



Samen investeren in  
**succesvolle  
winkelgebieden**



---

# Samen investeren in succesvolle winkelgebieden

Succesfactoren voor collectieve interventies  
in binnenstedelijke winkelgebieden







## Voorwoord

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

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

Veel gemeenten werken met winkeliers, vastgoedontwikkelaars en beleggers aan een gezamenlijke lokale aanpak. Creëren van draagvlak onder alle stakeholders en samenwerking is de basis voor een gezamenlijke visie op het profiel van een winkelgebied of centrum van de stad. In vrijwel alle Nederlandse binnensteden zijn nu dan ook collectieven actief die via (marketing)interventies de consumententrekkracht en de verblijfswaarde van het winkelgebied willen verhogen. Ook in omringende landen, waaronder het Verenigd Koninkrijk, België en Duitsland, is sprake van een vergelijkbaar urgentiebesef, gepaard aan collectieve interventies om de aantrekkelijkheid en vitaliteit van stadscentra te verbeteren.

Maar welke interventies hebben (op lange termijn) de meeste toegevoegde waarde voor (de stakeholders van) de binnenstad? Dat is een vraag waarop veel collectieven in binnen- en buitenland een antwoord zoeken. De expertgroep Future Retail City Center van Shopping Tomorrow wil collectieven in binnensteden helpen deze vraag te beantwoorden. De groep heeft onderzoek verricht naar zowel nationale als internationale *best* (en *worst*) *practices* van interventies.

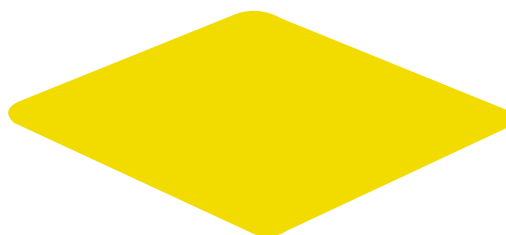
De beschrijvingen van de cases zijn te vinden in de blue paper *Future retail city center* die te downloaden is op de website Platform De Nieuwe Winkelstraat.

Aan dit onderzoek hebben, onder regie van de Hogeschool van Amsterdam en INretail, dertig experts uit België, Nederland en het Verenigd Koninkrijk gewerkt. Het onderzoek is mede mogelijk gemaakt door ClickNL, INretail, de Kamer van Koophandel, de Retailagenda, Platform de Nieuwe Winkelstraat en de Hogeschool van Amsterdam. Deze publicatie is een samenvatting van de belangrijkste *lessons learned*.

De *lessons learned* uit de cases laten niet alleen het belang van het collectief zien, maar ook de grote rol van maatwerk op verschillende schaalniveaus, in winkelgebieden, dorpskernen of aanloopstraten. De sociale dynamiek en het gedrag van mensen krijgen daarbij veel aandacht. In het kader van de Retailagenda willen we systematisch leren van de goede voorbeelden. Samenwerking met kennisinstellingen geeft de kans de goede voorbeelden breed te benutten en te delen.

#### **MARTIJN VAN DAM, MARCEL EVERS EN WIJNAND JONGEN**

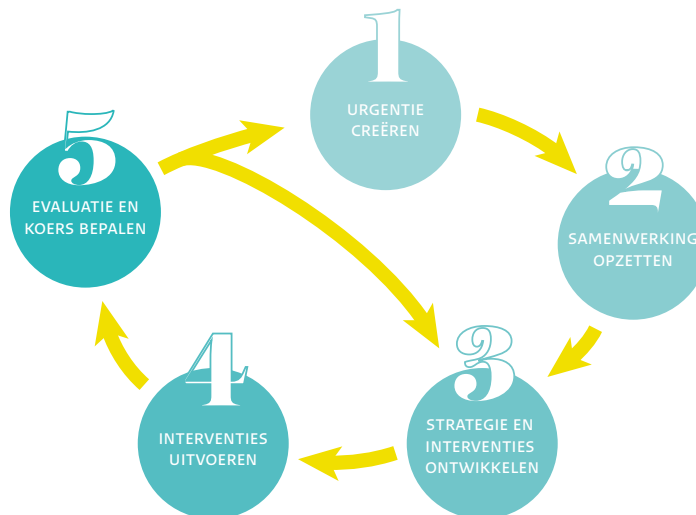
Bestuurlijke trekkers van Retailagendathema Kenniscreatie en Innovatie



# Ontwikkelingsstadia van collectieven

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

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



**FIGUUR 1**  
Ontwikkelingsstadia  
van collectieven in  
winkelgebieden

### **FASE 1 URGENTIE CREËREN**

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

### **FASE 2 SAMENWERKING OPZETTEN**

In deze fase wordt het collectief geformeerd. Vaak, maar niet altijd, wordt een juridische entiteit (bijvoorbeeld een stichting of vereniging) opgericht en een bestuur gevormd. Ook wordt nagedacht over de financiering van het collectief. De meest voorkomende organisatievormen van collectieven in Nederland zijn: de bedrijveninvesteringzone (BIZ), het ondernemersfonds, de ondernemersvereniging, het vrijwillige netwerk of het platform, dan wel de overkoepelende centrumorganisatie (bijvoorbeeld een citymarketingorganisatie).

In deze fase kan het initiatief nog stuklopen. Bij de formering van een BIZ moet bijvoorbeeld minimaal de helft van de stemgerechtigden stemmen, van wie twee derde voor de oprichting stemt. Als dit aandeel niet wordt gehaald, kan de BIZ niet van start gaan. Er zijn legio voorbeelden in Nederland en het Verenigd Koninkrijk waarbij BIZ-initiatieven niet van de grond zijn gekomen door onvoldoende voorstemmers. Als de organisatiestructuur en de financiering van het collectief rond zijn, kunnen medewerkers geworven worden, zoals een straatmanager of een communicatiemedewerker.

### **FASE 3 STRATEGIE EN INTERVENTIES ONTWIKKELEN**

Nadat het collectief is geformeerd, wordt gewerkt aan de ontwikkeling of verdere uitwerking van een gezamenlijke (langetermijn)strategie voor het collectief en het winkelgebied. Vaak wordt al in fase 2 een begin gemaakt met de ontwikkeling van een strategie. Om een BIZ op te richten is het bijvoorbeeld een gedetailleerd businessplan noodzakelijk, inclusief een overzicht van de geplande activiteiten en kosten.

Op basis van de strategie formuleert het collectief meetbare doelstellingen en concrete interventies. Ook wordt in deze fase nagedacht over de marketing en de communicatiekanalen die het collectief wil inzetten. Verder moet het collectief in deze fase bepalen of het ondersteuning van externe



partijen nodig heeft bij de ontwikkeling en uitvoering van de geplande interventies. Niet elk collectief besteedt voldoende aandacht aan de ontwikkeling van een heldere en onderscheidende strategie voor het winkelgebied. Ook worden niet altijd meetbare doelstellingen geformuleerd. Dit vergroot de faalkans van het collectief op middellange termijn.

**FASE 4****INTERVENTIES UITVOEREN**

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

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

**EVALUATIE EN KOERS BEPALEN****FASE 5**

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

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

Na de evaluatie staan collectieven voor drie keuzen:

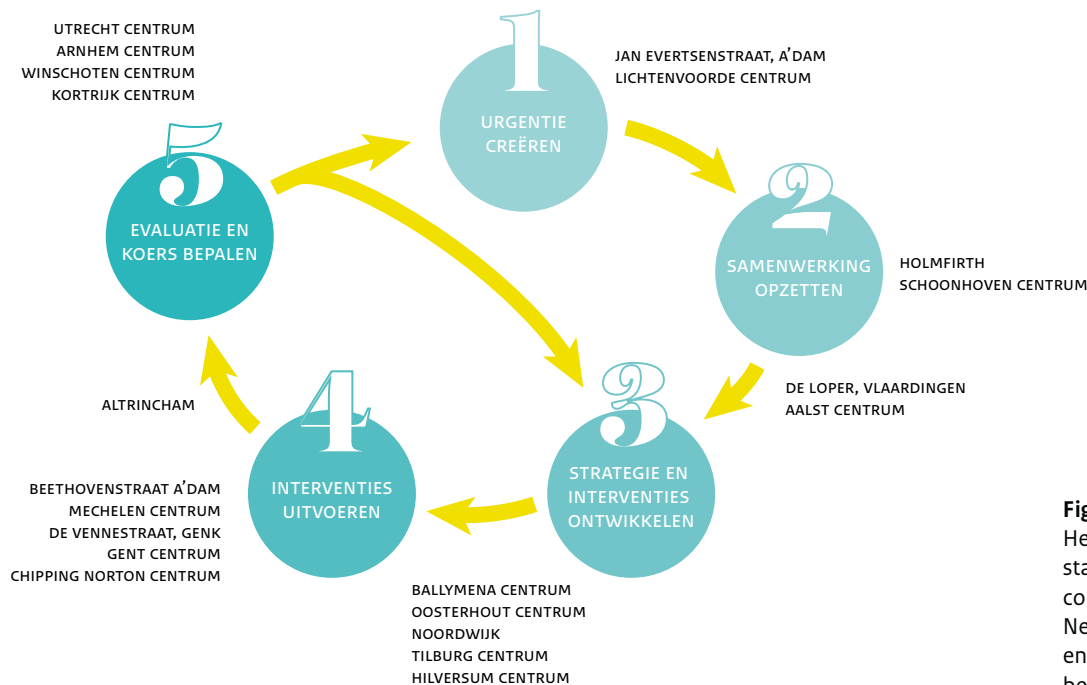
- Doorgaan op dezelfde voet.
- Een nieuwe strategie ontwikkelen met bijbehorende interventies.
- Stoppen met de samenwerking.

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

## 2

## Type interventie en succesfactoren

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



**Figuur 2**  
Het ontwikkelingsstadium waarin de 21 collectieven uit België, Nederland en het Verenigd Koninkrijk zich bevinden

In totaal zijn in het onderzoeksrapport 21 praktijkvoorbeelden beschreven van collectieve interventies in (binnenstedelijke) winkelgebieden: vijf in België, twaalf in Nederland en vier in het Verenigd Koninkrijk. Veel collectieven blijken zich in meerdere stadia tegelijk te bevinden (zie figuur 2). Zo zijn er collectieven die al interventies uitvoeren (fase 4) en tegelijkertijd andere interventies aan het ontwikkelen zijn (fase 3).

De casestudy's bestrijken een breed palet aan typen interventies. Op basis van de activiteiten en interventies die collectieven uitvoeren, komt de expertgroep tot zeven verschillende typen. Een ruime meerderheid van de 21 onderzochte collectieven voert meerdere interventietypen uit (zie tabel 1). Het aantal verschillende interventies dat een collectief onderneemt, is mede afhankelijk van de ontwikkelingsfase waarin het zich bevindt. Zo ondernemen collectieven die nog in opstart zijn (fase 1 en 2) minder interventies dan collectieven die in fase 3 en hoger zitten.

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

**Tabel 1 (pagina 11):** Overzicht van de typen interventies die de 21 collectieven uit België, Nederland en het Verenigd Koninkrijk ondernemen. Zie: [www.cmihva.link/FutureRetailCityCentre](http://www.cmihva.link/FutureRetailCityCentre) of [https://www.platfordenieuwe-winkelstraat.nl/Uploaded\\_files/Zelf/future-retail-city-center.ce23ce.pdf](https://www.platfordenieuwe-winkelstraat.nl/Uploaded_files/Zelf/future-retail-city-center.ce23ce.pdf) voor de ShoppingTomorrow blueprint *Future Retail City Centre* met de 21 originele casebeschrijvingen.

**Proces- , netwerk- en organisatieactiviteiten: twaalf cases.** Aalst Centrum, Altrincham Centrum, Ballymena Centrum, Beethovenstraat Amsterdam, Chipping Norton Centrum, Holmfirth, Jan Evertsenstraat Amsterdam, Lichtenvoorde Centrum, Oosterhout Centrum, Schoonhoven Centrum, Tilburg Centrum, Winkelcentrum De Loper Vlaardingen.



**Branding en merkpositionering: zeven cases.** Aalst Centrum, Altrincham Centrum, Beethovenstraat Amsterdam, Gent Centrum, Schoonhoven Centrum, Tilburg Centrum, Utrecht Centrum.



**(Online) marketing: twaalf cases.** Aalst Centrum, Arnhem Centrum, Beethovenstraat Amsterdam, Chipping Norton Centrum, De Vennestraat, Genk, Gent Centrum, Hilversum Centrum, Mechelen Centrum, Schoonhoven Centrum, Tilburg Centrum, Utrecht Centrum, Winschoten Centrum.



**Ruimtelijke ingrepen: zeven cases.** Altrincham Centrum, Arnhem Centrum, De Vennestraat Genk, Gent Centrum, Mechelen Centrum, Utrecht Centrum, Winschoten Centrum.



**Juridische en beleidsmatige ingrepen: vijf cases.** Hilversum Centrum, Kortrijk Centrum, Mechelen Centrum, Oosterhout Centrum, Winschoten Centrum.



**Stimuleren innovatief vermogen ondernemers: zes cases.** Beethovenstraat Amsterdam, Chipping Norton, De Vennestraat Genk, Gent Centrum, Mechelen Centrum, Noordwijk.



**Financiële incentives: vijf cases.** Aalst Centrum, Gent Centrum, Kortrijk Centrum, Mechelen Centrum, Winschoten Centrum.







## PROCES , NETWERK EN ORGANISATIEACTIVITEITEN

Een belangrijke doelstelling van veel collectieven is de samenwerking te bevorderen en de saamhorigheid tussen de deelnemers te vergroten. Activiteiten die binnen deze categorie vallen, zijn onder andere de organisatie van netwerkbijeenkomsten, ledenvergaderingen en de ontwikkeling van communicatiekanalen voor de deelnemers aan het collectief. Voor 93 procent van de collectieven in Nederlandse binnensteden is verbetering van de samenwerking een belangrijke doelstelling (Risselada et al., 2018).

### AANLEIDING EN DOELSTELLING

In veel van de cases is sprake van urgentie om samenwerken te stimuleren en te professionaliseren. De meest voorkomende aanleidingen zijn:

- groeiende leegstand,
- projecten die niet tot uitvoering komen,
- verdeelde belangen,
- gebrek aan investeringsbereidheid.

Door de samenwerking te verbeteren, kan het collectief:

- meer draagvlak creëren om samen met alle ondernemers te investeren in de (economische) ontwikkeling van het winkelgebied;
- het organiserend vermogen verbeteren;
- maatschappelijke betrokkenheid van de stakeholders versterken;
- betrokkenheid van ondernemers en andere stakeholders verhogen;
- opkomen voor ondernemersbelangen bij de gemeente;
- de belangen bundelen van de stakeholders in het centrum;
- de onderlinge samenwerking tussen ondernemers en tussen de collectieven in de binnenstad versterken.

“Het is goed dat er dekenijen (verenigingen) bestaan voor de winkelstraten op zich, maar ook dat er nu een overkoepelend verbond is. Er komen heel veel toffe ideeën naar boven die volk kunnen lokken, en dat komt alle handelaars ten goede. Als stad organiseren we bijvoorbeeld Aalst Twinkelt, maar we kunnen niet elke week zoiets doen. Het valt alleen maar toe te juichen dat er zoveel initiatief komt van de handelaars zelf.”

Schepen (wethouder) van economie Katrien Beulens (CD&V) van Aalst gelooft dat district A veel potentie heeft.

## SUCCEFACTOREN

De verschillende cases laten zien dat deze interventie sterk afhankelijk is van de lokale cultuur. Deze cultuur bepaalt grotendeels de invulling en uitvoer van de interventies. De belangrijkste succesfactoren zijn de volgende;

- De betrokkenen spreken dezelfde taal en kennen elkaars belangen.
- Vooronderstellingen worden weggenomen door verschillende stakeholders met elkaar in gesprek te brengen.
- Ambassadeurs worden ingezet om draagvlak te creëren.
- De communicatie is open en transparant.
- Er is tijd en ruimte om meningen en inzichten van stakeholders te inventariseren.
- Bijeenkomsten worden georganiseerd om draagvlak te creëren.
- Alle partijen kunnen actief meedenken over de activiteiten en de besteding van het budget en de besluiten worden gezamenlijk genomen.
- Alle stakeholders zijn actief vertegenwoordigd in het collectief. Betrokkenen die een te groot stempel drukken op het collectief veroorzaken veelal onvrede bij andere stakeholders.
- De informatievoorziening is volledig en biedt inzicht in de resultaten van interventies, zodat het draagvlak voor collectieve interventies behouden blijft.
- Er is onafhankelijke en professionele begeleiding om belangenverstremming te voorkomen.
- Duurzame samenwerking tussen stakeholders gaat hand in hand met een duurzame vorm van financiering.



## BRANDING EN MERKPOSITIONERING

In deze categorie vallen alle activiteiten die tot doel hebben het winkelgebied als merk te positioneren. Denk hierbij aan de organisatie van brandingssessies met stakeholders, de ontwikkeling van een merkstrategie en merkuitingen in het winkelgebied. Lang niet elk collectief houdt zich bezig met de ontwikkeling van een eigen signatuur of een heldere waardepropositie voor binnenstadbezoekers. Voor bijna twee derde van de collectieven in Nederland is *branding* van het winkelgebied een belangrijke doelstelling (Risselada et al., 2018).



### AANLEIDING EN DOELSTELLING

De belangrijkste redenen om in te zetten op *branding* zijn:

- verhoging van het aantal bezoekers en de gemiddelde besteding per bezoeker;
- imagoversterking en informatievoorziening voor zowel bewoners als bezoekers;
- promotie en profilering van het winkelgebied door een duidelijke identiteit en accent op beleving.

### SUCCEFACTOREN

Interventies gericht op *branding* van een winkelgebied slagen vooral door:

- een gezamenlijke aanpak door gemeente en ondernemers;
- een doelgroepenanalyse;
- professionele begeleiding van de merkontwikkeling;
- focus op het unieke karakter, de identiteit en de kracht van het winkelgebied;
- vertaling van het merk in de uitstraling van de openbare ruimte en communicatie-uitingen;
- ambassadeurs die de identiteit kunnen uitdragen;
- voldoende middelen voor de uitvoering.



## (ONLINE) MARKETING

Veel collectieven ontwikkelen (online) marketingactiviteiten om de trekkracht van het winkelgebied te vergroten. Naast traditionele activiteiten als evenementen, maakt een groeiend aantal collectieven gebruik van op technologie gebaseerde marketing, zoals digitale loyalty cards, *smart parking* en gratis wifi. Daarnaast maakt de meerderheid van de collectieven in binnen- en buitenland gebruik van social media, websites en apps om bezoekers te informeren over activiteiten en acties. Voor vrijwel alle collectieven in Nederlandse binnensteden is (online) marketing van het winkelgebied een belangrijke doelstelling (Risselada et al., 2018).

### AANLEIDING EN DOELSTELLING

De belangrijkste reden om met (online)marketinginterventies te starten, is de aantrekkingskracht en de waardering van de binnenstad te vergroten en daarmee het aantal bezoekers en de bestedingen te verhogen. De doelen zijn:

- eenduidige communicatie en content via verschillende kanalen en uniforme content door verschillende contentleveranciers te betrekken;
- uniforme content en uitstraling van alle online marketingtools op basis van een huisstijl;
- betere oriëntatie van de bezoeker in de binnenstad, vooraf en tijdens het bezoek;
- één communicatieplatform waarop alle informatie centraal online beschikbaar is voor alle deelnemers;
- gemakkelijke uitwisseling van nieuwe ideeën, werkzaamheden, ervaringen, vragen en inspiratie.

### SUCCESFACTOREN

Om (online) marketing succesvol te laten zijn, is het noodzakelijk dat:

- er voldoende draagvlak is om de interventie uit te voeren;
- de collectieve communicatie zich richt op bijzondere zaken die het centrum versterken (dus niet over dagelijkse aanbiedingen, maar wel over evenementen, jubilea en acties); de marketingactiviteiten hebben tot doel om van ondernemers de ambassadeurs van het centrum te maken;
- ondernemers door professionals goed ondersteunend worden bij het organiseren van activiteiten en het aanleveren van content;
- het technische eigendom van de kanalen gescheiden is van de content;
- een socialcontentmanager de content ophaalt bij stakeholders.

In de praktijk blijft het een uitdaging ondernemers actief te betrekken bij het online platform. Ondernemers moeten aan de hand genomen worden om het platform tot een succes te maken. Zij moeten ook de ruimte krijgen zelf initiatieven te bedenken en uit te voeren.



## RUIMTELIJKE INGREPEN

In deze categorie vallen alle interventies die de fysieke kwaliteit van het winkelgebied verbeteren, waaronder winkelaanbod, groenvoorziening, bereikbaarheid, sfeerelementen, parkeergelegenheid en faciliteiten. Voor 89 procent van de collectieven in Nederland is het verbeteren van de fysieke kwaliteit een belangrijke doelstelling (Risselada et al., 2018).



### AANLEIDING EN DOELSTELLING

In de meeste gevallen ligt de opgave in het aanpakken van de openbare ruimte en de uitstraling van het winkelcentrum. Dit vertaalt zich onder andere in de volgende doelstellingen:

- aanpassing van de gevels en winkelpuien;
- aanpassingen in de openbare ruimte en parkeerfaciliteiten;
- wonen boven winkels;
- ontwikkeling van een leegstandsdatabase om informatie te delen met makelaars, verhuurders en potentiële huurders;
- ontwikkeling van een informatiepakket over fysieke aanpassingen en leegstands- of transformatieoplossingen voor eigenaren.

### SUCCEFACTOREN

Om ruimtelijke interventies te laten slagen, is het van belang dat:

- het probleem aangepakt wordt en niet alleen de symptomen worden bestreden;
- alle stakeholders betrokken worden, en zij gezamenlijk werken aan de invulling en ontwikkeling van ruimtelijke interventies;
- de doelen haalbaar en concreet zijn, waardoor alle stakeholders financieel kunnen bijdragen;
- voldoende tijd en aandacht besteed wordt aan stakeholders raadplegen en motiveren;
- de ruimtelijke ingrepen gebaseerd zijn op de identiteit van een gebied;
- afspraken voor minimaal drie jaar worden vastgelegd om politieke gevoeligheden te vermijden.



## JURIDISCHE EN BELEIDSMATIGE INGREPEN

In deze categorie vallen aanpassingen van lokale wet- en regelgeving en beleid waarop het collectief invloed kan uitoefenen, waaronder zones met verlichte regelgeving (*free zones*), beleid voor mengformules (mix horeca en detailhandel), het aantal koopzondagen en koopavonden, en wijzigingen in het bestemmingsplan (bijvoorbeeld brancheringseisen). Zo is sturing op het gebiedsaanbod via branchering voor twee derde van de collectieven in Nederland een belangrijke doelstelling (Risselada et al., 2018).

### AANLEIDING EN DOELSTELLING

Juridische en beleidsmatige ingrepen zijn vaak onderdeel van ruimtelijke ingrepen. Ze vloeien veelal voort uit de noodzakelijke reductie van het winkelvloeroppervlak en het realiseren van een compactere binnenstad. Daarnaast is stimulering van het startersklimaat als onderdeel van leegstandsbestrijding steeds vaker een onderdeel.

### SUCCESFACTOREN

- Om juridische en beleidsmatige ingrepen te laten slagen, is het van belang dat:
- het ambtelijk apparaat en het college lef toont;
  - tijdelijke invulling of de komst van startende ondernemers financieel beloond wordt, bijvoorbeeld door aanpassing van de leegstandbelasting.





## FINANCIËLE PRIKKELS

In deze categorie vallen financiële *incentives* die nieuwe ondernemers kunnen aantrekken, om de leegstand in het winkelgebied te verminderen en de variatie in het winkelaanbod te verbeteren. Voorbeelden daarvan zijn huurkorting, vestigingspremies en omzetgerelateerde huur. Andere activiteiten in deze categorie zijn vernieuwende vormen van financiering van het collectief, zoals crowdfundingacties. Over het belang dat collectieven aan deze prikkels hechten, zijn geen cijfers bekend.

## AANLEIDING EN DOELSTELLING

Het doorgaans vrijwillige karakter van deelname aan collectieven – en de hiermee samenhangende beperkte financiële slagkracht – heeft in veel winkelgebieden geleid tot zorgen over de duurzaamheid van deze initiatieven. In het Verenigd Koninkrijk is daarom een aantal jaar geleden een wet aangenomen die de oprichting van zogenaamde *Business Improvement Districts* (BIDs) mogelijk maakt. Het voordeel van deze samenwerkingsvorm is dat alle stakeholders in het winkelgebied verplicht worden financieel bij te dragen aan de activiteiten van het collectief. In Nederland is in 2009 een vergelijkbare wet aangenomen die het mogelijk maakt een bedrijveninvesteringszone (BIZ) op te richten. Dit heeft anno 2017 geresulteerd in meer dan tweehonderd BIZ'en (in oprichting) in Nederland. De belangrijkste reden voor de oprichting van een BIZ is structurele financiering om plannen van het collectief uit te voeren.

Daarnaast worden door overheden financiële interventies geïnitieerd, zoals:

- herziening en verlaging van de lokale belastingen voor ondernemers ter compensatie van de omzetderving als gevolg van grootschalige openbare werken in het stadscentrum;
- een subsidieregeling om de invulling van leegstaande winkelpanden te vergemakkelijken;
- afschaffing van de parkeerbelasting – dankzij een financiële bijdrage van de gemeente en ondernemers – om meer bezoekers aan te trekken;
- een financiële impuls voor het centrum, met als voorwaarde dat marktpartijen ook investeren in vastgoed of andere voorzieningen in het centrum.



## SUCCESSFACTOREN

Ondernemersfondsen zijn er in verschillende vormen: een BIZ, reclamebelasting of een fonds op basis van de ozb op niet-woningen. Iedere vorm heeft varianten en voor- en nadelen. Voor collectieven is het van belang de financieringsvorm te kiezen die past bij de problematiek en ambities van het winkelgebied. Versterking van de economische structuur van het hele centrum via een integrale aanpak, vraagt om een andere financieringsvorm dan een verzoek van een winkelgebied om meer promotiebudget te verkrijgen.

Belangrijk succesfactoren voor het slagen, zijn:

- behoud van positieve energie bij alle stakeholders tijdens de procedure om structurele financiële middelen te verwerven;
- de opzet en uitvoering van de draagvlakprocedure;
- wederkerigheid ('what's in it for me?');
- duidelijkheid over het doel dat bereikt dient te worden;
- een gezamenlijke formulering van de doelen waarvoor financiële incentives worden ingezet.

FOTO: KORTRIJK ZAAIT







## STIMULEREN INNOVATIEF VERMOGEN ONDERNEMERS

In deze categorie vallen interventies die tot doel hebben het innovatievermogen en de concurrentiekracht van ondernemers in het winkelgebied te verbeteren. Denk hierbij aan activiteiten als de organisatie van masterclasses voor ondernemers, samenwerking met een onderwijsinstelling die studenten beschikbaar stelt om ondernemers te helpen met online marketing, of een innovatiemanager aanstellen. Ruim een derde van de collectieven in Nederland heeft als doelstelling ondernemers te helpen online actiever te worden (Risselada et al., 2018).

### AANLEIDING EN DOELSTELLING

In verschillende cases zien we dat het collectief lokaal ondernemerschap wil bevorderen. Daarbij draait het erom de vaardigheden van ondernemers te versterken, door bijvoorbeeld:

- winkeliers en medewerkers op te leiden om de klantvriendelijkheid te verbeteren;
- inzicht te bieden in technologieën die fysiek winkelen aantrekkelijk houden en te leren hoe men kan inspelen op het veranderend gedrag van consumenten;
- winkeliers, horeca-uitbaters en dienstverleners via een individueel inspiratietraject aan te zetten om na te denken over de toekomst van hun onderneming in het snel evoluerende detailhandelslandschap.

### SUCCESFACTOREN

De belangrijkste succesfactoren zijn:

- creatieve en laagdrempelige oplossingen bieden, waarbij ondernemers en hun medewerkers elkaar opleiden;
- ondernemers zelf gastcollege laten geven;
- de behoeftes van de stakeholders in kaart brengen;
- initiatieven als pilot aanbieden, waardoor partijen makkelijker aansluiten en de kans op (financiële) ondersteuning vergroot wordt;
- een regisseur aanstellen die ondernemers werft voor gastcolleges, locaties regelt en medewerkers uitnodigt. Dit is een rol die vaak wordt vervuld door het centrummanagement of ambassadeurs.



## Kritische succesfactoren voor collectieve interventies in winkelgebieden

**I**n vrijwel elke stad in België, Nederland en het Verenigd Koninkrijk werken stakeholders samen aan het toekomstbestendig maken van de binnenstad. Dit gaat echter niet zonder slag of stoot. Zo is het in veel winkelgebieden een uitdaging om voldoende draagvlak te creëren voor collectieve initiatieven en leveren de uitgevoerde interventies niet altijd het gewenste effect op. Bij veel collectieven leeft dan ook de vraag welke interventies de meeste toegevoegde waarde bieden voor het winkelgebied. Hieronder worden de belangrijkste leerpunten uit de 21 cases beschreven.

### Zorg voor een sterk team dat de kar trekt

De mensen achter het collectief zijn in grote mate bepalend voor het succes. Veel collectieve interventies vergen een grote tijdsinvestering en specifieke expertise van de betrokkenen. Om de slagingskans van interventies te vergroten, dienen collectieven zich af te vragen of ze wel mensen met de juiste expertise in huis hebben en of deze personen voldoende tijd hebben om de interventie uit te voeren. Bepaalde werkzaamheden uitbesteden aan externe partijen kan hierbij helpen. Tijd en expertise zijn echter niet de enige ingrediënten van een sterk team. Het is net zo belangrijk dat een collectief geleid wordt door mensen die oprecht gepassioneerd zijn over en betrokken zijn bij het winkelgebied. Ook kan het helpen als markante en succesvolle ondernemers een actieve rol spelen binnen het collectief. Zij kunnen andere ondernemers inspireren actief deel te nemen aan (interventies van) het collectief.

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

Het merendeel van de interventies die collectieven willen uitvoeren, kosten geld. Het vinden van (structurele) financiering is dan ook een van de topprioriteiten van collectieven. Zonder structurele financiering is het onmogelijk een professioneel collectief en duurzame interventies te ontwikkelen. Door stakeholders te bewegen een financiële bijdrage of een bijdrage in natura te leveren (tijd, expertise, vergaderruimte), kunnen ook collectieven met geen of weinig budget dingen voor elkaar

krijgen. Dit vraagt wel een flinke dosis creativiteit, overredingskracht en doorzettingsvermogen. Een collectief zonder eigen structureel budget is kwetsbaar, doordat het volledig afhankelijk is van de inzet van vrijwilligers en van vrijwillige (financiële) bijdragen van stakeholders. Bovendien moet per project veel tijd en energie gestoken worden in het vinden van financiering. Kortom, collectieven dienen zich te realiseren dat een eigen budget niet altijd een vereiste is om zaken gedaan te krijgen, maar dat het hun slagingskans op middellange termijn wel verhoogt.

---

### **Het belang van een daadkrachtige, betrokken en betrouwbare overheid**

Een belangrijke succesfactor van collectieve interventies is een daadkrachtige, betrokken en betrouwbare lokale overheid. Als een lokale overheid een collectief structureel ondersteunt, neemt de slagingskans van de interventies toe. Deze ondersteuning hoeft niet alleen van financiële aard te zijn. Aanpassing van lokaal beleid en wetgeving, het leveren van menskracht en expertise, het verbeteren van de publieke ruimte en het faciliteren van bijeenkomsten zijn andere voorbeelden van ondersteuning die lokale overheden aan collectieven kunnen bieden. Ook komt het geregeld voor dat de lokale overheid zelf de initiatiefnemer is van collectieve interventies.

---

### **Neem de tijd om draagvlak te creëren en te behouden**

Draagvlak is dé sleutel tot het succes van collectieven; er is draagvlak nodig om een collectief te starten, interventies (succesvol) uit te voeren en om een collectief te continueren. Als er tegenstrijdige belangen ontstaan en de verwachtingen van verschillende stakeholdergroepen niet goed gemanaged worden, verdwijnt het draagvlak voor het collectief en zijn interventies.

De volgende draagvlakverhogende instrumenten kunnen worden gedestilleerd.

- Zorg ervoor dat stakeholders actief kunnen meedenken over de opzet van interventies en de besteding van het budget.
- Zorg ervoor dat alle belangrijke stakeholders deelnemen aan het collectief en betrokken zijn bij de uitvoering van de interventies.
- Reserveer veel tijd voor het verwerven van draagvlak via een-op-eengesprekken, informatie en inspraakbijeenkomsten, maar communiceer ook duidelijk dat niet gewacht wordt op input van ondernemers die hun stem niet laten horen.

- Voorkom ‘freerider-gedrag’, bijvoorbeeld door alle ondernemers via een BIZ verplicht te laten bijdragen aan het collectief.
- Combineer verschillende doelstellingen in één interventie, bijvoorbeeld leegstand verminderen door startende ondernemers goedkope winkelruimte te bieden.
- Voor grote binnensteden: zorg ervoor dat interventies aansluiten op de praktijk van ondernemers in de verschillende deelgebieden van het centrum en bied hun budget aan om bijvoorbeeld eigen (promotie)activiteiten te organiseren.
- Investeer in onderzoek.

---

### Wees innovatief en benader de pers actief

Positieve aandacht van de pers voor het winkelgebied kan een collectief nieuwe mogelijkheden bieden voor samenwerking en financiering. Daarnaast kan media-aandacht helpen meer bezoekers naar het winkelgebied te trekken. Voor collectieven die iets interessants te melden hebben (bijvoorbeeld een nieuw actieplan, de start van een BIZ, een unieke interventie), is het raadzaam actief de pers te benaderen, in plaats van af te wachten of het nieuws wordt opgepikt door de media.

---

### Investeer in onderzoek

Onderzoek kan een collectief op vijf manieren helpen de doelstellingen te realiseren. Ten eerste kan onderzoek relevante inzichten opleveren voor de ontwikkeling van concrete interventies en voor meer inzicht in de belangrijkste doelgroepen van het winkelgebied. Daarnaast kan onderzoek helpen het draagvlak te vergroten voor interventies die het collectief wil ondernemen. Voorts kan dankzij onderzoek de onderhandelingspositie van het collectief ten opzichte van de lokale overheid en andere stakeholders verbeterd worden. Een collectief dat zijn argumenten kan onderbouwen met cijfers heeft een sterkere onderhandelingspositie dan een collectief dat dit niet kan. Ten vierde kan men op basis van onderzoek lopende interventies aanpassen of verder ontwikkelen. Om het draagvlak voor het collectief en de interventies te behouden, is het tot slot van cruciaal belang om met behulp van onderzoek vast te stellen of de interventies het gewenste resultaat hebben opgeleverd. Opvallend is echter dat in maar weinig winkelgebieden de resultaten van interventies goed geëvalueerd worden aan de hand van onderzoek.

.....

### **Zoek de samenwerking op met kennisinstellingen**

Zoals hiervoor beschreven, is onderzoek belangrijk voor de slagingskans van collectieven. Collectieven zitten met veel kennisvragen over de ontwikkeling en resultaten van interventies. Het beschikbare budget voor (evaluatie)onderzoek is echter vaak beperkt. De meeste collectieven hebben geen geld om dure onderzoeksbureaus in te schakelen. Hogescholen en universiteiten zitten vaak verlegen om interessante scriptie- en onderzoeksopdrachten voor studenten. In een aantal cases is daarom actief de samenwerking opgezocht met kennisinstellingen: een win-winsituatie. Kennisinstellingen kunnen niet alleen helpen met onderzoek naar de opzet en resultaten van interventies, maar ook bij het verkrijgen van financiering voor het collectief.

.....

### **Benut (Europese) subsidies als financieringsmogelijkheid**

Voor veel collectieven is het een uitdaging voldoende financiering te vinden om de doelen te realiseren. (Europese) subsidies vormen een mogelijk interessante inkomstenbron voor collectieven. En hoewel subsidies geen structurele inkomstenbron opleveren, kunnen zij bijdragen aan het organiseren van de samenwerking en de interventies. In meerdere cases is gebruikgemaakt van (Europese) subsidies als financieringsvorm.

Subsidieaanvragen opstellen vergt specifieke expertise (en veel tijd), waarover een gemiddeld collectief niet beschikt. Daar komt bij dat veel (Europese) subsidies alleen door een lokale of regionale overheid (bijvoorbeeld Interreg of EFRO) dan wel kennisinstelling kunnen worden aangevraagd. Samenwerking met een overheidsorganisatie of kennisinstelling is dus vaak een vereiste voor collectieven die Europese of nationale subsidies als financieringsbron willen gebruiken. Er zijn ook kleinere (nationale of lokale) subsidies waarop collectieven een beroep kunnen doen – bijvoorbeeld subsidiepotjes bij de gemeente – waarvan de aanvraag doorgaans minder expertise en tijd vergt van collectieven. Samenwerking met een kennisinstelling of gemeente is daarvoor evenmin een vereiste. Ook kunnen collectieven gebruikmaken van gespecialiseerde bureaus die een subsidieaanvraag kunnen schrijven of begeleiden.

## Tot besluit

In het onderzoeksrapport heeft de ShoppingTomorrow-expertgroep *Future Retail City Centre* getracht via een tweetal conceptuele kaders en een beschrijving van 21 cases de vraag te beantwoorden welke interventies de meeste toegevoegde waarde bieden voor (binnenstedelijke) winkelgebieden. De beschreven interventies vertegenwoordigen slechts een deel van de mogelijke acties die collectieven kunnen ondernemen om binnensteden toekomstbestendig te maken. Desalniettemin leveren de casebeschrijvingen waardevolle tips op, die helpen om de slagkracht van collectieven en de effectiviteit van hun interventies te vergroten. Daarbij moet benadrukt worden dat de context waarin interventies plaatsvinden in belangrijke mate het succes ervan bepaalt. Dit betekent dat een interventie die succesvol is gebleken in een bepaald winkelgebied niet (altijd) tot dezelfde resultaten zal leiden in een ander winkelgebied. De belangrijkste tip die de expertgroep collectieven wil meegeven, is: **leer van de ervaringen van andere winkelgebieden**. Ga kijken hoe andere winkelgebieden een bepaalde interventie hebben uitgevoerd en welke factoren (context) bijdroegen aan het succes of het falen.

Op [www.cmihva.link/FutureRetailCityCentre](http://www.cmihva.link/FutureRetailCityCentre) vindt u het onderzoeksverslag 'Future Retail City Centre' met de 21 originele casebeschrijvingen.



## Bronnen

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

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

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

Bedrijveninvesteringszone.nl (2017). *BIZlocator*. Geraadpleegd op 5 december 2017. <https://bedrijveninvesteringszone.nl/onzediensten/bizlocator/>

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

Van Herreweghe, S., DeVreese, R. & Piens, S. (2017). *Vlaanderen een gediversificeerd speelveld wat collectieve samenwerking betreft in binnensteden*. Gent: Hogeschool Gent.

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

Parker, C., Ntounis, N., Quin, S. & Millington, S. (2015). *High Street UK 2020 Project Report: Identifying factors that influence vitality and viability*. Manchester: Institute of Place Management, Manchester Metropolitan University.

NB: Voor meer informatie over de opzet van het IPM- onderzoek en de definities van de 201 factoren, zie: [www.cmihva.link/IPMreport](http://www.cmihva.link/IPMreport)

# Colofon

## **Tekst samenvatting**

Tessa Vosjan, *projectleider Kenniscreatie en Innovatie van de Retailagenda*  
Anne Risselada, *Hogeschool van Amsterdam*

## **Vormgeving**

Jeroen van Heemskerck Düker, *Hyperion creatieve communicatie*

## **Stuurgroep**

Hester Bunnik, Jann de Waal, Jan van der Beek,  
Merlijn van der Laak, Marijke van Hees, Marije Hovestad,  
Marcel Evers, Jesse Weltevreden en Mayke Steeman

## **Mede mogelijk gemaakt door:**

INretail

Click NL

Kamer van Koophandel

Retailagenda

Platform de Nieuwe Winkelstraat

Hogeschool van Amsterdam

Shopping Tomorrow



INRETAIL



# Retailagenda



Ministerie van Economische Zaken  
en Klimaat



**platform**  
**de nieuwe winkelstraat**



Hogeschool van Amsterdam