

Instrumenten voor een
succesvolle
transitie van de
winkelstructuur





Voorwoord

Een aantrekkelijke, renderende en vitale winkelstructuur is belangrijk. Alle stakeholders op de winkelmarkt hebben hierin een gezamenlijk belang: van de winkeliers en hun medewerkers die er hun dagelijkse boterham verdienen, tot de vastgoedeigenaren, de gemeenten en hun inwoners, oftewel de klanten. Maar lang niet elke gemeente heeft een gezonde winkelstructuur. De oorzaken zijn bekend. Onder meer het internet(shoppen), de veranderende bevolkingssamenstelling en het in veel winkelgebieden weinig onderscheidende aanbod hebben geleid tot een overaanbod aan (slechte) winkelmeters.

Als reactie op deze ontwikkelingen hebben het Ministerie van Economische Zaken en marktpartijen samen een nationale Retailagenda opgesteld. De agenda bevat 21 actiepunten om de Nederlandse winkelstructuur toekomstbestendig te maken. Een van de belangrijkste doelstellingen is het creëren van een nieuwe balans door het schrappen van winkelmeters en het stimuleren van innovatie in de winkelsector. Nederland heeft 20 procent overcapaciteit aan winkeloppervlak en die moet worden teruggedrongen. Om daar regionaal en lokaal iets aan te doen hebben alle twaalf provincies en al 119 gemeenten zogenoemde *retaildeals* gesloten. Elke retaildeal bevat een plan en actieprogramma om de winkelstructuur te verbeteren.

In veel gebieden is het noodzakelijk compactere centra te realiseren, zodat de winkelfunctie meer wordt geconcentreerd. Dit geldt zeker voor te transformeren winkelgebieden, maar soms ook voor de perspectiefrijke winkelgebieden. Het herbestemmen van oude detailhandelsmeters creëert ruimte voor andere functies, zoals wonen en cultuur. Door het aanbod en type winkels weer bij het gebied te laten aansluiten én nieuwe functies toe te voegen kan er een impuls worden gegeven.

Veelal gebeurt deze transitie echter (nog) niet, omdat het vaak een complexe en ingewikkelde puzzel is. Want hoe maak je als gemeente keuzen tussen perspectiefrijke en te transformeren winkelgebieden? Dit vraagt om – regionale – afstemming en een effectieve samenwerking van alle stakeholders. De vraag is: hoe faciliteer je dit, welke instrumenten kunnen worden ingezet en onder welke condities zijn die dan effectief?

Met dit boekje is een van de Retailagendapunten gerealiseerd. Wij bieden gemeenten en

provincies een praktische handreiking hoe de transitie in winkelgebieden te begeleiden. Hiermee kan concreet invulling worden gegeven aan strategische plannen om de winkelstructuur te verbeteren. Ik wens alle betrokkenen veel succes met het creëren van een vitale winkelomgeving die bruist, rendert en aantrekkelijk is voor consumenten, ondernemers, gemeenten en vastgoedeigenaren.

MARIJKE VAN HEES

voorzitter Retailagenda



Inleiding

Nederland kent van oudsher een zorgvuldig opgebouwde fijnmazige winkelstructuur. Met alle veranderingen in de winkelmarkt blijkt deze structuur anno nu zowel voor- als nadelen te hebben. Een voordeel is dat verreweg de meeste Nederlanders dicht bij huis hun dagelijkse boodschappen kunnen doen, en vaak zelfs meer dan dat. Iets wat de consument natuurlijk ook in de toekomst zeer op prijs zal stellen. Deze fijnmazigheid heeft geleid tot een diversiteit aan winkelgebieden met elk een eigen functie (*convenience & comparison*) en sociale betekenis (*ontmoeten & verblijven*).

Een fijnmazige winkelstructuur heeft ook zijn nadelen. Tijdens de jaren van hoogconjunctuur is er veel bijgebouwd, waardoor er nu op veel plekken sprake is van een grotendeels overlappend en eentonig aanbod. De consument wordt te vaak te weinig verrast, wat de bezoekersaantallen niet ten goede komt. Sinds 2009 heeft de winkelsector te maken met een stagnerende groei. Leegstand in winkelgebieden is toegenomen. Dit alles heeft tot gevolg dat niet alle winkelgebieden even goed kunnen renderen.

Vraag en aanbod moeten weer in balans komen. De eerste vraag die door een gemeente beantwoord moet worden, is welke winkelgebieden nog perspectiefrijk zijn en welke winkelgebieden moeten transformeren om weer een vitale en evenwichtige winkelstructuur te krijgen. Deze publicatie is bedoeld als praktische handreiking voor gemeenten en provincies om samen met alle stakeholders aan de slag te kunnen gaan. Daarbij is de opgave enerzijds winkelgebieden die perspectiefrijk zijn te versterken en anderzijds de overige winkelgebieden te transformeren.

De publicatie start met een checklist om de gemeentelijke winkelpositie mede in relatie tot die in de regio in kaart te brengen. Deze is ontwikkeld in samenwerking met NRW, INretail, IVBN en Q&A. De checklist is gebaseerd op de eerdere samenwerking van Q&A met de provincie Utrecht in het kader van de ontwikkeling van de provinciale retailaanpak. Vervolgens kan aan de hand van een stroomschema bepaald worden of de winkelfunctie versterkt of



**Perspectiefrijke
winkelgebieden
versterken, de overige
transformeren**

getransformeerd moet worden. Er wordt beschreven hoe de gemeente het proces met alle stakeholders kan organiseren. Ten slotte volgt een overzicht van beschikbare instrumenten om versterking en transformatie van winkelgebieden te begeleiden en te realiseren. In de bijlage staat een overzicht van diverse publicaties die inzicht kunnen geven en helpen bij de aanpak om de winkelstructuur in balans te brengen.

“Transitie betekent enerzijds minder meters en anderzijds aantrekkelijker meters, want het aanbod moet kloppen. Daar is deskundigheid, een goede organisatie en lef bij het gemeentebestuur voor nodig. Dankzij een ondernemend gemeentebestuur is in Hardenberg daadwerkelijk al vijftienhonderd meter uit de markt gehaald in ruil voor woningen. Integreer je je centrummanagement met ander gemeentelijk beleid, bijvoorbeeld op het gebied van wonen, verkeer en starters, dan krijg je één plus één is drie.”

– Eduard Plate, centrummanager Hardenberg



Hoe maak ik de winkelbalans op in mijn gemeente?

Om de winkelbalans op te maken binnen de gemeente, is het van belang om inzicht te hebben in het functioneren van alle afzonderlijke winkelgebieden. Allereerst dienen daartoe van elk afzonderlijk winkelgebied het huidige functioneren en toekomstperspectief bepaald te worden. Daarna kan de positie van elk winkelgebied worden bepaald in relatie tot de andere winkelgebieden binnen de gemeente én in de regio. Met deze gegevens kan dan de winkelbalans worden opgemaakt. Zonder dit totaal is het niet mogelijk om per individueel winkelgebied te bepalen of het perspectiefrijk is. Winkelgebieden in buurgemeenten die een overlappend verzorgingsgebied hebben, moeten bij de inventarisatie worden betrokken. De checklist op pagina 6–7 is ontwikkeld om de gemeentelijke winkelpositie te bepalen. Hiermee verzamelt u alle informatie die nodig is om antwoord te geven op twee cruciale vragen:

- Hoe staat de winkelstructuur van mijn gemeente ervoor?
- Welke gebieden zijn perspectiefrijk en welke gebieden moeten worden getransformeerd?

Aan de hand van de checklist op de volgende pagina's maakt u diverse analyses die nodig zijn om te bepalen welke winkelgebieden perspectiefrijk zijn of getransformeerd moeten worden. Voor de duidelijkheid volgt eerst een toelichting voor het uitvoeren van de verschillende analyses.

- **Kwantitatieve analyse aantrekkingskracht** wordt in kaart gebracht door een koopstromenonderzoek en/of postcodeonderzoek uit te voeren. Via enquêtes wordt inzicht verkregen in het koopgedrag van de inwoners in en buiten de gemeente. Met deze informatie kan bijvoorbeeld binding, toevloeiing, afvloeiing en online afvloeiing bepaald worden.
- **Kwalitatieve analyse aantrekkingskracht** wordt in kaart gebracht door het winkelgebied kwalitatief door een expert te laten beoordelen en consumenten te bevragen wat zij van het gebied vinden. De uitkomsten hiervan geven inzicht in hoe de winkelomgeving wordt ervaren en beleefd.

- **Kwantitatieve analyse vraagzijde** vindt plaats op basis van CBS-cijfers en bepaalde gegevens uit de gemeentelijke basisregistratie. Dit geeft inzicht in de samenstelling en het bestedingsniveau van de inwoners in de gemeente en het verzorgingsgebied van de verschillende winkelgebieden.
- **Kwalitatieve analyse vraagzijde** geeft inzicht in de verschillende leefstijlen die bepalend zijn voor het bestedings- en keuzegedrag van consumenten. Er zijn diverse klantprofielen onderzoeken die hiervoor gebruikt kunnen worden.
- **Kwantitatieve analyse aanbodzijde** bestaat uit verschillende analyses waarbij het aantal vierkante meters winkels en leegstand in kaart wordt gebracht, maar ook de huren en de ontwikkeling ervan. Daarnaast dient de plancapaciteit te worden geïnventariseerd.
- **Kwalitatieve analyse aanbodzijde**, een manier om loyaliteit en retentiewaarde (de kans dat men terugkomt) in kaart te brengen is de NPS- en NLS-score. Dit wordt uitgevoerd middels een enquête onder bezoekers van een winkelgebied waarbij gepeild wordt in welke mate de bezoeker het winkelgebied zal aanbevelen en hoe hoog de kans is dat men terugkomt.
- **Concurrentieanalyse** is een analyse waarbij wordt geïnventariseerd welke winkelgebieden binnen en buiten de gemeente met elkaar concurreren en bepalend zijn voor de toekomstige ontwikkeling van het winkelgebied.

Kwantitatieve analyse aantrekkingskracht

- binding
- toevloeiing
- afvloeiing
- online afvloeiing

Kwalitatieve analyse aantrekkingskracht

- lokale en consumentenbeoordeling
 - bereikbaarheid
 - winkelaanbod
 - sfeer/beleving
 - horeca en diensten
 - gevoelsleegstand

bereidheid en mogelijkheid stakeholders



CHECKLIST GEMEENTELIJK WINKELPOSITIE

- huidige situatie winkelgebiedafbakening
- verzorgingsgebied bepalen
- functie winkelgebied

Kwantitatieve analyse vraagzijde

- aantal inwoners (huidig en toekomstig)
- samenstelling (huidig en toekomstig)
 - leeftijd
 - inkomen
 - huishoudens

Kwantitatieve analyse aanbodzijde

- winkeldichtheid (aantal vierkante meters per inwoner)
- branchesamenstelling
- relatie leegstands- en huurontwikkeling
- planvoorraad

Kwalitatieve analyse vraagzijde

- leefstijlen

Kwalitatieve analyse aanbodzijde

- recommandatie per retailer in het winkelgebied (NPS)
- retentie per retailer in het winkelgebied (NLS)

belangen stakeholders

concurrentieanalyse: Welke zijn de concurrerende winkelgebieden in het verzorgingsgebied en daarbuiten? En hoe presteren deze?



Naast deze analyses is het van belang inzicht te krijgen in de belangen en financiële mogelijkheden van de verschillende stakeholders. Door interviews en sessies te organiseren kunt u de verschillende stakeholders bij de analyses betrekken, waardoor dit inzicht wordt verkregen.

Wanneer u alle informatie heeft verzameld over de winkelstructuur in uw gemeente kunt u aan de hand van onderstaand stroomschema per winkelgebied bepalen of het perspectiefrijk

Stroomschema om te bepalen of een winkelgebied perspectiefrijk is dan wel getransformeerd zou moeten worden

STAP I

LOCATIE & VERZORGINGSGBIED

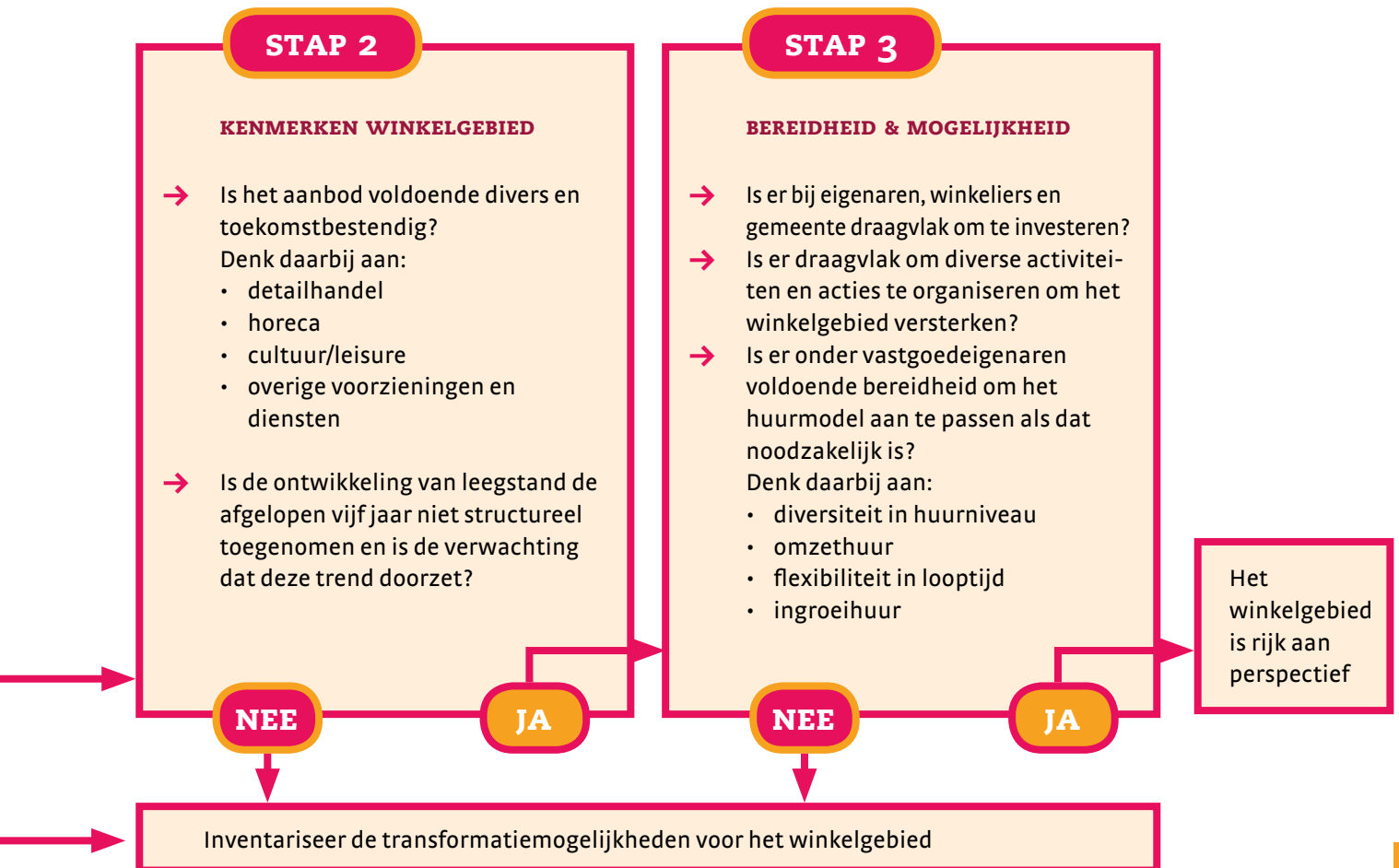
- Is de bereikbaarheid (per auto, ov, fiets en lopen) van het winkelgebied goed of door aanpassingen te verbeteren?

- Heeft het verzorgingsgebied nu en in de nabije toekomst voldoende potentie om rendabel te zijn?
Dit blijkt uit:
 - demografische opbouw (nu en toekomst)
 - segmentatieprofielen van consumenten/ bewoners
 - koopstromenonderzoek
 - aanbod in de regio
 - koopkracht
 - mogelijkheden om meer potentie te realiseren

NEE

JA

is of dat het in aanmerking komt voor transformatie. Is een winkelgebied perspectiefrijk, dan is het belangrijk de winkelfunctie te optimaliseren, zodat een vitale winkelomgeving ontstaat die bruist, rendeert en aantrekkelijk is voor consumenten, ondernemers, overheden en investeerders. Voor winkelgebieden die in aanmerking komen voor transformatie geldt dat gekeken moet worden naar de mogelijkheden om de winkelfunctie te reduceren, nieuwe functies toe te voegen of te transformeren naar andere functie(s).



U kunt de winkelbalans van uw gemeente opmaken door te kijken naar zowel de positie van de afzonderlijke winkelgebieden als de positie in de regio. U ziet dan welke winkelgebieden perspectiefrijk zijn en versterkt moeten worden, en welke winkelgebieden getransformeerd moeten worden.

De komende maanden gaat men vanuit de Retailagenda in de provincie Utrecht en vijf pilotgemeenten die bij de Retailagenda betrokken zijn (Arnhem, Haarlem, Roosendaal, Hardenberg en Meppel) met deze toolkit aan de slag.

In de volgende hoofdstukken gaan we in op het belang van het bewustwordingsproces bij alle betrokken partijen en de instrumenten die ingezet kunnen worden om winkelgebieden te optimaliseren of transformeren.

“Het daadwerkelijk compacter maken van een binnenstad als Roosendaal is een complex proces. De bewustwording dat het organiseren van krimp van retailmeters en het omzetten naar andere functies een andere manier van denken en organiseren vergt, is volgens mij dé succesfactor van Roosendaal gebleken.”

René Vierkant, director Retail Investments | Roosendaal

Het bewustwordingsproces met stakeholders

2

Wanneer geïnventariseerd is welke winkelgebieden perspectiefrijk zijn en welke moeten worden getransformeerd, moet een proces worden doorlopen dat zorgt dat het doel ook kan worden bereikt. De eerste stap is met alle verschillende stakeholders in gesprek gaan om ze bewust te maken van de situatie zodat er draagvlak ontstaat om gezamenlijk in actie te komen. Tijdens het gezamenlijk doorlopen van het stroomschema (pagina 8–9) wordt hen van alles duidelijk, maar blijft er ook veel onduidelijk met name de gevolgen voor hun eigen positie. Het is goed te beseffen dat stakeholders hierop antwoorden willen hebben, maar ook dat zij gehoord willen worden.

BEWUSTWORDING

Dit proces is gelijk voor perspectiefrijke winkelgebieden en te transformeren gebieden. In beide situaties is het belangrijk dat alle stakeholders op de juiste wijze bij het proces worden betrokken en dat alle stakeholders hun belangen hebben ingebracht. Op dat moment helpt het als ze op een begrijpelijke wijze uitgelegd krijgen hoe de ruimtelijke structuur van een winkelgebied in elkaar zit en hoe het winkelgebied zich marktconform kan aanpassen. Hiervoor heeft het Centraal Planbureau een ruimtelijk model ontwikkeld (Ossokina, Svitak, Teulings 2016).



DE DRIEHOEKSTRUCTUUR: SITUATIE 1

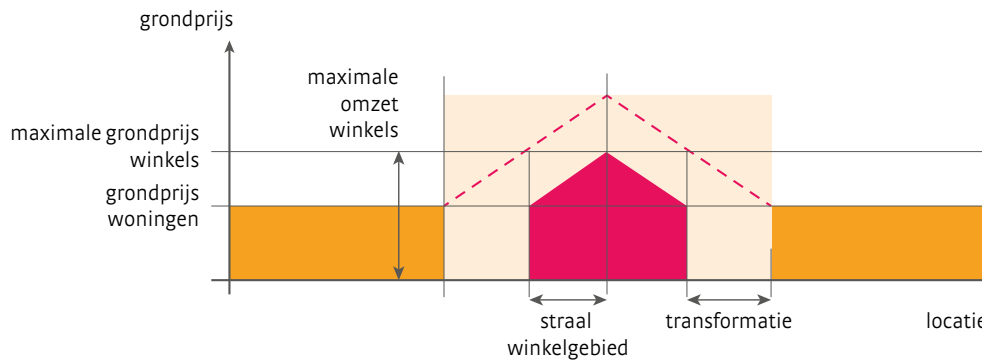
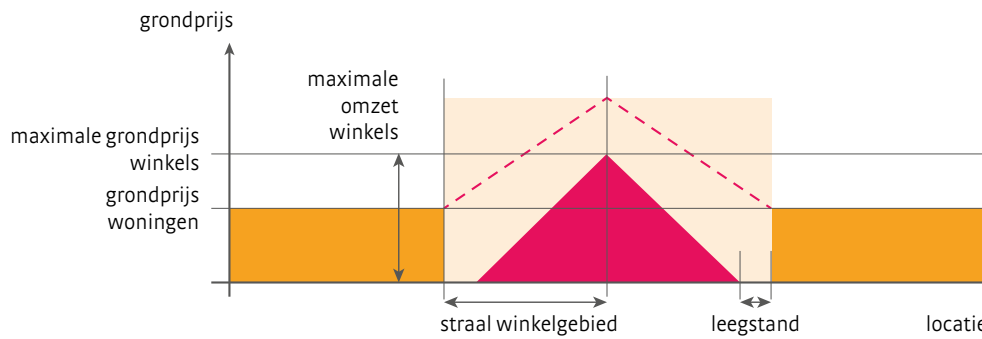
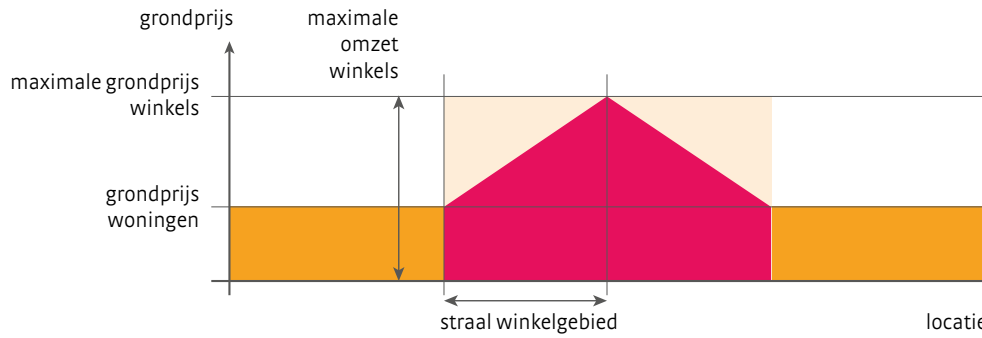
Grotere winkelgebieden in Nederland blijken een driehoekstructuur te hebben, zoals is afgebeeld in situatie 1. Er is een duidelijk centrum waar de rendabiliteit en huren het hoogst zijn; daar zitten vaak ook de grotere winkelketens. De rendabiliteit en huren lopen af naar de rand van een winkelgebied. Op een gegeven afstand van het centrum is de rendabiliteit zo laag dat het voor winkels doorgaans niet meer interessant is om daar te zitten, zelfs bij een heel lage huur. Dit wordt genoemd: 'de maximale straal van een winkelgebied'.

DE DRIEHOEKSTRUCTUUR: SITUATIE 2

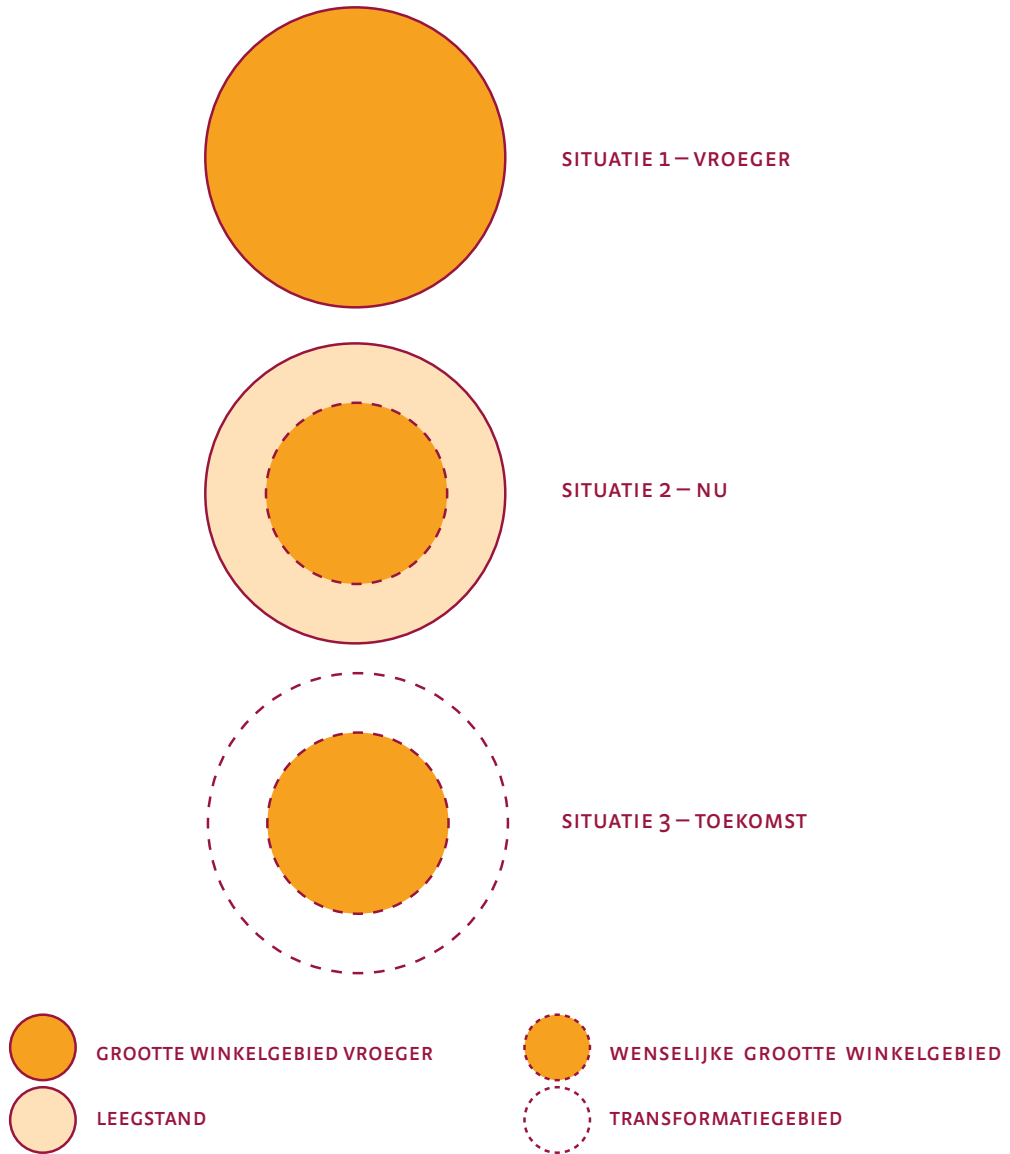
Stel dat in het winkelgebied door een daling van de consumentenvraag het aantal bezoekers en de omzet dalen (situatie 2). Het rendement van de winkels en de huren gaan over de hele linie naar beneden en de maximale straal van het winkelgebied verschuift naar binnen. Aan de rand ontstaat leegstand die niet op te lossen is door de huren verder te verlagen. Deze locaties zijn voor winkels niet meer interessant geworden.

DE DRIEHOEKSTRUCTUUR: SITUATIE 3

Als de consumentenvraag weer aantrekt, dan verdwijnt de leegstand vanzelf. Echter, wanneer de daling van de vraag structureel is, dan is de leegstand ook structureel en ontstaat situatie 3. Het feit dat de leegstand aan de rand clustert, is echter goed nieuws. Daar kunnen andere, aangrenzende grondfuncties, zoals bijvoorbeeld wonen, horeca of cultuur, de leegstaande panden relatief gemakkelijk overnemen. Transformatie van de winkelfunctie naar een andere functie kan dus een oplossing bieden voor structurele leegstand.



Dit theoretische model voor de transitieopgave kunnen we als volgt vertalen:



Indien géén sprake is van een daling van de consumentenvraag/het aantal bezoekers, en de huren en het rendement van de winkels dus overeind blijven, dan is situatie 1 passend voor het winkelgebied en hoeft men zich niet te richten op transformatie, maar kan men zich concentreren op versterking binnen de huidige, en dus passende kaders van het winkelgebied om te voorkomen dat men in situatie 2 terecht komt.

Als men zich bewust is van de mogelijkheden binnen het winkelgebied moeten de stakeholders gestimuleerd worden om tot actie over te gaan. Dit kan worden bewerkstelligd door achtereenvolgens de checklist en het stroomschema uit het vorige hoofdstuk en het ruimtelijk model (p. 13) te doorlopen.

Het proces moet helder en transparant zijn, alle betrokkenen moeten dezelfde informatie krijgen en op hetzelfde niveau worden gebracht qua kennis, zodat ze ook houding en gedrag aan zullen passen, van bijvoorbeeld weerstand naar actiebereidheid. Met kennis en inzicht zullen ze zich bewust worden van de kansen en de (on)mogelijkheden voor de perspectiefrijke en de te transformeren gebieden. Hierdoor zullen zoveel mogelijk partijen nut en noodzaak voor versterking van perspectiefrijke gebieden en transformatie van gebieden naar andere functies gaan inzien.

Tijdens dit proces wordt duidelijk wie mee zal gaan werken en wie niet, wie kansen ziet of wie dit nooit zal gaan inzien. Bij het gezamenlijk naar oplossingen zoeken moet speciale aandacht uitgaan naar de weerstand die er bij bepaalde stakeholders zal zijn, wat nodig is om die weerstand weg te nemen en hoe aan alle betrokkenen een wenkend perspectief kan worden geboden.

‘Gemeente Arnhem werkt nauw samen met ondernemers, eigenaren en bewoners. Het Platform Binnenstad Arnhem (PBA) organiseert bijeenkomsten om ondernemers gezamenlijk mee te nemen in de grote veranderingen voor de binnenstad. Ook onderwijsinstellingen en toeristische organisaties zijn hierbij betrokken. Zo proberen we samen de binnenstad economisch aantrekkelijk te houden.’

– Eline van Straaten, Bestuursadviseur Binnenstad / Arnhem

‘We nemen de tijd om ondernemers mee te nemen in het bewustwordingsproces, anders lopen we als gemeente teveel voor de troepen uit, terwijl juist ondernemers zelf het voortouw moeten nemen. We hebben gemerkt dat je met vastgoedeigenaren beter een-op-een gesprekken kunt voeren. In een groep laten zij zich niet graag in de kaarten kijken. Een persoonlijk gesprek kost meer tijd, maar levert veel meer op.’

– wethouder Roelof Pieter Koning | Meppel

WEERSTAND

De transitie van winkelstructuur heeft gevolgen voor alle stakeholders. Keuzes die gemaakt zijn worden door sommigen omarmd, maar zullen bij een aantal anderen weerstand oproepen. Te vaak wordt in het proces hieraan voorbijgegaan, wat in een later stadium als een boemerang terugkomt. Het is met name belangrijk om al in het begin van het proces stil te staan bij mogelijk aanwezige weerstand en na te denken of deze kan worden omgebogen naar meewerken. Weerstand kan door allerlei oorzaken ontstaan. Soms is het emotie, bijvoorbeeld in het geval dat een winkelpand al 100 jaar in de familie zit. Het is voor de winkelier, die tevens gebruiker en eigenaar van dit pand is, niet gemakkelijk te accepteren dat de winkelfunctie ophoudt. Het kan ook een financiële reden hebben die bij nader onderzoek opgelost kan worden. Elke stakeholder moet de ruimte krijgen om te wijzen op het eigen belang, zowel financieel als sociaal of anderszins. Hier moet serieus mee omgegaan worden. Zo voorkom je het ontstaan van tegenstand in latere stadia van het proces.

WENKEND PERSPECTIEF

Voor winkelgebieden die een andere functie moeten krijgen, is het belangrijk om een wenkend perspectief en alternatief te bieden. Dit vergt creativiteit van denken en vraagt om draagvlak. Dit bereik je door de stakeholders in een co-creatief proces mee te nemen vanuit de faciliterende rol van de gemeente. De uitkomst zorgt voor draagvlak bij het opstellen van een visie voor de nieuwe toekomst van het gebied. Dit proces ziet er als volgt uit.

- Fase van ideevorming rond alternatieve mogelijkheden. Een werkbaar model is bijvoorbeeld ‘het trechtermodel’ waarbij in eerste instantie alles mogelijk is, en vervolgens steeds meer focus komt op de echte kansen en mogelijkheden.
- Inventarisatiefase waarin de echte kansen en mogelijkheden centraal staan. Hier wordt bepaald welke de mogelijke financiële, sociale, economische waarden van de betrokken gebieden (waarde-creatie) kunnen zijn.
- Onderzoeksfase waarin uiteindelijk de mogelijkheden op haalbaarheid worden bepaald op basis van inzet, menskracht, financiën, waarde-creatie voor het gebied, belangen van alle betrokken partijen et cetera.

SAMENGEVAT

Bij het bewustwordingsproces is het belangrijk om:

- alle relevante stakeholders bij het gehele proces te betrekken;
- alle wensen te inventariseren;
- de verkregen inzichten te delen;
- belangen te delen;
- te zorgen dat alle partijen hetzelfde kennisniveau hebben;
- uiteindelijk tot uitwerking over te gaan.

Belangrijk is dat tijdens het hele proces steeds *out of the box* wordt gedacht over bijvoorbeeld tijdelijke invulling, zoals kantoor, bewoning en pop-ups van ambachtelijke bedrijven zoals een kapper, naaiatelier of nagelstudio.

Als op een serieuze manier wordt omgegaan met de weerstand die er bij bepaalde stakeholders is én als aan eenieder een wenkend perspectief wordt gegeven (*what's in it for me?*) zal het proces van versterking of transformatie van een winkelgebied een aanzienlijk grotere kans van slagen hebben. In het volgende hoofdstuk worden diverse instrumenten toegelicht die het proces kunnen vergemakkelijken.

3

Instrumenten

In de praktijk zijn er verschillende instrumenten en middelen inzetbaar om winkelgebieden te versterken of te transformeren. Op basis van praktijkervaring is voor de verschillende instrumenten geïnterviewd hoe deze succesvol ingezet kunnen worden. Achtereenvolgens worden behandeld: ruimtelijke ordening, leegstandverordening, planschade voorkomen, stedelijke herverkaveling, vastgoedontwikkelingsfonds, transformatiefonds, ondernemersfonds en subsidies.

RUIMTELIJKE ORDENING

WAT & WIE

Gemeenten kunnen via bestemmingsplannen (en omgevingsvergunningen met bestemmingsplanafwijking) bepalen waar detailhandel wel en niet (meer) is toegelaten. Provincies kunnen via provinciale verordeningen en aanwijzingen sturen op de inhoud van bestemmingsplannen.

WET

Wet ruimtelijke ordening. In de toekomst wordt dit de Omgevingswet (het bestemmingsplan gaat in de Omgevingswet op in een gemeentelijk 'omgevingsplan').

AANDACHTSPUNT

De inzet van het bestemmingsplan is alleen mogelijk ten behoeve van ruimtelijke ordeningsbelangen, en dus niet met het oog op economische belangen. Het voorkomen van onaanvaardbare leegstand kan een ruimtelijk ordeningsbelang zijn waarvoor het bestemmingsplan (dus) kan worden ingezet.

WERKT GOED VOOR

Inzet van het bestemmingsplan werkt goed voor het voorkomen van nieuwe winkels op te transformeren locaties. Hulpmiddel daarbij is de ladder voor duurzame verstedelijking. Deze ladder verplicht ertoe in de toelichting bij een bestemmingsplan dat een 'nieuwe stedelijke ontwikkeling' – zoals een winkelontwikkeling – mogelijk maakt, te motiveren of er sprake is van een 'actuele regionale behoefte' aan die ontwikkelingen en of er binnen bestaand stedelijk gebied geen alternatieve locaties beschikbaar zijn. De ladder wordt gewijzigd (treedt in werking op 1 juli 2017).

Wanneer in de bestaande bestemmingsplannen diverse winkelontwikkelingen op te transformeren locaties worden toegestaan die nog niet zijn gerealiseerd (plancapaciteit), kan de gemeente overwegen een paraplubestemmingsplan voor de hele gemeente vast te stellen waarmee in één keer alle bestaande, onbenutte rechten worden geschrapt. Het gaat hier om onbenutte rechten die langer dan één jaar niet zijn benut.

WERKT MINDER GOED

Inzet van het bestemmingsplan voor het wegbestemmen van bestaande winkels op te transformeren locaties is mogelijk, maar alleen als is verzekerd dat die bestaande winkels werkelijk binnen tien jaar de deuren sluiten. Als de eigenaar/winkelier daaraan niet wil meewerken, zal de gemeente bereid moeten zijn desnoods tot onteigening over te gaan. In plaats van direct wegbestemmen van de winkelfunctie, kan in een bestemmingsplan ook worden gekozen voor een uitsterfregeling, waarbij de winkelbestemming komt te vervallen na beëindiging van het bestaande gebruik. Door een kleiner winkelgebied af te bakenen en te benoemen in een beleidsdocument mogen bestaande winkels buiten het gebied blijven zitten, maar wordt er niet meegewerkt aan planologische verzoeken als uitbreiding van winkelmeters.

Een aandachtspunt bij het wegbestemmen van bestaande winkels zijn planschadeclaims die door de benadeelde partij bij de gemeente kunnen worden ingediend. Dit kan worden voorkomen als wegbestemmen voorzienbaar is.

Dit instrument wordt verderop uitgebreid behandeld.

ACHTERGRONDINFO

Interessant is: *H-team Notitie #01 Herbestemming, regelgeving en gemeente 2010* van Duco Stadig en Erik Minderhoud. Deze notitie geeft een overzicht van de planologische instrumenten, verbeterpunten hieromtrent voor de wetgever; een duidelijk kader voor herbestemming en hergebruik.

Op de website van Raad van State staan diverse interessante stukken over wegbestemmen van detailhandel, verruiming van bestemmingen en herbestemmingen.

LEEGSTANDVERORDENING

WAT & WIE

Gemeenten kunnen een leegstandverordening vaststellen met daarin:

- 1 een meldingsplicht bij B&W voor eigenaren van winkelruimte die tenminste zes maanden leeg staat;
- 2 een verplicht leegstandoverleg tussen gemeente, eigenaar en eventueel andere belanghebbenden dat kan uitmonden in een leegstandbeschikking over de geschiktheid voor gebruik;
- 3 een verplichtende voordracht door de gemeente van gebruikers voor de leegstaande ruimte.

WET

Leegstandwet (via de Wet kraken en leegstand).

AANDACHTSPUNT

Werken met een leegstandverordening vereist dat de gemeente de leegstand in het gebied waarvoor de verordening geldt goed bijhoudt en zo nodig beschikt over een lijst met mogelijke gebruikers. Het vergt inzet van middelen en capaciteit van gemeenten om dit goed te doen. Oplossingen zijn niet makkelijk. Door vermindering van de overtallige plancapaciteit dalen de inkomsten van de gemeente. Bovendien zal de gemeente als vastgoedeigenaar soms in eigen vlees moeten snijden.

WERKT GOED

Als stok achter de deur om in gesprek te komen met de eigenaren van leegstaande winkelruimte (via het leegstandoverleg).

WERKT MINDER GOED

Via de leegstandverordening kan de transformatie van winkelruimte naar een andere bestemming niet door de gemeente worden afgedwongen.

ACHTERGRONDINFO

Zie voor verdere achtergrondinformatie over werking van de leegstandverordening het rapport van VNG *Leegstand te lijf*. Deze handreiking biedt handvatten om samen keuzes te maken die tot de beste oplossing leiden in een lokale situatie. Het gaat daarbij om alle vormen van leegstand behalve die van woningen. Een overzicht van alle instrumenten en checklists geeft richting aan een concrete uitvoering van leegstandvisie en -beleid. Ook geeft de handreiking tips voor succesvolle communicatie met de betrokken partijen. Tot slot is een model van de nieuwe leegstandverordening opgenomen.

Voorbeelden van gemeenten waar de leegstandverordening met succes is ingezet: Brunssum, Oldambt, Winschoten, Tilburg.

PLANSCHADE VOORKOMEN

WAT & WIE

Als een gemeente de eigenaren van leegstaande winkels de mogelijkheid wil geven om deze naar woningen te transformeren of vanwege krimp in de markt minder nieuwbouw wil realiseren dan een aantal jaar geleden is gepland, dan moet zij de plancapaciteit aanpassen en wijzigingen aanbrengen in bestemmingsplannen. De gemeente loopt daarbij het risico dat met name projectontwikkelaars of vastgoed-eigenaren planschade gaan claimen.

WET

Het opdraaien voor eventuele planschade door een gemeente is wettelijk verankerd in de Wet ruimtelijke ordening (Wro), artikel 6.1, lid 1 en 2.

AANDACHTSPUNT

Voor veel gemeenten schrikt planschade af. Maar in straten waar de winkelfunctie al aan het verdwijnen is, is er vaak geen sprake meer van planschade. Vaak ligt de werkelijke waarde al lager. Het loont om altijd een actuele taxatie te laten uitvoeren.

Bij situaties zonder contract tussen gemeente en grondeigenaar is het organiseren van voorzienbaarheid voorafgaand aan een herbestemming cruciaal ter voorkoming van planschade.

Bij situaties met contract tussen gemeente en grondeigenaar moet er worden heronderhandeld, waarbij de gemeente niet kan worden gedwongen om planologische ruimte in stand te houden op straffe van schadevergoeding.

WERKT GOED VOOR

Het op termijn reduceren van de plancapaciteit aan winkelruimte en/of het herbestemmen/verruimen van bestemmingsplannen zodat in plaats van, respectievelijk naast winkels ook andere functies (bijvoorbeeld woningbouw) worden toegestaan.

WERKT MINDER GOED

Voor het grofweg wegbestemmen van winkelmeters. Om planschade te voorkomen moet de gemeente zorgvuldig te werk gaan. Eenvoudig gezegd is het voor marktpartijen belangrijk om een herbestemming/reductie plancapaciteit te zien aankomen en voldoende tijd te hebben om op basis van het geldende plan te handelen.

ACHTERGRONDINFO

Als de gemeente besluit om een bestemming van een locatie te wijzigen, kan er directe of indirecte planschade optreden. Het Rijk biedt hiervoor de diensten van de Juridische Expertpool Planschade(JEP) aan. Deze kan adviseren bij het onttrekken van (winkel)bestemmin-

gen of het schrappen van plancapaciteit, zodat directe of indirecte planschade door een bestemmingswijziging kan worden voorkomen. U kunt de JEP inschakelen voor advies op maat. De opgebouwde kennis wordt gedeeld. Dit gebeurt via notities, maar ook door bijeenkomsten zoals het JEP platform. Hierin neemt een aantal gemeenten en provincies deel, die met elkaar oplossingen zoeken voor vraagstukken op het vlak van herbestemming en planschade. Zie ook de website van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland.



STEDELIJKE HERVERKAVELING

WAT & WIE	<p>Stedelijke herverkaveling is het op een slimme manier ruilen van gronden tussen private partijen om nieuwe ontwikkelingen in stedelijk gebied mogelijk te maken.</p> <p>Allereerst maken de eigenaren hun wensen voor het gebied en het eigendom kenbaar. Daarna maken ze samen een gebiedsplan, met als uitgangspunt dat geen van de partijen er slechter van wordt en de rechtszekerheid gegarandeerd is. Met behulp van ruilen van grond en vastgoed wordt vervolgens het gebiedsplan gerealiseerd. De kosten en financiële risico's zijn voor de partijen die baat bij de ontwikkeling hebben.</p>
WET	<p>Nu is er geen wettelijke grondslag, maar op termijn zal dit instrument worden opgenomen in de Omgevingswet. Zie ook de concept-Aanvullingswet grondeigendom (Omgevingswet) zoals op 1 juli 2016 ter consultatie is aangeboden.</p>
AANDACHTSPUNT	<p>Stedelijke herverkaveling is alleen mogelijk als alle eigenaren in het gebied bereid zijn mee te doen. Medewerking kan niet worden afgedwongen. Ook de regeling zoals voorgesteld in de concept-Aanvullingswet grondeigendom (Omgevingswet) gaat uit van vrijwilligheid. Eén weigerachtige eigenaar kan de herverkaveling dus blokkeren. De gemeente zou door onteigening of door vaststelling van een wijziging op het bestemmingsplan de stedelijke herverkaveling alsnog mogelijk kunnen maken.</p>
WERKT GOED	<p>Kan werken als 'versnipperd eigendom' in een (winkel)gebied in de weg staat aan herstructurering van dat gebied. Bij winkelleegstand kan stedelijke herverkaveling bijvoorbeeld worden gebruikt om de winkels op de perspectiefrijke locatie te concentreren en de vrijkomende, leegstaande winkelpanden elders een andere functie te geven.</p>
WERKT NIET GOED	<p>Transformatie van herverkavelde gebieden waaraan de gemeente niet wil meewerken. De na herverkaveling gewenste situatie zal moeten passen binnen het bestemmingsplan/omgevingsplan zoals door de gemeente opgesteld.</p>
ACHTERGRONDINFO	<p>In de concept-Aanvullingswet grondeigendom (Omgevingswet) staat een toelichting op stedelijke herverkaveling op pagina 63 e.v. en op de</p>

website van het Kadaster zijn diverse publicaties en praktijkvoorbeelden over stedelijke herverkaveling te vinden.

Voorbeelden van stedelijke herverkaveling: Rotterdam Noorderboulevard, Dordrecht, Winterswijk, Sittard, Oostburg, Maasbracht, Winschoten.

WINTERSWIJK 15 oktober 2015: De eerste ronde over de stedelijke herverkaveling in Winterswijk heeft zeven mogelijke transacties opgeleverd. Als die worden uitgevoerd, verdwijnt driekwart van de leegstand, worden er drie monumenten opnieuw gebruikt, komen er een paar honderd parkeerplaatsen bij en krijgt het dorp twee hectare openbaar groen met water erbij.

Dat is de geschatte opbrengst van zeven ruildeals. Vergelijkbaar met een ruilverkaveling wordt er in Winterswijk gewerkt aan de nieuwe invulling van een groot aantal gebouwen op vier plaatsen. Die zeven ruildeals worden voor het eind van het jaar verder uitgewerkt.

HOOG TEMPO

Dat hoge tempo is verklaarbaar, stelt ambtenaar Robert Lautenbach. “We zitten al een paar jaar tegen deze plekken aan te kijken. Als je niets doet, doet de tijd het wel.” Hij doelt daarmee op de aftakeling door de leegstand zelf, zoals dat geldt voor de oude gymzaal en jongeren centrum Eucalypta. “Als je langer wacht, gaan die vanzelf tegen de vlakte.”

GEEN NIEUWBOUW

Door de ruildeals is geen nieuwbouw van woningen nodig, alleen verplaatsing. Er kan kantoorruimte worden gesloopt, andere gebouwen krijgen een nieuwe bestemming, er komen parkeerplaatsen en openbaar groen bij.

VASTGOEDONTWIKKELINGSFONDS

WAT & WIE

Dit is een besloten vennootschap waarin het gezamenlijk eigendom van de panden uit een winkelgebied wordt ondergebracht. Elke deelnemende vastgoedeigenaar brengt het bezit in tegen de actuele marktwaarde en krijgt in ruil daarvoor naar rato aandelen in het vastgoedfonds. Daardoor krijgt hij niet langer de huur voor zijn pand, maar dividend uitgekeerd.

WET

Er is nu geen wettelijke grondslag voor. Een vastgoedfonds zal vaak gekoppeld zijn aan stedelijke herverkaveling (zie hiervoor), die op termijn zal worden opgenomen in de Omgevingswet.

AANDACHTSPUNT

Alle individuele eigenaren moeten willen meewerken; hoe meer individuen er zijn, des te complexer het proces wordt. De eigenaren moeten bereid zijn beslissingen rondom het vastgoedmanagement voortaan aan een fondsbestuur over te laten. Medewerking aan een vastgoedfonds kan niet worden afgedwongen.

WERKT GOED VOOR

Op vastgoedmanagementniveau maakt het individuele belang plaats voor het collectieve belang. Er kan bijvoorbeeld beter worden gestuurd op branchering, het wordt mogelijk om (nieuwe typen) externe investeerders aan te trekken en risico's op bijvoorbeeld leegstand worden gedeeld. Op ruimtelijk niveau wordt het gemakkelijker panden te koppelen, woningen boven winkels te realiseren, winkels een andere functie te geven en andere ruimtelijke ingrepen te doen die de waarde van het fonds ten goede komen.

WERKT MINDER GOED

Doordat er geen wettelijke grondslag is, kan één individuele eigenaar de oprichting van het fonds dwarsbomen. Als het gaat om de oprichting van een vastgoedfonds moet 100 procent van de betrokken eigenaren vóór oprichting zijn.

ACHTERGRONDINFO

De Noorderboulevard in Rotterdam strekte zich uit over een zodanige lengte dat het lastig bleek om de gehele winkelstraat vitaal te houden. Om die reden waren 'compactheid' en 'branchering' veelgenoemde woorden. Daarvoor worden verschillende middelen ingezet waaronder het opzetten van een vastgoedfonds. Zie ook de *Presentatie Noorderboulevard* op de website van Platform 31.

TRANSFORMATIEFONDS

WAT & WIE	Vastgoedeigenaren die de winkelfunctie van hun pand(en) willen halen ten behoeve van transformatie naar bijvoorbeeld woningen kunnen ter (voor)financiering een beroep doen op dit gemeentelijke fonds.
WET	Er bestaat geen wettelijke grondslag voor; het is aan de individuele gemeente om hier een fonds voor in te richten.
AANDACHTSPUNT	Het fonds heeft in de regel een bepaalde omvang en is vaak eenmalig; gemeenten doen er goed aan heldere spelregels te hanteren, zodat marktpartijen duidelijkheid hebben over eventuele bijdragen en de hoogte daarvan.
WERKT GOED	Het stimuleren van transformaties met een onrendabele top; vaak levert een woonfunctie bijvoorbeeld minder op dan een winkelfunctie. Een bijdrage uit dit fonds kan net het laatste zetje zijn om een transformatie mogelijk te maken.
WERKT MINDER GOED	Gemeenten kunnen met dit fonds niet sturen op bepaalde transformaties. Het initiatief ligt bij marktpartijen, de gemeente is slechts faciliterend.
ACHTERGRONDINFO	Seinpost heeft in een publicatie beschreven hoe een transformatiefonds kan bijdragen aan gebiedsverbetering: <i>We moeten meer mixen!</i> Kijk voor meer informatie op de website van Seinpost.

ONDERNEMERSFONDS

WAT & WIE

Al dan niet in samenwerking met de gemeente opgerichte fondsen door en voor ondernemers in winkelgebieden om gezamenlijke activiteiten te bekostigen.

De 'BIZ-regeling' (Bedrijven Investeringszone) voor eigenaren, naast de al bestaande voor ondernemers. De bijdrage van de eigenaren kan dus worden georganiseerd door een BIZ-regeling in te voeren in het gebied, voor de duur van een bepaalde periode.

Met dat bedrag uit de BIZ-regeling wordt een pakket van steunmaatregelen voor het transformatieproces vormgegeven. Na die periode wordt bekeken hoe de resultaten zijn en of men verwacht voldoende in kas te hebben om de ondersteuning daadwerkelijk toe te passen.

WET

Indien is gekozen voor de vorm van een BIZ, de Wet op de Bedrijven Investeringszones. Anders gemeentelijke belastingen.

AANDACHTSPUNT

De financiering van een ondernemersfonds kan via de gemeente lopen. Daarbij zijn er verschillende varianten, zoals bekostiging via een Bedrijven Investeringszone (BIZ), via reclamebelasting (bepaald op basis van reclame-uitingen dan wel de WOZ-waarde) of een ozb-opslag. Financiering via de gemeente voorkomt freeridersgedrag, waarbij bepaalde ondernemers of pandeigenaren wel profiteren van de gezamenlijke activiteiten, maar daaraan geen financiële bijdragen leveren. Overigens zal er bij een ondernemersfonds een meerderheid van de stemgerechtigden voor het fonds moeten zijn.

WERKT GOED

Een ondernemersfonds werkt goed voor gebiedsgerichte investeringen waarmee het winkelgebied aantrekkelijker gemaakt kan worden.

ACHTERGRONDINFO

MKB Nederland en VNO NCW geven in een *Praktijkinfo* voorlichting aan lokale ondernemersverenigingen en gemeenten over de voors en tegens en de ins en outs van een ondernemersfonds. Deze *Praktijkinfo* is te downloaden vanaf de MKB Nederland-site.

Voorbeelden uit de praktijk: Den Haag, Utrecht, Leiden, Alkmaar, Didam, Lijnbaan.

SUBSIDIES

WAT & WIE

Financiële bijdragen door overheden (gemeenten, provincies, het Rijk en de Europese Unie) betaald met gemeenschapsgeld.

Inzetten subsidieprogramma vanuit Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling als gemeenten en EFRO-subsidie uit het programma *Kansen voor West*.

AANDACHTSPUNT

Wanneer overheden (financiële) bijdragen aan marktpartijen leveren, moeten de regels over staatssteun in acht worden genomen.

WERKT GOED

Door het beschikbaar stellen van publieke middelen kunnen eigenaren worden gestimuleerd mee te werken aan de transformatie van te transformeren winkelgebieden of versterking van de perspectiefrijke. Er zijn verschillende mogelijkheden om publieke middelen ter beschikking te stellen. Gedacht kan worden aan:

- Transformatiesubsidies ter stimulering van functiewijzigingen van (voormalige) winkelpanden:
 - ▶ gevelsubsidie
 - ▶ verplaatsingssubsidie
 - ▶ vervaardigen van transformatieplan
 - ▶ transformeren van vastgoed
 - ▶ verbeteren of aanbrenge van een trapopgang om bovenverdieping geschikt te maken voor bewoning
- Subsidies ter stimulering van versterking winkelfunctie:
 - ▶ koppelen panden
 - ▶ verbetering en uitstraling winkelpanden (gevelsubsidie)
 - ▶ verfraaiing buitenruimte
 - ▶ gebiedspromotie
 - ▶ startende onderneming

ACHTERGRONDINFO

Europese subsidies kunnen mede ingezet worden om winkelgebieden te versterken. Op de websites *Kansenvoorwest* en *Europa-nu* staat hoe deze ingezet kunnen worden.

Voorbeelden uit de praktijk: Utrecht, Hengelo, Leiden, Javastraat Amsterdam, Zeeheldenkwartier Den Haag

Bijlage

LIJST INTERESSANTE PUBLICATIES, VOORBEEDEN EN WEBSITES

ALGEMEEN

BRO (2013), *De consequenties van de Europese Dienstenrichtlijn voor detailhandelsontwikkelingen*: <https://www.bro.nl/nieuws/publicatie/24-01-2014-xxx/download/000010>

Droogh, D.J.A., Frielink, W. & J. Vlek (2011), *Dynamiek door beleid, hoe de overheid de winkelmarkt stimuleert*: https://www.kvk.nl/download/Dynamiekdoorbeleid_tcm14-268682.pdf

Europa (2011), *Dienstenrichtlijn*: http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/job_creation_measures/l33237_nl.htm

European Commission (2010), *Dienstenrichtlijn: invoering vordert gestaag, maar er is nog werk aan de winkel*. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-10-821_nl.htm

Evers, D., Tennekes, J. & F. van Dongen (2014), *De bestendige binnenstad*, Notitie: http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/PBL_2014_Bestendige%20binnenstad.pdf

KuiperCompagnons *Het winkellandschap vraagt om regie*: <http://nrw.nl/wp-content/uploads/2015/02/Het-winkellandschap-vraagt-om-regie-P-Terhorst.pdf>

NRW, IVBN en Mindlogyx, *Richtlijnen voor succesvolle winkelgebieden*: <http://onsretailand.nl/app/uploads/2016/09/Nieuwe-Richtlijnen-voor-Succesvolle-Winkelgebieden-26-april-2016.pdf>

Ossokina, I.V., J. Svitak, C.N. Teulings en P.J. Zwaneveld, 2016, *Winkelleegstand na de crisis*. CPB Policy Brief 2016/04: http://www.coenteulings.com/wp-content/uploads/2016/05/CPB-Policy-Brief-2016-04-Winkelleegstand-na-de-crisis_o.pdf

Platform De Nieuwe Winkelstraat: <http://www.platformdenieuwewinkelstraat.nl>

Website van Retailagenda: www.onsretailand.nl.

Retaildeal toolkit: <http://onsretailand.nl/retailagenda/gemeentelijke-ondersteuning-re-taildeal-toolkit>

Platform 31 Winkelgebied van de Toekomst: http://onsretailand.nl/app/uploads/2016/09/Winkelgebied_van_de_toekomst_-_Lessen_voor_de_praktijk.pdf

Teulings, C.N., Ossokina, I.V. en J. Svitak (2016), The urban economics of retail, Paper gepresenteerd tijdens het 56de ERSA-congres in Wenen, Oostenrijk, 23–26 augustus 2016.
<http://ossokina.com/pdf/PaperRetail.pdf>

VNG Handreiking Leegstand te lijf: <https://vng.nl/files/vng/publicaties/2012/leegstandtelijf.pdf>

HERBESTEMMEN

<http://www.herbestemming.nu/sites/default/files/H-Team%20Notitie%2001%20-%20Herbestemming,%20regelgeving%20en%20gemeente.pdf>

https://www.raadvanstate.nl/uitspraken/zoeken-in-uitspraken.html?q=detailhandel+wegbestemmen&search_type=all&date_from=&date_until=&entity=Verdict

TRANSFORMATIE EN FUNCTIEMENING

Platform Binnenstadsmanagement: <http://binnenstadsmanagement.org/kenniscentrum/wonen-boven-winkels>

Utrecht, subsidie wonen boven winkels: <https://pki.utrecht.nl/Loket/prodcat/products/getProductDetailsAction.do?id=935>

Seinpost We moeten meer mixen: http://www.seinpost.com/publicaties/we_moeten_meer_mixen/383

LADDER VOOR DUURZAME VERSTELIJKING

VNG Handreiking ladder duurzame verstedelijking: <https://vng.nl/files/vng/publicaties/2012/iem004-wtk-handreiking.pdf>

PLANSCHADE

<http://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/gebouwen/stedenbeleid/juridische-expertpool-planschade>

LEEGSTANDVERORDENING

<http://www.binnenlandsbestuur.nl/ruimte-en-milieu/nieuws/leegstand-winkels-loopt-terug-door-verordening.9523866.lynk>

STEDELIJK HERVERKAVELING & VASTGOEDONTWIKKELINGSFONDSEN

Kadaster sessie *stedelijke herverkaveling*: <http://www.kadaster.nl/web/Themas/Ruimtelijke-ontwikkeling/Stedelijk-gebied/Stedelijke-herverkaveling.htm>

Presentatie Rotterdam Noorderboulevard: *Rotterdam Noorderboulevard* <http://www.platform31.nl/nieuws/aanpakken-van->

Seinpost Presentatie expertmeeting aanloopstraten: http://www.platform31.nl/uploads/media_item/media_item/56/63/Presentatie_Seinpost_expertmeeting_aanloopstraten_2_dec_2015-1450088619.pdf

Omgevingswet: https://www.internetconsultatie.nl/omgevingswet_grondeigendom

Herstructureringsmaatschappij Overijssel: <http://www.hmo.nl/>

SUBSIDIES

EU, *Kansen voor west*: <http://www.kansenvoorwest2.nl/nl>

EU, *Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling*: https://www.europanu.nl/id/vga-3f1usj7zg/europees_fonds_voor_regionale

Den Haag, *Beleidsregel subsidie nieuwe ondernemers Zeeheldenkwartier*: [http://www.zeeheldenkwartier.nl/2012/RIS250206_Beleidsregel_subsidie_nieuwe_ondernemers_Zeeheldenkwartier\[1\].pdf](http://www.zeeheldenkwartier.nl/2012/RIS250206_Beleidsregel_subsidie_nieuwe_ondernemers_Zeeheldenkwartier[1].pdf)

ONDERNEMERSFONDSEN

MKB VNO NCW, *Praktijkinfo ondernemersfondsen*: <https://www.mkb.nl/publicaties/praktijkinfo-ondernemersfondsen>

BIZ Den Haag: <http://www.denhaag.nl/home/bedrijven-en-instellingen/to/Bedrijven-Investering-Zone-BIZ.htm>

Ondernemersfonds Leiden: <http://www.ondernemersfonds.nl/>

Ondernemersfonds Utrecht: <http://ondernemersfondsutrecht.nl/>

REGIONALE SAMENWERKING

REO Zaanstad: <https://www.zaanstad.nl/mozard!/suite86.schermo325?mPag=253&mVrg=1275&mAlle=J&mLok=1>

REO Rotterdam: <http://stadsregio.nl/economie-1>

REO Amsterdam: <http://www.metropoolregioamsterdam.nl/over-mra/platforms/platform-regionaal-economische-structuur/>

REO Noord Veluwe: <http://www.regionoordveluwe.nl/sociaal-economisch-overleg>

Colofon en disclaimer

© NRW, IVBN en INretail

Deze publicatie is opgesteld in het kader van Retailagenda, agendapunt 'Proeftuinen compacte en vitale winkelgebieden' door:

Tessa Vosjan, NRW
Sieuwerd Ermerins, IVBN
Sietske van der Linden, INretail
Aike Kamphuis, AIM advocaten

NB: Er wordt in deze publicatie verwezen naar andere publicaties en websites. We gaan ervan uit dat we dat in overeenstemming met de bedoelingen van die publicaties en websites hebben gedaan. Dit boekje is zorgvuldig opgesteld; de opstellers kunnen echter geen aansprakelijkheid aanvaarden voor de volledigheid of de juistheid ervan.

Vormgeving: Jeroen van Heemskerck Düker
Druk: Indrukwerk



