

DUURZAME EN LEEFBARE KERNEN RICHTING 2025

STRATEGISCHE VISIE VAN
DE RETAILAGENDA



Retailagenda

JUNI 2021

COLOFON

PARTNERS RETAILAGENDA

CBL
FNV Handel
G4o Stedennetwerk
Gemeente Den Haag
INretail
IPO
Kern
Ministerie van Economische Zaken en Klimaat
Platform31
Platform de Nieuwe Winkelstraat (DNWS)
Retail Innovation Platform
Retail Insiders
Raad Nederlandse Detailhandel
Thuiswinkel.org
Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG)
Vakcentrum
Vastgoedbelang

Onze dank gaat uit naar alle leden van de stuurgroep van de Retailagenda, experts uit de sector en studenten die hebben bijgedragen aan de strategische visie van de Retailagenda.

VORMGEVING

Jeroen van Heemskerck Düker,
Hyperion creatieve communicatie

RETAILTEAM

Marijke van Hees – voorzitter
Brigit Gerritse – programmamanager
Lieve Römken - adviseur Retailagenda,
Ministerie van Economische Zaken & Klimaat
Jacques de Win - adviseur Retailagenda,
Ministerie van Economische Zaken & Klimaat
Annet van Baarle – communicatieadviseur

ONDERZOEK EN BEGELEIDING

Q&A Consultancy

CONTACT & INFORMATIE

info@retailand.nl
www.retailand.nl



RETAILLAND.NL

INLEIDING

1

De Retailagenda is in 2015 gestart vanuit de noodzaak om in te spelen op de blijvende veranderingen in de retail. Prognoses over het verdwijnen van winkelmeters en de impact daarvan op de leefbaarheid van binnensteden en kernen leken soms abstract en ver weg. Dat is nu anders. De transitie manifesteert zich in volle omvang. De coronacrisis versnelt en verdiept deze ruimtelijke, maatschappelijke en economische ontwikkelingen en maakt het des te urgenter een visie te formuleren met een gewenst eindbeeld. De veranderingen hebben grote gevolgen voor binnensteden en kernen en raken de grote en kleine gemeenten, de ondernemers in de retail en de betrokken vastgoedeigenaren.

De Retailagenda biedt een platform waar landelijk georganiseerde publieke en private partijen met elkaar in gesprek zijn over de vraag wat zij samen kunnen doen om de transitie van kernen te begeleiden en daarbij bedrijven en instellingen te helpen. De Retailagenda kan niet alle relevante onderwerpen oppakken en hoeft dat ook niet. Allerlei partijen, op allerlei niveaus zijn op hun manier druk bezig met onderwerpen die de vitaliteit van retail en binnensteden en kernen verbeteren. Vanuit de Retailagenda kijken we naar onderwerpen die extra aandacht nodig hebben, of die kunnen profiteren van de brede samenwerking tussen de partners van de Retailagenda.

Maar welke thema's werken we uit vanuit de Retailagenda en welke worden al effectief door andere partijen opgepakt? Welke ontwikkelingen moeten worden bijgestuurd, op weg naar een toekomstbestendige retailsector binnen leefbare binnensteden en kernen? Om die strategische vraag te kunnen beantwoorden hebben we een beeld geschetst van waar het heengaat met de retail en binnensteden en kernen, en wat bepalend is voor deze ontwikkelingen richting 2025. Er is op uiteenlopende wijze kennis verzameld: via desk-research, een workshop met studenten, deep dive-

sessies met experts en stakeholderanalyses. De Retailagenda is hierbij ondersteund door Q&A.

Het onderzoek heeft inzichtelijk gemaakt wat de belangrijkste drijfveren zijn die impact uitoefenen op retail en kernen in de toekomst. Deze zijn verwerkt in vijf hoofdthema's die van belang zijn voor een toekomstbestendige retail en de leefbaarheid en duurzaamheid van kernen. De thema's zijn:

1. consumentengedrag,
2. duurzaamheid,
3. stedelijke ontwikkeling,
4. human capital en
5. digitalisering en innovatie.

Deze thema's vormen de basis voor de strategische visie van de Retailagenda: *Duurzame en leefbare kernen richting 2025*, die samen met de betrokken partners is opgesteld. Deze visie geeft richting aan het beleid van de Retailagenda in de komende jaren.

De partners van de Retailagenda gaan invulling geven aan deze visie door samen te werken aan herstelplannen, waarbij er aanspraak wordt gedaan op de beschikbare herstellfondsen van het Rijk. Daarbij is de focus juist de vitaliteit van kernen en steden en dorpen waar vitale retail en vastgoed bijdragen aan de leefbaarheid. De behoeften van de samenleving staat centraal en dat betekent brede aandacht voor transformatie van kernen en de transitie van de sector. Voor de herstructurering van winkelgebieden zijn verduurzaming en digitalisering drijvende krachten die om gezamenlijk handelen in de sector vragen, en dat vanuit een internationaal en inclusief perspectief. De strategische visie van de Retailagenda biedt de kaders voor de gezamenlijke aanpak voor de komende jaren.

Marijke van Hees
Voorzitter Retailagenda



CONSUMENTENGEDRAG

2

Veranderingen in consumentengedrag hebben grote invloed op de functie van kernen richting de toekomst. Aan de deep dive sessie over consumentengedrag hebben drie experts deelgenomen. Kitty Koelemeijer bracht haar kennis in als professor Marketing & Retailing aan de Nyenrode Business Universiteit. Corine Noordhoff is bij A.S. Watson dagelijks bezig met het meten van consumentengedrag als manager Analytics & Insights en als bijzonder hoogleraar Retail Marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen. Vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam deelt Stefano Puntoni zijn kennis vanuit zijn ervaring als professor marketing.

Uit de sessie met de experts zijn de volgende thema's op het gebied van consumentengedrag naar voren gekomen: ontmoeten, beleven, thuiswerken en lokaler leven. Deze thema's zullen de komende jaren een belangrijke rol spelen bij de ontwikkelingen van de kern en haar functie.

ONTMOETEN

Eén van de belangrijkste redenen voor de consument om in 2025 een kern te bezoeken, is om elkaar te ontmoeten. We zijn niet alleen maar op zoek naar producten en diensten in kernen, maar we zijn ook op zoek naar elkaar. Corona en de digitalisering hebben ervoor gezorgd dat consumenten nog meer de behoefte hebben om verbonden te zijn met de wereld om hen heen. Maar ook het toenemend aantal eenpersoonshuishoudens zorgt voor een toename in de behoefte om anderen te ontmoeten. Het feit dat we ontmoeten hebben moeten missen, maakt eens te meer duidelijk hoe belangrijk we het vinden. In 2019 had 9 procent van de Nederlandse bevolking van 15 jaar of ouder sterke gevoelens van eenzaamheid. Sociale contacten zijn dan ook een belangrijke prioriteit voor de sociale cohesie in onze samenleving.

Elkaar ontmoeten in kernen doen consumenten graag in horecagelegenheden, winkels, culturele instanties, maar ook in openbare ruimtes. Deze open-

bare ruimtes kunnen bijvoorbeeld parken of binnenplaatsen zijn, maar vooral ook de publieke ruimte rondom winkels en horeca die groener en aantrekkelijker voor verblijf zal worden. De sociale functie van binnensteden en dorpen zal naar de toekomst toe dus alleen maar groter worden.

BELEVEN

Beleving is en blijft onlosmakelijk verbonden aan de nieuwsgierigheid van de consument. De consument is altijd opzoek naar nieuwe ervaringen. Het bieden van de juiste beleving is daarom een belangrijke onderscheidende factor voor retailers, horeca en cultuur. De



We cannot really be together but have hunger of being together and connected

Stefano Puntoni, professor Marketing – Erasmus Universiteit Rotterdam

ruimte voor beleving neemt ook weer wat toe door het toenemende consumentenvertrouwen na het grote dieptepunt tijdens corona. De koopbereidheid stijgt, waardoor consumenten er weer vaker op uit zullen trekken opzoek naar nieuwe ervaringen.

Consumenten willen producten en diensten kunnen ervaren en uitproberen, maar ook gebruik maken van vrijetijdsbestedingen in kernen. De aantrekkelijkheid van een centrum kan worden vergroot door het bieden van variatie in vrijetijdsactiviteiten zoals horeca en cultuur.

Experience, ofwel beleving, is echter niet alleen voorbehouden aan de fysieke omgeving. Consumenten ontmoeten elkaar ook steeds vaker online. Het online kanaal is niet langer alleen gericht op transactie



Wat is de motivatie van de consument om in de toekomst een kern te bezoeken?

Petra Eielts, projectmanager Economie – gemeente Rotterdam. Gemeente Rotterdam is voorzitter van de kennistafel Lokale transformatie

en gemak, maar biedt steeds meer ervaringen door de groei in bandbreedte, nieuwe toepassingen en de vlucht van video. Social shopping zal in toenemende mate een vorm van concurrentie worden van het sociale element van winkelen in een kern.

Onderscheidende en toekomstbestendige kernen zijn die waarbij alle stakeholders in een gebied samenwerken om de beste beleving en ervaring te creëren voor de bezoeker.

THUISWERKEN

Corona heeft de manier waarop we werken blijvend veranderd. We gaan naar een hybride vorm van werken. Dit betekent minder files en reistijd voor de con-



Social shopping is competing with the social element of experiential shopping

Kitty Koelemeijer, professor Marketing & Retailing – Nyenrode Business Universiteit

sument, maar de behoefte om elkaar ook zakelijk te ontmoeten blijft. De functie van het traditionele kantoor zal daarom veranderen. De verwachting is dat routinetaken vaker thuis worden uitgevoerd en dat het kantoor de plek is om samen te creëren. Collega's ontmoeten hoeft niet per se op kantoor te gebeuren, naar verwachting komt er een toename in de vraag naar plekken waar mensen elkaar dichterbij huis kunnen ontmoeten.

Deze hybride manier van werken heeft een grote impact op bezoekersstromen. Gebieden rondom kantoorpanden worden hierdoor geraakt en consumenten zullen binnensteden en dorpskernen bovendien op andere momenten dan voorheen bezoeken. Bijvoorbeeld om even een boodschap te doen tijdens de lunchpauze op de thuiswerkdag. Deze nieuwe manier van werken zorgt er ook voor dat mensen dichterbij huis kopen.

LOKALER LEVEN

Doordat consumenten meer thuiswerken, wordt dichterbij de nieuwe bestemming. Dit betekent niet dat er geen sprake meer is van urbanisatie. Waar aan



We will be more selective when we work, where and why

Stefano Puntoni, professor Marketing – Erasmus Universiteit Rotterdam

de randen van het land een bevolkingskrimp is te zien, is er in zowel steden in de Randstad als andere grote steden in Nederland juist een groei te observeren. De bevolkingskrimp aan de randen gaat vaak hand in hand met vergrijzing. De groei van steden wordt vooral veroorzaakt door jongeren die naar steden trekken om te gaan studeren of werken. De verwachting is dat richting 2025 de grote steden nog steeds veel aantrekkingskracht hebben op mensen om er te werken en te wonen. De grote stad is een samensmelting van kleinere kernen die in de behoefte voorzien van de lokale gebruiker. Denk bijvoorbeeld aan alle functies die de Pijp of de Kinkerbuurt in Amsterdam bieden, van markt tot horeca tot cultuur. Consumenten blijven dus steeds vaker in hun eigen bubbel. Sinds covid-19 vinden Nederlandse consumenten het ook belangrijker om lokale producten te kopen, voornamelijk om de lokale ondernemer te steunen. Ook besteden consumenten meer aandacht aan hun fysieke en mentale gezondheid.



Employers will have a more relaxed attitude towards working at home

Corine Noordhoff, manager Analytics en Insights – A.S. Watson en bijzonder hoogleraar Retailmarketing RUG

Centra van de grootste steden zullen hun aantrekkingskracht houden op consumenten. Hun uitgebreide en unieke aanbod aan vrijetijdsactiviteiten op het gebied van cultuur, horeca en winkelen zal zorgen voor een toestroom aan bezoekers. Deze steden blijven aantrekkelijk voor de toerist, cultuurbezoeker of shopper. De kansen voor middelgrote steden en kleinere kernen liggen er door vooral te kijken naar de functie die ze in de toekomst hebben voor de eigen bewoner en de bezoeker uit de directe omgeving.

VISIE STAKEHOLDERS

Het bieden van beleving en ontspanning wordt in toenemende mate belangrijk voor kernen. Het doen van transacties, aankopen kunnen doen, blijft echter ook belangrijk om voldoende mensen te kunnen blijven trekken. Hiervoor is voldoende en afwisselend aanbod nodig. Op de plekken waar meer verscheidenheid en volume in winkelaanbod is, is ook meer ruimte voor ontspanning en vrijetijdsaanbod zoals cultuur en horeca. In grote steden zal het dus nog meer draaien om beleving. In kleinere kernen zal een bezoek meer functioneel gericht zijn.

VISIE STUDENTEN

De behoefte aan een plek om elkaar te ontmoeten en om dingen te beleven wordt steeds groter. Consumenten zijn op zoek naar een *phygital experience*, een beleving die zowel een fysiek als een digitaal component heeft en die daarbij in harmonie in elkaar overgaan. Een bezoek aan een fysieke plek betekent zeker niet altijd een transactie. Jongeren zien centra steeds meer als inspiratieplekken en als plek voor vrijetijdsbesteding. Eventuele aankopen kunnen ook op een later moment online thuis worden gedaan. Toekomstbestendige retail betekent consumenten echt weten te boeien en binden door goed naar de lokale behoeften te kijken.



De fysieke winkel blijft bestaan als inspiratiebron, niet als de plek van aankoop

Student aan de Haagse Hogeschool

Spelers in een kern die beleving biedt, zullen goede zaken doen in de toekomst

Walther Ploos van Amstel, professor City Logistics, Hogeschool van Amsterdam



3

DUURZAAMHEID

Wat is een duurzame kern? Volgens de experts die aan deze deep dive hebben deelgenomen is een duurzame kern een gebied waar de gebruiker vandaag, maar ook over 200 jaar nog in en mee kan leven. Dit betekent ook dat in toekomstige kernen meer aandacht aan circulariteit en milieuvriendelijke oplossingen besteed moet worden. Om tot duurzame kernen te komen is het nodig om er nu energie in te stoppen, om op de lange termijn waarde te kunnen creëren.

Aan deze deep dive hebben drie experts deelgenomen. Walther Ploos van Amstel is professor City Logistics aan de Hogeschool van Amsterdam. Hij zit in de groep urban technologie en houdt zich bezig met stadslogistiek en mobiliteit van steden. Hans Karssenberg is aangesloten als oprichter van STIPO. Samen met zijn team houdt hij zich dagelijks bezig met de lange termijn ontwikkeling van steden. De derde expert is René Kemp, hoogleraar Innovatie en Duurzame ontwikkeling aan de Universiteit van Maastricht. René houdt zich als innovatieonderzoeker bezig met energietransities en heeft belangstelling voor langetermijn-veranderprocessen.

In deze sessie kwam het belang van synthese en afstemming op de gebruiker van de kern naar voren als belangrijke thema's om tot duurzame kernen te komen.

SYNTHESE

Veel kernen zijn van oudsher monofunctioneel ontwikkeld. Dit hoeft niet erg te zijn, maar voor bepaalde kernen kan dit problemen opleveren. Om de duurzaamheid van een kern te vergroten moeten we af van monofunctioneel denken. Alle stakeholders in een kern moeten een gezamenlijke synthese vinden om tot het juiste aanbod voor de gebruiker te komen. Voor de ene kern kan dit een relatief monofunctioneel aanbod zijn, maar voor de andere kern is er een veel gevarieerdere mix van wonen, werken, horeca, recreatie, cultuur en groene ruimte nodig.



Iedereen zou de regie naar zich toe kunnen trekken maar niemand doet het

Liesbet van Zoonen, hoogleraar Sociologie Erasmus Universiteit Rotterdam en academisch directeur LDE Centre for BOLD Cities

Kernen die het in de toekomst goed zullen doen hebben de juiste mix aan functies die is afgestemd op de gebruikers. Daarnaast hebben ze de veerkracht om aanpassingen te doen indien nodig. Hiervoor zijn beleggende partijen van belang die interesse hebben in samenwerking op lange termijn, in plaats van kortetermijn-investeerders.

KERN VAN DE GEBRUIKER

Om tot duurzame kernen te komen is het bepalen van de functie van een kern dus van groot belang. Maar voor wie moet je als kern relevant zijn? Een kern is in feite van niemand. Dit betekent dat een kern rele-



Multifunctioneel wordt de standaard. Het moet een must worden dat het niet alleen om wonen óf om winkelen óf om werken gaat

Richard Dallinga, CEO Green Real Estate

vant moet zijn voor iedereen die er gebruik van maakt. Dat is de bewoner, de bezoeker, de ondernemer en de werknemer.

Elke kern is echter anders. Om waarde te creëren moeten er doelgerichte oplossingen voor elke kern komen. Gebruikers willen graag betrokken worden bij het bedenken van deze oplossingen. Door proactief gebruikers te betrekken en zo een community op te bouwen, kunnen er gezamenlijk duurzame ideeën worden bedacht. Het faciliteren van deze sociale initi-

atieven draagt bij aan de duurzaamheid van een kern, die wordt immers van en voor iedereen. Het dwingt betrokken stakeholders om naar de gebruikers te luisteren. Nieuwe ideeën zoals de invulling van openbare plekken worden zo direct getoetst op relevantie bij de gebruiker. Bij het toetsen van relevantie is het daarnaast van belang om niet alleen te kijken naar de bestaande KPI's op spreadsheets, maar veel meer te meten op MPI's: maatschappelijke performance indicatoren.

VISIE STAKEHOLDERS

De juiste mate van multifunctionaliteit in een kern varieert sterk per type kern. Een eenduidige regel is onmogelijk, want iedere kern is uniek.

In grotere kernen kunnen we wel zeggen dat multifunctionaliteit de standaard is. In kleinere kernen is het aanbieden van meerdere functies niet altijd nodig. Voor een klein buurtcentrum is het bieden van een selectie functioneel retailaanbod voldoende. Daarnaast is het hebben van meerdere functies in een kern niet altijd de oplossing of zelfs mogelijk. Voor bijvoorbeeld een cultureel aanbod in een kern heb je een bepaald volume in bezoekers nodig. Dit is kleinere kernen lastig te realiseren, ook al hoeft deze traffic niet per se uit de kern zelf te komen. Ook het creëren van een regionaal draagvlak is vaak een uitdaging.

Naast wonen, werken, winkelen, cultuur, horeca en recreatie is ook de openbare buitenruimte een belangrijke functie van een kern. Een goede mix van functies leidt uiteindelijk tot meerwaarde voor alle stakeholders inclusief de bewoners en bezoekers.

VISIE STUDENTEN

In de pitches van de studenten komt duidelijk naar voren dat het niet alleen gaat om het winkelaanbod in een kern, maar om de totaalbeleving die een kern biedt. Die beleving wordt gecreëerd door het gemixte aanbod van winkels, horeca, cultuur en recreatie. Dat is een reden waarom jongeren centra bezoeken en er ook graag in wonen. De functies van de verschillende spelers zullen naar verwachting ook steeds verder vervagen: retail zal bijvoorbeeld meer food-producten aanbieden.

De duurzaamheid van een kern kan worden vergroot als de verschillende spelers in een kern echt hun handen ineen slaan en werken aan de positionering en promotie van de kern. Dit gaat dus verder dan alleen de promotie van hun eigen zaak. Duurzaamheid betekent ook duurzaam omgaan met de middelen die in een kern aanwezig zijn. Jongeren verwachten dat kernen steeds meer circulaire omgevingen worden. Het is belangrijk dat dit ook duidelijk terug te zien is in het straatbeeld, denk aan recycling mogelijkheden van producten maar ook meer reparatie en onderhoudspunten om de waarde van producten te behouden.

Duurzaamheid zal in de toekomst daarnaast meer terugkomen in de vorm van het delen van producten of vervoersmiddelen. We zullen vaker gebruik maken van initiatieven zoals leenfietsen en gedeelde auto's en elektrische scooters. Dit soort initiatieven zullen door de gemeente gefaciliteerd moeten worden.



Wat zijn de mogelijkheden om wonen boven winkels verder mogelijk te maken?

Maarten Hoorn, projectleider
Programma Stedelijke Transformatie –
Platform 31

STEDELIJKE ONTWIKKELING 4

Bij de stedelijke ontwikkeling van duurzame en leefbare kernen richting 2025 is de inrichting en vormgeving een belangrijk onderdeel. Voor planners is tien jaar echter een kortetermijnvisie op stedelijke ontwikkeling. Dit betekent dat de plannen voor 2025 al een hele tijd vaststaan. Maar wat zijn belangrijke ontwikkelingen om nu al kennis van te hebben waar we nu en in de toekomst mee aan de slag moeten?

Aan deze deep dive hebben drie experts deelgenomen. David Evers is betrokken als senior onderzoeker Planbureau voor de Leefomgeving en universitair docent planologie aan de Universiteit van Amsterdam. Camilia Cortes brengt haar expertise in als regiodesigner voor de provincie Noord-Holland en Giuliano Mingardo is professor Urban & transport aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Belangrijke thema's die uit deze sessie naar voren kwamen zijn de toenemende vraag naar groene en flexibele ruimte, de noodzaak van het aanbrengen van focus en de uitdaging van de transformatie.

GROENE BUITENRUIMTE

Een belangrijke ontwikkeling is de behoefte aan herwaardering van openbare ruimtes. Min of meer noodgedwongen hebben mensen tijdens de lock-down ervaren hoe prettig het is om in een groene omgeving tijd door te brengen. Door het coronavirus is niet alleen de behoefte aan meer groen in kernen daardoor toegenomen, maar kwalitatieve goede publieke voorzieningen in het algemeen. Vergroenen van de publieke ruimte draagt bij aan de kwaliteitsbeleving en helpt bovendien bij de temperatuurbeheersing in steden. Dit vraagt om een langetermijnvisie. Singapore is een mooi voorbeeld van hoe een stad transformeerde van een stad met een park, naar een park met winkels, appartementen, kantoren en cultuur. Daarnaast heeft ook de toenemende aandacht voor een goede gezondheid en leefstijl impact op de herwaardering van openbare buitenruimtes. Dit uit zich in de vraag



naar meer openbare sportgelegenheden in kernen van dorpen en steden.

Meer groen in kernen brengt ook dilemma's met zich mee. Een groene omgeving kan de meerwaarde van het aanpalende vastgoed verhogen en dient eventueel als nieuw verdienmodel. En kernen worden door meer groen aantrekkelijker voor gebruikers. Aan de andere kant zijn groene steden duur, waardoor subsidie door de overheid vaak nodig is. Daarnaast betekent meer groen dat dit ten koste gaat van andere elementen in een kern, zoals bijvoorbeeld parkeerplekken die vaak ook hard nodig zijn voor een goede bereikbaarheid.

FLEXIBELE RUIMTE

Omdat veel plannen met betrekking tot stedelijke ontwikkeling al voor een lange periode vastliggen, is het belangrijk om te kijken wat er op korte termijn wel al kan worden gedaan om kernen leefbaarder en duurzamer te maken. Bouwen kost veel tijd, maar gebouwen flexibel benutten kan al snel en creëert waarde

voor de gebruiker. Door ruimtes op een andere manier te gebruiken kunnen er bijvoorbeeld meer flexibele werkkantoren komen voor zzp'ers, vakonderwijs of ambachten en kunnen mobility hubs in winkels worden geplaatst. Het kan zelfs kansen bieden voor de terugkomst van het buurthuis waar mensen elkaar ontmoeten.

Om dit te realiseren is flexibiliteit nodig in het veranderen van bestemmingen, maar doe dat met beleid. Pas nu alleen aan wat moet en zorg dat de weg terug mogelijk blijft als dat nodig is. De transformatie van Een winkel in een woning is niet snel terug te draaien en brengt meerdere uitdagingen met zich mee.



In Nederland is de neiging om in te grijpen snel aanwezig. Dat hoeft niet. Laat de winkelleegstand in grote binnensteden maar even oplopen in plaats van haastig transformeren naar woningen; op termijn staan deze binnensteden er goed voor

David Evers, senior onderzoeker PBL en docent Planologie Universiteit van Amsterdam Transformatie – Platform 31

Er moet bijvoorbeeld een aparte voordeur komen voor de bovenwoning. Maar een winkel transformeren in een zorglocatie of kantoor kan wel weer ongedaan gemaakt worden. Sommige kernen vragen om omkeerbare transformaties, voor andere gebieden is dit niet nodig, afhankelijk van de rol en functie van het gebied naar de toekomst toe.

FOCUS

Een belangrijke les bij de ontwikkeling van kernen in Nederland is dat niet iedere kern een winnaar kan zijn. Daarom is het belangrijk om focus aan te brengen. Er is een evenwichtige aanpak nodig op zowel lokaal als regionaal niveau. Het startpunt hierbij is de gebruiker: wat is de functie van de kern of een gebied voor de bewoners, bezoekers, ondernemers en werknemers? Harde keuzes zijn nodig als kernen moeten krimpen.

VISIE STAKEHOLDERS

Om de duurzaamheid van kernen te kunnen optimaliseren is een gezamenlijke visie en beleid nodig. We moeten accepteren dat retail hard getroffen wordt en sommige winkel(ke-ten)s verdwijnen. Grote spelers als bol.com en Alibaba maken het voor bepaalde lokale ondernemers nu eenmaal te moeilijk. Hierdoor lopen sommige winkelgebieden leeg en vallen bepaalde functies weg. Soms kan dit worden gekeerd, maar dit lukt én hoeft ook niet altijd.

Beleid betekent ook duidelijke keuzes durven maken. Is er een deel van een kern of een gebied dat geen toekomstperspectief meer heeft. Geef het gebied terug aan de natuur door er bijvoorbeeld een park van te maken. Dit zou vaker mogen gebeuren. Wonen of horeca zijn niet altijd de oplossing, maar worden wel vaak genoemd. Kijk per gebied goed, wat de rol en functie is naar de toekomst en hoe we daar gezamenlijk een plan en invulling voor kunnen maken. Maak daarbij gebruik van een goede cijfermatige onderbouwing met realistische projecties naar de toekomst, zodat de functie van de kern in de toekomst goed is onderbouwd. Harde keuzes die op individueel niveau moeten worden gemaakt om de kern in totaliteit te versterken, zijn met een duidelijke visie en een robuuste onderbouwing makkelijker te maken.



Creatieve keuzes zijn nodig als er invulling moet worden gegeven aan nieuwe ruimten. Bij het maken van keuzes in herontwikkelingen kan een compensatieformule ruimte bieden. Denk hier bijvoorbeeld aan een belastingcompensatie voor de laatste supermarkt in een dorp met een sociale functie, die op zichzelf niet kan overleven. Ook voor herontwikkelingsopgaven kunnen compensatiemodellen werken. In ruil voor het kunnen bouwen van woningen, kan zo ruimte terugkomen voor natuur of publieke ruimte. Wanneer veel leegstand ontstaat, zou een meetinstrument voor bestuurders gewenst zijn om te kunnen bepalen of er wel of niet ingegrepen moet worden.

TRANSFORMEER OP BASIS VAN FEITEN

Dat er keuzes gemaakt moeten worden is vaak duidelijk, maar het startpunt is dan toch om dit te doen op basis van goede informatie. Cijfermatige onderbouwingen van de gevoelsmatige richting, is onontbeerlijk, daarbij is het van groot belang dat de gebruikte data en de interpretatie daarvan eenduidig en op een standaard manier gaat. Het bepalen van de toekomstige functie van een kern en de rol daarbij ten opzichte van de omgeving, dient te worden gebaseerd op feiten en realistische projecties voor de toekomst. Hiervoor is samenwerking op regionaal of landelijk niveau noodzakelijk.

Een tweede uitdaging bij de transformatie is niet alleen het opnieuw uitvinden en bepalen van het businessmodel van de bedrijven, maar ook van de belegger en de financierders zoals banken. De economische parameters die van toepassing zijn op vastgoed dat een economische waardebeoordeling heeft, belemmeren de sociale waardebeoordeling. Transformeren klinkt eenvoudig, maar het moet leiden tot een sociale meerwaarde en dat vraagt om een aanpassing van het businessmodel van de belegger om dit versneld en goed te laten verlopen.

De urgentie die nu gevoeld wordt om gebieden te transformeren, kan gebruikt worden om belangrijke wijzigingen door te voeren. Denk hierbij ook aan de relatie tussen huurder en verhuurder, of vastgoedeigenaar en lokale overheid. Dit kan het juiste moment zijn om nieuwe afspraken te maken tussen stakeholders die nog meer gericht zijn op het gedeelde belang van een succesvolle kern.

Tot slot is de benodigde transitie ook een logisch moment om de noodzakelijke verduurzamingsopgave direct te integreren



Als winkelgebieden geen toegevoegde waarde meer leveren, kijk dan naar invullingen die wel iets kunnen bijdragen aan de leefomgeving. Dat hoeft niet per se economisch te zijn, herontwikkeling naar een groen gebied is ook een optie

Emma Briggs, projectleider Economic development city centers – gemeente Eindhoven

VISIE STUDENTEN

Meer aandacht voor groen in kernen is een thema dat ook onder studenten erg leeft. Eén van de studententeams koos dan ook het thema 'De groene binnenstad' als toekomstvisie voor steden in 2025. Door corona zijn consumenten onthaast, wat ook steeds meer tot uitdrukking zal komen in de ruimtelijke kant van een kern.

In kernen zal er naar de toekomst toe meer aandacht moeten komen voor rust. Op dit moment bezoeken jongeren massaal een park als ze er even tussenuit willen. Dit is een trend die naar verwachting zal blijven bestaan. Door kernen te vergroenen wordt er ingespeeld op deze behoefte. Bovendien betekent meer groen dat kernen toegankelijker worden voor veel verschillende doelgroepen. Ook aan de mobiliteitskant zijn aanpassingen nodig om meer rust te creëren, zoals het verminderen van autoverkeer in een kern.

5

HUMAN CAPITAL

In de sessie over human capital spraken we met twee experts over de belangrijkste ontwikkelingen richting 2025. Wat verwachten we van medewerkers en wat verwachten medewerkers van de werkgever in de toekomst? Hoe ziet de rol van de ondernemer er in de toekomst uit? Wat betekent dit voor opleidingen, kennisontwikkeling en competenties?

De twee experts die bij deze sessie aansloten zijn Laurens Sloot en Heleen Geerts. Laurens is oprichter van de EFMI Business School en heeft veel ervaring als hoogleraar Retail Marketing en Entrepreneurship in Retailing aan de Rijksuniversiteit Groningen. Ook Heleen is dagelijks bezig met het thema human capital als docent op De Haagse Hogeschool en practor (practoraat in oprichting 'Nieuwe Retail, leren in labs').

De thema's die uit deze sessie naar voren kwamen zijn een leven lang leren, modulair studeren en het imago van de retailsector.

EEN LEVEN LANG LEREN

Mensen willen een leven lang leren. We hebben allemaal ooit leren lopen, maar ook daarna hebben we altijd de drang gehad om ons zelf te blijven uitdagen en om nieuwe dingen te leren. De wil om te ontwikkelen zit in de mens. Het helpt bij de bewustwording van de eigen capaciteiten en is belangrijk om mee te kunnen blijven doen in de veranderende maatschappij. Mensen nemen steeds vaker zelf de verantwoordelijkheid om zich te blijven ontwikkelen en vragen dit ook steeds meer van hun werkgever.

Een leven lang leren gaat over kennis en competenties. Kennis blijft natuurlijk van belang, maar vooral de competentieontwikkeling wordt steeds waardevoller richting de toekomst. Mensen willen dingen leren die ook in andere sectoren toepasbaar zijn. Dit vergroot de mobiliteit in de arbeidsmarkt, waardoor een switch tussen horeca en retail als werkgever bijvoorbeeld makkelijker wordt. De digitalisering van de maatschappij zorgt er daarnaast voor dat sommige



Medewerkers moeten zichzelf meer en breder ontwikkelen op het gebied van competenties, zodat de dingen die ze leren ook in andere sectoren toepasbaar zijn

Heleen Geerts, docent De Haagse Hogeschool

processen van winkelmedewerkers, dienstverleners en consumenten geautomatiseerd worden, waardoor bepaalde competenties (kennis, kunde en vaardigheden) in de toekomst belangrijker worden. Competenties, ofwel skills, die belangrijker worden zijn samenwerken, creativiteit, analytisch vermogen en alles wat te maken heeft met de digitalisering. Dit geldt voor zowel ondernemers als medewerkers. Deze competenties moeten in opleidingen dan ook voldoende aandacht krijgen. Niet iedereen zal en hoeft een expert te worden op deze vlakken, maar het doel is om ervoor te zorgen dat iedereen mee kan blijven doen in de nieuwe wereld.

MODULAIR STUDEREN

Een leven lang leren: hoe doet je dat? Tijdens de sessie werd duidelijk dat de aansluiting tussen opleidingen en het werkveld veel beter kan en moet. Dit geldt zowel voor voltijd-, maar ook vooral voor deeltijdopleidingen. Er moeten nieuwe vormen gevonden worden om de combinatie van werken en studeren mogelijk te maken. Opleidingen zijn nu weinig flexibel, terwijl



Op dit moment hebben we opleidingsprogramma's waar studenten zich naar moeten vormen. Dit zou eigenlijk andersom moeten

Laurens Sloot, oprichter EFMI en hoogleraar Retail Marketing en Entrepreneurship in Retailing – Rijksuniversiteit Groningen

er een behoefte is aan een meer modulair aanbod. Werknemers en werkgevers zoeken tenslotte pas verdieping als ze eraan toe zijn. Dat betekent een vraag naar mogelijkheden om opleidingen over een langere periode te kunnen spreiden.

Het huidige studiesysteem werkt met het Europees studiepuntensysteem (ECTS). Dit systeem biedt kansen om modulair studeren te kunnen aanbieden. Dit kan het spreiden van een studie over een langere periode mogelijk maken, waarbij het een voorwaarde is dat studenten ECTS mee kunnen nemen naar andere opleidingsinstanties. Hiervoor is harmonisatie tussen opleidingen nodig. Daarnaast is er behoefte aan een actievere rol vanuit het werkgeversveld om de aansluiting tussen opleiding en werkveld te optimaliseren. Dit biedt kansen om retailers, horeca-ondernemingen, brancheorganisaties, werknemersorganisaties en verschillende opleidingen samen te brengen om leerlijnen beter te organiseren.

IMAGO SECTOR

Het werkgelegenheidsvraagstuk zal de komende vijf tot tien jaar een serieuze uitdaging zijn. De retailsector is een van de grootste werkgevers en het aan-



Kunnen we medewerkers gericht bij ondernemers betrekken waardoor het gevoel van verantwoordelijkheid wordt vergroot?

Nico Meijer, bestuurder FNV en lid stuurgroep Retailagenda





Werknemers van 40+ die 20 jaar ergens werken zijn lopende databestanden. Analytisch vermogen is belangrijk, maar deze mensen kennen de klant echt

Han Pasch, hoofdbestuurslid Vakcentrum

tal competenties dat gevraagd wordt neemt snel toe. Tegelijkertijd blijft het animo om te werken in de retail achter bij de vraag die er van uit de ondernemingen is. Het gevecht om talent is er een die niet gewonnen kan worden met het huidige imago van de sector.

Hoe kunnen we het imago van de retailbranche verbeteren? Deels zit dit in arbeidsvoorwaarden, maar vaak ook in het goed uitleggen wat er geboden wordt. Het perspectief van ontwikkelmogelijkheden, flexibiliteit en vooral de dynamiek en afwisseling die het retailvak biedt. Direct in contact staan met de klant en iedere dag met kennis en kunde meteen impact kunnen maken voor de klant is wat retail te bieden heeft. Hiervoor moet er meer aandacht besteed worden aan zowel ondernemerschap als ook een verbeterde doorstroming vanuit andere sectoren. Door samen als sector op te trekken en een sterkere verbinding te maken met de opleiders op ieder niveau wordt het imago van de sector verbeterd.



Je gaat pas op zoek als je eraan toe bent iets te vinden; door mogelijkheden te bieden om opleidingen te spreiden over een langere tijd, maak je het aantrekkelijker voor ondernemers en medewerkers om zich te blijven ontwikkelen

Heleen Geerts, docent De Haagse Hogeschool



VISIE STAKEHOLDERS

Er is behoefte aan een visie voor duurzame kernen met de mens als uitgangspunt. Uiteindelijk draait het namelijk om de mens. Zowel nu als in de toekomst gaan consumenten alleen naar ondernemingen als de service goed is, omdat anders het internet lonkt voor veel aankopen. Het investeren in dataverzameling en data-analyse en dit vervolgens omzetten naar een persoonlijke benadering wordt daarom steeds belangrijker. Dit vraagt om analytisch vermogen, zowel van grote als van kleine spelers.

Om ervoor te zorgen dat er in studies geleerd wordt wat belangrijk is in het werkveld is een goede afstemming nodig tussen het onderwijs en het bedrijfsleven. Een mooi voorbeeld dat in deze sessie naar voren kwam is de samenwerking tussen twee opleidingsinstituten in het Groningse Stads kanaal en ondernemers in dit gebied. Het meenemen van opleidingsinstituten als stakeholder binnen kernen is belangrijk. Het helpt bij de binding van opgeleide mensen aan een gebied, wat een grotere aantrekkingskracht in de toekomst kan zijn voor ondernemingen om zich er te vestigen. Het imago van vooral de retailsector als werkgever moet verbeteren. Iedereen kent iemand die ooit in de retail zijn werkende leven is gestart, iets waar we met zijn allen trots op moeten zijn, het is immers het leukste vak.

DIGITALISERING EN INNOVATIE 6



Wat zijn de gevolgen van digitalisering en internationalisering op de retailsector?

Nico Meijer, bestuurder FNV en lid stuurgroep Retailagenda

Door digitalisering en innovaties verandert ons leven niet alleen ingrijpend, maar ook met een snelheid die we nooit eerder hebben gekend. Digitale technologieën beïnvloeden iedere dag opnieuw hoe we met elkaar in verbinding staan. Tijdens deze deep dive spraken we met vier experts over de kansen die digitalisering en innovatie met zich meebrengen voor retail en kernen in de toekomst.

Mark Greeven is hoogleraar Innovatie en Strategie aan de IMD Business School en is expert op het gebied van businessecosystemen. Liesbet van Zoonen is aangesloten als hoogleraar sociologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Vanuit de Hogeschool van Amsterdam sluiten hoogleraren Jesse Weltevreden en Paul Rutten aan. Jesse is gespecialiseerd in digital commerce en Paul is expert op het gebied van creative business.

Belangrijke conclusies die uit deze sessie naar voren komen zijn de misvatting dat digitalisering een bedreiging is en het toenemend belang van ecosystemen en het analytisch vermogen.

DIGITALISERING IS GEEN BEDREIGING

De impact van digitalisering is ongekend groot. Het grootste misverstand volgens de experts van deze sessie is dat digitalisering een bedreiging is. Dat is het niet! Digitalisering betekent niet dat offline niet meer meespeelt en online wint. In tegendeel: ze versterken elkaar juist.

Digitalisering is iets dat je niet kan negeren. De klantreis bij retailers, in de horeca, maar ook in de culture sector begint steeds vaker online. Online bestellingen groeien hard en uit onderzoek van Q&A blijkt dat steeds meer consumenten het online kanaal verkiezen boven het fysieke kanaal om een aankoop te doen. De impactanalyse (*Retail postcorona – impactanalyse*, 2021) die voor de Retailagenda is uitgevoerd, laat ook zien dat deze trend door de pandemie verder toeneemt. Het netwerkeffect zal in de toekomst dus alleen maar belangrijker worden, waarbij online fysieke winkels

versterkt. Winkels krijgen alleen een hele andere rol. Natuurlijk is digitalisering voor sommige spelers in kernen wel een uitdaging. Online bedrijven hebben de optimale kennis en kunnen de stap naar fysiek vaak relatief makkelijk maken. Voor spelers die van origine van fysieke aard zijn, is de digitaliseringsslag ingewikkelder. Maar met de juiste kennis kan zeker in retail digitalisering helpen om fysieke winkels in de toekomst verder te versterken en aantrekkelijker te maken. Digitalisering brengt wel als risico een toename van cybercriminaliteit met zich mee, de bestrijding hiervan zal de komende jaren veel aandacht vragen.

Waarom zijn Aziatische landen nu veel verder met innoveren en digitaliseren dan Nederland? Dit heeft te maken met het gebruiken van open standaarden. Ook in Nederland zouden we door meer te werken met open standaarden de snelheid van innoveren en digitaliseren kunnen opvoeren.

ECOSYSTEMEN BOUWEN

De experts van deze sessie zijn ervan overtuigd dat er veel meer moet worden samengewerkt tussen individuele spelers in kernen. De markt – en later de binnenstad – is altijd al het *ecosysteem* geweest van een kern. Het is nu tijd om stappen te zetten in de digitalisering van het ecosysteem. Wereldwijd groeit de rol van online platformen en ecosystemen. Het feit dat zes van de top zeven bedrijven in de wereld ecosystemen zijn

Onder een ecosysteem verstaan we een complex netwerk van interacties tussen groepen/actoren die direct of indirect met elkaar samenwerken en in verbinding staan via uitwisseling van kennis, producten, energie, grondstoffen of diensten



Digitalisering is geen bedreiging. Het is een kans voor alle partijen om beter te begrijpen wat de consument wil

Jesse Weltevreden, lector Digital Commerce – Hogeschool van Amsterdam

(denk aan Apple, Amazon en Microsoft) geeft de mate van impact en macht van ecosystemen op ons leven aan. Om ook kernen als ecosystemen te laten functioneren kan het werken met open standaarden helpen.

In Nederland zijn veel goed georganiseerde datapools beschikbaar, die nu bij elkaar moeten komen. Hiervoor is wel een arrangeur nodig. Omdat de blik van stakeholders in een kern vaak niet holistisch genoeg is, is de overheid volgens deze experts de meest geschikte partij om dit op te pakken. Het gaat hier om een arrangerende rol, oftewel om het verzamelen van verschillende datapools om zo nieuwe businessmodellen te kunnen laten ontstaan. Het ecosysteem kan worden gezien als het softwaremodel van de kern. De regie kan vervolgens bij andere partijen, zoals de vereniging van ondernemers, liggen.



Als de samenwerking in een kern niet wordt georganiseerd, dan gaat je kern de afgrond in

Roland van den Berg, directeur e-commerce Benelux en general manager Trekpleister

Het toenemend belang van samenwerking geldt niet alleen binnen kernen, maar ook tussen kernen. Kernen zijn uniek maar bepaalde kennis niet en kan en moet gedeeld worden.

ANALYTISCH VERMOGEN

Analytisch vermogen is nodig voor het bouwen en het gebruiken van ecosystemen. Analytisch vermogen wordt naar de toekomst toe dus een steeds waardevoller bezit. Data uit ecosystemen kan ten slotte niet alleen worden gebruikt om het verleden te analyseren, maar zal juist steeds vaker moeten worden ingezet om de toekomst te voorspellen en een gebied te laten ontwikkelen.

Bij de arrangerende rol van de overheid in het stimuleren van samenwerkingen moet er goed worden nagedacht over hoe het beschikbare geld kan worden ingezet om het analytisch vermogen te vergroten. Het geld opsplitsen om overal lokale initiatieven op te starten is daarbij geen duurzame oplossing. Het is belangrijk om ervoor te zorgen dat met centrale open standaarden iedereen kan worden geholpen. Digitale toepassingen zoals mobiele applicaties, online platformen of digitale games zijn voorbeelden van tools die centraal ontwikkeld en lokaal toegepast kunnen worden. De ontwikkeling van een dergelijke tool is een efficiënte manier om meerdere gebieden tegelijk te helpen.

Enkel het verzamelen en ter beschikking stellen van data is niet de oplossing. De sector moet ook geholpen worden bij het kunnen analyseren en interpreteren van de data en om te zetten in acties. Kortom: centraal organiseren wat moet en lokaal regelen wat kan. Op die manier kunnen landelijke tools voor iedereen lokaal maximaal en effectief worden ingezet.



VISIE STAKEHOLDERS

Alle spelers in een kern zullen naar de toekomst toe nog meer moeten functioneren als ecosysteem. Kernen zijn al ecosystemen, maar zijn nog niet goed georganiseerd. Op dit moment wordt het netwerkeffect binnen een kern vaak nog genegeerd: spelers moeten beseffen dat als bijvoorbeeld een H&M weggaat, dat dit effect heeft op de rest van de stakeholders in de omgeving.

Om echt tot een goed functionerend ecosysteem te komen is visie nodig. Deze visie komt vaak niet van ondernemers, omdat zij veelal gericht zijn op hun eigen onderneming. Ook voor gemeentes is de langetermijnvisie vaak lastig, vanwege de sterke afhankelijkheid van de omgeving. Als we gezonde en leefbare kernen willen, is de rol van de overheid nodig om harde keuzes te kunnen maken.

Er is behoefte aan een centraal instrumentarium dat stakeholders bij elkaar brengt. Waar staat we nu als kern? Wat is de functie en visie van de toekomst? En vervolgens: hoe komen we daar? Er is behoefte aan een visie, kaders en tooling op centraal niveau dat vervolgens op lokaal niveau kan worden opgepakt. Denk aan de vorm van een spel dat stakeholders bij elkaar brengt en met elkaar stimuleert om keuzes te maken.

VISIE STUDENTEN

Studenten staan in het middelpunt van de digitale samenleving en adapteren nieuwe innovaties snel. Tijdens de strategische sessie met studenten over leefbare en duurzame kernen in 2025 kwamen de thema's digitalisering en platformen dan ook veel terug. Volgens één groep staat binnen de retail de *phygital experience* van winkels centraal. Dit is een beleving die zowel een fysiek als een digitaal component heeft en die daarbij in harmonie in elkaar overgaan.

Deze ervaring kan worden gerealiseerd doordat er een samenwerking is tussen alle spelers van een kern op een platform. Dit kan zelfs zo ver gaan dat consumenten een abonnement hebben op een kern of winkelgebied. De oriëntatie vindt online plaats, waarbij het draait om het opbouwen van de klantbinding. De fysieke plekken zoals winkels blijven zeker bestaan als inspiratiebron, maar niet per se als plek van aankoop. Een platform, door studenten als voorbeeld genoemd: 'CityFlix', kan als plek fungeren waar spelers van een kern samen komen om samen de juiste beleving te bieden.



Hoe kunnen wij duurzame ecosystemen oprichten om de samenwerking tussen alle stakeholders van een kern te stimuleren?

Marrit Laning, managing director Fund Management – Redevco en bestuursvoorzitter Kern



leefbaar

bijvoeglijk naamwoord

geschikt om erin en ermee te leven

duurzaam

bijvoeglijk naamwoord

- 1 lang durend: een duurzame vrede
- 2 weinig aan slijtage of bederf onderhevig
- 3 het milieu weinig belastend

STRATEGISCHE VISIE

7

We kunnen concluderen dat een duidelijke visie nodig is om te komen tot duurzame en leefbare kernen. We kiezen bewust voor kernen, want het gaat om veel meer dan alleen winkelgebieden. De vraag is: wat zijn dan duurzame en leefbare kernen? Duurzame kernen zijn kernen die een lang durend voortbestaan hebben. Leefbare kernen zijn geschikte kernen om in en mee te leven. We zijn dus op zoek naar een visie op geschikte omgevingen om in en mee te leven die nu – maar ook in de toekomst – bestaansrecht hebben.

Deskresearch, deep dives, een workshop met studenten, stakeholdersessies en sessies met de stuurgroep van de Retailagenda geven antwoorden op cruciale vragen om tot een toekomstvisie te komen. Voor wie is de kern? Wat is de functie van een kern? Hoe bepaal je dit en wie is hier verantwoordelijk voor?

DUURZAME EN LEEFBARE KEREN VOOR DE GEBRUIKER

Om tot duurzame kernen te komen moet in eerste instantie bepaald worden voor wie men relevant wil en moet zijn. De doelgroep van de kern is de gebruiker. Dit betekent dat een kern relevant moet zijn voor zowel de bewoner, de bezoeker, de ondernemer als

ook de werknemer. Een positieve ontwikkeling is dat gebruikers steeds vaker willen worden betrokken bij het bedenken van ideeën en oplossingen voor een kern. Het faciliteren van deze sociale initiatieven helpt bij het opbouwen van een community. Meer samenwerking tussen alle stakeholders draagt altijd bij aan de leefbaarheid en duurzaamheid van een gebied. Zo bouwen we aan kernen van, voor en door gebruikers.

Als we het hebben over duurzame kernen, is een belangrijke les dat niet iedere kern een winnaar kan zijn. Keuzes moeten gemaakt worden om relevant te blijven. Creativiteit is nodig en kan enorm helpen als er een nieuwe invulling en nieuwe functie moet worden gegeven aan een kern.

UNIEKE KEREN: UNIEKE MIX VAN FUNCTIES

De functie van de kern bepalen is het startpunt voor de visie voor ieder gebied. De functie bestaat niet, omdat iedere kern uniek is. Daarom zullen alle stakeholders per kern samen de functie naar de toekomst toe moeten bepalen. In algemene zin zullen we wel afscheid moeten nemen van het monofunctioneel denken. Een monofunctionele kern hoeft niet erg te zijn, maar vaak betekent het toevoegen van meer functies dat kernen duurzamer en leefbaarder worden. Naast de functies van winkelen, horeca en cultuur, zullen wonen, werken en recreëren in belang gaan toenemen. Dat leidt meteen tot meer behoefte aan kwalitatieve openbare (buiten)ruimte. Een goede mix tussen functies leidt tot meerwaarde voor alle stakeholders in een kern.

Richting 2025 neemt de sociale functie van de kern toe. De belangrijkste reden om een gebied te bezoeken is om elkaar te ontmoeten. Dit doen mensen in winkels, horeca, culturele instanties maar vooral in een aantrekkelijke omgeving. De toenemende hybride manier van werken zorgt daarnaast voor meer vraag naar zakelijke ontmoetingsplekken dicht bij huis. Naast de behoefte om elkaar te ontmoeten is de consument steeds vaker op zoek naar nieuwe ervaringen in de vorm van belevingen. Beleving vinden consumenten in de fysieke omgeving, maar ook steeds vaker in het online kanaal dat voorheen vooral



Hoe ziet de ideale mix van wonen, werken, winkelen, cultuur, horeca en vrijetijdsbesteding in kernen eruit?

Ilse Nieskens, senior advisor Economic Affairs – gemeente Nijmegen

gericht was op de transactie. Denk bijvoorbeeld aan de toenemende mate van social shopping, dat als concurrent voor het sociale element van winkelen in een kern kan worden gezien.

Over het algemeen zullen grote kernen door hun grote mate van multifunctionaliteit aantrekkelijk blijven. Er zijn kansen voor middelgrote en kleine kernen door vooral focus aan te brengen en te specialiseren: wees niet alles voor iedereen, maar zorg ervoor dat je iets bijzonders bent voor de directe omgeving. Kleinere kernen zullen dus vaak meer functioneel gericht zijn, waarbij het in grotere kernen meer om de beleving draait.

EEN DUURZAME EN LEEFBARE INRICHTING

Op het gebied van stedelijke ontwikkeling liggen voor planologen de plannen voor de komende tien tot vijftien jaar al vast. Toch is er nu al behoefte aan een duidelijke visie voor de toekomst. Enerzijds om juiste keuzes voor de toekomst te kunnen maken en anderzijds om te kijken wat er op korte termijn al wel kan worden gedaan.

Een belangrijke ontwikkeling is de behoefte aan herwaardering van openbare ruimtes. Het coronavirus heeft gezorgd voor meer waardering voor kwalitatieve publieke voorzieningen en meer groen. Het vergroenen van kernen draagt daarnaast bij aan kwaliteitsbeleving en helpt bij de temperatuurbeheersing in kernen. Dat maakt een gebied dus leefbaarder. Ook de toenemende aandacht voor een goede gezondheid en leefstijl zal een plek moeten krijgen in kernen, denk aan de ontwikkeling van meer openbare sportgelegenheden.

Deze ontwikkelingen brengen twee uitdagingen met zich mee. Ten eerste zijn groene steden duur waardoor subsidie van de overheid vaak nodig is. Daarnaast betekent meer groen dat dit ten koste gaat van iets anders – zoals parkeergelegenheden die ook vaak nodig zijn. Een duidelijke visie voor de toekomst van een kern is van belang om deze keuzes op een goede manier te kunnen maken.

Juist omdat veel plannen al vastliggen, is het belangrijk om te kijken wat op korte termijn wel gedaan kan worden. Er is een grote opgave in het klimaatbeleid



Wie neemt de regie (lokaal, regionaal, provincie of rijk) in het transformatieproces van kernen?

Jan Heeremans, bestuurslid Platform Vastgoed en lid van de stuurgroep Retailagenda



om gebouwen energiezuinig te maken en de afhankelijkheid van het gebruik van fossiele brandstoffen terug te dringen. Deze opgave moet integraal worden meegenomen in de transformatieopgave in de kernen.

Door de grote onzekerheden die de toekomst met zich mee brengt is flexibiliteit hier het sleutelwoord. Gebouwen flexibel benutten kan op korte termijn veel waarde creëren, denk aan meer flexibele kantoren, de terugkomst van het buurthuis om elkaar te kunnen ontmoeten of het openen van mobility hubs in winkels. De inrichting hoeft ook niet perfect te zijn, laat ruimtes soms ook een soort 'klushuizen' zijn. Flexibel omgaan met gebouwen vraagt om veranderingen in het bestemmingsbeleid; de nieuwe omgevingswet kan hiervoor nieuwe kaders bieden.

VISIE MET DE MENS ALS UITGANGSPUNT

Duurzame en leefbare kernen vragen om een aanpak waarin de mens centraal staat. Om waarde te kunnen toevoegen in de maatschappij draait het om een leven lang leren. Dit doen mensen steeds vaker zelf en zullen dit ook steeds meer van werkgevers vragen. Een leven lang leren stelt mensen in staat om hun eigen waarde te ontdekken en om flexibel mee te kunnen bewegen met ontwikkelingen in de markt.

Kennis blijft natuurlijk van belang, maar de ontwikkeling van competenties wordt alleen maar waardevoller. Competenties die in de toekomst belangrijker zijn, voor zowel de ondernemers als de medewerkers, zijn samenwerken, creativiteit, analytisch vermogen en competenties die te maken hebben met digitali-

sering. Het meer richten op competenties vergroot de mobiliteit op de arbeidsmarkt, waardoor mensen makkelijker kunnen wisselen tussen bijvoorbeeld werken in de horeca of retail.

Om een leven lang leren te kunnen faciliteren zijn aanpassingen nodig in het onderwijssysteem. De aansluiting tussen het werkveld en opleidingen kan en moet verbeteren. Dit geldt voor voltijdopleidingen, maar vooral voor deeltijdopleidingen. Opleidingen zijn nu weinig flexibel en zouden zich meer moeten vormen naar de vraag van studenten. Dit betekent dat er behoefte is aan een meer modulair opleidingsaanbod: mensen zoeken pas verdieping als ze er aan toe zijn. Dit betekent dat er vraag is om opleidingen over een langere periode te kunnen spreiden. Opleidingsinstaties werken al met ECTS, wat een goede uitgangspositie biedt voor een flexibeler onderwijssysteem.

Het is dan echter wel nodig dat opleidingen deze punten van elkaar accepteren. De noodzaak van een betere aansluiting tussen werkveld en opleidingen biedt kansen voor zowel bedrijven, brancheorganisaties, UWV en opleidingsinstaties om dit samen op te pakken. Zo zorgen we ervoor dat we leren wat nodig is.

DE KERN ALS ECOSYSTEEM

Kernen zijn als ecosystemen. Maar op dit moment zijn het ecosystemen die nog wat beter georganiseerd kunnen worden. Om te komen tot duurzame en leefbare kernen richting 2025 is goed samenwerken tussen stakeholders belangrijk. Niet alleen fysiek samenwerken, maar ook online en bovenal de wisselwerking

tussen de kanalen. Door een goede samenwerking bepalen alle stakeholders gezamenlijk de toekomstvisie en de toekomstige functie voor hun unieke kern. Met stakeholders bedoelen we alle gebruikers die een rol spelen in een kern: de bezoekers, bewoners, ondernemers, werknemers en vastgoedeigenaren. De aansluiting vanuit vastgoed is van belang gezien hun sleutelpositie om initiatieven rondom de ontwikkeling van duurzame kernen te laten slagen.

Het toenemend belang van samenwerking geldt niet alleen binnen kernen, maar ook tussen kernen. Kernen zijn uniek, maar bepaalde kennis is dat niet. Deze kennis kan en moet vaker gedeeld worden. Het gebruik maken van open standaarden kan de samenwerking versnellen en versterken. Door verschillende datapools te verzamelen kan het ecosysteem worden gezien als het softwaremodel van de kern.

CENTRAAL ORGANISEREN EN LOKAAL EXCELLEREN

Om via samenwerking de functie en visie van een kern te bepalen is er een arrangeur nodig. Voor wie is deze rol weggelegd? Omdat de blik van lokale stakeholders binnen een kern vaak niet holistisch genoeg is, is de lokale, regionale of soms de landelijke overheid de meest geschikte partij om dit op te pakken.

Bij deze arrangerende rol is een kritische blik nodig over hoe beschikbaar geld zo efficiënt mogelijk wordt ingezet. Meer centraal faciliteren is nodig om verspilling en meerdere keren het wiel uitvinden tegen te gaan. De Retailagenda zet al jaren sterk in op kennis opdoen en deelbaar maken. Met publicaties en samenwerking met hogescholen in het doen van onderzoek. Er is behoefte aan een instrumentarium dat centraal wordt ontwikkeld, maar lokaal per kern kan worden ingezet.

Dit instrumentarium kan kernen niet alleen helpen bij het maken de huidige situatieschets van de kern maar ook bij het vaststellen van de toekomstige functie en visie. Zie het als een toolbox (waar partijen betrokken bij de Retailagenda al veel input voor kunnen leveren) die voor iedereen hetzelfde is, maar waar iedere kern uithaalt wat nodig is en die voor iedere kern resulteert in een unieke uitkomst.

Zorg voor centrale kennisontwikkeling en ondersteuning bij de lokale uitvoering. Op die manier kunnen landelijke tools voor iedereen op lokaal niveau effectief worden ingezet. Vanuit deze krachtige aanpak kan gelijktijdig de noodzakelijke versnelling plaatsvinden. Het is belangrijk ervoor te zorgen dat met centrale open standaarden de digitale ondersteuning van het mkb in de sector verbetert.

DEELNEMENDE EXPERTS

DEELNEMENDE EXPERTS AAN DEEP DIVES

- **Camila Cortes**
Regiodesigner provincie Noord-Holland
- **David Evers**
Senior onderzoeker PBL & docent Planologie
Universiteit van Amsterdam
- **Heleen Geerts**
Docent Ondernemerschap en Retail Management
De Haagse Hogeschool
- **Mark Greeven**
Hoogleraar Innovatie en Strategie – IMD Business School
- **Hans Karsenberg**
Oprichter STIPO – Team voor stedelijke ontwikkeling
- **René Kemp**
Hoogleraar Innovatie en Duurzame ontwikkeling
Universiteit van Maastricht
- **Kitty Koelemeijer**
Professor Marketing & Retailing – Nyenrode Business Universiteit
- **Giuliano Mingardo**
Professor urban & transport – Erasmus Universiteit Rotterdam
- **Corine Noordhoff**
Manager Analytics and Insights A.S. Watson, bijzonder
hoogleraar Retail Marketing – Rijksuniversiteit Groningen
- **Walther Ploos van Amstel**
Professor City Logistics – Hogeschool van Amsterdam
- **Stefano Puntoni**
Professor Marketing – Erasmus Universiteit Rotterdam
- **Paul Rutten**
Hoogleraar Creative Business – Hogeschool van Amsterdam
- **Laurens Sloot**
Oprichter EFMI Business School, hoogleraar Retail Marketing en
Entrepreneurship in Retailing – Rijksuniversiteit Groningen
- **Jesse Weltevreden**
Lector Digital Commerce – Hogeschool van Amsterdam
- **Liesbet van Zoonen**
Hoogleraar Sociologie Erasmus Universiteit Rotterdam,
academisch directeur LDE Centre for BOLD Cities

DEELNEMENDE EXPERTS AAN STAKEHOLDERSESSIES

- **Roland van den Berg**
Director e-commerce Benelux, general manager Trekpleister
- **Clemens Brenninkmeijer**
Head of sustainable business operations Redevco
- **Emma Briggs**
Projectleider Economic development city centers
gemeente Eindhoven
- **Richard Dallinga**
CEO Green Real Estate
- **Paul van der Eng**
CEO Hoorne Vastgoed
- **Annie Harmsen**
Ondernemer PLUS
- **Roger Kleijnen**
Ondernemer Albert Heijn
- **Richard Lems**
Director Format & Design Rituals
- **Dennis Melenhorst**
Wethouder - gemeente Raalte
- **Froukje Mulder**
Ondernemer Jumbo
- **Han Pasch**
Hoofdbestuurslid Vakcentrum
- **Douwe Snel**
Director Franchise & Real estate Jumbo
- **Marianne Versteegh**
General Secretary -Kunsten 92

DEELNEMERS STUURGROEPSESSIE

- **Annet van Baarle**
Communicatieadviseur Retailagenda
- **Martijn van Dam**
Senior adviseur economische strategie
gemeente Den Haag, G6
- **Petra Eielts**
Projectmanager Stadsontwikkeling Economie
gemeente Rotterdam, Transformatietafel
Retailagenda
- **Judith van Eijck**
Asset Manager Retail – Van der Vorm Vastgoed,
lid Vastgoedbelang, commissielid Kern
- **Marcel Evers**
Manager Beleid en Onderzoek – INretail
- **Heleen Geerts**
Docent Ondernemerschap en Retail Management
De Haagse Hogeschool
- **Brigit Gerritse**
Programmamanager Retailagenda, directeur Kern
- **Monique van Haaf**
Gedeputeerde provincie Overijssel, Lid IPO
- **Marieke Hebbenaar**
Policy-adviseur VNG
- **Jan Heeremans**
Bestuurslid Vastgoedbelang, lid stuurgroep
Retailagenda
- **Marijke van Hees**
Voorzitter Retailagenda
- **Arthur Helling**
Wethouder – gemeente Hoorn, G40
- **Patricia Hoogstraaten**
Directeur Vakcentrum
- **Maarten Hoorn**
Projectleider Programma Stedelijke Transformatie
Platform 31
- **Wijnand Jongen**
Directeur Thuiswinkel.org
- **Marrit Laning**
Managing director Fund Management – Redevco,
bestuursvoorzitter Kern
- **Richard Leloux**
Voorzitter Sociaal Detailhandels Fonds
- **Willem Leyh**
Coördinator Human Capital Agenda
- **Dave Mayenburg**
Projectmanager Stadsontwikkeling bij Economie –
gemeente Rotterdam, Transformatietafel
Retailagenda
- **Jan Meerman**
Directeur INretail
- **Nico Meijer**
Oud-bestuurder FNV, lid stuurgroep Retailagenda
- **Ilse Nieskens**
Senior advisor Economic Affairs – gemeente
Nijmegen
- **Cees-Jan Pen**
Lector de Ondernemende Regio – Fontys Hogeschool,
Retail Innovation Platform (RINP)
- **Eus Peters**
Directeur Raad Nederlandse Detailhandel
- **Lieve Römken**
Adviseur Retailagenda – Ministerie van EZK
- **Bernadette Schomaker**
Manager Praktijkprogramma – Platform 31
- **Irma Talens**
Beleidscoördinator Lokaal Retailbelang
- **Jules van Well**
Manager CBL
- **Jesse Weltevreden**
Lector Online ondernemen – Hogeschool van Amsterdam,
Retail Innovation Platform (RINP)
- **Jacques de Win**
Adviseur Retailagenda – Ministerie van EZK



Retailagenda