



Samenwerken aan **leefbare** en **toekomstbestendige** **kernen**



Retailagenda

RETAILAGENDA

Dit rapport is uitgevoerd door Q&A Insights & Consultancy in opdracht van de Retailagenda

AUTEURS EN PROJECTTEAM

INretail • Marcel Evers, *projectcoördinator thema Digitalisering & Innovatie Retailagenda*

Retailagenda • Marijke van Hees, *voorzitter*

Vakcentrum • Willem Leyh, *projectcoördinator thema HCA Retailagenda*

Kern • Herman Kok, *projectcoördinator vastgoed*

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat • Jacques de Win, *adviseur Retailagenda*

Q&A Insights & Consultancy • Thomas Dijkman, *junior business consultant*

Q&A Insights & Consultancy • Francella ter Haar, *insights manager*

Q&A Insights & Consultancy • John Terra, *operational director*

Q&A Insights & Consultancy • Frank Quix, *managing director*

DANKWOORD

Onze dank gaat uit naar alle retailers, gemeenten en vastgoedpartijen die hebben deelgenomen aan dit onderzoek en INretail, Vakcentrum en Kern voor het bijdragen aan dit onderzoek.

OPMAAK

Jeroen van Heemskerck Düker - *Hyperion creatieve communicatie*

PRODUCTIE EN COÖRDINATIE

Annet van Baarle - *communicatieadviseur Retailagenda*

DISCLAIMER

Alle teksten, cijfers, percentages, tabellen en figuren die in deze rapportage zijn opgenomen zijn met de grootst mogelijke zorgvuldigheid weergegeven. Q&A Insights & Consultancy aanvaardt echter geen enkele aansprakelijkheid voor de negatieve gevolgen door mogelijke fouten die zijn gemaakt bij het vervaardigen van deze teksten, cijfers, percentages, tabellen en figuren in deze rapportage.

CONTACT

www.retailland.nl

info@retailland.nl

november 2022

VOORWOORD

Bij de start van de Retailagenda, in 2015, stond er vooral één probleem centraal: de leegstand in steden en kernen. Partners in de gouden driehoek van overheid, retailers en vastgoedeigenaren werden door de Retailagenda bij elkaar gebracht om dit probleem met elkaar aan te pakken en kennis en voorbeelden te delen.

Inmiddels is de Retailagenda 7 jaar verder en zijn we met dank aan de inzet van de partners heel veel kennis, ervaring en nieuwe inzichten rijker. De opgave van de Retailagenda heeft zich in de loop der jaren verbreed: van leegstand in de retail naar leefbare kernen en vitale retail. Dat is een complexe opgave; de retail voorbij en kijken naar de brede maatschappelijke waarde. Door te investeren in transformatie, het toevoegen van woningen en culturele en maatschappelijke voorzieningen, meer groen en gezellige pleintjes, evenementen, toerisme en een bruisende horeca ontstaan er ook weer kansen voor de leefbaarheid van kernen én vitale winkelgebieden.

Ook het Rijk ziet het belang in van deze bredere opgave. Met de Impulsaanpak Winkelgebieden draagt het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat met kapitaal en kennis bij aan projecten in winkelgebieden die een gedegen transformatieplan hebben. De Retailagenda deelt de kennis van deze praktijk met de betrokken publieke en private partijen zowel lokaal, provinciaal als landelijk.

In opdracht van de Retailagenda heeft onderzoeksbureau Q&A een aantal relevante onderwerpen onderzocht. De inzichten zijn in dit rapport in beeld gebracht en geordend naar de drie hoofdlijnen van het huidige programma; de Agenda voor transformatie van winkelgebieden, de Human Capital Agenda en de Agenda voor digitalisering en innovatie.

Het onderzoek laat zien dat inspelen op kennis over verschillende wensen van consumenten voor het succes van ondernemers en de leefbaarheid van de kern noodzakelijk is. Net als het hebben van een duidelijk profiel van de kern, mede in een regionaal perspectief. Er zijn grote knelpunten op de arbeidsmarkt. Maar er zijn ook nieuwe professionals met andere vaardigheden die zelfs de ervaren ondernemer kunnen helpen bij de kansen van innovatie en digitalisering. En dat is nodig, want de ondernemers geven daarbij duidelijk de nodige beperkingen aan.

De onderzoeksresultaten bieden perspectief om te praten over de voortgang, de context en de uitdagingen op de verschillende onderdelen van de agenda. Gesprekken die van belang zijn voor de effectiviteit van onze inspanningen. We hopen dat U dit rapport kunt benutten voor uw handelen en dit zo bijdraagt aan de gezamenlijke missie: werken aan leefbare kernen én een vitale retail.

Marijke van Hees, *voorzitter Retailagenda*



INRETAIL





MANAGEMENT- SAMENVATTING

MANAGEMENTSAMENVATTING

Dit rapport geeft een perspectief op hoe verschillende stakeholders met elkaar kernen toekomstbestendig kunnen houden. Deze impactanalyse is tot stand gekomen in een ‘mistige’ periode waarbij veel seinen op rood staan ten aanzien van het economisch en financieel klimaat en de arbeidsmarkt. Een duidelijke koers biedt dan houvast en deze koers is al uitgezet in de strategische visie Retailagenda 2025.

Dit rapport sluit aan op deze koers en biedt nieuwe inzichten die als bakens en navigatie gebruikt kunnen worden bij het realiseren van toekomstbestendige kernen. Het staat vast dat samenwerking tussen de stakeholders noodzakelijk is om tot leefbare en toekomstbestendige kernen te komen. Een ander belangrijk inzicht is dat in succesvolle kernen niet de invulling van het aanbod maar de invulling van de sociale behoeften van inwoners en consumenten centraal staat. De belangrijkste aandachtspunten uit dit rapport staan hieronder kort per punt samengevat.

FUNCTIE EN BELANG VAN WINKELN IN DE KERN VERANDERT OP BASIS VAN ONS WINKELGEDRAG

Winkelen was van oorsprong vaak de hoofdactiviteit in een kern. In de toekomst gaan consumenten minder vaak een dag(deel) winkelen dan vandaag de dag. Ook bezoeken zij minder vaak de grote stad om te winkelen, en stijgt het belang van lokaal en online winkelen verder. Deze ontwikkelingen hebben impact op de winkelfunctie, waarbij het winkel aanbod steeds beter afgestemd moet worden op de lokale behoeften. Consumenten kopen dagelijkse boodschappen het liefst lokaal, en zijn bereid om te reizen of een grote stad te bezoeken voor branches zoals mode, elektronica en wonen.

MULTIFUNCTIONALITEIT VAN DE KERN WORDT BELANGRIJKER

Een leefbare kern is groen, gezellig en veilig. Veel kernen zullen zich moeten ontwikkelen van een monofunctioneel (winkel)karakter naar een multifunctioneel karakter. Naast winkelen worden functies zoals horeca, wonen, werken en ontmoeten & verblijven op veel plaatsen steeds belangrijker. Er is vaak behoefte aan een breder aanbod van sociale faciliteiten. De ideale functiemix verschilt per kern, waarbij bijvoorbeeld in de G4-gemeenten ‘werken’ belangrijker is dan in de P10-gemeenten. De verschuiving van

functies heeft gevolgen voor de invulling van de openbare ruimte en van individuele panden. Het verkleuren van winkelmeters naar andere functies is een grote uitdaging die gezamenlijk opgepakt moet worden. Flexibiliteit en een langetermijnvisie staan daarbij centraal.

IEDERE KERN MOET EXCELLEREN IN EIGEN TOEGEVOEGDE WAARDE IN DE REGIO

Iedere kern heeft een unieke toegevoegde waarde in het ecosysteem van de regio, gebaseerd op locatie, gebruikersprofiel en de historische waarde van de kern. Het is belangrijk dat de verschillende kernen niet met elkaar concurreren, maar juist complementair aan elkaar functioneren. Waarvoor wordt de kern gebruikt? Wie bezoekt de kern en waarom? Wat maakt de kern uniek? De antwoorden op deze vragen vormen de unieke propositie van de kern. Voor veel kernen liggen er vervolgens kansen om de gebruiker te overtuigen en verrassen door middel van treffende citymarketing.

DUURZAAMHEID BELANGRIJKSTE VERBETERPUNT VOLGENS DE CONSUMENT

Consumenten vinden dat het toevoegen van meer groen(voorzieningen) de hoogste prioriteit zou moeten krijgen van gemeenten. Een groene en duurzame omgeving hoort volgens hen bij de top 3-kenmerken van een leefbare kern. Eén op de drie ondervraagde gemeenten vindt dat er in de eigen gemeente nog niet genoeg aandacht besteed wordt aan dit thema. De verschillende stakeholders moeten dus samen blijven werken aan verbetering. Vastgoedpartijen en retailers werken aan hun gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het verduurzamen van panden. Gemeenten zijn hoofdverantwoordelijke voor het verduurzamen van de openbare ruimte. Bij een ruime meerderheid van de gemeenten staat dit op de agenda.

ONDERNEMERS ZIJN HOOFDVERANTWOORDELIJKE VOOR DIGITALISERING

De meerderheid van de mkb'ers geeft aan zichzelf als hoofdverantwoordelijke te zien voor de digitalisering van de kern. Uit de interviews met verschillende stakeholders komt dit beeld ook naar voren: retail- en horeca-ondernemers dragen verantwoordelijkheid voor de digitalisering en online-bereikbaarheid van hun eigen bedrijf. Veel mkb'ers geven echter aan te kampen met een gebrek aan capaciteit of financiële middelen om dit voldoende op te pakken. Hier liggen kansen om, binnen het netwerk van stakeholders in de kern maar ook op landelijk niveau, het mkb hier beter in

te ondersteunen. Dat is een opgave waar het deelprogramma Digitalisering & Innovatie van de Retailagenda de juiste handvatten voor kan bieden.

MKB'ERS ZIEN LANDELIJKE OVERHEID ALS STIMULATOR VAN EEN GEZONDE ARBEIDSMARKT

De huidige problematiek op de arbeidsmarkt wordt ook door consumenten gevoeld. Zij zeggen lege schappen aan te treffen of lang te moeten wachten bij winkels of op bediening in de horeca. Ook merken zij dat winkels en horeca vaker gesloten zijn. De meerderheid van de mkb'ers beschouwt de situatie rondom het aantrekken van nieuw personeel momenteel als (heel) zorgelijk. De mkb'ers kijken naar de landelijke overheid als het gaat om het oplossen van de arbeidsmarktproblematiek, terwijl ook op lokaal niveau gezocht kan worden naar oplossingen. Ruim de helft van de gemeenten geeft aan momenteel deze problematiek te bestrijden of dat van plan te zijn. Het personeel draagt bij aan een bruisende kern met een goede belevingswaarde.

TRANSFORMEREN NAAR LEEFBARE KERNEN = SAMENWERKEN ONDER BEGELEIDING VAN EEN GOEDE COACH

Het is te makkelijk om enkel te wijzen naar gemeenten om kernen leefbaar en toekomstbestendig te maken of te houden. Het gaat hier echt om een samenspel waarin alle stakeholders (retail- en horeca-ondernemers, vastgoedpartijen, gemeenten, bewoners) begrip hebben voor elkaar en hun rol kunnen vervullen om de transformatie te doen slagen. Dit proces vraagt om een coach. Dit is iemand die de snelheid en continuïteit van het proces waarborgt, zorgt voor heldere en tijdige communicatie met alle stakeholders en altijd het gemeenschappelijke einddoel voor ogen houdt.



INHOUD

Voorwoord	1
Managementsamenvatting	3
Verantwoording	6
Inleiding	7
1 Winkelgedrag	9
2 Propositie van de kern	15
3 Transformatie	25
4 Duurzaamheid	31
5 Digitalisering en innovatie	35
6 Human capital	42
7 Samenwerken	45

VERANTWOORDING

In 2021 presenteerde de Retailagenda de strategische visie *Duurzame en leefbare kernen richting 2025*. In het verlengde van deze strategie voerde Q&A Insights & Consultancy in de zomer van 2022, in opdracht van de Retailagenda, een uitgebreid onderzoek uit onder consumenten, retailers, vastgoedpartijen en gemeenten.

Van week 31 tot en met 38 van 2022 zijn de volgende onderzoeken onder de stakeholders van kernen uitgevoerd:

CONSUMENTEN

Een online onderzoek in week 31 en 32. *n* = 4.479

RETAILERS | GROOTWINKELBEDRIJF

Interviews met vijf executives

RETAILERS | MKB

Interviews met vier ondernemers

Een online onderzoek in week 35 t/m 38 onder leden van INretail en Vakcentrum. *n* = 124

VASTGOED

Interviews met drie vastgoedorganisaties

Een online onderzoek in week 36 en 37 onder leden van Kern. *n* = 8

GEMEENTEN

Interviews met vijf gemeenten

Een online onderzoek in week 34 t/m 38 onder ambtenaren van RetailDeal-gemeenten. *n* = 38

INLEIDING

Deze impactanalyse van de Retailagenda is tot stand gekomen in een ‘mistige’ periode. Veel seinen lijken op rood te staan ten aanzien van het economische en financieel klimaat en de arbeidsmarkt. In tijden van onzekerheid biedt een duidelijke koers houvast. Deze koers is al uitgezet in de strategische visie Retailagenda 2025. Deze impactanalyse sluit aan op deze koers en biedt nieuwe inzichten die als bakens en navigatie gebruikt kunnen worden bij het realiseren van toekomstbestendige kernen. Een kern is het economische en maatschappelijke centrum van een stad, dorp, wijk of gemeente. Een plek die bruisend, levendig, gezellig en veilig is waar mensen samen komen om elkaar te ontmoeten. Een kern draait om méér dan winkelen, er wordt ook gewoond, gewerkt en gerecreëerd. Precies die combinatie van functies maakt dat mensen er graag regelmatig naar toe komen en er meer tijd besteden. Winkelen is dus één van de functies van een toekomstbestendige kern. In dit rapport spreken we dan ook over kernen en niet over een kernwinkelgebied.

Succesvolle kernen geven een goede invulling aan de sociale behoeften van inwoners en consumenten. Daarom staat in dit rapport de sociale functie van de stadskern centraal en is er veel aandacht voor het winkelgedrag van de consument en wat zij belangrijk vinden aan leefbare kernen. Vanuit het grotere geheel van de sociale functie van de stad wordt gekeken naar de sociale functie van straten en individuele panden. Iedere kern, of die zich nu in een grote stad of kleine gemeente bevindt, heeft een uniek karakter en is van belang voor de regio. Om die positie te bewaken zijn twee vragen van belang: waar sta je voor als kern en welke verblijfsredenen hebben de gebruikers? De juiste combinatie van functies levert een aantrekkelijk gebied op voor gebruikers en verbetert het vestigingsklimaat voor ondernemers. Dit vraagt vooraf wel om investeringen en tegelijk souplesse in wet- en regelgeving om verandering van functies te faciliteren.

Maar wie is aan zet? Zijn dat alleen gemeenten omdat zij verantwoordelijk zijn voor de kern? Of dragen hier juist alle stakeholders verantwoordelijkheid? Dat laatste is het geval. Alleen vanuit goed georganiseerde samenwerking lukt het leefbare en bruisende kernen te creëren. Dat is een enorme uitdaging als je kijkt naar de onderwerpen die al op de agenda’s van veel gemeenten staan.



Een breed en compleet palet aan commerciële en niet-commerciële functies zoals winkels, horecazaken, culturele instellingen, maatschappelijke voorzieningen en (persoonlijke) dienstverleners vergroot de leefbaarheid in onze kern.

- Respondent middelgrote gemeente



Een goed idee is wonen aan de kern toe te voegen. Wonen zorgt voor traffic en dat is belangrijk voor een centrum. We zien nu te weinig traffic en veel leegstand. Meer leisure zorgt voor extra redenen om naar de stad te gaan, de kern wordt daardoor meer een attractie, er valt iets te beleven. Waarom zou je nog naar een stad waar weinig te beleven is terwijl je alles ook online kunt bestellen? Waarde toevoegen aan stad of kerngebied zodat er altijd wat te doen is, loont.

- Respondent grootwinkelbedrijf

In dit rapport behandelen we de verschillende thema's die in de deelprogramma's van de Retailagenda naar voren komen: Transformatie, Digitalisering & Innovatie en Human Capital. Daarnaast wordt het thema duurzaamheid breder belicht en is specifiek aandacht voor het belang van samenwerken. Op basis van een stakeholderanalyse onder consumenten, retailondernemers, vastgoedpartijen en gemeenten worden bevindingen beschreven vanuit zowel een economisch als een sociaal-maatschappelijk perspectief. Voordat de centrale thema's aan bod komen starten we met het winkelgedrag van de consument. Dit vormt een belangrijke basis voor de inrichting van de kern.

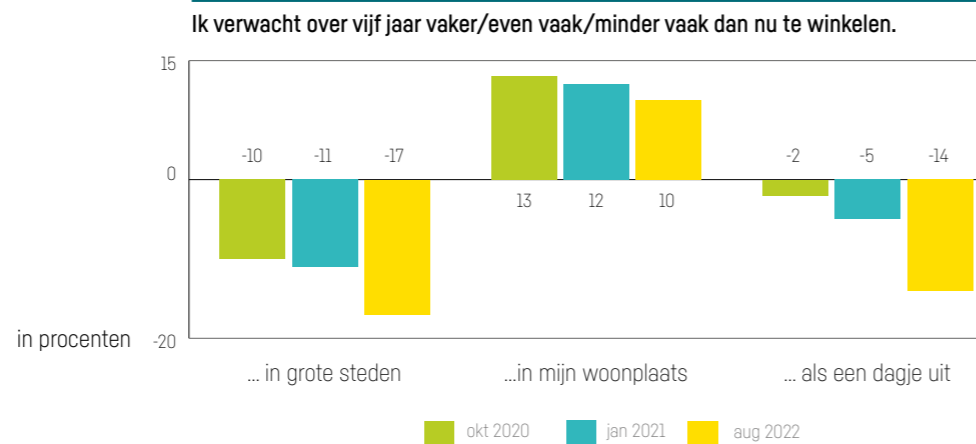


1 WINKELGEDRAG

Een belangrijke stakeholdergroep binnen een kern vormen de consumenten. Zij bepalen waaraan ze geld en tijd besteden en of zij dit bij voorkeur willen doen in deze kern. Het is belangrijk dat de inrichting van de kern een match vormt met het gedrag en de voorkeuren van deze groep. Daarom is het van belang om inzicht te krijgen in het huidige en toekomstige winkelgedrag van deze stakeholder. Een belangrijke uitkomst is dat lokaal winkelen in trek is en dit voor veel kernen perspectief biedt.

Consumentengedrag is altijd aan verandering onderhevig, maar de laatste jaren lijkt het wel of gedrag steeds sneller verandert. De coronacrisis heeft behoorlijk veel invloed gehad op hoe, waar en wanneer consumenten winkelen. Hoewel alles weer terug naar 'normaal' lijkt te gaan, wordt winkelen anders. Alles wijst erop dat de consument over vijf jaar ander winkelgedrag laat zien dan voor de coronacrisis en nu. Consumenten (4.479 respondenten) verwachten ten opzichte van nu (augustus 2022) over vijf jaar:

- minder fysiek te gaan winkelen;
- vaker lokaal te gaan winkelen;
- minder vaak te gaan winkelen in grote steden;
- minder vaak een dagje te gaan winkelen.



NB: in oktober 2020 en januari 2021 is er gevraagd wat men verwachtte na de coronacrisis vaker/even vaak/minder vaak te doen t.o.v. vóór de coronacrisis. In augustus 2022 is gevraagd wat men over vijf jaar verwacht te doen t.o.v. nu (augustus 2022).

Ik verwacht over vijf jaar vaker/even vaak/minder vaak dan nu te winkelen:

in procenten

% is vaker-minder vaak	Totaal	18-29 jaar	30-44 jaar	45-59 jaar	60+ jaar	G4	G40	P10
... in grote steden dan nu	-17	8	-9	-18	-38	-9	-14	-24
... lokaal dan nu	10	11	12	8	11	7	10	13
... een dagje uit dan nu	-14	5	-5	-11	-35	-9	-14	-17

Tijdens de coronacrisis gaven consumenten aan dat zij minder vaak naar grote steden zouden gaan en minder vaak een dagje zouden gaan winkelen. Deze trend lijkt door te zetten. Voor grote steden betekent dit een daling van bezoekers in de leeftijd van 30 jaar en ouder en van bewoners van P10-gemeenten, de 30 grootste plattelandsgemeenten van Nederland. Opvallend is het verschil ten opzichte van het verwachte winkelgedrag tussen 18- tot 29-jarigen en 30-plussers. Waar jongeren verwachten juist vaker naar grote steden te gaan of een dagje te gaan winkelen, geven 30-plussers aan dit juist in mindere mate te gaan doen.

De voorkeur voor lokaal winkelen groeit. Consumenten denken dat ze over vijf jaar vaker voor lokaal te kiezen dan nu. Lokaal kopen betekent trouwens niet alleen het kopen bij lokale, zelfstandige ondernemers maar ook bij ketens in de eigen woonplaats. Deze voorspelde toename is echter minder fors dan tijdens de coronacrisis werd verwacht. Zowel bewoners van de G4-, G40- en P10-gemeenten geven aan vaker voor lokaal te kiezen. De grootste toename is onder de P10-gemeenten te zien.

VERSCHUIVING VAN FYSIEK NAAR ONLINE EN EEN RELEVANT WINKELAANBOD

De verschuiving van fysiek naar online zet door. Dat geldt waarschijnlijk voor alle branches, al vlakt de groei wel af in branches waar online nu al dominant is. De sterkste groei van online over vijf jaar is te zien in de categorie boodschappen, gevolgd door bouwmarkten. Minder fysiek winkelen betekent niet dat fysiek winkelen niet meer gebeurt. Integendeel! Voor de meeste categorieën geldt dat het gros van alle aankopen nog steeds fysiek zal plaatsvinden. Dit laat zien dat winkelen over vijf jaar nog steeds een belangrijke functie van een kern zal zijn.

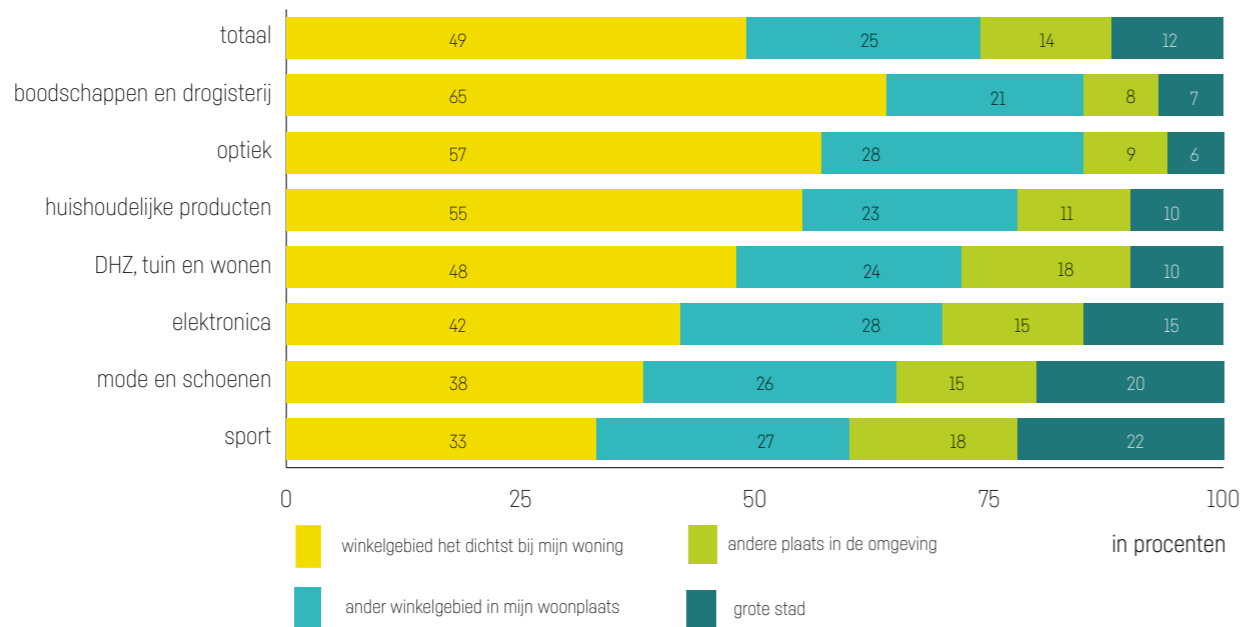
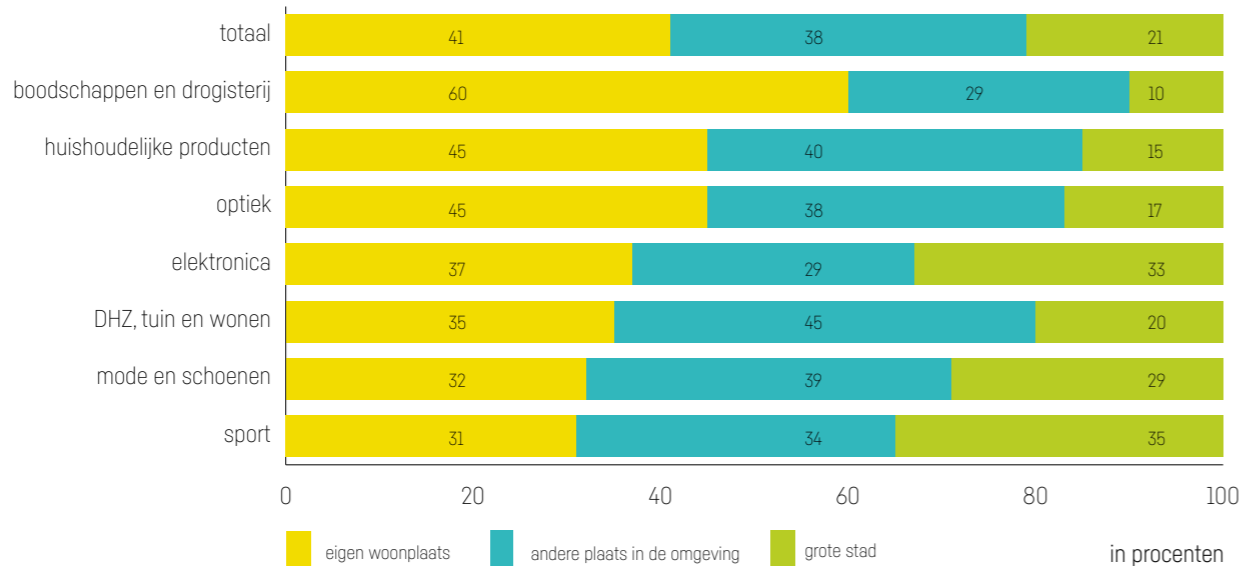


Branches die fysiek minder relevant worden, zullen om die reden minder dominant zijn in het straatbeeld van de kern. Waar mode in veel kernen nu nog de dominante branche is, zal dit aanbod in de toekomst minder aanwezig zijn. Belangrijk is het winkelaanbod te beperken tot een relevante mix, een die voor verschillende soorten kernen anders opgebouwd is. Per branche is gevraagd waar de consument deze aankopen over vijf jaar hoogstwaarschijnlijk zal doen.

Dagelijkse producten (boodschappen en drogisterij) worden straks nog steeds in de dichtstbijzijnde kern gekocht. Hier zijn kleinere, lokale kernen vooral op ingericht. Ook winkels in huishoudelijke producten en opticiens hebben lokale waarde, dus ook zij horen thuis in deze kernen. Anders is het voor producten in de categorieën doe-het-zelf, tuin en wonen. Daarvoor maakt het minder uit wat extra kilometers af te leggen. Consumenten rijden zonder morren naar een andere plaats in de omgeving: de periferie of steden met een ruimere regionale functie. Grote steden worden vooral bezocht voor mode, schoenen, sport en elektronica.

Alles draait dus om de juiste én toekomstbestendige winkelmix voor de kern, op basis van de behoefte van de consument. Kleinere dorpen doen er goed aan in te zetten op dagelijkse boodschappen, huishoudelijke producten en optiek. In de grote stad draait winkelplezier nadrukkelijker om mode-, schoenen- en sportzaken. Dit betekent trouwens niet dat één lokale modezaak in een dorp overbodig is of geen toekomst heeft, het is vooral de balans die belangrijk is. Op basis van de lokale behoeften een ideale mix bepalen waarmee ruimte in de winkelstraat optimaal wordt benut is waar het steeds nadrukkelijker om draait.

Je hebt aangegeven dat je over 5 jaar hoogstwaarschijnlijk x aankopen in de fysieke winkel gaat doen. Geef aan waar jij deze aankopen hoogstwaarschijnlijk zal doen.



2 PROPOSITIE VAN DE KERN WAARDE EN FUNCTIES

Afhankelijk van verschillende factoren, zoals de samenstelling van de bevolking, de geografische locatie en historie van de gemeente, is voor iedere gemeente een unieke plek in het ecosysteem van de regio weggelegd. Grote gemeenten onderscheiden zich door een rijk aanbod aan voorzieningen, waar kleine en landelijke gebieden uitblinken in gemeenschap en saamhorigheid. Op stads- en dorpsniveau staan stakeholders voor uitdagingen ten aanzien van de rol en invulling in de regio:

- De multifunctionele kern: een verblijfsplaats met variërende verblijfsredenen
- Positionering van de kern: unieke plek, unieke aanpak en de rol in het ecosysteem van de regio

Top 10 belangrijkste elementen van een leefbare kern

in procenten

	Totaal	Man	Vrouw	18-29 jaar	30-44 jaar	45-59 jaar	60+ jaar
Groenvoorzieningen	15	13	16	9	18	18	13
Gezelligheid	11	11	11	8	11	12	13
Veiligheid	11	11	10	9	11	12	10
Horeca	9	9	9	5	9	9	11
Rustig	8	8	7	7	8	10	5
Winkels	7	6	8	7	7	8	7
Bereikbaarheid	7	8	6	3	6	6	12
Ruimtelijk	6	6	6	3	6	7	7
Netjes/schoon/netheid/opgeruimd	5	5	6	4	6	6	5
Genoeg parkeerplaatsen/-ruimte	5	5	5	2	5	6	7

DE MULTIFUNCTIONELE KERN

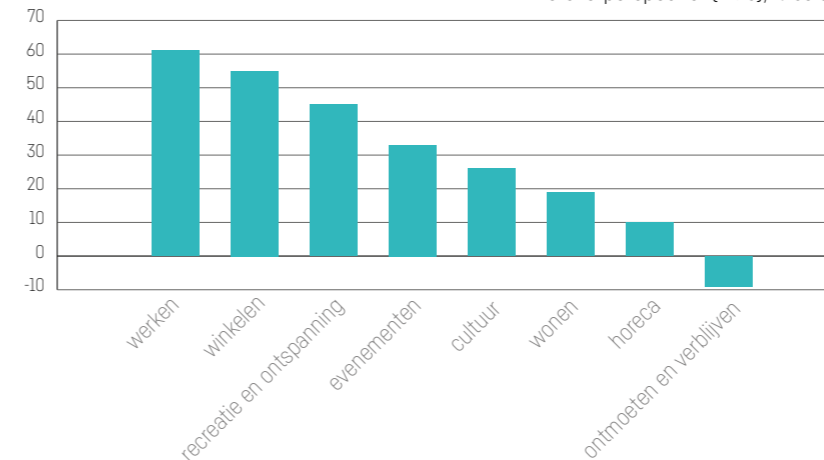
Een leefbare kern is groen, gezellig en veilig. Voor de consument zijn dit de belangrijkste elementen van een leefbare kern. Veel kernen zullen transformeren van een monofunctioneel (winkel)karakter naar een multifunctioneel karakter. Naast winkelen worden functies als horeca, wonen, werken en ontmoeten & verblijven relevanter. De behoefte aan een breder aanbod van sociale faciliteiten groeit. Het is belangrijk om te weten waarom een bezoeker naar dit gebied komt, wat hij/zij hier zoekt en vindt? Maar niet alleen op deze vraag is een antwoord nodig, een gezonde kern draait namelijk om meer dan kopende bezoekers. Naast economische waarde

heeft de kern ook een maatschappelijk-sociale functie. Investeren in de ideale functiemix is dé manier om leefbaarheid te beïnvloeden, het gebied aantrekkelijk te maken en te houden. Elke kern kan niet hetzelfde zijn en hetzelfde bieden. Daarom is het belangrijk te werken vanuit de lokale of regionale behoefte.

Winkelen, horeca en ontmoeten & verblijven zijn volgens de ondervraagde consumenten en gemeenten de belangrijkste functies van een kern. In hoeverre verschilt wel weer per gemeente. Zo zijn wonen, cultuur bezoeken en ontmoeten & verblijven in de G4 veel belangrijker dan in de P10-gemeenten. Wonen en werken zijn functies die vooral door de jongeren worden genoemd. Jongeren hebben duidelijk meer behoefte aan een grotere diversiteit aan functies dan ouderen. Grotere gemeenten vragen om een bredere functiemix.

Kunt u aangeven hoe belangrijk de onderstaande functies van winkelgebieden volgens u over 5 jaar zullen zijn in vergelijking met de huidige situatie?

retailerperspectief (mkb), % balans



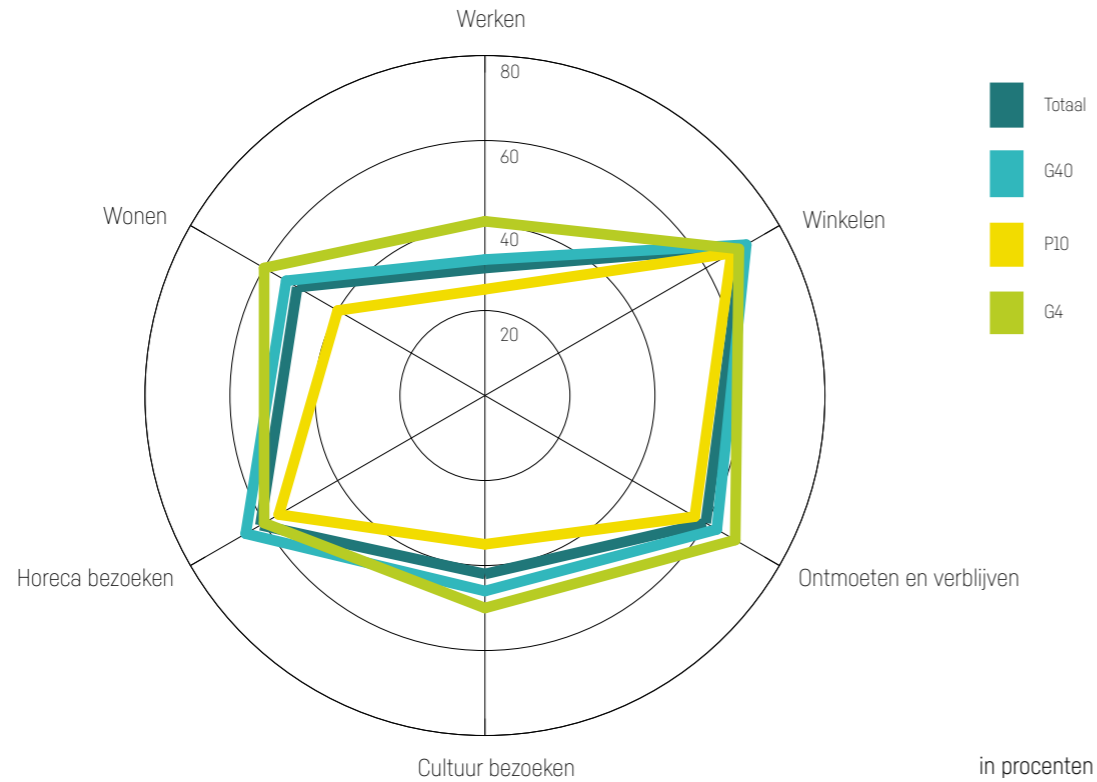
Ondervraagde mkb'ers geven aan dat ontmoeten & verblijven, horeca en wonen in belang toenemen. In de expertinterviews wordt de (groeïende) sociale functie van kernen wel benadrukt: steeds meer ondernemers spreken over de kern als een plek waar mensen samen komen om activiteiten te ondernemen en dingen te organiseren. Het levert reuring op. Nog een bezoekreden is de zorgfunctie van het kerngebied, omdat hier de tandarts of huisarts gevestigd is.



Gezellig, levendig. Er is niet alleen ruimte en mogelijkheid om boodschappen te doen, te winkelen of iets te eten/ drinken, maar ook om gewoon gezellig te verblijven. Je kunt er recreëren, er is natuurlijk een 'groene zone' en je kunt in de buurt ook sporten of gewoon gezellig afspreken met vrienden om er een borrel te drinken. De scholen zijn om de hoek. Bezoekers/klanten (of beter 'de gasten') vinden er gemak (veel diensten), sociale zaken als een dokterspost, apotheek, mondzorg en dergelijke zijn een meerwaarde voor het gebied.

- *Mkb-retailer*

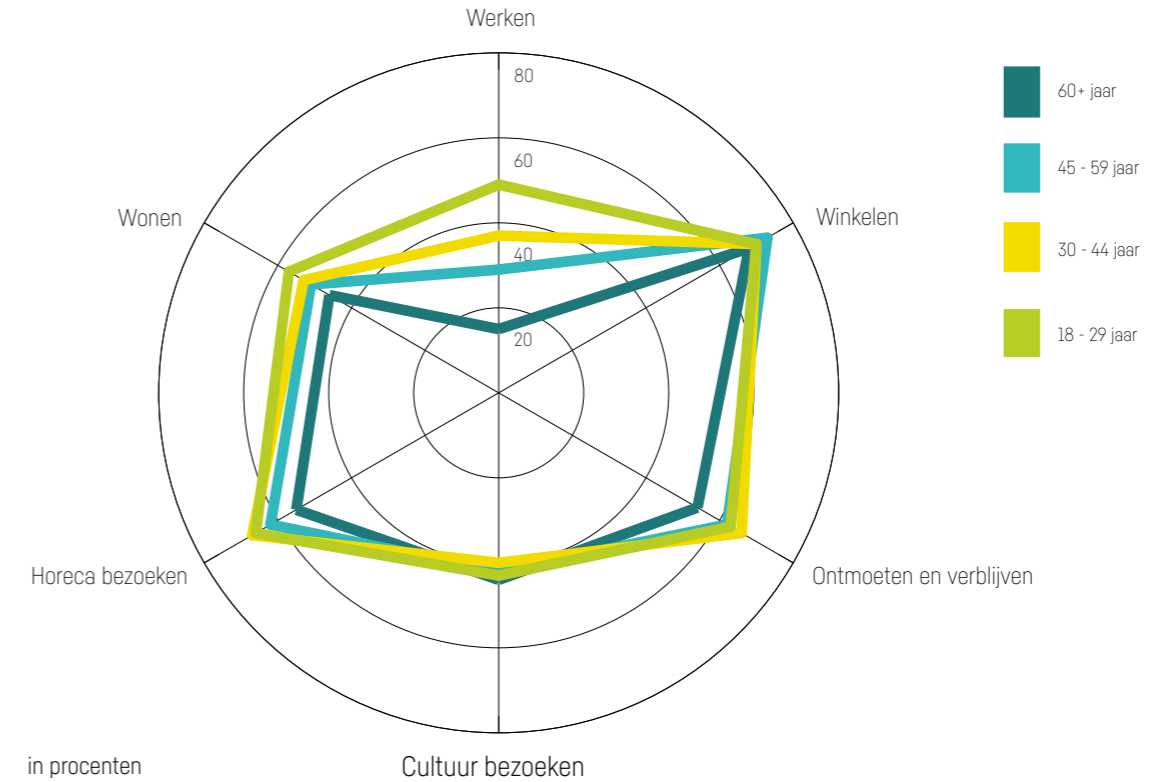
Kun je aangeven hoe belangrijk jij onderstaande functies in een (stads)kern vindt?
consumentenperspectief (belangrijk - heel belangrijk)



Ontmoeten in de kern

De kern als plek voor ontmoeting hoort bij het sociale karakter van deze plek en stimuleert de levendigheid. Ondanks dat er vaker (vooral in P10-gemeenten) thuis wordt afgesproken blijft een goed ontmoetingsklimaat in de kern van waarde. Onder jongeren (18-29 jaar) en inwoners van de G4-gemeenten is afspreken met vrienden in winkelcentra, parken, op straat en in de horeca populair. Waar het om ontmoeten draait is het van belang openbare voorzieningen zo in te richten dat hier afspreken aantrekkelijk is. Dat vraagt om een prettige, veilige en schone omgeving om te verblijven.

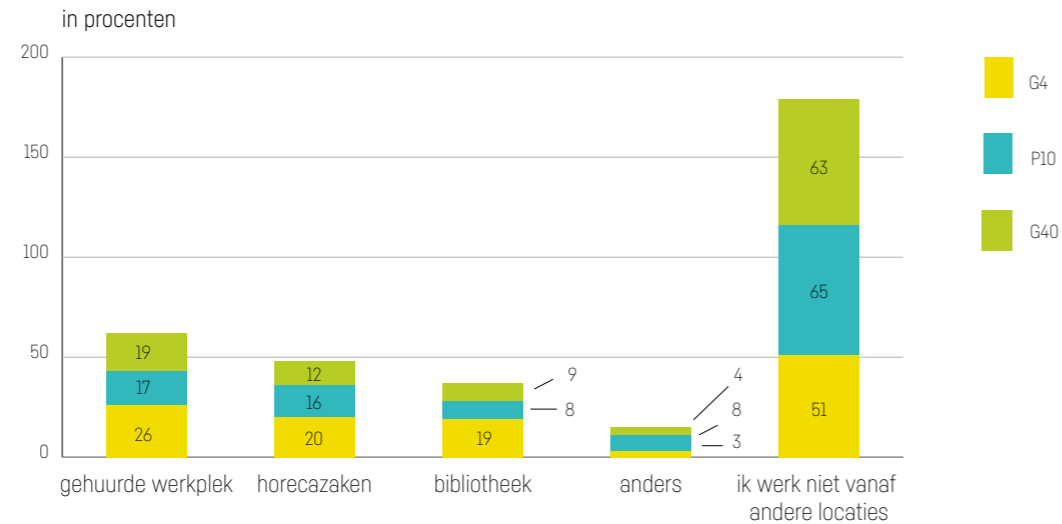
Kun je aangeven hoe belangrijk jij onderstaande functies in een (stads)kern vindt?
consumentenperspectief (belangrijk - heel belangrijk)



Werken in de kern

Werken deden we voor de coronacrisis voornamelijk op kantoor, inmiddels zitten we in een overgangsfase. We keren niet massaal terug naar kantoor, maar werken ook niet meer alleen vanuit huis. Respondenten met een baan die de mogelijkheid biedt om thuis te werken geven aan gemiddeld 42% van hun werkuren niet op kantoor te vervullen. Deze groep verwacht dat dit aandeel de komende vijf jaar daalt naar 31%. Naar verwachting gaan ze straks dus weer wat vaker naar kantoor dan nu.

Geef aan welke locaties jij (regelmatig) bezoekt om te werken
locaties die worden bezocht om 'thuiswerkuren' te vervullen



Onlosmakelijk verbonden aan retail is horeca. Een andere plek om je te vermaken als je het winkelen zat bent voegt waarde toe. Dan gaat het niet alleen om een snelle snack, maar ook om gezellige terrasjes en wat hoogwaardigere horeca.

- Respondent grootwinkelbedrijf

'Thuiswerken' betekent niet altijd vanuit huis werken. 39% van de respondenten die thuiswerkt geeft aan (regelmatig) op een andere locatie te werken. Locaties waar zij een werkplek huren, horecazaken of bijvoorbeeld de bibliotheek, worden daarbij vaak genoemd. Vooral in de G4-gemeenten trekken thuiswerkers regelmatig naar de kern om te werken. Onder jongeren ligt dit percentage nog hoger, vooral werken vanuit de horeca is onder deze groep populair.

Thuiswerken heeft ook effect op bezoekersstromen en retail. 41% van de thuiswerkers loopt wel eens bij winkels op de route van/naar kantoor naar binnen om aankopen te doen, 39% koopt bij winkels rondom het kantoorpand. Online kopen deze thuiswerkers niet significant meer: de thuiswerkgroep doet gemiddeld 3,2 uit 10 aankopen online, ten opzichte van 3,1 uit 10 voor de groep die niet thuis werkt. Op dagen dat deze groep thuiswerkt, worden aankopen dichtbij huis of de externe werkplek gedaan. Deze trend kan een blijvend effect hebben op bezoekersaantallen van fysieke winkels in kantoorgebieden of op locaties waar veel woon-werkverkeer langs komt.

Factoren die aantrekkingskracht kern bepalen

Welke eigenschappen bepalen nu eigenlijk de aantrekkingskracht van een kern, voor retailers maar ook voor consumenten?

Voor de retailer (mkb)

De belangrijkste criteria die bepalend zijn voor vestiging van nieuwe winkels (mkb) zijn:

- De koopkracht van de inwoners (77%)
- Aanwezigheid van voldoende horeca (71%)
- Aanwezigheid van lokale winkels (71%)
- Het hebben van een duidelijke gebiedsvisie vanuit de gemeente (68%)

Volgens ondernemers wordt het vestigingsklimaat bepaald door een goede functiemix, een duidelijk karakter van de kern en een stevige visie binnen een gemeente. Stakeholders zijn afhankelijk van elkaar, samenwerken aan één levendige kern draagt bij aan succes.

Voor de consument

Naast goed winkelaanbod is bereikbaarheid van het gebied en de aanwezigheid van kwalitatieve horeca cruciaal. Horeca is een onmisbaar element van een dag(deel) winkelen, voor ontmoeting, verblijf en werken. Goede horeca met terrassen geeft een vibe aan de sfeer.

Wat zijn voor jou de bepalende factoren om ergens een dag(deel) te gaan winkelen?
consumenten (in procenten)





Door covid zag je een herwaardering van lokale wijkwinkelcentra en 'dichtbij' ontstaan. Grote steden zetten in op een dagje uit, gezellige straten met historisch karakter, zij hebben een duidelijk profiel. Kleine plekken werden weer gewaardeerd vanwege hun dagelijkse voorzieningen. Keuzes maken is essentieel om versplintering van kernen tegen te gaan.

- *Respondent grootwinkelbedrijf*

POSITIONERING VAN DE KERN

Iedere kern heeft een unieke toegevoegde waarde in het ecosysteem van de regio, gebaseerd op locatie, gebruikersprofiel en de historische waarde van de kern. Wat beweegt de consument juist dit gebied op te zoeken? Het is belangrijk dat de verschillende kernen niet met elkaar concurreren, maar juist complementair aan elkaar functioneren. Waarvoor wordt de kern gebruikt? Wie bezoekt de kern en waarom? Wat maakt de kern uniek? De antwoorden op deze vragen vormen de unieke propositie van de kern. Voor veel kernen liggen er vervolgens kansen om de gebruiker te overtuigen en verrassen door middel van treffende citymarketing.

Sommige steden hebben een sterk historisch karakter dat aantrekkingskracht heeft op bezoekers. Dit biedt kansen voor het creëren van een unieke positionering. Andere, meer woongerichte, gemeenten halen hun kracht vooral uit saamhorigheid en de lokale functie.

Tijdens de expertinterviews werd één ding duidelijk: concurreren met gemeenten in de directe omgeving is onverstandig. Zo heeft Woerden in essentie een andere functie dan de stad Utrecht. Beter is om vanuit eigen kracht te presteren en zo een complementair aanbod aan functies te bieden in de omgeving. Voor Woerden betekent dat het stimuleren van lokaal ondernemerschap, ruimte voor initiatieven vanuit bewoners en focus op dagelijkse voorzieningen. Naar Utrecht gaan mensen met een andere reden, daar willen ze een dag(deel) winkelen of naar een evenement. De twee steden hebben dus een andere toegevoegde waarde voor de gebruiker, gebaseerd op de mix aan functies die ze bieden. Aandacht voor deze dynamiek levert succesvollere kernen en tegelijk samenhangend aanbod in de regio op. Essentieel is de gezonde samenwerking tussen verschillende gemeenten binnen zo'n regio. Hier is een rol weggelegd voor overleg op provinciaal niveau.

Binnen één gemeente, stad of dorp kunnen meerdere kernen zijn. Kijk naar Rotterdam, daar zijn het er maar liefst 67! Stuk voor stuk leveren ze een bepaalde toegevoegde waarde en voorzien ze in specifieke behoeftes van de bezoekers. Dat vraagt om een gemeentelijke visie waarin duidelijk naar voren komt welke kern waarvoor staat. Pas als dat helder is kun je keuzes maken om een toekomstbestendige en overkoepelende visie te waarborgen.

Wat is dat speciale, wat maakt dat retailers, vastgoedpartijen en gemeenten de 'kern als merk' en kunnen neerzetten? Om vervolgens via de juiste citymarketing onder de aandacht te kunnen brengen. Waarom is het de moeite waard deze kern te bezoeken en wat is eigenlijk is de rol hiervan in het ecosysteem van de gemeente of de regio? Uit de gesprekken die we voerden blijkt dat vooral de grotere steden hier verder in zijn, zich vaker bewust zijn wat het kerngebied zo speciaal maakt. Dat betekent niet dat kleinere gemeenten er niet mee aan de slag hoeven of kunnen gaan, in tegendeel: citymarketing is voor alle soorten kernen en gemeenten relevant. Hier ligt voor iedere kern de kans om door middel van de juiste branding consumenten te overtuigen dat juist deze kern voor hen 'the place to be' is.





3 TRANSFORMATIE

De transformatie opgave waar veel kernen mee te maken hebben is een transitie van monofunctionele naar multifunctionele invulling. Nadenken over de rol van een kern in 2030 is belangrijk bij de plannen voor herinrichting die op korte termijn gemaakt worden. Duidelijk is dat deze transformatie om flexibiliteit en visie vraagt op uiteenlopende thema's. De agenda van gemeenten is behoorlijk breed: het bestrijden van criminaliteit, het toevoegen van culturele voorzieningen en het bouwen van meer woningen. Transformatie van kernen, veranderen van aanbod van voorzieningen en panden om mee te bewegen met de propositie en functie van de kern vragen nogal wat van beleidsmakers. Bij 87% van de ondervraagde gemeenten staat herinrichting van de openbare ruimte op de agenda. Hetzelfde geldt voor de veranderende functie van panden. Hierna volgt het bouwen van woningen in de binnenstad of het winkelgebied (76%). Minder aandacht is er voor het verminderen van criminaliteit (47%) en het verbeteren van de (sociale) veiligheid (45%).

Welke van onderstaande zaken staan momenteel op de agenda in uw gemeente? in procenten

Herinrichting van openbare ruimte (bijv. meer bomen in de winkelstraat, fietsstraten)	87
Veranderende functie van panden (van winkel naar wonen, van horeca naar kantoor, etc.)	87
Bouw van woningen in de binnenstad of in het winkelgebied	76
Ondersteunen van lokale ondernemers	71
Verduurzamen van de (stads)kern en openbare voorzieningen	66
Verbeteren van infrastructuur	63
Ondersteunen en ontwikkelen van de cultuursector	61
Toevoegen of verminderen van parkeergelegenheid	58
Versterking van het centrummanagement	58
Investeren in evenementen	53
Ondersteunen en ontwikkelen van de horeca	47
Verminderen van criminaliteit	47
Verbeteren van (sociale) veiligheid	45
Verbeteren van openbaar vervoer	39
Anders, namelijk:	16

Verkleuring van winkelmeters

De monofunctionele winkelstraat levert onder de veranderende functiemix op veel plekken een deel van haar waarde in. Er ontstaat meer behoefte aan (gedeeltelijke) vervanging van winkels en winkelmeters door andere functies zoals horeca en wonen.

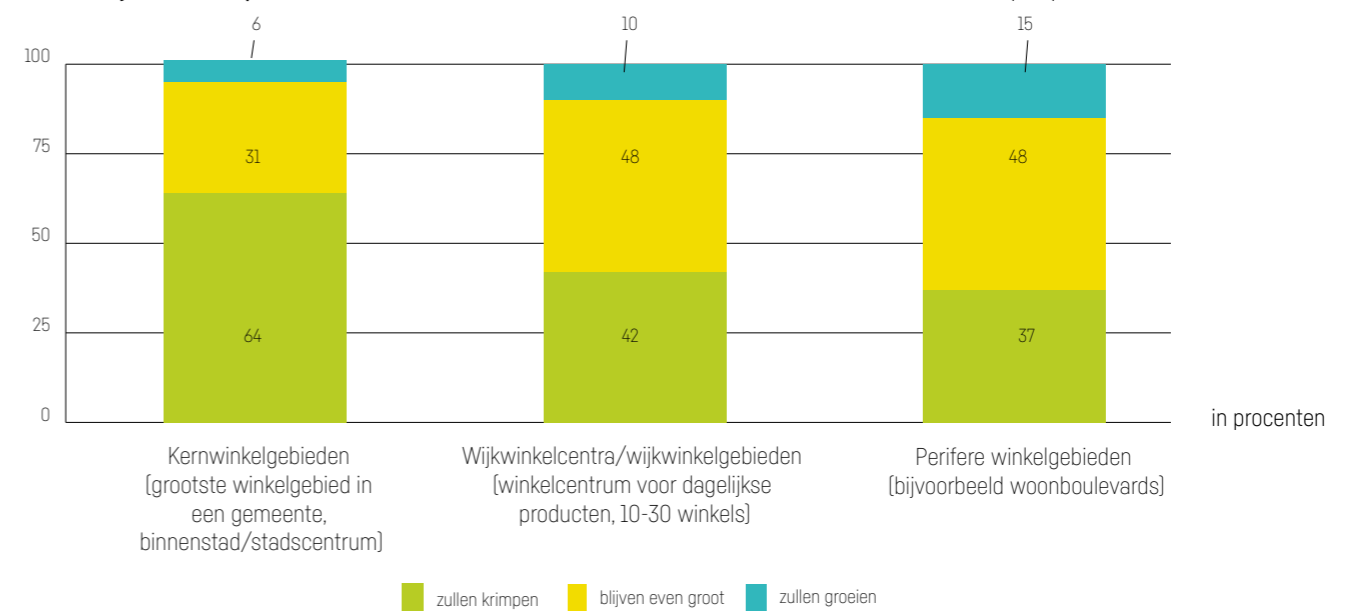
Mkb-ondernemers, vastgoedpartijen en gemeenten zien dat de problematiek het grootst is in kernwinkelgebieden. Twee derde van de ondervraagde mkb'ers verwacht dat kernwinkelgebieden gaan krimpen. Onder de ondervraagde gemeenten ligt dat percentage op 47%. Dit is vooral bij kleine en middelgrote gemeenten het geval.

TRANSFORMATIE VAN DE OPENBARE RUIMTE

Openbare ruimte is in veel kernen vaak nog monofunctioneel ingericht. We kennen winkelstraten, aanloopstraten, woonstraten, pleinen met horeca en straten met kantoren. De uitdaging is binnen het kader van leefbare kernen voor te sorteren op de transitie van mono- naar multifunctioneel

Wat verwacht u van de groei/krimp van de verschillende soorten kernen de komende 5 jaar?

Hierbij doelen we op het aantal meters en winkels.



gebruik van deze ruimte. Dus van winkelstraat naar straat met winkels, met ruimte voor horeca, wonen én werken. Op deze manier ontstaat een toekomstbestendig verblijfsklimaat waarin mensen willen ontmoeten, winkelen, werken en recreëren. De goede mix aan aangeboden functies (en de bijbehorende faciliteiten) is hierbij essentieel.



Auto's weren uit de binnenstad? Daar wordt het niet aantrekkelijker door. Oplossingen daarvoor en beter parkeren wel, maar met een shuttle of iets anders naar de binnenstad is geen vorm van gastvrijheid en daarmee werp je een drempel op.

- Respondent grootwinkelbedrijf

Deze transitie is complex. Beperkte fysieke ruimte kan het beste verdeeld worden over meerdere functies. Denk aan ruimte voor terrassen, veilig openbaar vervoer en goede bereikbaarheid van winkels voor bevoorradiging. Een park om in rond te wandelen of om verkoeling te zoeken past hier ook bij.

Mobiliteit en bereikbaarheid

In de mobiliteitsagenda's van gemeenten, waarin het beleid voor verkeer en vervoer is vastgelegd, wordt vooral gesproken over terugdringen van auto's en meer ruimte bieden voor fietsen en voetgangers. Verkeersveilig en duurzaam bereikbaar houden van steden of gebieden is uitdagend. Gemeenten geven aan dat verkeersluw maken van deze gebieden meer draait om het vergroten van de veiligheid dan het behalen van duurzaamheidsdoelstellingen.



Zonder goede bereikbaarheid verliest een kern aantrekkelijkheid. Voor consumenten is bereikbaarheid zelfs dé bepalende factor om ergens te gaan winkelen. Retailers geven in de expertinterviews aan dat bereikbaarheid ook voor hen een essentiële factor is om voor een locatie te kiezen. Vooral voor supermarkten is dit cruciaal. Dit vraagt dus om oplossingen die voor alle stakeholders zo goed mogelijk werken. Zoals ondergrondse parkeergarages bijvoorbeeld om bereikbaarheid te waarborgen wanneer de ruimte op straat nodig is voor andere doeleinden. De balans tussen het weren van verkeer uit het hart van de kern en goede bereikbaarheid is complex. Om gezamenlijk tot één gedragen visie te komen voor de mobiliteitsvoorzieningen en planologische indeling van de kern is het noodzakelijk dat stakeholders het gesprek met elkaar aangaan en elkaars belangen kennen.

TRANSFORMATIE VAN PANDEN

Als we kijken naar de functie van panden in de kern is flexibiliteit het sleutelwoord richting een duurzame toekomst. In een multifunctionele kern is het belangrijk wendbaar te zijn, waarbij ook de invulling van panden mee kan veranderen. Zo wordt een winkelpand een woning of het krijgt een kantoorfunctie. Flexibiliteit van panden zorgt dat de kern eenvoudiger multifunctioneel wordt. Een breder aanbod aan functies maakt dat de verblijfstijd in de kern langer- en de bezoekersfrequentie hoger worden. Het bestemmingsplan van een pand zou als kader kunnen fungeren waarbinnen retailers en vastgoedpartijen mogen werken. De experts erkennen dat het belangrijk is duidelijke afspraken te maken over wat er wel en niet mag plaatsvinden in een pand. Starre regelgeving rondom bestemmingsplannen zijn volgens experts een nogal belemmerende factor in de transitie van winkelpanden naar een andere functie, die daardoor vaak moeizaam verloopt.

Panden een nieuwe bestemming geven vraagt ook iets van vastgoedpartijen: welwillendheid en toewijding om te investeren in de transformatie van een pand. Verdienmodellen gebaseerd op omzet van de retailer zijn steeds minder relevant. De vastgoedeigenaar zal op zoek moeten naar andere manieren om inkomsten te genereren uit panden. Een winkelpand ombouwen tot kantoor levert meer (maatschappelijke) waarde dan een leegstaand pand. Om toewijding van vastgoedpartijen te stimuleren, is het belangrijk dat ook zij worden meegenomen in het opstellen van de gebiedsvisie.



Beleggers hebben panden verwaarloosd en geïnvesteerd in plint en winkelruimte waarbij optimaal rendement de focus is geweest. Het vinden van een balans is noodzakelijk. Kosten gaan voor de baten uit. De potentie is er maar gaat dus stroef. Daarom is een projectleider voor de binnenstad belangrijk.

- Respondent grote gemeente

Concluderend: veranderende functie en transformatie van panden vormen een complex thema dat alleen kan worden aangepakt als vastgoedpartijen, gemeenten en gebruikers van de panden met elkaar om de tafel gaan en samen tot één gedragen visie komen. In deze gesprekken kan begrip groeien voor de business case en intenties van de verschillende partijen waarbij de gemeente de bestemmingsplannen ontvouwt en aangeeft wat wel en niet mogelijk is of mogelijk gaat zijn. Met een blik op de toekomst al nadenken over toekomstige gebruiksdoelen van panden vraagt om flexibiliteit. Deze doelen al meenemen aan de voorkant kan transformatie op een later moment vereenvoudigen en versnellen.



4 DUURZAAMHEID

Een groene en duurzame omgeving is een van de kenmerken van een leefbare kern. In het gedrag van mensen, maar ook de keuzes die we als samenleving maken zoeken we naar antwoorden op klimaatverandering. Daarnaast groeit de aandacht voor een leefomgeving die bijdraagt aan welzijn en gezondheid. De coronacrisis heeft een herwaardering van laatstgenoemde gebracht, we hechten meer waarde aan de kwaliteit van de openbare ruimte en de omgeving waarin wij leven.

VERDUURZAMING VAN DE OPENBARE RUIMTE

Uit het onderzoek blijkt dat verduurzaming van de openbare ruimte wordt door de stakeholders gezien als een verantwoordelijkheid van de gemeente. De consument noemt daarbij het vaakst meer groen(voorzieningen). 32% van de gemeenten zegt dat er (veel) te weinig aandacht aan verduurzaming wordt besteed in de eigen gemeente. Bij twee derde van de gemeenten staat verduurzaming op de agenda, waarbij de aandacht vooral (87%) uitgaat naar herinrichting van openbare ruimte (toevoegen van bomen, fietsstraten). Meer dan de helft (54%) van de mkb'ers geeft aan (heel) erg betrokken te willen zijn bij verduurzaming van kernen en openbare ruimte.

Meer groen, goede afwatering en voldoende bescherming tegen hitte geven een impuls aan de kwaliteit van de kern, het wordt een plek waar je graag bent. Hoewel deze transitie kostbaar en soms nog nieuw zijn op de agenda, is het belangrijk voor de eigenaar van de openbare ruimte (de gemeenten), om hiermee actief aan de slag te gaan. De uitdaging zit in de transitie van 'stenen' naar 'groen'. Deze transitie mag niet ten koste gaan van de bereikbaarheid en functionaliteit van een gebied. Zomaar parkeerplaatsen in een woonstraat vervangen door een speeltuin en struiken, of een evenemententerrein omgebouwd tot een stadspark kan niet. Het is nodig rekening te houden met verschillende belangen in de kern die parallel lopen aan de duurzaamheidsagenda.

VERDUURZAMING VAN PANDEN

Bij het verduurzamen van panden wordt al snel gedacht aan energietransitie en energiezuiniger maken. Bij een duurzaam pand komt echter meer kijken. De mate waarin een pand in de toekomst functies kan herbergen is zeker zo belangrijk. Daarom is het van belang bij nieuwbouw of herontwikkeling vanuit verschillende toekomstige gebruikersdoeleinden naar panden te kijken zodat een lange levensduur gegarandeerd is.

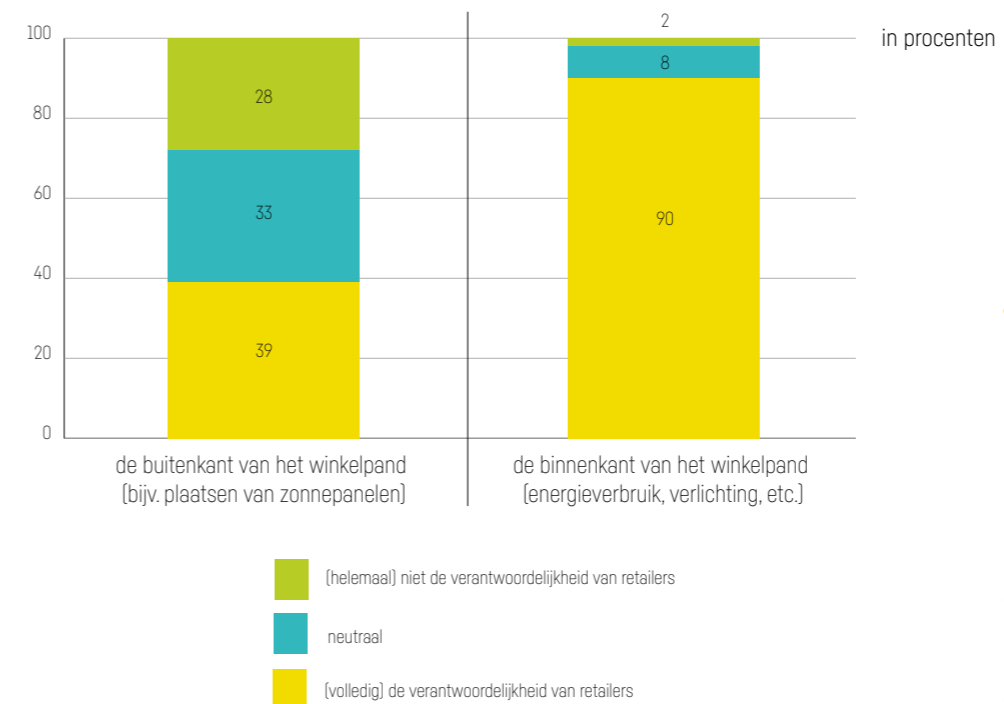


Veilig, autovrij en scootervrij centrum. Met oog voor groen/natuur en waar de fietser (rand van centrum) en voetganger (in centrum) voorrang heeft. Veel bloemenperken en bomen/groen. In kleinere oudere straten meer leuke kleine ondernemers/winkeltjes gecombineerd met kleinschalige horeca. Goede plekken om fietsen te parkeren.

• Vrouw, 30-44 jaar

Wanneer het letterlijk om verduurzaming van het winkelpand draait, heeft elke stakeholder zijn eigen rol en is samenwerking cruciaal. De rolverdeling is over het algemeen duidelijk: verduurzamen van de buitenkant van het winkelpand is primair de rol van de eigenaar. Dit betekent overigens niet dat eigenaar en huurder daarin niet samen kunnen optrekken. Bij het vaststellen van de business case kunnen ze elkaar nodig hebben. Investeren in de buitenkant van het pand kan een stijging van de huurprijs tot gevolg hebben, maar een lagere energierekening of een verhoogde aantrekkelijkheid van het pand kunnen binnen de business case ook positief uitpakken voor de huurder. Vastgoedpartijen voelen dat de verantwoordelijkheid primair bij hen ligt. Huurders zullen steeds meer van hen verwachten op het gebied van duurzaamheid. Door in gesprek te blijven met elkaar en transparant te zijn kan op het gebied van duurzamere panden meer vooruitgang worden geboekt.

In hoeverre vindt u dat retailers verantwoordelijkheid dragen voor de verduurzaming van ...
retailersp perspectief (mkb)



Ik ben er voorstander van dat we in onze huurcontracten opnemen dat we energiemeters kunnen uitlezen van winkels en bewoners. Dan hebben wij ook in kaart waar het wel en niet goed loopt. Uiteindelijk zijn wij er ook bij gebaat dat de rekening omlaag gaat, de *cost of usage* lager is en je uiteindelijk langer bij ons blijft.

• Respondent vastgoedeigenaar

De binnenruimte van het pand valt onder de verantwoordelijkheid van de huurder waar het bijvoorbeeld gaat om duurzame keuzes voor verlichting en materialen. Bij het verduurzamen van panden is er een belangrijk onderscheid te maken tussen bestaand, recent ontwikkeld en nog te ontwikkelen vastgoed. De complexiteit is logischerwijs groot bij bestaand vastgoed omdat het thema verduurzaming in het verleden nauwelijks een item was bij alle stakeholders. Dat is vandaag de dag wel anders. Bij bestaand vastgoed geldt dat regelgeving rondom monumenten en historische panden een beperking vormt. Deze regelgeving is opgesteld door de gemeente, waardoor ook deze partij bij verduurzaming van panden betrokken kan zijn.



5 DIGITALISERING EN INNOVATIE

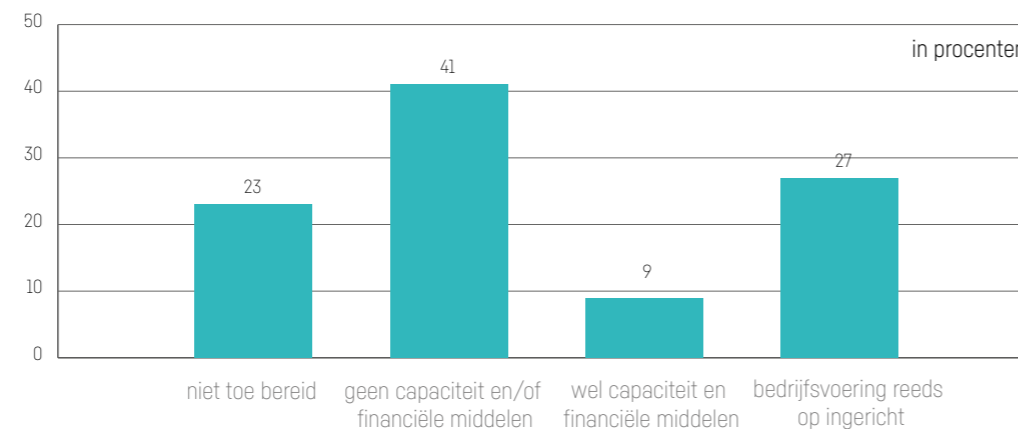
Binnen het thema digitalisering & innovatie vinden doorlopend ontwikkelingen plaats. In verschillende gemeenten lopen initiatieven om winkelgebieden te digitaliseren of lokale platformen te bouwen. Draagvlak voor dergelijke initiatieven lijkt tot nu toe beperkt. Is het onbekend maakt onbemind of is er simpelweg te weinig behoefte? Om die reden is het goed te peilen welke cases door stakeholders worden opgepakt of waar zij toekomst in zien. Drie onderwerpen die een grote rol spelen zijn digitalisering van het mkb, digitale toepassingen in de kern en innovatie op het gebied van logistiek & bezorging.

Problematiek met digitalisering mkb

Digitalisering is voor veel mkb-ondernemers een enorme uitdaging. Ruim driekwart van de ondernemers is bereid om te digitaliseren.

Slechts 23% van de ondervraagde mkb-ondernemers is niet bereid de bedrijfsvoering in te richten op digitalisering (inclusief online verkoop). Zorgelijk is dat 41 procent van de mkb'ers wel wil digitaliseren, maar kampt met een gebrek aan financiële middelen of capaciteit om in actie te komen. Ruim een kwart heeft de bedrijfsvoering al gedigitaliseerd. Hier ligt een kans voor digitale partijen, gemeenten en de landelijke overheid om lokale ondernemers beter te ondersteunen in het opbouwen van hun

Onder druk van grote (ook buitenlandse) online spelers wordt op lokaal niveau ook naar digitalisering gekeken. Dit heeft ook gevolgen voor de bedrijfsvoering van lokale spelers. Bent u bereid uw bedrijfsvoering hierop in te richten?



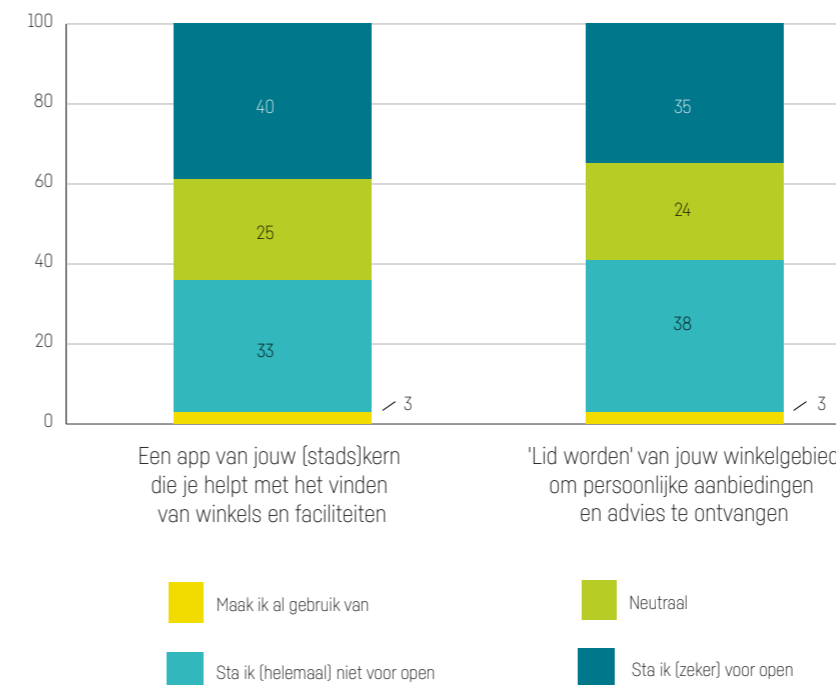
eigen digitale propositie. Dit kan door financiële steun te bieden en kennis te verschaffen. Grote gemeenten zijn hier vaak al wel actief mee bezig. Op plekken daar waar sprake is van een goede *bedrijfsinvesteringszone* (BIZ) krijgt dit thema vaak ook de aandacht die het verdient. Ondernemers vinden dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor de digitale propositie van hun bedrijf en 68% van de retailers is ook van mening dat de digitalisering van kernwinkelgebieden een verantwoordelijkheid van de ondernemers zelf is. Bijna een vijfde van de ondernemers geeft aan dat het een verantwoordelijkheid van de gemeente is.

Digitale toepassingen in de kern

Uit de expertinterviews blijkt dat retailers en vastgoedpartijen het gebruik van digitale toepassingen voor *wayfinding* en informatievoorziening (via digitale schermen in de straat of via apps) als haalbare en relevante opties bestempelen. De consument staat over het algemeen open voor dergelijke

In hoeverre sta jij open voor deze toepassingen?

consumentenperspectief, in procenten





Ik denk dat er te weinig aandacht is voor het organiseren van de logistiek naar de kernen toe. Denk bijvoorbeeld aan inwoners de mogelijkheid bieden om online bestelde producten door een busje of bakfiets voor de deur geleverd te krijgen. Daarnaast is het kunnen blijven bevoorraden van individuele winkellocaties een aandachtspunt. Kernen worden levendig doordat mensen er wonen, met hen rekening houden is ook belangrijk bij het organiseren van de lokale logistiek.

- Respondent grootwinkelbedrijf

toepassingen. Minder positief zijn de experts over een lokaal platform waar bijvoorbeeld in één online omgeving lokaal gewinkeld kan worden. In enkele gebieden is dit de afgelopen jaren zonder groot succes getest. Het verschil werd niet gemaakt, vooral door gebrek aan draagvlak onder consumenten en ondernemers. Een digitaal lokaal platform kost geld en moeite, ondertussen gebruikt de consument de websites van de aanwezige partijen zelf. Initiatieven als 'lid worden' van een kern om persoonlijke aanbiedingen en advies te ontvangen kunnen, waarschijnlijk om dezelfde reden, rekenen op matig enthousiasme van de consument.

LOKALE LOGISTIEK, BEVOORADING EN BEZORGING

De gemeente heeft de regie om panden slimmer te bevoorraden. Daarvoor is visie en regelgeving nodig om de aanpak te managen en te realiseren. Door goed te overleggen met retailers, vastgoedpartijen en logistieke spelers kunnen oplossingen gevonden worden met voldoende draagvlak bij alle partijen. Zo noemen in de interviews alle stakeholders de realisatie van transporthubs aan de rand van steden of winkelgebieden en het 'slim' faciliteren van de lokale distributie naar individuele locaties kansrijk. Op die manier kan er kleiner en emissieloos worden getransporteerd.

In overleg met de verschillende stakeholders kan ook gekeken worden welke oplossing past bij transportvolumes en -frequentie waar sprake van is. Zo kunnen fietskoeriers in sommige gevallen een alternatief bieden, maar natuurlijk niet voor vrachtwagens met rolcontainers die meerdere keren per week een winkel bevoorraden. Naast slimmere bevoorrading wordt door enkele experts benadrukt dat transportafval (vooral plastic) ook een belangrijk onderwerp is als het gaat om logistiek en bezorging. Om tot plasticvrije distributie te komen ligt de regie bij de landelijke politiek. Op lokaal niveau is dit vraagstuk lastig op te lossen.

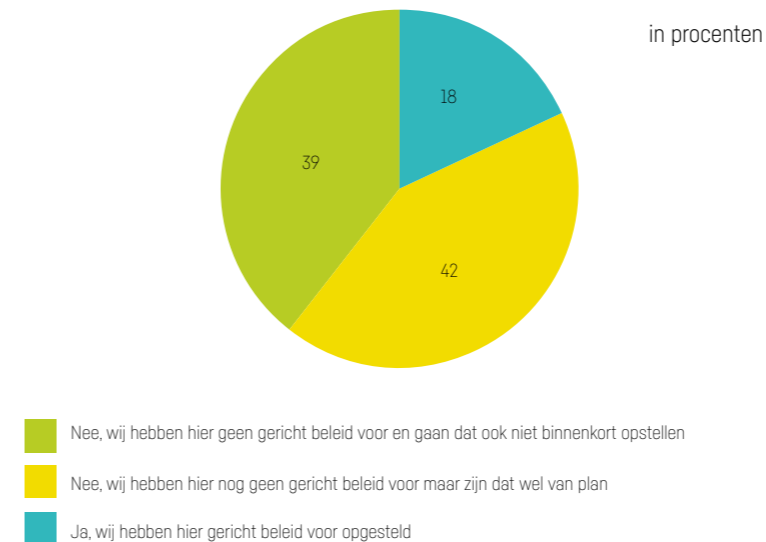
Ook bij het bezorgen van online bestellingen kan kritischer gekeken worden naar lokale oplossingen om het vrachtverkeer in binnensteden te beperken. Zo kunnen fietskoeriers en elektrische scooters de uitstoot reduceren. Tegelijkertijd moet gekeken worden naar de veiligheid en leefbaarheid in de kern en die wordt niet automatisch opgelost met meer koeriers op fiets of scooter. De grootste impact op het bezorgen heeft het bestelgedrag van de consumenten. Het aantal bezorgingen kan worden verminderd door het belasten of rekenen van een standaard vergoeding voor online bestellingen en retouren.

Impact van de bezorgeconomie

Online retail is een competitief speelveld waar 'gratis' verzending en retourneren de standaard zijn. Een logisch gevolg hiervan is de 'bezorgeconomie' waarin consumenten veel online bestellen en pakjes thuis laten bezorgen, om vervolgens vaak [een deel van] de bestelde producten te retourneren. Het gevolg van dit bestelgedrag is een toename van de logistieke druk. Consumenten geven aan over vijf jaar in alle categorieën nog vaker online te kopen dan nu. Zonder regulering zal de pakketjesstroom alleen maar groter worden. Ondanks die voorspelling geeft slechts 18% van de gemeenten aan gericht beleid te hebben rondom de toenemende logistieke druk.

Elke transportbeweging komt met logistieke, personele en klimaatgerelateerde kosten. Deze kosten worden weliswaar door retailers (deels) aan de consument doorbelast in de prijs van het product, maar doordat de diensten 'gratis' worden aangeboden, heeft de consument echter maar weinig besef van de financiële en klimaatgerelateerde impact van hun bestelgedrag. Om die reden wordt sinds kort over belasting op pakket-

Steeds vaker bestellen consumenten producten, maaltijden en boodschappen online die thuis afgeleverd worden. Hierdoor rijden er veel bezorgbusjes en scooters door de straten. Heeft uw gemeente hiervoor een beleid opgesteld?



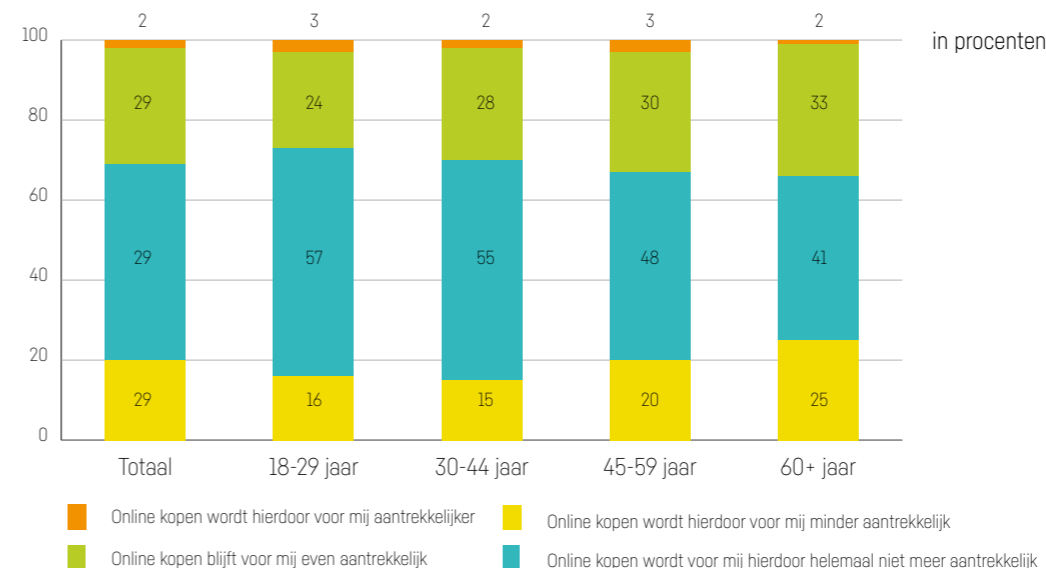
bezorging nagedacht. Hierbij zou het rekenen van bezorgkosten verplicht worden, met als onderliggende doel de bewustwording van de consument te vergroten.

Over het algemeen is de consument niet bereid te betalen voor de daadwerkelijk gemaakte kosten van bezorg- en retourzendingen. Uitzondering hierop zijn 18- tot 29-jarigen die wel willen betalen voor de toegevoegde waarde van thuisbezorging. Deze bereidheid neemt snel af onder consumenten met een hogere leeftijd.

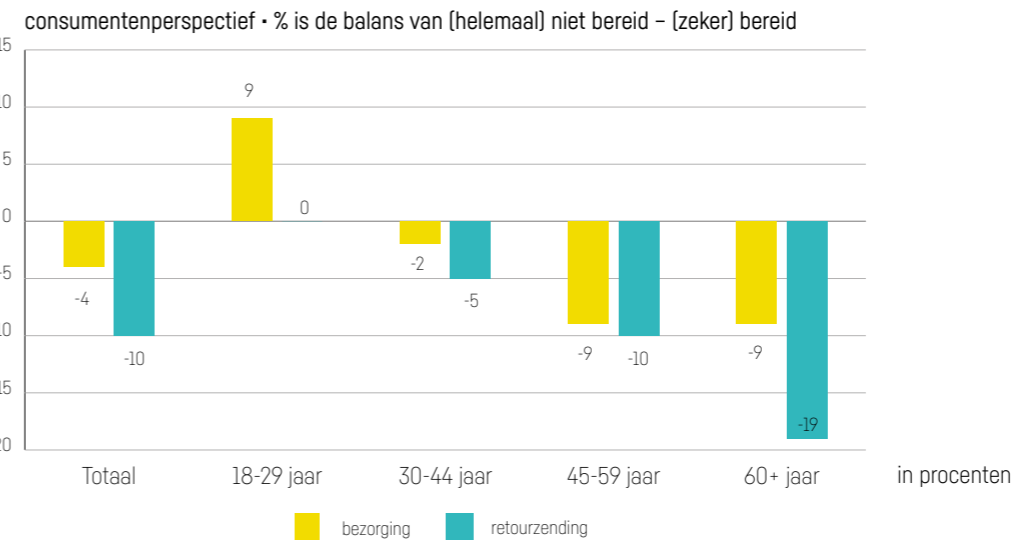
Standaard betalen voor bezorging en retourneren maakt online kopen minder aantrekkelijk. Dit vindt bijna de helft van de ondervraagde consumenten. Voor een vijfde is online kopen dan zelfs helemaal niet meer aantrekkelijk. Transparant zijn over de kosten van bezorging, ook bij 'gratis', verzenden, kan al voor bewustwording zorgen bij de consument. Zodra de aantrekkelijkheid van online bestellen afneemt, zal de consument naar verwachting eerder geneigd zijn om voor aankopen naar een fysieke winkel te gaan, of gebruik te maken van *click-and-collect*, en online bestellingen en ophalen in de winkel.



Stel: online winkels gaan standaard kosten berekenen voor bezorgen en/of retourneren. In hoeverre heeft dit invloed op de aantrekkelijkheid van online kopen?
consumentenperspectief, balans (helemaal) niet bereid – (zeker) bereid



Ben je bereid te betalen voor de daadwerkelijk gemaakte kosten van een bezorging/retourzending?





6 HUMAN CAPITAL

Niet alleen de kern maar ook de fysieke winkel vervult een belangrijke sociale functie voor de consument. Met deze sociale functie heeft de fysieke winkelomgeving iets unieks in handen ten opzichte van het online kanaal. Daarom geldt voor veel sectoren dat klantvriendelijkheid, persoonlijk geholpen worden en advies krijgen belangrijke aspecten zijn om de fysieke winkel te bezoeken. Daarnaast voegt de fysieke omgeving waarde toe omdat je producten snel en gemakkelijk en in een kort tijdsbestek kunt kopen en direct kunt meenemen. Verder is de winkel bij uitstek een plek waar je producten kunt bekijken en ontdekken door ze te passen, aan te raken en te testen. Expertise, efficiency en experience daar draait het om voor de consument. Medewerkers spelen in al deze functies een belangrijke rol. Onder invloed van de krapte op de arbeidsmarkt staat de sociale functie van de fysieke winkelomgeving maar ook de horeca onder druk. Indirect heeft dit ook een negatief effect op het functioneren van de kern. Dit geldt in het bijzonder voor kernen waar het bezoeken van winkels of horecagelegenheden dominant is. Vanuit het deelprogramma Human Capital van de Retailagenda is dit een belangrijke ontwikkeling om in het onderzoek te belichten. Daarom wordt hier kort het oogpunt van de consument, de mkb'er en de gemeente belicht.

Oogpunt consument

Bijna 80% van de consumenten merkt de effecten van de tekorten aan personeel. Die ziet lege schappen, moet wachten op bediening in de horeca, krijgt te maken met lange rijen bij de kassa of merkt dat winkels en horeca aangepaste openingstijden hebben of vaker gesloten zijn. Het feit dat de consument deze zaken ervaart, maakt de ernst van de situatie duidelijk. Als een winkel niet kan voldoen aan de verwachtingen van de klant dan daalt de motivatie om een fysieke winkel én indirect de kern te bezoeken.

Oogpunt mkb

59% van de mkb'ers heeft moeite met het vinden van nieuw personeel. In het onderzoek wijst 61% van de mkb'ers de landelijke overheid aan als hoofdverantwoordelijk voor het stimuleren van een gezonde arbeidsmarkt. Een kwart zegt dat ondernemers hier zelf verantwoordelijk voor zijn en de rest legt deze bij de gemeente. Wat zou de landelijke overheid, volgens de mkb'ers, kunnen doen om de arbeidsmarkt te stimuleren?



Extreem hoge bedragen betalen aan jongeren die tijdelijk werken voor de overheid is niet de oplossing, denk aan de GGD tijdens corona. Beter is niet werkenden te stimuleren om te gaan werken. Door lagere uitkeringen, maar ook de mentale voordelen van werken onder de aandacht brengen. En ook parttimers stimuleren om meer te gaan werken, bijvoorbeeld door goedkopere kinderopvang.

- *Respondent mkb-retailer*



Zorg dat je een interessante werkgever bent. Wij leiden op, hebben aandacht voor persoonlijke omstandigheden en bieden individuele ontwikkelingsmogelijkheden en betalen iets boven marktconform.

- *Respondent mkb-retailer*



Een positieve benadering naar toekomstige werknemers is heel belangrijk, evenals de werksfeer, een vast contract en geen nulurencontract! Ook opleidingsmogelijkheden en variabele taken in een bedrijf dragen hieraan bij, weet ik uit ervaring.'

- Respondent mkb-retailer



Samen met ondernemers hebben we een actieplan HC opgezet. Daarnaast kozen we voor een promotie- en marketingcampagne voor centrum en maakindustrie waarbij we onze gemeente op de kaart willen zetten. De jonge talentencampagne is onderdeel van het plan, waarin we jongeren willen attenderen op de mooie bedrijven en banen die we in onze gemeente hebben. We werken hierin samen met alle ondernemersverenigingen in onze gemeente.

- Respondent middelgrote gemeente

- Subsidieregeling instellen voor niet-werkenden. Interessant maken om juist wél te werken;
- Niet meespelen als dé grote concurrent van andere branches. De hoge uurtarieven die (tijdelijk) werden geboden tijdens de coronacrisis hebben een permanente opwaartse druk op de lonen veroorzaakt.

Wat kunnen ondernemers, volgens de mkb'ers, zelf doen om de arbeidsmarkt te stimuleren?

- Betere arbeidsvoorwaarden bieden;
- Hogere lonen bieden;
- Goede/leuke/gezellige werksfeer creëren waar men wil komen werken;
- Personeel scholen/cursussen aanbieden;
- Toekomstperspectief aanbieden aan stagiairs.

Oogpunt gemeenten

Ruim de helft van de gemeenten zegt met de problematiek op de arbeidsmarkt bezig te zijn of dit op korte termijn te gaan doen. 47% geeft aan hier niet mee bezig te gaan. De gemeenten die al beleid ontwikkelen doen of deden dit in samenwerking met de retailers of ze haakten aan bij bijvoorbeeld een Human Capital Agenda van de Retailagenda.



7 SAMENWERKEN

De thema's die in dit rapport worden besproken hebben vaak één gemeenschappelijke deler: het belang van samenwerken. Samenwerken is dé manier om het verschil te maken en te werken aan een duurzame en leefbare toekomst van de kern. Maar hoe zorg je voor gezonde samenwerking tussen stakeholders en hoe ga je uiteindelijk over tot actie? In dit hoofdstuk duiken we dieper in de volgende onderwerpen:

- Belemmeringen: capaciteitsproblemen en gebrek aan samenwerking
- Betrokkenheid: onderlinge afhankelijkheid en kansen
- Verantwoordelijkheden: de gemeente aan zet, maar spelen doe je samen

BELEMMERINGEN: capaciteitsproblemen en gebrek aan samenwerking

Succesvolle transformatie van kernen wordt vaak belemmerd door uiteenlopende factoren. Stakeholders constateren ten eerste gebrek aan leiderschap, visie en capaciteit bij gemeenten. Retailers en vastgoedpartijen geven aan dat in hun gemeente een consistente visie ontbreekt. Ook heeft de gemeente vaak niet de personele of financiële capaciteit om dergelijke projecten op te zetten of naar behoren te leiden. Door dit gebrek lopen retailers en vastgoedpartijen nogal eens vast in lange processen terwijl vooral retailers juist graag op korte termijn actie willen ondernemen. Vergunningen en bestemmingsplannen vertragen de verandering ook. Vastgoedpartijen ervaren vooral dat het om juridische redenen lastig is om bijvoorbeeld de functie van panden te veranderen. Transformatie vraagt om regelgeving die continuïteit van de gebiedsvisie waarborgt. Het is daarom goed om te kijken in hoeverre meer flexibiliteit ten aanzien van bestemming van een pand naar de toekomst kan worden ingezet om transformatie makkelijker en sneller mogelijk te maken.

Tegelijk geven gemeenten aan dat de samenwerking met ondernemers en vastgoedpartijen nogal eens belemmerd wordt door matige participatie van stakeholders. Veel kernen hebben te maken met versnipperd eigendom. Daarnaast zijn (groot-)bezitters van vastgoed soms moeilijk bereikbaar om het gesprek aan te gaan over een langetermijnvisie. De roep om investeerders die hun nek uit durven te steken en deel te nemen aan verandering klinkt steeds luider en wordt gedeeld door de vastgoedpartijen zelf. Tegelijkertijd vertragen soms horeca- en retail ondernemers de verandering omdat ze hun hakken in het zand zetten. Soms functioneert de BIZ niet goed, waardoor het voor gemeenten lastig is om de eerste

stappen te zetten, laat staan om langdurige relaties op te bouwen met stakeholders in de kern. Vaak gaat eigen belang voor de gezamenlijke visie op een leefbare toekomst van de kern. Als argument voeren retailers en vastgoedpartijen dan aan dat de gezamenlijke visie vaak niet toereikend is of te weinig wordt nageleefd.

BETROKKENHEID: onderlinge afhankelijkheid en kansen

Sleutel in transformatieprojecten is betrokkenheid van stakeholders. Zo vindt 86% van de mkb'ers dat zij (heel) graag op strategisch niveau meedenken over de toekomstvisie van kernwinkelgebieden. De praktijk is anders: meer dan de helft (52%) zit niet bij deze gesprekken aan tafel.

Gemeenten en vastgoed erkennen elkaars positie om deze projecten te laten slagen. Zij noemen ook retailondernemers als een belangrijke schakel. Hier ligt een kans om samen te werken aan een grotere betrokkenheid van het mkb. Ook horecaondernemers worden door gemeenten en vastgoed aangehaald als schakel in het proces. Alleen gemeenten noemen de landelijke overheid en provincies als samenwerkingspartner.



In de expertinterviews wordt door alle stakeholders het draagvlak onder bewoners aangehaald om lokale transformatie succesvol te maken. Zij zijn immers gebruikers van de kern. Opvallend is dat slechts 30% van de gemeenten en 28% van de mkb'ers aangeeft dat het voor hen (heel) belangrijk is samen te werken met bewoners(verenigingen) bij transformatieprojecten. Daarnaast weet slechts 22% van de consumenten wat in de gemeente gebeurt op het gebied van ontwikkeling, terwijl 31% aangeeft hier (heel) nauw betrokken bij te willen zijn. Zij willen bijvoorbeeld hun mening delen via enquêtes, inspraakavonden of verkiezingen van lokale ideeën (vooral populair onder jongeren).

Stakeholders willen betrokken worden bij de ontwikkelingen in hun eigen kern. Dit geldt niet voor iedereen in dezelfde mate, maar de wens om te participeren is groter dan dat op dit moment gebeurt. Dit biedt veel kansen, omdat dan vanuit de gezamenlijke behoefte gewerkt kan worden aan een toekomstbestendige kern.

VERANTWOORDELIJKHEID: de gemeente aan zet, maar spelen doe je samen

Volgens de experts zijn de gemeenten aan zet om transformatieprojecten aan te jagen. Sterk project- en centrummanagement waarbij alle stakeholders aan tafel zitten en tot een gedeelde visie komen biedt de beste kansen op succes. Vanuit deze visie kan de gemeente kaders uitzetten op het gebied van vergunningen en bestemmingen. Aan de hand van deze kaders is het aan vastgoedpartijen en retailers om vooraf mee te denken en zaken op te pakken waarvoor zij verantwoordelijkheid dragen. Denk hierbij aan een proactief gesprek tussen vastgoedpartij en retailer enerzijds over de verduurzaming van het winkelpand of anderzijds over relocatie, verkleinen of vergroten van het winkelpand.

Het is voor vastgoedpartijen en retailers te makkelijk om af te wachten tot de gemeente met een plan komt. Om zelf over te gaan tot actie is een goed functionerende BIZ met ondernemers die écht willen participeren van groot belang. De gemeente kan stakeholders stimuleren om in actie te komen, door te laten zien dat er in een gebied echt iets wordt ondernomen met fysiek resultaat. De gemeente is hoofdverantwoordelijk voor de uitvoering van projecten in openbare ruimte. Als de omgeving zichtbaar verandert, kan de gemeente rekenen op meer steun van bewoners en ondernemers. 'Een aanpak waarbij de transformatie zichtbaar wordt wekt vertrouwen bij

mkb-ondernemers én ketens. Dit kan al door een vorm van place making in te zetten bij de start van het transformatieproces, waardoor ondernemers makkelijker de keuze maken om bij voorbeeld te blijven in een kern of zelfs nieuwe ondernemers aan te trekken.

HOE NU VERDER? SAMENWERKING EN EEN GOEDE COACH ALS SLEUTEL VOOR SUCCES

Transformatie van kernen is een samenspel van partijen waarbij iedereen zich bewust is van zijn rol om de verandering te laten slagen. Om te komen tot een goede kern en te werken van impact naar perspectief is samenwerken de sleutel. De ogen kunnen niet alleen gericht zijn op de gemeente, uiteindelijk profiteert iedere stakeholder van een gezonde samenwerking in een gezonde kern. De urgentie en wens om te transformeren is duidelijk aanwezig en wordt gedeeld door alle stakeholders in de expertinterviews. De uitdaging is nu om deze welwillendheid om te zetten in de bereidheid om tijd en moeite te steken in het gezamenlijke proces. Dat vraagt om integrale samenwerking onder begeleiding van een coach waarin naar elkaar wordt geluisterd en niet meteen naar de financiële kant wordt gekeken.

Alle stakeholders verdienen ruimte om wensen, ideeën en verwachtingen uit te spreken, pas daarna kan de gezamenlijke visie worden omgezet in actiepunten waarmee iedere stakeholder aan de slag kan. Dit begint met een goede behoefte inventarisatie waarbij alle stakeholders betrokken worden. Betrokkenheid van iedereen is nodig voor het broodnodige onderlinge begrip. Vanuit begrip voor ieders standpunt en de behoefte



kan vervolgens gewerkt worden aan een goede business case. Dit betreft het in evenwicht brengen van behoeften en belangen van stakeholders maar ook de financiën. Daarbij kan de rekening niet altijd bij één partij neergelegd worden en soms zijn harde keuzes maken noodzakelijk. De business case vormt het fundament om vervolgens besluiten te nemen en met elkaar te bouwen aan die succesvolle kern.

Om op het gebied van samenwerking de transitie te maken van spanningsveld naar trainingsveld zijn goede communicatie en coaching essentieel. Goede communicatie werkt altijd, ook hier. Ervoor zorgen dat stakeholders op de hoogte zijn van de koers, uitgangspunten en voortgang. Dat vraagt nogal wat. Daarom is communiceren alleen niet voldoende. Een sterke (externe) projectleider die als een soort coach van het project voor alle stakeholders fungeert is een onmisbare schakel om kernen in beweging te krijgen. Deze coach zorgt ervoor dat alle stakeholders voor ogen houden wat het gezamenlijke einddoel is en zorgt ervoor dat dit bereikt wordt. Hij/zij heeft overzicht, zorgt voor draagvlak en zorgt ervoor dat processen in de juiste volgorde worden uitgevoerd om vertraging te voorkomen.

Samenwerking en een goede coach zijn noodzakelijk om tot succesvolle kernen te komen. Minstens zo belangrijk is dat in succesvolle kernen niet de invulling van het aanbod maar de invulling van de sociale behoeften van inwoners en bezoekers centraal staat. Daarom heeft de coach een aanpak nodig om voortgang te boeken. Het in het kader toegelichte 5S-model kan daarbij als handvat dienen om samen met elkaar succes te boeken en altijd een belangrijk einddoel voor ogen te houden. Namelijk ervoor zorgen dat de kern een prettige plek is en blijft voor inwoners en bezoekers.

De Retailagenda speelt een verbindende rol binnen deze dynamiek tussen de stakeholders op landelijk niveau. De Retailagenda heeft zicht op *best practices* en zorgt voor kennisuitwisseling over de verschillende thema's. Ze biedt netwerkrimte aan alle stakeholders wat bijdraagt aan het succes van transformatieprojecten. Het gezamenlijk doel is duidelijk: samen werken aan leefbare en toekomstbestendige kernen.

Succesvolle kernen aan de hand van het 5S-diagram

Een duidelijke koers en visie vormen de basis van succesvol kernbeleid. Dit is per definitie een dynamisch spel. Deze dynamiek is aan de hand van de verkregen inzichten gevisualiseerd in het 5S-diagram. De sociale functie van de stadskern en de invulling van de sociale behoeften van inwoners en consumenten staat centraal. Van buiten naar binnen denken daar draait het om. Eerst in het groter geheel van de sociale functie van de stad en vervolgens in de doorvertaling van de sociale functie naar straten en individuele panden. Het succes van een kern valt en staat bij een goede samenwerking.

1 STEDEN

Overkoepelend beleid voor de hele gemeente, stad of dorp. Een duidelijke visie op de concurrentiepositie, functie en onderscheidend karakter zijn belangrijk. Het is voornamelijk het werkgebied van de gemeente samen met provinciale en landelijke overheden. Toch is de betrokkenheid van de andere stakeholders hier ook al essentieel.

2 STRATEN

Een duidelijke visie op de sociale én economische functie van straten en gebieden in de kern is belangrijk. Hierbij draait het om thema's zoals de functiemix, retailmix, openingstijden, mobiliteit en leefklimaat. De gemeente is vaak hoofdverantwoordelijke, omdat deze thema's betrekking hebben op de openbare ruimte. Daarnaast zijn duidelijke visie en regelgeving noodzakelijk voor alle stakeholders om te bepalen waar de kansen liggen. Intensieve samenwerking met vastgoedpartijen en retail- en horecaondernemers is noodzakelijk, net als de participatie van bewoners.



- steden
- straten
- steden
- sociaal
- samenwerken aan succesvolle kernen



- steden
- straten
- stenen
- sociaal
- samenwerken aan succesvolle kernen

3 STENEN

Dit draait om een duidelijke visie op gebruik en invulling van individuele panden. Denk aan verduurzaming, de transitie van winkelpanden naar andere functies. Op dit niveau wordt vooral samengewerkt tussen vastgoedpartijen en huurders (ondernemers). De gemeente geeft de kaders waarbinnen de transitie mogelijk is.

4 SOCIAAL

Succesvolle kernen voegen waarde toe omdat ze in sociale behoeften voorzien. Hierbij gaat het om de sociale waarde van de kern, die wordt gevormd door functies zoals ontmoeten & verblijven en cultuur in combinatie met behoeften op het gebied van wonen, werken en winkelen. Alle stakeholders hebben hier een verantwoordelijkheid en inwoners vroegtijdig betrekken bij visie & beleid is daarbij belangrijk.

5 SAMENWERKEN AAN SUCCESVOLLE KERNEN

Samenwerking tussen de stakeholders op stad-, straat- en pandniveau is de basisvoorwaarde voor succesvol kernbeleid. Door met elkaar de juiste invulling te geven aan ieder niveau, met de sociale behoeften van inwoners en consumenten als vertrekpunt, wordt er gewerkt aan een succesvolle kern.





Retailagenda



INRETAIL

