

UITVOERING RETAILVISIE LEIDSE REGIO 2025

ACTIEPLANNEN EN STRATEGIE

OPDRACHTGEVER

Economieo71

TITEL RAPPORT

Uitvoering retailvisie Leidse Regio 2025
actieplannen en strategie

KENMERK

LR071Hoofd.def

DATUM PUBLICATIE

12 januari 2018

STATUS PUBLICATIE

Definitief

PROJECTLEIDER**OPDRACHTGEVER**

Ton Orleans

PROJECTTEAM EXPERTTEAM**WINKELGEBIEDEN**

Remko Bak

Jaap Kaai

Marc Majolée

Hans Zimmer

DOCUMENTATIEPAGINA

Expertteam Winkelgebieden cooperatie U.A.

KvK: 64983064

Cauberg 16

3524 LJ Utrecht

info@expertteam-winkelgebieden.nl

www.expertteam-winkelgebieden.nl

INHOUDS OPGAVE

Documentatiepagina	1
Inhoud	3
1. Inleiding	4
2. actieplannen actielijn A	7
3. Plannen van aanpak actielijn B	14
4. Herontwikkelstrategieën actielijn C	22
5. Uitvoeringsaspecten	27
BIJLAGE I: Best practices ondernemersfonds	38

1. Inleiding

AANLEIDING

In 2016 is voor de Leidse regio de 'Regionale retailvisie 2025' vastgesteld. Met deze visie is een vitaal en toekomstbestendige retailstructuur geschetst. Het opstellen van een visie is één, het realiseren van de gestelde doelen is twee. Aansluitend aan de visie is daarom de stap gezet om voor alle winkelgebieden een actieplan, plan van aanpak of ontwikkelingsstrategie op te stellen.

Een actieplan, plan van aanpak of ontwikkelingsstrategie geeft een zo concreet mogelijk pakket van acties en maatregelen voor een winkelgebied en benoemt het proces om tot uitvoering te komen, met doel, tijdsplanning, prioritering en de daarbij betrokken partijen en trekkers (SMART).

Drie actielijnen

De actieplannen, plannen van aanpak en ontwikkelingsstrategieën zijn langs drie lijnen uitgewerkt:

1. **actielijn A:** sterker maken wat sterk is (gebieden binnen de detailhandelsstructuur 2025);
2. **actielijn B:** mogelijkheden verkennen voor winkelgebieden en solitaire winkelpanden buiten de structuur;
3. **actielijn C:** verminderen van het aantal vierkante meters op doelgerichte locaties.

Aanpak en proces

Via een intensief en interactief proces heeft het Expertteam Winkelgebieden in de periode april tot november 2017 samen met de stakeholders gewerkt aan het opstellen van de plannen en strategieën. Voor de begeleiding en procesafspraken is regelmatig overlegd met de projectgroep en stuurgroep. Hier is onder meer het format van de actieplannen besproken en vastgesteld. De daadwerkelijk inhoud en aard van de maatregelen en zaken die spelen dan wel nodig zijn voor de verschillende centra zijn in kaart gebracht door per winkelgebied de volgende stappen te doorlopen:

- literatuurstudie;
- schouw winkelgebieden;
- inventarisatie en schouw solitaire panden (actielijn B);
- uitzetten enquêtes onder marktpartijen (actielijn A en C);
- overleg met vertegenwoordigers winkeliers-/ondernemersverenigingen en voeren van één op één gesprekken met betrokkenen (mede aan hand van schouw en enquête);
- voor enkele winkelgebieden in actielijn A organisatie interactieve werksessie met stakeholders;
- opstellen en terugkoppelen actieplannen met de vertegenwoordigers van de winkelgebieden;
- organisatie regio-brede werkconferentie met workshops door landelijke experts in combinatie met lokale ervaringsdeskundigen.

In het proces zijn ondernemers, vastgoedeigenaren en andere stakeholders uit de winkelgebieden nadrukkelijk betrokken. Voor actielijn A en C zijn gesprekken gevoerd met de vertegenwoordigers van de winkeliers- en ondernemersverenigingen en landelijke en lokale vastgoedeigenaren. In actielijn B is er vrijwel geen sprake van organisatie van ondernemers, daar hebben voornamelijk individuele gesprekken plaatsgevonden.

Tevens is er overleg geweest met andere betrokkenen waaronder gemeentelijke accountmanagers en Centrummanagement (Leiden), wijkmanager (Rijnsburg) en projectleiders van bestemmingsplan-procedure (o.a. Oranjegalerij), beheerplannen (o.a. Hoornespassage en Hoftuin) en projectleiders gebiedsvisie of -ontwikkeling (o.a. Lammenschans en Baanderij).

Resultaat

De actieplannen, plannen aanpak en ontwikkelstrategieën zijn nadrukkelijk opgesteld vanuit het oogpunt van het winkelgebied en in samenspraak met de ondernemers en eigenaren aldaar. De plannen zijn 'lean en mean': kort, krachtig, actiegericht en bevatten aanbevelingen voor de te nemen acties en zijn gericht op alle betrokkenen, zowel marktpartijen als overheid.

De acties en strategieën zijn zo concreet mogelijk en SMART-geformuleerd. Dit betekent dat aangegeven is wat, waarom, wanneer, door wie en waarmee moeten worden opgepakt. Dit omdat gemeente, ondernemers en vastgoedeigenaren zelf met de actiepunten aan de slag moeten. De actieplannen per winkelgebied zijn opgenomen in een bijlagerapport¹.

Dit rapport - met inbegrip van de bijlagen - is een uitvoeringsdocument en stelt geen (nieuw) beleid vast. Zoals in de retailvisie is opgenomen, zal na drie jaar worden geëvalueerd hoe de regio verder moet gaan met de uitvoering van het beleid. Dat is in de eerste helft van 2019. De Stuurgroep

¹ De plannen van aanpak voor de winkelgebieden en de solitaire panden behorende tot actielijn B bevatten (gevoelige) informatie verkregen op basis van ondermeer persoonlijke gesprekken. Vanuit privacy-overwegingen is er voor gekozen deze niet openbaar te maken.

heeft bevestigd dat vóór die tijd niet wordt afgeweken van de hoofdstructuur zoals die in de visie is vastgelegd. Bij de uitvoering van de actieplannen wordt niet afgeweken van de retailvisie dan wel met gemeentelijk beleid dat uitgangspunt was bij het opstellen van de retailvisie, tenzij daarover overeenstemming wordt bereikt tussen de betrokken partners in de Stuurgroep.

Onderliggende rapportage en bijbehorende actieplannen, plannen van aanpak en ontwikkelingsstrategieën dienen als basis en opmaat voor de volgende stap: de daadwerkelijke uitvoering van de acties en strategieën. Daartoe is een aantal algemene regio-brede acties benoemd als aanbeveling om te komen tot en gezamenlijk te werken aan een toekomstbestendige detailhandelsstructuur.

Leeswijzer

In **hoofdstuk 2** wordt ingegaan op de belangrijkste bevindingen en resultaten, zoals die zijn verwoord in de afzonderlijke actieplannen voor actielijn A.

De plannen van aanpak voor de winkelgebieden en solitaire panden die onderdeel uitmaken van actielijn B staan centraal in **hoofdstuk 3**.

De ontwikkelstrategieën voor de pdv locaties in actielijn C komen aan de orde in **hoofdstuk 4**.

Afsluitend bevat **hoofdstuk 5** aandachtspunten die relevant zijn voor de volgende fase: de uitvoering van de actieplannen, plannen van aanpak en ontwikkelstrategieën. Dit betreft tevens regio-brede aanbevelingen; punten waarvan het Expertteam Winkelgebieden constateert dat deze voor meerdere winkeliersverenigingen of winkelgebieden relevant zijn.

2. Actieplannen actielijn A



Relevante trends in aankoopgedrag voor de 27 winkelgebieden uit de Retailstructuur 2025

Op basis van het laatste Randstad Koopstromenonderzoek (KSO2016)² blijkt dat de consument t.o.v. 2011 voor wat betreft de aankoopplaatsen het volgende gedrag vertoont:

- boodschappen worden meer *lokaal* in de directe eigen woonomgeving aangeschaft;
- voor recreatief winkelen en shoppen is hij/zij sterker georiënteerd op de *grotere centra*;
- toename oriëntatie en aankoop via *internet*.

Voor de Leidse regio gelden deze trends ook. Centra dienen afhankelijk van hun functie en profiel dan ook in te spelen op deze trends. Dit is voor de Leidse binnenstad of het centrum van Katwijk anders dan voor buurtcentra als Santhorst of Koopcentrum Oegstgeesterweg. Maar wel aan de orde.

Attractieve centrumgebieden: de mens staat centraal!

Mensen zijn kritisch. Centra beconcurreren elkaar al lang niet meer op winkelaanbod alleen, of zaken als bereikbaarheid en parkeren. Mensen wegen veel meer zaken mee, zoals de mix aan voorzieningen, de aanblik en uitstraling van het centrum en de openbare ruimte, sfeer en gezelligheid etc. Daarbij is steeds meer aandacht nodig voor niet-winkel voorzieningen en evenementen. Dit alles passend bij de verzorgingsfunctie van het gebied: hoe groter de verzorgingsfunctie, hoe hoger de eisen en verwachtingen van de klant.

Zijn of haar behoeftebevrediging beslaat het totale spectrum van basisbehoeften (boodschappen doen, eten en drinken) tot aan aspecten die gericht zijn op ontmoeten en beleving ('place to be').



Bron: Maslow, bewerking Majolée RetailVastgoedAdvies

² Het KSO2016 is uitgevoerd na totstandkoming van de retailvisie Leidse Regio 2025

Drie C's consumentenbehoefte: compacte, complete en comfortabele centra

De consument bepaalt met zijn komst, uitgaven en verblijfsduur of een centrumgebied goed en rendabel kan functioneren. Sinds Nederland voorzien is van veel centra met evenzoveel (voor een groot deel vergelijk- en uitwisselbaar) winkelaanbod is dat winkelaanbod niet meer de onderscheidende factor en reden waarom de consument voor een bepaald winkelgebied kiest. Sterker nog, het veranderend consumentengedrag uit zich in steeds meer doen van doelgerichte aankopen. Ook voor het kopen van bijvoorbeeld een broek, (sport)schoenen of koffiezetapparaat.

Daarnaast heeft onderzoek aangetoond dat diezelfde consument steeds minder bereid is grote afstanden in een winkelgebied af te leggen. Voor recreatief bezoek is dit maximaal 850 meter, voor boodschappen doen of gerichte aankopen niet meer dan 570 meter, dus gemiddeld 640 meter (bron: dtnp). Bovendien is in tegenstelling tot wat altijd werd aangenomen het zogenaamde 'winkelachtje' minder relevant dan gedacht.

Kortom, de consument wenst zijn winkelaankopen het liefst zo efficiënt mogelijk en op korte onderlinge afstand van elkaar te doen. Voor ontmoeten, horecagebruik en uitgaan is hij of zij bereid grotere afstanden af te leggen. Dit vraagt om een andere manier van inrichten van onze centra waarbij in de basis de voorzieningen in een kleiner gebied op onderling kortere afstand van elkaar en de parkeerlocaties worden gesitueerd. En hoewel dit altijd maatwerk is -geen winkelgebied is gelijk- zijn er zaken die altijd gelden bij het ontwikkelen van een visie en aanpak gericht op compacte en comfortabele centra.

Samenwerking en belangen

Het functioneren van centra wordt beïnvloed door een samenstel van belangen van alle betrokken stakeholders. Dit zijn primair de overheid, ondernemers en vastgoedeigenaren. De belangen blijken vaak niet gelijk of zelfs tegengesteld zijn. Het is van wezenlijk belang dat de partijen gaan opereren vanuit een gezamenlijk belang en een gezamenlijke 'stip op de horizon formuleren' waar eenieder zich achter kan stellen.

Het centraal stellen van de consument lijkt hierbij voor de hand te liggen, maar de praktijk is anders. Al te vaak geeft men aan dat 'de consument het niet weet'. Tegelijkertijd weet men ook niet waarom hij dan niet terugkomt of zelfs helemaal wegblijft. Het lokale DNA wordt niet of nauwelijks onderzocht en vertaald naar het winkelgebied, zodat het beoogde succes vaak uitblijft. De steden en centra die dit wel doen (o.a. Den Haag) floreren. Winkelcentrum De Kopermolen (Leiden) gaat zich bij haar branchering richten op de 'blauwe consument' en sluit daarmee aan bij het advies van de retailvisie Leidse Regio 2025.

Beleving op elk niveau: identiteit

De rol van de stad en winkelgebied als koopcentrum staat onder druk. Sterker, een andere functie, 'de stad als plek om iets leuks te beleven', wordt belangrijker. Het gaat om de identiteit van de plek die moet aansluiten bij de klant. Daarbij speelt de behoefte aan een goede ervaring die men ergens aan over wil houden een rol: een beleving met betekenis. In plaats van de verkoop van een product komt daarmee steeds meer de productbeleving centraal te staan (bron: 'Experience Economy', Joe Pine). Geloof, vertrouwen en betekenis van en voor de klant, de sociale meerwaarde, zijn succesfactoren (bron: Tom Kikkert). Dit vraagt om continu investeren van ondernemingen. Maar ook van overheid en vastgoedeigenaren.

Marketing vereist doelgroepbenadering

Als het gaat om het functioneren van binnensteden en wijkcentra is duidelijkheid en een strikte taakverdelingen en verantwoordelijkheden van betrokken partijen belangrijk. Het 'Leids' Model vindt daarbij landelijk veel navolging. Dit model onderscheidt 2 focusgroepen en geeft elk een eigen benadering: 'de bezoeker' en 'de ondernemer'. Dit onderscheid is van wezenlijk belang, omdat de vraag annex de behoefte van beide groepen totaal anders is:

- (city)marketing richt zich op de bezoeker. Dit gaat over de promotie van de binnenstad gericht op de consument die in het centrum komt om te winkelen.
- (centrum)management richt zich op de vraag van de ondernemer. Dit gaat om de praktische organisatie en samenwerking en heeft een commerciële en zakelijk insteek. Hoe kan ik een vergunning aanvragen? Wie moet ik hebben voor...? Ik heb een idee, hoe kunnen we dit samen oppakken?

Voor de recreatieve centra, maar ook de boodschappen- en doelgerichte centra in de regio, is het van belang te beseffen dat dit onderscheid er is. En gezamenlijk hiernaar te handelen.

Profilering: wie kiest wordt gekozen!

Centrummanagement, marketingorganisaties, ondernemers- en winkeliersverenigingen moeten (gaan of blijven) werken vanuit een visie over het product en de promotie daarvan. Oftewel 'de stip aan de horizon'. Bij **promotie** gaat om het vertellen van het verhaal van het centrum, het merk. Bij **product** gaat het om de content, de inhoud van het merk en programmering.

Eindhoven - Wie kiest wordt gekozen

Eindhoven365, de marketingorganisatie van Eindhoven, stimuleert, ondersteunt en faciliteert initiatieven, samenwerkingsverbanden, innovatieve kracht, inspiratie, kennis en content die het merk Eindhoven in het hoofd en het hart versterken. In afstemming met de gemeente heeft Eindhoven365 een dynamisch merk ontwikkeld. Voor zowel de citymarketing als de gemeentelijke huisstijl. Eén stad, één identiteit, één mentaliteit en één toekomst. In 2020 wil Eindhoven een vaste plek bemachtigen in de top 10 van de meest innovatieve regio's van de wereld en de top 3 van Europa. De inspanningen op het gebied van citymarketing door de Stichting Eindhoven Marketing moeten bijdragen aan het realiseren van deze ambitie. Zo profiteren stad en de bewoners van de stad Eindhoven.



Zoeterwoude - 100% naturel dorpscentrum in de Leidse regio

Met een focus op puur en echt (zoals verkoop en consumptie voedsel uit de omgeving) willen de ondernemers van Zoeterwoude aansluiten bij de manier van leven in het dorp. En dit uitstralen. Het leven is rustig en relaxed, kleinschalig. In plaats van streven naar hoge cultuur en dynamiek sluit men aan bij het ritme en tempo van de polder en het dorp. Gewoon, eerlijk, open, bewust van de enorme waarde van de eenvoudige dingen van het leven: 100% naturel.

Actieplannen: veel acties, veel te doen, coördinatie kan synergie opleveren!

Een belangrijk constatering bij het opstellen van de actieplannen is dat veel winkelgebieden en betrokken marktpartijen kampen met dezelfde opgaven. Zonder dat men dat zelf beseft.

De interactie tussen ondernemers *binnen* het winkelgebied is al vaak niet al te groot.

Tussen winkelgebieden onderling binnen een gemeente, of in de Leidse regio als geheel is de onderlinge uitwisseling nog minder. Het zijn hooguit vestigingen (bijvoorbeeld bakkers, supermarkten) van dezelfde organisatie die in meerdere centra gevestigd zijn die elkaar spreken. Veelal hebben die geen sturende rol dan wel zien ze niet het belang en nut van uitwisseling tussen de centra.

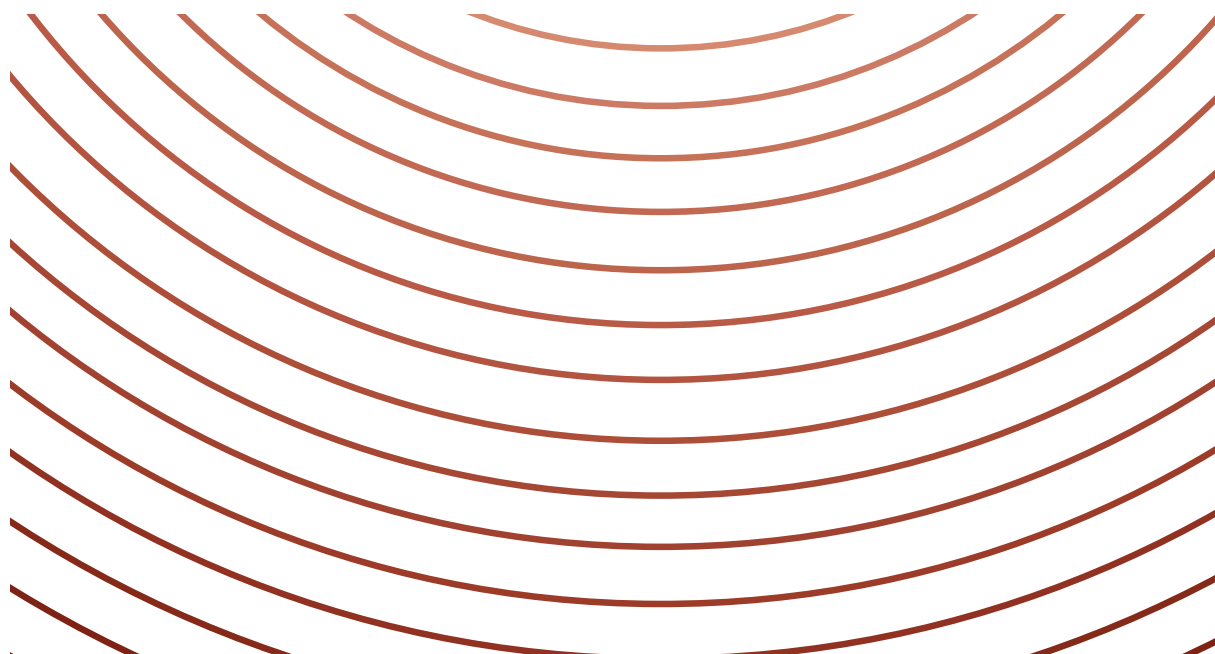
Actieplannen: format en proces

Het hebben van een retailvisie is niet genoeg. Het gaat juist om de vertaling van woorden naar daden, van plan naar uitvoering. Om actie. Dit is complex omdat er zoveel verschillende partijen bij betrokken zijn. Het gaat bij het functioneren en toekomstbestendig maken om de *combinatie van kwaliteit van het winkelgebied en de kwaliteit van de samenwerking* (bron: Platform De Nieuwe Winkelstraat).

Om winkelgebieden toekomstbestendig te maken en te houden is een pakket aan fysieke- (hardware) en niet-fysieke (software) maatregelen nodig. Gehanteerd is de 3-deling:

- het *fysieke of ruimtelijk-functionele* element van opgaven zoals winkels, parkeervoorzieningen en een aantrekkelijke openbare ruimte etc.;
- de *organisatie en samenwerking*; evenementen, attractieve elementen en specifiek op een bepaalde doelgroep gerichte festiviteiten vragen om een goede samenwerking tussen alle betrokken partijen (in vorm van vereniging, BIZ, Centrummanagement etc.);
- de *marketing en promotie*; (social) media bieden mogelijkheden om de consument te bereiken en van informatie te voorzien. Belangrijk is welke doelgroep op welke wijze benaderd wordt en met welke boodschap.

Nu de actieplannen zijn opgesteld moet de focus in de volgende fase gelegd worden op de uitvoer en in actie komen. Daartoe is per winkelgebied een 'actie top 3' geformuleerd. De ervaring leert namelijk dat een grote groslijst van actiepunten ertoe leidt dat na verloop van tijd vrijwel geen van de actiepunten wordt opgepakt en uitgevoerd. Keuzes maken is moeilijk. Gezamenlijk is daarom bepaald wat voor het winkelgebied nu echt belangrijk is.



Uit onderstaande tabel blijkt om wat voor soort zaken het gaat die bij meerdere centra spelen (vakjes met gelijke kleuren).

naam winkelgebied	Ruimtelijk-functioneel	organisatie & samenwerking	marketing & communicatie
Centrum Leiden	compact + sfeergebieden	faciliteren ondernemersklimaat	totaalbeleving + onderscheidend
Centrum Katwijk	compact, compleet, comfortabel (MP)	professionalisering samenwerking	doelgroepenprofilering
Winkelhof Leiderdorp	upgrading uitstraling	collectieve gastvrijheid	doelgroepenprofilering
De Kempenerstraat Oegstgeest	basis op orde + beleving	samenwerking gemeente-uitvoer BIZ	profilering online + evenementen
Centrum Rijnsburg/Hoftuin	compleet+comfortabel (BHP)	professionalisering samenwerking	profilering sterktemakers + tov R
Centrum Zoeterwoude	compact (visie)	ondernemersvereniging oprichten	profilering 100% natureel
Kopermolen Leiden	upgrading uitstraling (RP)	professionalisering samenwerking	profilering 'vershart'
Lange Voort Oegstgeest	overlast verkeer + inrichting	samenwerking stakeholders onderling	profilering+positionering tov Kemp
Luifelbaan Leiden	uniforme uitstraling + OR	professionalisering samenwerking-BIZ	profilering + website
Diamantplein Leiden	revitaliseringsvisie + 2e super	ondernemersvereniging oprichten	
Kooilaan Leiden	compleet aanbod, inrichting OR	winkeliersvereniging oprichten	positionering
Stevensbloem Leiden	basis op orde + infrastructuur	professionalisering samenwerking	ontmoetingsfunctie + loyaltycard
Hoornespassage Katwijk	hart van de wijk' (RP)	professionalisering samenwerking-BIZ	profilering 'overdekt verscentrum'
Santhorst Leiderdorp	basis op orde + beleving	professionalisering samenwerking-BIZ	verbinden on- en offline
Hofland Voorschoten	upgrading OR + parkeren	professionalisering samenwerking	
Visserijkade Katwijk	bereikbaarheid + uitstraling		
Lammenschansdriehoek Leiden	locatie + samenstelling	afstemming eigenaren	buurtcluster
Koopcentrum Oegstgeesterweg	uniforme uitstraling + OR	winkeliersvereniging oprichten + VVE	positionering i.r.t. Hofstuin
Bosplein Katwijk	versterking boodschappenfunctie	professionalisering samenwerking	loyaltycard
Hoofdstraat Valkenburg	haalbaarheidsonderzoek toekomst		profilering
Roomburg Leiden	compact + compleet	oplossing busluis	positionering i.r.t. Verde Vista
Verde Vista Zoeterwoude	onderzoeken breder centrum	samenwerking Leiden	profilering centrum Z-Rijndijk
Wagnerplein	basis op orde + parkeren	professionalisering samenwerking-BIZ	profilering
Melkweg Katwijk/Rijnsoever	OR	winkeliersvereniging oprichten	communicatie bewoners
Herenstraat-Doezatraat Leiden	uniforme uitstraling	professionalisering samenwerking	profilering 'dorp in de stad-100%'

Diversiteit winkelgebieden Leidse regio

Eenheid door diversiteit. Voor vrijwel alle centra die tot de winkelstructuur behoren is een actieplan opgesteld. Elk centrum kent zijn eigen fase van functioneren en/of planvorming. Leiden-centrum en Voorschoten-centrum stellen binnenkort een eigen actieplan op, het Diamantplein en Kooiplein (beide Leiden) zijn of gaan in herontwikkeling, Verde Vista (Zoeterwoude) is gestart met de ontwikkeling, in Nieuw Rhijngest (Oegstgeest) met de bouw, buurtcentrum Lammerschansdriehoek (Leiden) verkeert in de fase van planvorming. Het oude dorpshart van Valkenburg vereist nader onderzoek. Katwijk-centrum, Santhorst (Leiderdorp), Hoornespassage (Katwijk) en centrum Zoeterwoude zijn al tijdens het actieplantraject in beweging (gekomen) en/of hebben een volgende stap gezet.

Best practices en leerervaringen

Voor aankoopplaatsen, van klein tot groot, zijn de volgende concrete maatregelen relevant:

- *de basis op orde*: fysieke aanpassingen in het winkelgebied hebben de meeste invloed op de bezoekfrequentie en verblijfsduur van consumenten. Het heeft geen zin om de nieuwste technologische diensten en activiteiten aan te bieden als het winkelaanbod, andere voorzieningen en openbare ruimte niet op orde zijn;
- *veiligheid*: of het nu gaat om diefstal, veilige openbare ruimte en elkaar informeren, samenwerking is hierbij cruciaal. Dit kan via het Keurmerk Veilig Ondernemen (KVO) en apps als WhatsApp en Chainels;
- *overschat online aanwezigheid (Wifi) en technologische diensten (apps, webshop) niet*: de meer 'klassieke' activiteiten zoals de organisatie van evenementen en spaaracties in het winkelgebied vinden consumenten nog steeds het belangrijkste;
- *gebruik online kanalen voor 'real life' activiteiten*: zet de collectieve website van het winkelgebied in als krachtig communicatiemiddel en zorg dat deze up to date is. Vind manieren om het gebruik van e-mail nieuwsbrieven en social media te vergroten;
- *wees je bewust van doelgroep en hun interesse bij gebruik van online kanalen etc.*: dit is per type winkelgebied (boodschappen, funshoppen, doelgericht) verschillend. Richt je op je eigen klantenkring en bouw aan loyaliteit via digitale kortingsbonnen en spaarvormen;
- *focus op kracht van het collectief en bouw sterke coalities tussen de stakeholders*. Dit vraagt om gecoördineerde actie waar iedereen het over eens is;
- *walkshops*: de gemeente Doetinchem houdt regelmatig wandelingen door haar centrum om met alle betrokken partijen 'op ooghoogte' te bekijken waar dingen goed gaan of beter kunnen. De resultaten worden samen met deskresearch vervat in een flexibel document met actiepunten die regelmatig geëvalueerd en bijgesteld worden;
- *stel werkgroepen en panels in en koppel terug via beeld en geluid*: former groepjes belanghebbenden en geïnteresseerden (dus ook de bevolking) per thema zoals parkeertarief, relatie MFA (multifunctionele accommodatie), water en groen, marketing. Deze laat je terugkoppelen, niet via droge teksten, maar via filmpjes en posters;
- *organiseer Stadlabs*: plekken, bij voorkeur op een strategische plaats in het centrum (bijvoorbeeld in een leegstaand pand), waar de gelegenheid is om informatie te delen tussen diverse instellingen en betrokkenen. Ad hoc of georganiseerd in bijeenkomsten. Door met elkaar in gesprek te gaan ontstaan nieuwe coalities die de uitvoer oppakken;
- *schonere winkelgebieden zorgen voor 10% hogere uitgaven, 20% langere verblijfstijd en een hoger veiligheidsgevoel (NederlandSchoon, 2017)*. Voorbeelden zijn: Zoetermeer (afvalscheiding, snoeproutes), Amersfoort (Project Keischoon033), Bureau Waterpas (kijken vanuit leefstijlen) en Bureau MRKT (schonere warenmarkten). De 25-meterregel bij zwerfafval werkt: ondernemers moeten zo vaak als nodig is in een straal van 25 meter vanaf de voordeur etenswaren, verpakkingen of andere materialen verwijderen. Rotterdam (Witte de Withstraat), Apeldoorn, Amersfoort en Nijmegen hebben hier concrete afspraken over gemaakt.

3. Plannen van aanpak actielijn B



Toekomstbestendig buiten de retailstructuur

De opgave is voor zowel winkelgebieden als solitaire panden die buiten de retailstructuur 2025 vallen een goede ‘alternatieve’ toekomst buiten de retail te zoeken. Door in overleg met de ondernemers en eigenaren te kijken naar mogelijkheden om te verhuizen naar een winkelgebied behorend tot de hoofdstructuur. En door met vastgoedeigenaren te zoeken naar mogelijkheden voor het “verkleuren” naar functies anders dan retail. Het is de keuze van de betrokken ondernemers en eigenaren dit proces verder door te zetten, de gemeente sluit immers geen winkels. Als de ondernemer voldoende toekomstperspectief ziet op zijn huidige locatie kan hij uiteraard zijn bedrijfsvoering in de huidige vorm blijven voortzetten.

Opgave conform retailvisie Leidse Regio 2025

De retailvisie geeft aan dat de volgende *gebieden* buiten de detailhandelsstructuur vallen:

Asterstraat Katwijk	Beatrixstraat Leiden
Boerhaveplein Oegstgeest	Herenstraat Leiden
Hoge Rijndijk Leiden	Oranjegalerij Leiderdorp
Rijnstraat Katwijk	Van Beethovenlaan Voorschoten
Van 't Hoffstraat Leiden	Lammenschansweg Leiden ³

In totaal betreft het 28.162 m² wvo detailhandel.

Daarnaast vallen onder deze actielijn alle solitaire (buiten winkelgebieden gelegen) winkelpanden. Dit betreft 16% van het totale winkeloppervlak (455.463 m²): 72.000 m² verspreide detailhandel in de 6 regiogemeenten.

De totale scope van actielijn B conform de retailvisie omvat daarmee ca 100.000 m², wat gelijk staat aan ca. 22% van het totale detailhandelsaanbod in de regio.

Bijgestelde opgave

Winkelgebieden

Sinds het vaststellen van de retailvisie zijn een aantal omstandigheden gewijzigd die invloed hebben op de scope van actielijn B, te weten:

- gemeente Oegstgeest pleegt geen actieve inzet met betrekking tot functiewijziging voor het Boerhaveplein;
- de ondernemers aan de Van Beethovenlaan in Voorschoten hebben, als reactie op de retailvisie, zelf een oplossing gevonden voor de leegstand (voormalige supermarkt), namelijk opsplitsing van de leegstand en onderling verwisselen van locatie. De gemeente Voorschoten onderneemt geen verdere actie;
- doordat de ondernemers van de Herenstraat in Leiden zich hebben aangesloten bij de Douzastraat, en als gevolg van besluitvorming van gemeente Leiden, is de Herenstraat procesmatig meegenomen in actielijn A. Met als hard uitgangspunt dat uitbreiding van de huidige detailhandelsfunctie van de Herenstraat niet aan de orde is.

³ In de retailvisie is vermeld dat de Lammenschansweg procesmatig zal worden meegenomen in actielijn C

De totale opgave voor actielijn B voor wat betreft Winkelgebieden bedraagt derhalve (gebaseerd op gegevens Locatus april-juni 2017 en eigen veldwerk):

Winkelgebied	m ² RMC 2015 *)	m ² Locatus 2017 **)	Aantal vestigingen	Aantal eigenaren ***)
Asterstraat Katwijk	575	580	2	1
Beatrixstraat Leiden	431	290	8	1
Hoge Rijndijk Leiden	1.919	1.919	7	7
Oranjegalerij Leiderdorp	310	345	5	4
Rijnstraat Katwijk ****)	1.734	1.913	10	10
Van 't Hoffstraat Leiden	719	746	8	7
TOTAAL	5.688	5.793	41	31

*) Het metrage zoals vermeld in de retailvisie

**) Het metrage conform de meest recente Locatus-gegevens. Aangezien sprake is van verschillende peildata en Locatus altijd wat achterloopt op de daadwerkelijke situatie/invulling, zijn alle winkelgebieden bezocht.

***) Op basis van raapleging van Het Kadaster.

****) Waarbij ten opzichte van de situatie in 2015 (zoals gehanteerd door RMC) met name voor de Rijnstraat Katwijk sprake is van een belangrijk verschil: het in 2016 ingevulde pand van de voormalige Aldi (690 m²) is vergroot tot 980 m² ten behoeve van de vestiging van een COOP supermarkt. Daarnaast worden door Locatus in 2017 een aantal panden aan de Achterweg en Kerkstraat toegerekend aan de Rijnstraat (die anders zouden worden meegenomen als solitaire vestigingen). De overige verschillen tussen de aangetroffen situatie in 2017 en 2015 zijn te verklaren door wisseling van functies (bijvoorbeeld van winkelruimte naar dienstverlening of vice versa) en beperkte uitbreidingen van het aanbod.

Ervaring situatie winkelgebieden en ondernemers

- Er is sprake van een **grote diversiteit**, van een kleinschalige solitaire supermarkt met bakker (580 m², Asterstraat, Katwijk) tot een cluster van aanbieders in voornamelijk de meubelbranche (1.919 m², Hoge Rijndijk, Leiden).
- De **samenwerkingsgraad** tussen de ondernemers is **gering**, in de praktijk is dus feitelijk sprake van een cluster van solitaire panden.
- De **afstand** van de ondernemers **tot de retailvisie is groot**: uit gesprekken blijkt dat slechts weinig ondernemers op de hoogte zijn van en zich bezighouden met wat er in de retailvisie over het winkelgebied is opgenomen waarin zij gevestigd zijn.
- Het aangaan van een gesprek heeft een aantal ondernemers aan het denken gezet over het toekomstperspectief van hun vestigingslocatie, de overgrote meerderheid stopt er geen energie in. De focus ligt op de eigen bedrijfsvoering, zolang er omzet wordt gemaakt is er **weinig noodzaak tot relocatie** (naar een winkelgebied dat behoort tot de hoofdstructuur).

Kenmerken winkelgebieden

- In de winkelgebieden zijn 2 supermarkten actief: Dirk (**Asterstraat, Katwijk**) en COOP (**Rijnstraat, Katwijk**). Zij fungeren als belangrijke trekker voor de overige aanwezige ondernemers (in de Asterstraat is dat beperkt tot een bakker en een standplaats). Indien de supermarktorganisaties zouden besluiten deze vestigingen op te heffen (bijvoorbeeld door relocatie naar een andere locatie) en de panden een niet-winkelfunctie zouden krijgen, verliezen deze winkelgebieden een belangrijke trekker.
- Voor de kleinschalige winkel- en bedrijfsruimtes aan de **Beatrixstraat Leiden** heeft eigenaresse woningbouwvereniging De Sleutels in september 2017 (na een periode van het uitvoeren van

onderzoeken naar het toekomstperspectief) de ondernemers op de hoogte gebracht van het feit dat herontwikkeling tot woonruimte van het door hen gehuurde zal gaan plaatsvinden. Naar verwachting zal hier in 2020 de winkelfunctie volledig zijn verdwenen.

- De gemeente Leiderdorp bereid een wijziging van het bestemmingsplan voor om, mede gezien de voorgenomen realisatie van een Lidl supermarkt op het nabijgelegen Amaliaplein, de gebruiksmogelijkheden van de bestemming detailhandel voor de **Oranjegalerij** te beperken tot het huidige gebruik. Met als doel op termijn de detailhandelsfunctie te laten verdwijnen. Daarnaast worden nieuwe functies (als wonen en horeca) mogelijk gemaakt.
- De winkels aan de **Hoge Rijndijk Leiden** vervullen voornamelijk een functie voor doelgerichte bezoekers aan het aanbod in de woningbranche (85% van het metrage). De klant weet hen goed te vinden (doordat men reeds langere tijd op de locatie is gevestigd, gebruik sociale media) en er kunnen merken gevoerd worden die op een andere locatie (bijvoorbeeld Woon, Rijneke Boulevard) ook aanwezig zijn.
- Bij de ondernemers aan de **Van 't Hoffstraat Leiden** heerst al langere tijd onvrede over de wijze waarop er (niet) met hen is gecommuniceerd. Hier is er in overleg met de gemeente dan ook voor gekozen het contact (opnieuw) vorm te laten geven door de (nieuwe) accountmanager.

Solitaire panden

Gezien de doelstelling, het zoeken van een toekomst buiten de retail, is een (cijfermatige) analyse uitgevoerd teneinde meer inzicht in de specifieke kenmerken van de opgave te krijgen. Op basis van Locatus gegevens en bezoek van alle solitaire panden (juni 2017) is het volgende beeld verkregen:

Solitaire vestigingen	m ² Locatus 2017 *)	Aantal vestigingen	Aantal eigenaren
Katwijk	23.853	69	
Leiden	19.857	83	
Leiderdorp	8.061	10	
Zoeterwoude	1.452	15	
Uit de markt	3.736	6	6
Subtotaal	56.959	183	ca. 165 **)
Oegstgeest	2.984	9	
Voorschoten	11.524	23	
Totaal	71.467	215	

*) Locatus-2017. Aangezien sprake is van verschillende peildata en Locatus altijd wat achterloopt op de daadwerkelijke situatie/invulling, zijn alle solitaire panden in Katwijk, Leiden, Leiderdorp en Zoeterwoude bezocht. Daardoor zijn een aantal aanpassingen gedaan aan het Locatus bestand (met betrekking tot het huidige gebruik) en zijn 6 herontwikkelde panden/locaties (samen 3.736 m²) naar voren gekomen.

**) op basis eerste raadpleging Kadaster teneinde inzicht te krijgen in het aantal stakeholders. De kadastrale gegevens zijn niet ingezien per pand/kavel. Uit de tenaamstelling is niet altijd duidelijk of de gebruiker (c.q. de winkelformule) tevens eigenaar is

Analyse naar gemeente

Wat het aantal vestigingen betreft beschikt Leiden over de meeste solitaire winkelpanden, wat metrage betreft is dat Katwijk.

Enkele andere kenmerken van het aanbod:

- **Katwijk** heeft 7 vestigingen in de branche tuincentra/tuinmeubelen, variërend van 480 m² tot 2.800 m². Opmerkelijk is de gecombineerde vestiging van Kwantum (2.980 m²) en Bristol (1.050 m²) in Valkenburg, wat 17% van het totale metrage solitaire winkels in Katwijk is.
- **Opvallend in Leiden** is de aanwezigheid van 3 bouwmarkten: Praxis (Zoeterwoudseweg, 3.134 m²), Gamma (Flevoweg, 3.800 m²) en Formido (Hoge Morsweg 1.780 m²). Voor het overige is het aanbod zeer divers.
- Het aanbod in **Leiderdorp** komt voornamelijk voor rekening van Tuincentrum Ranzijn (6.100 m², 75% van het metrage) en een solitaire vestiging van supermarkt Hoogvliet (590 m²). Het overige aanbod betreft kleine winkels tussen 30 en 90 m²;
- **Zoeterwoude** kent een solitaire supermarkt (MCD, 560 m²) en een gecombineerde winkel in hobby- en sportartikelen (174 + 252 m²) als grootste solitaire winkels. Opvallend is het aantal boerderijwinkels (4), die gering van omvang zijn (15 t/m 35 m²)

Analyse naar omvang panden

Omvang unit	Aantal	Totaal
Kleiner dan 50 m ²	64	2.100 m ²
50 tot 100 m ²	34	2.400 m ²
100 tot 200 m ²	38	4.930 m ²
200 tot 300 m ²	10	2.370 m ²
300 tot 500 m ²	7	2.830 m ²
500 tot 900 m ²	9	5.990 m ²
900 tot 1.000 m ²	-	- m ²
Groter dan 1.000 m ²	15	32.660 m ²

Opmerking: Oegstgeest en Voorschoten zijn hier niet meegenomen.

In de categorie panden groter dan 1.000 m² bestaat 9.000 m² (6 panden) uit andere functies dan bouwmarkten en tuincentra. Of met andere woorden: 32.660 - 9.000 = 23.660 m² aan tuincentra en bouwmarkten maken onderdeel uit van deze categorie.

Conform provinciaal beleid en de retailvisie mogen deze buiten de hoofdretailstructuur gevestigd zijn, mede gezien de grote metrages en specifieke eigenschappen van het aanbod.

Analyse naar branche

Uitsplitsing naar branche geeft het volgende beeld voor de solitaire panden:

Type / functie	m ² Locatus 2017	Aantal vestigingen	Toelichting
Leegstand	1.337	16	
Ziekenhuis, universiteit, begraafplaats, ijsbaan, etc.	737	14	Ondersteunende detailhandel
Levensmiddelen	3.085	46	3 supermarkten 1.280 m ²
Kleding, mode, schoenen	1.628	4	Bristol 1.050 m
Sport & spel	1.250	6	Kiteworks 450 m ² , Divepost 342 m ²
Vrije tijd, hobby	282	4	
Plant & dier	17.099	17	9 tuincentra 16.629 m ²
Fietsen, brommers, scooters	1.793	15	
Doe het zelf	10.466	11	3 bouwmarkten 8.174 m ²
In/om huis	10.879	24	Kwantum 2.980 m ²
Telecom	328	3	
Detailhandel overig	4.399	17	6 kringloopwinkels 3.576 m ²
Totaal	53.223	177	

Opmerking: Oegstgeest en Voorschoten zijn hier niet meegenomen.

Enkele andere kenmerken naar branche:

- De **leegstand** is met 2,5% van het totale metrage relatief laag, de leegstaande panden zijn ook relatief kleinschalig (9 panden kleiner dan 100 m², 1 groot pand 200 m²). Deze kleinschalige ruimte bieden mogelijk kansen om als “kraamkamer” te fungeren voor startende ondernemers.
- Er zijn 14 vestigingen die zich bevinden in/naast een **specifieke niet-winkelfunctie** (ziekenhuis, universiteit, ijsbaan, begraafplaats, vakantiepark, boerderij) en vormen daar dan ook niet het primaire bezoekdoel.
- De sector **levensmiddelen** kent 3 solitaire supermarkten (Troefmarkt Leiden 130 m², Hoogvliet Leiderdorp 590 m², MCD Zoeterwoude, 560 m²). De overige 43 panden hebben samen een omvang van 1.805 m², een gemiddelde van 42 m² per pand. Het betreft voornamelijk buurtverzorgende winkels (waaronder 13 bakkers, 9 slaggers, 5 mini-supermarkten, 5 groente en fruit winkels), voornamelijk zelfstandig ondernemers. Voor een groot deel betreft het panden in eigendom bij de gebruiker.
- Opvallend in de sector **kleding, mode en schoenen** is de vestiging van Bristol (Valkenburg, 1.050 m²), in hetzelfde pand als Kwantum.
- In de categorie **sport en spel** vallen 2 grote vestigingen die ook niet op hun plaats zijn in winkelgebieden (Kiteworks Katwijk en Divepost Valkenburg).
- In de branche **vrije tijd en hobby** vallen 3 handwerkwinkeltes en een chr. boekhandel;
- Onder **plant & dier** vallen de 9 tuincentra c.q. winkels met tuinartikelen en -benodigdheden, variërend van 480 m² (De Haan, Rijnsburg) tot 6.100 m² (Ranzijn Leiderdorp), samen goed voor 16.629 m² (97% van het aanbod). De overige 8 vestigingen zijn kleinschalig (tussen 35 en 110 m²), bloemenwinkels/-stalletjes en een dierenspeciaalzaak.
- In totaal bevinden zich 15 vestiging met **fietsen, brommers en scooters** buiten de winkelgebieden.
- Gamma (Flevoweg Leiden), Formido (Hoge Morsweg Leiden) en Praxis (Zoeterwoudseweg Leiden) zijn de solitair gevestigde bouwmarkten in de regio in de sector **doe-het-zelf**. Katwijk kent een vestiging van 650 m² van KlusWijs (Wassenaarseweg). Voor het overige betreft het een aantal vestigingen op bedrijventerreinen met kozijnen en sanitairmaterialen.

- De winkels behorende tot de branche **in/om huis** laten een grote diversiteit zien wat betreft omvang (30 tot 2.980 m²) als locatie (woonwijk, bedrijventerrein, langs doorgaande weg). Slechts 3 van de 24 vestigingen hebben een omvang van meer dan 1.000 m². Met bijna 3.000 m² (over 2 verdiepingen) is Kwantum met afstand de grootste solitaire woonwinkel in de regio.
- Het aanbod in de sector **telecom** is beperkt en komt voornamelijk voor rekening van KPN XL (Rooseveltlaan Leiden).
- Het merendeel van het metrage (3.576 m², ruim 75%) in de categorie **overige detailhandel** wordt ingenomen door 6 kringloopwinkels. De overige 11 vestigingen hebben een divers assortiment: sportprijzen (opheffingsuitverkoop), zonnepanelen, hoortoestellen en dumpartikelen.

Totale opgave winkelgebieden & solitaire panden

TOTALE OPGAVE *)	m ² WVO	Aantal vestigingen	Aantal eigenaren
Winkelgebieden (6)	5.793	41	31
Solitaire panden	53.223	177	ca. 159 **)
TOTAAL	59.016	218	ca. 190

*) Opgave Expertteam Winkelgebieden (exclusief Oegstgeest en Voorschoten en de 6 herontwikkelde panden/locaties)

***) Op basis eerste raadpleging Kadaster teneinde inzicht te krijgen in het aantal stakeholders. De kadastrale gegevens zijn niet ingezien per pand/kavel.

De opgave van actielijn B kent dus een groot aantal stakeholders (los van de inwoners van de betreffende gemeenten en klanten van de ondernemers): 218 panden (waarbij er sprake is van een aantal ondernemers met meerdere vestigingen) en ongeveer 190 vastgoedeigenaren. Waarbij een aantal ondernemers ook het vastgoed van de vestiging in eigendom heeft (niet altijd op te maken uit de bedrijfsnaam).

Ervaringen veldwerk, gesprekken ondernemers

Met diverse ondernemers (zowel met huurders en ondernemers die eigenaar zijn van het pand) hebben gesprekken plaatsgevonden. Het beeld dat daaruit naar voren is gekomen is dat de afstand tot de retailvisie relatief groot is; men kent de visie niet of weet niet wat het doel en inhoud van de visie zijn. De ondernemers gaven aan dat de regio voor hen ook minder speelt, als ze contact willen hebben over hun winkel en/of pand zoeken ze als eerste contact met de gemeente (accountmanagers, bedrijfscontactfunctionaris).

Relocatiemogelijkheden

- De mogelijkheden tot **relocatie** naar de winkelgebieden in de hoofdstructuur zijn beperkt, gezien de relatief beperkte omvang van de leegstand en het feit dat veel branches al aanwezig zijn.
- In de te versterken **winkelgebieden** is het aanbod levensmiddelen veelal op orde, er is (fysiek en functioneel) geen plaats meer voor de solitair gevestigde 13 bakkers, 9 slaggers, 5 mini-supermarkten en 5 groenten en fruitwinkels. Als relocatie voor de betreffende ondernemers al een overweging zou zijn.
- De vestiging van Bristol (Katwijk) behoort gezien de branche **kleding, mode, schoenen** thuis in een winkelgebied uit actielijn A.
- Het aanbod **fietzen, brommers en scooters** heeft voornamelijk een buurt/wijkfunctie, tevens zijn de te versterken winkelcentra in actielijn A vrijwel allen voorzien van dit aanbod, zodat relocatie ook hier niet direct voor de hand ligt.

- Vestigingen in de sector **doe-het-zelf** op bedrijventerrein met een aanbod in kozijnen en sanitairmateriaal kunnen als passend gezien worden.
- De solitaire aanbieders in de sector **in/om huis** zouden in theorie (op basis van totaal 10.879 m² aanbod solitaire vestigingen en 21.000 m² leegstand in actielijn C) een plaats kunnen vinden in een van de PDV-clusters. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat de betreffende ondernemers veelal bewust gekozen hebben voor een solitaire locatie en dat relocatie naar een PDV-cluster voor hen niet voor de hand ligt. Dit is ook ingegeven door de mogelijke uitdunning van het aangeboden assortiment (merken die al op een PDV-cluster worden verkocht gaat de ondernemer zeer waarschijnlijk verliezen bij relocatie).

Plan van aanpak per winkelgebied c.q. solitair winkelpand

Voor de *winkelgebieden* is als basis het model gebruikt dat voor actielijn A is ingezet voor het opstellen van de actieplannen. Omdat elke situatie c.q. elk pand en elke ondernemer buiten de retailstructuur zijn eigen kenmerken en overwegingen kent is maatwerk vereist.

Voor elk *solitair pand* is, op basis van de verzamelde informatie en schouw aangevuld met kennis en ervaring van het Expertteam Winkelgebieden, aangegeven waar de focus voor het vervolg zou kunnen worden gelegd. Dit, rekening houdend met 3 belangrijke ingrediënten voor het tot stand brengen van relocatie en herontwikkeling/functiewisseling:

- *Kennisontwikkeling en kennis delen*: noodzakelijk om ondernemers in beweging te krijgen en vervolgens te ondersteunen.
- *Actief verbinden van partijen*: breng partijen bij elkaar en organiseer het proces (op basis van de specifieke opgave en behoefte).
- *Gerichte financiële impulsen*: op basis van een herontwikkelings- en investeringsstrategie.

Daarbij is onderscheid gemaakt tussen Passieve (A en B) en Actieve sturing (C en D).

Passieve sturing

- A. Vestiging past binnen het beleid (b.v. tuincentra, bouwmarkten) -> in actie komen als er een concreet signaal komt.
- B. Monitoren (b.v. kleinschalige buurtverzorgende functies) -> bij wisseling gebruik pand (b.v. 2 keer per jaar veldwerk), leegstand, pand komt te huur, eigendomswisseling, bedrijfsbeëindiging, etc. gesprek met ondernemer/eigenaar aangaan.

Actieve sturing

- C. Nader verkennen relocatie naar pand actielijn A of C of beëindigen bedrijfsvoering in combinatie met functieveranderingsmogelijkheden op huidige locatie -> interessante ligging, omvang locatie, ruimte aanwezig in actielijn A of C.
- D. Faciliteren (reeds in gang gezette) functieverandering indien gewenst door ondernemer/eigenaar.

De plannen van aanpak voor de winkelgebieden en de solitaire panden bevatten (gevoelige) informatie verkregen op basis van ondermeer persoonlijke gesprekken. Vanuit privacy-overwegingen is er voor gekozen deze niet openbaar te maken.

4. Herontwikkelstrategieën actielijn C



Kern uit de retailvisie

De regio telt vijf winkelgebieden gericht op doelgerichte (niet-dagelijkse) aankopen. Dit zijn de locaties voor perifere detailhandel (PDV) 't Heen in Katwijk, de Baanderij en WOOON in Leiderdorp, de Rijnke Boulevard in Zoeterwoude en Lammenschans in Leiden.

In de retailvisie is aangegeven dat de locaties gezamenlijk een te groot aanbod aan vierkante meters hebben. Om de locaties beter te laten functioneren moeten idealiter meters worden gesaneerd of getransformeerd.

Deze opgave komt voort uit het sterk veranderende koopgedrag van consumenten. Ze bezoeken meer locaties, oriënteren zich langer en specifiek en maken gebruik van internet. Dit leidt ertoe dat er minder behoefte is aan traditionele woonboulevards. Tegelijk groeit de behoefte aan showrooming (winkels bezoeken om producten te zien en te testen om ze later elders - en steeds vaker online - te kopen) en inspirerende omgevingen. Dit vraagt een aantrekkelijk verblijf, meer vermaak, meer oriëntatie en meer inspiratie. Ook retailers veranderen, zij opereren meer en meer b-to-b (business-to-business) én b-to-c (business-to-consumer) én omnichannel. Dit zorgt voor een andere ruimtevraag.

In de retailvisie zijn de trends vertaald in uitgangspunten voor de gewenste retailstructuur:

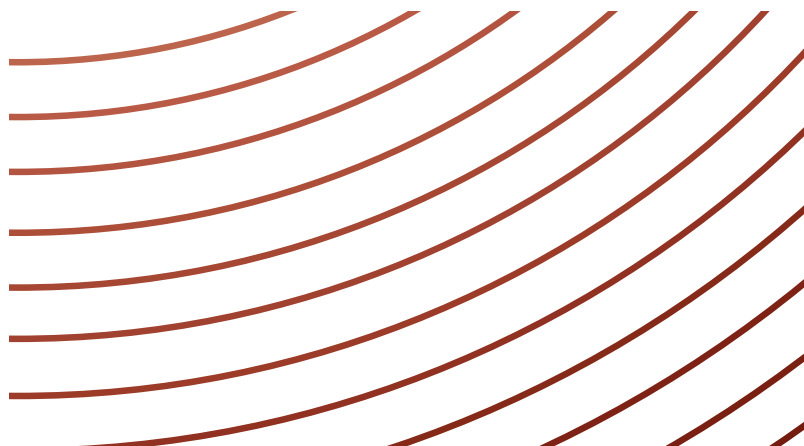
- creëer ruimte om in te spelen op nieuwe consumentenbehoeftes;
- maak sterke winkelgebieden sterker en zet niet in op alle winkelgebieden;
- verminder het aantal vierkante meters;
- verruim de mogelijkheden op PDV-locaties (ook pick-up-points, cross-channel, etc.);
- complementaire identiteit tussen winkelgebieden in functie, doelgroep en ambities;
- focus op kleinere winkelgebieden;
- samenwerking stimuleren.

Specifiek voor de doelgerichte winkelgebieden wordt ingezet op:

- het verminderen van het aantal vierkante meters;
- het behoud van het doelgerichte karakter van de gebieden;
- complementair aanbod in en tussen de gebieden;
- versterken winkelgebieden door brancheverruiming, geen levensmiddelen en mode;
- versterken winkelgebieden door toevoeging leisure-activiteiten.

Kwantitatieve overcapaciteit van 60.000 m²

De sanerings- en/of transformatie opgave komt voort uit de analyse in de retailvisie en de daarin gemaakte marktruimte berekening. Gesteld wordt dat er in 2025 een overcapaciteit ontstaat van ruim 60.000 m² op de doelgerichte locaties.



In onderstaande tabel zijn het huidige aanbod en de nu bekende planontwikkeling weergegeven. De gegevens komen uit de retailvisie en het betreft afgeronde getallen. Tevens is voor het aanbod op de Rijnke boulevard ook het Alphense deel weergegeven.⁴

Aanbod	WOON	Baanderij	't Heen	Lammen- schans	Rijnke Boulevard	Leidse Regio	Rijnke
Alphen	5.793	41	31				
Doelgericht	26.000	20.000	23.000	10.000	43.000	122.000	7.000
Niet-doelgericht	0	1.000	3.000	4.000	4.000	12.000	5.000
Leegstand	6.000	5.000	9.000	1.000	0	21.000	1.000
Subtotaal	32.000	26.000	35.000	15.000	47.000	155.000	13.000
Plancapaciteit	14.500	0	3.200 ⁵	0	5.200	19.700	
Totaal	46.500	26.000	38.200	15.000	52.200	174.700	13.000

Aanbodcapaciteit versus marktcapaciteit

In de retailvisie is een marktruimte berekening gemaakt waaruit blijkt dat er in 2025 ongeveer 99.000 tot 113.000 m² aan marktruimte is⁶ voor doelgerichte branches en op de doelgerichte locaties. De huidige situatie overziend is er een totale aanbodcapaciteit van 155.000 m² op de vijf doelgerichte locaties, 175.000 m² na realisatie planontwikkeling⁷. De aanbodcapaciteit is echter niet geheel in gebruik voor doelgerichte detailhandelsbranches. Ongeveer 122.000 m² is nu daadwerkelijk in gebruik voor doelgerichte branches. 12.000 is ingevuld met andere detailhandel (o.a. dagelijkse of recreatieve branches) en 21.000 m² staat leeg. Met andere woorden er is te veel winkelruimte voor doelgerichte branche die nu niet wordt gebruikt en of leeg staat of ingevuld is door andere branches.

Capaciteit / marktruimte	m ²	Capaciteit / marktruimte	m ²
Aanbodcapaciteit doelgerichte locaties	175.000	Aanbodcapaciteit doelgerichte locaties ingevuld	122.000
Marktruimte maximaal	113.000	Marktruimte maximaal	113.000
Overcapaciteit aanbod	62.000	Overcapaciteit doelgerichte branches	9.000

⁴ Bron is het Koopstromenonderzoek Randstad 2016. De verdeling naar doelgericht aanbod en niet-doelgericht aanbod is een inschatting.

⁵ In de retailvisie wordt dit plan nog als zacht meegenomen.

⁶ Opgemerkt wordt dat in de marktruimteberekening is uitgegaan van de bestedingen in de specifieke categorie en het type winkelgebied, zijnde; doelgerichte branches. Daarbij is dus geen rekening gehouden met het feit dat nu een deel van de doelgerichte locaties ingevuld is met niet-doelgerichte branches.

⁷ In de bijlage van de retailvisie wordt een capaciteit genoemd van 171.000 m² na realisatie van de harde plannen en 191.000 m² na realisatie van de harde én zachte plannen. Deze cijfers zijn niet precies terug te rekenen indien de aanbodcijfers van de vijf winkelgebieden bij elkaar worden opgeteld. Waar het verschil precies ligt is onduidelijk. Een gedeeltelijke verklaring is mogelijk dat in het metrage van 191.000 ook rekening is gehouden met de planontwikkeling op het MEOB-terrein, totaal 16.600 m².

Passend maken aanbodcapaciteit

De echte opgave is in beginsel daarom niet het transformeren of verminderen van het marktaanbod in de doelgerichte branches en dus kwantitatief, maar juist in het passend maken van de **aanbodcapaciteit**. Met andere woorden er zijn nu niet te veel winkels in doelgerichte branches. Het huidige aanbod komt namelijk redelijk overeen met de marktruimte. Aan de orde is wel, dat er te veel fysieke ruimte is waar deze winkels mogelijk zijn. Een deel van de beschikbare capaciteit wordt nu echter anders ingevuld dan beoogd (met niet-doelgerichte branches) of staat leeg.

Tegelijk moet opgemerkt worden dat een deel van de plancapaciteit wordt ingevuld met IKEA (ca. 15.000 m², WOOON) en dus doelgericht aanbod. Wanneer dit gerealiseerd is, zal dit druk leggen op de markt en het functioneren van het overige doelgerichte aanbod. Dit betekent dat de opgave vanaf dan ook ligt in het herstructureren van de **marktcapaciteit**.

Het passend maken van de aanbodcapaciteit is een proces voor de langere termijn. Per locatie zal gezocht moeten worden naar alternatieve invullingsmogelijkheden of herontwikkeling. Alternatieven kunnen niet-detailhandelsfuncties zijn, zoals;

- Horeca en leisure, deze kunnen veelal binnen de huidige vastgoedsituatie worden ingepast en zijn meer kortetermijnoplossingen.
- Wonen en werken, hiervoor zal een verdere gebiedsontwikkeling moeten worden ingezet. Dit is lange termijn.

Mate van betrokkenheid verschilt

Met de kern uit de retailvisie en de beschouwing op de opgave is het gesprek aangegaan met de stakeholders van de doelgerichte locaties. Wij signaleren dat de betrokkenheid en het begrip van urgentie per winkelgebied verschilt. Soms is er een goede samenwerking tussen stakeholders en bereidheid om tot een gezamenlijke verbetering te komen. Dit geeft een goede basis om direct de verdere uitvoering van de retailvisie op te pakken. Soms opereren stakeholders meer op individueel niveau. Dit vraagt een uitvoeringsstrategie waarbij gemeente meer de regie neemt en marktinitiatieven aanstuurt. De afhankelijkheid van het marktinitiatief is hier dan ook (te) groot.

Profilering van gebieden

Zoals ook in de retailvisie is aangegeven is een sterkere profilering van de doelgerichte gebieden belangrijk. Zowel binnen de gebieden als tussen de gebieden. Profilering is gericht op de korte termijn en kan flexibel en geleidelijk uitgevoerd worden door formulekeuzes, inrichting openbare ruimte, evenementen en marketingprogramma.

Een goede profileringsinzet sluit aan op bezoekmotieven -behoeften en marktsegmentatie. De winkelgebieden kiezen de kleur die het best past. Profilering is vraaggericht, niet aanbodgericht, en redeneert vanuit het consumentenperspectief en de klantreis. Belangrijk daarin zijn de motieven en momenten van consumenten om een winkelgebied of winkel te bezoeken. Denk aan gemak, keuzemogelijkheden, inspiratie, nabijheid, prijs-kwaliteitsniveau.

Met deze insteek zal voor een aantal doelgerichte winkelgebieden in de regio een profiel uitgewerkt moeten worden. Hiervoor is het belangrijk nader onderzoek te doen en meer inzicht te krijgen in specifieke consumentenmotieven en -behoeften. Wat vinden consumenten belangrijk in hun klantreis en welke keuzes maken ze. Op basis daarvan kan kleur worden gekozen.

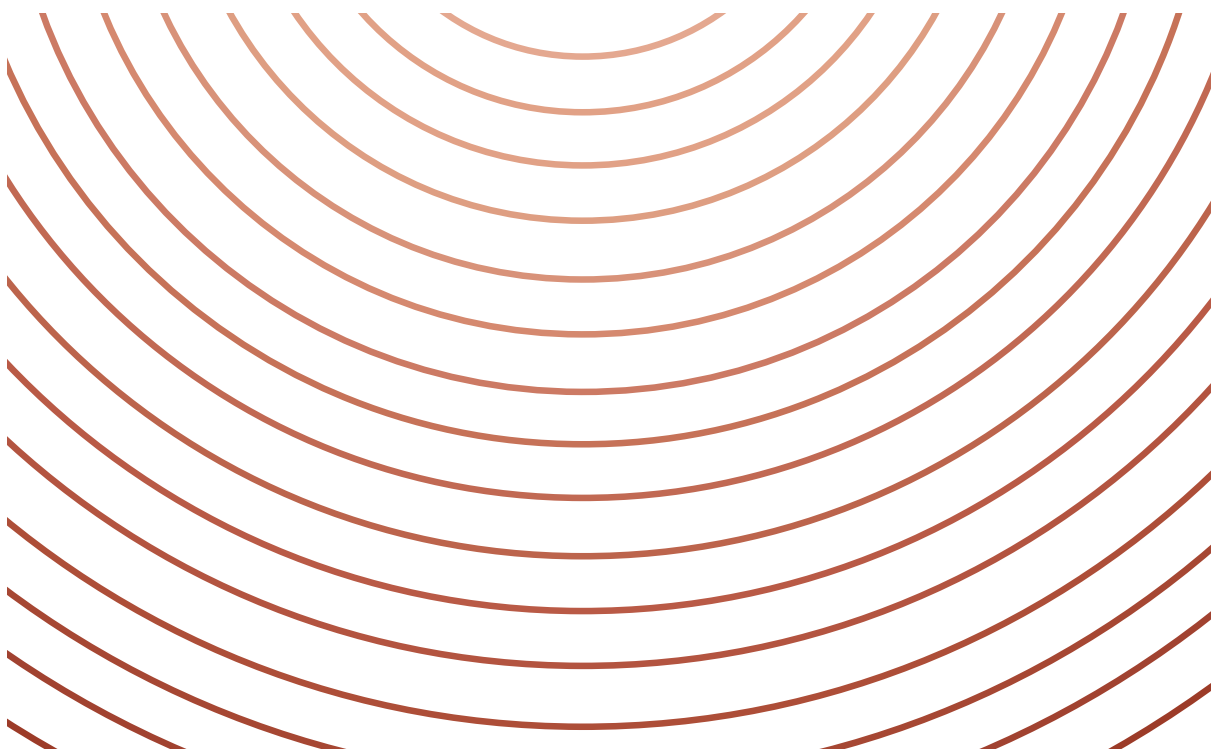
Algemene strategie

Voorgaande betekent voor actielijn C het volgende:

- sanering van 60.000 m² zal niet op korte termijn gerealiseerd (kunnen) worden;
- het passend maken van de aanbodcapaciteit is een lange-termijn opgave, die parallel loopt aan structuurverbetering en de verdere ontwikkelingen van de winkelgebieden;
- uitgaan van de bestaande situatie in branchering en oppervlak;
- naleven van brancheringsafspraken;
- ga actief, samen met ondernemers en vastgoedeigenaren, op zoek naar alternatieven en de scherpere positionering. Onderzoek de individuele huisvestingsbehoeften van retailers en doe programmastudies naar functionele invullingsmogelijkheden, gebaseerd op de gebiedsprofielen;
- korte termijn acties kunnen worden gericht op herinrichting van de openbare ruimte en parkeerfaciliteiten.

Strategie per gebied

- Woon; scherpere positionering, kwalitatieve versterking doelgerichte branches, horeca en leisure en uitvoering gebiedsvisie.
- Rijneke Boulevard: scherpere positionering en gebiedsafbakening, kwalitatieve versterking doelgerichte branches, horeca en leisure. Uitwerken gebiedsvisie.
- Baanderij: op korte termijn inzetten op doelgerichte functie. Voor lange termijn opstellen integrale gebiedsvisie en werken aan verdere ontwikkeling tot een economisch en maatschappelijk veerkrachtig stedelijk gebied.
- 't Heen: gemeentelijke regie en marktinitiatieven aansturen, verdere concentratie detailhandel. Bedrijventerrein met concentratiegebied detailhandel.
- Lammenschans: gemeentelijke regie en marktinitiatieven aansturen. Invalshoek is stedelijke gebiedsontwikkeling.



5. Uitvoeringsaspecten

De volgende fase is de uitvoering van de actieplannen, plannen van aanpak en ontwikkelstrategieën. Daarvoor willen wij, mede op basis van onze kennis en ervaring opgedaan in de afgelopen periode in de Leidse regio, een aantal van belang zijn uitvoeringsaspecten toelichten. Dit betreft tevens regio-brede aanbevelingen; punten waarvan wij constateren dat deze voor meerdere winkeliersverenigingen of winkelgebieden relevant zijn.

1 - INGREDIËNTEN VOOR UITVOER ACTIEPLANNEN EN PVA

Er zijn vijf belangrijke uitgangspunten en onderdelen die bij de uitvoer van de actieplannen en plannen van aanpak belangrijk zijn:

- *kennisontwikkeling en kennis delen*: dit is noodzakelijk om ondernemers (nog meer) in beweging te krijgen en te houden;
- *actief verbinden van partijen*: partijen bij elkaar brengen en het proces organiseren;
- *gerichte financiële impulsen*: investeren in zowel het versterken van de hoofdwinkelstructuur als functiewijziging in de daarbuiten gelegen winkelgebieden en solitaire panden;
- *problematiek ondernemers op leeftijd (vooral actielijn B)*: vraagstuk over voortgang bedrijfsvoering;
- *bestemmingsmogelijkheden panden actielijn B*: mogelijkheden voor detailhandel en functieverandering.

In de vervolgfase - of eigenlijk voorafgaand daaraan - zullen deze aspecten helder vorm en inhoud moeten krijgen, teneinde zo efficiënt mogelijk invulling te kunnen geven aan het beleidsvoornemen om tot een sterke toekomstbestendige hoofdstructuur te komen.

Kennisontwikkeling en kennis delen

Veelal beschikken niet alle betrokken partijen over de (noodzakelijke) kennis, waardoor zij onvoldoende in staat zijn om te overzien waar ze mee te maken krijgen c.q. hoe ze de acties het beste kunnen uitvoeren. Deze kennisachterstand vertraagt de besluitvorming en de voortgang. En kan bij degenen die hier wel over beschikken tot ongeduldig gedrag en frustratie leiden. Dit komt het vertrouwen in 'samen op reis' niet ten goede.

Het laagdrempelig beschikbaar stellen en delen van kennis is een belangrijk aandachtspunt. Niet alleen het on- en offline beschikbaar stellen (via kenniscentrum, website, etc.), maar tevens het persoonlijk contact is van belang. Elke casus kent immers haar eigen merites en vraagt om maatwerk.

Bijvoorbeeld:

- kennis en informatie over ondernemersfondsen, BIZ en Centrummanagement;
- informatie over de totale retailstructuur en positie en functie andere winkelgebieden;
- informatie over planvorming nieuwe en bestaande winkelgebieden;
- informatie over waar en bij ondernemers terecht moeten voor specifieke vragen (vergunningen evenement, openbare ruimte, blurring, standsplaatsen etc.);
- pandenbank waarin alle leegstaande panden van de winkelgebieden en -centra in actielijn A en C zijn opgenomen (kan een uitbreiding zijn van de bestaande Leidse Pandenbank voor het centrum);
- brochure c.q. routeboekje voor het proces van functiewijziging en herontwikkeling (wat als ik wil verplaatsen, wat als ik mijn bedrijf wil beëindigen, wat als ik mijn pand een andere functie wil geven, etc.);
- zichtbare en beschikbare Accountmanagers en Bedrijfscontactfunctionarissen;
- regelmatig organiseren van bijeenkomsten c.q. werkconferenties om de voortgang met elkaar te delen.

Actief verbinden van partijen

De retailvisie is vastgesteld, actieplannen, plannen van aanpak en Ontwikkelstrategieën zijn opgesteld, de stakeholders zijn in beeld. Van belang is een actieve opstelling om mee te denken (elke casus is anders) en partijen met elkaar te verbinden om het gewenste resultaat te bereiken.

Bijvoorbeeld:

- gemeentebrede informatie- en netwerkbijeenkomsten winkelgebieden;
- regionale coördinatie;
- actief informeren over en benaderen voor gebruik gelden ondernemersfondsen;
- initiëren functiewijziging winkelpanden door op zoek te gaan naar actieve en creatieve doeners (zie als voorbeeld het project "Wonen in winkels" in Rotterdam);
- in kaart brengen lokale/regionale investeerders (die bijvoorbeeld bereid zijn panden aan te kopen t.b.v. herontwikkeling);
- database (creatieve) ondernemers die op zoek zijn naar (winkel)ruimte.



“Rotterdam zoekt doeners en creatieve geesten om leegstaande winkels of bedrijfsruimtes te verbouwen tot unieke stadswoningen. Wilt u bijzonder wonen, helemaal naar eigen smaak? Dan is dit uw kans!

Gemeente Rotterdam gaat voormalige winkel- en bedrijfsruimtes aanbieden die als kluswoning verkocht zullen worden aan de toekomstige bewoners. In sommige gebieden staan winkels lang leeg. De kans dat zij weer ingevuld worden, is klein. Dit komt omdat zij zich in gebieden bevinden waar weinig toekomstperspectief is voor winkels. Leegstand geeft een negatief beeld voor de wijk, maar ook voor de bestaande winkelstructuur. De gemeente stimuleert transformatie van die leegstaande winkelpanden naar woningen en geeft hierbij graag het goede voorbeeld door de winkels die wij verkopen aan te bieden als kluswoning. Zo slaan we twee vliegen in één klap: we ontwikkelen een uniek, nieuw woonproduct en dragen tegelijkertijd bij aan het versterken van de winkelstructuur van de stad.

Bron: <https://www.rotterdam.nl/wonen-leven/wonen-in-winkels/>

Gerichte financiële impulsen

Actielijn A

Voor de uitvoer van de actiepunten is in sommige gevallen in verband met benodigde kennis, ervaring en/of onafhankelijke rapporten ondersteuning door externen noodzakelijk. De kosten zijn afhankelijk van de vraagstelling en kostenopgave door desbetreffende bureaus of specialisten. In de actieplannen zijn voor een aantal veelvoorkomende actiepunten indicatieve bedragen opgenomen. De uiteindelijke kosten kunnen per winkelgebied verschillen en zijn daarbij onder meer afhankelijk van de omvang van het gebied en het aantal ondernemers en eigenaren. Nogmaals, hierna zijn globale kostenramingen weergegeven per winkelgebied.

Onderwerp	Indicatie kosten
Oprichten/professionalisering winkeliers- of ondernemersvereniging	€ 15.000
Organiseren BIZ	€ 10-15.000
website	€ 7.500 (kleinere sites)
Social media opzetten	€ 10.000 (vervolg onderhoud 2 u/pw)
Loyaltycard/service-elementen	€ 30.000 opzet en € 30.000 per jaar
In actie traject Platform de Nieuwe Winkelstraat	€ 5.500 en bedrag voor lidmaatschap PDNWS en eventuele aanvullingen extra schouw

Actielijn B

Als het (landelijk gezien) gaat om het versterken van de winkelstructuur ligt de focus primair op het versterken van de toekomstbestendige winkelgebieden. Denk aan subsidies om het gevelbeeld aan te pakken, nieuw straatmeubilair, Centrummanagement, etc.

De functiewisseling van panden buiten de hoofdwinkelstructuur draagt (indirect) bij aan het versterken van de hoofdwinkelstructuur. De klant kan zijn euro immers maar 1 keer uitgeven.

Landelijk is de ervaring dat succesvolle relocatie/herontwikkeling (danwel bedrijfsbeëindiging) veelal een gerichte financiële impuls vraagt om op gang te komen. Naast de mentale stap voor een ondernemer/eigenaar spelen de financiën een zeer belangrijke rol. Niet alle betrokkenen zijn daarbij in staat om over langere termijn te kijken om te constateren dat een investering (op verschillende vlakken) rendement kan opleveren.

Bestaande en mogelijke nieuwe financieringsmogelijkheden zijn mogelijk op meerdere niveaus: landelijk, provinciaal, regionaal, lokaal.

Provincie Zuid-Holland heeft in haar recente "Discussienota Detailhandel Zuid-Holland 2017" (augustus 2017) aangegeven te overwegen om geld vrij te maken via een fonds om transitie van slecht functionerende winkelstraten en PDV locaties van de grond te krijgen. Waarbij gedacht wordt aan transformatie van leegstaande winkels en "papierene" plannen voor detailhandel naar woningen of andere functies. Hier ligt een kans voor de regio om een aantal concrete projecten voor te dragen.

Op **lokaal** niveau zijn er steeds meer gemeenten die financiële mogelijkheden bieden om functiewisseling te bevorderen. Hieronder enkele voorbeelden.

Onderwerp	Gemeente	Inhoud regeling
Haalbaarheidsonderzoek transformatie	Utrecht	Maximale bijdrage € 75.00 pand > 1.000 m ²
Planontwikkeling leegstand	Emmen	70% plankosten, maximum € 5.000
	Winschoten	70% plankosten, geen maximum
Toevoegen zelfstandige woonruimte	Utrecht	50% bouwkosten, maximaal € 10.000
Trapopgang bovenverdieping	Winschoten	40% bouwkosten, maximaal € 5.000
Transformatie subsidie	Emmen	1/3 verbouwkosten, maximaal € 150.000
	Winschoten	40% transformatiekosten, maximaal € 75.000 (minus verplaatsingssubsidie)
Stedelijke herontwikkeling	Utrecht	Tijdelijke invulling, maximaal 50% kosten, maximaal € 100.000
Verplaatsingssubsidie	Emmen	€ 150 per m ² te verplaatsen winkel (tot 125 m ²)
	Winschoten	Maximaal € 8.000
Bedrijfsbeëindiging	Winschoten	105% waardevermindering pand, maximaal € 50.000

Actielijn C

Voor de uitvoer van de acties en strategieën dient capaciteit beschikbaar gesteld te worden of ingehuurd voor proces- en projectmanagement. De kosten hiervoor zijn geheel afhankelijk van de uiteindelijke taak- en roldefinitie en de daarbij behorende tijdsinzet. Daarnaast is in sommige gevallen specifieke kennis en ervaring nodig en/of verdiepende onderzoeken door externen. De kosten zijn afhankelijk van de vraagstelling, de mate van verdieping en het proces qua aantal overleg, werksessies, etc. In onderstaande tabel is een globaal overzicht gegeven van mogelijke kosten (of extra capaciteit uitgedrukt in kosten voor inhuur).

Onderwerp	Indicatie kosten
Programmastudie functionele invulling	€ 10.000
Procesmanagement afstemming gebiedsvisie(s)	€ 25.000 (1 dag per week gedurende half jaar)
Doelgroepenanalyse	€ 10.000
Onderzoek huisvestingsbehoeften retailers	€ 10-20.000
Bid-book	€ 10.000
Uitwerking gebiedsprofilering	€ 15.000

Problematiek ondernemers op leeftijd (vooral actielijn B)

Met name bij de solitaire panden is bij bezoek aan de winkels geconstateerd dat er sprake is van ondernemers die nog op relatief hoge leeftijd in de winkel staan en waarvan de huisvestingslasten waarschijnlijk (zeer) gering zijn (pand in eigendom en waarbij het pand in feite het pensioen van de ondernemer vormt of in huursituatie een lage huurprijs). Bij hen speelt een complexe problematiek, met als ingrediënten:

- we kopen steeds meer (vers)aanbod bij grotere winkel(keten)s (waaronder supermarkten);
- het veelal ontbreken van bedrijfsopvolging (te kleine winkel, locatie in de loop der jaren minder interessant geworden als winkellocatie, te hard werken om het hoofd boven water te houden, beperkte financiering door banken, etc.);
- met pensioengerechtigde leeftijd in zicht niet meer in staat om wat anders te gaan doen;
- het pand = pensioen is fors in waarde gedaald, het aantal potentiële gebruikers is gering;
- er is geen financiële buffer om het pand te verbouwen (tot bijvoorbeeld zelfstandige woonruimte waar een fatsoenlijk rendement op gemaakt kan worden).

Feitelijk zal er in een toenemend aantal gevallen geen sprake meer zijn van een rendabele exploitatie, maar de ondernemer is gevangen in zijn situatie. Een constatering die niet uniek is voor de regio, maar zeker ook landelijk speelt. Juist in het kader van de regiovisie en het belang van leefbaarheid, de focus op de te versterken winkelgebieden in actielijn A en het inzetten op functiewisseling van winkelpanden in actielijn B verdient het aanbevelingen om te bezien in hoeverre deze ondernemers (op de een of andere wijze) begeleid kunnen worden bij het afbouwen van de winkelfunctie op de huidige locatie indien dit de wens van de ondernemer(s) is. Hetzij middels relocatie van de winkel in samenhang met een nieuwe ondernemer hetzij middels opheffing van het bedrijf.

Bestemmingsmogelijkheden panden actielijn B

Gemeenten kunnen via bestemmingsplannen (en omgevingsvergunningen met bestemmingsplanafwijking) bepalen waar detailhandel wel en niet (meer) is toegelaten. Hiervoor is het nodig voorzienbaarheid te creëren door een ruimtelijke visie vast te stellen. Daarin kan worden vastgesteld dat op bepaalde locaties detailhandelsfunctie niet meer levensvatbaar zijn en kunnen alternatieve functies worden benoemd. Hiermee wordt voorzienbaarheid gecreëerd waardoor planschadeclaims kunnen worden voorkomen.

Voorbeeld van situaties die zich voor kunnen doen:

- *panden met detailhandelsbestemming waarin nog detailhandel wordt uitgeoefend*: De huidige winkel kan blijven voortbestaan. Na beëindiging van de bedrijfsactiviteiten kan een andere functie worden gerealiseerd. Eventueel kan, na leegstand van een jaar actief de bestemming detailhandel worden verwijderd⁸.
- *panden met detailhandelsbestemming waarin geen detailhandel wordt uitgeoefend*: Bij het vernieuwen van bestaande bestemmingsplannen verdient het aanbeveling de winkelbestemming van het pand te halen en de bestemming te baseren op het daadwerkelijke gebruik. In geval van planschaderisico's verdient het aanbeveling dit ook middels hierboven beschreven voorzienbaarheid te realiseren, waarbij de periode van één jaar leegstand in acht moet worden genomen.
- *panden met beperkte detailhandelsbestemming*: Bij het opstellen van nieuwe bestemmingsplannen voor gebieden waarin winkelgebieden en/of solitaire panden behoren, kan de bestemming verruimd worden teneinde toekomstige herontwikkeling en functiewijziging (met niet-winkelfuncties zoals wonen en horeca) te bevorderen.

2 - ALGEMENE AANBEVELINGEN EN REGIOBREDE AANDACHTSPUNTEN

Tijdens het proces van de totstandkoming van de actieplannen en strategieën is een aantal aandachtspunten naar voren gekomen die gebied overstijgend zijn. Punten die onlosmakelijk verbonden zijn met de realisatie van de actieplannen en het realiseren van een toekomstbestendige retailstructuur. Daarnaast punten die ingaan op de onderlinge synergie tussen de winkelgebieden en win-winsituaties kunnen creëren.

I - Regio-brede coördinatie

Constatering

In actielijn A voor het versterken van wijk- en buurtcentra komende veelvuldig dezelfde acties voor meerdere winkelgebieden terug. Zoals basis op orde: schoon, heel en veilig. Of het versterken van de organisatiegraad.

⁸ In straten waar de winkelfunctie al een tijd aan het verdwijnen is, is er vaak geen sprake meer van planschade. Vaak ligt de werkelijke waarde van het pand daar al lager. Om meer inzicht te geven in de risico's op planschade en de mogelijkheden om hier op een goede manier mee om te gaan, biedt het Rijk de diensten aan van de Juridische Expertpool Planschade, de JEP. <https://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/gebouwen/stedenbeleid/juridische-expertpool-planschade>

Over het algemeen zijn dit acties die specifieke kennis en ervaring vragen, bijvoorbeeld via inzet/ inhuur van externe expertise. Omdat het regio-breed voor meerdere centra geldt en dus meerdere gemeenten betreft, is dit iets wat bij uitstek centraal gecoördineerd kan worden om zo win-win-situaties en efficiency te bereiken. Dit is wenselijk vanuit twee richtingen:

1. **Bottum-up.** Zaken per centrum die specifieke kennis c.q. juiste (externe) partij(en) met ervaring nodig hebben. Dit zet in op faciliteren en ontzorgen ondernemers, zodat zij kunnen doen waar zij goed in zijn.
2. **Top down.** Zaken die voor meerdere centra spelen. Hier is de behoefte dit te registreren en coördineren, zodat 'niet per centrum het wiel opnieuw wordt uitgevonden'.

Vanuit winkeliers- en ondernemersverenigingen en vastgoedeigenaren van winkelcentra is nadrukkelijk de behoefte aan centralisering van kennis en coördinatie c.q. het aanstellen van een coördinator voor zaken zoals genoemd. In de basis is dit min of meer vergelijkbaar met hoe Centrummanagement Leiden zich inzet voor meerdere ondernemersverenigingen van de diverse gebieden in het centrum. Voor de wijk- en buurtcentra is dit er nu niet. De bereidheid hier financieel aan bij te dragen is er bij een aantal van de benaderde winkeliers- en ondernemersverenigingen waarbij dit ter sprake kwam wel. Hier ligt een kans.

Bovendien biedt regio-brede coördinatie niet alleen dit continuïteit en efficiency voor ondernemers en gemeente, maar wordt ook het consumentenbelang (de Customer Journey) beter gediend. Op gemeente- c.q. regioniveau draagt het bij aan de gewenste synergie tussen en complementariteit van de winkelgebieden. Een kostenbesparing per centrum is snel behaald. Uitgaande van inhuur van een coördinator voor ca. € 40.000,- per jaar, komen de kosten voor ca. 25 centra waarbij op basis van cofinanciering uitgegaan wordt van 50/50-verdeling gemeente/ondernemers, op ca. € 800,- per centrum per jaar. Dit kan bijvoorbeeld betaald worden uit een bestand of nog in te stellen ondernemersfonds.

Aanbeveling

Inrichten van een coördinatiepunt c.q. coördinator t.b.v. fase 2-uitvoering actieplannen met als randvoorwaarden:

- organisatie op regionaal niveau;
- gezamenlijke financiering: Economieo71/gemeenten en ondernemers/eigenaren, al dan niet via ondernemersfonds.

Het takenpakket moet gericht zijn op zaken die bijdragen aan een beter functioneren van wijk-, buurt- en doelgerichte centra en onderlinge afstemming.

II - Ondernemersfonds

Constatering

Eigenaren die ook vastgoed in winkelgebieden buiten de Leidse regio hebben constateren dat tijd, inzet en gebruik door het Ondernemersfonds in Leiden en Katwijk erg gericht is op de binnenstad. Gebruik van middelen uit het fonds is bovendien erg afhankelijk van de professionaliteit en betrokkenheid van ondernemers(besturen) en ambtenaren. Als 'best practice' verwijzen zij naar de wijze waarop de ondernemersfondsen in Delft en Utrecht voor de ondernemersverenigingen en winkelgebieden buiten het centrum opereren (zie bijlage I).

Aanbeveling

Faciliteren dat elk winkelgebied over eigen budget en ondersteuning beschikt.

- voor Leiden (en in mindere mate Katwijk) geldt dat effectieve gebruikmaking van het ondernemersfonds ook buiten het centrum wordt gefaciliteerd. Zeker daar waar de organisatiegraad beperkt is. Gebruik makend van kennis, ervaring en actieve inzet conform model en werkwijze Delft en Utrecht;
- voor de overige gemeenten geldt dat wordt bevorderd dat winkelgebieden over een eigen budget beschikken (voor zover dat nog niet het geval is), middels instellen van een ondernemersfonds of anderszins (bijv. via een BIZ en/of winkeliersvereniging).

III - Uniforme mind-set en dienstbaarheid

Constatering

Bij het opstellen van de actieplannen met ondernemers en eigenaren is de wijze van samenwerking met de gemeente telkens onderwerp van gesprek geweest. Of het nu gaat om *strategische* zaken (keuzes infrastructuur die lang duren (tot wel 15 jaar), waarom wel of niet tot de winkelstructuur gerekend worden, marketing, etc.) of operationele zaken (vergunning verstrekking evenement duurt te lang, uitbreidingsmogelijkheid supermarkt, parkeerbeleid, geen antwoord op vragen, etc.).

De rode draad die hieruit te halen is:

- men spreekt elkaar (te) weinig;
- men spreekt elkaar niet structureel en een vaste agenda ontbreekt;
- men evalueert niet hoe de samenwerking verloopt;
- er is grote discrepantie en verschil van inzicht over elkaars rol, verantwoordelijkheid, organisatie, taken, doelstelling, etc. ;
- binnen de gemeentelijke organisatie is niet elke afdeling (en de daarbinnen werkzaam zijnde ambtenaren) op de hoogte van de retailvisie en de inhoud daarvan;
- de verschillende afdelingen binnen de gemeenten geven een andere interpretatie en uitvoer aan dezelfde zaken.

Uiteraard verschilt de situatie per gemeente. Deze constatering is conform de uitkomsten van de landelijke pilot 'Verlichte regels winkelgebieden'⁹. Het gaat vaak niet om de (belemmerende werking van) regelgeving. Het gaat eerder om de interpretatie van en omgang met deze regelgeving. Waarbij een integrale benadering belangrijk is. Denk aan het spreekwoordelijke kastje naar de muur. En daarnaast is het belangrijk te beseffen dat de gemeente er is - en dit zelf ook uitdraagt - om te faciliteren en ontzorgen. Dit vereist ook dienstbaarheid en inleven in de klant, in dit geval de ondernemer.

⁹ 12 Nederlandse binnensteden hebben in 2015 en 2016 onder begeleiding van Platform31 en het Expertteam Winkelgebieden meegedaan aan een pilot om te onderzoeken of ondernemers innovatiever worden als er minder regels zijn. Dat kan de levendigheid van een winkelgebied ten goede komen. De verrassende conclusie na anderhalf jaar experimenteren: niet het schrappen van regels, maar een soepeler houding van de gemeente leverde de grootste winst op. Daarnaast zijn er ook diverse concrete regels verbeterd. Het rapport is te downloaden via deze link <http://www.platform31.nl/publicaties/pilot-verlichte-regels-winkelgebieden>.

De volgende punten zijn hierbij belangrijk:

1. Communicatie is een 1e vereiste. Reageer in ieder geval;
2. Ga gezamenlijk - gemeente, ondernemers en eigenaren - oplossingsgericht te werk en wees duidelijk in wat je doet en wat (wel en wat niet) kan;
3. Een vraag moet zoveel mogelijk integraal behandeld worden alvorens naar de ondernemer terug te reageren. Enkele relevant voorbeelden van deze 1-loket-gedachte:
 - Loodsfunctie (Amsterdam en Rotterdam): 1 persoon gaat met vraag langs alle betrokken afdelingen en verzorgt terugkoppeling aan vragensteller;
 - Casemanager (o.a. binnen Albert Heijn): 1 persoon lost vragen bedrijfsbreed op;
 - Quick Scan (Arnhem): vraag moet door een afdeling in 1 dag beantwoord zijn;
 - StadsLab Doetinchem, Roosendaal, Alkmaar, Oss, etc.

Aanbeveling

Belangrijk uitgangspunt bij de uitvoering van actieplannen en de realisatie van een toekomstbestendige retailstructuur is: faciliteren van ondernemers. Daarbij is belangrijk:

- besef dat dit niet alleen speelt bij retail-vraagstukken, maar bij ondernemersvragen en aspecten in alle sectoren;
- een werkwijze vanuit 'dienstbaarheid klant centraal' kan bijdragen aan een scherpere mind-set vanuit de gemeente en een betere kennis en uitvoering van de retailvisie;
- het bij een zogenaamde '1-loket-gedachte' of 'Loodsfunctie' niet zozeer gaat om een fysieke plek waar de ondernemer en bewoner met zijn vraag terecht kan, maar dat de gemeente (intern) zaken adequaat en integraal oppakt alvorens te reageren;
- het doel is dat ondernemers kunnen en moeten doen waar zij goed in zijn: ondernemen. Zij vragen daarbij:
 - duidelijkheid (een onderbouwd nee is ook een antwoord);
 - afspraken nakomen;
 - communicatie: terugkoppelen, voortgang bewaken en uitdragen;
- kennis te nemen van de 'best practices' in andere gemeenten (in de eigen regio of elders in het land) en kijken of de eigen organisatie op eenzelfde wijze ingericht kan worden.

IV - Regie in volgende fase

Constatering

De dynamiek van de retail (detailhandel, horeca, diensten en leisure inclusief webwinkels) vraagt om continu op de hoogte zijn van de ontwikkelingen en daar waar gewenst of noodzakelijk te anticiperen, reageren of aan te passen. Dit is niet alleen beleidsmatig het geval. Vanuit de dagelijkse praktijk van de markt (winkeliers, ondernemers en vastgoedeigenaren) vraagt dit ook om gezamenlijke actie en handelen. Hier is regie nodig.

Samen op reis: rol gemeente

Duidelijk is dat bij het werken aan vitale centra en uitvoeren van acties de reis net zo belangrijk is als de bestemming; er zijn zoveel factoren die invloed hebben dat te ver vooruitkijken lastig is. Maar desondanks moet men wel aan de slag gaan. Van het gemeentebestuur vergt dat een nieuwe rol. Ze is vaak opdrachtgever, maar de samenleving en marktpartijen nemen een groot deel van de uitvoering op zich. Ook van de ambtenaren vraagt het een nieuwe kijk op hun werk. Bij het ene project zijn ze kartrekker, bij het andere adviseur. En soms hoeven ze weinig te doen. Loslaten, verbinden en luisteren worden belangrijker dan sturen, regelen en nota's schrijven.

Samenwerking: zelfde doel voor ogen en zelfde taal spreken

Wat ondernemers en overige stakeholders vragen en waar zij behoefte aan hebben is met elkaar werken aan de acties. Waarbij ieder zijn rol pakt. En uitvoert. En dit op een gestructureerde manier. Vanuit gezamenlijk perspectief. Dit past ook bij de 'faciliterende overheid'. De praktijk leert dat luisteren, kennis, begrip en ondernemerschap belangrijk zijn. Oftewel dezelfde taal spreken en weten wat nodig is.

Regie: structuur geven aan uitvoertraject

Regie op de toekomst is nodig om de toekomst goed te borgen. Vaak zijn de partners en lokale stakeholders goed op weg en willen de sprong voorwaarts maken. Enerzijds in het gezamenlijk werken en investeren vanuit vastgoed, ondernemers en gemeente, anderzijds door professioneler te handelen naar de achterbannen (ondernemers, vastgoed). Dit vraagt om een besluitvormende stuurgroep, die focust en bedrijfsmatig aanstuurt. En operationeel moet invulling gegeven worden aan de uitvoering van doelen die de stuurgroep stelt.

De ervaringen van Platform De Nieuwe Winkelstraat¹⁰ met het opstellen van 'In Actie Trajecten' (ca. 120 centra) is dat wanneer de losse stakeholders dit uit zichzelf moeten oppakken, dit niet zal gaan lukken. De belangen zijn niet gelijk, de focus is anders en de prioriteit op acties is ongelijk. Regie op de samenwerking, regie op gezamenlijke ambitie en het (onafhankelijk van de losse stakeholders) vertalen naar concrete resultaatgerichte projecten is cruciaal.

Vreemde (onafhankelijke) ogen die keuzes en opvolging afdwingen, die zorg dragen voor juiste communicatie en borging hiervan is wenselijk. Wanneer de energie voorwaarts er is, de urgentie voldoende hoog is, en de aanwezige stakeholders zich in willen zetten, dan is met een goede regie een enorme stap voorwaarts te maken. De gezamenlijke stakeholders vragen dit ook. Gestructureerd overleg en tussentijdse evaluatie is nodig.

Aanbeveling

- De werkgroep institutionaliseren als een op beleidsmatig vlak regio-breed overlegplatform. Om op regionaal niveau bestaande en nieuwe ontwikkelingen en initiatieven te bespreken en afspraken te maken. Belangrijk daarbij is dat afspraken worden gemaakt over hoe en wat wordt gedaan met projecten die worden besproken: informeren, of ook afstemming en/of instemmen?
- Een projectgroep instellen voor de uitvoer- en implementatiefase van de actieplannen en plannen van aanpak. Met een samenstelling gericht op de uitvoering. Primair wordt hierbij gedacht aan een brede vertegenwoordiging van overheid en markt. Bij de overheid wordt gedacht aan de accountmanagers (Leiden), bedrijfscontactfunctionaris (Zoeterwoude, Leiderdorp, Katwijk, Oegstgeest, Voorschoten) en/of projectleiders. Van de kant van de markt wordt gedacht aan een vertegenwoordiging van lokale ondernemers uit alle gemeenten die als ambassadeurs namens de ondernemers (winkeliers, horeca, diensten) kunnen optreden. Aangevuld met regionale en landelijke belangenvertegenwoordiging (Detailhandel Nederland, INretail).

¹⁰ Platform De nieuwe winkelstraat (DNWS) is een (onafhankelijk) kennis- en netwerkcentrum dat zich richt op de toekomstbestendigheid van Nederlandse winkelgebieden. Daarvoor wordt nauw samengewerkt met partnerorganisatie uit alle relevante sectoren. Marc Majolée van het Expertteam Winkelgebieden is een van de adviseurs van DNWS.

V - Customer Journey

Constatering

Voor de regio als geheel geldt dat een flinke slag kan worden gemaakt in het bedienen van de klant door de Customer Journey van de klant positief te beïnvloeden (en negatieve ervaringen voorkomen).

De motieven en daadwerkelijke uitvoer van een bezoek, 'de klantreis', aan de regio of bepaalde centra met vooral bovenlokale reikwijdte (w.o. Leiden-centrum, Katwijk-centrum, WOOON en Rijnkeboulevard), kent 5 stadia: van keuzemoment thuis op de bank tot aan de terugreis c.q. het vertrek na het bezoek aan een winkelgebied:

- A Kiezen (voor de Leidse regio en specifiek een winkelgebied als winkelbestemming)
- B Reizen (vanaf de locatie waar de keuze gemaakt is tot het winkelgebied)
- C Ontvangen (ervaren dat er alles aan gedaan is en wordt om je thuis te voelen)
- D Verblijven (prettig winkelen en verblijven)
- E Vertrekken en evalueren (met een goed gevoel vertrekken en terugkijken op een prettig bezoek, zodat herhaal bezoek in overweging wordt genomen)

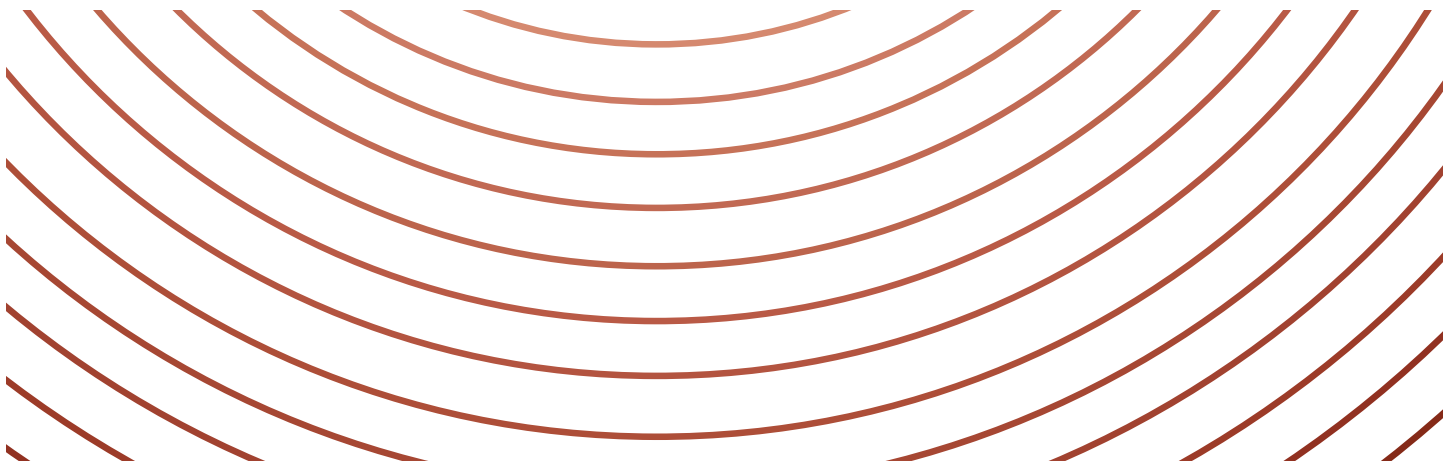
Aandacht is nodig voor alle aspecten die deze klantreis bepalen en beïnvloed kunnen worden. En 'dissatisfiers' moeten zo veel mogelijk vermeden worden. Zoals:

- continue drukte op toevoerwegen zoals de Churchillaan in Leiden;
- (ontbreken van informatie over) een brug of weg die een aantal weken gesloten;
- (ontbreken van informatie over) een bepaalde parkeerlocatie tijdelijk buiten gebruik is;
- (ontbreken van) bewegwijzering naar winkelgebieden.

De kwaliteit van de gehele klantreis bepaalt zowel voor de inwoners van de regio als vooral voor de (toeristische) bezoeker van buiten de regio zijn beleving en (positieve) ervaring. Dit beïnvloeden kan via 2 lijnen: **offline** (fysiek onderweg) en **online** (internet, social media).

Aanbevelingen

Maak van het in kaart brengen van de klantreis een project. Onderzoek welke 'dissatisfiers' verbeterd kunnen worden. Maak capaciteit vrij dan wel win extern advies in om concrete punten te benoemen die het bezoek van de klant aan de regio vergroten en verlengen.



BIJLAGE I:

Best practices ondernemersfonds

Utrecht: uitgangspunt lokale organisatiegraad

- De bestaande organisatiegraad per trekkingsgebied (73) is uitgangspunt. Hiermee garantie dat er per gebied een partij is die zich verantwoordelijk voelt voor het gebied en het belang en de mogelijkheden van het fonds.
- Trekkingsgerechtigde ondernemersverenigingen worden ondersteund door een winkelgebiedsmanager die zij zelf met middelen uit het Ondernemersfonds inhuren.
- In gebieden met onvoldoende organisatiegraad neemt de Stichting Ondernemersfonds zelf actie via voorstellen of doorverwijzen naar (externe) partijen.

Delft: organisatie bij deelgebieden

- Ondernemersfonds Delft (OZB-grondslag) vereist per gebied bestuur voor en door ondernemers die de gelden beheert.
- Het fonds heeft een fondsmanager. Deze controleert en adviseert, gevraagd en ongevraagd.
- Per gebied wordt bekeken of het gebied is georganiseerd: compleet bestuur met notulist die besluiten over uitgaven vastlegt; hiermee ligt focus op cohesie tussen ondernemers.
- Diverse gebieden hebben een jaarlijks actieprogramma o.b.v. max. 5 punten. Dit geeft breed draagvlak onder de ondernemers per gebied.
- Elk gebied heeft een projectcoördinator die is belast met uitvoer actieprogramma: organiseren of coördineren.
- Vertegenwoordigers van deelgebieden zijn samengebracht in de werkgroep 'Stadsbreed'. Deze werkgroep heeft een eigen Ondernemersfonds budget. Zij neemt besluiten op basis van het economisch belang van ondernemers. Doel van besluiten moeten ten voordele zijn van verbinding van ondernemers en gebied overstijgend zijn.

