar mijnbouw- en industriële verleden, wordt de stad gekenmerkt door een zeer diverse bevolking met meer dan 85 nationaliteiten. Zo is meer dan 70% van de schoolgaande jeugd van allochtone afkomst. Het centrum van Genk telt zo'n 550 winkelpanden (ruim 48.000 m² WVO). De leegstand in het centrum was in 2017 zeer hoog; ruim 29% van het WVO stond leeg

in 2017. De afgelopen decennia heeft de stad Genk naar een nieuwe invulling gezocht voor de voormalige mijnbouwterreinen in de stad. Zo heeft de stad in 2005 op het terrein van de oude steenkolenmijn Winterslag onder de naam C-mine een creatieve hub geopend, waar 33 creatieve bedrijven (goed voor zo'n 200 banen) gevestigd zijn.

Door de multiculturele bevolking kent Genk ook een gevarieerd aanbod van multiculturele ondernemingen. De Vennestraat (74 winkelpanden en circa 5500 m² WVO) is een binnenstedelijke winkelstraat, waar veel ondernemers van allochtone afkomst gevestigd zijn. De straat die ook wel de 'straat van de zintuigen genoemd' wordt, ligt in het culturele centrum van de stad en is gelegen naast C-mine. De Vennestraat kende het afgelopen decennium een achteruitgang en werd gekenmerkt door leegstand.

Omschrijving Ondernemersvereniging Vennestraat

Stebo, een non-profitorganisatie die zich richt op onder andere buurtontwikkeling en samenlevingsopbouw, heeft in nauwe samenwerking met de stad Genk in 2010 de ondernemersvereniging in de Vennestraat opnieuw geactiveerd. Kernpunten hierbij waren het betrekken van allochtone ondernemers in het bestuur van de OV Vennestraat en het versterken van de positie van allochtone ondernemers in de straat. Daarnaast heeft Stebo in 2012 samen met de stad Genk en het Agentschap Ondernemen sterk ingezet op het gebruik van social media door ondernemers in de straat en de ontwikkeling van online communicatiekanalen voor het winkelgebied. Zo was de Vennestraat een van de eerste winkelgebieden in Vlaanderen met een mobiele website (www.vennestraat.be).



Interventie 1 Ruimtelijke ingrepen en stimuleren innovatief vermogen ondernemers: The Box

In september 2012 werd een leegstaand winkelpand in de Vennestraat omgevormd tot een pop-upstore 'The Box'. Met de ingreep beoogde Stebo het gebieds-aanbod te beïnvloeden (leegstandsbestrijding), de betrokkenheid van bezoekers bij het winkelgebied te verhogen, het aantal bezoekers te verhogen en ook de sfeer in het winkelgebied te verbeteren. Daarnaast beoogde Stebo met The Box ook startende ondernemers en webwinkels een 'veilige' omgeving te bieden om hun producten en diensten verder te commercialiseren. (Startende) ondernemers kunnen in The

Box tijdelijk producten verkopen zonder gebonden te zijn aan een huurcontract. Zowel horeca- als winkelconcepten kunnen bij The Box terecht. Het pand beschikt over alle nutsvoorzieningen, wifi, een basispakket verzekeringen, een basis uitgeruste keuken en basismeubilair. Bovendien biedt Stebo ondernemers begeleiding bij de opstart van een onderneming of begeleiding bij het zoeken van een geschikt winkelpand voor ondernemers die zich permanent in de Vennestraat of elders willen vestigen. De bezetting van The Box wisselt regelmatig. Door de snelle wisseling van nieuwe ondernemingen draagt The Box bij aan meer dynamiek in de winkelstraat.

Het succesvolle pop-upconcept The Box heeft ook elders in Vlaanderen navolging gekregen. Met behulp van Europese subsidies uit het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) is het concept in 2017 uitgerold in vier andere Vlaamse steden (www.thebox-vlaanderen.be). Telkens wordt The Box geïnstalleerd in een straat die een neergang kende. De oprichting van The Box in andere steden gebeurt altijd in samenwerking met de lokale overheid en andere relevante stakeholders zoals ondernemersverenigingen en belangenorganisaties. Door concepten als The Box kan er een nieuwe dynamiek in een winkelgebied ontstaan waarmee een (nieuw en) wisselend kooppubliek aangetrokken kan worden.



Interventie 2 (Online) marketing: Volle Bak Vennestraat

In 2014 werd door de stad Genk de campagne 'Vollebak Vennestraat' voor het winkelgebied

uitgewerkt. Van half augustus tot half september werd de Vennestraat elke zaterdag autovrij gemaakt en konden bezoekers genieten van het culinaire en het creatieve aanbod dat de multiculturele straat te bieden heeft. Er werden blauwe bakken met kruidige vulling prominent in het straatbeeld gezet. De mediterrane kleuren en het soulfood wakkerden het zomer- en honger gevoel van de passanten aan.

Vier zaterdagen lang was er straatanimatie, waren er tentoonstellingen en muzikale optredens en konden bezoekers gezellig aanschuiven aan de tafels midden in de straat. Creativiteit werd hierbij ook geïntegreerd: er waren nieuwe muurschilderingen, foto's van lokale artiesten en creatief ingerichte etalages. Voor de originele straatsfeer werd samengewerkt met designers van het kunstenaarscollectief Labo. Het evenement heeft ook een eigen Facebookpagina met circa 4.500 fans (www.facebook.com/vollebakvennestraat).

Sinds 2014 is het evenement elk jaar herhaald. Het project heeft de winkelstraat, die sinds de mijnsluiting sterk achteruitging en veel leegstand kende, opnieuw op de kaart gezet en een duidelijke identiteit gegeven. De inbreng en betrokkenheid van de lokale zelfstandige ondernemers is groot.

Ter afsluiting

De case Genk is een mooi voorbeeld van hoe collectieve interventies gericht op het stimuleren van creativiteit en ondernemerschap een winkelgebied een nieuwe identiteit en aantrekkingskracht kunnen geven en de winkelleegstand kunnen verminderen. De creatieve hub C-mine en de Vennestraat vormen samen het culturele hart van de stad. Het idee om de winkelstraat tijdelijk autovrij te maken en over te geven aan de creatieve geest van foodies, muzikanten

en ondernemers was een belangrijke succesfactor. Naast meer omzet voor de ondernemers heeft het ook de sociale cohesie in de buurt versterkt. De winkelleegstand (in WVO) is in de Vennestraat mede door deze interventies tussen 2013 en 2017 met circa 3 procentpunten gedaald, terwijl elders in de stad de leegstand fors is toegenomen. Zo is in dezelfde periode de leegstand in het centrum van Genk gestegen van 12,2% naar 29,2%.

Waar worden vergelijkbare interventies uitgevoerd?

Het 'The Box'-concept wordt, naast in Genk, momenteel uitgevoerd in de Belgische steden Brugge, Gent, Mechelen en Turnhout. Het evenement 'Vollebak Vennestraat' lijkt op evenementen die in de Javastraat in Amsterdam en het Zeeheldenkwartier in Den Haag georganiseerd zijn.

MEER INFORMATIE:

www.vennestraat.be

www.facebook.com/vollebakvennestraat

www.vennestraat.be/handelaars/box

www.vollebakvennestraat.wordpress.com

www.theboxvlaanderen.be

Referenties

- **Bogaerts, B. (2011).** Vennestraat: straat van de zintuigen. Geraadpleegd op 16-02-2018. <http://www.hbvl.be/cnt/eid92173/extern-straat-van-de-zintuigen>
- **Het Laatste Nieuws (2014).** The Box is hét voorbeeld van winkelen in de toekomst. Geraadpleegd op 16-02-2018. <https://www.hln.be/regio/genk/the-box-is-het-voorbeeld-van-winkelen-in-de-toekomst~a8bf4b6f/>
- **Kennisnetwerk Detailhandel (2017).** Gemeentelijke feitenfiche voor detailhandel Genk. Genk, Limburg.



CASE 15

GENT CENTRUM (BELGIË)

Experts: Sofie van Herreweghe en Ruth de Vreese



Het collectief bevindt zich in fase 4:
Interventies uitvoeren

Situatieschets winkelgebied Gent Centrum

Gent is de hoofdstad van de Belgische provincie Oost-Vlaanderen en telt circa 259.000 inwoners. Hiermee is Gent, na Antwerpen, de grootste gemeente van België. Met haar historische karakter, vele culturele instellingen en meer dan 1.530 winkelpanden (116.000 m² WVO) is de binnenstad van Gent ook een belangrijke toeristische trekpleister. Het winkel-aanbod in het stadscentrum van Gent is divers: van grote ketens tot authentieke boetiekjes en van trendy tot traditionele winkels. Gent heeft ook het grootste autovrije winkelgebied van Vlaanderen. Op zon- en feestdagen waren de winkels tot 2017 gesloten, met

uitzondering van enkele koopzondagen per jaar. De gemiddelde winkelleegstand (in WVO) bedroeg in 2017 9,6%.

Omschrijving collectief Business Improvement District Gent

PUUR GENT is de commerciële naam voor het Business Improvement District Gent, een vereniging zonder winstoogmerk (VZW). PUUR GENT is in 2014 opgericht door en voor ondernemers en wordt financieel ondersteund door de Stad Gent. Het collectief heeft tot doel om het imago van Gent als winkel- en horecastad te versterken en de concurrentiekracht

Veldstraat, Gent



van lokale ondernemers te verbeteren. Hiertoe worden diverse collectieve interventies gepleegd, die zijn vastgelegd in het jaaractieplan van PUUR GENT. Het jaaractieplan wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering (zeventien leden) en in uitvoering gebracht door de Raad van Bestuur (vijftien leden) en het Dagelijks Bestuur (vijftien leden). Verder beschikt het collectief over één lid voor de zakelijke coördinatie en één lid voor de communicatie. Naast winkeliers, horeca-uitbaters, gebiedsmanagers en de Stad Gent zijn ook diverse branche- en belangenorganisaties (o.a. UNIZO, NSZ, Ho.Re.Ca Vlaanderen, LVZ, KUM en Comeos) bij het collectief betrokken. Een belangrijk wapenfeit van het collectief was het besluit om vanaf 2017 een maandelijkse koopzondag in te voeren.



Interventie 1 Branding en merkpositionering: Sfeergebieden

Door de binnenstad op te delen in sfeergebieden wil PUUR GENT het winkelgebied een duidelijke identiteit geven en inspelen op de beleving, innovatie en de authenticiteit van de Gentse binnenstad en de handelskernen van de deelgemeenten. Gent wil zich als grootschalig openlucht shoppingcenter profileren. PUUR GENT hoopt dat ondernemers op deze manier de concurrentie kunnen aangaan met winkels en winkelcentra in de periferie en webwinkels. Het winkelgebied wordt gemanaged op basis van een gemeenschappelijke visie en aanpak, maar met oog voor de diversiteit binnen de verschillende sfeergebieden. Deze visie is afgestemd op het detailhandelsbeleid dat door de Gemeenteraad en het College van Burgemeester en Schepenen (wethouders) is

ontwikkeld. Het beheer van de openbare ruimte blijft de exclusieve bevoegdheid van Stad Gent. In totaal kent de binnenstad van Gent acht sfeergebieden: (1) Linkeroever (artistieke sfeer voor fijnproevers), (2) Gent Central (kloppende hart van de Gentse handel), (3) Côté Culture (genieten van kunst, authentiek shoppen en het pure nachtleven), (4) SoGo (luxueus shoppen), (5) Rond Sint-Jacobs (originale mode, design en vintage), (6) 'F - Ontmoeten' (studentenbuurt en kunstkwartier), (7) East District (boetieks, winkels en terrasjes in een historisch kader) en (8) Quartier Sint-Pieters (de stationsbuurt als volwaardige shoppinglocatie). Veel sfeergebieden hebben eigen communicatiekanalen, zoals een Facebookpagina en/of website. PUUR GENT ziet erop toe dat de sfeergebieden en de handelskernen van de deelgemeenten hun authenticiteit behouden.

Ook moedigt PUUR GENT ondernemers in de stad aan om hun (deel)winkelgebied te promoten via een subsidieregeling. Initiatieven waarbij meer dan één Gentse onderneming betrokken is, kunnen een subsidie ontvangen van 50% van de gemaakte kosten tot een maximum van € 3.000.



Interventie 2 Stimuleren innovatief vermogen ondernemers en ruimtelijke ingrepen: Commerciële Inspiratie

PUUR GENT participeert in het project 'Commerciële Inspiratie', een initiatief van de Vlaamse Overheid, brancheorganisatie UNIZO en Wes Research & Strategy. Het doel van het project is om gevestigde winkeliers, horeca-uitbaters en dienstverleners via

een individueel inspiratietraject aan te zetten om na te denken over de toekomst van hun onderneming binnen het snel evoluerend detailhandelslandschap. Elke ondernemer krijgt een persoonlijke coach toegewezen die wordt bijgestaan door een team van experts. Geïnspireerd door de trends die de detailhandel beïnvloeden, worden vernieuwende en (financieel) haalbare acties op maat voor de onderneming uitgewerkt. Momenteel zijn er vijftien Gentse ondernemers bezig met dit inspiratietraject. Tevens heeft Gent het The Box-initiatief omarmt, een pop-upstore die plaats biedt aan (startende) ondernemers die een bepaald winkel- of horecaconcept voor een weekend, week of maand willen testen. In de winkel zijn alle benodigde faciliteiten aanwezig en de deelnemende ondernemers worden ondersteund bij het verder uitwerken van hun bedrijfsconcept. Sinds augustus 2017 hebben al meer dan vijftien ondernemers van het pop-upconcept gebruikgemaakt.



Interventie 3 (Online) marketing en financiële incentives: TRAVAK

Net als veel andere steden is ook Gent continu bezig met stadsvernieuwing. Dit brengt grote en minder grote infrastructuurwerken met zich mee in winkelgebieden. TRAVAK is de commerciële naam van de initiatieven die door PUUR GENT worden gecoördineerd en/of gefinancierd ter ondersteuning van winkeliers die worden geconfronteerd met (weg) werkzaamheden in hun winkelgebied. De werkzaamheden moeten van dien aard zijn dat de normale toegang tot de winkelstraten (en daarmee tot de winkels) bemoeilijkt wordt met directe gevolgen

voor het aantal bezoekers van het winkelgebied (waaronder het vernieuwen van het wegdek of werkzaamheden aan de riolering).

Het doel van TRAVAK is om de gevestigde winkeliers zoveel als mogelijk te ondersteunen, het tijdelijke invullen van leegstaande panden in het gebied te promoten en consumenten te overtuigen de winkels te bezoeken ondanks de werkzaamheden. PUUR GENT wil deze doelstelling bereiken door gerichte communicatie, het organiseren van events die de aandacht trekken van het winkelend publiek, maar vooral ook door extra faciliteiten aan te bieden voor de consumenten en winkeliers met een specifieke aandacht voor een nette en toegankelijke werfzone (lees: de locatie waar de openbare werken plaatsvinden).

Voor werkzaamheden in een sfeergebied is, afhankelijk van het aantal winkeliers dat hiervan hinder ondervindt, een budget van € 5.000 tot € 10.000 beschikbaar. De TRAVAK-regeling is geen compensatieregeling voor individuele winkeliers, maar een fonds waarop een collectief van ondernemers uit een winkelstraat of PUUR GENT zelf een beroep kan doen om een winkelstraat gedurende de uitvoering van de werkzaamheden te vermarkten.

Ter afsluiting

De case Gent is een mooi voorbeeld van een collectief dat via een breed scala aan interventies werkt aan de aantrekkelijkheid van het winkelgebied, variërend van branding tot het stimuleren van de concurrentiekracht van lokale ondernemers. De lokale overheid is de drijvende kracht achter en financier van de collectieve interventies in de binnenstad. Gent is ook een van de eerste steden waar een collectief een strategie ontwikkeld heeft om de negatieve gevolgen

van infrastructurele werkzaamheden voor winkeliers te beperken door budget beschikbaar te stellen om het winkelgebied gedurende de uitvoering van de openbare werken te vermarkten.

Niet alle interventies in Gent zijn echter een succes. Zo is een pilot voor Handenvrij Shoppen met een budget van € 300.000 niet succesvol gebleken. In de vijf maanden dat de pilot liep, werden slechts 400 transacties geregistreerd. Anders dan in Mechelen werden de aankopen in het stadscentrum in parkeergarages bezorgd in plaats van aan huis. Dit benadrukt het belang van het uitwisselen van ervaringen tussen collectieven die vergelijkbare interventies uitvoeren.

Waar worden vergelijkbare interventies uitgevoerd?

Ook in steden als Utrecht en Tilburg wordt gewerkt met sfeergebieden in het stadscentrum. En in Den Haag probeert de gemeente ook de gevolgen van werkzaamheden in de publieke ruimte via andere marketingacties te minimaliseren voor ondernemers. Het The Box-concept wordt, naast in Gent, momenteel ook uitgevoerd in de Belgische steden Brugge, Genk, Mechelen en Turnhout.

MEER INFORMATIE:

www.stad.gent/puur-gent
www.stad.gent/travak/over-travak
www.theboxvlaanderen.be

The Box Gent



CASE 16

CHIPPING NORTON CENTRUM (VERENIGD KONINKRIJK)

Experts: Shaun Fagan en Gary Warnaby



Het collectief bevindt zich in fase 4:
Interventies uitvoeren

Situatieschets winkelgebied Chipping Norton

Chipping Norton is een historisch stadje met circa 6.500 inwoners gelegen in West Oxfordshire, veertig minuten rijden ten noorden van Oxford. Het centrum kent een lokaal verzorgende functie voor de nabijgelegen dorpen (zo'n 15.000 inwoners in het verzorgingsgebied). Het centrum heeft circa 120 winkels en er is een gezonde mix van zowel lokale zelfstandigen als nationale winkelketens. De leegstand is de afgelopen tijd teruggebracht tot praktisch 0%, en ligt daarmee ver onder het landelijk gemiddelde van 9% in het Verenigd Koninkrijk.

Omschrijving collectief

De stad stond in 2012 voor verschillende uitdagingen, zoals het ontbreken van een ondernemersvereniging, een citymarketing-organisatie en een community om

bewoners en andere stakeholders samen te brengen. Ondernemers wisten niet wie hun aanspreekpunt was aangaande zaken die spelen in het stadscentrum.

Ook was er geen collectieve strategie/visie voor het winkelgebied; ondernemers moesten zaken als promotie individueel regelen. Het collectief Experience Chipping Norton (ECN) is in 2012 opgericht om hier verandering in te brengen. De initiatiefnemers beoogden met de oprichting van ECN een centrale en gestroomlijnde organisatie neer te zetten voor alles wat te maken heeft met de stad. Qua rechtsvorm is ECN een Limited Company (Ltd.), wat min of meer overeenkomt met de Nederlandse rechtsvorm "bv". Het collectief wordt gerund door vrijwilligers en heeft geen structurele inkomstenbronnen, waardoor het bijna volledig afhankelijk is van donaties,



subsidies en sponsoring. Elk initiatief wordt daarom als afzonderlijk project gezien en zo ook gefinancierd en uitgewerkt in een projectplan. De stuurgroep en alle projectteamleden werken op vrijwillige basis. Het aantal betrokken ondernemers en stakeholders varieert continu. In de afgelopen vijf jaar zijn meer dan tweehonderd mensen betrokken geweest bij de projecten van ECN. De stuurgroep heeft geen vast aantal leden, maar meestal is er een kern van ongeveer zes actieve stuurgroepleden.

De gemeente en regionale overheid zijn niet betrokken bij het collectief. ECN is juist opgezet als reactie op de, volgens de initiatiefnemers, passieve en conventionele houding van deze overheden ten opzichte van de lokale ondernemersgemeenschap en de stadspromotie. Daarnaast is de regionale districtsraad bezorgd over de grotere steden in de regio dan over kleine plaatsen als Chipping Norton.

ECN heeft als doel om Chipping Norton te ondersteunen en promoten voor:

- **Bedrijven:** ondersteunen van lokale bedrijven, levendig houden van het stadscentrum en zorgen voor een zeer laag leegstandspercentage.
- **Toerisme:** inwoners uit de regio en toeristen te verleiden om het stadje te bezoeken.
- **Gemeenschap:** het bieden van een platform voor alle maatschappelijke groepen en initiatieven in de stad, waaronder kerkgenootschappen, scholen en andere non-profit organisaties.



Interventie 1 Proces-, netwerk- en organisatieactiviteiten en (online) marketing: ECN-aanpak en marketingstrategie

Het ECN heeft het initiatief genomen om in 2012 een digitaal platform te ontwikkelen met als doel om de lokale gemeenschap van Chipping Norton te activeren, te ondersteunen en te promoten. Het platform is dus niet alleen gericht op ondernemers en bezoekers van het stadscentrum; ook lokale maatschappelijke organisaties als scholen en kerken, culturele instellingen, de lokale overheid, liefdadigheids- en belangenorganisaties, bewoners en toeristen behoren tot de doelgroep. De online community, bestaande uit een goed gevulde, actuele website en social-media-kanalen, beoogt hiermee alle informatie die relevant is voor de lokale stakeholders en bezoekers op één centrale plek bij elkaar te brengen. Het ECN hoopt hiermee de betrokkenheid en de samenwerking tussen verschillende stakeholders in de stad te vergroten. Via het platform vinden op een inclusieve, verhalende manier marketing- en promotieactiviteiten plaats gericht op de gehele stad. Het project wordt gemanaged door een stuurgroep en uitgevoerd door experts met ervaring op het gebied van digitale technologie, marketing en pr.

Het project kende een slechte start in 2012, toen de financiering die het collectief had gekregen van het Mary Portas-programma om Britse stadscentra te verjongen, verkeerd werd beheerd. Toen ECN in 2013 opnieuw werd gestart, had het collectief een verouderde website waarmee het vergeefs probeerde de lokale gemeenschap bij elkaar te brengen. Eind 2013 werd

een impasse bereikt en was er hulp nodig om het project verder te brengen. Het collectief organiseerde een groot evenement onder leiding van ex-premier en lokaal lid David Cameron. Deze roep om actie verenigde de stad een luidde een nieuwe fase van (digitale) actie in. Het ECN verwierf in 2015 lokale coöperatieve financiering voor een nieuwe website, waarna het platform verder ontwikkeld kon worden. De interventie heeft tot de volgende resultaten geleid.

- Mede door de inspanningen van het collectief op het gebied van marketing en community-vorming is het aantal bezoekers gestegen, het aantal bedrijven in de stad gegroeid en de winkelleegstand gedaald tot vrijwel nul.
- Verhoogde online betrokkenheid van lokale stakeholders en bezoekers via de website en social-media-kanalen. De website wordt momenteel zo'n 12.000 keer per maand bezocht en via de social-media-activiteiten worden maandelijks meer dan 10.000 mensen bereikt. Daarnaast beschikt het collectief over een mailinglijst met circa 650 leden.
- Meer sociale cohesie in de stad en verbeterde communicatie tussen de lokale stakeholders en de lokale overheid.
- Het project heeft binnen en buiten de gemeenschap een groter bewustzijn gecreëerd voor de unieke tradities en het erfgoed van de stad.
- Hoger nationaal mediaprofiel.
- Het collectief is twee opeenvolgende jaren tweede geworden in de categorie Markdsteden van de Great British High Street of the Year Awards. Daarnaast heeft ECN-voorzitter Shaun Fagan een speciale erkenningprijs van de landelijke overheid gekregen voor zijn inzet voor de stad Chipping Norton.



Interventie 2 Stimuleren innovatief vermogen: OX7

OX7 is een initiatief van het ECN. Het is een innovatief jeugdproject om 16- tot 24-jarigen via onder andere maatwerktrainingen en het bieden van werkervaring te helpen om weer aan het werk te gaan of verder te studeren. Het doel is om lokale jongeren die buiten de maatschappij dreigen te vallen, weer op de rails te krijgen. ECN heeft voor het OX7-project een tweejarige subsidie weten te bemachtigen uit het 'Communities Fund' van de nationale overheid. Deze financiering is gestart in september 2017. Uiteindelijk moet het project in de toekomst financieel zelfredzaam zijn door betrokkenheid en sponsoring van lokale bedrijven. OX7 wordt beheerd door een bestuur, bestaande uit de ECN-projectmanager, het PR-team en een gekwalificeerde jeugdwerker. De werkzaamheden van het bestuur worden gefinancierd vanuit de overheidssubsidie. OX7 was een nieuw soort project voor ECN met een steile leercurve tot gevolg. De lokale autoriteiten waren eerst niet 100% aan boord en boden enige weerstand. Dit kwam vooral omdat er al een regionaal programma was om kansarme jongeren te ondersteunen. De jongeren uit Chipping Norton werden echter onvoldoende ondersteund vanuit dit programma. Na een moeizame start is er nu veel betrokkenheid en steun voor het initiatief bij een breed scala aan bedrijven en publieke organisaties in en rondom Chipping Norton.

Het project is nog niet zo lang onderweg, maar de eerste resultaten zijn veelbelovend. Tot nu toe zijn er ongeveer dertig jongeren geholpen in hun traject

naar de arbeidsmarkt. Ook zijn bijna dertig lokale bedrijven betrokken bij het project en dit aantal zal naar verwachting verder groeien. Er is veel belangstelling voor de regeling vanuit bedrijven en dit is een goed voorteken voor de toekomst. ECN wil ervoor zorgen dat het project na afloop van de looptijd van de subsidie zichzelf kan bedruipen met behulp van lokale ondernemingen die OX7 voor financiering, stageplaatsen en andere middelen.

Ter afsluiting

De case Chipping Norton is bijzonder omdat het collectief zich richt op het versterken van gehele gemeenschap en niet alleen op het aantrekkelijker maken van het stadscentrum. Deze bredere focus geeft ook toegang tot financieringsbronnen gericht op het versterken van de lokale gemeenschap die niet beschikbaar zijn voor collectieven die zich primair bezighouden met de versterking van het winkelgebied. De resultaten van de interventies zijn tot nu veelbelovend: meer sociale cohesie, stijgende bezoekersaantallen, meer bedrijven en een sterk afgenomen winkelleegstand. In alle activiteiten die ECN onderneemt, weerklinkt de passie en liefde van de leden voor de stad, wat helpt om het saamhorigheidsgevoel en de bereidheid tot samenwerking binnen de gemeenschap te vergroten. Het collectief werkt momenteel aan verschillende projectplannen, waaronder gratis wifi in het stadscentrum, erfgoedprojecten en de doorontwikkeling van OX7 tot een zelfstandige onderneming.

Waar worden vergelijkbare interventies uitgevoerd?

De organisatie van het collectief en haar focus op het versterken van de gehele gemeenschap van Chipping Norton is redelijk uniek. De case Holmfirth komt

hierbij nog het dichtst in de buurt, hoewel dit collectief slechter georganiseerd is dan het ECN in Chipping Norton.

MEER INFORMATIE:

www.experiencechippingnorton.com
www.facebook.com/ExperienceChippingNorton
www.realtowns.co.uk/experience-chipping-norton-update

Referenties

- **ECN (z.j.).** About Experience Chipping Norton. Geraadpleegd op 16-02-2018. <http://experiencechippingnorton.com/about-experience-chipping-norton/>
- **Rust, S. (2017).** New community hub will support young job seekers in Chipping Norton. Geraadpleegd op 20-02-2018. http://www.oxfordmail.co.uk/news/15239778.New_community_hub_to_support_young_job_seekers/

Experience Chipping Norton (ECN) event



CASE 17

ALTRINCHAM CENTRUM (VERENIGD KONINKRIJK)

Experts: Penny Bell en Gary Warnaby



**Het collectief bevindt zich in fase 4 en 5:
Interventies uitvoeren en evaluatie en
koersbepalen**

De overdekte markt van Altrincham (van binnen)



Situatieschets winkelgebied Altrincham

Altrincham is een stad in het district Trafford, in het Engelse graafschap Greater Manchester met ruim 67.000 inwoners. De stad is een belangrijke vestigingsplaats voor zakelijke diensten en de creatieve industrie in de South Manchester-regio. Het stadscentrum heeft een historisch karakter met circa 433 winkels (50.000 m² WVO) en een aantrekkelijke mix van speciaalzaken, winkelketens, culturele voorzieningen en horeca. Het stadscentrum heeft twee winkelcentra: Stamford Quarter, dat een grote herontwikkeling onderging in 2016, en The Graftons, dat herontwikkelingsplannen heeft. De stad heeft een regionaal verzorgende functie; het primaire en secundaire verzorgingsgebied van Altrincham telt respectievelijk 109.000 en 402.000 inwoners. In de periode 2014 tot en met 2017 onderging de stad een belangrijke transformatie. Zo investeerde de lokale

overheid in de herinrichting van de overdekte markt in het centrum, het station en de relocatie van het ziekenhuis. De winkelleegstand in het centrum bedroeg in 2017 (oktober) zo'n 8%. Het aantal passanten lag medio 2017 ruim 8% hoger dan het voorgaande jaar.

Omschrijving collectief Altrincham Forward

Altrincham Forward (AF) is een collectief dat in 2011 is opgericht om het stadscentrum van Altrincham nieuw leven in te blazen. Dat was hard nodig aangezien meer dan 30% van de winkelpanden in het centrum in 2010 leegstond. Daarnaast sloot het winkelaanbod van het stadscentrum onvoldoende aan op het verzorgingsgebied, was er weinig investeringsbereidheid bij vastgoedeigenaren en was er een apathische houding bij veel ondernemers. Het bestaande collectief, Altrincham Town Centre Partnership, kon niet

voldoende draagvlak creëren om de noodzakelijke transformatie van stadscentrum in gang te zetten. Aan het nieuwe collectief AF namen alle belangrijke stakeholders deel: de lokale overheid, de lokale Kamer van Koophandel, winkeliers, horeca, culturele instellingen, vastgoedeigenaren, openbaarvervoers-bedrijven en een lokale hogeschool. Het bestuur van het collectief bestond uit zestien vertegenwoordigers van al deze partijen. In 2011 gaf het collectief de opdracht voor een uitgebreid evaluatieonderzoek van het stadscentrum, waaruit belangrijke uitdagingen en kansen voor Altrincham naar voren kwamen. Na de publicatie van de evaluatie werden klankbordsessies georganiseerd met de stakeholders, wat resulteerde in een gezamenlijke visie en actieplan voor de binnenstad.

Het doel van het collectief was om van Altrincham een van de beste 'marksteden' van het land te maken, met een regionale aantrekkingskracht. In concreto wil het collectief via verschillende interventie de hoge winkelleegstand terugdringen, meer bezoekers trekken, de omzet verhogen en de tijd die mensen doorbrengen in het centrum verlengen. De belangrijkste financieringsbronnen van het collectief zijn subsidies, bijdragen van de lokale overheid (inclusief investeringen in de openbare ruimte), in-kind bijdragen van ondernemers, sponsoring van evenementen en financiële bijdragen van ontwikkelaars.

Door de oprichting van een BIZ wilde het collectief een duurzamere vorm van financiering realiseren. In november 2015 heeft een meerderheid van de ondernemers gestemd voor de oprichting van de BIZ Altrincham Unlimited, met een budget van circa £ 1,4 miljoen voor de periode 2016-2020.



Interventie 1 Proces-, netwerk- en organisatieactiviteiten: Vastgoedeigenaren Forum

Als onderdeel van het AF-actieplan vond in 2012 een bijeenkomst plaats voor vastgoedeigenaren, projectontwikkelaars en makelaars om te bespreken op welke manieren zij konden helpen om het stadcentrum Altrincham te revitaliseren. Deze bijeenkomst luidde het startschot voor het AF Verhuurdersforum. De forumleden zijn de volgende acties overeengekomen:

- De mogelijkheden onderzoeken voor een centrum-brede herziening en verlaging van de lokale belastingen voor ondernemers ter compensatie van de omzetderving als gevolg van grootschalige openbare werken in het stadscentrum;
- De ontwikkeling van een handleiding die ondernemers die financiële schade leiden door de openbare werken te helpen bij het aanvragen van een verlaging van de lokale belastingen;
- De ontwikkeling van een database met leegstaande winkelpanden in het stadscentrum;
- Het opzetten van een subsidieregeling om de invulling van leegstaande winkelpanden te vergemakkelijken. Voor de financiering van deze regeling wilde het forum een beroep doen op een innovatiefonds voor binnensteden van de landelijke overheid en op de lokale overheid;
- Het delen van informatie over locatiewensen van potentiële huurders die niet door een verhuurder of makelaar vervuld kunnen worden, zodat anderen deze potentiële huurders aan een geschikt pand kunnen helpen;

- Het ontwikkelen van een informatiepakket dat vastgoedeigenaren en makelaars kunnen gebruiken om nieuwe bedrijven aan te trekken;
- Het delen van goede praktijkvoorbeelden van het verbeteren van winkelpanden, het verwerven van nieuwe huurders en het vinden van een goede bestemming voor leegstaande panden.



De overdekte markt van Altrincham (van buiten)

De deelnemers aan het forum kwamen elke drie maanden bij elkaar om de voortgang van de projecten te bespreken. Naast de driemaandelijksse bijeenkomsten werden de forumleden op frequente basis geïnformeerd over de ontwikkelingen in de stad, de voortgang van de projecten en mogelijkheden voor subsidie, hulp of ondersteuning.

De oprichting van het forum heeft de kennis- en informatie-uitwisseling tussen vastgoedpartijen vergroot en hen meer betrokken gemaakt bij de revitalisatie van het centrum van Altrincham. Door het forum zijn pandeigenaren meer gaan investeren in de kwaliteit van hun winkelpanden: 90% van de panden in het centrum die het slechtst onderhouden waren, zijn aangepakt. Ook werd er een regeling voor pop-upstores en het aankleden van de etalages van leegstaande winkelpanden gerealiseerd. Deze maatregelen hebben ook een positief effect gehad op de waarde van de winkelpanden. De wens om te komen tot een centrum-brede verlaging van de lokale belastingen is ook gerealiseerd, waardoor het stadscentrum aantrekkelijker werd voor nieuwe huurders. De subsidie-regeling voor het invullen van leegstaande winkelpanden heeft bijgedragen aan de start van 18 nieuwe ondernemingen in de binnenstad, die samen goed zijn voor 75 banen en £ 400,000 aan private investeringen in het centrum. Mede door de activiteiten van het Verhuurdersforum is de leegstand in het stadscentrum van Altrincham gedaald van 30% in 2010 tot 8% in 2017. De innovatieve, collectieve aanpak van het AF Verhuurdersforum kreeg landelijke erkenning, wat de deuren opende voor additionele financiering en ondersteuning. Zo ontving het collectief in 2013 voor haar succesvolle interventies een 'High Street Renewal Award' van de nationale overheid, waaraan een geldbedrag van circa £ 150.000 verbonden was.



Interventie 2 Branding en merkpositionering, en ruimtelijke ingrepen: een moderne marktstad

Een belangrijke uitkomst van het evaluatieonderzoek dat het collectief in 2011 liet uitvoeren, was het belang van de markt voor Altrincham. Door de markt in het centrum te herontwikkelen, wilde het collectief Altrincham profileren als een moderne marktstad. Dit plan kon rekenen op brede maatschappelijke steun en het collectief kreeg vele suggesties van stakeholders hoe verder invulling te geven aan dit concept. Via het 'moderne marktstad concept', wil Altrincham haar rijke historie benadrukken en tegelijkertijd een platform bieden voor lokale (voedsel)producenten om hun producten te etaleren. Met dit concept wil het collectief bezoekers aantrekken die eens een andere winkelervaring willen beleven dan een doorsnee binnenstad met standaard winkelketens. Sinds 2012 organiseert het collectief in de kerstmaanden (en soms op andere dagen) de Twilight Market. Tijdens het evenement is de markt in de avonden geopend en vinden er allerlei activiteiten en optredens plaats.

De verhuizing van het ziekenhuis naast de markt naar een locatie elders in de stad bood een unieke kans om een prachtig marktkwartier te ontwikkelen. Na uitvoerig overleg met de marktkooplui, besloot de gemeente om in de periode 2013-2014 circa £ 1 miljoen beschikbaar te stellen voor de renovatie van bestaande marktgebouwen, de ontwikkeling van nieuwe eigentijdse winkelruimten en de herinrichting van de publieke ruimte rondom de markt tot een aantrekkelijk winkelgebied. Tegelijkertijd werd een

nieuwe commerciële exploitant voor de markt gezocht om het concept door te ontwikkelen en nieuwe speciaalzaken en horecafiliteiten aan te trekken.

Sinds de heropening van de markt in augustus 2014 is het aantal passanten jaarlijks gegroeid. Een van de belangrijkste marktdagen is de zondag, wat een aantal winkels in het stadscentrum heeft aangezet om ook op zondag open te zijn om te profiteren van het groeiend aantal binnenstadbezoekers dat op de markt afkomt. Hierdoor wordt Altrincham ook op zondag in toenemende mate een aantrekkelijke locatie om te winkelen en te recreëren. In het omliggende marktkwartier zijn alle leegstaande winkelpanden ingevuld door speciaalzaken en horecagelegenheden. Het concept heeft landelijke bekendheid gekregen door onder andere het winnen van een award voor de beste lokale markt. Tot slot is een begin gemaakt met de herontwikkeling van de locatie van het voormalige ziekenhuis, waar onder andere gezondheidscentrum, de bibliotheek gevestigd zullen worden.

Ter afsluiting

Altrincham is een mooi voorbeeld van een case waarbij onderzoek de basis vormt voor interventies en de profilering van het stadscentrum gebaseerd is op het verder uitnutten van een kernkwaliteit van de stad (de markt). De unieke bottom-up samenwerking tussen vastgoedpartijen in de stad heeft geleid tot een breed scala van maatregelen met een forse reductie van de winkelleegstand als resultaat. In Altrincham is door het collectief veel tijd en aandacht besteed aan het consulteren en betrekken van stakeholders, met een breed draagvlak voor de geplande interventies tot gevolg. En ook de gemeente speelde een belangrijke rol door lokale samenwerking te faciliteren en te investeren in de herontwikkeling van het marktgebied

en andere delen van het centrum. Dit betekent niet dat alles gemakkelijk ging. Zo heeft het Verhuurders Forum veel tijd moeten besteden aan het overtuigen van sommige pandeigenaren en makelaars om niet alleen voor korte termijn winst te gaan, maar ook te kijken naar de meerwaarde van huurders voor de kwaliteit van de binnenstad op lange termijn. Daarnaast was het een uitdaging om grote, landelijk opererende vastgoedeigenaren te betrekken bij de herinrichting van het centrum.

MEER INFORMATIE:

www.altrinchamunlimited.co.uk
www.altrinchammarket.co.uk

Referenties

- **Altrincham Forward (2012).** Altrincham Town Centre Action Plan Year One 2012/2013. Altrincham: Altrincham Forward.
- **Altrincham Unlimited (z.j.).** Altrincham Unlimited. Geraadpleegd op 09-01-2018. <http://altrinchamunlimited.co.uk/>
- http://www.messengernewspapers.co.uk/news/10088030.Alt_Christmas_rolling_on/
- **Bell, J. (2011).** Altrincham Forward launched to 'revitalise' town centre. Geraadpleegd op 09-01-2018. http://www.messengernewspapers.co.uk/news/9273814.Altrincham_Forward_to___revitalise___town_centre/
- **Messenger (2012).** Alty Christmas rolling on - attractions include the Twilight Market. 09-01-2018.
- **Ministry of Housing, Communities & Local Government (2013).** Fund rewards high street innovation; Local Growth Minister Mark Prisk

announces that 7 towns will receive a share of the £1 million High Street Renewal Award.

Geraadpleegd op 09-01-2018.

<https://www.gov.uk/government/news/fund-rewards-high-street-innovation>

- **Prior, D. (2015).** It's a yes! Businesses vote two-to-one in favour of an Altrincham BID. Geraadpleegd op 09-01-2018. <http://altrincham.today/2015/11/09/its-a-yes-businesses-vote-two-to-one-in-favour-of-an-altrincham-bid/>
- **Trafford Council (2014).** Altrincham Strategy July 2014. Manchester: Trafford Council. Geraadpleegd op 09-01-2018. <https://www.trafford.gov.uk/planning/strategic-planning/docs/altrincham-strategy-july-2014.pdf>
- **Trafford Council (2017).** Altrincham Neighbourhood Business Plan 2015 to 2030. Manchester: Trafford Council. Geraadpleegd op 09-01-2018. <http://www.trafford.gov.uk/planning/strategic-planning/docs/Adopted-Plan.pdf>

CASE 18

UTRECHT CENTRUM

Expert: Jeroen Roose - Van Leijden



**Het collectief bevindt zich in fase 5:
Evaluatie en koersbepalen**

Situatieschets winkelgebied Utrecht Centrum

Utrecht is met 340.000 inwoners de vierde stad van Nederland en groeit: In 2030 zijn er circa 400.000 inwoners. De helft van de Nederlandse beroepsbevolking woont binnen een uur reizen van Utrecht.

Het centrum van Utrecht is uniek vanwege de centrale ligging, in combinatie met de historische kwaliteiten van de stad, zoals de grachten met de werfkelders en een ruim cultureel aanbod aan evenementen en musea. Het aanbod van winkels (900, ruim 140.000 m² WVO) en horeca (350) is zeer veelzijdig, maar ook compact en overzichtelijk. Jaarlijks heeft het centrum van Utrecht circa 35 miljoen bezoekers waarvan 4,2 miljoen toeristische (inter)nationale dagbezoekers. Door de groei van het inwoneraantal wordt het centrum intensiever gebruikt. Het Stationsgebied, winkelcentrum Hoog Catharijne, het voormalige postkantoor aan de Neude en de Blauwe Planeet worden herontwikkeld tot extra winkel- en horecameters. Het leegstandspercentage ligt onder het landelijk gemiddelde.

Omschrijving collectief Stichting Centrum Management Utrecht (CMU)

Stichting Centrum Management Utrecht (CMU) ondersteunt sinds 2012 ondernemersverenigingen en collectieven in het centrum van Utrecht, verzorgt de promotie van de binnenstad en neemt gebiedsbrede aanpassingen in de openbare ruimte voor haar rekening. Hierbij werkt CMU samen met andere organisaties, zoals Utrecht Marketing, en overlegt het vier keer per jaar met het college van burgemeester en wethouders. De voornaamste doelen van het CMU zijn het bevorderen van het economisch functioneren van en de leefbaarheid in de binnenstad via de pijlers:

onderzoek en advies, openbare ruimte, vindbaarheid en marketingcommunicatie. Voor de uitvoering van haar activiteiten onttrekt CMU geld uit Ondernemersfonds Utrecht. Hier gaat het om het trekkingsgebied in de historische binnenstad met circa 2.200 partijen (ondernemers en vastgoedeigenaren). CMU werkt jaarlijks met een begroting van ongeveer € 1 miljoen. Binnen CMU zijn de volgende partijen vertegenwoordigd: de grootwinkelbedrijven, de belangenvereniging Hoog Catharijne, Koninklijke Horeca Nederland, de ondernemers uit de vijf centrumkwartieren, culturele instellingen en de vastgoedeigenaren. Daarnaast nemen de accountmanager vanuit Economische Zaken (gemeente) en de centrummanager van Hoog Catharijne deel als adviseur. Het initiatief tot de oprichting van CMU lag bij het Platform Binnenstad Utrecht, de voorganger van CMU. Binnen dit politieke lobbyplatform waren toen al de belangrijkste stakeholders in het stadscentrum vertegenwoordigd. In aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen van 2018 zal CMU met input van de verschillende stakeholders in het centrum een manifest ontwikkelen dat een perspectief moet bieden op de toekomst van de binnenstad van Utrecht.



Interventie 1 Ruimtelijke ingrepen: herinrichting van verschillende straten in het centrum

Samen met de Gemeente Utrecht heeft CMU de belangrijkste loopstromen in het stadscentrum in kaart gebracht. Dit is gebeurd aan de hand van de passantentellingen en onderzoeken van STRABO en de gegevens van Locatus (een combinatie van fysieke



en automatische tellingen). Vervolgens is met geld uit het Economisch Investeringsfonds van de gemeente (EIF, ca. 10 miljoen) gezorgd dat de belangrijkste loopstromen opnieuw zijn ingericht. Hierbij stond de veranderende rol van de openbare ruimte en de identiteit van de verschillende centrumkwartieren centraal. Om tot een ontwerp te komen zijn 1-op-1 gesprekken gevoerd met ondernemers, bewoners en vertegenwoordigers van de afdelingen Stadsontwikkeling en Economische Zaken van de gemeente. Daarna is tijdens bijeenkomsten met ondernemers en bewoners nagedacht over een nieuwe inrichting van winkelstraten, van gevel tot gevel. De organisatie en presentatie van deze bijeenkomsten was een coproductie van de gemeente Utrecht en CMU. Op basis van de input tijdens deze bijeenkomsten zijn de plannen vervolgens verder uitgewerkt en uitgevoerd. Bij het ontwerpen is veel aandacht besteed

aan de identiteit van de centrumkwartieren en de verbinding tussen deze gebieden. In een periode van 5 jaar zijn er inmiddels een tiental stratenprojecten afgerond. De ingrepen in de openbare ruimte hebben gezorgd voor meer bezoekers en samenhang tussen de verschillende gebieden, een verbeterde uitstraling van de openbare ruimte en nodigen uit tot verblijf en ontmoeting. De conclusie dat het aantal bezoekers is toegenomen is hierbij gebaseerd op de ervaringen van ondernemers in de bewuste straten waar ingrepen zijn gepleegd. Zij geven aan dat zij na de ingrepen merken dat er meer bezoekers in het gebied en in de winkel zijn.

Door ontwerpen in de openbare ruimte niet van bovenaf te dicteren maar hiervoor informatie op te halen bij de gebruikers is het proces daarna soepeler verlopen en doorgaans zonder veel weerstand. Door

bij de start veel tijd en energie te steken in de 1-op-1 gesprekken verliep het proces soepeler (inspraakprocedures e.d.) Dit kost aan het begin van het traject wel veel meer tijd, maar die wordt later in het proces teruggewonnen door het brede draagvlak dat via deze aanpak gecreëerd is.



Interventie 2 (Online) marketing: inzet van marketingcommunicatie met heldere doelstellingen en onderzoek

In de opstartfase van CMU werden marketingcommunicatie initiatieven ondersteund. Hierbij werden slechts in beperkte mate concrete doelstellingen geformuleerd in termen van aantal bezoekers, bestedingen en beoordeling. Het bleek hierdoor moeilijk om de effectiviteit van deze initiatieven te beoordelen. In de afgelopen 5 jaar is kritisch gekeken naar welke initiatieven bijdragen aan het economisch functioneren van het centrum. Zo is in overleg met Utrecht Marketing besloten om niet langer geld te steken in een imagocampagne waarvan lastig is aan te tonen tot hoeveel extra bezoek dit leidt. Het geld wordt nu specifiek ingezet voor een aantal evenementen die tot doel hebben om meer bezoekers naar het centrum te trekken. Zo is het afgelopen jaar geïnvesteerd in de Culturele Zondag op tweede Pinksterdag; Utrecht Centraal. CMU en Utrecht Marketing hebben deze samenwerking formeel vastgelegd in een overeenkomst waarin ook concrete doelstellingen zijn geformuleerd en onderzoek naar de resultaten als een voorwaarde voor financiering werd gesteld. Uit het evaluatieonderzoek bleek, dat de ruim 30.000

bezoekers van Utrecht Centraal meerdere centrumkwartieren bezochten, gemiddeld 5 uur in de binnenstad verbleven en gemiddeld € 80 uitgaven waarvan € 42 aan winkelen of andere uitgaven. De programmering en de locatie (het centrum) werden als belangrijkste redenen gegeven voor het bezoek en scoorden respectievelijk een 8,3 en een 9,3. De versnipperde activiteiten die voorheen in de winterperiode plaatsvonden, zijn sinds 2015 gecombineerd tot één festival (Knus) dat in één weekend plaatsvindt. Van 2015 op 2016 steeg het aantal bezoekers in december van 5 naar 5,5 miljoen. De activiteiten in de periode tussen november en januari worden gepresenteerd onder de paraplu Winter Utrecht.



Interventie 3 Branding en merkpositionering: centrumkwartieren

CMU heeft het centrum onderverdeeld in 5 centrumkwartieren om een drietal doelstellingen te realiseren: (1) de veelzijdigheid van het centrum te benadrukken, (2) de saamhorigheid, betrokkenheid en onderlinge samenwerking in de gebieden te versterken, en (3) de Utrechtse kleinschaligheid te versterken, bezoekers te spreiden en de verblijfsduur te verlengen. In 2015 hebben de gemeente, CMU en een extern adviesbureau een ontwikkelingsperspectief opgesteld voor de verschillende centrumkwartieren van de stad. Dit heeft geleid tot het rapport 'Kwartieren verbonden. Strategische agenda ruimtelijk economische ontwikkeling centrum Utrecht 2015-2020'. Er zijn afspraken gemaakt over 'sleutelwoorden' waarin de identiteit van ieder kwartier wordt samengevat. Binnen het project Vindbaarheid 1.0 is de bewegwijzering aange-

past van het Parkeer Route Informatie Systeem (PRIS) in overeenstemming met de centrumkwartieren.

De centrumkwartieren worden ook vermeld op de gemeentelijke plattegronden. De identiteit van de verschillende kwartieren wordt gebruikt als input voor beleidsvoorstellen van de gemeente (onder meer in het concept Horecakader 2017). De kwartieren worden aangeduid via de sfeerverlichting, benaming van de kwartieren en verschillende kleuren van het stadsschild.

Bij de planvorming van acties en evenementen in de verschillende kwartieren zoeken ondernemers steeds vaker verbinding met en aansluiting op de unieke identiteit. Het CMU maakt in haar begroting naast een aantal strategische posten jaarlijks een budget vrij dat ondernemers uit de centrumkwartieren, bij voldoende draagvlak en onder voorwaarde van een financiële verantwoording, zelf kunnen besteden aan eigen initiatieven en marketingcommunicatie in hun kwartier.

Ter afsluiting

De case Utrecht laat zien dat een financieel draagkrachtig collectief waarin de belangrijkste stakeholders van de binnenstad vertegenwoordigd zijn goede resultaten kan bereiken in het vergoten van de aantrekkelijkheid en het aantal bezoekers aan de binnenstad. Door afspraken met de gemeente formeel vast te leggen, bijvoorbeeld in een convenant, zorgt het collectief dat deze ook echt worden nagekomen. Daarbij is het aan te raden om de afspraken langer dan drie jaar vast te leggen om politieke gevoeligheid te vermijden. Wat typerend is voor de Utrechtse aanpak is, dat de gemeente blanco begint: zo werden voorstellen voor herinrichting van winkelstraten bij de stakeholders in de binnenstad opgehaald en niet vooraf bepaald door de gemeente.

Belangrijk leerpunt is ook dat het veel tijd en aandacht vergt om draagvlak te creëren voor lange-termijn projecten. De aandacht van ondernemers ligt bij zaken die vandaag spelen. Daarom is het belangrijk om voor de binnenstad strategische onderwerpen als goederenvervoer, mobiliteit en bereikbaarheid te vertalen naar de dagelijkse praktijk van ondernemers. Dat is in het stadscentrum van Utrecht aardig goed gelukt. De case leert ook dat om het draagvlak onder ondernemers te behouden, het raadzaam kan zijn om in begroting van het collectief niet alleen geld te reserveren voor de grote strategische projecten en visieontwikkeling, maar ook budget vrij te maken dat ondernemers zelf kunnen besteden voor marketing en promotie van hun winkelstraat.

Tot slot leert deze case dat het belangrijk is om als collectief heldere en meetbare doelstellingen te formuleren en deze te evalueren met behulp van onderzoek. Dit helpt niet alleen het draagvlak voor toekomstige interventies te vergroten, maar helpt ook om in de toekomst goede investeringsbeslissingen te nemen.

Waar worden vergelijkbare interventies uitgevoerd?

In steden als Den Haag, Maastricht wordt een vergelijkbare aanpak gehanteerd als het gaat om het betrekken van stakeholders bij de herinrichting van belangrijke winkelstraten. En in grote steden als Den Haag, Maastricht, Tilburg, Londen en Parijs wordt gewerkt met het indelen van het stadscentrum in verschillende sfeergebieden. Maar ook verschillende Belgische en Duitse steden delen de binnenstad op in kwartieren. Het meten van de effecten van specifieke marketingacties zoals evenementen gebeurt in nog relatief weinig steden.

Voorbeelden van winkelgebieden waar dit wel gebeurt, zijn: De Hoven Delft, Den Haag Centrum (door Bureau Binnenstad), Amsterdam Centrum (door I Amsterdam), Zeeheldenkwartier Den Haag, Beethovenstraat Amsterdam en Haarlem Centrum.

MEER INFORMATIE:

www.cmutrecht.nl

www.ondernemersfondsutrecht.nl

www.centrumutrecht.nl

www.facebook.com/cmutrecht

Referenties

- **Afdeling Onderzoek Gemeente Utrecht (2017).** Vastgoedmonitor 2017. Utrecht: afdeling Onderzoek Gemeente Utrecht.
- **Centrummanagement Utrecht (2018)** **Algemene informatie over Centrummanagement Utrecht.** Geraadpleegd op 20-12-2018. <http://www.cmutrecht.nl>
- **DTZ Zadelhoff (2016).** Utrecht Special, november 2016.
- **Velden, E. van der en Wigman, F. (2015).** Kwartieren verbonden: Strategische agenda ruimtelijk economische ontwikkeling centrum Utrecht 2015-2020. Utrecht: Gemeente Utrecht en Centrummanagement Utrecht.



Culturele zondag

ARNHEM CENTRUM

Experts: Nienke van Gerwen en Marian van Hooij



**Het collectief bevindt zich in fase 5:
Evaluatie en koersbepalen**



Situatieschets winkelgebied Arnhem Centrum

Arnhem is de hoofdstad van Gelderland en telt ruim 150.000 inwoners. Het centrum heeft een bovenregionale winkelfunctie en telde in 2016 560 winkels (120.000 m² WVO) en 280 horecavestigingen. Recent is de Musis Concertzaal opgeleverd en is de herinrichting van de zuidelijke binnenstad gaande. In juni 2016 is een nieuwe detailhandelsvisie vastgesteld waarbij het primaat voor ontwikkeling van detailhandel bij de binnenstad ligt. De winkelleegstand ligt met 11,4% iets boven het landelijke gemiddelde, maar is aan het afnemen. Los van het feit dat de economie aantrekt, heeft Arnhem initiatieven genomen om de leegstand terug te dringen. Met de instelling van een 'Transformatieteam' is sinds 2013 met deze aanpak 105.000 m² winkelvloeroppervlak getransformeerd, waarvan

het grootste deel in de binnenstad. Het transformatieteam is een initiatief van de gemeente die samen met vastgoedeigenaren, het PBA, projectontwikkelaars en winkeliers kijkt naar de concrete mogelijkheden om panden een herbestemming te geven. De herbestemming moet passen in het beeld dat de gemeente Arnhem voor ogen heeft: een binnenstad met ruimte voor wonen, winkelen en werken en balans tussen diverse bevolkingsgroepen en sociale klassen (diversiteit).

Omschrijving collectief Platform Binnenstad Arnhem

In 2016 is het Platform Binnenstad Arnhem (PBA) opgezet met bijna honderd direct betrokkenen van de Arnhemse Binnenstad. De gedachte is om vanuit de direct betrokken ondernemers plannen vorm te

geven voor de binnenstad. Het bestuur van het PBA bewaakt de voortgang van de plannen en of de belangen van de aangesloten ondernemersverenigingen hierin goed vertegenwoordigd zijn. Het bestuur wordt gevormd door afgevaardigden van zeven samenwerkende ondernemersorganisaties en overlegt regelmatig met de gemeente.

Op 1 april 2016 is het Team Stadsregie gestart. Dit team is de uitvoeringsorganisatie van het PBA en legt verantwoording af aan het bestuur van het PBA. Het team is verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren van de agenda die jaarlijks door het PBA in nauwe samenwerking met de gemeente wordt vastgesteld. Deze uitvoeringsagenda komt tot stand binnen de werkgroepen van het PBA waar per jaar de prioriteiten worden gesteld voor het verbeterprogramma binnenstad Arnhem. Team Stadsregie is een unieke organisatievorm waarbij voor de diverse competenties en vaardigheden afzonderlijke professionals zijn aangezocht. Het regieteam bestaat uit een regisseur, marketeer, verbinder, huismeester en ondersteuner/gastvrouw. Onder het regieteam zijn zes werkgroepen actief op verschillende thema's, zoals evenementen, openbare ruimte en bereikbaarheid. Het jaarlijks budget van het PBA is € 450.000. Tevens hebben veel projecten vaak een eigen begroting met andere inkomstenbronnen als bijdragen van ondernemersverenigingen, fondsen, subsidies of private bijdragen. De voornaamste doelstellingen van het PBA zijn:

- De aantrekkingskracht en de waardering van de binnenstad vergroten en daarmee meer bezoekers naar het centrum trekken en de bestedingen verhogen;
- Het bieden van een digitale infrastructuur aan alle ondernemingen in de Arnhemse binnenstad;

- Het verlenen van servicediensten, speciaal gericht op de behoefte van ondernemingen in de binnenstad van Arnhem;
- Samenwerken met regionale opleidingscentra.
- Het promoten van de binnenstad van Arnhem in algemene zin en de verkoop van een cadeaupas (cadeaukaart van en voor Arnhem) via internet;
- De binnenstad van Arnhem in de 'top tien' van meest aantrekkelijke binnensteden van Nederland brengen en houden.



Interventie 1 (Online) marketing: Dit-is-Pas Arnhem

In 2016 lanceerden het PBA en het Arnhemse bedrijf CCV het plan voor de 'Dit-is-Pas Arnhem'-cadeaukaart, in samenwerking met de gemeente en stakeholders binnen het platform. Het initiatief voor de kaart is ontstaan vanuit de werkgroep innovatie & collectief om samenwerking tussen ondernemers te bevorderen via een gemeenschappelijke cadeaukaart met gemeenschappelijke acties. De gedachte daarbij was dat de loyaliteit van bezoekers niet betrekking heeft op één winkel, culturele instelling of horecagelegenheid, maar op het collectief van ondernemingen in het centrum. Begin 2017 hebben twee studenten van de Hogeschool van Amsterdam onderzoek gedaan naar de wensen en behoeften van bezoekers en ondernemers ten aanzien van een klantenkaart voor de Arnhemse binnenstad. De huidige cadeaukaart, in de vorm van een 'creditcard', kan in Arnhem bij meer dan zeventig winkels, horecagelegenheden, attracties en culturele instellingen worden gebruikt. De barcode op de card wordt in de winkel uitgelezen

met een tablet. Via online media (zoals de website en Facebook) worden kaarthouders op de hoogte gehouden van nieuwe acceptanten en speciale acties. In 2018 wordt de kaart gekoppeld aan een online loyaliteitsprogramma. Het doel van de Dit-is-Pas Arnhem is om meer bezoekers naar de stad te trekken en de winkelervaring te verrijken.

Dit-is-Pas Arnhem wordt steeds breder gedragen in de Arnhemse binnenstad, maar is een intensief project dat vooral veel tijd, geld en aandacht heeft gevraagd in de opstartfase (met jaarkosten van rond de € 65.000 voor met name projectuitvoering en marketing). Acceptanten wilden pas aansluiten als er voldoende kaarten werden verkocht, maar mensen kopen de kaart pas als er voldoende acceptanten zijn. Bovendien kopen mensen eerder de kaart als deze meer waard is dan het bedrag dat erop staat. Denk hierbij aan bijzondere acties specifiek voor kaarthouders. Na een jaar had de kaart voldoende kritische massa bereikt onder acceptanten en consumenten. Het doel is om de kaart eind 2018 zover te hebben dat het initiatief organisatorisch en financieel op eigen benen kan staan.



Interventie 2 Ruimtelijke ingrepen: Groenplan

Groen is een kernwaarde van de stad Arnhem. Het PBA, bewonersplatform Arnhem6811 en de gemeente hebben in 2017 het Groenplan Binnenstad Arnhem opgesteld. Het groenproject in de binnenstad dient meerdere doelen: de uitstraling verbeteren, het verblijf in de binnenstad prettiger maken, hitteplek-

ken verminderen, de (af)waterproblematiek aanpakken en de biodiversiteit verhogen. Ondernemers en bewoners kiezen via 'menukaarten' uit verschillende typen groenelementen. De samenwerkende partijen vergoeden 90% van de kosten (50% door de gemeente, 20% door het PBA en 20% door bewonersorganisaties). Ondernemers en bewoners dragen zelf de laatste 10% bij. Elke ondernemer en bewoner kan een beroep doen op het Groenplan. Per fase in het plan is er echter wel een limiet gesteld aan het aantal aanvragers. Dit is ingegeven door een financieel plafond.

Er is een online evaluatie-enquête gestuurd naar de deelnemers van fase 1. Hierin werd onder andere de tevredenheid, communicatie en bereidwilligheid gemeten. Het initiatief werd dermate hoog gewaardeerd dat meer ondernemers en inwoners mee wilden doen. Inmiddels werken de aangesloten partijen aan de uitrol van fase 2. De verantwoordelijkheid voor het onderhoud van de plantenbakken lag in eerste instantie bij de afnemers bij wie de betreffende groenvoorziening voor de deur staat. In de praktijk leidde dit niet altijd tot het gewenste resultaat. Daarom wordt het onderhoud van de plantenbakken nu door de gemeente verzorgd.



Interventie 3 Ruimtelijke ingrepen: Opgeruimde binnenstad, Big Bang

Het PBA, gemeente, inwoners en ondernemers in de binnenstad werken sinds mei 2017 samen aan een schone en opgeruimde binnenstad. In mei startte Arnhem met de 'Big Bang-voorjaarsschoonmaak': Graffiti en kauwgum werden verwijderd, straatwerk

en -meubilair opgepoetst, nieuwe prullenbakken geplaatst en zogenoemde 'weesfietsen' opgeruimd. De schoonmaakcampagne wordt ondersteund door Nederland Schoon. De campagne maakte ondernemers, bezoekers en bewoners ervan bewust dat een schone stad bijdraagt aan een prettige leefomgeving, een visitekaartje is voor Arnhem en bezoekers een gastvrij welkom biedt. Ondernemers en bewonersverenigingen werden door het PBA en de gemeente uitgenodigd om een driejarig onderhoudscontract af te sluiten. Hierin wordt vastgelegd dat een professioneel bedrijf iedere drie weken de straat en gevel controleert, reinigt en zo nodig voorziet van een (nieuwe) anti-graffiticoating. De ondernemer of vereniging betaalt 50% van de kosten. De kosten voor deze interventie bedroegen in 2017 circa € 60.000, waarvan € 12.500 door het PBA en het overig deel door de gemeente werd betaald.

Aangezien binnen het PBA verschillende stakeholders vertegenwoordigd zijn, waaronder de bewoners, was het relatief gemakkelijk om draagvlak te krijgen voor deze interventie. De inzet van een regieteam, met hierin een 'huismeester' die zich helemaal toelegt op het versterken van de openbare ruimte en deze projecten begeleidt, heeft de uitvoering vergemakkelijkt.

Ter afsluiting

De case Arnhem laat zien dat een samenwerkingsplatform waarin alle stakeholders vertegenwoordigd zijn en de kwaliteiten van de individuele stakeholders goed worden benut tot mooie interventies kan leiden. Uniek aan Arnhem is ook de uitvoeringsorganisatie: niet een centrummanager, maar een regieteam waarbinnen verschillende expertises samenkomen, is verantwoordelijk voor de uitvoering van de interventies. Keerzijde van deze veelzijdige organisatie is dat

versnippering van uitvoering en van initiatieven op de loer ligt. Een daadkrachtig bestuur is daarom een vereiste voor een dergelijke platformstructuur.

Een collectieve cadeaukaart is een intensief project voor alle betrokkenen en vraagt veel tijd, geld en aandacht in de opstartfase. Om dergelijke projecten tot een succes te maken, is inzicht in het draagvlak onder potentiële acceptanten cruciaal. Ook een proactieve projectleider met saleservaring is belangrijk. Aangezien er binnen het PBA verschillende stakeholders vertegenwoordigd zijn, waaronder de bewoners, lukte het ook om voldoende draagvlak te krijgen voor initiatieven als het Groenplan en de Big Bang-schoonmaakactie. Goede voorbeelden van publiek-private investeringen om een uniforme en aantrekkelijke uitstraling van de binnenstad te realiseren. De inzet van een regieteam met hierin een 'huismeester' die zich helemaal toelegt op het versterken van de openbare ruimte, was een belangrijke succesfactor voor deze interventies.

Waar worden vergelijkbare interventies uitgevoerd?

Vergelijkbare cadeaupassen en loyaliteitskaarten zijn ook in België uitgerold, onder andere in Sint Truiden en Poperingen. Er zijn geen voorbeelden bekend van andere steden die de samenwerking en uitvoering van collectieve interventies op dezelfde wijze hebben vormgegeven als Arnhem. Het collectief krijgt wel steeds meer belangstelling uit andere steden voor haar aanpak.

MEER INFORMATIE:

www.binnenstadarnhem.nl/over-ons

www.ditispasarnhem.nl

www.arnhem6811.nl/3826-2

www.arnhem-direct.nl/berichten/grote-voorjaars-schoonmaak-in-arnhemse-binnenstad

Referenties

- **Gemeente Arnhem (2016).** Detailhandelsvisie Arnhem 2016-2021. Arnhem: Gemeente Arnhem.
- **PBA (2015).** Binnenstad Arnhem Ondernemingsplan 2016 – 2020. Arnhem: PBA.
- **PBA (2016).** Arnhemse Binnenstad Index. Arnhem: PBA.
- **Transformatieteam Gemeente Arnhem (2017).** Nieuwe Functies voor Arnhemse Leegstand. Arnhem: Gemeente Arnhem.
- **Van Rikxoort, B. en Eskes, M. (2017).** Behoefteteonderzoek klantenkaart binnenstad Arnhem. Geraadpleegd op 16-02-2018. https://collectiefonline.files.wordpress.com/2017/10/behoefteteonderzoek-klantenkaart-binnenstad-arnhem_hva.pdf
- **Willem Jakobs, Le Far West en Buro Poelmans Reesink (2017).** Globaal Groenplan Binnenstad Arnhem. Geraadpleegd op 16-02-2018. <http://www.arnhem6811.nl/wp-content/uploads/2017/02/Groenplan-Arnhem-Binnenstad.pdf>



CASE 20

WINSCHOTEN CENTRUM

Experts: Nienke van Gerwen en Gert Jan van 't Land



Het collectief bevindt zich in fase 5:
Evaluatie en koersbepalen

Situatieschets winkelgebied Winschoten centrum

Winschoten is met ruim 18.000 inwoners de grootste woonkern binnen de gemeente Oldambt met ruim 38.000 inwoners. Winschoten heeft een regionaal verzorgende functie voor Oost Groningen en telt 259 winkels met een gezamenlijk oppervlak van 79.000 m² (waarvan 35.000 m² in het centrum). Daarvan zijn er 41 dagelijks en 218 niet-dagelijks. Er zijn circa 65 horecavestigingen in de stad. Historisch gezien kende Winschoten altijd een groot aanbod van modewinkels, wat voor een belangrijk deel de regionale trekkracht verklaart. Winschoten heeft circa twee keer zoveel winkelvloeroppervlak als het gemiddelde voor woonkernen met een vergelijkbaar inwonertal. De vloerproductiviteit (omzet per m²) ligt

in Winschoten echter aanzienlijk lager dan het landelijke gemiddelde. In de periode 2007 tot en met 2013 was in Winschoten en de omliggende regio sprake van een forse toename van de winkelleegstand. Op dit moment bedraagt de winkelleegstand ongeveer 18% in het gehele stadscentrum, maar de leegstand in het kernwinkelgebied is niet hoger dan 8,5% (op basis van de laatst bekende onderzoekresultaten van maart 2017).

Omschrijving collectief Convenant Binnenstad Winschoten

In 2014 stond Winschoten voor een belangrijke uitdaging. Als tweede koopstad van de provincie Groningen heeft Winschoten een goede uitgangspositie. Winschoten heeft veel centrumvoorzieningen

Reconstructie Oldambtplein



op het gebied van winkelen, horeca, onderwijs, zorg en cultuur en een verzorgingsgebied van zo'n 80.000 inwoners. Ook heeft het een aantrekkelijke historische binnenstad met een diversiteit aan winkels, die in trek is bij Duitse bezoekers. Toch manifesteerden de problemen zich steeds nadrukkelijker. Zo was er in de gemeente Oldambt, waar Winschoten deel van uitmaakt, in de periode 2000-2015 sprake van een bevolkingskrimp van 4,5% en wordt voor de periode 2015-2025 een krimp van 6,1% voorspeld. Ook had Winschoten te kampen met een afname van de koopkracht door een vergrijzende bevolking, oplopende leegstand, kwaliteitsverlies van de openbare ruimte en achterblijvende investeringen in bedrijfspanden. Door de combinatie van lokale ontwikkelingen en landelijke trends als online winkelen en de economische crisis stond het voorzieningenaanbod in Winschoten onder druk. Niets doen was geen optie voor alle belanghebbenden. Wat volgde was een ambitieus samenwerkingsproject tussen winkeliers, horecaondernemers, andere ondernemers, vastgoedeigenaren en de gemeente, met twee belangrijke interventies: (1) een innovatieve financiële samenwerking en (2) het Actieprogramma Versterking Binnenstad Winschoten.

Het lokale collectief dat voor beide initiatieven verantwoordelijk is, krijgt vorm in het Convenant Binnenstad Winschoten 2015-2019. Dit is ontwikkeld en ondertekend door de gemeente en de lokale ondernemersorganisaties Handel en Nijverheid en Koninklijke Horeca Nederland Afdeling Oldambt. De voorbereiding en uitvoering van het Actieprogramma is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met de convenantpartners, de provincie en alle stakeholders. De basisfilosofie was: perspectief geven doe je samen. Alle stakeholders in het centrum waren (en

zijn) actief en regelmatig betrokken bij de voorbereiding en uitvoering van het Actieprogramma en de financiële samenwerking. Naast klankbordgroep-bijeenkomsten van vastgoedeigenaren, bewoners en ondernemers en projectgebonden bijeenkomsten, waren de marktpleinbijeenkomsten die in de periode 2015-2016 ieder kwartaal plaatsvonden een belangrijk moment van overleg en afstemming met alle stakeholders in het centrum. Het Actieprogramma werd aangestuurd door een specifiek hiervoor verantwoordelijke programma-organisatie.

Op dit moment is er sprake van projectmatige aansturing waarin de gemeente en ondernemersorganisaties en ad-hoc partijen samenwerken. De samenwerking was en is goed, en openheid en vertrouwen staan centraal. De gemeente en de ondernemersorganisaties leggen alle kaarten op tafel. Niettemin hebben de grote veranderingen in het centrum veel gevraagd van de ondernemers. Dit heeft mede bijgedragen aan het ontstaan van spanningen in het centrum. Het gevolg is dat in 2017 een nieuwe ondernemersorganisatie is opgericht (Retail Club Winschoten) als alternatief voor de bestaande organisatie van ondernemers (Handel en Nijverheid).



Interventie 1 Financiële incentives: innovatieve financiële samenwerking

De provincie Groningen stelde in 2014 als voorwaarden voor haar grote financiële bijdrage (€ 12,5 miljoen) aan het Actieprogramma voor de binnenstad van Winschoten dat alle centrumpartijen mee moesten betalen aan de versterking van het centrum.

De gemeente zelf had in 2013 onvoldoende geld voor grootschalige investeringen: er kon € 1 miljoen beschikbaar gemaakt worden, en op termijn nog eens € 1 miljoen. De ondernemers en de gemeente besloten daarom om te onderzoeken of een business case kon worden ontwikkeld die een investering van de ondernemers kon rechtvaardigen. Het streefbedrag voor een bijdrage van de ondernemers was € 1 miljoen. Een werkgroep van circa vijf centrumondernemers en een gemeentelijke projectleider startte in 2013 met het ontwikkelen van die business case. Het resultaat was een financieringsplan, gebaseerd op het Amerikaanse model van Tax Increment Financing: een grote investering in het centrum wordt in een aantal jaren terugbetaald door ondernemers via een belastingmaatregel. De gedachte achter het plan is dat als ondernemers en de gemeente samen investeren in het centrum, de kassa-omzetten stijgen en de onroerendgoedwaarde van winkelpanden ook positief wordt beïnvloed. Hierdoor ontstaat bij ondernemers ruimte om een financiële bijdrage te leveren aan de stadsvernieuwing (voor meer informatie over het financieringsmodel, zie: www.cmihva.link/winschoten).

Na veel overleg zagen de ondernemers het afschaffen van de parkeerbelasting als de meest kansrijke investering. De verwachting was dat gratis parkeren een duidelijk positief effect zou hebben op bezoekersaantallen en winkelomzet. De gemeente rekende uit dat de invoering ervan zou leiden tot een begrotingstekort van gemiddeld € 425.000 per jaar. De gemeente bood aan hiervan € 150.000 per jaar voor eigen rekening te nemen, de ondernemers boden aan € 150.000 te betalen via een belastingmaatregel en met een aantal grote centrumondernemers werd een jaarlijkse bijdrage van € 75.000 overeengekomen.

Deze afspraken werden vastgelegd in het Convenant Binnenstad Winschoten 2015-2019 nadat ze waren getoetst in een overleg waarvoor alle centrum-ondernemers waren uitgenodigd. Na tekening van het convenant schafte de gemeente de parkeerbelasting per 1 januari 2015 af.

Hierna ging een werkgroep van gemeente en ondernemers aan de slag met het ontwikkelen van de belastingmaatregel en het uitwerken van de contractuele afspraken met de ondernemers. De werkgroep werd al snel geconfronteerd met een onmogelijke opgave: een belastingmaatregel voor het dekken van de kosten van het afschaffen van de parkeerbelasting bleek juridisch niet mogelijk. Verder bleek een contract over een financiële bijdrage van ondernemers aan een dergelijke interventie nog niet eerder te zijn opgesteld in Nederland, wat veel juridische expertise en inzet zou vragen.

Deze tegenslag weerhield de gemeente er niet van om gratis parkeren in te voeren, alleen werd de financiering van deze belastingmaatregel op een andere manier georganiseerd. De gemeente besloot om het bedrag van € 150.000, dat van de ondernemers via de reclamebelasting werd verwacht om de kosten van het gratis parkeren te dekken, voor eigen rekening te nemen. Hierdoor ontstond een tekort van € 150.000 per jaar in de gemeentelijke begroting voor de stadsvernieuwing. De ondernemers gaven aan dat ze bereid waren om € 150.000 bij te dragen aan de uitvoering van het Actieprogramma in 2015 en 2016 en aan het verbeteren van het centrum in de periode 2017-19. Om dit bedrag te innen werd gekozen voor de reclamebelasting omdat deze gemakkelijk uitvoerbaar is, geen freeriders oplevert en zekerheid geeft over een langere periode (2015-2019). Innovatief aan de reclamebelastingconstructie is dat

deze wordt geheven mede op basis van de waarde van het pand waarin de ondernemer is gevestigd. De belasting bestaat uit een laag vast bedrag dat voor iedere ondernemer hetzelfde is en een deel dat afhankelijk is van de waarde van het pand. Ook zijn er twee tariefgebieden: de binnenstad en de rest van het centrum. In de binnenstad zijn de tarieven twee keer zo hoog als in de rest van het centrum. Beide uitgangspunten leiden er toe dat de breedste schouders de zwaarste lasten dragen. Zoals de wet eist, is het belastingtarief in overeenstemming met de besteding van de belastingopbrengsten. De belasting is begin 2015 in een brede bijeenkomst met alle ondernemers besproken en kon rekenen op breed draagvlak, mede door de heffingsgrondslag (de sterkste schouders die de zwaarste lasten dragen).

Via de nieuwe reclamebelasting komt in de periode 2015-19 jaarlijks € 260.000 binnen. Dit bedrag wordt ter beschikking gesteld aan het nieuw opgerichte centrumfonds SOCW. SOCW betaalt in de periode 2015-19 jaarlijks een bedrag van € 150.000 aan de gemeente. SOCW geeft na een raadpleging van belastingbetalers jaarlijks een advies aan de gemeente over de besteding van deze bijdrage van € 150.000. Deze werkwijze is vastgelegd in een overeenkomst tussen SOCW en de gemeente. Het overige deel van de opbrengst van de reclamebelasting (€ 110.000) komt ter beschikking voor promotie van en activiteiten en evenementen in het centrum van Winschoten. Met een kleine groep grote ondernemers is een contract gesloten over hun bijdrage van jaarlijks € 75.000 aan het gratis parkeren. Zo'n overeenkomst bleek nog niet te bestaan. Met een gespecialiseerde juridisch adviseur en de juristen van de ondernemers is een overeenkomst ontwikkeld die de rechten en plichten over en weer precies regelt.



Interventie 2 Ruimtelijke ingrepen, juridische en beleidsmatige ingrepen, financiële incentives en (online) marketing: Actieprogramma Versterking Binnenstad

Het Actieprogramma Versterking Binnenstad had tot doel om de leegstand te verminderen en de aantrekkelijkheid en aantrekkingskracht van het centrum te vergroten. Met de uitvoering van het Actieprogramma was over de periode 2014 tot en met 2016 een investering van € 26 miljoen gemoeid, waarvan de overheid (provincie en gemeente) € 22 miljoen voor haar rekening nam en private vastgoedpartijen de resterende € 4 miljoen. De uitvoering vond plaats onder regie van een programma-organisatie waarin ondernemers in het centrum en de gemeente samenwerkten. Vastgoedeigenaren, ondernemers en bewoners werden via klankbordgroepen betrokken bij het programma. Het Actieprogramma omvat verschillende interventies.

Gebiedsontwikkeling en inrichting van de openbare ruimte

De gebiedsontwikkeling binnen het Actieprogramma betrof onder andere de reconstructie van het Oldambtplein, restauratie van het stationsgebouw, herinrichting van de LTS-locatie en De Venne. Maar ook de bouw van het Cultuurhuis De Klinker droeg bij aan de versterking van het centrum van Winschoten. Verder konden bedrijven in 2014 en 2015 een subsidie ontvangen voor het verbeteren van hun pand of gevel, voor het verplaatsen van een winkel/bedrijf naar het kernwinkelgebied, of voor het realiseren van

woonruimte boven de winkel. In totaal werd € 700.000 subsidie uitgekeerd aan 45 projecten. Dit heeft geleid tot additionele investeringen (boven op de subsidie) in winkelpanden van in totaal € 1,3 miljoen.

Bestrijding van leegstand

Het doel van deze interventie was om problematische leegstand te bestrijden en het winkelgebied compacter te maken door het wegnemen van m² winkeloppervlak en verplaatsing van winkels uit de perifere delen van het centrum naar het kernwinkelgebied. Ook werd een leegstandverordening ingesteld. Op grond van de verordening heeft de eigenaar van een pand de plicht om leegstand te melden. De gemeente controleert de leegstand via veldonderzoek en kan een boete geven als de leegstand niet is gemeld.

Na de melding gaat de gemeente op grond van de verordening in overleg met de eigenaar over de invulling van het leegstaande pand. De gemeente heeft hierbij onder voorwaarden de mogelijkheid om een gebruiker van het pand voor te dragen. Deze voordracht is niet vrijblijvend. Voordat tot invoering van de verordening werd overgegaan, hebben de gemeente en een aantal ondernemers een simulatie van de uitvoering van de verordening doorgelopen. In de periode 2014-2016 werd 5.000 m² winkelruimte aan de rand van de binnenstad herbestemd en werd 4.000 m² gesaneerd.

Daarnaast werd 10.000 m² planvoorraad gesaneerd. Door deze maatregelen is het totale WVO in het centrum van Winschoten gedaald van 45.000 m² in 2013 tot 35.000 m² in 2017 (excl. leegstand). Het aantal leegstaande winkelpanden in het stadscentrum is gehalveerd van 91 in 2014 (35% leegstand) tot 47 in 2017

(18% leegstand). In het kernwinkelgebied bedroeg de leegstand in maart 2017 slechts 16 panden, ofwel 8,5%. Dat was in 2014 nog 15%. De leegstand in zowel het kernwinkelgebied als in het gehele stadscentrum liep ieder jaar terug: in het kernwinkelgebied van 15% in 2014, via 11,7% eind 2015 tot 8,5% in maart 2017. In het gehele stadscentrum liep dit terug van 35% in 2014, via 20% eind 2015 tot 18% in maart 2017.

Gratis parkeren

Zoals reeds beschreven werd op 1 januari 2015 in Winschoten gratis parkeren ingevoerd, dat (indirect) gefinancierd werd door de gemeente en ondernemers. Uit onderzoek blijkt dat het gratis parkeren volgens de ondernemers onder andere tot een toename van het aantal bezoekers en de winkelomzetten heeft geleid. Zo gaf 26% van de winkeliers en 29% van de horecaondernemers aan dat de omzet is toegenomen door het gratis parkeren.

In het kernwinkelgebied rapporteerde zelfs 45% van de ondernemers een toename van de omzet. Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat problemen als hoge parkeerdruk en langparkeerders meevallen. De meerderheid van de ondernemers (68%) zei dat de voordelen van vrij parkeren opwegen tegen de nadelen.

Versterking marketing en ondernemerschap

Naast meer traditionele marketingactiviteiten, zoals evenementen en promotie, heeft het collectief een gratis wifi-netwerk aangelegd in de binnenstad en een website ontwikkeld (www.winschoten24.nl). Doel van deze marketingactiviteiten was niet alleen om bezoekers beter te faciliteren, maar ook om meer ondernemers op internet te krijgen.

Monitoring

Het monitoren en evalueren van de interventies was ook onderdeel van het Actieprogramma. Zo werden in de periode 2014 tot en met 2017 onder andere gegevens verzameld over de vitaliteit van ondernemingen in het centrum van Winschoten, maar ook over koopstromen, het aantal passanten, parkeren en bereikbaarheid.

Ter afsluiting

De case Winschoten is een inspirerende case door de grote investering die door diverse stakeholders is gedaan in de omgevingskwaliteit, parkeren, marketing en het winkelaanbod (aanpak winkelleegstand) van het stadscentrum, met goede resultaten tot gevolg. Ook het realiseren van draagvlak staat in deze case centraal. Zo zijn vanaf het begin alle stakeholders via onder andere klankbordsessies goed betrokken bij de uitvoering van de interventies. Daarnaast heeft Winschoten een innovatieve constructie bedacht om ondernemers financieel bij te laten dragen aan de verbetering van het stadscentrum, waar andere collectieven van kunnen leren. Tot slot zijn alle interventies goed gemonitord en geëvalueerd, waardoor het collectief inzichtelijk kon maken wat deze concreet hebben opgeleverd. De case Winschoten bewijst dat een gecoördineerde aanpak waar ondernemers, vastgoedeigenaren en lokale overheid gezamenlijk voor verantwoordelijk zijn echt kan werken.

MEER INFORMATIE:

www.cmihva.link/winschoten

www.cmihva.link/case-winschoten

www.centrumfondswinschoten.nl/convenant-binnenstad-winschoten-2015-2019

www.gemeente-oldambt.nl/actieprogramma-versterking-binnenstad-winschoten

www.winschoten24.nl

Referenties

- **Broekhuis Rijs Advisering (2012).** Actualisatie detailhandels- en horecabeleid. Winschoten: Gemeente Oldambt/Broekhuis Rijs Advisering.
- **Broekhuis Rijs Advisering (2015).** Regionale detailhandelsfoto: kansen voor versterking en samenwerking. Groningen: Provincie Groningen/Broekhuis Rijs Advisering.
- **Broekhuis Rijs Advisering (2016).** Koopstromenonderzoek Provincie Groningen. Groningen: Provincie Groningen/Broekhuis Rijs Advisering.
- **Gemeente Oldambt (2012).** Winschoten Centrumvisie 2025. Winschoten: Gemeente Oldambt.
- **Gemeente Oldambt (2013).** Actieprogramma Versterking Binnenstad Winschoten. Winschoten: Gemeente Oldambt.
- **Gemeente Oldambt (2016).** Winschoten Koopmansstad. Winschoten: Gemeente Oldambt.
- **Gemeente Oldambt/Handel en Nijverheid/Koninklijke Horeca Nederland afdeling Oldambt (2016).** Convenant Binnenstad Winschoten 2015-2019. Winschoten: Gemeente Oldambt.
- **Van 't Land, G.J. (2015).** Resultaten parkeer-enquête Winschoten maart 2015. Winschoten: Gemeente Oldambt/Grantz bv.
- **Van 't Land, G.J. (2016).** Vitaliteit Winschoten Centrum. Winschoten: Gemeente Oldambt/Grantz bv.
- **Van 't Land, G.J. (2016).** Vitaliteit Winschoten Centrum 2015-2016. Winschoten: Gemeente Oldambt/Grantz bv.
- **Van 't Land, G.J. (2017).** Resultaten parkeeronderzoek Winschoten centrum november 2017. Winschoten: Gemeente Oldambt/Grantz bv.

Gratis Parkeren Liefkenshoek



KORTRIJK CENTRUM (BELGIË)

Experts: Wouter Lecluyse, Sofie van Herreweghe en Ruth de Vreese



**Het collectief bevindt zich in fase 5:
Evaluatie en koersbepalen**

Situatieschets winkelgebied Kortrijk Centrum

Kortrijk ligt in het zuiden van de Belgische provincie West-Vlaanderen en heeft ruim 75.000 inwoners. Het is een centrumstad met een verzorgende functie voor de regio Zuid-West-Vlaanderen. Het centrum van Kortrijk telt ruim 841 winkelpanden, heeft een historisch karakter en veel culturele bezienswaardigheden.

De stad staat in de regio bekend als een echte winkelstad die veel inzet op beleving en veel evenementen organiseert. Tussen 2008 en 2013 nam de leegstand in het centrum fors toe; in 2013 stond bijna 20% van de winkelpanden leeg. In 2017 bedroeg het leegstandpercentage zo'n 15%. Eind 2016 lanceerde de stad een Strategisch Commercieel Plan waarbij een nieuwe kernafbakening werd gedefinieerd. Voor het stadscentrum van Kortrijk werd voorgesteld om dit gebied verder op te delen in sfeergebieden. Voor elk sfeergebied werden gewenste invullingen gedefinieerd die kunnen rekenen op kernversterkende maatregelen (subsidies).

Omschrijving collectief Kortrijk Zaait

Kortrijk Zaait is een doorlopend project dat werd geïnitieerd door de stad Kortrijk, maar het idee kwam bij de ondernemers en brancheorganisatie UNIZO vandaan. Het initiatief is geïnspireerd op het MEST-project (Mechelse Starters) uit Mechelen. Na een informatieronde bij de stad Mechelen en de vzw (vereniging zonder winstoogmerk) MEST werd besloten om in Kortrijk voor een 'lightversie' te gaan van MEST, zonder een aparte vzw-structuur. Het project werd opgestart bij een eerste informatievergadering voor eigenaren van winkelvegoed op 5 februari 2014. De aanleiding voor het project was de hoge winkelleegstand in Kortrijk. Met dit project wil de Stad



Retail in Kortrijk Centrum

Kortrijk de leegstand bestrijden en tegelijkertijd jonge, startende ondernemers ondersteunen. Hoewel het project primair gericht is op startende, jonge ondernemers, mogen ondernemers die reeds actief zijn, al dan niet in een andere stad, ook deelnemen aan project. De belangrijkste stakeholders in het project zijn de Stad Kortrijk, vastgoedeigenaren, makelaars in winkelvastgoed en ondernemers. De kosten voor het project bedroegen ruim € 44.000, die voor driekwart (€ 30.000) gedekt werden door inkomsten uit een heffing van de Stad Kortrijk op leegstaand commercieel vastgoed. De resterende kosten werden uit de algemene middelen van de Stad Kortrijk betaald. Begin 2016 heeft de eerste evaluatie van het project plaatsgevonden en zijn aanbevelingen voor verbetering gedaan. Gegeven het continue karakter van het project en de (structurele) deelname van meerdere stakeholders heeft het project kenmerken van een collectief gekregen.



Interventie 1 Juridische en beleidsmatige ingrepen, en financiële incentives: leegstand bestrijden

Via het reglement voor de leegstandsheffing op leegstaande gebouwen is er in Kortrijk een belasting op commerciële leegstand. Vastgoedeigenaren krijgen van de stad vrijstelling van deze belasting indien ze hun pand aanbieden voor het Kortrijk Zaaït-project. Ondernemers hebben via Kortrijk Zaaït de mogelijkheid om een pand te huren voor een periode van zes maanden tot één jaar. De panden van Kortrijk Zaaït worden aangeboden door de stad, die de kandidaten in contact brengt met de eigenaren en het eerste



Verhuur winkelpand Kortrijk Zaaït

voorstel opmaakt van het handelshuurcontract van korte duur. Kortrijk Zaaït werkt met een handelshuurcontract van korte duur van maximaal één jaar in de plaats van een traditioneel huurcontract dat een duur heeft van negen jaar (waarbij opzeggen vanaf drie jaar mogelijk is). Ook zijn de gebruiksvergoedingen vastgelegd en aanzienlijk lager dan de reguliere winkelhuurprijzen. Dit maakt het voor (startende) ondernemers mogelijk om een project te testen in een pand. De bedoeling van Kortrijk Zaaït is om uiteindelijk een blijvende invulling te realiseren na een geslaagde testperiode. Echte pop-upstores vallen dus niet binnen de scope van het project. De vastgoedeigenaar blijft beslissen over het al dan niet invullen

van het pand. Bij meerdere onterechte weigeringen kan het pand geschrapt worden uit de stedelijke database, waardoor de eigenaar weer heffingsplichtig kan worden.

Een essentieel onderdeel van het project Kortrijk Zaaït was de externe communicatie. Er werden verschillende communicatiekanalen opgezet, waaronder een website, een Facebookpagina en een Twitter-account. De Facebookpagina en het Twitteraccount werden gebruikt voor het posten van nieuwe panden, maar ook voor het aankondigen van invullingen. Daarnaast werden er ook regelmatig nieuwsberichten over leegstand en ondernemersnieuws vanuit de stad

gepost om op die manier meer volgers te trekken. Panden die werden opgenomen in de database van Kortrijk Zaaït, werden voorzien van een V-bord om de deelname zichtbaar te maken in het straatbeeld.

In de 2014-2015 zijn 38 winkelpanden toegevoegd aan de database van Kortrijk Zaaït. Verder hebben er 282 contactmomenten plaatsgevonden met 181 verschillende ondernemers en organisaties die interesse toonden in het project. Er werden ook 125 contacten geregistreerd met 66 pandeigenaren. In totaal zijn in 2014 en 2015 39 Kortrijk Zaaït-gebruiksovereenkomsten afgesloten, waarvan twaalf voor een duur van negentig dagen, veertien voor zes maanden en dertien voor één jaar. Het aantal beschikbare panden binnen het project voldeed niet aan de vraag, waardoor in een aantal gevallen ruimtezoekers doorgestuurd moesten worden naar de reguliere vastgoedmarkt. Mede dankzij het project Kortrijk Zaaït was in 2014 sprake van een lichte (-0,3 procentpunten) en in 2015 van een forse daling van de (-5,3 procentpunten) winkelleegstand in het centrum van Kortrijk. Door het project heeft Kortrijk zich ook weten te profileren als een ondernemersvriendelijke stad, waar mooie kansen geboden worden aan (jonge, startende) ondernemers.

Ter afsluiting

Deze case is een mooi voorbeeld van hoe een lokale overheid proactief haar handelingsruimte gebruikt om wetgeving en beleid aan te passen om de leegstand in winkelgebieden te verlagen. Een ander aansprekend punt van deze case, waar andere collectieven een voorbeeld aan kunnen nemen, is dat er een gedegen evaluatie heeft plaatsgevonden van de interventie. Op basis van deze evaluatie zijn voorstellen gedaan voor bijsturing van het project

die (deels al) geïmplementeerd zijn, waaronder het schrappen van de huuroptie van negentig dagen, effectievere communicatie richting (startende) ondernemers en aanpassing van de leegstandhefing. Ook wordt het initiatief ondergebracht onder een nieuw label ('Onderneem in Kortrijk') met een website (www.onderneminkortrijk.be) waarop alle activiteiten van de stad Kortrijk op het gebied van het ondersteunen van ondernemerschap en leegstandbestrijding samengebracht worden.

De leegstand is recentelijk weer wat toegenomen in het centrum, wat een stimulans kan zijn om vervolgacties die nog niet hebben plaatsgevonden verder uit te werken en uit te voeren. De recente leegstandsgroei benadrukt ook het belang van een langetermijnstrategie en continue interventies om winkelgebieden toekomstbestendig te houden.

Waar worden vergelijkbare interventies uitgevoerd?

Ook in andere Belgische steden zijn vergelijkbare initiatieven als Kortrijk Zaaït actief, waaronder: MEST Mechelen, Roeselare Bloeit, Oostende Start2Succes, Izegem en Menen.

MEER INFORMATIE:

www.kortrijk.be/kortrijkzaait/over-kortrijk-zaait
www.onderneminkortrijk.be

Referenties

- **Agentschap Binnenlands Bestuur en Studiedienst Vlaamse Regering (2016).** Profielschets Gemeente Kortrijk. Geraadpleegd op 14-02-2018.
<http://www.statistiekvlaanderen.be/sites/default/files/docs/GPS-Kortrijk.pdf>

- **Kennisnetwerk Detailhandel (2017).** Gemeentelijke feitenfiche voor detailhandel: Kortrijk. Provincie West-Vlaanderen.
- **Lecluyse, W. (2015).** Evaluatie Kortrijk Zaaït. Kortrijk: Economie Kortrijk.
- **Lecluyse, W. en Vanderbeken, E. (2016).** Strategisch commercieel plan handel en horeca stad Kortrijk: Basisdocument voor de toekomstige ontwikkeling van. Kortrijk: Dienst Economie Kortrijk.



DEEL 3 Synthese

In vrijwel elke stad in België, Nederland en het Verenigd Koninkrijk werken stakeholders samen aan het toekomstbestendig maken van de binnenstad. Dit gaat echter niet zonder slag of stoot. Zo is het in veel winkelgebieden een uitdaging om voldoende draagvlak te creëren voor collectieve initiatieven en leveren de uitgevoerde interventies niet altijd het gewenste effect op. Bij veel collectieven leeft dan ook de vraag welke interventies de meeste toegevoegde waarde bieden voor het winkelgebied.

Toch zijn er ook legio voorbeelden te vinden van succesvolle collectieve interventies in winkelgebieden in binnen- en buitenland. Echter, tot op heden vindt er tussen winkelgebieden nog maar weinig uitwisseling plaats van ervaringen met collectieve interventies. Hierdoor wordt in verschillende winkelgebieden telkens weer opnieuw het wiel uitgevonden. De expertgroep Future Retail City Center van ShoppingTomorrow wil collectieven in binnensteden concrete handvatten bieden om succesvolle interventies te ontwikkelen. Hiertoe heeft de expertgroep in deze blueprint conceptuele kaders ontwikkeld en inspirerende praktijkvoorbeelden beschreven. In dit laatste deel van de blueprint worden de belangrijkste resultaten en inzichten samengevat.

De organisatie van collectieve interventies

In het eerste deel van de blueprint zijn twee conceptuele kaders gepresenteerd: een ontwikkelingsmodel voor collectieven in winkelgebieden en een typologie van interventies die collectieven kunnen uitvoeren. Vertegenwoordigers van collectieven dienen zich bewust te zijn van het feit dat een collectief meerdere **ontwikkelingsstadia** doorloopt, van

‘urgentie creëren’ tot ‘evaluatie en koersbepalen’. Hoelang collectieven in een bepaalde fase zitten, varieert per collectief en is mede afhankelijk van het aantal en typen betrokken stakeholders, de ambities en scope van het initiatief, het beschikbare budget en de gekozen organisatiestructuur. Elk van deze fasen kent specifieke uitdagingen en aandachtspunten waar rekening mee moet worden gehouden om de slagingskansen van het collectief te vergroten.

Daarnaast zijn er honderden factoren die van invloed zijn op de aantrekkelijkheid en vitaliteit van winkelgebieden. Inzicht in welke verschillende **typen interventies** binnen de handelingsruimte van collectieven vallen, helpt vertegenwoordigers van collectieven bij het ontwikkelen van een effectief en samenhangend actieplan voor het winkelgebied.

Kritische succesfactoren voor collectieve interventies in winkelgebieden

Door te leren van de ervaringen met collectieve acties in andere winkelgebieden, kunnen collectieven zelf effectievere interventies ontwikkelen. In het tweede deel van de blueprint zijn 21 inspirerende cases uit België, Nederland en het Verenigd Koninkrijk opgenomen die inzicht geven in de organisatie en resultaten van collectieven interventies in (binnenstedelijke) winkelgebieden. Hieronder worden de belangrijkste leerpunten uit deze cases beschreven.

Zorg voor een sterk team dat de kar trekt

De mensen achter het collectief zijn in grote mate bepalend voor het succes. Veel collectieve interventies vragen om een grote tijdsinvestering en specifieke expertise van de betrokkenen. Om de slagingskansen van interventies te vergroten dienen collectieven zich

af te vragen of ze wel mensen met de juiste expertise in huis hebben en of deze personen ook voldoende tijd hebben voor het opzetten en uitvoeren van de interventie. Het instellen van betaalde functies of het uitbesteden van bepaalde werkzaamheden bij externe partijen kan hierbij helpen. Cases als Arnhem Centrum en Holmfirth laten zien dat een collectief dat beschikt over een team met de juiste expertise (en tijd) veel kan bereiken. Een case als Noordwijk toont aan dat wanneer niemand in het winkelgebied zich geroepen voelt om de kar trekken, er geen opvolging kan worden gegeven aan een succesvolle pilot. Tijd en expertise zijn echter niet de enige ingrediënten voor een sterk team. Het is net zo belangrijk dat een collectief gemanaged wordt door mensen die oprecht gepassioneerd zijn over en betrokken zijn bij het winkelgebied (o.a. Chipping Norton Centrum). Ook kan het helpen als markante en succesvolle ondernemers een actieve rol spelen binnen het collectief. Zij kunnen andere ondernemers inspireren om actief deel te nemen aan (interventies van) het collectief (o.a. Aalst Centrum).

Met weinig tot geen budget kan veel worden bereikt, maar het is geen basis voor een duurzaam collectief

Het merendeel van de interventies die collectieven willen uitvoeren kosten geld (kosten voor inhuur menskracht, communicatiekosten, etc.). Het vinden van (structurele) financiering is dan ook één van de topprioriteiten van collectieven. Zonder structurele financiering is het onmogelijk om een professioneel collectief en duurzame interventies te ontwikkelen. Een aantal cases (Aalst Centrum, Holmfirth, Noordwijk en Schoonhoven Centrum) laat echter zien dat met weinig tot geen budget ook mooie resultaten bereikt kunnen worden. Door stakeholders te

bewegen om een financiële bijdrage of een bijdrage in natura te leveren (o.a. tijd, expertise, vergader-ruimte), kunnen ook collectieven met geen of weinig budget dingen voor elkaar krijgen. Dit vraagt wel een flinke dosis creativiteit, overredingskracht en doorzettingsvermogen van collectieven. Tegelijkertijd zorgde een gebrek aan structurele financiering er bij de meerderheid van deze cases voor, dat het collectief niet (goed) verder kon worden ontwikkeld en sommige geplande acties niet konden worden uitgevoerd. Sommige collectieven kiezen er bewust voor om geen eigen structurele inkomstenbronnen te verwerven, maar om per project financiering te zoeken (o.a. Aalst Centrum, Chipping Norton Centrum en Noordwijk). Een collectief zonder eigen structureel budget is kwetsbaar omdat het volledig afhankelijk is van de inzet van vrijwilligers en van vrijwillige (financiële) bijdragen van stakeholders. Bovendien moet er dan per project veel tijd en energie gestoken worden in het vinden van financiering. Kortom, collectieven dienen zich te realiseren dat een eigen budget niet altijd een vereiste is om zaken gedaan te krijgen, maar dat ze hier wel naar moeten streven om hun slagingskansen op middellange termijn te vergroten.

Het belang van een daadkrachtige, betrokken en betrouwbare overheid

Een belangrijke succesfactor voor collectieve interventies is een daadkrachtige, betrokken en betrouwbare lokale overheid. Als een lokale overheid een collectief structureel ondersteunt, neemt de slagingskans van de interventies toe. Deze ondersteuning hoeft niet alleen van financiële aard te zijn. Aanpassing van lokaal beleid en wetgeving, het leveren van menskracht (bijv. centrummanager of projectleider) en expertise, het verbeteren van de publieke ruimte en het faciliteren van bijeenkomsten

zijn andere voorbeelden van ondersteuning die lokale overheden collectieven kunnen bieden. Een mooi voorbeeld hiervan is de case Ballymena Centrum, waar de lokale overheid acht jaar lang het collectief heeft gesteund in haar lobby voor nationale BID wetgeving. Ook komt het geregeld voor dat de lokale overheid zelf de initiatiefnemer is van collectieve interventies (bijvoorbeeld in Aalst Centrum en Genk Centrum). Cases als Holmfirth, Noordwijk en Schoonhoven Centrum tonen aan dat wanneer een lokale overheid geen ondersteuning (meer) biedt collectieve interventies niet (meer goed) kunnen worden uitgevoerd. In Utrecht Centrum legt het collectief afspraken met de gemeente voor meerdere jaren formeel vast in een convenant, om ervoor te zorgen dat de lokale overheid haar afspraken na komt ongeacht het politieke klimaat.

Neem de tijd om draagvlak te creëren en te behouden

Draagvlak is dé sleutel tot het succes van collectieven; Er is draagvlak nodig om een collectief te starten, interventies (succesvol) uit te voeren en om een collectief te continueren. Een case als de Jan Evertsenstraat toont aan dat als er tegenstrijdige belangen ontstaan en de verwachtingen van verschillende stakeholdergroepen niet goed gemanaged worden, het draagvlak voor het collectief en haar interventies snel kan verdwijnen. Ook 'free rider gedrag' kan het draagvlak doen afnemen voor collectieven zoals de cases Aalst Centrum (buurtdekenijen) en Ballymena Centrum (vrijwillige BID) bewijzen.

In cases als Altrincham Centrum, Gent Centrum, Jan Evertsenstraat - Amsterdam, Lichtenvoorde Centrum, Utrecht Centrum en Winschoten Centrum wordt goed beschreven hoe een collectief voor voldoende

draagvlak kan zorgen. Uit deze cases en andere cases kunnen de volgende draagvlakverhogende instrumenten gedestilleerd worden:

- Zorg dat stakeholders actief kunnen meedenken over de opzet van interventies en de besteding van het budget;
- Zorg dat alle belangrijke stakeholders deelnemen aan het collectief en betrokken zijn bij de uitvoering van de interventies;
- Reserveer veel tijd voor het verwerven van draagvlak via 1-op-1 gesprekken, informatie- en inspraakbijeenkomsten, maar communiceer ook duidelijk dat niet gewacht wordt op input van ondernemers die hun stem niet laten horen;
- Voorkom 'free rider gedrag', bijvoorbeeld door alle ondernemers via een BIZ verplicht te laten bijdragen aan het collectief;
- Combineer verschillende doelstellingen in één interventie, bijvoorbeeld leegstand verminderen door startende ondernemers goedkope winkelruimte te bieden;
- Voor grote binnensteden: zorg dat interventies aansluiten op de praktijk van ondernemers in de verschillende deelgebieden van het centrum en geef ze budget om bijvoorbeeld eigen (promotie) activiteiten te organiseren;
- Investeer in onderzoek (zie pagina 90).

Vastgoedeigenaren zijn de sleutel tot een aantrekkelijk winkelgebied

Onder andere uit onderzoek van de Hogeschool van Amsterdam en het Institute of Place Management van de Manchester Metropolitan University (zie ook pagina 11) blijkt, dat winkelgebieden eerst de 'basis op orde moeten hebben' alvorens te investeren in marketingactiviteiten. Het is dan ook niet verwonder-

lijk dat in veel van de onderzochte cases interventies worden ontwikkeld om de kwaliteit van de publieke ruimte te verbeteren (inclusief gevels van winkelpanden), om het winkelgebied schoner en veiliger te maken, om leegstaande winkelpanden in te vullen, en om het winkelgebied te herontwikkelen (o.a. sanering aantal winkelmeters). Om dergelijke interventies te laten slagen, is actieve deelname van vastgoedeigenaren onontbeerlijk. Collectieven gebruiken verschillende instrumenten om vastgoedeigenaren te stimuleren om te investeren in het aantrekkelijker maken van het winkelgebied, waaronder: subsidie-regelingen (Aalst Centrum), (vrijstelling van de) leegstandsheffing (Mechelen Centrum, Kortrijk Centrum), leegstandverordening (Winschoten Centrum), brainstormsessies en fora (Altrincham Centrum, De Loper - Vlaardingen, Oosterhout Centrum, Schoonhoven Centrum), en collectieven van vastgoedeigenaren (De Loper - Vlaardingen, Tilburg Centrum). In veel van de onderzochte cases waar samen met vastgoedeigenaren interventies zijn uitgevoerd om de aantrekkelijkheid van het winkelgebied te vergroten, zijn positieve resultaten geboekt.

Branding: zorg dat het winkelgebied onderscheidend is

Met de aanhoudende groei van het online winkelen en de toenemende concurrentie van andere winkellocaties, wordt onderscheidend vermogen steeds belangrijker voor winkelgebieden. Collectieven dienen zichzelf vragen te stellen als: voor wie is ons winkelgebied interessant, wat hebben wij bezoekers te bieden en hoe kunnen we ons onderscheiden van de concurrentie? Bij meerdere van de onderzochte cases hebben branding trajecten plaatsgevonden, waaronder: Aalst Centrum, Altrincham Centrum, Beethovenstraat - Amsterdam en Schoonhoven

Centrum. Branding trajecten kunnen ook een concrete richting geven aan andere interventies die het collectief ontwikkelt, waardoor meer synergie tussen de interventies kan ontstaan. Een branding traject kan collectieven helpen om het winkelgebied beter te vermarkten richting bezoekers, omdat ze een onderscheidende boodschap kunnen communiceren. Voor grote binnensteden is ook branding op deelgebiedniveau interessant. In onder andere Gent Centrum, Tilburg Centrum en Utrecht Centrum zijn zogenaamde 'sfeergebieden' gedefinieerd met elk hun eigen identiteit. De sfeergebieden worden door het collectief in de marketingcommunicatie-uitingen gebruikt om bezoekers van de binnenstad te informeren over alles wat de stad te bieden heeft. Daarnaast kunnen de sfeergebieden gebruikt worden om het binnenstadbeleid van de lokale overheid vorm te geven. Tot slot kan het draagvlak verhogend werken; ondernemers in grote binnensteden voelen zich doorgaans meer betrokken bij interventies die gericht zijn op hun eigen straat of deelgebied, dan bij centrubrede interventies. Voor de ontwikkeling van een eigen merk voor het winkelgebied en/of sfeergebieden is het ook raadzaam om samen te werken met de citymarketingorganisatie van de stad (als deze er is), waar veel kennis en expertise aanwezig is over het promoten van de stad.

Wees innovatief en benader de pers actief

Onderscheidend vermogen is cruciaal voor winkelgebieden en de ontwikkeling van een eigen signatuur kan daarin zoals gezegd een belangrijke rol spelen. Maar er zijn nog meer manieren waarop een winkelgebied zich kan onderscheiden: ontwikkel innovatieve of ludieke interventies, voer een actief PR beleid en doe mee aan verkiezingen/prijzen. Winkelgebieden als de Jan Evertsenstraat - Amsterdam (o.a. freezone,

buurtcoöperatie), de Beethovenstraat - Amsterdam (Shopping Street Innovation Lab) en Schoonhoven Centrum (stickeractie om leegstand tegen te gaan) hebben via unieke interventies veel media-aandacht weten te genereren. Positieve aandacht van de pers voor het winkelgebied kan een collectief nieuwe mogelijkheden bieden voor samenwerking en financiering. Daarnaast kan media-aandacht helpen om meer bezoekers naar het winkelgebied te trekken. Voor collectieven die iets interessants te melden hebben (bijvoorbeeld een nieuw actieplan, de start van een BIZ, een unieke interventie), is het raadzaam om actief de pers te benaderen, in plaats van af te wachten of het nieuws wordt opgepikt door de media. Zo zorgde het collectief in de Beethovenstraat in Amsterdam er via een kick-off evenement en een innovatietour langs verschillende winkels voor dat de pers en andere belangstellenden goed kennis konden maken met de interventie Shopping Street Innovation Lab. En tot slot kan het meedoen aan verkiezingen voor bijvoorbeeld het beste collectief of de beste binnenstad (o.a. Altrincham Centrum, Arnhem Centrum, Chipping Norton Centrum en Tilburg Centrum) een effectieve manier voor collectieven zijn om zich te profileren.

Investeer in onderzoek

Onderzoek kan een collectief op vijf manieren helpen in het realiseren van haar doelstellingen. Ten eerste kan onderzoek relevante inzichten opleveren voor de ontwikkeling van concrete interventies (zie Aalst Centrum, Altrincham Centrum, Arnhem Centrum, Oosterhout Centrum en Noordwijk) en voor meer inzicht in de belangrijkste doelgroepen van het winkelgebied (Beethovenstraat - Amsterdam). Ten tweede kan onderzoek helpen om het draagvlak te vergroten voor interventies die het collectief wil ondernemen

(Altrincham Centrum). Ten derde kan onderzoek helpen om de onderhandelingspositie van het collectief ten opzichte van de lokale overheid en andere stakeholders te vergroten (Holmfirth). Een collectief dat haar argumenten kan onderbouwen met cijfers heeft een sterkere onderhandelingspositie dan een collectief dat dit niet kan. Ten vierde kan onderzoek helpen om lopende interventies aan te passen of door te ontwikkelen (Kortrijk Centrum). Om het draagvlak voor het collectief en de interventies te behouden, is het tot slot van cruciaal belang om met behulp van onderzoek vast te stellen of de interventies het gewenste resultaat hebben opgeleverd. Opvallend is echter dat in maar weinig winkelgebieden de resultaten van interventies goed geëvalueerd worden met behulp van onderzoek. Dat is ook terug te zien in de casebeschrijvingen in de blueprint: voor maar weinig cases konden cijfers aangeleverd worden over het resultaat van de uitgevoerde interventie(s). In de meeste winkelgebieden, waaronder Aalst Centrum, Hilversum Centrum en Schoonhoven Centrum, wordt wel navraag gedaan naar de resultaten van een interventie, maar van een formele en gestructureerde evaluatie is geen sprake. In winkelgebieden als Arnhem Centrum, Kortrijk Centrum, Utrecht Centrum en Winschoten Centrum vinden wel evaluaties van interventies plaats op basis van onderzoek. In Utrecht Centrum gaat het collectief zelfs zo ver dat evaluatieonderzoek een voorwaarde is voor financiering van een interventie.

Zoek de samenwerking op met kennisinstellingen

Zoals in bovenstaande tekst is beschreven, is het doen van onderzoek belangrijk voor de slagingskans van collectieven. Collectieven zitten met veel kennisvragen met betrekking tot de ontwikkeling en resultaten van interventies. Het budget dat collectieven voor

(evaluatie)onderzoek beschikbaar hebben, is echter vaak beperkt; Ze hebben meestal geen geld om dure onderzoeksbureaus in te schakelen. Hogescholen en universiteiten zitten vaak verlegen om interessante scriptie- en onderzoeksopdrachten voor studenten. Een aantal van de onderzochte collectieven (o.a. Arnhem Centrum, Beethovenstraat - Amsterdam, Holmfirth, Oosterhout Centrum en Schoonhoven Centrum) heeft daarom actief de samenwerking opgezocht met kennisinstellingen: een win-win situatie. Kennisinstellingen kunnen niet alleen helpen met onderzoek naar de opzet en resultaten van interventies, maar kunnen ook helpen bij het verkrijgen van financiering voor het collectief. In de cases Beethovenstraat - Amsterdam, Holmfirth en Jan Evertsenstraat - Amsterdam is samengewerkt met kennisinstellingen om subsidieaanvragen te schrijven. Eerstgenoemde twee cases hebben ook daadwerkelijk financiering ontvangen uit subsidieprojecten waarin een kennisinstelling participeert.

Benut (Europese) subsidies als financieringsmogelijkheid

Voor veel collectieven is het een uitdaging om voldoende financiering te vinden om de gestelde doelen te realiseren. Een interessante inkomstenbron voor collectieven is (Europese) subsidies. En hoewel subsidies geen structurele inkomstenbron voor collectieven vormen, kunnen ze bijdragen aan het organiseren van de samenwerking en het opzetten van de interventies. In meerdere cases in deze blueprint is gebruik gemaakt van (Europese) subsidies als financieringsvorm, waaronder: Aalst Centrum, Beethovenstraat - Amsterdam, Ballymena Centrum, Chipping Norton Centrum en Mechelen Centrum. Het schrijven van subsidieaanvragen vergt specifieke expertise (en veel tijd), waarover een gemiddeld

collectief niet beschikt. Daar komt bij dat veel (Europese) subsidies alleen door een lokale of regionale overheid (o.a. Interreg en EFRO), of kennisinstelling kunnen worden aangevraagd. Samenwerking met een overheidsorganisatie of kennisinstelling is dus vaak een vereiste voor collectieven die Europese of nationale subsidies als financieringsbron willen gebruiken. Er zijn ook kleinere (nationale of lokale) subsidies waar collectieven een beroep op kunnen doen, bijvoorbeeld subsidiepotjes bij de gemeente, waarvoor de aanvraag doorgaans minder expertise en tijd vergt van collectieven en samenwerking met een kennisinstelling of gemeente geen vereiste is. Ook kunnen collectieven gebruikmaken van gespecialiseerde bureaus die een subsidieaanvraag kunnen schrijven of begeleiden.

Stimuleer het innovatief vermogen van ondernemers in het winkelgebied

Een winkelgebied is een optelsom van individuele ondernemers; Als het goed gaat met de individuele ondernemers in het winkelgebied, dan gaat het meestal ook goed met het winkelgebied als geheel. Een collectief kan succesvolle interventies ontwikkelen om meer bezoekers naar de binnenstad te trekken, maar het zijn de individuele ondernemers die ervoor moeten zorgen dat bezoekers ook (meer) geld gaan besteden in het winkelgebied. Het is dan ook niet verwonderlijk dat in sommige winkelgebieden collectieven interventies ontwikkelen om het innovatief vermogen van ondernemers te stimuleren. Zo kunnen ondernemers in Gent Centrum coaching krijgen om een nieuwe strategie voor hun bedrijf te ontwikkelen die aansluit op het veranderende retaillandschap. In Noordwijk konden ondernemers gratis colleges volgen op het gebied van hospitality en Facebookmarketing. In de Beethovenstraat - Amster-

dam kunnen ondernemers praktijkervaring opdoen met nieuwe instore technologieën. In Chipping Norton Centrum worden ondernemers gestimuleerd om stage- en werkplekken te creëren voor kansarme jongeren in de stad. En tot slot krijgen in cases als de Vennestraat - Genk en Mechelen Centrum startende ondernemers ondersteuning bij het vinden van een goedkope vestigingslocatie en het verder uitbouwen van hun bedrijf. Interventies gericht op het stimuleren van het innovatief vermogen kunnen zowel de overlevingskansen van individuele bedrijven in het winkelgebied vergroten, als het draagvlak voor en de betrokkenheid bij het collectief.

Wat kunnen Nederlandse collectieven leren van België en het Verenigd Koninkrijk?

In deze blueprint zijn 21 cases uit België, Nederland en het Verenigd Koninkrijk gepresenteerd. Hiermee rijst de vraag wat Nederlandse collectieven kunnen leren van de aanpak in België en het Verenigd Koninkrijk? Hoewel het aantal cases per land te laag is om hierover harde uitspraken te doen, komt uit de analyse van de cases wel een aantal interessante verschillen tussen de drie landen naar voren.

In het Verenigd Koninkrijk stond de afgelopen jaren het toekomstbestendig maken van stadscentra hoog op de agenda van de nationale overheid. De Britse overheid maakte geld vrij voor wetenschappelijk onderzoek naar de vitaliteit van binnensteden en riep verschillende subsidieregelingen, prijzen en pilotprogramma's in het leven waar collectieven, die op zoek waren financiering voor hun plannen, gebruik van konden maken. Veel van de Britse collectieven die in deze blueprint beschreven zijn, hebben de afgelopen jaren gebruik gemaakt van de financierings-

mogelijkheden die de landelijke overheid bood. Ook bij de Nederlandse overheid is er aandacht voor het vitaal en aantrekkelijk houden van binnensteden. Dit heeft een aantal jaar geleden geresulteerd in een nationale Retailagenda en het ondertekenen van zogenaamde RetailDeals, waarmee gemeenten zich committeren aan de uitgangspunten van deze landelijke agenda. Collectieven in Nederland hebben alleen minder mogelijkheden om financiering te krijgen voor hun activiteiten van de nationale overheid dan collectieven in het Verenigd Koninkrijk.

Daarnaast lijken collectieven in het Verenigd Koninkrijk relatief meer gericht op het ondersteunen van de lokale gemeenschap dan Nederlandse collectieven. Een enkele uitzondering daargelaten, zoals de Amsterdamse Jan Evertsenstraat in het verleden, richten collectieven in Nederland zich primair op het versterken van de positie van het winkelgebied. In tegenstelling tot Nederland kent het Verenigd Koninkrijk een lange traditie van lokale liefdadigheidsinstellingen, wat mogelijkwerijs het verschil in focus tussen collectieven in beide landen verklaart. Een focus op het ondersteunen van de lokale gemeenschap kan collectieven helpen om meer draagvlak te krijgen voor interventies in het winkelgebied en kan tevens extra financieringsmogelijkheden bieden voor collectieve activiteiten. Met name voor collectieven in kleinere steden, dorpen of wijken kan dit een interessante strategie zijn.

Uit de analyse van de Belgische cases komen drie belangrijke verschillen naar voren met de Nederlandse aanpak. In tegenstelling tot Nederland kennen veel Belgische steden een leegstandsheffing die vastgoedeigenaren moeten betalen per leegstaand pand. Pandeigenaren die deelnemen aan een collectief

programma om de leegstand in het winkelgebied terug te dringen, kunnen worden vrijgesteld van deze heffing. Hiermee hebben lokale overheden een mooi pressiemiddel in handen om vastgoedeigenaren te bewegen mee te werken aan leegstandreductie in het winkelgebied.

Verder valt op dat veel collectieven in België met succes gebruik maken van Europese subsidieregelingen om interventies in binnensteden te financieren. Verschillende Belgische collectieven hebben door deze financiering een vliegende start kunnen maken. Nederlandse collectieven lijken minder vaak gebruik te maken van Europese subsidieregelingen als financieringsbron. Een mogelijke verklaring voor dit verschil is, dat de financiering van collectieve interventies in België relatief vaak vanuit lokale en regionale overheden komt, die de expertise in huis hebben om Europese subsidieprojecten aan te vragen en te coördineren. In Nederland komt de financiering van collectieven relatief vaker bij de ondernemers zelf vandaan. Dit is dan ook het derde verschil: Grofweg kent België meer een top-down benadering bij het opzetten van collectieve interventies (overheid neemt het initiatief) en Nederland meer een bottom-up benadering (ondernemers nemen het initiatief en de overheid faciliteert).

Tot besluit

In deze blueprint heeft de ShoppingTomorrow expertgroep Future Retail City Centre getracht om via een tweetal conceptuele kaders en een beschrijving van 21 cases een antwoord te geven op de vraag welke interventies de meeste toegevoegde waarde bieden voor (binnenstedelijke) winkelgebieden. De beschreven interventies in de blueprint vertegen-

woordigen slechts een deel van de acties die door collectieven worden ondernomen om binnensteden toekomstbestendig te maken. Desalniettemin konden uit de casebeschrijvingen waardevolle tips gedestilleerd worden die helpen om de slagkracht van collectieven en de effectiviteit van hun interventies te vergroten. Daarbij is het belangrijk om te benadrukken dat de context waarin interventies plaatsvinden in belangrijke mate bepalend is voor het succes. Dit betekent dat een interventie die succesvol is gebleken in een bepaald winkelgebied niet (altijd) tot dezelfde resultaten zal leiden in een ander winkelgebied. De belangrijkste tip die de expertgroep collectieven wil meegeven, is: leer van de ervaringen van andere winkelgebieden. Ga kijken hoe andere winkelgebieden een bepaalde interventie hebben uitgevoerd en welke factoren (context) bijdroegen aan het succes of het falen. Of neem contact op met instituten als Platform de Nieuwe Winkelstraat in Nederland, het Institute of Place Management in het Verenigd Koninkrijk of kennisinstellingen met veel expertise op het gebied van collectieve interventies in binnenstedelijke winkelgebieden. Met deze blueprint hoopt de expertgroep een aanzet te hebben gegeven tot meer kennisuitwisseling tussen collectieven en tot een meer gestructureerde aanpak van collectieve interventies in winkelgebieden.



Over de expertgroep Future Retail City Centre

De ShoppingTomorrow expertgroep Future Retail City Center is een initiatief van INretail, ClickNL, de Kamer van Koophandel en de Retailagenda, Platform de Nieuwe Winkelstraat en de Hogeschool van Amsterdam. INretail treedt op als gastheer van de expertgroep en het Centre for Market Insights van de Hogeschool van Amsterdam als voorzitter.

Voor het aanleveren van de Nederlandse cases waren acht experts van zeven organisaties verantwoordelijk die veel ervaringen hebben met het managen en vermarkten van (collectieven in) winkelgebieden: Aan Zee, BRO, HISA, Property Lab, Stad&Co, Stadskracht en Vosjan Management op Maat. Voor de Belgische cases was de Vakgroep Commerciële Economie en Ondernemerschap van de Hogeschool Gent verantwoordelijk, waar veel expertise aanwezig is op het gebied van de transformatie van binnenstedelijke winkelgebieden. De verantwoordelijkheid voor het aanleveren van cases uit het Verenigd Koninkrijk lag bij het Institute of Place Management van de Manchester Metropolitan University, een toonaangevend instituut waar hoogwaardig wetenschappelijk onderzoek gedaan wordt op het gebied van place making, place management en place marketing ten behoeve van de beroepspraktijk en beleid. Boven- genoemde experts hebben kennis en informatie opgehaald bij lokale ervaringsdeskundigen – veelal bestuursleden van collectieven of vertegenwoordigers van organisaties die betrokken waren bij de opzet of uitvoering van interventies – waarmee het totaal aantal betrokken expert op 30 uitkwam.

Via onderstaande links kunnen geïnteresseerden meer informatie verkrijgen over collectieve interventies in (binnenstedelijke) winkelgebieden in België, Nederland en het Verenigd Koninkrijk:

www.collectieonline.com
www.platformdenieuwewinkelstraat.nl
www.binnenstadsmanagement.org
www.bruisendebinnenstad.be
www.detailhandelvlaanderen.be
www.placemanagement.org

Overzicht experts & stuurgroepleden

EXPERTGROEPLEDEN:



Anne Risselada

Senior Researcher Hogeschool van Amsterdam



David Lansen

Adviseur Ondernemerscollectieven Inretail



Eline Diesvelt

Medior Projectmanager Stad&Co



Frank Maleszka

Coördinator Afdeling Ondernemen en
Buurtopbouwwerk Stebo



Gary Warnaby

Professor of Marketing Manchester
Metropolitan University



Gert Jan van 't Land

Adviseur subsidies, financiering &
organisatieverbetering Gert Jan van 't Land



Jesse Weltevreden

Professor Digital Commerce Hogeschool van
Amsterdam



*Jeroen Roose -
van Leijden*

Directeur HISA



Kjeld Vosjan

Eigenaar Vosjan Management op Maat



Marcel Evers

Manager Belangen en Beleid INretail



Marian van Hooij

Regisseur Platform Binnenstad Arnhem
Binnenstad Arnhem



Marieke Pieters

Interimmanager/Consultant PropertyLAB



Margaret Dale

Holme Valley Vision project



Mayke Steeman

Project Manager Hogeschool van Amsterdam



Michiel van der Schaaf

Founding Partner City Marketing Collectief



Natasja Stel

Project Assistent INretail



Nienke van Gerwen

Senior adviseur Retail &
Centrummanagement BRO



Pieter van Houcke

Bestuurssecretaris Werk & Sociale
Economie Stad Aalst



Penny Bell

Town Centres Principal Officer Trafford MBC



Roos Vermijs

Winkelstraat- & Projectmanager Stad&Co

VERVOLG EXPERTGROEPLEDEN:



René Hendriks

Retail Expert Aan Zee



Ruth deVreese

Lector Commerciële Economie &
Ondernemerschap Hogeschool Gent



Sean Trainor

Economic & Tourism Development Manager
Mid and East Antrim Borough Council



Shaun Fagan

Associate of the Institute of Place
Management & Digital Placemaker



Sofie van Herreweghe

Lector Trendwatching Hogeschool Gent



Stefan van Aarle

Eigenaar Stadskracht



Stijn Anthoons

Expert Ruimtelijke Economie &
Ondernemerschap Stad Mechelen



Thomas Verdoodt

Projectcoördinator Stad Aalst



Wouter Lecluyse

Deskundige Economie Stad Kortrijk



Farzad Ghaus

Directeur Stad&Co



Martijn Verdult

Senior Projectmanager Stad&Co

STUURGROEPLEDEN:



Marije Hovestad

Strategisch Programmamanager
Kamer van Koophandel



Jan van der Beek

Adviseur Ondernemersondersteuning
Kamer van Koophandel



Jann de Waal

Board Member ClickNL



Merlijn van der Laak

Programma Manager Retail Innovatie
Agenda Den Haag



Marijke van Hees

Voorzitter Overleg Retail Agenda
Den Haag



Hester Bunnik

Programmamanager Smart Shopping,



Colofon

Datum uitgifte - 7 maart 2018

Redactie

Jesse Weltevreden
Anne Risselada
Mayke Steeman

Project management

Mayke Steeman
Natasja Stel

Vormgeving

Niels den Boer, Het Vormburo

Auteurs

Jesse Weltevreden
Anne Risselada
Mayke Steeman
David Lansen
Marcel Evers
Gary Warnaby
Ruth DeVreese
Sofie van Herreweghe
Jeroen Roose - van Leijden
Stefan van Aarle
Nienke van Gerwen
Kjeld Vosjan
René Hendriks
Marieke Pieters
Stijn Anthoons
Penny Bell
Margaret Dale
Eline Diesvelt
Shaun Fagan
Wouter Lecluyse
Frank Maleszka
Gert Jan van 't Land
Marian van Hooij

Pieter van Houcke
Michiel van der Schaaf
Sean Trainor
Thomas Verdoodt
Roos Vermijs

Stuurgroep

Hester Bunnik
Jann de Waal
Jan van der Beek
Merlijn van der Laak
Marijke van Hees
Marije Hovestad

Mede mogelijk gemaakt door

INretail
Click NL
Kamer van Koophandel
Retailagenda
Platform de Nieuwe Winkelstraat
Hogeschool van Amsterdam

© ShoppingTomorrow 2018

Deze blueprint is het resultaat van de expertgroep Future Retail City Centre van ShoppingTomorrow. Voor meer informatie over de expertgroep, zie: www.shoppingtomorrow.nl/Future_Retail_City_Center_2017



platform
de nieuwe winkelstraat

 Hogeschool van Amsterdam


INRETAIL


CLICKNL


kamer van koophandel



Future Retail
City Center