



Retailagenda

LOKALE TRANSFORMATIE IN BEELD

Wat werkt wel
en wat werkt niet?

COLOFON

Lokale transformatie, wat werkt wel en wat werkt niet is opgesteld door de Retailagenda in samenwerking met G4o en VNG. De publicatie beschrijft de uitkomsten van reviews en enquêtes die zijn gehouden in 2019.

PROJECTMANAGEMENT REVIEWTEAM LOKALE TRANSFORMATIE

René Vierkant, *projectleider reviewteam Lokale Transformatie, directeur Vierders*
Irma Ijdens-Talens, *projectleider thema Lokale Transformatie - Retailagenda*
Brigit Gerritse, *programmamanager Retailagenda*

ENQUÊTE LOKALE TRANSFORMATIE

Cees-Jan Pen, *Lector Fontys Hogescholen, Retail Innovation Platform*
Tessa Vosjan, *projectleider Kennis & creatie - Retailagenda*
Irma Ijdens-Talens, *projectleider thema Lokale Transformatie - Retailagenda*

DANKWOORD

Onze dank gaat uit naar alle gemeenten en de provincie Overijssel die hebben deelgenomen aan dit project en de experts en partners van de Retailagenda voor hun inzet en bijdragen.

DEELNEMENDE OVERHEDEN

Arnhem
Assen
Beverwijk
Bodegraven-Reeuwijk
Deventer
Eindhoven
Heerlen
Hoorn
Oldambt
Provincie Overijssel
Vlissingen
Zeist

Gemeenten en provincie hebben in alle openheid hun ervaringen gedeeld. De resultaten zijn niet herleidbaar verwerkt in deze rapportage.

MEER INFORMATIE

Alle in de genoemde publicaties en instrumenten zijn ook te vinden op retailland.nl en kennisplatform [Retail Insiders](#)

SAMENSTELLING, TEKST EN PRODUCTIE

Irma Ijdens-Talens, *projectleider Lokale Transformatie - Retailagenda*
Brigit Gerritse, *programmamanager Retailagenda*
Annet van Baarle, *communicatie Retailagenda*

VORMGEVING

Jeroen van Heemskerck-Dücker
Hyperion creatieve communicatie

Een uitgave van de Retailagenda en DNWS | 12 juni 2020

DISCLAIMER

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

LOKALE TRANSFORMATIE IN BEELD

Wat werkt wel
en wat werkt niet?



Retailagenda

INHOUD

Inzicht in lokale transformatie 3

Keihard aan de slag. Perspectieven voor de Nederlandse retail 5

Deel 1: bevindingen reviews 7

Analyse en aanpak 10

Samenwerking en uitvoering 12

Samenvatting en aanbevelingen 18

René Vierkant: lessen in succesvolle transformatie 20

Sandra Suijkerbuijk: lokale transformatie is urgenter dan ooit 22

Deel 2: resultaten enquête 23

Resultaten 24

Cees-Jan Pen: de eerste stappen zijn gezet 26

Samenvatting en conclusies 28

Bijlagen 29

Aanpak reviewteam 30

Framework transformatieproces 32

Experts reviewteam 2019-2020 34

Publicatieoverzicht 36

FLY conceptstore,
Heerlen



Inzicht in lokale transformatie

Vanaf de start van de Retailagenda is versnellen van transformatie één van de centrale doelstellingen. Veel binnensteden en kernen verliezen hun centrumfunctie. Winkelen is niet langer waar het primair om draait in de binnenstad. De consument wil vooral een plezierig tijdverdrif en vermaakt worden, de omgeving moet daarbij aansluiten.

Lang niet alle centrum- en winkelgebieden kunnen aan die veranderde wensen van de consument voldoen. Veel gebieden kampen dan ook met een teveel aan winkelmeters of problematische leegstand. Ze moeten compacter en diverser worden om aantrekkelijk te blijven voor zowel bezoekers als bewoners. Het teveel aan winkelmeters en de groeiende leegstand kan via transformatie worden gereduceerd, winkelpanden krijgen daarbij een nieuwe functie, zoals horeca of wonen.

De transformatie-opgave is groot en complex en kan alleen slagen als publieke en private partijen nauw samen werken. Nu de coronacrisis de retail, horeca en andere sectoren genadeloos hard treft, zal het leegstandsprobleem in korte tijd alleen nog maar sneller toenemen. De noodzakelijke transformatie zal in versneld tempo moeten worden doorgevoerd.

In 2019 heeft de Retailagenda onderzoek gedaan onder gemeenten met een RetailDeal naar de status van de transformatie-aanpak en wat daarbij de kansen, oplossingen en hindernissen zijn. Dit om de opgedane kennis en ervaring breed te kunnen delen. Daarvoor is in 2019 het reviewteam Lokale Transformatie opgericht, bestaande uit 25 experts uit verschillende vakgebieden, zoals stedelijke transformatie, ruimtelijke ordening, vastgoed, projectontwikkeling, horeca, hospitality, financiering, toerisme en cultuur. Het reviewteam heeft in 2019 elf verschillende type gemeenten en één provincie bezocht voor een uitgebreide analyse van alle relevante facetten van de transformatie-opgave. Naast de reviews is een grootschalige enquête gehouden onder alle 158 gemeenten met een RetailDeal en hun stakeholders. Er is gevraagd naar hun ervaringen met lokale transformatie. Hiervoor zijn alle gemeenten voorzien van de leegstandscijfers en de Retail Risk Index voor al hun winkelgebieden in 2015 en in 2019 (gegevens van Locatus).

Khun Kaew, Heerlen



Assen, binnenstad



Handreikingen en instrumenten

Alle in deze publicatie genoemde praktische handreikingen en instrumenten zijn eerder door de Retailagenda ontwikkeld ten behoeve van een succesvol transformatietraject. Door de gevolgen van de coronacrisis zal er naast transformatie in veel gevallen nu behoefte zijn aan een transitie van het centrum- of winkelgebied. We verwijzen daarvoor graag naar onze nieuwste uitgave die is samengesteld samen met platform De Nieuwe Winkelstraat en de Retailagenda, in samenwerking met NRW en Retail Insiders. In deze [Handreiking en instrumenten voor herstel en transitie van centrum- en winkelgebieden](#) staan de vier fases van het transitietraject beschreven, met per fase de benodigde instrumenten en interventies.

Lokale transformatie van winkelgebieden en centrumgebieden is een ingewikkeld proces waar vele stakeholders bij betrokken zijn. Er is geen aanpak die iedereen past. Wel kunnen we ervaringen delen. We roepen een ieder van harte op goede voorbeelden te delen en ons te laten weten welke aanvullende instrumenten of kow how nodig is. De komende vier jaar zal dit thema hoog op de agenda blijven staan bij het vervolg van de Retailagenda. Om zo de gemeenten te ondersteunen bij de complexe taak waar ze voor staan.

Conclusies en aanbevelingen

De bevindingen en aanbevelingen van het reviewteam en de belangrijkste uitkomsten van de enquête worden in deze publicatie gepresenteerd. Een aantal van de betrokken experts geeft daarbij extra duiding. Via de website van de [Retailagenda](#) zullen meer experts hun kijk op de transformatie-opgave delen. Op basis van de constatering uit de reviews en de expertise van de deskundigen uit het reviewteam heeft het reviewteam een stramien met verschillende 'bouwstenen' ontwikkeld, dat als leidraad kan dienen voor het transformatieproces.

Keihard aan de slag

Perspectieven voor de Nederlandse retail

Voor de enquête over lokale transformatie hebben alle gemeenten met een RetailDeal vanuit de Retailagenda data van Locatus data ontvangen. Het ging daarbij om het leegstandspercentage en de Retail Risk Index (RRI) in 2015 en 2019 per winkelgebied. Gemeenten is gevraagd naar de toegenomen of afgenomen leegstand en de RRI. Uit een analyse van deze gegevens blijkt de situatie in de Retaildealgemeenten vergelijkbaar met Nederland als geheel. Gertjan Slob (directeur Onderzoek Locatus) en Martijn Bezemer (directeur Insights for Action) geven hun visie op de ontwikkelingen in de afgelopen jaren in ons winkellandschap. Ook blikken zij vooruit, rekening houdend met de actualiteit van de coronacrisis. Deze analyse geeft glashard aan hoe belangrijk – juist nu – de transformatieopgave van ons winkellandschap de komende jaren zal zijn.

Het jaar 2019 was geen makkelijk jaar voor de retail. Opnieuw verlieten een aantal grote winkelketens het toneel zoals Intertoys en Sissy Boy, met natuurlijk als klap op de vuurpijl het vertrek van Hudson's Bay uit Nederland. Dit heeft er onder meer voor gezorgd dat na een aantal jaren van dalende leegstand, vorig jaar de leegstand voor het eerst sinds 2015 weer is opgelopen. De leegstand steeg van 6,7% op 1 januari 2019 naar 7,3% op 1 januari 2020. Na jaren van voorzichtig herstel, waren we daarmee weer bijna terug op de piek (7,5%) van 2015.

De eerdergenoemde faillissementen waren daar deels debet aan, maar opvallend is dat de belangrijkste oorzaak de sluiting van ruim tweeduizend zelfstandige winkeliers betrof. In de voorgaande jaren werden de panden van winkels die sloten gevuld met horeca, of de panden werden omgebouwd tot woning of kantoor. Na jaren van groei stagneerde de groei van horeca vorig jaar, net als de ombouw van winkels tot woning of kantoor. In de ontwikkeling van de leegstand zagen we ook nog een andere trendbreuk. De centra van de

grootste steden van Nederland (zoals Amsterdam en Utrecht) hielden lang een zeer lage leegstand, maar juist in die plaatsen zagen we vorig jaar de leegstand het sterkst oplopen.

Risicoprofiel verslechtert

Met de [Retail Risk Index \(RRI\)](#) wordt gekeken naar het risico dat een retailpand op korte termijn zal sluiten. Uit deze index bleek dat het gemiddelde risicoprofiel van retailpanden steeds slechter werd en uiteindelijk uitkwam op het hoogste niveau sinds tien jaar (net als de leegstandsontwikkeling). Ook hier zien we dat bijvoorbeeld het centrum van Amsterdam eind vorig jaar veel minder presteerde dan begin vorig jaar. Daarnaast zien we een versnelde verhoging van de risico's in de periferie, zoals Groningen, Friesland, Drenthe en Zeeland. In 2019 hadden wij de verwachting dat de retailsector tussen nu en 2025 een krimp zou doormaken van ongeveer 5%. Op basis van alle bovengenoemde signalen hadden we de cijfers begin 2020 al naar boven bijgesteld, naar 7 tot 9%.

Het risicoprofiel ligt op het hoogste niveau sinds tien jaar

‘Het onlinekanaal heeft veel marktaandeel gewonnen en wij verwachten dat dit deels blijvend zal zijn’



De Lange Zelke, Vlissingen

Hoge mutatiesnelheid

Een andere indicator die aangaf dat de retailmarkt vorig jaar verslechterde, was de hoge mutatiesnelheid van winkels, en dan met name onder de zelfstandigen. Vorig jaar is bijna 15% van de zelfstandige winkeliers gestopt en is deels opgevolgd door (meestal) een andere zelfstandige, in hetzelfde pand. Deze hoge mutatiesnelheid zagen we ook in branches die nog wel groeiden zoals fitness, massagesalons en schoonheidssalons. Vaak is ook dat een indicator dat groeibranches tegen hun maximum aankomen. Dit lijken nog kansrijke branches maar de concurrentie is heel sterk. De ervaring leert dat minder goede ondernemers in deze branches het niet lang vol zullen houden.

Corona

In de eerste twee maanden van 2020 zagen we de ontwikkelingen van 2019 zich doorzetten. De leegstand bleef geleidelijk oplopen en er deden zich weer enkele kleinere faillissementen voor. In maart werd de wereld door corona echter heel anders. Alle horeca, en veel diensten moesten dicht, en iedereen moest zoveel als mogelijk thuisblijven. Dramatisch voor de meeste Nederlandse winkelstraten, met uitzondering van de supermarkten,

versaanbieders en drogisten. Passantenaantallen in Nederlandse winkelstraten daalden met 80% ten opzichte van begin maart en veel grote retailers zoals H&M, de Bijenkorf en IKEA besloten hun deuren vrijwillig te sluiten. Nu vanaf begin mei de meeste winkels weer geopend zijn, beginnen de winkelstraten aan een eerste voorzichtig en heel bescheiden herstel. De horeca moest nog iets langer wachten en kon vanaf 1 juni weer met de nodige beperkende maatregelen van start.

Economische krimp

Veel fysieke retailers hebben dus maanden gehad van weinig of geen omzet, catastrofaal voor een sector die al in de problemen zat en vaak met kleine marges werkt. Met de versoepeling van de maatregelen zijn de problemen dan ook nog lang niet voorbij. Allereerst zullen veel bedrijven wel weer kunnen opstarten, maar alleen met kostbare aanpassingen. Daarnaast is een economische krimp van ongekende omvang voor de komende periode onvermijdelijk. Tot slot zijn mensen nog meer vertrouwd geraakt met het online winkelen. Het onlinekanaal heeft veel marktaandeel gewonnen en wij verwachten dat dit deels blijvend zal zijn.

Weerspiegelingen

Dat is geen beeld waar wij, met een warm hart voor de Nederlandse winkelstraat, blij van worden. De komende jaren verwachten we dat in een aantal branches harde klappen vallen. Een aantal bespiegelingen van ons op een rijtje.

- In de **centra van grote en middelgrote steden** zal de horeca zware klappen krijgen en zal ook de mode- en luxesector – zowel door de recessie als door de angst voor contact – het zwaar hebben. Kleding en mode zal naar verwachting nog meer online worden gekocht. Steden die veel buitenlandse toeristen trekken zullen het daarbij extra zwaar hebben.
- Op de kortere termijn zullen de hardste klappen vallen in de grote steden met een groot marktgebied. Het openbaar vervoer is nog steeds beperkt beschikbaar. Consumenten zullen daardoor uitwijken naar een beter bereikbaar alternatief dichtbij. Grote, met de auto **slecht bereikbare steden** zullen het moeilijker hebben dan goed bereikbare steden die zich meer op hun eigen regionale marktgebied richten. De trend van het afgelopen decennium dat het echte winkelen zich concentreert in de 20 à 30 grootste steden van Nederland, zou door corona kunnen omkeren.
- Grote aankopen als keukens en meubels zijn in crisistijd het eerste waar consumenten op bezuinigen. **Meubelboulevards** hadden veel leegstand tussen 2008 en 2015, met de economische groei van de laatste jaren zagen we hier een herstel. Met het gekelderde consumentenvertrouwen verwachten wij echter dat consumenten grote uitgaven zullen gaan uitstellen wat meubelzaken in de problemen zal gaan brengen.
- De **boodschappencentra** zijn over het algemeen de positieve uitzondering. De sluiting van de horeca en het vele thuiswerken hebben een boost gegeven aan de supermarkten en verswinkels. Ook in het post-coronatijdperk, in crisistijd, geven consumenten minder uit aan eten en drinken, en dit treft vooral de horeca. In plaats van een bezoek aan een restaurant kopen consumenten luxere producten bij supermarkten en verswinkels om een diner thuis samen te stellen.

Mogelijkheden

Onze conclusie is dat in veel winkelgebieden de leegstand de komende één à twee jaar versneld zal oplopen. In winkelgebieden die nu al 15% of meer leegstand kennen kan dit spookstraten gaan opleveren. Geen prettig beeld, maar kan de overheid hier nu iets tegen doen? Oplossen is te ambitieus, maar er zijn in onze ogen zeker mogelijkheden.

→ *Wees soepel met regels*

Wees allereerst soepel met de regels. Horeca zal het de komende tijd vooral op het terras moeten verdienen, biedt dus tijdelijk – waar mogelijk – meer terrasruimte. Kappers, schoonheidssalons, maar ook veel winkels kunnen minder klanten tegelijk binnen hebben. Een verruiming van de openingstijden kan dan deels een oplossing zijn, wees ook daar dus flexibel in. Denk tot slot goed na over de gemeentelijke heffingen.

→ *Maak winkelgebieden compacter*

Al jaren zijn er initiatieven om winkelgebieden compacter te maken. Gemeentes die daar al mee bezig zijn moeten daar nog sterker op inzetten, gemeentes die dat nog niet doen, ga aan de slag. Flexibel bestemmen op plekken die zich daar voor lenen wordt nog meer een noodzaak. Veel leegstand is geen prettig vooruitzicht, maar zorgt wel voor een daling van de winkelhuren. Voor vastgoedpartijen wordt een andere invulling dan retail weer aantrekkelijker. Leegstand biedt daarmee dan ook weer kansen om panden eerder en sneller een andere invulling te geven.

→ *Zorg voor een gelijk speelveld tussen online en offline*

De fysieke retail is vanuit jarenlang beleid gebonden aan veel regels. Een winkel mag een klant geen gratis tasje geven terwijl een internet-aankoop soms in de meest overbodige hoeveelheid verpakkingsmateriaal wordt aangeboden. Privacyregels verbieden vrijwel elk persoonlijk contact tussen een winkel en haar klanten, terwijl Internetwinkels redelijk vrij kunnen mailen met hun klanten. Fysieke retailers hebben te maken met heel strakke laad- en lostijden terwijl Picnic en Coolblue zelfs op zondagavond mogen bezorgen.

‘Wees soepel met de regels, maak winkelgebieden compacter’

→ Cluster publieke voorzieningen in het centrum

Zo lang als er steden zijn, is het centrum van zo'n stad de plek waar mensen bij elkaar komen. In de loop van de geschiedenis is de reden van dat bij elkaar komen meerdere keren veranderd, van vermaak, religie, overheidszaken, markten enzovoort. In de tweede helft van de vorige eeuw is winkelen de dominante reden geworden. De laatste jaren is die dominantie echter terrein aan het verliezen, recreëren wordt belangrijker maar voor een toekomstig levendig stadscentrum zijn meer ontmoetingsfuncties wenselijk. Niet-commerciële publieke voorzieningen die de afgelopen decennia naar de periferie van de stad zijn verwezen, zouden dus weer terug de stad in moeten komen.

Voor de winkelstraten dient zich een zware periode aan, zoveel is duidelijk. De oplossing is niet om bij de pakken te gaan neerzitten, maar juist om met zijn allen de schouders eronder te zetten en de Nederlandse winkelstraten te gaan omvormen tot multifunctionele centra waar ook gewinkeld wordt en waar gezellige horeca en publieke diensten een functie hebben naast een breed scala aan andere voorzieningen die zorgen dat mensen bij elkaar komen.

De opmerking die je op dit moment veel hoort: *'never waste a good crisis'* geldt dus zeker ook voor de Nederlandse winkelstraat.



Assen, centrale plein



DEEL 1: BEVINDINGEN REVIEWS

ANALYSE EN AANPAK
SAMENWERKING EN UITVOERING

Opening H&M, Heerlen. Gehuisvest in het vroegere V&D-pand, dat op een cruciale plek in de binnenstad ligt. De voormalige H&M-locatie is ingevuld met New Yorker, een winkel die voorheen nog niet in Heerlen gevestigd was. Kortom, hier heeft een succesvolle schuifoperatie plaatsgevonden

Doel van het houden van de reviews was om succes- en faalfactoren voor lokale transformatie te definiëren en zo andere gemeenten te helpen om het transformatieproces in hun gebied te versnellen. De bezoeken van het reviewteam Lokale Transformatie aan de elf deelnemende gemeenten plus de provincie Overijssel hebben interessante informatie, inzichten en aanbevelingen opgeleverd die voor alle gemeenten bruikbaar en toepasbaar zijn. In dit hoofdstuk gaan we in op de belangrijkste resultaten.

I ANALYSE EN AANPAK

De meest voorkomende bevindingen uit de diverse reviews zijn samengevat in twee thema's:

- analyse en aanpak
- samenwerking en uitvoering



Winkelpubliek in Vlissingen

Alle bezochte gemeenten erkennen de urgentie van de transformatieproblematiek. In deze gemeenten ging het daarbij vooral om langdurige leegstand van winkelpanden in het centrale winkelgebied, de binnenstad. Gemeenten zijn het centrumgebied meer als voorziening gaan zien voor hun inwoners. Gemeenten zijn daarmee medeverantwoordelijk voor het in standhouden en toekomstbestendig maken van deze voorziening, omdat deze bijdraagt aan de leefbaarheid.

Opvallend was dat de mate van urgentie nog wel grote verschillen vertoonde. Rode draad is dat gemeenten tot voor kort de binnenstad vaak als het terrein van het mkb en de mkb'ers zelf zagen (horeca en retail). Leegstand werd daarbij ook beschouwd als tijdelijk en een probleem voor de betreffende vastgoedeigenaar, de aanpalende retail- of horecaondernemer of ondernemersvereniging. Gemeenten zagen hierin voor zichzelf nauwelijks een rol.

Het leegstandsprobleem is de afgelopen jaren bij de gemeenten meer op de agenda gekomen, vooral door het structurele karakter ervan, de negatieve publiciteit, de onvrede onder inwoners/kiezers en de aanhoudende klachten van ondernemersvereniging. En hier en daar ook doordat een vereniging van vastgoedeigenaren het probleem bij de gemeente onder de aandacht wist te brengen. Opvallend daarbij was de constatering dat ook wanneer steeds meer individuele ondernemers het zichtbaar zwaar hebben en de urgentie dus zeer hoog is, het beeld bij de lokale politiek en het ambtelijk apparaat nog vaak is dat ondernemers zelf hun problemen kunnen oplossen. Dit beeld werd overigens in de loop van het reviewproces door de betrokken partijen vaak bijgesteld; partijen groeiden al snel naar elkaar toe. Wederzijds begrip (voor elkaars verdienmodel en verantwoordelijkheden) en vertrouwen (transparantie) bleken grote aanjagers om een gedeeld beeld te krijgen van de urgentie en de mogelijke acties.

Ook bleek het gebruik van goede data essentieel om naar elkaar toe te groeien. Denk hierbij aan betrouwbare data inzake leegstand, koopstromen en trends in de retail. Deze data zijn de afgelopen jaren beter toegankelijk geworden. Door het gebruik en de analyse van data ontstaat een gelijke uitgangspositie en kennisniveau voor alle betrokkenen. Hierdoor krijgen emotie en het onbegrip voor elkaar snel minder invloed.

Opvallend is dat de urgentie vooral wordt gevoeld vanuit de leegstandsproblematiek. Er wordt sterk gefocust op leegstand als gevolg van het veranderende consumentengedrag en de invloed van nieuwe technologieën (online verkoop). Veel minder helder was de gedeelde urgentie van andere binnenstadsgebruikers, zoals horeca (vaak voor de coronacrisis nog als oplossing gezien voor de winkelleegstand), cultuur, wonen, maatschappelijke functies, zorg et cetera. Verbinding tussen deze verschillende beleidsterreinen vanuit de overheid is er niet of nauwelijks. Juist door koppeling van de urgentie van leegstand op het ene beleidsterrein (detailhandel), gecombineerd met (latente) vraag naar ruimte op andere beleidsterreinen (bijvoorbeeld sociale zaken) in combinatie met de veelal krappe woningmarkt, kan men komen tot krachtige en haalbare oplossingen.

Omvang van het (leegstands)probleem

Naarmate de omvang van het leegstandsprobleem groter en meer structureel is, neemt de urgentie om hier iets aan te doen toe, blijkt uit de reviews. Inzicht in de omvang van het leegstandsprobleem wordt op gemeentelijk niveau in eerste instantie veelal gebaseerd op cijfers van Locatus. Echter, deze data bieden geen inzicht in de verborgen leegstand. Hiermee bedoelen we dat de panden wel gevuld zijn, maar dat er bijvoorbeeld sprake is van huurachterstanden, stille armoede, verouderd ondernemerschap, ondernemers die wel willen stoppen maar geen overnamekandidaat kunnen vinden, tijdelijke niet-betalende gebruikers van panden, te grote units waardoor een deel leeg staat, etc. Pas als deze verborgen leegstand ook zichtbaar is, komt de daadwerkelijke omvang van

het probleem in beeld. Juist hier zit een potentieel risico voor een winkelgebied. Inzicht in deze leegstand is enkel mogelijk door in gesprek te gaan met betrokken huurders en verhuurders.

Een veelgehoorde opmerking tijdens de reviews is dat voor colleges van B&W meerdere – en grotere – issues spelen, zoals bijvoorbeeld decentralisatie van het sociaal domein. Politiek gezien staat dit onderwerp hoger op de agenda dan de binnenstad. Wanneer de problemen in de binnenstad groter en structureler zijn, neemt de urgentie toe en ook de bereidheid hier energie, mensen en middelen op in te zetten. De omvang van het probleem blijkt een directe relatie te hebben met de mate van inzet. Kennis van de omvang van het probleem (de aard van, en oorzaken achter het probleem) helpt om het onderwerp hoger op de politieke agenda krijgen.

Aanpak bij groei of krimpsituatie

Het thema ‘transformatie van winkelgebieden’ hangt samen met het besef dat er steeds minder behoefte is aan winkelmeters; het gevolg van veranderend consumentengedrag in combinatie met de mogelijkheden van nieuwe technologieën. Deze krimpende behoefte blijkt op korte termijn te verschillen in omvang en tempo, afhankelijk van de positie die winkelgebieden ten opzichte van elkaar hebben: grote stad versus klein dorp, binnenstad ten opzichte van wijkcentrum en aanloopstraat versus perifere winkelgebieden.

Krimp blijkt een moeilijk thema in onze samenleving, immers groei was lange tijd de constante. Krimp kent geen verdienmodel, kost alleen geld. Hierdoor kan krimp tot kramp leiden: er lijkt geen oplossing voorhanden, dus daarom doen we maar niks. Gelukkig bleek hier bij de reviewgemeenten geen sprake van. In de door ons geselecteerde middelgrote steden, waar de krimp in de retail duidelijk erkend is, worden veel energie, menskracht en middelen ingezet om krimp (compact) te realiseren. Voor deze gemeenten was niks doen geen optie. Er werden verschillende keuzes gemaakt voor een compact centrum. Soms zijn panden zelfs afgebroken en kwam er geen andere economische functie voor in de plaats. De locaties zijn letterlijk teruggegeven aan de natuur.

Duidelijk is dat er hoge maatschappelijke kosten gemoeid zijn met deze ingrepen. Provinciale subsidiegelden kunnen deze krimp soms (deels)

financieren. Wel hebben we gezien dat gemeenten met de vraag worstelen hoe deze krimpopgave gevat moet worden in een integrale visie op hun gemeente. Met andere woorden; op project c.q. straatniveau worden acties genomen, zonder dat men een gedeeld eindbeeld heeft hoe de stad er over vijf tot tien jaar moet uitzien en wat daarvoor nodig is.

Bij het bezoek aan grotere steden – aan de andere kant van het spectrum – valt op dat hier vooral gefocust wordt op het realiseren van nieuwe initiatieven in de binnenstad. *Blurring* wordt omarmd, toevoegen van woningen in de binnenstad (waar veel vraag naar is) wordt toegestaan en soms worden hierbij mogelijkheden gecreëerd voor de creatieve en culturele sector in gebouwen die leegstonden. Voor de levendigheid van de binnenstad zijn dit goede initiatieven. Tegelijkertijd stelt het reviewteam vast dat door de focus op deze groeimogelijkheden, de krimpopgave elders in de stad of gemeente niet of nauwelijks aan bod komt. Weliswaar wordt de keuze voor kansrijke gebieden gemaakt en wordt vastgesteld of er sprake is van kansarme of zelfs kansloze retaillocaties, op transformatie van deze – vaak moeilijker – gebieden wordt niet of nauwelijks ingezet.

Visie, droom van het centrum

Uit alle reviews blijkt dat een gemeenschappelijk gedeelde visie voor het (winkel)gebied van morgen van groot belang is voor alle betrokkenen. Wat ook blijkt: hoe krachtiger de ‘droom’, hoe meer energie er in samenwerking wordt gestoken en hoe beter keuzes in de belangenafweging zijn. Tegelijkertijd kan worden vastgesteld dat op dit terrein nog flinke slagen nodig zijn. Daar waar de visie in algemene termen is verrat, zal iedereen zich er wel in herkennen. Maar wanneer wordt doorgevraagd naar de betekenis ervan, blijken de verschillen erg groot. Een gemeenschappelijk gedeelde visie (of beeld) is ook iets anders dan een door de gemeenteraad vastgestelde binnenstadvisie als beleidsdocument. Een stip op de horizon reikt immers verder dan een collegeperiode en verbindt over de partijideologie heen.

Een gemeenschappelijk gedeelde visie voor de binnenstad van morgen is idealiter het resultaat van een brede maatschappelijke discussie. Daarvan heeft het reviewteam geen voorbeelden gezien, hoogstens aanzetten om tot verbreding te komen. Bij een dergelijke visie hoort een

Krimp kan tot kramp leiden: we zien geen oplossing, dus we doen maar niks

duidelijk beeld van voor wie de binnenstad of voor wie het (winkel)gebied nu en straks bedoeld is. Zo'n beeld is niet star en in beton gegoten, maar biedt richting voor tussentijds noodzakelijke accentverschuivingen.

Als voorbeeld noemen we dat een aantal bezochte gemeenten zich in hun visie op jonge gezinnen met kinderen én ouderen richten. Vanuit de wens de economisch kooplustige, ook wel groeiende groepen, te bedienen is dit wellicht voorstelbaar. Maar vanuit de beoogde doelgroep bezien is het misschien helemaal niet zo'n logische keuze. Bovendien maakt een dergelijke brede doelgroepbepaling niet duidelijk op wie je je als binnenstad- of centrum het beste kunt richten.

Eén van de gemeenten zette sterk faciliterend vanuit het gemeentelijk apparaat in om transformaties te realiseren. Er bleken veel transformaties mogelijk én in korte tijd realiseerbaar. Daarbij viel wel op dat het ontbrak aan een heldere keuze om het winkelgebied te verkleinen, de omtrek ervan te

beperken. Binnen het winkelgebied is hier ruimte voor nagenoeg alle vormen van transformatie. Hierdoor is het aantal lege panden succesvol teruggebracht, maar groeit wel onduidelijkheid over de functie van het winkelgebied. Een heldere visie ontbreekt.

Wat voor een stad, wat voor binnenstad wil ik zijn? Een verkenning van dit eindbeeld is essentieel. Vertaald in concrete keuzes om dit mogelijk te maken – in de volle breedte van wat jouw stad of binnenstad maakt (winkels, cultuur, horeca, wonen, zorg, voorzieningen, verkeer, groen etc.)- en vanuit die gemeenschappelijk gedeelde visie of droom kunnen per project richtinggevend keuzes worden gemaakt en verklaard. Verlies van functies die in het verleden relevant waren, kan ingeruild worden voor functies die voor het toekomstbeeld nodig zijn. Soms resulteert dat misschien zelfs tot inruilen van gebouw voor natuur. Wanneer het past in de breed gedeelde visie, is ook draagvlak te vinden voor de financiering daarvan.

2 SAMENWERKING EN UITVOERING

Alle reviewgemeenten beseffen dat samenwerken bij de transformatieopgave van belang is. Maar met wie ga je dan samenwerken? Heb je de partijen waarmee de transformatie succesvol op gang komt aan tafel? Hoe organiseer je deze samenwerking?

Tijdens de reviews kwam naar voren dat vanuit de gemeenten samenwerking wordt aangegaan met bestaande lokale organisaties en besturen (winkeliersvereniging, ondernemersvereniging, KHN, BIZ), maar dat dit niet altijd leidt tot succes. In de praktijk blijkt nogal eens dat niet alle individuele ondernemers zijn aangesloten bij de samenwerking, dat draagvlak of gemaakte afspraken bij de eigen achterban niet/ of niet goed geborgd zijn. Soms leidt onvrede die zo ontstaat tot nieuwe samenwerkingen, bijvoorbeeld tussen vastgoedeigenaren of ondernemers in een 'afgeschreven' straat.

Samenwerking is lastig. Zeker als je je realiseert dat samenwerking voor de betrokken partijen onderling, binnen de eigen sector, vaak belemmerd wordt vanuit concurrentieoverwegingen, historisch gegroeide argwaan, ervaringen uit het verleden, belast etc. Of lopen belangen uiteen, waardoor samenwerking tussen partijen niet direct voor de hand ligt. Vastgesteld kan worden dat samenwerking voor de transformatie van winkelgebieden voor alle betrokken spelers nieuw en onwennig is. Tegenstellingen en belangen zijn immers niet opeens weg. Het eens worden over een *overall* doel (een compacte binnenstad) is wellicht haalbaar voor partijen in die compacte binnenstad, maar wordt al veel lastiger voor degenen die erbuiten vallen. Zodra individuele ondernemers c.q. panden en bijvoorbeeld huurrelaties in het geding zijn, wordt samenwerking verhinderd.

Erkennen dat samenwerken hard werken is, blijkt een belangrijke voorwaarde om tot



succesvolle transformaties te kunnen komen. Samenwerken tussen en met alle betrokken partijen is dat eveneens. Dit betekent overigens zeker niet dat alles met iedereen moet worden besproken. Van belang is een gedeelde visie, die tegelijkertijd wordt uitgewerkt in praktische, kleinschaliger initiatieven die helpen de visie dichterbij te brengen.

Samenwerking tussen de gemeente en de betrokken stakeholders is niet het enige dat aandacht vraagt. Ook samenwerking binnen het gemeentehuis, van college tot de ambtelijke organisatie, is evident maar niet eenvoudig. De reviews lieten tal van voorbeelden zien waarbij er geen samenwerking binnen het gemeentehuis plaatsvond. De vaststelling dat in plaats van de retailfunctie de woonfunctie een succesvolle transformatie mogelijk zou kunnen maken, is nogal eens verstoord doordat de betrokken afdeling Wonen niet tijdig bij de planvorming betrokken werd. De maatschappelijke opgave van transformatie van het winkelgebied moet als integrale opgave binnen het college van B&W en in het collegeprogramma opgenomen zijn. Vaak valt het onderwerp transformatie binnen de portefeuille van de wethouder Economische Zaken, in een aantal gevallen is het een onderwerp voor wethouder Binnenstad. Het gevolg is dat andere belangrijke beleidsterreinen voor de transformatie in een portefeuille ontbreken en vaak ook niet als gezamenlijke prioriteit van een college worden gezien. Het maakt het voor ambtenaren in het stadhuis best lastig om tot samenwerking in eigen huis te komen.

Organisatie

Om de transformatie mogelijk te maken is samenwerking met veel partijen wenselijk. Dit vraagt om een professionele organisatie, zo is wel duidelijk. Tijdens de reviews is een aantal vormen de revue gepasseerd. We maken we onderscheid tussen de **interne gemeentelijke organisatie** en de **externe projectorganisatie**.

Interne gemeentelijke organisatie

Met betrekking tot de interne gemeentelijke organisatie is duidelijk dat de aloude inrichting langs de lijnen van klassieke beleidsterreinen niet praktisch is voor de maatschappelijke opgave van transformatie. Afstemming met andere beleidsterreinen loopt dan stevast via het college, terwijl kort cyclische afstemming nodig is. Een aantal

gemeenten experimenteert met nieuwe vormen van opgave-gestuurd werken. Het reviewteam constateert dat voor de opgave van binnenstedelijke transformatie zo'n vorm van opgave-gestuurd werken van grote toegevoegde waarde kan zijn.

Externe projectorganisatie

Op het gebied van externe projectorganisatie zijn tijdens de reviews meerdere vormen gesignaleerd. Van meer informele samenwerkingsstructuren met de verschillende belangenorganisaties in de stad (ondernemersvereniging, vastgoedeigenaren) tot complexe project, regie- en managementorganisaties. Met name de tussentijdse afstemming met achterbannen van de verschillende partijen vergt een goede organisatie. Helaas gaat daarmee veel tijd en energie zitten in overleg. Vormen waarin samenwerking praktisch vorm krijgt in kleinere deelprojecten lijken succesvoller dan organisatievormen waarin top-down het gehele proces met alle partijen wordt afgestemd.

Middelen

Om van een situatie van leegstand in het kernwinkelgebied naar een actieplan voor een toekomstbestendige, vitale en compacte binnenstad te komen, zijn middelen nodig. Transformatie gaat immers niet vanzelf goed. Die notie wordt breed gedeeld in de bezochte gemeenten. Mate waarin middelen worden ingezet verschilt sterk en hangt af van gedeelde urgentie, omvang van het probleem, omvang van gemeente et cetera. Bij middelen moet niet alleen gedacht worden aan geld, maar ook aan inzet van menskracht, zowel eigen mensen als ingehuurde expertise, inzet van instrumenten, delen van kennis etc.

Een gemeenschappelijk gedeelde visie helpt om die middelen gedurende langere termijn in te blijven zetten. Keerzijde van die aanpak is dat ook blijkt dat goedbedoelde initiatieven niet verder komen als dat niet het geval is. De inzet van middelen neemt dan weer af, totdat de urgentie toeneemt en het onderwerp weer hoog op de politieke agenda komt. Dat kan enige tijd duren. Het reviewteam kwam uiteenlopende manieren tegen waarop transformatie wordt gerealiseerd.

In een aantal gevallen neemt de gemeente nadrukkelijk het voortouw. De inzet van extra krachten, al dan niet van buiten de gemeente, moet het proces op gang brengen. Wanneer de gemeente zich na afloop van zo'n actieperiode weer terugtrekt, valt op dat de professionele

Opgave-
gestuurd
werken
kan grote
toegevoegde
waarde
opleveren



De Van Tolstraat, Reeuwijk

ondersteuning node wordt gemist. De actieve voorzitter van de ondernemersvereniging moet deze taak dan bijvoorbeeld overnemen, terwijl de eigen onderneming ook de aandacht vergt. De inzet zakt dan ook weer snel weg.

Ook zag het reviewteam hoe een binnenstad werd geleid als **bedrijf**. De vergelijking van de binnenstad met een retailorganisatie maakt duidelijk dat de opgave (misschien juist nog wel uitdagender dan het runnen van een retailbedrijf) om adequate inzet van middelen vraagt. De Bedrijven Investeringszone (BIZ) is hiervoor een bruikbaar instrument. Echter, het gemiddelde budget van een BIZ is circa 70.000 euro en daarmee onvoldoende. Het besef groeit dat het hebben van een BIZ niet toereikend is, dat er substantieel collectieve middelen nodig zijn om de binnenstad adequaat als totaalproduct te kunnen managen. Daar is nog een weg te gaan.

De afgelopen jaren is het aantal horecazaken in de binnensteden flink toegenomen. Niet alleen zien we dat **horeca** steeds belangrijker wordt, zowel in aantallen - en soms als invulling van lege winkels - maar ook als functie om te ontmoeten en verblijven. Horeca is een belangrijke speler bij de transformatieopgave. Deze groei kent echter ook grenzen.

Het blijkt duidelijk uit de reviews dat de aanleiding om met transformatie aan de slag te gaan, voortkomt uit een bedreiging, die van toenemende leegstand. Toch is het juist de kunst de situatie als een kans te zien. Geen transformatie omdat het moet, maar omdat het inspirerend is om te kijken naar het juiste (en evenwichtig) nieuwe 'jasje' voor een centrum van de toekomst. Om ervoor te zorgen dat een centrum weer gaat

leven, duurzaam comfortabel, aantrekkelijk en gastvrij wordt.

Van gouden driehoek naar gouden cirkel

Al eerder is geconstateerd dat samenwerking in een binnenstad, centrum of winkelgebied tussen betrokken partijen essentieel is om lokale transformatie in gang te zetten en uit te voeren. De partijen die hierbij primair worden genoemd zijn de gemeente, ondernemers en vastgoedeigenaren. Samen worden ze ook wel 'de gouden driehoek' genoemd.

De betrokkenheid van de gouden driehoek – **ondernemers, overheid en vastgoedpartijen** – is in alle bezochte gemeenten min of meer geborgd. Gemeenten ondersteunen in alle gevallen de ondernemers om zich te verenigen. Maar in slechts een beperkt aantal gevallen ondersteunt de gemeente ook vastgoedeigenaren om zich te verenigen en organiseren. Besef dat de driehoek nodig is om veranderingen door te voeren is er. Een punt van aandacht daarbij is zorg voor voldoende draagvlak voor alle betrokken partijen. Het organiseren van een gezamenlijke schouw kan een zeer effectief middel zijn om daarmee te beginnen.

Een toekomstbestendige binnenstad, centrum- of (winkel)gebied bestaat uit veel meer facetten dan retail. Tijdens de reviews werd duidelijk dat de kring van betrokkenen bij een succesvolle transformatie van het winkelgebied of binnenstad groter zou moeten zijn dan deze drie. Bijvoorbeeld door deze uit te breiden met de **creatieve en culturele sector**. De betrokkenheid van partners als deze leidt tot creatievere oplossingen, nieuwe inzichten en vernieuwing. Omdat dit vaak een ander beleidsterrein betreft dan gangbaar is voor de binnenstad, is samenwerking op dit gebied nog niet vanzelfsprekend. Uit de voorbeelden die het reviewteam heeft gezien, blijkt dat het wel kan werken.

Naast de culturele sector zijn met name ook **bewoners** een belangrijke factor. Niet alleen de bewoners van nu, maar juist ook die van morgen. Wie willen er straks in je stad wonen en wat hebben zij nodig? In een paar gemeenten was een binnenstadsbewoner betrokken. Vertegenwoordiging van inwoners is hier nog wel een issue, omdat deze nog weinig georganiseerd zijn.

Te weinig wordt bij transformaties gekeken naar

het **cultuurhistorisch perspectief**. Het vraagstuk wat de identiteit of het DNA van de vernieuwde winkelstraat of de te transformeren straat is, staat vaak wel op de agenda. Om een straat vitaal te maken en houden, is het behulpzaam als het DNA en de ontstaansgeschiedenis van de straat kan worden benoemd. De achterliggende historie van een centrum, wijk of straat is belangrijk. Dit aspect wordt nog maar minimaal ingezet, terwijl juist hiermee een onderscheidend karakter gegeven kan worden.

Connectie met **toerisme** als aanjager voor het retailaanbod wordt nauwelijks gemaakt. Ook hierin is duidelijk verkokerd beleid te zien. Er zijn drukbezochte toeristische plekken met in de nabijheid een binnenstad die met leegstand kampt: een gemiste kans! Uitdaging is deze twee met elkaar te verbinden, ervoor te zorgen dat het potentieel aan bezoekers juist kan bijdragen aan een vitale binnenstad.

Het expertteam kwam al snel tot de conclusie dat, gezien het aantal partijen dat betrokken is bij een centrum- of winkelgebied, de aanduiding 'gouden driehoek' niet volledig de lading dekt. Het past beter om te spreken van '**de gouden cirkel**'. Het is voor het proces van belang om alle betrokkenen – bewoners en gebruikers – bij een binnenstad, centrum of gebied te betrekken bij de plannen voor transformatie.

Rolverdeling

Elke stakeholder bij een binnenstad, centrum, winkelgebied of straat heeft een eigen rol binnen het transformatieproces. Omdat de partijen uit de gouden cirkel de dragers zijn van de aanpak, wordt de rol van deze partijen nader belicht.

Rol gemeente

In de beginperiode van de Retailagenda is veel gesproken over de gewenste rol van de gemeente: initiërend, faciliterend, regisserend, uitvoerend of richtinggevend. Uit alle reviews is duidelijk naar voren gekomen dat de gemeente bij het proces van transformatie van winkelgebieden c.q. binnensteden al deze rollen hoort te vervullen. Maar niet alle rollen tegelijkertijd en in alle fasen.

Binnen de samenwerking tussen de verschillende spelers in het transformatieproces is sprake van verschillende, soms tegengestelde belangen. Herkennen en erkennen van deze belangen is

belangrijk, zoveel mogelijk gelijkwaardig werken is een van de randvoorwaarden voor een geslaagd proces.

Belangrijk is ook dat iemand keuzes maakt om verder te kunnen komen. In een democratisch samenspel is het vooraf duidelijk wie dat is: in onze Nederlandse situatie is dat de gemeenteraad. Evident daarbij is wel dat de te maken keuzes vanuit de samenwerking worden voorgelegd en dat de gemeenteraad de samenwerking ook als zodanig laat functioneren. Dit vanuit het besef dat deze samenwerking belangrijk is, ieder daarin gehoord wordt. Vroegtijdig ingrijpen in processen door een ongeduldige gemeenteraad kan samenwerking danig verstoren

Een opdracht van de gemeente bij lokale transformatie is die van de partij die omgevingsplannen maakt. In veel gemeenten wordt gewerkt aan de omgevingsvisie, ook voor de binnenstad. Ook dit is nieuw en veelomvattend. De kunst is niet te wachten met een aanpak totdat de visie 'geheel volgens het boekje' gereed is, maar vast zaken in gang te zetten waar breed draagvlak voor is.

De faciliterende rol van de gemeente, zoals eerder beschreven bij het mogelijk maken van transformatie van lege gebouwen, werkt goed bij de gemeenten die door het reviewteam zijn bezocht.

Wat telt is dat de gemeente niet de enige kartrekker is, maar samenwerking zo organiseert dat alle betrokken partijen werken aan een gezamenlijk gedeelde visie. Binnen de reviewgroep van gemeenten zijn voorbeelden aangetroffen waarbij de gemeente te nadrukkelijk aan de bal is en die bal daardoor ook telkens krijgt toegespeeld. Projecten die zijn opgestart, zijn voor rekening van de gemeente; zij trekt de kar. En als het niet lukt zijn verwijten dan snel gemaakt.

Tijdens de reviews is ook duidelijk geworden dat de samenwerkende partijen het niet over alles altijd eens hoeven te zijn. Door het grote project op te knippen in tastbare deelprojecten en -gebieden wordt eerder eensgezindheid op dit niveau bereikt. Eén gouden formule voor de organisatie is niet voorhanden. Uit de reviews komen goede voorbeelden naar voren, maar ook leerpunten zoals in deze rapportage benoemd. Van belang is dat de gemeente zich steeds bewust is van haar rol



Winkelstraat in Assen



Sint-Jacobsstraat, Vlissingen

in het proces. En die rol ook steeds voor elke fase bewust kiest. Het erkennen van andere partijen en zoveel mogelijk gelijkwaardig samenwerken is een van de belangrijkste randvoorwaarden voor succes.

Lokale transformatie is een complexe verzameling van nieuwe samenwerkingen in een sterk veranderende omgeving. Het is niet altijd mogelijk vooraf precies te bedenken wat wel en wat niet werkt. Raadzamer is niet alles van tevoren uit te zoeken en in beleid vast te leggen, maar ruimte te geven om te experimenteren. Is het experiment geslaagd, dan kan deze een vervolg krijgen. Zo niet, dan volgt een volgend experiment.

Rol provincie

Ook de provincie speelt een rol in het transformatieproces. Uit de review in Overijssel blijkt die rol van essentiële toegevoegde waarde. Naast het beschikbaar stellen van financiële middelen, heeft de provincie vooral een faciliterende rol. Wat bij de aanpak van Overijssel in het oog springt, is de beweging van onderop via de stadsbewegers: geïnspireerde en gemotiveerde Overijsselaars die hun stad in beweging brengen. Zij zorgen voor vernieuwing van hun omgeving, inspireren en motiveren anderen en vinden draagvlak voor hun ideeën. De provincie koestert hen en helpt hen met hun netwerk, instrumenten en kennis of met financiële ondersteuning om te komen van een place to buy naar place to be.

Rol retailer: landelijk en lokaal

Lokale transformatie is een lokale aangelegenheid. Toch is het van groot belang om ook landelijk opererende retailers bij het proces te betrekken. Al is het alleen al vanwege de constatering dat grotere spelers uit het verleden bij vertrek of faillissement (grote) gaten achterlieten in het plaatselijke winkellandschap. Gaten die niet makkelijk opgevuld worden. Het faillissement van V&D eind 2015 en vervolgens Hudson Bay in 2019 heeft een belangrijke bijdrage geleverd in bewustwording rond het thema. Vanwege de coronacrisis uit 2020 blijkt dat dit thema nu actueler is dan ooit.

In de reviewgemeenten blijken het veelal lokale ondernemers te zijn die zich inzetten namens de ondernemers, meer dan de landelijk opererende retailers. Dat is logisch vanuit lokale verankering, maar zorgelijk omdat dit de mogelijkheden voor professionalisering op dit thema beperkt. Het landelijk opererend winkelbedrijf is via de brancheorganisaties goed aangesloten op de Retailagenda, maar heeft de lokale betrokkenheid nog niet altijd top-of-mind. Gelukkig kwam het reviewteam goede voorbeelden tegen waarin ook het landelijk filiaalbedrijf verantwoordelijkheid neemt en actief is in het lokale netwerk. Ook hier is lokale samenwerking ter versterking van het winkelgebied steeds vaker een thema.

Rol vastgoedpartijen

Winkelgebieden en binnensteden zijn gebouwde omgevingen, waarin verschillende functies zijn ondergebracht. Deze omgevingen zijn het resultaat van decennia -soms eeuwenlang- bouwen aan die omgeving. Het eigendom van dit vastgoed in winkel- en centrumgebieden is meestal in privaat bezit en verdeeld onder vele professionele partijen en particulieren. Veranderingen in gebruik van vastgoed worden over de loop der jaren meestal geïnitieerd door de vastgoedeigenaar. Zo verandert de stad mee met de veranderingen in de samenleving. Zoiets werkt eigenlijk alleen als die veranderingen geleidelijk gaan. Bij grotere structurele veranderingen heeft de overheid in het verleden altijd de regie genomen. Zoals bijvoorbeeld bij de stadsvernieuwingsprojecten.

De huidige veranderingen in het retaillandschap zijn groot en structureel, maar worden door niemand gezien als aanleiding voor grootschalige ingrepen op de eigendomssituatie. In alle bezochte gemeenten wil men via overleg en samenwerking tot de noodzakelijke veranderingen komen. Soms wordt geëxperimenteerd met een leegstandsverordening, maar de gevonden ervaringen zijn weinig positief. Ook een gemeente heeft in veel gevallen niet direct een gebruiker voor een pand. Vastgoedeigenaren hebben zich eveneens aangepast aan de veranderende omstandigheden, zij het niet allemaal in hetzelfde tempo en met dezelfde omvang.

De samenwerking met vastgoedeigenaren wordt in de reviewgemeenten vaak als moeilijk ervaren. Genoemd worden fysieke afstand tot de eigen gemeente, beperkte omvang van het belang voor de eigenaar in relatie tot zijn gehele portefeuille, maar ook desinteresse en onbegrip. Winkelbedrijven en vastgoedeigenaren spraken elkaar tot voor kort vrijwel alleen als het over de huurovereenkomst ging. In gebieden met verdeeld eigendom bestond het gesprek over samenwerking in een winkelgebied nauwelijks.

Gelukkig zijn er ook voorbeelden waaruit blijkt dat vastgoedpartijen goed te betrekken zijn bij het vraagstuk van de lokale transformatie. Het Kadaster heeft met het zelf ontwikkelde verkavelingsspel positieve resultaten bereikt in een aantal gemeenten, zoals het bijeenbrengen van vastgoedpartijen, het op gang brengen van het gesprek met elkaar en de omgeving en het laten meedenken en -doen in de transformatieopgave.

Rode draad in de voorbeelden die het reviewteam tegenkwam, is dat betrokken en actieve vastgoedeigenaren een enthousiasmerend effect hebben op hun burens. Ook blijkt dat daar waar ondernemende eigenaren aan de slag gaan met de transformatie van hun pand, omliggende eigenaren ook in beweging komen. Wat goed lijkt te werken is de groep vastgoedeigenaren, in al haar verscheidenheid, aan te spreken via de betrokken lokale belegger of makelaar. Grotere, soms internationale, beleggers blijken in meerdere gemeenten bereid tot een actievere rol, zodra het vertrouwen groeit dat er voor alle

partijen perspectief is op een goede invulling van het vastgoed.

De Retailagenda heeft een aantal handreikingen en instrumenten opgesteld die zeer geschikt zijn om vastgoedpartijen bij de samenwerking te betrekken, ze te laten meedenken over een gezonde toekomst voor de omgeving van hun vastgoedbezit.

Rol financier

Minder zichtbare, maar toch belangrijke stakeholders in het hele spectrum zijn financiers, ofwel: de banken. Deze groep stakeholders neemt vaak heel rationele besluiten, maar toont soms juist lokaal ook veel geduld met complexe financiële situaties. Dit kan ontwikkelingen in de weg zitten, of juist versnellen.

Het is belangrijk belangen goed te begrijpen; vastgoedwaarde, huuropbrengsten, rendement op investering, solvabiliteit. Maar ook het vergroten van leefbaarheid, het stimuleren van circulariteit en duurzaamheid staan hoog op de prioriteitenlijst van banken.

Bij de financiële beoordeling gaat het om het verdienvermogen in relatie tot de lening en de risico's voor de bank. Daarbij komen diverse vragen aan de orde: kan er voldoende kasstroom worden gegenereerd om de lening (rente en aflossing) terug te betalen? Wat zijn de risico's en wat is in de invloed daarvan op de terugbetalingscapaciteit? Wat is de reputatie en trackrecord van de partijen die gefinancierd moeten worden? Als het mis gaat, is dan de bank de enige partij die 'de pijn draagt' of kunnen bijvoorbeeld aandeelhouders ook bijdragen aan de oplossing? Wat is de waarde van de zekerheden in relatie tot de financiering?

Het oprichten van een vastgoedinvesteringsfonds kan kansen bieden om transformatieopgaven te combineren met de wens om te investeren in goed en stabiel renderend maatschappelijk of commercieel relevant vastgoed. Door partijen samen te brengen met een gelijk (financieel) belang, kunnen wellicht projecten tot stand worden gebracht die partijen afzonderlijk financieel niet voor elkaar zouden krijgen. Daarom is het belangrijk deze lijn ook expliciet te onderzoeken in het traject van Lokale Transformatie.

Betrokken,
actieve
vastgoed-
eigenaren
kunnen
de burens
enthousiast
maken

Samenvatting en aanbevelingen naar

Het reviewteam Lokale Transformatie heeft in een kort tijdsbestek in elf gemeenten en de provincie Overijssel hun transformatiecasus beschouwd. Dit traject heeft een aantal inzichten en aanbevelingen opgeleverd die bruikbaar zijn voor alle gemeenten die in een transformatieproces zitten.

Urgentie

- Het is belangrijk te beseffen dat leegstand in de binnenstad een probleem is van alle stakeholders (gemeente, vastgoed) en niet alleen van ondernemers.
- Gemeenten zien onvoldoende in dat de urgentie van transformatie ook op andere beleidsterreinen dan retail speelt, zoals horeca, cultuur, wonen en sociale zaken. Door beleidsterreinen te koppelen kunnen krachtige oplossingen ontstaan.
- Voor het transformatieproces is het nodig dat het probleem door alle partijen als urgent wordt gezien. Ga daarom met elkaar in gesprek over de problematiek die speelt. Het organiseren van een gezamenlijke schouw kan een zeer effectief middel zijn om mee te beginnen.
- Wat de urgentie van het leegstandsprobleem betreft, is het gebruik van goede data essentieel voor partijen om elkaar te begrijpen. Denk aan data over leegstand, koopstromen en ontwikkelingen in de retail.

Omvang

- Naast kennis over de formele leegstand is zicht nodig op verborgen leegstand. Juist deze laatste categorie geeft een belangrijke signaalfunctie, duiding om na te gaan welke kant het opgaat met een winkelgebied.
- Kennis van de omvang van het leegstandsprobleem (de aard van- en oorzaken achter het probleem) helpt om het onderwerp hoger op de politieke agenda krijgen.

Aanpak bij groei of krimpsituatie

- In krimpgemeenten staat transformatie hoog op de agenda, omdat structurele leegstand leidt tot maatschappelijke problemen. Het blijkt daarbij wel lastig om strategische keuzes te maken voor langere termijn.
- Middelgrote steden, waar de krimp in de retail erkend wordt, steken veel energie, menskracht en middelen om de krimp te realiseren. Zij focussen op het compacter maken van de winkelgebieden.
- Grote steden focussen vaak meer op groei-

mogelijkheden in de binnenstad. De krimpogave elders in de stad of gemeente komt daardoor niet of nauwelijks aan bod. De energie gaat hier vaak naar kansen in plaats van naar moeilijkheden. Grote steden kunnen leren van de ervaringen in middelgrote en kleine steden.

Visie

- Een gemeenschappelijk gedeelde visie voor het (winkel)gebied van de toekomst is van groot belang voor alle betrokkenen en is idealiter het resultaat van een brede maatschappelijke discussie.
- Hoe krachtiger het eindbeeld is van de gezamenlijk gedeelde 'droom', hoe meer energie in de samenwerking wordt gestoken en hoe beter uiteindelijk keuzes gemaakt worden in de belangenafweging.

Samenwerking

- Erkennen dat samenwerken hard werken is, lijkt een belangrijke voorwaarde om tot succesvolle transformaties te kunnen komen.
- Samenwerking binnen een gemeente is niet altijd vanzelfsprekend of even makkelijk. Het is belangrijk om te zorgen dat alle belangrijke beleidsterreinen voor de transformatie als gezamenlijke prioriteit van een college worden gezien.
- Samenwerking met meerdere partijen vraagt om een professionele organisatie. Voor de interne gemeentelijke organisatie kan opgave-gestuurd werken van toegevoegde waarde zijn. Ook vormen van programma-organisaties, waarin afdelingen in een programma binnenstad samenwerken, lijken te werken maar kunnen ook problemen opleveren (hiërarchische- versus programmalijn, prioritering afdelingsdoel, projectdoel et cetera).
- Op het gebied van externe projectorganisatie is samenwerken in kleinere deelprojecten het meest doeltreffend.

Middelen

- Als sprake is van een hoge urgentie, het probleem groot is en er een visie op de toekomst is, worden veel middelen (geld, menskracht, instrumenten) ingezet.
- Een gemeenschappelijk gedeelde visie of droom helpt om die middelen gedurende langere termijn in te zetten.

aanleiding van de reviews

- Professionele ondersteuning is nodig om het transformatieproces aan de gang te houden.
- Om een binnenstad als bedrijf te leiden is het budget van een BIZ niet toereikend en zijn substantieel collectieve middelen nodig.
- Horeca is een belangrijke speler bij de transformatieopgave maar deze groei kent ook grenzen.
- Transformatie hoeft geen bedreiging te zijn, maar een kans om vol inspiratie naar de toekomst te kijken.

Gouden cirkel

- Bij een succesvolle transformatie zijn meer partijen nodig dan de gouden driehoek van gemeente, ondernemers en vastgoed. Het past dan ook beter te spreken van de 'gouden cirkel'.
- De creatieve en culturele sector, bewoners, toerisme en het cultuurhistorisch perspectief kunnen een belangrijke rol spelen bij transformatie.
- Het is voor het proces van belang om alle betrokkenen bij de plannen te betrekken.

Rolverdeling

- De gemeente heeft meerdere rollen: initiërend, faciliterend, regisserend, uitvoerend of richtinggevend. Het is van belang dat de gemeente zich steeds bewust is van haar rol in het proces en die rol ook steeds voor elke fase bewust kiest.
- Samenwerkende partijen hoeven het niet altijd eens te zijn. Door te werken met deelprojecten en -gebieden wordt eerder eensgezindheid bereikt.
- Lokale transformatie brengt nieuwe samenwerkingen met zich mee in een veranderende omgeving. Laat daarom ruimte om te experimenteren.
- Naast lokale ondernemers is het ook van belang landelijk opererende retailers bij het proces te betrekken.
- Samenwerking met vastgoedeigenaren wordt in de reviewgemeenten vaak als moeilijk ervaren, maar zij spelen een belangrijke rol bij het vraagstuk van lokale transformatie. Het is dan ook wenselijk hen bij het proces te betrekken.
- Het financieren van transformaties verschilt op hoofdlijnen niet heel veel van het financieren van andere projecten. Banken maken zowel een strategische- als financiële beoordeling.

Erken dat samenwerken hard werken is

Betrek alle partijen bij transformatie – maak van de 'gouden driehoek' een 'gouden cirkel'

Lessen in succesvolle transformatie

Veel winkelgebieden kennen problematische leegstand. Gebieden moeten bovendien compacter en diverser worden. Diverse gemeenten zijn actief met de transformatie-opgave. Wat kunnen we van hen leren? René Vierkant vertelt over de bevindingen van het reviewteam Lokale Transformatie dat in 2019 elf gemeenten en één provincie met een RetailDeal bezocht. Dat was voor de coronauitbraak, maar nog altijd relevant.



‘De driehoek retail, overheid en vastgoed is erg belangrijk voor het succes’

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

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

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

vraagstukken als zorg en wonen en toerisme en recreatie? Betrek ook organisaties uit deze speelvelden. Wonen is een veelgenoemd alternatief, maar wordt vaak ingezet waar transformatie eenvoudig te realiseren is. Het projectmatig samenbrengen van meerdere voormalige winkelpanden in één transformatieproject wordt nog nauwelijks gedaan.’

Samenwerking

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

Heb daarnaast oog voor het democratisch samenspel, zegt Vierkant. ‘Er bestaat snel de

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

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

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

Een derde aanbeveling is dat je met elkaar zaken moet regelen en vastleggen, maar vooral ook aan de slag moet gaan. Vierkant: 'Voor transformatie

is actiebereidheid nodig. Dat betekent dat je fouten moet durven te maken. Je moet niet alles door de molen halen van analyse en beleid. Soms moet je kort-cyclisch werken: dingen doen en als het niet werkt, dingen anders doen. Dat is overigens best een lastige stap als beleidsmatig werken de standaard is.' Juist de positieve ervaringen tijdens deze corona-crisis laten zien dat dit goed mogelijk is; het is zaak deze energie vast te houden.

Lessen delen

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



**Retailagenda
Reviewteam
van start**

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

Dit interview is begin maart 2020 gepubliceerd in de Retailgids 2020 en op Stadszaken.nl

Lokale transformatie is urgenter dan ooit

De coronacrisis maakt lokale transformatie urgenter dan ooit. Nu is het moment om de samenwerking die tussen gemeente, ondernemers en vastgoedeigenaren verder uit te bouwen, schrijft Sandra Suijkerbuijk van het Kadaster en een van de experts van het reviewteam Lokale Transformatie. ‘Werken aan een goede samenwerking met eigenaren is een goede investering voor de toekomst.’



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

Een groep experts heeft in 2019, onder leiding van de Retailagenda, bij diverse centrumgebieden in de keuken mogen kijken. Doel was lessen te trekken waarmee de lokale transformatie versneld kan worden. Op dat moment had nog niemand gehoord van corona. Inmiddels trekken de bezoekersaantallen op onze centrum- en winkelgebieden weer iets aan, zijn de winkels weer open en start de horeca weer voorzichtig op. De transformatieopgave in de centrumgebieden was al fors, en zal nog groter worden als gevolg van de huidige pandemie.

Lokale transformatie nog harder nodig

In veel centrumgebieden zijn er structureel teveel winkelmeters ten opzichte van de bestedingen. Om beter evenwicht tussen winkelmeters en bestedingen te krijgen, is transformatie van winkelmeters noodzakelijk. Het is nog onduidelijk wat de lange termijn gevolgen van het coronavirus zijn. Blijven consumenten massaal producten online bestellen zoals tijdens de huidige ‘intelligente lockdown’ of komt er een herwaardering van de fysieke winkel? Hoe komen retailers en horeca-ondernemers uit deze periode? Het CPB vreest dat een diepe recessie zich aandient. Een nieuwe recessie zal de verhouding tussen het aantal beschikbare winkelmeters en de bestedingen verder uit balans brengen. Daarmee wordt lokale

transformatie nog urgenter en zijn de lessen van de Retailagenda juist op dit moment erg welkom om de toch al taaie opgave op te pakken.

Samenwerking nodig

Een van de belangrijkste lessen is dat samenwerking tussen in ieder geval gemeente, ondernemers en eigenaren nodig is om tot succesvolle transformatie te komen. In deze tijd ontstaan er bijzondere initiatieven en samenwerkingen die hoop geven voor de toekomst. Lokale ondernemers die – al dan niet gezamenlijk – naar de klant toegean, restaurants die maaltijden of wijn thuisbezorgen, maar ook de afspraken tussen de brancheorganisaties van verhuurders, vastgoedbeleggers en retailers waarin zij samen oproepen om de rust te bewaren en het gezond verstand te blijven gebruiken. Deze samenwerkingen zijn broodnodig om onze centrumgebieden aantrekkelijk, attractief en toekomstbestendig te gaan maken. Laten we zorgen dat we dit vasthouden zodat we een duurzame manier van samenwerking weten op te bouwen waar onze centrumgebieden van profiteren!

Investeer in samenwerking met en de organisatiegraad van eigenaren

Maar hoe dan? De afgelopen jaren is gebleken dat de vastgoedeigenaren op veel plaatsen nog niet actief betrokken zijn in de samenwerking. Daar waar ondernemersverenigingen structureel ondersteund worden door de gemeente wordt van eigenaren verwacht dat zij zichzelf organiseren. Dit komt maar moeizaam van de grond. Gezien de enorme transformatie opgave zijn eigenaren echter onmisbaar in de samenwerking. Dit lijkt een goed moment om de samenwerking die nu ontstaat verder uit te bouwen naar een partnerschap tussen gemeente, ondernemers en vastgoedeigenaren. Het verbeteren van de organisatiegraad van eigenaren helpt om de samenwerking te verbeteren. Voor alle partijen vergt dit een nieuwe manier van kijken naar samenwerking die ongetwijfeld met vallen en opstaan vorm zal krijgen. Maar het werken aan een goede samenwerking met eigenaren is een goede investering voor de toekomst!

[Lees ook dit artikel van Sandra Suijkerbuijk op Retailand.nl: ‘Versterk de samenwerking met eigenaren’](#)



DEEL 2: RESULTATEN ENQUÊTE

LOKALE TRANSFORMATIE ONDER RETAILDEAL-GEMEENTEN

Transformatie speelt een belangrijke rol bij het realiseren van een vitaler en toekomstbestendig winkellandschap. Gemeenten zijn hier actief mee bezig, maar tegelijkertijd is ook duidelijk dat nog veel werk is te verrichten; transformatie vraagt om een lange adem. Om duidelijk inzicht te krijgen waar RetailDeal-gemeenten met hun aanpak staan en welke knelpunten zich voordoen, heeft de Retailagenda eind 2019 een enquête gehouden over lokale transformatie. In de enquête is gevraagd naar het gemeentelijke beleid, visie en transformatieopgave, voorraad en leegstand, plancapaciteit, instrumenten, financiering en de samenwerking.

Voor de nauwkeurigheid van de enquête heeft de Retailagenda elke gemeente voorzien van een aantal actuele gegevens van Locatus: de leegstandspercentages, de Retail Risk index en voorraad per winkelgebied, voor de jaren 2015 en 2019. Om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen, hebben ook de betrokken lokale stakeholders zoals ondernemers, vastgoedeigenaren, horeca, kunst en cultuur een enquête ontvangen.

Algemeen beeld gemeenten

Van de 158 gemeenten met een RetailDeal hebben 80 gemeenten de enquête volledig ingevuld. Het algemene beeld is dat gemeenten beseffen er dat binnensteden en kernen compacter en vitaler moeten worden. Voorbereidingen daartoe worden getroffen. Ook ziet men het belang in van een visie en goede samenwerking. Dat het aantal winkelmeters in veel gemeenten moet worden gereduceerd is duidelijk, maar lang niet alle gemeenten hebben hier in de praktijk zicht op. Ook de gewenste reductie en aanpak van plancapaciteit verloopt traag. Bij transformatie wordt grote nadruk gelegd op retail en retailstakeholders. Nog maar in weinig gemeenten worden ook de functies wonen en maatschappelijke voorzieningen bij de transformatie-opgave betrokken.

Populaire instrumenten die worden ingezet, zijn de aanpak van de openbare ruimte, bereikbaarheid en het gevelfonds. Bestaande stevige instrumenten, zoals het herverkaveling of het opzetten van een transformatiefonds worden minder gebruikt. Gekeken naar de beschikbare menskracht en financiële middelen binnen gemeenten, dan wordt aangegeven dat deze ontoereikend zijn voor de transformatie-opgave waar gemeenten voor staan. Er dan ook nog veel werk te verrichten voor lokale overheden.

Algemeen beeld stakeholders

Van alle stakeholders die de enquête hebben ingevuld – 76 in totaal – geeft 50% aan wel op de hoogte te zijn van de beoogde transformatie-opgave, de bestaande visies en plannen binnen hun gemeente, maar tegelijkertijd vindt 40% dat er teveel focus ligt de functie retail. Zij zien vooral een transformatiepotentie in wonen, diensten en horeca. Van de ondervraagde stakeholders maakt bijna 60% zich zorgen over toekomst van de binnenstad. Een hoog percentage, zeker als we in ogeschouw nemen dat dit antwoord is gegeven nog voor het uitbreken van het coronavirus.

Zij noemen als grootste uitdaging de uitvoering van plannen en acties. Over het algemeen heeft men hoge verwachtingen van de rol van de gemeente. De ondervraagde stakeholders zijn trots op de instrumenten die worden ingezet, zoals de aankleding van het centrum, de BIZ, het auto- en parkeerbeleid en events die worden georganiseerd.

Opvallende uitkomsten: het effect op de leegstand

Gemeenten is onder meer gevraagd naar de status van hun detailhandelsvisie, binnenstadvisie en de instrumenten die worden ingezet voor transformatie. De enquête Laat een aantal opvallende resultaten zien.

Detailhandelsvisie

- 65% van de ondervraagde gemeenten heeft een detailhandelsvisie, waarvan 71% is opgesteld na 2015. 35% heeft dus géén detailhandelsvisie.
- Bij 46% van de gemeenten met een detailhandelsvisie is de leegstand toegenomen, bij 39% is deze afgenomen en bij 15% (vrijwel) gelijk gebleven.
- 50% van de gemeenten met een detailhandelsvisie heeft ook een actieplan. Bij deze gemeenten is bij 37% de leegstand afgenomen. Bij gemeente zonder actieplan is de leegstand met 41% afgenomen.
- De instrumenten die het meest zijn ingezet bij gemeenten met een detailhandelsvisie zijn gevelfonds, bestemmingsplan, aanpak openbare ruimte en bereikbaarheid.

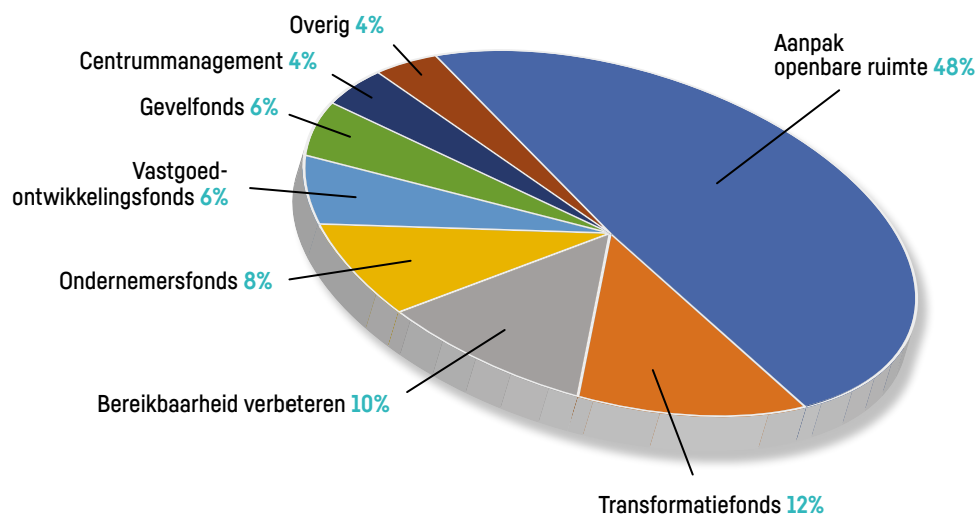
Binnenstadvisie

- 63% van de ondervraagden gemeenten heeft een binnenstadvisie, waarvan 62% is opgesteld na 2015.
- Bij 48% van de gemeenten met een binnenstadvisie is de leegstand toegenomen, bij 10% is deze gelijk gebleven en bij 42% afgenomen.
- 76% van de gemeenten heeft de visie vertaald naar een actieplan. Bij deze gemeenten is bij 45% de leegstand afgenomen. Bij gemeente zonder actieplan is de leegstand in 18% van de gevallen afgenomen.
- De instrumenten die het meest zijn ingezet bij gemeenten met een binnenstadvisie zijn gevelfonds, bestemmingsplan, aanpak openbare ruimte en bereikbaarheid.



Eindhoven

Investerings in instrumenten lokale transformatie door gemeenten



Gemeenten met een recente detailhandelsvisie hebben net zo veel (of weinig) grip op de leegstandsontwikkeling als gemeenten die met meer gedateerde detailhandelsvisie. Ook het hebben van een actieplan maakt geen verschil. Er is duidelijk meer nodig om de transformatie op gang te brengen.

Instrumenten en het effect op de leegstand

- 73% van de ondervraagde gemeenten heeft ingezet op de aanpak van de openbare ruimte. Bij 55% van deze gemeenten is de leegstand afgenomen.
- 60% van de ondervraagde gemeenten heeft een ondernemersfonds (BIZ). Bij 43% is sprake van een afname van de leegstand.
- Bij 48% is de bereikbaarheid verbeterd. Bij 45% van deze gemeenten is de leegstand afgenomen.
- 38% van de deelnemende gemeenten heeft het instrument gevefonds toegepast. Bij 33% is de leegstand afgenomen.
- 14% van de geënquêteerde gemeenten heeft een transformatiefonds toegepast, variërend van 30.000 euro tot 1,3 miljoen. Bij 45% is de leegstand afgenomen.

- 14% zet actief verhuissubsidies in. Bij 27% leegstand afgenomen.
- 11% van de ondervraagde gemeenten heeft stedelijke kavelruil toegepast. Bij 55% is de leegstand afgenomen.
- 10% heeft city hosts ingezet (hospitality). Daarbij is bij 25% de leegstand afgenomen.
- 10% maakt gebruik van een transformatiecoach. Dit heeft in 50% van de betrokken gemeenten tot minder leegstand geleid.
- 9% van de ondervraagde gemeenten past een leegstandsverordening toe. Bij 28% is hierdoor de leegstand afgenomen.
- 6% heeft een vastgoedontwikkelingsfonds. Daarbij is 60% van de leegstand afgenomen.
- Slecht 1% van de ondervraagde gemeenten heeft een sloopfonds opgericht.

Hieruit blijkt dat de meeste ingezette instrumenten wel een effect hebben op de leegstand, maar dat resultaat zeker niet gegarandeerd is.

Op basis van deze enquête blijkt het aanstellen van een transformatiecoach of het opzetten van een transformatiefonds de meest effectieve instrumenten om de leegstand terug te dringen.

Resultaat van de instrumenten is zeker niet gegarandeerd

Lokale transformatie: de eerste stappen zijn gezet

Om in beeld te brengen hoe de 158 gemeenten met een RetailDeal omgaan met lokale transformatie en waar ze tegenaan lopen is eind 2019 onder meer een uitgebreide enquête gehouden, mede opgezet door Cees-Jan Pen (lector aan de Fontys Hogescholen, lectoraat De Ondernemende Regio). Pen geeft een toelichting op de resultaten van het onderzoek.

Wat is het belangrijkste beeld dat de enquête schetst?

‘We kunnen zien dat er een positieve cultuuromslag gaande is. Het idee dat winkelcentra moeten groeien en winkels de manier zijn om plannen dicht te rekenen, is nu wel voorbij. Gemeenten werken massaal aan compactere, vitale centra. Er wordt van alles in gang gezet - visies, kaders - en partijen werken samen - al is het nog wel erg operationeel. Gemeenten met een hoge Retail Risk Index (deze tool van Locatus brengt het risicoprofiel van winkels en winkelgebieden in kaart, red.) gaan ook echt aan de slag op de plekken waar een hoog risico geldt. Samengevat kun je zeggen dat het voorbereidend werk redelijk gedaan is en men weet hoe de centra ervoor staan. Zaak is nu door te pakken en te werken aan uitvoering, financiering, sanering en meer ingrijpende maatregelen. Op dit vlak staan we pas aan de vooravond van de daadwerkelijke transitie van centra. Er liggen nog te weinig concrete ingrijpende actieplannen met dito financiering. De komende jaren is de test case voor de echte verandering.’

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

‘Er lijkt geen sprake te zijn van heel grote verschillen tussen gemeenten. Wel zie je dat stedelijke gemeenten (vraag wonen, groei, et cetera) vaker een transformatieopgave hebben benoemd en beschikken over een detailhandel- en binnenstadvisie. Gemeenten hebben veel voorbereidingen getroffen, er zijn actuele visies en ze hebben in kaart gebracht hoe de leegstand ervoor staat. De

binnenstadvisies zijn vaak inspirerend en bieden een wenkend perspectief. De retailvisies zijn nogal conserverend. Men is zich ervan bewust dat dat de tijd van place to buy voorbij is en centra zich moeten ontwikkelen tot place to be en place to meet and live. Gemeenten met een binnenstadvisie laten vaker een afname in winkelvloeroppervlakte van centrale en ondersteunende winkelgebieden zien. Kortom: het huiswerk is redelijk goed gedaan. De vraag is nu: hoe gaan gemeenten doorpakken en hoe wordt dit privaats-publiek gefinancierd.’

24 procent van de gemeenten geeft aan géén detailhandelsvisie te hebben. Dat is best veel.

‘Dat klopt. Dat is niet handig en ook wel een beetje gek, dat je als RetailDeal-gemeente geen visie hebt. Een deel van het huiswerk is ondanks de staat van menig centrum dus nog niet op orde. Ik vermoed dat dit met een gebrek aan capaciteit te maken heeft – of wellicht een lichte politieke argwaan tegen te veel visies en ingrijpend in overaanbod winkels?’

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



Lees ook deze publicatie van Cees-Jan Pen:

Retail heeft nationale krimpagenda nodig

Coronacrisis zal nog meer gaten in de onze binnensteden schieten



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

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

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

Waar lopen gemeenten concreet tegenaan?

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

Zijn er nog andere interessante dingen aan het licht gekomen?

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

‘Als derde wil ik benoemen dat de harde en zachte plancapaciteit een punt van aandacht is. Als het aantal meters winkel omlaag moet en er is nog plancapaciteit, dan moet je dat aanpakken. Op deze manier is het dweilen met de kraan open. Gemeenten hebben daar onvoldoende zicht op. Ik denk dat je kunt zeggen dat dit komt door te weinig capaciteit.’

Nog genoeg werk aan de winkel, dus.

‘Ja, maar het glas is niet half leeg. Cultuur- en gedragsverandering kosten jaren en het voorbereidend huiswerk is gedaan om ingrijpende keuzes te maken. Je kunt zien dat de Retailagenda een bewustzijn in gang heeft gezet. Er heerst een gevoel van urgentie. Dat het in gang is gezet is hartstikke goed. Nu moeten we actie ondernemen. Gemeenten zijn aan zet! De komende tijd gaan we hen helpen met deze transitie en leren van doorbraken - al zal er nadrukkelijk politieke ruimte moeten zijn voor *‘learning by doing’*.’

Dit interview is begin maart gepubliceerd in de Retailgids 2020 en op Stadszaken.nl

Samenvatting en conclusies

Lokale transformatie

Wat werkt wel en wat werkt niet?

De Retailagenda heeft in kaart gebracht waar gemeenten met hun transformatie-opgave staan en waar zij tegenaan lopen. In 2019 zijn elf gemeenten en een provincie bezocht door het reviewteam Lokale Transformatie voor een uitgebreide analyse, daarnaast is een uitgebreide enquête gehouden over lokale transformatie onder 158 gemeenten met een RetailDeal. De belangrijkste conclusies op een rij.

Een analyse van de resultaten levert het beeld op dat het thema lokale transformatie bij gemeenten met een RetailDeal duidelijk leeft. Alle gemeenten spannen zich in voor compactere, vitale centra, maar transformatie is een complexe opgave, het is een breed vraagstuk. Het gaat in binnensteden ook om andere functies en een andere dan ruimtelijke-economische benadering. Gemeenten hebben de neiging zich te richten op de retail. Hoewel dit wel de oorzaak van het leegstandsprobleem is, ligt hier niet primair de oplossing. Gemeenten en betrokken partijen werken samen, overal zijn wel structurele verbinding gelegd. Dat is belangrijk voor een succesvolle transformatie, hoewel het organiseren van samenwerking nog wel een issue is. Vastgoedpartijen hebben een belangrijke rol in de transformatie, maar deze groep lijkt vaak moeilijk toegankelijk en niet altijd betrokken, terwijl dat wel essentieel is. Gemeenten zijn zich ervan bewust dat de functie van een centrum- of winkelgebied verandert. Toch wordt er relatief weinig samengewerkt met bijvoorbeeld woningcorporaties, de culturele sector of de zorg.

Uit het onderzoek blijkt dat hoe groter en structureler het leegstandsprobleem, hoe meer actie wordt ondernomen. Er zijn echter nog te weinig concrete ingrijpende actieplannen. Transformatie wordt vaak gezien als oplossing in plaats van een middel. Het wel of niet hebben van een recente detailhandelsvisie of binnenstadsvisie sec, met of zonder actieplan, blijkt onvoldoende effectief om grip te krijgen op de leegstandsontwikkeling. Er worden nog te weinig (ingrijpende) keuzes gemaakt; er is duidelijk meer nodig om de transformatie op gang te brengen. De middelen die het meest voor lokale transformatie worden ingezet, zijn de aanpak van de openbare ruimte, de BIZ,

het verbeteren van de bereikbaarheid en het gevelfonds. De meeste ingezette instrumenten hebben wel effect op de leegstand, maar bieden zeker geen garantie voor resultaat.

Knelpunten om door te pakken zijn thema's als mankracht, uitvoering en budget, terwijl financiële middelen juist wel noodzakelijk zijn voor aanjagen en op gang houden van het transformatieproces. Daar waar overheidsgeld wordt ingezet ontstaat beweging, een BIZ alleen is niet voldoende en is ook niet overal gemeengoed. Om effectief aan de transformatie-opgave te werken, helpt het een professionele organisatie te hebben. De binnenstad managen als bedrijf geeft richting aan de focus en energie. Oog hebben voor de verschillende belangen is daarbij essentieel.

Herstelplan

Transformatie is duidelijk een proces van de lange adem; alleen aanjagen van het proces is niet voldoende. Zeker nu winkelgebieden te maken krijgen met de economische gevolgen van de coronacrisis. Er zal eerder sprake zijn van een transitie dan een transformatie. De Retailagenda en platform De Nieuwe Winkelstraat (DNWS) hebben een herstelplan opgesteld om gemeenten te helpen het transformatieproces te versnellen: *Handreiking en instrumenten voor herstel en transitie van centrum- en winkelgebieden*. Hierin staan vier fases van transitie met per fase de benodigde stappenplannen, instrumenten en handreikingen.

Blogs

De experts uit het reviewteam Lokale Transformatie hebben hun ervaringen uit het reviewtraject op hun eigen wijze verwoord in een blog.

BIJLAGEN

AANPAK REVIEWTEAM
FRAMEWORK EN STRAMIEN
OVERZICHT PUBLICATIES



Aanpak reviewteam Lokale Transformatie



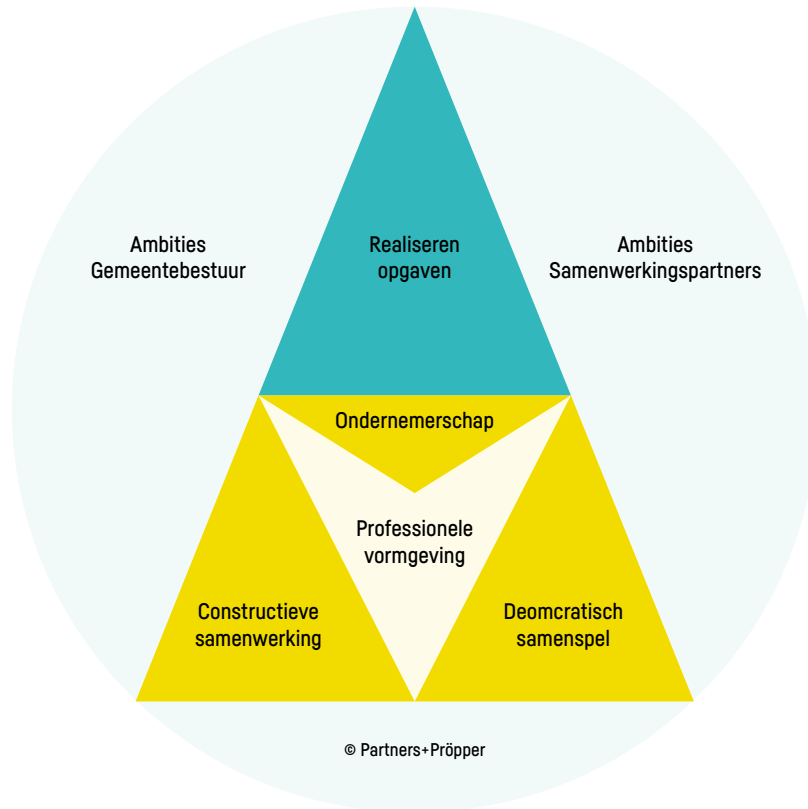
In 2019 heeft de Retailagenda het reviewteam Lokale Transformatie opgezet, bestaande uit 25 experts uit diverse vakgebieden die onmisbaar zijn bij een succesvolle transformatie, zoals detailhandel, horeca, de culturele sector, toerisme, vastgoed, citymarketing, wonen et cetera [zie hier alle experts].

Het reviewteam heeft onder leiding van René Vierkant (Vierders) en Irma IJdens-Talens (projectleider Lokale transformatie voor de Retailagenda) in wisselende samenstelling in elf verschillende type gemeenten en één provincie met een RetailDeal bezocht voor een uitgebreide analyse van alle relevante aspecten van de lokale transformatie-opgave. Daarbij is steeds met een integrale blik naar de lokale transformatieopgave gekeken.

Selectie reviewgemeenten

De reviewgemeenten zijn geselecteerd op basis van regionale spreiding, diversiteit qua omvang, voortgang, de betrokkenheid van driehoek (gemeente, ondernemers, vastgoed) en de bereidheid vanuit de gemeente actief aan de review mee te werken. Gemeenten en provincie die zijn bezocht zijn:

Arnhem	Assen
Beverwijk	Bodegraven-Reeuwijk
Deventer	Eindhoven
Heerlen	Hoorn
Oldambt	Provincie Overijssel
Vlissingen	Zeist



Zo ging het team te werk

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

- Er werd een enquête uitgezet onder 158 RetailDeal-gemeenten.
- Tussen april en december 2019 werd een bezoek gebracht aan elf steden verspreid door het land. Hiervoor werd een team experts verzameld vanuit allerlei specialismen. De bezochte steden werden gevraagd beleidsstukken rond lokale transformatie voor te leggen, zodat inzicht werd verkregen op het al dan niet aanwezig zijn van bijvoorbeeld een detailhandelsvisie, een binnenstadvisie of een actieplan. Daarnaast stelde het team vragen over bijvoorbeeld de organisatie van en samenwerking binnen de transformatieopgave.
- Aanvullend werd een bezoek gebracht aan de gemeente om door middel van een schouw de situaties in de praktijk te bekijken, do's en don'ts op het gebied van transformatie in kaart te brengen.
- Tevens was er een gesprek met de wethouder, betrokken ambtenaren en zo'n tien lokale stakeholders, zoals vertegenwoordigers van de vastgoedvereniging, winkeliersvereniging, vastgoed, horeca, culturele en local heroes.

- Tijdens de reviews spraken de betrokkenen openhartig over de geslaagde en minder geslaagde facetten van het doorlopen traject en was er ruimte voor - soms kritische - vragen. Zo kon het reviewteam een reëel beeld krijgen van de transformatie-opgave in de verschillende gemeenten en aanbevelingen opstellen waar andere gemeenten van kunnen leren.

Evaluatiemodel

Het reviewteam is te werk gegaan aan de hand van een evaluatiemodel dat uit vier pijlers bestaat. Deze pijlers - ook wel succesfactoren genoemd - vormen de basis voor een succesvolle realisatie van maatschappelijke opgaven, zoals lokale transformatie. Bij elke succesfactor horen voorwaarden om te kunnen slagen:

1. het realiseren van maatschappelijke opgaven;
2. constructieve samenwerking;
3. democratisch samenspel;
4. professionele vormgeving.

Dit evaluatiemodel is voor de reviews verder bewerkt en uitgebreid met een vragenlijst. Ook de enquêtes naar gemeenten en hun stakeholders zijn vanuit dit model opgezet.

Framework transformatieproces

De deskundigen uit het *reviewteam Lokale Transformatie* hebben op basis van de bevindingen uit de reviews en hun eigen expertise een *framework* opgesteld waarmee het proces van lokale transformatie beter en sneller tot resultaat kan komen. Dit stramien bestaat uit een aantal bouwstenen, en helpt om structuur aan te brengen in het denken en handelen van partijen die bij het transformatieproces zijn betrokken.

Het uitgangspunt is het realiseren van een gedeeld wenkend nieuw perspectief voor een centrum- of winkelgebied. De verandering die daarvoor nodig is, bestaat uit een reeks kleine stapjes. Het *framework* beschrijft de verschillende stappen en de kernvragen die daarbij van belang zijn. Zo biedt het stramien houvast bij een proces waarvan de stappen zo nodig moeten worden herhaald.

De transformatie van centrum- en winkelgebieden is een lokaal proces, met lokale mensen, waarbij er sterk de behoefte is aan concreet resultaat. Dat vraagt om een actieve “doe-modus”. Tegelijkertijd raakt de transformatie de inwoners, ondernemers en bezoekers en is een zorgvuldig proces nodig, waarin ook de democratische legitimatie erg belangrijk is. Ook daarbij kan het *framework* als leidraad dienen.

Het wenkend perspectief

Een wenkend perspectief of streefbeeld of stip aan de horizon geeft een beeld van een gewenste toekomst en heeft een missie, een visie en waarden als vertrekpunt en is gebaseerd op inzichten van actuele trends en ontwikkelingen.

Normering: Winkelgebieden ruimtelijk en functioneel, kwantitatief en kwalitatief afgestemd op de doelgroep.

Opgave: revitalisering van de winkelgebieden

De opgave is het streven een gewenste situatie te realiseren én het leveren van de hiervoor benodigde inzet. De opgave is te doen wat nodig is om de gewenste situatie te realiseren.

Herkennen en verkennen:

Het verkrijgen van een eerste globaal beeld van de huidige en gewenste situatie.

Erkennen en ontwerpen:

Hoe en met wie kunnen we de opgaven realiseren en concreet maken en welke bijdragen, activiteiten etc zijn daarvoor nodig.

Uitvoeren en leren:

Invulling geven aan het uitvoeringsplan door met teams in stapjes opgaven realiseren, valideren en hiervan te leren.

Evalueren en verduurzamen:

Autonome teams in staat stellen zelf opgaven duurzaam te realiseren.

Realiseren opgaven

Waar moet je aan voldoen?

- In de eerste plaats een helder en duidelijk plan van aanpak, maar dat volgt uit de aanpak onder ‘proces’. Vervolgens is het noodzakelijk dat betrokken partijen verantwoordelijkheid nemen en middelen en/of menskracht beschikbaar stellen.

Constructieve samenwerking

Waar moet je aan voldoen?

- Juiste partners aan tafel, open agenda over doelen.

Professionele vormgeving

Waar moet je aan voldoen?

- Een samenwerkingsvorm die toegesneden is op de opgaven. Daarbij moet een onderscheid gemaakt worden tussen:
 - Strategisch niveau: lijnen uitzetten voor de langere termijn.
 - Tactisch niveau: regisseur als schakel tussen samenwerkingsbestuurders en de uitvoeringsorganisatie van de samenwerking.
 - Operationeel niveau: uitvoeringscapaciteit voor projecten en acties.

Democratisch samenspel

Waar moet je aan voldoen?

Partijen moeten verantwoording naar achterban geregeld hebben. Voor de overheid is dat via college en raad geregeld. Andere partners zullen dat ook geregeld moeten hebben (BIZ, ondernemers- of vastgoedvereniging)

Ondernemerschap

Waar moet je aan voldoen?

- Is er voldoende ondernemerskracht? Waar moet je aan voldoen? Actieve achterban van exploitanten en investeerders

Bouwstenen voor toekomstbestendige winkelgebieden

ZINGEVING

Het wenkend perspectief

Kernvragen:

- Wat is het toekomstbeeld voor het centrumgebied en wat betekent dit voor het winkelgebied in het centrum?
- Wat is het toekomstbeeld voor de andere wijken en wat betekent dit voor de winkelgebieden daar?

Opgave: revitalisering van de winkelgebieden

Kernvragen:

- Wat is de opgave voor het winkelgebied: het verschil tussen de huidige situatie en de toekomstige situatie?
- Indien we de opgave voor het winkelgebied realiseren, aan welke doelen van het wenkend perspectief heeft dit dan bijgedragen?

PROCES

Kernvragen:

- Heeft iedereen een gedeeld beeld bij de opgave?
- Wat zijn stimulansen en barrières en wie zijn dragers daarvan?
- Met wie moeten we dan samenwerken?
- Welke bijdrage levert ieder?
- Wat kunnen we direct al uitvoeren?
- Wat kunnen we proberen en wat willen we dan leren?
- Wat werkt goed en kunnen we verduurzamen?



VOORWAARDEN VOOR SUCCES

Realiseren Opgaven

Kernvragen:

- Is er voldoende realisatiekracht?
- Is die kracht voldoende gericht op de opgave?

Constructieve samenwerking

Is er sprake van constructief samenspel?

Professionele vormgeving

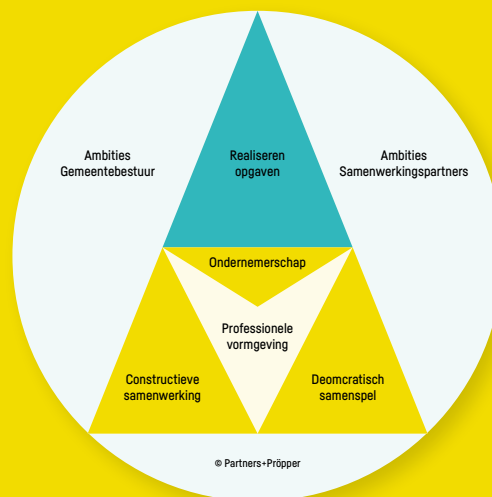
Is de werkwijze en structuur helpend?

Democratisch samenspel

Zijn er verschillende belangen en hoe komen we er met elkaar uit?

Ondernemerschap

Is er sprake van goed ondernemerschap: kansen zijn in beeld, worden benut en ook verzilverd?



Experts reviewteam Lokale Transformatie 2019/2020

Het reviewteam Lokale Transformatie is mogelijk gemaakt door de waardevolle inzet en kennis van een groot aantal experts uit verschillende vakgebieden, zoals stedelijke transformatie, ruimtelijke ordening, vastgoed, projectontwikkeling, horeca, hospitality, financiering, toerisme en cultuur.

Projectleiding reviewteam Lokale Transformatie 2019/2020

René Vierkant
Directeur Vierders
vierders.nl

Irma IJdens-Talens
Projectleider thema Lokale Transformatie - Retailagenda
retailand.nl

Brigit Gerritse
Programmamanager Retailagenda
Directeur NRW
nrw.nl

Opstellen en analyse enquête Lokale Transformatie 2019

Cees-Jan Pen
Lector 'De Ondernemende Regio' – Fontys Hogescholen
Verbonden aan het Retail Innovation Platform
fontys.nl/deondernemenderegio

Tessa Vosjan
Projectleider Kennis & creatie - Retailagenda
Beleidsadviseur INretail
inretail.nl

Experts reviewteam Lokale Transformatie 2019/2020

Herman Bessels
Eigenaar Bessels Architecten en Ingenieurs
bessels.com

Jeroen Brouns
Managing partner - Virtus Asset Management
virtus.nl

Herman Dechesne
Senior Procesmanager Weusthuis + Partners
weusthuis.nl

Brigit Gerritse
Programmamanager Retailagenda
Directeur NRW
nrw.nl

Thijs de Groot
Program Manager destination development - NBTC
nbt.nl/nl/home.htm

Peter de Haas
Principal - De Haas Real Estate Advisory
linkedin.com/in/peter-de-haas-mre-rics/

Agnes Holtjer
Secretaris Landelijk Bestuur Koninklijke Horeca Nederland
khn.nl

Ingrid Janssen
Partner - Republiq
Associate Professor at TIAS School for Business & Society
republiq.nl/

Tom Kikkert
Retail & Identiteit
linkedin.com/in/tomkikkert

Peter Koet
Directeur Retailvastgoed Adviseurs
retailvastgoedadviseurs.nl

Wilbert Kroesen
Marktonderzoek, beleidsadvies en projectontwikkeling voor retail, leisure en bedrijfstvastgoed
Onderzoeks- en beleidsbureau Ecorys
ecorys.com

Suzanne Leclaire-Noteborn
Dialogische begeleiding m.b.t. strategische vraagstukken en stedelijke transformatie.
suzanneleclaire.com

Wouter van der Leij
Retailer en managing partner - Blue Ocean Company
blueoceancompany.nl

Dirk Mulder
Sector Banker Trade & Retail - ING-Bank
ing.nl

**Reviewteam
Lokale
transformatie
in actie**



Cees-Jan Pen

Lector 'De Ondernemende Regio'
-Fontys Hogescholen
Verbonden aan het Retail
Innovation Platform
fontys.nl/deondernemenderegio

Hub Ploem

partner Stec groep
stec.nl

Jacqueline Rosbergen

Adviseur Erfgoed en Ruimte (monu-
menten, stedenbouw en architectuur)
Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed
(RCE)
cultureelerfgoed.nl

Hans van Scheerdijk

Programmamanager NRW
nrw.nl

Hans van Steen

Managing partner & co-founder
Blue Ocean Company
blueoceancompany.nl

Peter Struik

Directeur Partners + Pröpper
partnersenpropper.nl

Sandra Suijkerbuijk

Projectmanager Ruimte & Advies
- Kadaster
[zakelijk.kadaster.nl/
centrumgebieden](https://zakelijk.kadaster.nl/centrumgebieden)

Guido Verschoor

Horeca-adviseur - Van Spronsen &
Partners Horeca-advies
<https://www.spronsen.com>

René Vierkant

Directeur Vierders
vierders.nl

Tessa Vosjan

Projectleider Kennis & creatie
- Retailagenda
Beleidsadviseur INretail
inretail.nl/

Rob Weiss

Directeur Ik Ondernem!
Expert bij platform De Nieuwe
Winkelstraat (DNWS)
ik-ondernem.nl

Karoline Wiegerink

Professor City Hospitality - Hotelschool
The Hague
Directeur platform Klantgericht
Ondernemen
[hotelschool.nl/en/research/
about-research-centre](https://hotelschool.nl/en/research/about-research-centre)

Felix Wigman

Directeur BRO
Voorzitter Platform
Binnenstadsmanagement
bro.nl
binnenstadsmanagement.org

Jacques de Win

Adviseur Retailagenda - Ministerie van
Economische Zaken en Klimaat
[rijksoverheid.nl/ministeries/
ministerie-van-economische-za-
ken-en-klimaat](https://rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-economische-zaken-en-klimaat)

Olaf Zwijnenburg

Strategisch adviseur
Sector specialist Retail- en groothandel
Rabobank Nederland
owolar.nl

Publicaties van de Retailagenda en haar partners

Dit is een selectie van publicaties die helpen bij om de transformatie-opgave te realiseren. Alle publicaties zijn te vinden op de site van de Retailagenda en kennisplatform Retail Insiders.



ACTUEEL

Ga naar de 'Handreiking en instrumenten voor herstel en transitie van centrum- en winkelgebieden' voor actuele informatie over transformatie en transitie.



Handreiking Dienstenrichtlijn en ruimtelijke ordening

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



Handreiking Saneren plancapaciteit

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



Gastvrije binnensteden: successen en lessen

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



Succesvol innoveren in winkelgebieden

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



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

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



De meerwaarde van innovatieve technologie in de retail'

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



Toolkit Sociale meerwaarde: merkstrategie voor succesvolle winkelgebieden'

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



Nieuwe richtlijnen voor succesvolle winkelgebieden

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



Retailgids 2020
In de Retailgids 2020 staat een selectie van de resultaten van de Retailagenda.



'5 jaar BIZ, denken durven doen
Hoe staat de BIZ er vijf jaar na de introductie voor en wat zijn de succesfactoren van dit instrument?



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



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



Succesvolle transitie van winkelgebieden door regionale afstemming
NRW zet de mogelijkheden en voordelen van regionale afstemming op een rij.



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



Waarom mkb'ers huiverig zijn voor innovatieve technologie in de winkel
Shopping Tomorrow onderzoekt welke drempels ondernemers ervaren bij het toepassen van innovatie in de winkel.



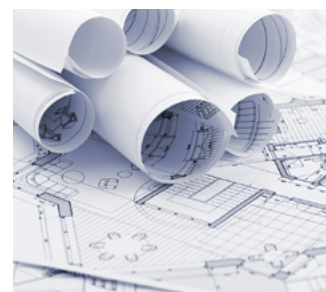
Het verbonden winkelgebied
Dit handboek geeft winkelgebieden praktische handvatten voor het ontwikkelen van effectieve online kanalen en digitale marketingactiviteiten.



Hoe innovatieve technologie de retailer dient: het store sales cycle-model
Dit model geeft inzicht in de rol van diverse soorten innovatieve technologieën tijdens de fasen van het verkoopproces van de retailer.



Afsprakenkader landelijke richtlijnen koopstromen
Het doel van dit afsprakenkader is om betrouwbare en vergelijkbare koopstroomgegevens per provincie te verzamelen



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

