



Visie detailhandel Teylingen

Maart 2014



gemeente
TEYLINGEN

INHOUDSOPGAVE

0.	SAMENVATTING VISIE DETAILHANDEL TEYLINGEN	1
1.	INLEIDING	4
1.1	Achtergrond en situatieschets	4
1.2	Leeswijzer	5
2.	DETAILHANDELSSTRUCTUUR EN OPGAVE VOOR TEYLINGEN	6
2.1	Conclusies detailhandel in Teylingen	6
2.2	Trends in de detailhandel en consumentengedrag	12
2.3	Opgave die nu voorligt voor de Teylingse detailhandel	13
3.	ADVIES VOOR STERKE DETAILHANDEL TEYLINGEN	17
3.1	Maak strategische keuzes voor een vitale hoofdstructuur voor de detailhandel in Teylingen: versterk kernwinkelgebieden op basis van eigen kracht en toekomstperspectief	17
3.2	Kies voor de zondagopenstelling in Teylingen, maar werk stevig aan draagvlak	25
3.3	Samenwerking is cruciaal om succesvol te veranderen	28
3.4	Ga actief aan de slag met vastgoedeigenaren om leegstand te beperken en centra te versterken	33
3.5	Voer een zeer terughoudend en op maat gesneden beleid voor overige vormen van detailhandel in Teylingen	36
4.	UITVOERINGPLAN	42
	Actie 1: Verkennen mogelijkheden centrummanagement	42
	Actie 2: Vastgoedeigenaren betrekken en organiseren	43
	Actie 3: Opstellen ontwikkelvisie of –strategie per kern	44
	Actie 4: Handhaving en beleid	46

0. SAMENVATTING VISIE DETAILHANDEL TEYLINGEN

Huidige detailhandel Teylingen functioneert naar behoren

Teylingen heeft ten opzichte van vergelijkbare plaatsen een relatief beperkt winkelaanbod, met circa 47.500 m² winkelvloeroppervlakte (wvo). Dit relatief beperkte aanbod is verklaarbaar en wordt grotendeels veroorzaakt doordat consumenten veel keuzemogelijkheden hebben om te gaan winkelen in andere (dichtbij gelegen) centra. De voorraad in Teylingen betreft 50 winkels in de dagelijkse sector (12.500 m² wvo) en circa 120 winkels in de niet-dagelijkse sector (24.500 m² wvo). Bovendien zijn er 70 niet-winkelvoorzieningen in de gemeente (denk dan onder andere aan horeca, cultuur en ambachten). In totaal staat circa 20 panden leeg, samen goed voor een leegstand van circa 10.000 m² wvo (peildatum oktober 2013). Deze leegstand lijkt heel groot, echter een beeld per kern en per pand laat zien dat de leegstand zich met name concentreert in oude panden, vaak solitair gelegen of op de nominatie voor herontwikkeling. In de kernwinkelgebieden is de leegstand zeer laag.

De detailhandel in Teylingen functioneert op dit moment in vergelijking met omliggende gemeenten naar behoren, zo blijkt uit analyses in het kader van dit advies over de detailhandel. Ten opzichte van omliggende gemeenten zijn de prestaties in het Koopstromenonderzoek Randstad (2011) relatief beter.

Door trends en ontwikkelingen in consumentengedrag, de omgeving en in de detailhandel ligt er een aanzienlijke opgave voor om de winkelstructuur in Teylingen te versterken en te moderniseren

Diverse trends en ontwikkelingen in het consumentengedrag, de omgeving en in de detailhandel leiden ertoe dat stilzitten geen optie is. De detailhandel en daarmee samenhangend de structuur in Teylingen gaat veranderen. Niets doen leidt tot een verslechtering van de concurrentiepositie van Teylingen als winkelgebied, met als gevolg dat het aantal bezoekers terugloopt en er leegstand ontstaat. Sowieso daalt de vraag naar winkelruimte in de toekomst verder door de geschetste ontwikkelingen. In sombere scenario's moet rekening gehouden worden met een afname van het aantal vierkante meters winkelvloer van circa 30%. Kortom: de toekomstverwachtingen ten aanzien van de detailhandel maken nu tot een geschikt moment voor een visie op de toekomstige detailhandelsstructuur in de gemeente, zodat deze aantrekkingskracht blijft behouden voor inwoners van Teylingen en daarbuiten. Deze visie ligt in dit document voor.

Hoe de detailhandelsstructuur te versterken?

De visie streeft ernaar om binnen de geschetste context de winkelstructuur naar de toekomst toe zo vitaal mogelijk te houden, de overlevings- en ondernemingskansen te maximaliseren en het winkelaanbod kwalitatief op te waarderen. Daartoe zijn drie heldere keuzes in de structuur noodzakelijk:

1. Nieuwe ontwikkelingen moeten aantoonbaar waarde toevoegen aan de detailhandel van Teylingen en daarmee niet kannibaliseren met de bestaande winkelvoorraad. Uitgangspunt is krimp in plaats van groei, met behoud van ruimte voor vernieuwing. Het advies is om zeer terughoudend om te gaan met detailhandelsontwikkelingen en (nieuwe) vormen van detailhandel buiten de kernwinkelgebieden (en dus in aanloopstraten, solitair en perifeer).
2. Clustering van winkels in compacte en levendige winkelgebieden is noodzakelijk om de aantrekkelijkheid van centra in de toekomst te behouden. Door te werken met kernwinkelgebieden en aanloopstraten kan geanticipeerd worden op de te verwachten ontwikkelingen. Nieuwe activiteiten en investeringen moeten met name in de kernwinkelgebieden plaatsvinden.
3. Winkelgebieden in Teylingen moeten elkaar versterken in plaats van beconcurreren. Natuurlijk is al een onderscheid ontstaan. De visie zet in op het versterken van de bestaande functie van de winkelgebieden zonder deze te verstoren.

Om de visie te effectueren is een uitvoeringsplan opgesteld met daarin de belangrijkste acties die opgepakt moeten worden. Een gezamenlijke aanpak en investeringen zijn nodig van zowel ondernemers, vastgoedeigenaren, vastgoedmarktpartijen (ontwikkelaars/beleggers), financiers en de gemeente. Samenwerking en een gecoördineerde aanpak is dan van belang, anders gaat dit niet of onvoldoende van de grond komen. Het uitvoeringsplan gaat uit van de volgende vier acties:

1. Het verkennen van de mogelijkheden tot oprichting en financiering van centrummanagement en het aanstellen van een (onafhankelijke) centrummanager, waarbij ondernemers, eigenaren en gemeente gezamenlijk werken aan de toekomstige detailhandel in Teylingen.
2. Het verenigen van eigenaren in een vastgoedeigenarenoverleg (per kern of per gebied) en zo structureel overleg te voeren met deze – voor het uitvoeren van deze visie – zo belangrijke groep.
3. Het opstellen van een gebiedsvisie of ontwikkelplan per kern zodat de centrummanager structureel acties op kan pakken in het kader van het versterken van de centra, de openbare ruimte en inrichting, de routing en verkeers- en parkeerstructuur, veiligheid, promotie en evenementen, online winkelen, aanpak van leegstand en draagvlak voor koopzondagen.

4. Het implementeren en effectueren van deze visie in concreet beleid, zoals het doorvoeren van deze visie in bestemmingsplannen, monitoring van ontwikkelingen en handhaving. Gezien de ontwikkelingen in de detailhandel en de opkomst van (nieuwe) vormen van detailhandel buiten de kernwinkelgebieden is het noodzakelijk zeer terughoudend te zijn in het toestaan van allerlei vormen van detailhandel die de structuur kunnen bedreigen. In het advies zijn concrete uitgangspunten geformuleerd ten aanzien van deze andere vormen van detailhandel.

Koopzondag

Een belangrijk uitgangspunt voor het opstellen van dit advies was de besluitvorming en invoering van een permanente zondagopenstelling in Teylingen. De voor- en tegenargumenten van de zondagopenstelling zijn diffuus en van de zondagopenstelling mag niet worden verwacht dat deze het redmiddel is voor de detailhandel en teruglopende consumentenbestedingen. Echter, voor enkele branches en kernen is de zondagopenstelling noodzakelijk om concurrentiekracht en omzet te behouden. Vandaar dat het advies is de permanente zondagopenstelling te handhaven. Hierbij is wel de kanttekening geplaatst dat er gezocht moet worden naar draagvlak zodat een groot deel van de winkels open is. Het meest effectief is om gezamenlijk afspraken te maken over thematische koopzondagen waarop een groot deel van de winkels open is en ook door middel van evenementen of promotie gezorgd wordt voor succes. Een permanente zondagopenstelling biedt daarnaast voor creatieve ondernemers mogelijkheden om gericht consumenten te bedienen in – voor die ondernemer / branche - ‘piekseizoenen’.

1. INLEIDING

In dit hoofdstuk gaan we in op uw situatie en vindt u de leeswijzer van dit rapport.

1.1 Achtergrond en situatieschets

Net als in veel andere gemeenten, staat ook in Teylingen de detailhandel onder druk. Online winkelen, recessie, vergrijzing: de winkelkassa's rinkelen steeds minder vaak. Leegstand van winkels neemt hierdoor zichtbaar toe in Teylingen. En dit is slecht voor de aantrekkelijkheid van het winkelaanbod en de leefbaarheid van de kernen. Bovendien: omringende gemeenten zitten niet stil. Ook zij trekken hard aan inwoners en toeristen.

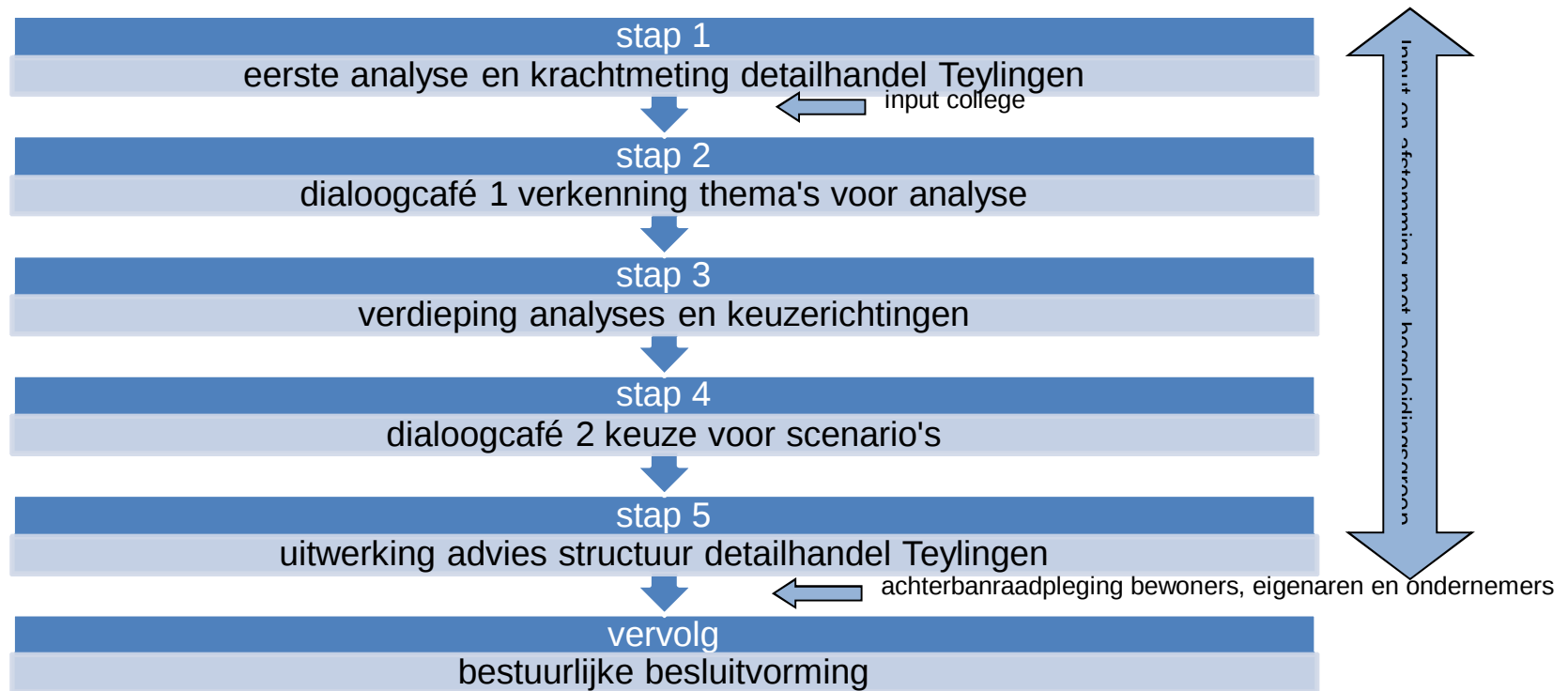
Op 1 maart 2014 gaat de nieuwe winkelopenstelling op zon- en feestdagen in. Winkels mogen dan iedere zondag geopend zijn. Dit heeft de gemeenteraad van Teylingen in mei 2013 bepaald. Bij de behandeling van de verordening heeft de gemeenteraad besloten dat er een nieuwe detailhandelsvisie moet komen, die concreet aangeeft wat de kansen zijn voor versterking van het Teylingse winkelapparaat, inclusief de consequenties van keuzes hierin. Deze rapportage geeft op basis van trends en ontwikkelingen een advies over de toekomstige detailhandelsstructuur in Teylingen en de keuzes die daarbij horen.

Dit advies voor de detailhandelsvisie van Teylingen is tot stand gekomen in samenwerking met de begeleidingsgroep. Deze groep bestond uit:

- Laura van Klink, Kamer van Koophandel;
- Frans Visser, Hoofdbedrijfschap Detailhandel;
- Fred Wulp en Hendrik de Vries, gemeente Teylingen;
- Diverse ondernemers: Willemien Wagner (namens hoofdbestuur TOV), Jules de Vries (namens TOV kern Sassenheim), Ruud Neuteboom (namens TOV kern Voorhout), Petra Planjer (namens TOV kern Warmond), Jeroen Schulte (namens ongeorganiseerden kern Voorhout), Arnoud Vermeulen (namens ongeorganiseerden kern Sassenheim).

Aanpak en gevolg proces

Om te komen tot dit advies over de detailhandelsstructuur in Teylingen is een aanpak gevolg waarbij op diverse wijzen interactie met stakeholders is gezocht. In onderstaand stappenplan de gevolgde aanpak in vijf processtappen.



1.2 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk leest u de belangrijkste conclusies uit de analyse van de cijfers, winkelgebieden en trends. In hoofdstuk 3 leest u onze adviezen om zo goed mogelijk in te spelen op de veranderende situatie en het versterken van de detailhandel in Teylingen. Het afsluitende hoofdstuk geeft kort weer welke vervolgstappen en acties nodig zijn om het advies uit te voeren. In het bijlagenboek zijn de resultaten van de analysefase uitgebreid weergegeven.

2. DETAILHANDELSSTRUCTUUR EN OPGAVE VOOR TEYLINGEN

In dit hoofdstuk zetten we de belangrijkste conclusies uit de analyse kort op een rij. Een uitgebreide beschrijving vindt u in het bijlagenboek. Ook leest u een beknopte schets van de algemene trends in de detailhandel en in het consumentengedrag en de betekenis voor de detailhandel in Teylingen.

2.1 Conclusies detailhandel in Teylingen

Voor het opstellen van dit advies over de detailhandel in Teylingen is het belangrijk om te weten hoe deze nu functioneert en zich de afgelopen jaren ontwikkeld heeft. De belangrijkste conclusies leest u hieronder.

Ontwikkelingen aanbodzijde Teylingen

- Teylingen heeft ten opzichte van vergelijkbare plaatsen een relatief beperkt winkelaanbod, met circa 47.500 m² wvo¹. Dit relatief beperkte aanbod is verklaarbaar en wordt grotendeels veroorzaakt doordat consumenten veel keuzemogelijkheden hebben om te gaan winkelen in andere (dichtbij gelegen) centra. Denk dan aan omliggende gemeenten die afgelopen jaren veel hebben geïnvesteerd in de verbetering van centra, maar ook Leiden, Hoofddorp, Leidsenhage, Den Haag, Haarlem en Amsterdam. Het aanbod in Teylingen is sinds 2009 met circa 4.000 m² wvo toegenomen.
- De voorraad in Teylingen betreft 50 winkels in de dagelijkse sector (12.500 m² wvo) en circa 120 winkels in de niet-dagelijkse sector (24.500 m² wvo). Bovendien zijn er 70 niet-winkelvoorzieningen in de gemeente (denk dan onder andere aan horeca, cultuur en ambachten). In totaal staat circa 20 panden leeg (peildatum oktober 2013).
- In vergelijking tot andere kernen in de regio en plaatsen van vergelijkbare omvang kent de detailhandelsstructuur in Teylingen:
 - o een gelijkwaardig tot ruim aanbod in de categorie dagelijks;
 - o een mager aanbod in de categorie niet-dagelijks (met name volumineus blijft sterk achter, in mindere mate blijven vrije tijd & sport en mode & luxe achter);
 - o een hoge filialiseringgraad.
- Het centrum van Sassenheim is het grootste winkelgebied in Teylingen met circa

¹ Uitgaande van meest recente cijfers van Locatus (mei 2013) en een update / aanscherping door Wvo = winkelvloeroppervlak. Voor een uitgebreide beschrijving van diverse begrippen, zie het bijla



85 winkels, goed voor bijna 18.000 m² wvo. Het centrum is het meest divers met onder andere grote en middelgrote supermarkten en ketens zoals Action, Blokker, Big Bazar, Hema, Intertoys en Xenos. Recente vernieuwingen zijn van meerwaarde voor het winkelcentrum. Naast investeringen in parkeren en uitstraling heeft de vernieuwing geleid tot de vestiging van een aantal – voor Teylingen - nieuw formules. Het winkelcentrum is langgerekt met een klein 'circuit' ter hoogte van de Kerklaan.

- Voorhout kent meerdere kleine winkelconcentraties. De grootste is het langgerekte gebied Herenstraat tot het Jacoba van Beierenhof. In totaal telt dit gebied circa 45 winkels en 9.000 m² wvo. Dit gebied kent enkele grotere ketens (Hema, Zeeman, Kruidvat), met daarnaast diverse winkels gericht op dagelijkse boodschappen (supermarkten, drogist, versspeciaalzaken). Het gebied heeft recent een impuls gekregen door de nieuwbouw Herenstaete. Daarnaast is er in Voorhout een kleinere winkelconcentratie aan het Oosthoutplein, gedomineerd door de supermarkt Aldi.
- Warmond kent een kleinschalig en verspreid winkelgebied. Er zijn circa 12 winkels (waaronder een middelgrote Albert Heijn en diverse kleine speciaalzaken), goed voor ruim 2.000 m² wvo. Bovendien zijn er relatief veel horecagelegenheden en ambachten te vinden verspreid over de Dorpsstraat. Het dorp is – meer dan Sassenheim en Voorhout – gericht op toeristen.
- Teylingen kent circa 16.000 m² wvo aan winkelruimte buiten de kerngebieden (30% van het totaal). De grootste concentraties zijn te vinden aan de Koetsiersweg (ruim 5.000 m² wvo) en de Wasbeekerlaan (circa 9.000 m² wvo²). Eerstgenoemde locatie wordt op termijn herontwikkeld. Het grootste deel van de locatie staat al leeg. Wasbeekerlaan is een nieuwbouwlocatie, hier is op dit moment nog 4.000 m² wvo direct beschikbaar.
- Op basis van de meest actuele cijfers van Locatus (mei 2013) bedraagt de leegstand in Teylingen circa 15% (ca. 6.400 m² wvo, exclusief leegstand op Wasbeekerlaan). Ten opzichte van 2011 en 2012 is de leegstand in Teylingen licht afgenomen. In perspectief (en op basis van eigen inventarisatie) liggen deze cijfers genuanceerder. Het kernwinkelgebied van Sassenheim kent een leegstand van slechts 3,5%. In Voorhout is de leegstand 18%, maar deze wordt gedomineerd door grootschalige leegstand van slechts enkele panden (indien die buiten beschouwing worden gelaten is de leegstand 8%). In Warmond is de leegstand 2,5% (exclusief groot pand met



² We houden hier rekening met de totale omvang van Wasbeekerlaan en niet alleen de verhuurde meters.

horeca/winkelbestemming). Kortom, de leegstand in de centrumgebieden is zeer beperkt en benedengemiddeld. Met name 'oudere' winkellocaties buiten de kernwinkelgebieden staan leeg (en zijn deels in afwachting van herontwikkeling).

Ontwikkelingen vraagzijde Teylingen

- Demografische ontwikkelingen hebben een effect op de draagkracht en bestedingen in de detailhandel. In Teylingen krimpt de bevolking licht, is sprake van een sterke vergrijzing en is het besteedbaar inkomen circa 10 tot 15% hoger dan elders in de regio of nationaal.
- In 2011 is koopstromenonderzoek voor de Randstad uitgevoerd³. Dit onderzoek geeft inzicht in het functioneren van de detailhandel in de gemeente Teylingen.
- De koopkrachtbinding voor de dagelijkse sector bedraagt 85%. Dit betekent dat 15% van de dagelijkse bestedingen buiten de gemeente worden gedaan. Dit cijfer is in vergelijking met het vorige koopstromenonderzoek verbeterd. In 2004 was de koopkrachtbinding 80%. Ook ten opzichte van gemeenten met een vergelijkbare omvang is het bindingspercentage hoog (gemiddeld 82%).
- De koopkrachtbinding voor de niet-dagelijkse sector bedraagt 36%. Dit betekent dat meer dan 60% van de niet-dagelijkse bestedingen buiten de gemeente worden gedaan. Dit cijfer is in vergelijking met het vorige koopstromenonderzoek sterk verslechterd. In 2004 was de koopkrachtbinding 43%. 12% van de aankopen aan niet-dagelijkse artikelen wordt via internet gekocht. In de niet-dagelijkse sector is de concurrentie op korte afstand relatief sterk, zoals Noordwijk, Katwijk, Leiden, overige centra in de Bollenstreek en iets verder Haarlem, Hoofddorp, Den Haag en Amsterdam. In vergelijking met omliggende gemeenten doet Teylingen het relatief goed. Ontwikkelingen in de detailhandel vragen echter om een antwoord. Er is geen tijd om achterover te leunen.
- Het winkelaanbod in Teylingen heeft ook aantrekkingskracht op inwoners van buiten de gemeente, mede vanuit toerisme (bijvoorbeeld in Warmond). Een behoorlijk deel (19%) van de omzet aan niet-dagelijkse artikelen komt van inwoners uit andere gemeenten. Omliggende gemeenten hebben het grootste aandeel hierin, maar ook 3% van de bestedingen komt van mensen van buiten de regio, overwegend toeristen.
- Uit de gegevens kunnen we ook conclusies trekken over bestedingen van inwoners van Teylingen die elders winkelen (koopkrachtafvloeiing). In totaal wordt € 71 miljoen (van een totaal bestedingspotentieel van € 181 miljoen onder de Teylingse bevolking) niet in winkels in Teylingen uitgegeven. De verklaring hiervoor is de

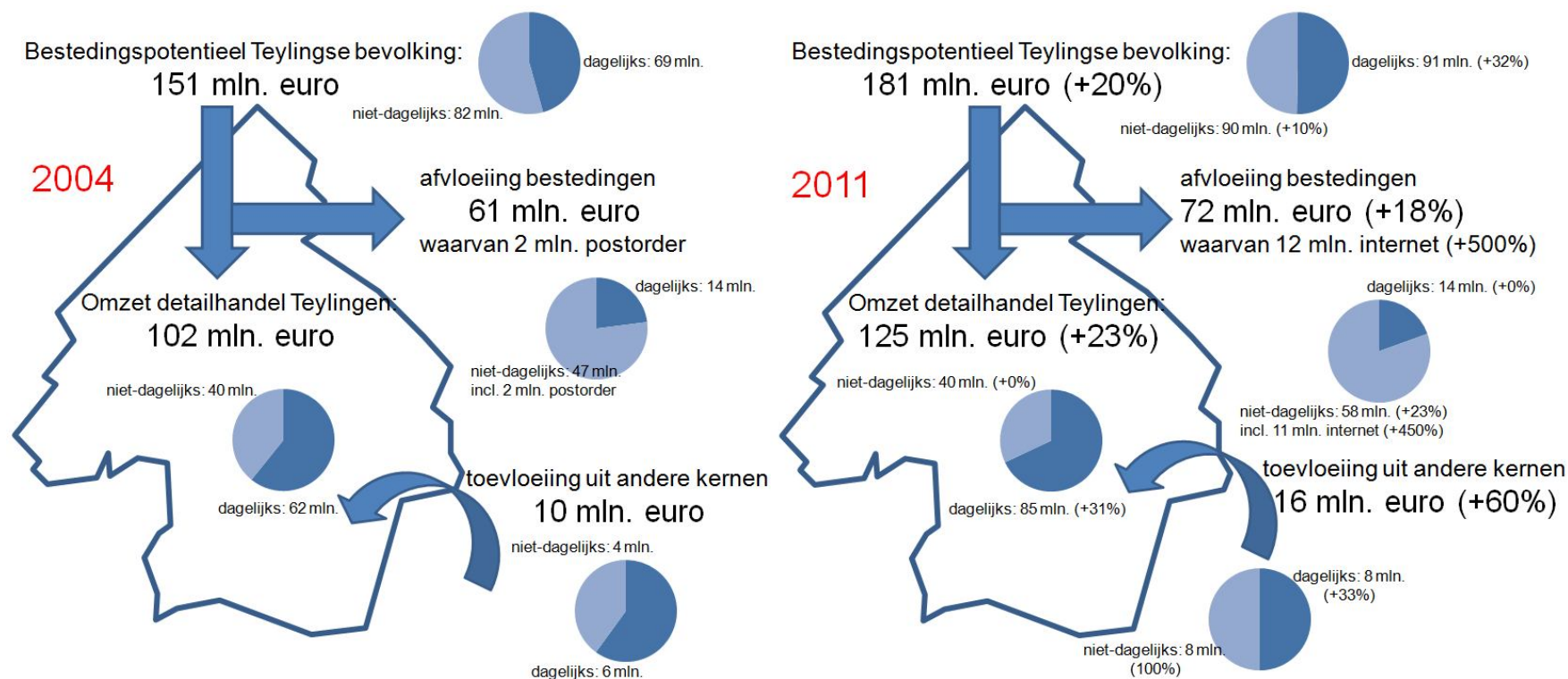
³ Door I&O Research in opdracht van de provincie, Kamer van Koophandel en gemeenten.

aantrekkingskracht van andere centra in de regio. Naast bestedingen in fysieke winkels is sinds 2004 het winkelen via internet enorm toegenomen (verzesvoudigd). Dit leidt tot afvloeiing van bestedingspotentieel (inmiddels circa 7% van het totale bestedingspotentieel, in 2004 was dit nog slechts 1%). In totaal circa € 12 miljoen op jaarbasis, met name niet-dagelijks. Verwachting is dat internet de komende jaren doorgroeit. Samen moeten ondernemers in Teylingen hier een antwoord voor zoeken.

- De omzet van winkels in Teylingen is € 125 miljoen (68% dagelijks en 32% niet-dagelijks). Ten opzichte van 2004 is de omzet met 23% gestegen (dagelijks + 31%, niet-dagelijks +0%). Met name de verkoop via internet is een belangrijke reden voor de beperkte omzetgroei in niet-dagelijks.

In de figuur hierna is een samenvatting van bovenstaande te zien.

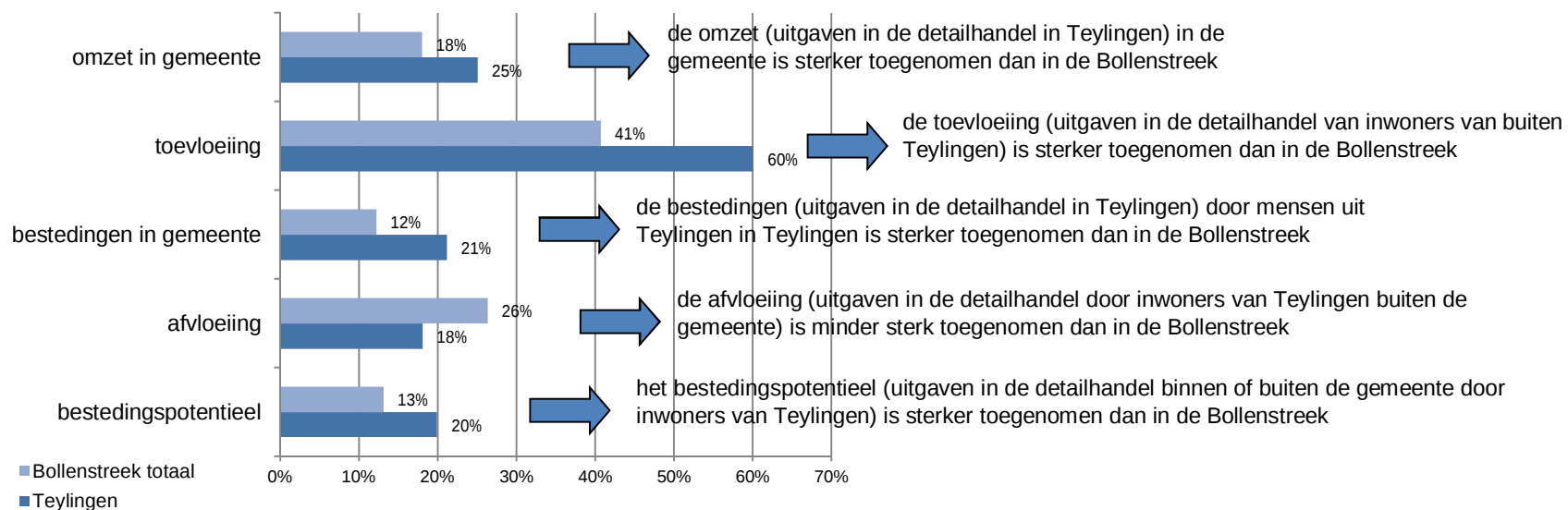
Figuur 1: Samenvatting bestedingen in detailhandel in Teylingen, ontwikkeling tussen 2004 en 2011



Bron: Koopstromenonderzoek Randstad, 2011, bewerking Stec Groep, 2013.

Conclusie: De detailhandel in Teylingen functioneert op een gemiddeld niveau. Zeker ten opzichte van omliggende gemeenten zijn de prestaties goed. Een relatieve vergelijking met omliggende gemeenten in de Bollenstreek laat zien dat Teylingen op de meeste aspecten beter scoort. Het gaat dan om de verandering die gemeten is sinds 2004. Zie onderstaand figuur.

Figuur 2: Ontwikkeling indicatoren koopstromen in Teylingen en de Bollenstreek tussen 2004 en 2011



Bron: Koopstromenonderzoek Randstad, 2011, bewerking Stec Groep

2.2 Trends in de detailhandel en consumentengedrag

In de vorige paragraaf heeft u een actueel beeld gekregen van het functioneren van de detailhandel in Teylingen.

In deze paragraaf leest u in het kort de belangrijkste trends die de komende jaren van invloed zijn op het functioneren van de detailhandel in Teylingen. Een uitgebreide beschrijving leest u in het bijlagenboek.

Tabel 1: Trends en betekenis voor detailhandel in Teylingen

Trend	Uitleg	Betekenis voor Teylingen (<i>uitwerking in hoofdstuk 3</i>)
Consumentengedrag verandert	- Het consumentengedrag verandert onder invloed van trends onder de bevolking. Deze veranderingen leiden tot meer of minder bezoek aan winkels. - Steeds vaker worden (winkel)activiteiten gecombineerd. - Het motief van winkelen is bepalend welke winkelcentrum bezocht gaat worden. Deze scheiding wordt steeds harder.	- De gemeente Teylingen moet samen met ondernemers en eigenaren per centrum kijken welk toekomstperspectief er ligt om de consument zo goed mogelijk te bedienen. - Centra moeten inspelen op de behoefte bij de consument om koopkracht te behouden of aan te trekken. - In hoofdstuk 3 een nadere uitwerking hiervan.
Vergrijzing betekent een ander koopgedrag	- Voor ouderen is belangrijk dat een winkelgebied schoon en veilig is en dat het aangenaam verblijven is. Winkelen is een dagje uit gecombineerd met andere activiteit. - Ouderen zijn mobieler dan voorheen, waardoor niet vanzelfsprekend voor het centrum 'om de hoek' gekozen wordt. Ook is het koopgedrag van ouderen anders.	De winkelcentra in Teylingen moeten ouderen 'verleiden'. Er moet iets te beleven zijn (combinatie met museum of evenement) en het moet er schoon en veilig zijn.
Winkelen via internet groeit verder	- De afgelopen jaren is de omzet van detailhandel via internet sterk gegroeid. Dit in tegenstelling tot de groei in de totale detailhandel. - In 2012 is 10% van de omzet in de detailhandel verkocht via internet. Verwachtingen voor de toekomst gaan uit van een verdere groei. Conservatieve scenario's gaat uit circa 20% omzet voor online in 2020.	- Inwoners van Teylingen kopen voor circa € 12 miljoen via internet. Dit groeit gestaag. Gevolg is dat de omzet van de fysieke winkel daalt. - In de toekomst verwachten we een teruggang in aantal winkelmeters in Teylingen, oplopend tot circa 30%. - Dit heeft grote gevolgen voor de centra in Teylingen. Deze moeten compacter worden om levendigheid en aantrekkingskracht te behouden.
Clicks need bricks and bricks need clicks	De consument maakt heel bewust keuzes ten aanzien van het aankoopgedrag (fysiek of online).	Het 'nieuwe winkelen' is een overlevingsstrategie voor fysieke winkels in Teylingen. Dit betekent dat fysieke winkels

	• Voor ondernemers met een fysieke winkel is het noodzaak om naast een sterke fysieke winkel ook een online winkel te hebben. • Online winkels willen steeds vaker ook een fysieke winkel of afhaallocatie dichtbij het de consument.	ook online de (vaste) consument kunnen bedienen en dat winkelen in Teylingen een beleving wordt. • Online winkels zullen steeds meer vraag uitoefenen op fysieke winkelgebieden en er afhaalpunten willen openen.
Perifere detailhandel vergt maatwerk	• Perifere en volumineuze detailhandel zijn de afgelopen decennia sterk gegroeid. De toekomstverwachtingen voor perifere detailhandel en solitaire winkellocaties zijn matig. Bovendien kan het de positie van de detailhandel in de centra verzwakken (maar ook versterken).	• De gemeente Teylingen moet zeer terughoudend zijn in het toestaan van ontwikkelingen buiten de kernwinkelgebieden omdat deze ontwikkelingen de positie van de centra kan verzwakken en versnippering teweeg kan brengen. • De vestiging van perifere detailhandel heeft ook een aantal positieve aspecten, zoals de vernieuwing van het winkelbestand (en daardoor extra aantrekken of minder afvloeien van koopkracht uit de gemeente), combinatiebezoek aan andere winkels in Teylingen en extra werkgelegenheid.

2.3 Opgave die nu voorligt voor de Teylingse detailhandel

Detailhandel in Teylingen functioneert nu redelijk tot goed.....

Om te bepalen hoe het huidige winkelaanbod in Teylingen functioneert is een distributieve berekening voor het dagelijkse en niet-dagelijkse winkelaanbod in de gemeente. De conclusies uit paragraaf 2.1 en het koopstromenonderzoek geven hier ook al een kijk in. Echter, we kiezen ervoor om ook vanuit een distributieplanologisch onderzoek (DPO) het functioneren in beeld te brengen. In een DPO wordt op basis van landelijke normgetallen een inschatting gemaakt van de potentiële uitbreidingsruimte naar winkels. Deze kan verschillen van de werkelijke cijfers uit een koopstromenonderzoek doordat bijvoorbeeld een deel van deze marktruimte al wordt ingevuld door detailhandelsaanbod in omliggende (grotere) plaatsen. Tegelijkertijd maakt het DPO ook helder welke verbeterslag de detailhandel in Teylingen nog kan realiseren.

Het dagelijkse winkelaanbod in de gemeente Teylingen is nu circa 12.500 m² wvo groot, het niet-dagelijkse aanbod is circa 24.500 m² wvo groot (exclusief leegstand⁴). Voor de dagelijkse sector berekenen we een haalbaar

⁴ In totaal is de leegstand circa 10.500 m² wvo, waarbij aangetekend moet worden dat Wasbeekerlaan een nieuwbouwonwikkeling betreft (nog niet gevuld).

aanbod op basis van de huidige uitgangspunten van circa 10.500 tot 11.000 m² wvo. Dit betekent dat er relatief veel vierkante meters zijn ten opzichte van de bestedingen. Dit heeft tot gevolg dat de vloerproductiviteit lager ligt dan in vergelijkbare gemeenten in de regio. Voor de niet-dagelijkse sector berekenen we een haalbaar aanbod van circa 26.500 m² wvo. Op basis van de cijfers schatten we in dat de detailhandel in Teylingen maximaal functioneert.

Let op: deze berekening geeft op basis van geaggregeerde cijfers een beeld over het functioneren van de detailhandel op dit moment. Deze laat zien dat er op niveau van Teylingen zeer beperkt marktruimte is voor nieuwe winkelmeters. Terughoudendheid is gewenst gezien deze berekening en de analyses en trends in het voorgaande. Echter, de detailhandel en de consument vragen om vernieuwing in aanbod en diversiteit. Per aanvraag is maatwerk nodig waarbij gekeken moet worden naar de impact op de bestaande winkelstructuur en de toegevoegde waarde voor het winkelcentrum of de gemeente. Daarbij geldt dat in eerste instantie initiatieven geclusterd moeten worden in de kernwinkelgebieden zodat hier draagvlak blijft voor detailhandel en voorzieningen en om wildgroei te voorkomen. In hoofdstuk drie werken we dit verder uit.

Tabel 2: huidig functioneren detailhandel Teylingen

sector	Teylingen	
	Dagelijks	Niet-dagelijks
inwoneraantal	35.700	35.700
bestedingen per hoofd*	€ 2.280	€ 2.660
koopkrachtbinding inwoners Teylingen**	85%	36%
gebonden bestedingen inwoners Teylingen	€ 69 mln.	€ 34 mln.
koopkrachttoevoeiing**	9%	19%
omzet afkomstig van buiten Teylingen	€ 7 mln.	€ 18 mln.
totale omzet	€ 76 mln.	€ 52 mln.
m ² wvo***	12.500	24.500
vloerproductiviteit	€ 6.500 per m ²	€ 1.700 per m ²
normvloerproductiviteit****	€ 7.100 per m ²	€ 1.950 per m ²
haalbaar aanbod in m ² wvo	10.800	26.500
indicatie actuele uitbreidingsruimte m ² wvo	-1.700	2.000

* Bron: HBD

** Bron: Koopstromenonderzoek Randstad, 2011

*** Bron: Locatus 2013, exclusief leegstand (ca. 6.400 m² wvo)

**** Bron: HBD, bewerking Stec Groep

.....maar door trends en ontwikkelingen in consumentengedrag en de detailhandel is een krimp te verwachten tot en met 2025

De detailhandel in Teylingen functioneert nu naar behoren en in vergelijking met omliggende gemeenten goed. Tijd om nu stil te zitten is er echter niet. Op basis van de trends die we in de vorige paragraaf schetsten is dit geen vaststaand gegeven. Omliggende gemeenten investeren in de opwaardering (en daarmee versterking van de aantrekkingskracht) van de centra en de trends en ontwikkelingen hebben een impact op de detailhandel in Teylingen. Hoe dit precies gaat uitpakken is lastig te voorspellen en afhankelijk van diverse factoren. Ruwe schattingen lopen uiteen van een vermindering van het winkelbestand (in zowel winkels als m² wvo) van 10 tot 20%. In sommige scenario's is een afname van 30% denkbaar.

Nu niks doen betekent dat de detailhandel in Teylingen aan aantrekkingskracht verliest

De detailhandel in Teylingen staat op een kruispunt. Indien nu niks gedaan wordt verslechterd de concurrentiepositie van Teylingen en de drie centra als winkelgebied. Dit betekent dat het aantal bezoekers terugloopt (immers meer mensen gaan elders winkelen) en dat hierdoor een aantal winkels in de problemen komt. Dit leidt tot meer leegstand en een nog verder verminderde aantrekkingskracht. Hierdoor krijgen eigenaren ook te maken met lagere vastgoedwaarden en dalende huurprijzen. In feite zijn dit elkaar versterkende processen waar in feite geen einde aan komt. Kortom: de toekomstverwachtingen ten aanzien van de detailhandel maken nu tot een geschikt moment voor een visie op de toekomstige detailhandelsstructuur in de gemeente, zodat deze aantrekkingskracht blijft behouden voor inwoners van Teylingen en daarbuiten. Deze visie ligt in dit document voor.

In het volgende hoofdstuk gaan we in op de maatregelen die u kunt treffen om de aantrekkelijkheid van de detailhandelsstructuur in Teylingen te versterken en weerbaar te maken voor toekomstige ontwikkelingen.

3. ADVIES VOOR STERKE DETAILHANDEL TEYLINGEN

In dit hoofdstuk leest u ons advies voor een sterke detailhandelsstructuur in Teylingen nu en in de toekomst.

3.1 Maak strategische keuzes voor een vitale hoofdstructuur voor de detailhandel in Teylingen: versterk kernwinkelgebieden op basis van eigen kracht en toekomstperspectief

Kiezen is nodig om bestaande Teylingse winkelstructuur gezond te houden

Zoals geconstateerd is de groei uit de detailhandel van Teylingen. Sterker, de komende 5 tot 10 jaar zullen in het teken staan van verdere krimp van het aantal benodigde fysieke winkelmeters. Opgave is om binnen deze context de structuur naar de toekomst toe zo vitaal mogelijk te houden, de overlevings- en ondernemingskansen voor winkeliers te maximaliseren en het winkelaanbod kwalitatief op te waarderen. Daartoe zijn duidelijke keuzes in de structuur noodzakelijk. De drie belangrijkste:

1. Alleen kwaliteitsmeters toevoegen

Nieuwe ontwikkelingen moeten aantoonbaar waarde toevoegen aan de winkelstructuur van Teylingen en mogen de bestaande voorraad niet 'kannibaliseren'. Het gaat dan om winkels en/of aanbod dat nu nog ontbreekt in het winkelapparaat van Teylingen en waar aantoonbaar behoefte aan c.q. marktruimte voor is. Kortom, kwaliteit boven kwantiteit. Plannen voor nieuwe winkels dienen per initiatief beoordeeld te worden op hun wenselijkheid op basis van het bestemmingsplan, vigerend beleid en toegevoegde waarde aan het winkelaanbod. De gewenste detailhandelsstructuur - zoals verderop toegelicht - dient leidend te zijn bij de overwegingen, waarbij het uitgangspunt is dat er in de Teylingse detailhandel eerder sprake is van krimp dan van groei. We gaan in dit document uit van een structuur op hoofdlijnen. Per kern moet een verdiepingsslag gemaakt worden zoals verderop in deze paragraaf beschreven staat.

Er moet wel ruimte zijn voor vernieuwing. Immers, de detailhandel is (continu) in beweging, gestimuleerd door ontwikkelingen als online winkelen, schaalvergroting, productvernieuwing en filialisering. Deze ontwikkelingen stellen voortdurend nieuwe eisen aan winkelvastgoed. En dat betekent simpelweg dat er wel behoefte blijft aan herontwikkeling en/of nieuwbouw. De strategie daarbinnen moet echter zijn dat deze herontwikkeling of nieuwbouw een bijdrage moet leveren aan de opwaardering van een winkelgebied en alleen met uitbreiding van

het aantal meters gepaard mag gaan als deze ook echt wat aan de structuur toevoegt. Bij elk initiatief dient de Ladder voor Duurzame Verstedelijking (LvDV) afgelopen te worden om nut en noodzaak aan te tonen, in lijn met het provinciale beleid.

Europese Dienstenrichtlijn

In de Europese Dienstenrichtlijn zijn economische vestigingseisen verboden. Winkels (en bijvoorbeeld een daarvoor noodzakelijke bestemmingsplanwijziging) kunnen niet geweigerd worden op basis van een gebrek aan economische marktruimte of het mogelijk omvallen van een andere winkel. Bij het al dan niet toestaan van nieuwe winkels (of een bestemmingsplanwijziging) dient het te gaan om ruimtelijk relevante criteria. Het kan dan gaan om zaken als de ruimtelijke inpasbaarheid (laadvermogen locatie), ruimtelijke kwaliteit (stedenbouw) of mobiliteit (verkeersdruk). Of om een duurzame ontvrichting van de detailhandelsstructuur. Dit is het geval als dagelijkse voorzieningen voor de consument niet meer binnen redelijke afstand gelegen zijn.

2. Werk aan clustering in compacte, levendige winkelgebieden

We adviseren u in te zetten op compacte(re) kernwinkelgebieden waar winkels zo veel mogelijk geclusterd zijn. Nu zijn de drie kernwinkelgebieden immers vrij uitgestrekt. Met de verwachte krimp van het aantal benodigde meters winkelruimte gaan gaten vallen door de toenemende leegstand die hiermee gepaard gaat. Dit zet de kwaliteit en aantrekkelijkheid van deze winkelgebieden onder druk. Eventuele vernieuwingen in het winkelbestand moeten binnen de bestaande (compactere) winkelgebieden plaatsvinden, mits (ruimtelijk) passend. Ook moet de mogelijkheid bekeken worden om solitaire winkels te verplaatsen richting de centra. In aanloopgebieden adviseren we zeer terughoudend te zijn met nieuwe detailsactiviteiten en te werken met een 'uitsterfconstructie' waarbij de functie detailhandel – in overleg met eigenaren – vervalt bij leegstand en perspectief geboden wordt voor andere functies (bijvoorbeeld wonen of dienstverlening), waarbij de aanloopstraat niet helemaal verloederd.

Door te clusteren en winkelgebieden compacter te maken kunnen ondernemers profiteren van elkaars aantrekkingskracht en gebruik maken van gemeenschappelijke faciliteiten, zoals parkeerplaatsen. Voor de bezoeker levert clustering gemak, overzichtelijkheid en keuzemogelijkheden. Dit resulteert in meer bezoekers en meer draagvlak voor verbreding en verdieping van het totale assortiment. Daarnaast is concentratie gunstig voor het aantal verkeersbewegingen.

3. Zet in op onderling complementaire winkelgebieden

Om elke kern – en het Teylingse winkelapparaat als geheel – zo goed mogelijk te laten presteren is het van belang om de winkelgebieden elkaar aan te laten vullen en ieder een gepaste functie te laten vervullen. Winkelgebieden kunnen daarbij grofweg een of meerdere van de volgende functies voor consumenten vervullen: boodschappen doen, winkelen en recreëren, doelgerichte (laagfrequente) aankopen.

Sassenheim heeft als grootste winkelgebied en door de structuur en aanwezige horeca op dit moment feitelijk alle functies in zich. Voorhout is vooral een (dagelijkse) boodschappencentrum, terwijl Warmond het meer moet hebben van toeristen en bezoekers van buiten het dorp die hier komen winkelen en recreëren.

De Teylingse winkelgebieden zijn al behoorlijk complementair. Het is slim dit naar de toekomst verder te versterken. Hieronder geven we onze visie hierop per winkelgebied in een gebieds-ID.

Gebieds-ID Sassenheim: kernwinkelgebied met divers winkelbestand

Het centrum van Sassenheim is het grootst en kent het meest complete aanbod. Grofweg strekt het centrum zich uit over de Hoofdstraat (tussen Wilhelminalaan en Teylingerlaan), met een concentratie ter hoogte van de Kerklaan. Dit centrum heeft de meeste potentie om in te kunnen spelen op nieuwe trends, waardoor het ook de meeste kans heeft om door te ontwikkelen als kernwinkelgebied van de gemeente Teylingen. Ondanks de recessie is er weinig leegstand en is er nog steeds dynamiek. Recente investeringen hebben geleid tot een modern centrum met voldoende parkeermogelijkheden. Bovendien zijn er plannen bij ondernemers voor additionele investeringen. Opvallend is dat er veel 'standaard' winkels en ketens in het centrum gevestigd zijn (75% van de winkelvloeroppervlakte zijn filiaalbedrijven). Hierdoor is het onderscheidend vermogen ten opzichte van andere centra (in omliggende gemeenten) beperkt.

Uitdagingen voor de toekomst zijn:

- Het is noodzakelijk dat een keuze gemaakt wordt in gebieden die het kernwinkelgebied vormen en gebieden die meer als aanloopstraat gezien worden. De uitdaging zit vooral in het verbinden van de sterke delen van het centrum (met name de uiteinden), door een aantrekkelijke mix van publiekstrekkingen, winkels, horeca, voorzieningen en parkeren. Hierbij moet krimp van het aantal winkelmeters wel het uitgangspunt zijn.
- We stellen voor om voor het aanloopgebied conservatief om te gaan met nieuwe ontwikkelingen en een natuurlijk momentum te gebruiken om een discussie over transformatie of herontwikkeling op te pakken met eigenaren. Door maximaal te faciliteren bij het zoeken naar een alternatieve invulling is het mogelijk om eigenaren voldoende perspectief te bieden.

- Winkeliers en horeca moeten het centrum als één geheel gaan beschouwen en als zodoende in de markt zetten. De kwaliteit, het voorzieningenniveau, parkeren en veiligheid moeten verbeteren zodat een prettig winkelklimaat ontstaat. Dit vereist een hoge mate van samenwerking en het ontwikkelen van een beeldmerk. Op die manier kan het *funshopp*en worden uitgebouwd en een bijdrage worden geleverd aan de toekomstbestendigheid van het centrum.
- Herstructureringslocaties Hortusplein en Digros moet bijdragen aan een versterking van het kernwinkelgebied.
- Een zo goed mogelijk afgestemd verkeerscirculatieplan waarbij de bereikbaarheid en het parkeren nabij het centrum verbetert en gekeken wordt naar optimalisatie (door bijvoorbeeld woon-werk verkeer te mijden uit het centrum).
- Om een echte stap voorwaarts te maken is het voor het centrum van Sassenheim noodzakelijk dat het winkelbestand diverser en spannender wordt. Er moet actief gezocht worden naar nieuwe winkel(formules) die het centrum kunnen versterken en de winkelbeleving vergroten.

Gebieds-ID Voorhout: boodschappen- en voorzieningencentrum

Voorhout heeft een centrum dat vooral is gericht op de dagelijkse behoefte. Daarnaast zijn er een aantal winkels gericht op niet-dagelijkse producten. De aanhoudende recessie en trends die we voorspellen ten aanzien van de detailhandel zullen een effect hebben op de winkels. Al enkele jaren zijn er plannen voor herontwikkeling van een deel van de Herenstraat en inkrimping van het gebied (volgens het – in 2001 geïntroduceerde – haltermodel). Tot nu komt deze herontwikkeling en inkrimping (nog) niet van de grond. Deze inkrimping is noodzakelijk voor het behoud van een sterk en functioneel winkelgebied. Op enkele delen van de winkelstraat is de uitstraling en kwaliteit matig (zoals ook eerder geconstateerd in de stedenbouwkundige visie voor de Herenstraat, 2009).

Positief is dat de woningbouwplannen in Teylingen met name gericht zijn op de Voorhoutse kant van de gemeente. Hierdoor blijft – zeker voor dagelijkse boodschappen – een goed toekomstperspectief voor de detailhandel in Voorhout, waarbij het centrum zich met name richt op de dagelijkse behoefte en enkele winkels die passen bij het verzorgingsgebied van Voorhout (zoals frequente niet-dagelijkse aankopen en horecavoorzieningen). Bovendien wordt het verblijfsklimaat verbeterd door de aanleg van de Randweg.

Figuur 3: Kernwinkelgebied Voorhout



Bron: Stedenbouwkundige visie Herenstraat,

herijking structuurvisie 2001, RBO i.o.v. gemeente Teylingen, 2009

Uitdagingen voor de toekomst zijn:

- Een concentratie van het winkelgebied is noodzakelijk om combinatiebezoek tussen dagelijks/dagelijks en dagelijks/niet-dagelijks te stimuleren. Kern van de zaak is om het centrum langzaam in te dikken, zonder dat bestaande winkels nu moeten verplaatsen. In de stedenbouwkundige visie uit 2009 is een onderscheid gemaakt in aanloopstraat en kernwinkelgebied. Deze verdeling past in onze ogen goed bij het compacter maken van het winkelgebied in Voorhout.
- We stellen voor om voor het aanloopgebied conservatief om te gaan met nieuwe ontwikkelingen en een natuurlijk momentum te gebruiken om een discussie over transformatie of herontwikkeling op te pakken met eigenaren. Door maximaal te faciliteren bij het zoeken naar een alternatieve invulling is het mogelijk om eigenaren voldoende perspectief te bieden. In de praktijk moeten ondernemers en eigenaren de noodzaak van verandering in gaan zien en verleid worden om op zoek te gaan naar alternatieven. In 3.3 en 3.4 gaan we hier nader op in.
- Voor het kernwinkelgebied is herontwikkeling en een verdere versterking van de uitstraling gewenst. Herontwikkeling hier moet kwaliteit aan het gebied toevoegen en de broodnodige vernieuwing op gang brengen. De ruimtelijke structuur en het voorzieningenniveau moeten hierop worden afgestemd en worden geconcentreerd.
- Thematisch bestaat het winkelbestand in Voorhout in de toekomst vooral uit winkels die voorzien in de dagelijkse behoefte (supermarkt, slager, groente, vis, drogist) en beperkt niet-dagelijkse producten (hoge frequentie van aankopen zoals textielsupers of kleiner warenhuis). Van belang is om de wisselwerking tussen beide typen winkels te vergroten en te versterken.
- Voor Oosthoutplein stellen we voor een status quo te hanteren. De huidige winkels functioneren prima. Aandachtspunt is de beperkte ruimte voor vernieuwing en schaalvergroting voor met name Aldi. Vanuit de visie vestigt de Aldi zich idealiter in het kernwinkelgebied van Voorhout, maar dit strookt niet met de plannen en strategie van het bedrijf (die zoekt naar solitaire plek, met een goede bereikbaarheid en voldoende parkeren). Vandaar dat een status quo op dit moment de beste oplossing biedt.

Gebieds-ID Warmond: versterken toeristisch profiel

In Warmond is de detailhandel dusdanig beperkt en afhankelijk van bezoekers van buitenaf dat er geen mogelijkheden zijn om dit centrum uit te breiden. Behoud van het huidige niveau moet bepalend zijn bij de keuzes die worden gemaakt. Daar hoort ook het behoud van de recreatieve functie van de kern. De uitstraling van de Dorpsstraat als geheel is matig en door het autoverkeer en de geparkeerde auto's is het verblijfsklimaat voor voetgangers en fietsers onvoldoende.



Uitdagingen voor de toekomst zijn:

- Het versterken van het toeristisch recreatieve profiel van het centrum door een op de toerist afgestemd gemixt aanbod van detailhandel (dagelijks o.a. supermarkt en vers, kadowinkel, handwerk, streekproducten, etc.), ambachten (kapper, schoonheidssalon, verhuur van fietsen, kunst & cultuur, etc.) en horeca (café, lunchroom, restaurant). De kunst is om één geheel te creëren waarbij het aanbod zoveel mogelijk geconcentreerd wordt in de Dorpsstraat tussen Middendorplaan en Meerrustlaan.
- Voor Warmond geldt dat een verbetering van de ruimtelijk-functionele structuur, bereikbaarheid, profilering en presentatie kan leiden tot een kwaliteitssprong van het gebied en daarmee de aantrekkingskracht vergroot kan worden.
- Het toeristisch profiel kan verder versterkt worden door behoud van de huidige zondagopenstelling, evenementen (gekoppeld aan een braderie, tentoonstelling, markt, etc.) en een gezellige uitstraling van het winkelgebied, waarbij kleinschaligheid voorop staat. Kortom; een integrale kijk op de Dorpsstraat in Warmond.

Visie met actiepunten per centrum opstellen

We adviseren om samen met ondernemers en vastgoedeigenaren te komen tot een plan per centrum op basis van bovenstaande gebieds-ID's. De bovenstaande uitgangspunten zijn hiervoor leidend. Voor Voorhout is in het verleden al een stedenbouwkundige visie opgesteld. Deze kan de basis zijn voor een plan ter versterking en clustering van de detailhandel.

Een plan per kern bestaat uit de volgende elementen:

- Wat is sterk en wat zijn verbeterpunten ten aanzien van de locaties?
- Wat zijn de bronpunten en publiekstrekkers?
- Hoe beoordelen ondernemers het winkelgebied en wat zijn de toekomstplannen?
- Wat is het kernwinkelgebied en wat zijn de aanloopstraten?
- Wat is het gewenste profiel en welke doelgroepen (bestaande en nieuwe winkels) passen daarbij?
- Hoe dragen openbare ruimte, veiligheid en voorzieningen bij aan een sterk centrum en een prettig verblijfsklimaat?
- Welke routing, verkeersstructuur en parkeerbeleid past bij het centrum zodat een prettig verblijfsklimaat ontstaat en toch voldoende dichtbij de winkels gekomen kan worden?
- Hoe kunnen ondernemers (winkeliers, horeca, voorzieningen) de samenhang in het centrum vergroten?
- Welke partijen zijn betrokken bij de totstandkoming van de visie en de uitvoering ervan?
- Welke stappen moeten gevolgd worden en wat is de fasering?

3.2 Kies voor de zondagopenstelling in Teylingen, maar werk stevig aan draagvlak

De koopzondag leidt tot flinke verdeeldheid onder de ondernemers(verenigingen) en inwoners in Teylingen
Eerdere raadplegingen onder de ondernemers(verenigingen) in Teylingen, ook in kader van deze detailhandelsvisie, hebben duidelijk gemaakt dat de meningen verdeeld zijn over wel of niet open op zondag. De argumenten tegen verruiming van de openstelling op de zondag zijn vooral gericht op de onmogelijkheid voor de kleine ondernemer om te concurreren met grote ketens, het behoud van de huidige omzet, verarming in het winkelbestand en het (on)gelijke speelveld. De voorstanders kijken vooral naar de ruimere openstelling in omliggende winkelcentra (danwel via een koopzondag danwel via de avondwinkelconstructie) en de omzetten die daarmee verloren gaan.

Onder de consument is de koopzondag, ook in Teylingen, hoe dan ook relatief populair. Zo'n 60% van de Teylingers maakt (weleens) gebruik van de koopzondag, zo blijkt uit peilingen uit 2011 (in het kader van het koopstromenonderzoek Randstad). In Teylingen is in 2012 onderzoek gedaan naar de koopzondag en het gebruik maken ervan (I&O Research, 2012). Hieruit blijkt dat slechts een beperkt deel van de consumenten ook daadwerkelijk de koopzondag in Teylingen bezoekt. Circa 60% van de mensen uit Teylingen bezoekt nooit een koopzondag in de eigen gemeente. Als dit wel het geval is wordt vaak een supermarkt bezocht en in slechts 7% van de gevallen is het doel *funshoppen*.

Ook is het beeld diffuus waar het gaat om effecten op economie, werkgelegenheid en omzet. Enerzijds zien we voorbeelden waar omzetverhoging en meer werkgelegenheid daadwerkelijk plaatsvinden, anderzijds zijn er ook veel voorbeelden die een ander beeld geven: mensen geven niet meer geld uit, omzet wordt gespreid over meer openingsuren c.q. er vindt verschuiving plaats van andere weekdagen naar de zondag, et cetera.

In onderstaande tabel zijn een aantal argumenten voor en tegen een zondagopenstelling opgesomd.

Tabel 3: Voor- en tegenargumenten zondagopenstelling

Voor	Tegen
• De klant raakt er steeds meer aan gewend om 24/7 boodschappen te doen. • De klant wil gemak en winkelt op voor hem/haar het beste moment, door individualisering en hogere arbeidsparticipatie is winkelen op zondag een extra kans om boodschappen of aankopen te doen. • Steeds groter aandeel internet in de detailhandel zorgt voor teruglopende omzetten in fysieke winkel. • Koopkracht vloeit af naar plaatsen waar men zondag wel open is. • Met name in de foodsector is de koopzondag een algemeen geaccepteerd goed geworden dat bijdraagt aan de omzet van het bedrijf (een deel dat anders weglekt). • Gelijk speelveld supermarkten Teylingen en elders. • Consument doet extra inkopen op zondag. Uitgaven op zondag zijn bestedingen die anders niet worden gedaan of bestedingen die anders terecht komen in andere sectoren, zoals bijvoorbeeld attractieparken of in de horeca. • Verschillende onderzoeken wijzen erop dat deelname van het aantal winkeliers bepalend is voor het succes van de koopzondag. • Kleine meerderheid van consumenten in zijn algemeenheid is voor permanente zondagopenstelling (en maakt er dus ook gebruik van).	• Draagvlak onder winkeliers is laag. Groot deel gaat nu ook niet open tijdens aangewezen koopzondagen. • Het merendeel van de uitgaven kan gezien worden als bestedingen die door de consument 'verschoven' worden van de andere weekdays naar de zondag. • Aanbod <i>funshopp</i> in de gemeente is te gering waardoor koopzondag in beperkte mate extra klanten trekt. • Vooral (grote) recreatieve winkelgebieden zijn in trek op koopzondag. De koopstromen op koopzondag richten zich vooral op centrumgebieden (binnensteden) en thematische winkelcentra zoals woonboulevards en Factory Outlet Centers. • Kleine winkeliers in de foodsector kunnen/willen niet mee in de trend van permanente zondagopenstelling; ze verwachten opzetverlies of sluiting waardoor diversiteit van winkelgebieden terugloopt. • Het draagvlak onder inwoners van Teylingen voor een permanente zondagopenstelling in Teylingen is gering (het aanbod en <i>funshopgehalte</i> speelt hierin een belangrijke rol, want mensen winkelen wel elders – bv in Leiden - op zondag).

Bron: Stec Groep, op basis van diverse bronnen

Waarom de koopzondag voor een supermarkt makkelijker is dan voor een zelfstandige winkelier.

Een supermarkt heeft een andere kostenstructuur dan een kleinbedrijf. De variabele loonkosten liggen lager vanwege de jonge gemiddelde leeftijd van het personeel. Voor een supermarkt is het dan ook makkelijker om op een zondag open te gaan omdat eerder het break-evenpoint (constante kosten gedeeld door dekkingsbijdrage) gehaald wordt. Nadat alle constante kosten zijn terugverdiend is de dekkingsbijdrage (afzet * (verkoopprijs minus variabele kosten per product)) niet meer nodig voor het dekken van de constante kosten. De dekkingsbijdrage wordt dan pure winst voor de onderneming vooral omdat de lonen laag zijn en de omzetten hoog. Centrumwinkels kunnen alleen maar verantwoord opengaan als er voldoende klanten naar het centrum komen. Voor het kleinbedrijf kan alleen een drukke zondag bijdragen aan winstverbetering, anders is het bedrijfseconomisch niet aantrekkelijk om open te gaan. Dit neemt overigens niet weg dat ook voor supermarkten de financiële resultaten onder druk staan door hogere inkooprijzen en versterkte concurrentie. Voor supermarkten is dan juist extra nadelig als zij niet open kunnen, terwijl dit in buurgemeenten wel het geval is.

Koopzondag is niet het redmiddel voor alle trends en veranderingen in de detailhandel.....

De koopzondag dreigt voor veel gemeenten een *doel* op zich te worden en door sommige partijen gezien te worden als *hét redmiddel* voor de detailhandel. Dit is echter onjuist. Het is eerst en vooral van belang dat er gewerkt wordt aan het beschikbaar blijven van een aantrekkelijke detailhandelsstructuur met voldoende diversiteit aan winkels en aantrekkelijke centra. Dat is namelijk wat de consument wil. Deze heeft genoeg van de vervlakking in de 'stenen winkelcentra' en zoekt juist naar gebieden waar wat te beleven valt en waar het door de samenstelling van het winkelbestand aantrekkelijk is om naar toe te gaan aanvullend op zijn digitale koopgedrag. De koopzondag kan een belangrijk *middel* zijn om dit te realiseren, maar niet zonder meer. Immers, juist de koopzondag kan er ook voor zorgen dat kleine zelfstandigen het af moeten leggen tegen supermarkten en filialen, waardoor het aanbod niet wordt versterkt, maar juist verschaalt. Een zorgvuldige en op maat van Teylingen gesneden koopzondag is dus gewenst.

....maar kan wel helpen om koopkracht vast te houden, zeker ook omdat omliggende gemeenten wel een zondagopenstelling hebben

Steeds meer gemeenten in de omgeving van Teylingen gaan over tot verruiming van de winkeltijden. Gemeenten als Leiden, Leiderdorp, Lisse, Oegstgeest, et cetera, hebben allemaal besloten tot het vrijgeven van de koopzondag. Hierdoor trekken de winkelgebieden van deze gemeenten ook op zondag aan de Teylingse consument. De koopkrachtafvloeiing die hiervan het gevolg is, is uiteraard ook nadelig voor de Teylingse ondernemer, ook de kleine zelfstandige winkelier.

Tegen deze context adviseren wij, in lijn met het Raadsbesluit over Winkeltijdenverordening dat nu voorligt, om de koopzondag vrij te geven voor de gemeente Teylingen. Het argument hiervoor is dat voor sommige branches

(vooral supermarkt) en kernen (vooral Warmond) de zondagopenstelling van levensbelang is om niet onder te sneeuwen in de regionale concurrentiestrijd om de consument. Daarbij kiezen we ervoor om de zondagopenstelling niet te beperken om – voor ondernemers – zoveel mogelijk een gelijk speelveld te creëren en daardoor omzetverschuivingen tussen de kernen of branches te beperken.

Belangrijk om te realiseren bij de vrijgave van de zondagopenstelling, is dat het draagvlak onder een groot deel van de ondernemers beperkt is. Vandaar dat we tegelijkertijd adviseren om te werken aan het versterken van dit draagvlak. Ondernemers moeten een balans kunnen en zien te vinden in de zondagopenstelling. Teylingen en de drie kernen zijn niet van dermate omvang dat 52 koopzondagen vanaf het begin een succes zijn. 52 'koopzondagen op z'n Teylings' betekent dat ondernemers vrij zijn om op zondag open te zijn, maar dat er gezamenlijk draagvlak gezocht wordt voor een aantal thematische koopzondagen rondom feestdagen en evenementen. Op die momenten is het draagvlak voor een koopzondag het grootst en is er voor de kleine ondernemer extra omzet te behalen. Als dit een succes wordt kan dit verder uitgebreid worden naar meer koopzondagen.

Juist door de koopzondag vrij te geven wordt de creativiteit van de ondernemer aangesproken. Er is geen verplichting om elke zondag open te zijn, iedereen is hier vrij in. Voor een geslaagde zondagopenstelling op de thematische zondagen is een hoog draagvlak gewenst (hier moet ook actief aan gewerkt worden), maar op overige zondagen in het jaar kan iedere ondernemer zijn of haar moment uitkiezen. Versspeciaalzaken hebben bijvoorbeeld in de zomer het meeste profijt (strand, toeristen, barbecue), terwijl een gespecialiseerde sportwinkel (gericht op sneeuw en winter) veel meer ziet extra zondagen in het winterseizoen. Er zijn veel smaken denkbaar. Door middel van internet en sociale media kunnen inwoners gewezen worden op de openstelling en de tijden dat de winkel open is.

3.3 Samenwerking is cruciaal om succesvol te veranderen

Samenwerking moet professioneler en meer draagkracht krijgen: verken mogelijkheden centrummanagement

De aantrekkingskracht van de detailhandel in Teylingen moet worden vergroot om de verwachte ontwikkelingen het hoofd te kunnen bieden. Een gezamenlijke aanpak en investeringen zijn nodig van zowel ondernemers, vastgoedeigenaren, vastgoedmarktpartijen (ontwikkelaars/beleggers), financiers en de gemeente. Samenwerking en een gecoördineerde aanpak is dan van belang, anders gaat dit niet of niet voldoende van de grond komen.

Op dit moment werken ondernemers in Teylingen samen aan het versterken van de diverse winkelgebieden via de Teylingen Ondernemers Vereniging (TOV). Acties en projecten hebben nu vooral betrekking op het samenbrengen en organiseren van activiteiten in de winkelcentra en sfeeracties. Het draagvlak is goed, maar zeker niet dekkend. We constateren dat de samenwerking nu vooral gericht is op afstemmen en bekostiging van activiteiten en evenementen. Een verdere professionaliseringsslag is nodig, zeker gezien de flinke opgave waar de detailhandel in Teylingen voor staat.

We adviseren de oprichting van centrummanagement en te verkennen of hier voldoende (breed) draagvlak voor is onder de Teylingse kernen. De bal ligt hier in eerste instantie bij de ondernemers. Gezien het gedeelde belang (ondernemers, eigenaren, consument, gemeente) is het goed dat de gemeente aangehaakt is vanaf de start van het project. De precieze structuur en het werkgebied van het centrummanagement is nog niet uitgekristalliseerd (per kern of voor de hele gemeente met werkgroepen per kern). Onderzoek moet dit uitwijzen (evenals financiering). Verstandig is om eerst een kwartiermaker aan te stellen die onderzoekt of er een wenselijkheid is tot centrummanagement, in welke vorm en welke financiering daarbij past.

Definitie centrummanagement

Centrummanagement is een structureel samenwerkingsverband van publieke en private partijen in een centrum, op basis van gelijkwaardigheid, met een gezamenlijke inzet van middelen. Centrummanagement richt zich op alles wat te maken heeft met het economisch functioneren en de ruimtelijke kwaliteit van het centrumgebied, rekening houdend met de leefbaarheid en de positie van het winkellandschap in de regio. Centrummanagement moet overigens vooral uit de ondernemers komen, daar moet de drive en het draagvlak liggen om hier ook echt wat mee te doen. De gemeente kan faciliteren. Daarbij is sprake van een gezamenlijk en gedeeld belang. Zowel bewoners, eigenaren, ondernemers als gemeente hebben belang bij een fraai ogend en goed functionerend centrum. Centrummanagement doet niet aan belangenbehartiging vanuit één individuele partij (zoals de winkeliers) en is dus ook geen politiek instrument. Het is een onafhankelijke organisatie die tussen en boven de partijen staat en werkt op basis van gedeelde uitgangspunten.

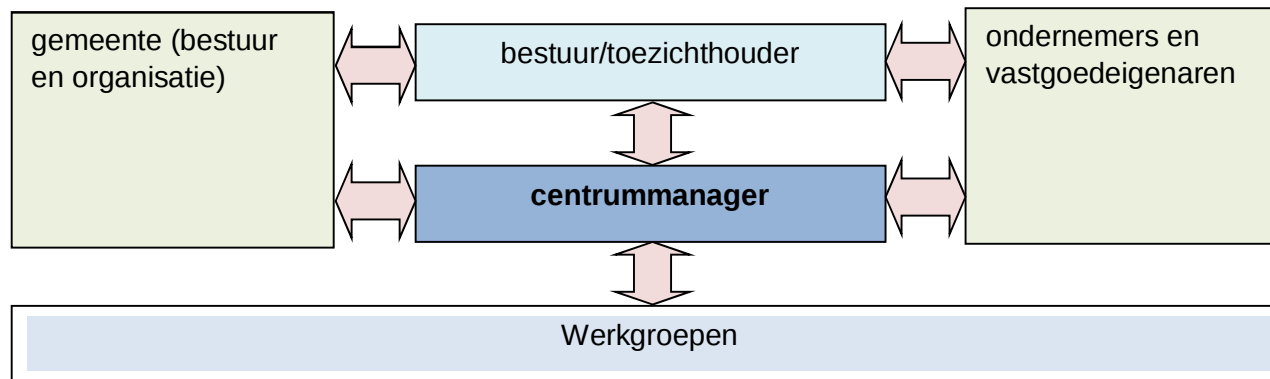
Centrummanagement is een aparte organisatie die vanuit een aantal ambities (bijvoorbeeld de plannen per kern) aan de slag gaat met de realisatie en dus een sterker winkelgebied. Het centrummanagement wordt georganiseerd via een stichting. Dit bevestigt de onafhankelijke status, doel en belang van samenwerking. Daarnaast kan men als onafhankelijke partij contracten aan gaan. In het centrummanagement participeren partijen die een belang en betrokkenheid hebben in het centrum. Het gaat dan tenminste om de volgende partners:

- Teylingen Ondernemers Vereniging (TOV)
- Gemeente Teylingen

- Vastgoedeigenaren centrum (onder de voorwaarde dat deze in een vastgoedeigenarenoverleg georganiseerd zijn en afvaardiging kunnen sturen, zie paragraaf 3.4)
- eventueel: toeristische groeperingen (zoals de VVV)

Organisatorisch bestaat centrummanagement uit een bestuur (toezichthouder), centrummanager en diverse werkgroepen. Zie de figuur.

Figuur 4: Mogelijke structuur organisatie centrummanagement



Profiel centrummanager

De centrummanager zorgt voor de praktische aansturing van de werkorganisatie, waarbij projectoverleg plaatsvindt op werk- / projectniveau. We gaan uit van een functie van 16 tot 24 uur per week, afhankelijk van het aantal kernen en de ambities. Een centrummanager heeft onder andere de volgende kernkwaliteiten:

- Ondernemend, creatief en uitvoeringsgericht.
- Overtuigingskracht en doorzettingsvermogen.
- Bruggenbouwer, teamplayer.
- Onafhankelijk zonder persoonlijke of zakelijke belangen in het centrum.
- Affiniteit, kennis en ervaring met detailhandel, horeca, vastgoedontwikkeling en evenementen.
- Ervaring met gemeentelijke regelgeving en procedures.
- Kan omgaan met conflicten en belangentegenstellingen.

Centrummanagement kan niet zonder additionele financiële middelen

Het centrummanagement dat we beogen kan een manier zijn om de samenwerking tussen ondernemers, vastgoedeigenaren en de gemeente te versterken. Het kan leiden tot meer begrip en vertrouwen, gezamenlijk beleid, echte resultaten en nieuwe investeringen, zo tonen voorbeelden elders⁵. We adviseren u de mogelijkheden verder in kaart te brengen. Dit in samenhang met de mogelijkheden voor het instellen van een BIZ of een ondernemersfonds⁶. Zo kan de ondernemersbijdrage in de financiering collectief worden geregeld en wordt ervoor gezorgd dat 'free-riders' mee betalen in de gezamenlijke kosten. Zonder vitale financieringsbasis waarin alle partijen hun bijdrage leveren is het centrummanagement namelijk bij aanvang ten dode opgeschreven. We gaan uit van structurele bijdragen voor centrummanagement. Ook sponsoring en subsidies behoren tot de mogelijke financieringsbronnen voor centrummanagement.

Jaarlijkse bijdrage, BIZ of ondernemersfonds?

Centrummanagement kan op verschillende manieren gefinancierd worden. In feite komt het neer op een bijdrage die aan ondernemers gevraagd wordt op jaarbasis, het instellen van een BIZ en een ondernemersfonds. Vanwege het vrijwillige karakter van de jaarlijkse bijdrage, adviseren we om een BIZ of ondernemersfonds in te stellen. Dit biedt de meeste mogelijkheden op het tegengaan van free-riders en het bij elkaar krijgen van de benodigde financiële middelen. Een BIZ of ondernemersfonds kan in plaats van of bovenop andere belastingen of heffingen geïnd worden.

Waarop kan centrummanagement zich het beste richten in Teylingen?

In paragraaf 3.1 heeft u kunnen lezen dat per kern een plan of visie opgesteld dient te worden. Dit is ook het kader waarin centrummanagement te werk gaat om de versterking van de winkelgebieden tot stand te brengen. Interessante aspecten waar het centrummanagement zich met acties en projecten op kan richten zijn bijvoorbeeld:

- Branchering en leegstandsbestrijding in de diverse kernen. Denk aan het instellen van een 'Wasstraat' voor leegstaande panden; een team van deskundigen dat actief met de eigenaren (en eventuele potentiële eindgebruikers) van leegstaande winkelpanden in Teylingen de

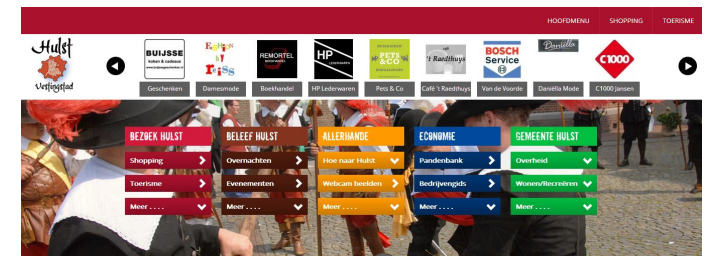
⁵ Onder meer in Oss, Sittard-Geleen, Oud-Beijerland, Weert, Helmond, Dordrecht en Leiden

⁶ Het ondernemersfonds wordt gevuld door een verplichte bijdrage bv. door extra heffing



herinvullingsmogelijkheden in kaart brengt. Maar ook het ruimte bieden aan pop-up stores, tijdelijk ondernemerschap, tijdelijke horeca, et cetera. Hiervoor zijn flexibele bestemmingsplannen gewenst.

- Versterking van de marketing en promotie en het organiseren van evenementen. Denk o.a. aan de ontwikkeling van een website (zie ook Nieuwe Winkelen) en het verder professionaliseren en vernieuwen van de vele evenementen in Teylingen.
- Ruimtelijk inrichting, beheer, veiligheid, bereikbaarheid en parkeren. Bijvoorbeeld upgradering van de openbare ruimte via uniform meubilair, kunstobjecten, een half-jaarlijkse schouw door de winkelgebieden van de drie kernen. Maar ook investeringen in voorzieningen voor bijvoorbeeld ouderen, fietsoplaadpunten, et cetera. Veiligheid in de vorm van een Keurmerk Veilig Ondernemen is hierbinnen een belangrijk aspect dat zeker tot het takenpakket van de centrummanager behoort.
- Activiteiten rondom Het Nieuwe Winkelen. Hierbij kan gedacht worden aan het opzetten van een online winkelstraat, waar alle winkeliers in Teylingen bij aan zijn gesloten (daarbij kunnen aparte sites, of onderdelen binnen de website naar kern worden gemaakt natuurlijk). Enerzijds functioneert deze digitale winkelstraat dan als 'webshop' voor de ondernemers, anderzijds is het een reclameportaal en een manier om de (digitale) zichtbaarheid van de ondernemer naar de consument te vergroten. Op de website kan ook gecommuniceerd worden over evenementen(kalender), koopavonden, en over (belemmeringen in) de bereikbaarheid en parkeren.
- Communicatie, vastgoed en financiering. Denk hierbij aan het uitbrengen van een nieuwsbrief, het professionaliseren van overleg met ondernemers, regelmatige workshops of thema-avonden voor ondernemers rondom een relevant en interessant onderwerp (zoals gastheerschap en Het Nieuwe Winkelen). In het bijzonder moet u daarbij ook denken aan het instellen van een overlegplatform met vastgoedeigenaren en financiers van winkelpanden in Teylingen, waarmee u werkt aan een plan van aanpak om leegstand te bestrijden en winkeliers meer financiële zekerheid te bieden. Denk hierbij aan het verkennen van nieuwe financiële arrangementen (zoals ingroei-/maatwerkhuur) en kredietverlening.



3.4 Ga actief aan de slag met vastgoedeigenaren om leegstand te beperken en centra te versterken

Vastgoedeigenaren hebben een sleutelpositie in het oplossen van de leegstand, het versterken van de structuur en een opwaardering van de Teylingse winkelgebieden

Belangrijk uitgangspunt van de visie is het compacter maken van de drie centra en het upgraden van de aantrekkelijkheid ervan door leegstand te bestrijden en op te lossen, panden te onderhouden en op te knappen, et cetera. Hiervoor is het ook de bedoeling dat er per centrum een plan opgesteld wordt dat de koers bepaald voor de komende jaren. Via actieve samenwerking in de vorm van centrummanagement wordt een bijdrage geleverd aan de realisatie. In beide is belangrijke rol weggelegd voor de vastgoedeigenaren.

Tot enkele jaren geleden zaten vastgoedeigenaren in de positie dat panden toch wel werden verhuurd en dat de huurstroom 'veilig' was. Deze situatie is drastisch veranderd en de toekomst ziet er niet veel beter uit.

Vastgoedeigenaren, ondernemers en gemeente Teylingen hebben elkaar nodig om naar de toekomst toe een vitale detailhandel(structuur) te borgen. Enkele voorbeelden die in het oog springen in Teylingen en waar nagedacht moet worden over transformatie, herontwikkeling, leegstandbestrijding of functiewijziging zijn de Koetsiersweg (transformatie naar woningbouw), vernieuwing Hortusplein (uitbreiding supermarkt en vernieuwing gebied), Digros-locatie (herontwikkeling en vernieuwing) en Herenstraat (vernieuwing en verbetering uitstraling).

Voorbeelden van acties samen met vastgoedeigenaren

Acties waaraan gedacht kan worden:

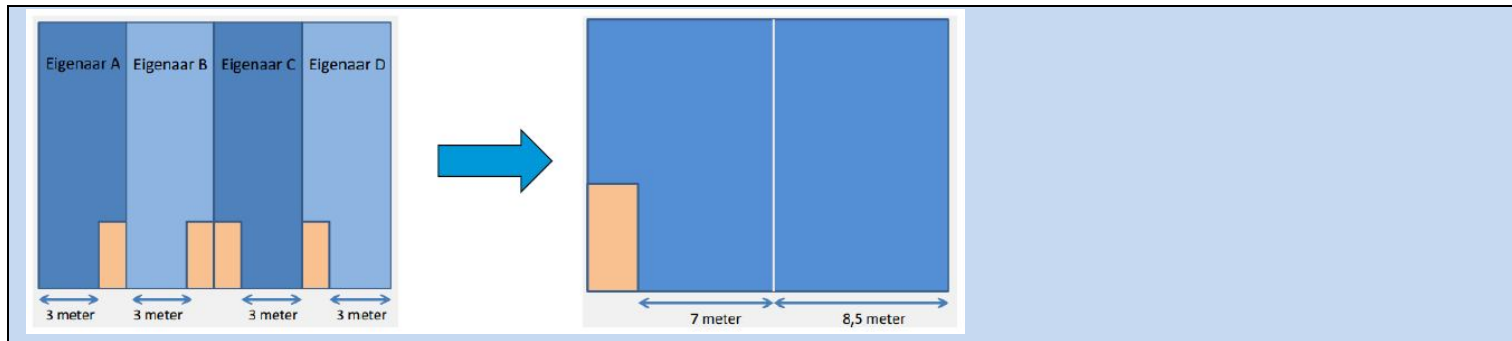
- Instellen van overlegplatform met vastgoedeigenaren en financiers, bijvoorbeeld door de oprichting van een vastgoedeigenarenoverleg (per kern of delen van kernen).
- Met dit overlegplatform ontwikkelen van een toekomstvisie op specifieke delen van uw centra en deelname in centrummanagement.
- Opstellen van een wervend document waarin feiten, cijfers en vestigingsvoordelen van enthousiaste gevestigde ondernemers staan. Hiermee actief de boer op gaan (door centrummanagement, maar ook individuele ondernemers, vastgoedeigenaren, gemeente) om winkelformules die nog ontbreken in de winkelstructuur van Teylingen aan te trekken.
- Organiseren van een 'leegstaande panden Safari': met vastgoedeigenaren, financiers, ondernemers en potentiële huurders een bezoek brengen aan de zeg 5 tot 10 belangrijkste leegstaande panden.
- In kaart brengen van de mogelijkheden voor andere vormen van huur, zoals ingroei huur.

- In kaart brengen van de mogelijkheden voor een andere invulling/herbestemming van panden. Natuurlijk ligt dit voor sommige panden lastig en zullen eigenaren soms eerst hun verlies moeten nemen. Dit alles is ook in belangrijke mate afhankelijk van het toekomstperspectief van het gebied waarin het pand ligt en de financiering van het pand.
- Verkennen mogelijkheden tot opzet van een vastgoedfonds voor eigenaren van winkelpanden om zo stedelijke herverkaveling mogelijk te maken. Veel leegstand wordt – naast een onaantrekkelijke locatie – veroorzaakt doordat het pand incourant is. Denk aan te weinig winkelfront, te beperkte winkelruimte en gebrek aan uitstraling. Leegstand kan dan ook onder meer bestreden worden door dit aan te pakken. Probleem hierbij is dat veel eigendom in uw centra versnipperd is. Dit maakt het lastig om tot aanpak van leegstand en clustering te komen en panden weer courant te maken naar de wensen en eisen van de huidige en toekomstige winkeliers.

Concreet voorbeeld: vastgoedfonds winkelpanden

Een vastgoedfonds voor eigenaren van winkelpanden is een interessant idee (onder meer in Rotterdam is hier ervaring mee opgedaan bij de aanpak van de Witte de Withstraat en de Noorderboulevard) om de vastgoedaanpak gestalte te geven. Het voorbeeld in Rotterdam behelst het volgende principe: Eigenaren brengen – tegen een nader te bepalen inbrengwaarde – hun panden in dit fonds in. In ruil hiervoor krijgen ze aandelen in dit fonds die de waarde van de ingebrachte panden vertegenwoordigen. Het fonds beschikt zo over meerdere panden en kan vervolgens aan het werk om via de vastgoedkant bij te dragen aan de gewenste detailhandelsstructuur. Idee is dat de eigenaren via het fonds een beter rendement halen dan wanneer zij individueel hun pand zouden exploiteren. Bovendien kan het aanleiding geven om panden te vernieuwen en meer op maat te maken voor (grotere) gebruikers of een andere bestemming (transformatie).

We raden u aan om de mogelijkheden voor zo'n fonds verder te verkennen en te bekijken in welke constructie en voor welke kernen dit vooral van meerwaarde kan zijn.



3.5 Voer een zeer terughoudend en op maat gesneden beleid voor overige vormen van detailhandel in Teylingen

Binnen de kernwinkelgebieden, zijn alle typen detailhandel toegestaan. Bestaande winkels buiten de kernwinkelgebieden kunnen hun bedrijfsvoering voortzetten. Hiervoor geldt dat een uitbreiding van de winkel in principe niet is toegestaan, tenzij dit al is afgesproken⁷. Nieuwvestiging van detailhandel buiten het kernwinkelgebied wordt uitgesloten. Tevens kan de bestemming op bestaande winkelpanden buiten de kernwinkelgebieden verruimd worden, zodat (leegstaande) winkelpanden bijvoorbeeld een woonfunctie krijgen, hier is maatwerk nodig waarbij gebruik wordt gemaakt van bijvoorbeeld een vrijstelling. Voor enkele branches en typen winkels is vestiging buiten de kernwinkelgebieden te rechtvaardigen (omdat ze qua aard en omvang niet passen binnen de kernwinkelgebieden). Het gaat dan om perifere (volumineuze) detailhandel, verkoop aan huis en afhaalpunten voor via het internet verkochte goederen. Deze vormen van detailhandel kunnen een aanvulling vormen op de detailhandelsstructuur van Teylingen, maar kunnen deze ook ondermijnen. Aangezien het uitgangspunt van deze visie is het behouden en compacter maken van de bestaande structuur, adviseren we uitermate terughoudend om te gaan met andere vormen van detailhandel.

Perifere en Grootschalige Detailhandelsvestigingen (PDV/GDV)

Het uitgangspunt ten aanzien van PDV/GDV is dat het brancheaanbod op locaties die plek bieden aan PDV/GDV complementair moet zijn aan dat in de kernwinkelgebieden van Teylingen. Dat wil zeggen dat op locaties voor PDV/GDV in Teylingen geen vestigingen mogen worden toegelaten uit branches die gewoonlijk in de centra van Sassenheim, Voorhout en/of Warmond zijn gevestigd. Ook in deze branches is sprake van afnemende bestedingen, onder meer door het toenemende aandeel bestedingen via internet. De huidige cijfers ten aanzien van bestedingen per inwoner en kooporiëntatie zullen naar verwachting in de nabije toekomst verder afnemen. Het is belangrijk om zorgvuldig te kijken of er daadwerkelijk marktruimte is voor dergelijke functies en uitbreiding van de activiteiten. Bovendien moeten nieuwe. Terughoudendheid is in relatie tot de geschetste krimp in de detailhandel gewenst.

Vier toetsingscriteria zijn van toepassing op PDV/GDV:

⁷ Sowieso hanteert de provincie een grens van maximaal 10% uitbreiding op het bestaande vloeroppervlak voor bestaande winkels buiten het kernwinkelgebied.

- Branchering: enkel branches in de sfeer van 'in en om het huis' (o.a. bouwmarkten, tuincentra, keukens, sanitair), vervoer en buitensport zijn toegestaan op plekken buiten de kernwinkelgebieden. Het gaat dus in feite om branches met volumineuze producten of om grootschalige vestigingen die niet passen binnen de bestaande winkelcentra (vanwege omvang of verkeersaantrekkende werking). Ontheffing is mogelijk voor echt grootschalige artikelen zoals zwembaden, jacuzzi's, buitenspeeltoestellen, piano's, etc. waarbij zeer strikte handhaving noodzakelijk is.
- Vigerend beleid: in de Verordening Ruimte van de provincie Zuid-Holland is opgenomen dat bij ontwikkelingen buiten de centra groter dan 2.000 m² bruto vloeroppervlak een distributieplanologisch onderzoek en toetsing (of er geen sprake is van ontvruchting van de detailhandelsstructuur) nodig is. Nieuwe initiatieven moeten niet kannibaliseren met de bestaande voorraad detailhandel in de kernen. De al genoemde Europese Dienstenrichtlijn speelt hierbij overigens een belangrijke rol.
- Regio: tevens is advies nodig van het Regionaal Economisch Overleg (REO) in Holland-Rijnland.
- Nevenactiviteiten: steeds vaker zien we dat branchevervaging optreedt bij winkels binnen en buiten de kernwinkelgebieden. Deze vervaging heeft als belangrijkste oorzaak het aanbieden van een totaalassortiment en inspelen op wensen van de consument. Echter, dit kan oneigenlijke concurrentie in de hand werken. Van belang is om een bovengrens van branchevreemde producten af te spreken en hierop te handhaven. Eventueel kan een commissie branches opgericht worden om dit te toetsen. De verordening ruimte van de provincie is hierin leidend. Deze schrijft voor dat maximaal 20% van de winkelvloer bij perifere detailhandel mag bestaan uit nevenactiviteiten gelieerd aan de hoofdactiviteit. Ook hier mag geen sprake zijn van ontvruchting.

Cruciaal is verder de handhaving van de gevoerde branchering van PDV/GDV vestigingen.

Plekken voor PDV/GDV in Teylingen

Op bedrijventerrein Jagtlust zijn op dit moment al diverse volumineuze detailhandelsactiviteiten gevestigd en ook in het economisch beleidsplan uit 2012 is deze locatie aangewezen voor verdere concentratie van dergelijke activiteiten. Bij voorkeur is deze locatie het concentratiepunt van dergelijke vormen van detailhandel, of er moeten zwaarwegende redenen zijn om hiervan af te wijken. Het bestaande gebied Koetsiersweg staat op de nominatie voor herontwikkeling naar woningbouw (plan PostPromenade). Aan de gemeente is het zaak om actief hierop te sturen zodat het aanbod aan winkels voor perifere, grootschalige of volumineuze detailhandel beperkt blijft tot één gebied. Op overige locaties – waar bestemmingsplannen de vestiging van deze branches nu toestaan – moet zoveel mogelijk gekeken worden of de detailhandelsbestemming verwijderd kan worden. Dit om ongewenste ontwikkelingen te voorkomen. Op al ontwikkelde

plekken kan met eigenaren in overleg gekeken worden naar alternatieven voor detailhandel, ook om wildgroei te voorkomen en rekening houdend met claims die hier al liggen. Creativiteit en maximaal faciliteren is voor dergelijke plekken gewenst. Sowieso moet zeer terughoudend omgegaan worden met het toestaan van nieuwe ontwikkelingen buiten de kernwinkelgebieden.

Verkoop aan huis

We vinden detailhandel aan huis ongewenst, omdat het concurreert met de reguliere centra in Teylingen. Het zorgt voor verdere versnippering van het winkelaanbod en veroorzaakt ongewenste verkeersbewegingen in de wijken. We adviseren kortom, om deze vorm van detailhandel te verbieden.⁸

Internetafhaalpunten/webwinkels⁹

Met het toenemen van de internetverkoop in de detailhandel ontstaan nieuwe winkelvormen. Voor een goede doorvertaling in bestemmingsplannen heeft de Kamer van Koophandel een brochure opgesteld, die we hier ook hanteren als uitgangspunt.

Waar het gaat om internetwinkels zonder fysieke bezoekenmogelijkheid is de beleidsregel simpel. De hoofdfunctie van de nieuwe internetwinkel moet passen binnen het bestemmingsplan (functie, bestemming of bedrijfsmatig verkeer). Waar het gaat om internetwinkels met een fysieke bezoekenmogelijkheid wordt de beleidsregel complexer. Het gaat om zogenaamde afhaalpunten (ook wel 'collection & delivery points' genoemd), waarbij internetwinkels consumenten de mogelijkheid bieden om producten af te halen. Het risico bestaat dat deze afhaalpunten verkapte winkels worden en zo gaan concurreren met de gevestigde detailhandel in de drie centra van Sassenheim, Voorhout en Warmond. We adviseren internetwinkels met een fysieke bezoekenmogelijkheid (niet zijnde afhaalpunt) te categoriseren met de hoofdfunctie detailhandel en dus alleen toe te staan op plekken met een detailhandelsbestemming (en afhankelijk van de omvang alleen in de kernwinkelgebieden). Indien er veel verkeer of omvang gewenst is kan het nodig zijn om te zoeken naar een alternatieve locatie buiten de centra.

⁸ Overigens is een kapperszaak of schoonheidssalon in dat opzicht een dienstverlener en geen detailhandel. Conform de definitie van de Kamer van Koophandel.

⁹ Een webwinkel is detailhandel als het pand een ruimtelijke uitstraling heeft. Kenmerkend voor de ruimtelijke uitstraling van detailhandel is dat de kopers hun producten ter plaatse bekijken en ophalen. Vaak houdt dit in dat een webwinkel detailhandel is als goederen ten verkoop aan particulieren worden aangeboden, de via deze webwinkels gedane bestellingen worden geaccepteerd, de betaling van deze goederen wordt gecontroleerd, de bestelde goederen worden verzameld, verpakt, verzendgereed gemaakt en ter verzending aangeboden. Het zal vooral van de feitelijke activiteiten op het perceel afhangen of sprake is van ruimtelijke uitstraling en aldus sprake is van detailhandel.

Voor afhaalpunten adviseren we u het volgende beleid:

- Voor ondergeschikte afhaalpunten is de bestaande bestemming vaak voldoende of kan gewerkt worden met een afwijkingsbevoegdheid. Er gelden de volgende beoordelingscriteria:
 - o de primaire bedrijfsactiviteit is opslag en distributie, aanvullende detailhandels-/verkoopactiviteiten zijn een ondergeschikte functie en de verkoopruimte bedraagt maximaal 10% van het bruto vloeroppervlak (bvo) met een maximum van 50 m² bvo¹⁰;
 - o het volledig assortiment is alleen te bezichtigen via internet op (post)catalogus;
 - o levering van de producten mag niet leiden tot onveilige (verkeers)situaties.
- Voor zelfstandige afhaalpunten wordt geadviseerd om de bestemming 'afhaalpunt' op te nemen in het (nieuwe) bestemmingsplan, of het mogelijk maken van een afwijkingsbevoegdheid of vrijstelling. Vanwege de verkeersaantrekkende werking van dergelijke afhaalpunten is de locatiekeuze en bereikbaarheid een essentieel toetsingscriterium. We adviseren zeer terughoudend te zijn met het toestaan van afhaalpunten in Teylingen, maar ontwikkelingen in de markt niet te dwarsbomen¹¹.

De vestiging van een afhaalpunt in de centra kan overigens een aantrekkende en versterkende werking hebben op het centrum. Mensen moeten er immers hun pakketje ophalen en zijn dan in het centrum en kunnen dan ook vervolgbestedingen doen.

Detailhandel bij tankstations

Hoewel onbemande tankstations in opkomst zijn, vormen winkels bij bemande tankstations een steeds belangrijkere bron van inkomsten. Om te voorkomen dat deze teveel gaan concurreren met de reguliere detailhandel is het belangrijk om hier richtlijnen voor af te spreken in de visie. Daarbij adviseren we uit te gaan van een maximale winkel van 75 m² bvo bij een motorbrandstoffenverkooppunt. Het assortiment moet gericht zijn op automobilisten.

¹⁰ Maximaal 10% van het bruto vloeroppervlak (bvo) met een maximum van 50 m² bvo wordt vaak door gemeenten gehanteerd.

¹¹ Denk bijvoorbeeld aan de opkomst van afhaalpunten van supermarkten (zoals bijvoorbeeld van AH en superdirect.com). Te starre bestemmingen blokkeren de vernieuwing en innovatie in de detailhandel.

Productiegebonden detailhandel

Bij productiegebonden detailhandel gaat het om bedrijven met als hoofdactiviteit productie of assemblage of kweek. De verkoop van dat product in of vanuit de bedrijfslocatie vormt een ondergeschikte activiteit in het bedrijfsproces. Om te voorkomen dat productie verplaatst en een winkel of showroom overblijft is het nodig om in het bestemmingsplan regels op te nemen. Bijvoorbeeld:

- Showroom bij het bedrijf niet toestaan.
- Noodzaak van showroom, vergezellen met de volgende regels:
 - o de showroom 20% van de totale bedrijfsvloeroppervlakte bedragen, met maximum van 100 m² bvo;
 - o productie of assemblage moet op dezelfde locatie hebben plaatsgevonden, en;
 - o de uitstraling mag niet die van een winkel zijn.

Vliegende winkels

Onder vliegende winkels verstaan we een kortdurende detailhandelsverkoop tegen dump Prijzen vanuit locaties waar normaliter geen detailhandel plaatsvindt. Denk hierbij aan horecagelegenheden, maar bijvoorbeeld ook aan stock sales vanuit een distributiemagazijn van een kledingmerk. Dit soort vliegende winkels kunnen de bestaande detailhandel en detailhandelsstructuur van Teylingen sterk benadelen. Op langere termijn is dat ook in het nadeel van de consument, omdat de bestaande winkels onder druk komen te staan. Daarmee neemt het gevaar toe dat het winkelaanbod, en zo ook de keuzemogelijkheden voor de Teylingse consument, afnemen. We raden u dan ook aan om zeer terughoudend om te gaan met deze zogenaamde 'vliegende winkels' buiten de detailhandelsstructuur, zeker als het om de verkoop van nieuwe producten gaat. Wellicht is het mogelijk om bij dergelijke stock sales leegstaande winkelpanden in het centrum tijdelijk te verhuren om zo ook bezoekers in het centrum te krijgen (met kans op vervolgbestedingen).

Overigens bedoelen we hier niet een 'rommelmarkt' mee. Mits goed geregeld en gehandhaafd, vormt een dergelijke markt geen negatieve invloed. Natuurlijk kunt u ervoor kiezen om verder uitzonderingen te maken voor incidentele verkopen in samenhang met (toeristische) evenementen of bijzondere 'happenings', zoals het Bloemencorso, de Kaagweek, de Westlander Zeildagen, de Turf- en Strontrace, het Havenfestival en het Luchtkussenfestival.

Handhaving en beleid

In dit advies zijn diverse elementen beschreven die ervoor moeten zorgen dat de detailhandel in Teylingen ook in de toekomst goed kan functioneren. Gezien de ontwikkelingen in de detailhandel en de opkomst van (nieuwe) vormen van detailhandel buiten de kernwinkelgebieden is het noodzakelijk zeer terughoudend te zijn in het

toestaan van allerlei vormen van detailhandel die de structuur kunnen bedreigen. Er zijn concrete uitgangspunten geformuleerd ten aanzien van deze andere vormen van detailhandel. Voor een deel komt het aan op handhaving van de in deze visie geformuleerde uitgangspunten en de vertaling van het advies in bestemmingsplannen. Ten aanzien van handhaving is het noodzakelijk om vergunningen regelmatig te controleren, waarbij vooral het (neven)assortiment aandachtspunt is. Dit geldt met name voor winkels buiten de kernwinkelgebieden. Immers we constateerden dat binnen de kernwinkelgebieden in principe alle vormen van detailhandel mogelijk (moeten) zijn. Ten aanzien van bestemmingsplannen en vergunningen is het zaak om zoveel mogelijk te sturen op het voorkomen van detailhandelsbestemmingen buiten de kernwinkelgebieden. Complicerende factor is dat de bestemmingsplannen in Teylingen net herzien zijn. Er zijn echter mogelijkheden om via gesprekken met eigenaren of via vrijstellingen (voor alternatieve bestemmingen) oplossingen te bieden en zo de potentie van perifere winkels terug te dringen. Dit geldt overigens ook voor winkels in aanloopstraten van kernwinkelgebieden. Door verruiming kan perspectief ontstaan voor nieuwe initiatieven bij eigenaren.

4. UITVOERINGPLAN

In dit hoofdstuk leest u het uitvoeringsplan voor realisatie van dit advies over de detailhandel in Teylingen.

Het advies over de detailhandelsstructuur in hoofdstuk drie geeft aan wat wenselijk is voor een sterke detailhandelsstructuur in Teylingen naar de toekomst. Deze uitvoeringsstrategie geeft een aanzet om de ambities en het wensbeeld uit de visie te kunnen bereiken. Benoemde acties in het advies worden hier slechts beperkt herhaald, maar horen wel tot de kern van het uitvoeringsplan.

Voor de uitvoeringsstrategie staan vier acties centraal die in onze optiek cruciaal zijn om zo goed mogelijk de uitvoering van de voorgestelde detailhandelsstructuur en uitdagingen die op u af komen op te pakken:

1. verkennen mogelijkheden centrummanagement;
2. vastgoedeigenaren betrekken en organiseren;
3. opstellen visie per kern;
4. handhaving en beleid.

Actie 1: Verkennen mogelijkheden centrummanagement

Waarom?

De aantrekkingskracht van de detailhandel in Teylingen moet worden vergroot om de verwachte ontwikkelingen het hoofd te kunnen bieden. De acties die hiervoor nodig zijn, zullen echter niet vanzelf van de grond komen. Een gezamenlijke aanpak en investeringen zijn nodig van zowel ondernemers, vastgoedeigenaren, vastgoedmarktpartijen (ontwikkelaars/beleggers), financiers en de gemeente. Samenwerking en een gecoördineerde aanpak is dan van belang, anders gaat dit niet of niet voldoende van de grond komen. Centrummanagement kan hiervoor een oplossing bieden en vormt feitelijk dé basis voor de noodzakelijke acties voor een gezonde detailhandel in Teylingen. Draagvlak, mogelijkheden, structuur en werkgebied (per kern of voor de hele gemeente met werkgroepen per kern) van het centrummanagement moeten dan ook op korte termijn worden verkend.

Hoe?

- Aanstellen kwartiermaker die een voorinventarisatie houdt waarbij de wenselijkheid van centrummanagement bij diverse partijen verkend wordt.
- Informatieavond en draagvlakmeting centrummanagement, inclusief BIZ/ondernemersfonds.
- Bij voldoende draagvlak:
 - o opstellen businessplan centrummanagement met daarin aandacht voor: ambities en doelstellingen, meerjarenprogramma (waaronder acties onder 2 t/m 4), organisatiemodel en financiering;
 - o opstellen profiel centrummanager;
 - o werving, selectie en aanstellen manager.

Vervolgens uitvoering businessplan, waaronder acties onder 2 t/m 4 en genoemd in de visie onder 3.3, bijvoorbeeld:

- Branchering en leegstandsbestrijding in de diverse kernen.
- Versterking van de marketing en promotie en het organiseren van evenementen.
- Ruimtelijk inrichting, beheer, veiligheid, bereikbaarheid en parkeren.
- Activiteiten rondom Het Nieuwe Winkelen en online winkelen in Teylingen.
- Communicatie, vastgoed en financiering.

Wie?

- Ondernemers (TOV) initieert, gemeente faciliteert. Met name in verkennende fase.
- Centrummanagement is een aparte organisatie en geen politiek instrument. Ondernemers, eigenaren en gemeente bepalen samen de agenda en het werkterrein van het bestuur (van de organisatie).
- Centrummanager is onafhankelijke persoon die de uitvoering van centrummanagement op zich neemt.

Wanneer?

- Verkenning eerste helft 2014.
- Bij positieve uitslag eind 2014 oprichten organisatie en werving centrummanager.
- Eind 2014: aanstellen centrummanager en start uitvoering.

Actie 2: Vastgoedeigenaren betrekken en organiseren

Waarom?

De pandeigenaren in het centrum van Teylingen zijn nog niet verenigd. Zij spelen echter een belangrijke rol bij het goed economisch functioneren van de winkelgebieden in Sassenheim, Teylingen en Warmond (behoud vastgoedwaarde van de panden, leegstandsbestrijding). Hun betrokkenheid en stem is dan ook van groot belang voor het centrummanagement. Om in het centrummanagement vertegenwoordigd te kunnen zijn als partner en om met één mond te kunnen spreken dienen de vastgoedeigenaren zich te verenigen in een vastgoedeigenarenoverleg. Dit project is dan ook gericht op het organiseren van pandeigenaren en deze – bij voorkeur – aan te laten sluiten als partner bij het centrummanagement.

Hoe?

- Opstellen bestand/overzicht vastgoedeigenaren in kernwinkelgebieden van Teylingen.
- Benaderen van vastgoedeigenaren voor overleg/bijeenkomst over visie en verkenning centrummanagement.
- Verkennen mogelijkheden overlegplatform met vastgoedeigenaren en/of de oprichting van een vastgoedeigenarenoverleg (per kern of delen van kernen), overtuigen van noodzaak en urgentie.
- Deelname in centrummanagement via afvaardiging vanuit vastgoedeigenarenoverleg.
- Verkennen mogelijkheden opzet vastgoedfonds voor herontwikkelen en uit de markt halen van panden voor detailhandel.

Met wie?

- Gemeente, samen met vastgoedeigenaren en ondernemers.

Wanneer?

- Eerste helft 2014.

Actie 3: Opstellen ontwikkelvisie of –strategie per kern

Waarom?

In de visie is op hoofdlijnen de gewenste ontwikkelingsrichting per kern weergegeven. Het is nu noodzakelijk dat deze globale ontwikkelingsrichting/streefbeeld door ondernemers, samen met vastgoedeigenaren en gemeente per kern wordt uitgewerkt in een concrete visie en actieplan. Daarin kan ook op maat uitwerking worden gegeven

aan bijvoorbeeld de koopzondag per kern. Het opstellen van de visies kan prima onder de vlag van het centrummanagement gebeuren in werkgroepen per kern.

Hoe?

- Na oprichting van centrummanagement: werkgroep instellen die verantwoordelijk is voor opstellen visie betreffende kern.
- Proces voor opstellen visie uitstippelen en faciliteren.
- In visie in ieder geval aandacht besteden aan:
 - o Wat is sterk en wat zijn verbeterpunten ten aanzien van de locaties?
 - o Wat zijn de bronpunten en publiekstrekkingen?
 - o Hoe beoordelen ondernemers het winkelgebied en wat zijn de toekomstplannen?
 - o Wat is het kernwinkelgebied en wat zijn de aanloopstraten?
 - o Wat is het gewenste brancheprofiel en welke doelgroepen (bestaande en nieuwe winkels) passen daarbij?
 - o Hoe dragen openbare ruimte, veiligheid en voorzieningen bij aan een sterk centrum en een prettig verblijfsklimaat?
 - o Welke routing, verkeersstructuur en parkeerbeleid past bij het centrum zodat een prettig verblijfsklimaat ontstaat en toch voldoende dichtbij de winkels gekomen kan worden?
 - o Wat is de gewenste invulling voor koopzondag?
 - o Hoe kunnen ondernemers (winkeliers, horeca, voorzieningen) de samenhang in het centrum vergroten?
 - o Welke partijen zijn betrokken bij de totstandkoming van de visie en de uitvoering ervan?
 - o Welke stappen moeten gevolgd worden en wat is de fasering?

Met wie?

- Onder aansturing van het centrummanagement, met daarbij rol voor ondernemers, gemeente en (georganiseerde) vastgoedeigenaren.
- Bij voorkeur via specifieke werkgroepen per kern, waarin ook niet-partners, zoals banken, bewoners, recreatie, ambulante handel, politie of brandweer, zitting kunnen nemen en hun bijdrage kunnen leveren.

Wanneer?

- Na oprichting centrummanagement, dus vanaf eind 2014.

Actie 4: Handhaving en beleid

Waarom?

In dit advies zijn diverse elementen beschreven die ervoor moeten zorgen dat de detailhandel in Teylingen ook in de toekomst goed kan functioneren. Gezien de ontwikkelingen in de detailhandel en de opkomst van (nieuwe) vormen van detailhandel buiten de kernwinkelgebieden is het noodzakelijk zeer terughoudend te zijn in het toestaan van allerlei vormen van detailhandel die de structuur kunnen bedreigen. In het advies zijn concrete uitgangspunten geformuleerd ten aanzien van deze andere vormen van detailhandel. Voor een deel komt het aan op handhaving van de in deze visie geformuleerde uitgangspunten en de vertaling van het advies in bestemmingsplannen. Ten aanzien van handhaving is het noodzakelijk om vergunningen regelmatig te controleren, waarbij vooral het (neven)assortiment aandachtspunt is. Dit geldt met name voor winkels buiten de kernwinkelgebieden. Immers we constateerden dat binnen de kernwinkelgebieden in principe alle vormen van detailhandel mogelijk (moeten) zijn. Ten aanzien van bestemmingsplannen en vergunningen is het zaak om zoveel mogelijk te sturen op het voorkomen van detailhandelsbestemmingen buiten de kernwinkelgebieden. Complicerende factor is dat de bestemmingsplannen in Teylingen net herzien zijn. Er zijn echter mogelijkheden om via gesprekken met eigenaren of via vrijstellingen (voor alternatieve bestemmingen) oplossingen te bieden en zo de potentie van perifere winkels terug te dringen. Dit geldt overigens ook voor winkels in aanloopstraten van kernwinkelgebieden. Door verruiming kan perspectief ontstaan voor nieuwe initiatieven bij eigenaren.

Hoe?

- Vigerende bestemmingsplannen buiten de kernwinkelgebieden doorlichten op detailhandelsbestemming: in overleg met eigenaren zoeken naar een oplossing om bestemming winkel te laten vervallen¹².
- Analyse van alternatieve aanwendbaarheid voor winkelgebieden buiten de kernwinkelgebieden en die geen toekomstperspectief meer hebben voor detailhandel.

¹² Zeker voor plannen die nog niet tot ontwikkeling zijn gekomen is het mogelijk om de bestemming te schrappen zonder planschade. Hiervoor is wel een visie nodig (bijvoorbeeld deze visie als basis) en een uitspraak dat de bestemming detailhandel per een afgesproken datum komt te vervallen indien nog niet in realisatie genomen. Voor gronden die eigendom zijn van de gemeente is dit goed te hanteren. Voor bestemmingen die al gerealiseerd zijn (bijvoorbeeld een bedrijfspand dat nu niet als winkel fungeert) is het nodig in overleg met eigenaren te zoeken naar een oplossing.

- Integratie van herontwikkellocaties in Teylingen in visie op detailhandel, zoveel mogelijk bevorderen en versnellen van ontwikkelingen.
- Dit alles in overleg met daar gevestigde ondernemers en eigenaren van vastgoed.
- Faciliteren van verplaatsingen naar te versterken winkelgebieden.
- Waar mogelijk achterblijvend winkelvastgoed uit de markt halen.
- Bewaken branchering winkelgebieden in de drie kernen.
- Monitoring/communicatie.

Met wie?

- Gemeente in de lead en waar mogelijk via het centrummanagement en individuele ondernemers en eigenaren.

Wanneer?

- Doorlopend, vanaf 2014.