

Ambitie vereist keuzes

Adviezen voor een vitale en toekomstbestendige
detailhandelsstructuur in Brabant

Mei 2013

Expertteam Detailhandel
Noord-Brabant

Leden Expertteam Detailhandel Noord-Brabant

- Sieuwerd Ermerins; Beleidsadviseur (IVBN)
- Mayke van Haaren; Beleidsadviseur (Gemeente Breda)
- Duncan Horst; Beleidsmedewerker economische zaken (Gemeente Cuijk)
- Jaap Kaai; Emma retail onderzoek en advies (redactie)
- Marco Karssemakers; Beleidsadviseur detailhandel en horeca (Gemeente Eindhoven)
- Sietske van der Linden; Senior beleidsadviseur (Detailhandel Nederland/Inretail (voorheen CBW-Mitex))
- Marc Majolée; Majolée RetailVastgoedAdvies (interim Gemeente Tilburg)
- Paul van Moorsel; Senior beleidsadviseur (Kamer van Koophandel Brabant)
- Saskia Nieuwesteeg; Beleidsadviseur (Gemeente Breda)
- Jan-Hein Opheij; Centrummanager (Stichting centrummanagement Veghel)
- Caroline Rindertsmas; Beleidsmedewerker zakelijke markt (NVM)
- Margriet Schepman; Senior Beleidsmedewerker commercieel vastgoed (NEPROM)
- Robert van Splunter; Accountmanager bedrijven (Gemeente Bergen op Zoom)

Klankbord

- Ingrid Janssen; Associate Professor (TiasNimbas Business School (UvT/TUe))
- Gé Wagemakers; Beleidsmedewerker economie (Provincie Noord-Brabant)

Projectgroep Provincie Noord-Brabant

- Niek Bargeman; Senior adviseur ruimtelijke ontwikkelingen stedelijk gebied (voorzitter expertteam)
- Vester Munnecom; Beleidsmedewerker detailhandel
- Wanda Verstegen; Planoloog stedelijk gebied

Colofon

Uitgave, Mei 2013 | Vormgeving, Total Public, Den Haag | Drukwerk, Provincie Noord-Brabant.

1 Inleiding

De provincie Noord-Brabant heeft de ambitie tot de top van Europese kennis- en innovatieregio's te blijven behoren. Een aantrekkelijk leef- en vestigingsklimaat is hiervoor essentieel. Met het oog op die aantrekkelijkheid vindt de provincie een vitale detailhandelsstructuur van groot belang. Het Expertteam Detailhandel ondersteunt deze ambitie. Het is volgens het expertteam van economische en maatschappelijk belang voortdurend te werken aan een vitale en toekomstbestendige detailhandelsstructuur.

Dit geldt vandaag de dag zo mogelijk nog sterker, nu de detailhandelssector geconfronteerd wordt met tal van fundamentele veranderingen. De detailhandel groeit meer en meer van een lokale naar een regionale markt. Dit komt doordat het blikveld van zowel de consument als van de ondernemer groter wordt. De consument laat zich niet meer binden aan het winkelaanbod in de directe woonomgeving en kijkt verder dan de eigen gemeentegrenzen. De ondernemer oriënteert zich op een steeds groter (regionaal) marktgebied, waaruit hij klanten wil trekken. Er ontstaat een toenemende overlap en (dus) vervaging van verzorgingsgebieden. Daarbij komt de toenemende invloed van internet, waardoor de consument een nieuw aankoopkanaal tot zijn beschikking heeft en grenzen nog verder vervagen.

Tegelijkertijd neemt het aandeel van detailhandelsbestedingen in het totaal van consumentenbestedingen af, dalen de omzetten als gevolg van de economische crisis en de afnemende bevolkingsgroei en neemt het aantal internetwinkels toe. Het gevolg is dat het functioneren van de traditionele (fysieke) detailhandel steeds meer onder druk staat. Als resultaat zien we oplopende leegstand in winkelgebieden en nieuwbouwprojecten die

worden stilgelegd door tegenvallende (voor) verhuur. Daarmee is de markt in korte tijd fors veranderd; tot enkele jaren terug werden immers nog overal plannen ontwikkeld. Er kwam een flink aantal winkelmeters bij, niet alleen op perifere locaties, ook in reguliere winkelgebieden, zoals wijkcentra en binnensteden.

De geschetste ontwikkelingen maken een herbezinning op de ruimtelijke structuur van de detailhandelssector noodzakelijk, ook in Noord-Brabant. Belangrijke vragen zijn, hoe kan de Brabantse detailhandelsstructuur vitaal en toekomstbestendig worden gehouden en hoe wordt daarbij omgegaan met de (structurele) veranderingen in de markt? Welke keuzes moeten worden gemaakt en welke rol en verantwoordelijkheid nemen overheid én marktpartijen hierbij? Maar bovenal hoe worden kansen gecreëerd om uiteindelijk te komen tot een aantrekkelijk en veelzijdig winkelaanbod, passend bij de ambitie van Brabant om uit te groeien tot een Europese topregio. Het Expertteam Detailhandel Noord-Brabant heeft zich over deze vragen gebogen. In het voor u liggende advies geeft zij haar visie op de vraag hoe de detailhandelsstructuur in Noord-Brabant vitaal en toekomstbestendig gehouden kan worden. Bij het opstellen van het advies heeft het expertteam gewerkt vanuit de volgende vragen:

- 1 Wat zijn de uitgangspunten en randvoorwaarden voor een vitale en toekomstbestendige detailhandelsstructuur?
- 2 Welke gerichte handreikingen kunnen worden geboden om (op aangepaste wijze) vorm en inhoud te geven aan het provinciale en gemeentelijke detailhandelsbeleid?

- 3 Welke concrete aanbevelingen kunnen gedaan worden, waarover in regionaal verband 'detailhandelsafspraken' dienen te worden gemaakt?
- 4 Wat zijn de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende relevante partijen?

Het expertteam is naar aanleiding van het symposium 'Detailhandel in Brabant: werk aan de winkel', dat op 16 januari 2013 heeft plaatsgevonden, op initiatief van de Provincie Noord-Brabant geformeerd. Het team bestaat uit experts van overheden, koepelorganisaties van marktpartijen en kennisinstellingen. De experts maken op persoonlijke titel deel uit van het team en gezamenlijk hebben zij het advies opgesteld.



2 Fundamentele veranderingen

- Het functioneren van de traditionele detailhandel en van delen van de detailhandelsstructuur staat sterk onder druk.
- De economische crisis speelt hierbij een (versterkende) rol. Belangrijker echter zijn de fundamentele veranderingen in het consumentengedrag, het draagvlak en aan ondernemerszijde.
- De opkomst van internet en de digitalisering van het kopen en winkelen hebben een sterke, structurele weerslag op het consumentengedrag en de traditionele (fysieke) detailhandel.
- Onder meer door afnemende bevolkingsgroei en detailhandelsbestedingen is de detailhandelssector niet langer een groeimarkt; per saldo is er geen behoefte aan meer winkelmeters, wel aan 'andere meters' om ruimte te bieden aan dynamiek en innovatie.
- De detailhandel is een regionale markt geworden, waarin vrijwel alles met elkaar in verband staat. Daarbij vraagt schaalvergroting van winkels om grotere verzorgingsgebieden en hebben nieuwe ontwikkelingen steeds grotere gevolgen voor bestaande structuren.

Detailhandelsstructuur: in de basis goed, maar onder druk

Nederland kent van oudsher een hiërarchisch opgebouwde detailhandelsstructuur. In deze structuur heeft elk winkelcentrum, van groot tot klein, zijn eigen rol, positie en verzorgingsgebied. Buurt- en wijkwinkelcentra functioneren vooral op lokaal niveau, met de omliggende buurt of wijk als primair verzorgingsgebied. Grote winkelgebieden, zoals stadsdeelcentra en binnensteden, beschikken over een meer divers aanbod en hebben een groter verzorgingsgebied. De winkelgebieden in een gemeente vullen elkaar hiërarchisch aan.

Deze structuur is gebaseerd op een klassiek consumentengedrag met een hoge binding op het aanbod in de eigen woonomgeving. De dagelijkse boodschappen werden hoofdzakelijk in het winkelcentrum in de wijk gedaan en voor andere aankopen ging men naar de binnenstad. De koopstromen waren redelijk voorspelbaar. Natuurlijk ging men wel eens naar een andere binnenstad of deed men elders boodschappen. Toch was er een duidelijk onderscheid tussen het 'eigen' centrum en andere centra.

In grote lijnen biedt deze detailhandelsstructuur vandaag de dag nog steeds een goede basis om te voorzien in de behoeften van consumenten. Steeds meer onderdelen binnen deze structuur kunnen dit echter niet meer, omdat zij onvoldoende mogelijkheden bieden om in te kunnen spelen op de gewijzigde behoeften van consument en ondernemer. Het gevolg is dat de omzet van winkels terugloopt, de leegstand toeneemt en de positie van winkelcentra verandert of soms zelfs afkalft. De economische crisis speelt hierbij natuurlijk een rol, maar belangrijker zijn de fundamentele veranderingen in het consumentgedrag, aan de aanbodzijde en in het draagvlak.

Blijvende consumentenbehoefte

De bestaande detailhandelsstructuur in Brabant voldoet in grote lijnen om te kunnen voorzien in de (blijvende) consumentenbehoefte aan (het kopen van) producten. Het expertteam maakt hierin een grove driedeling:

- **Primaire aankopen: dagelijkse boodschappen**
De detailhandel heeft een belangrijke functie te voorzien in de primaire levensbehoeften, zoals levensmiddelen en aanverwante dagelijkse benodigdheden. Het gaat hierbij om de dagelijkse boodschappen, waarvoor

de consument met hoge frequentie specifieke winkels of winkelcentra bezoekt.

- **Secundaire aankopen: recreatief winkelen**

Naast de primaire aankopen zijn er de secundaire aankopen. Hierbij speelt een rol dat winkels niet alleen maar worden bezocht puur om aankopen te doen, maar ook als vorm van recreatieve tijdsbesteding ('funshoppen'). Aankopen worden vaak wel gedaan, maar dit is niet het hoofddoel van het winkelen. Bij de keuze voor de winkel of het winkelgebied spelen onder meer omvang, service, keuzemogelijkheden en diversiteit van het winkelaanbod een rol, vooral in combinatie met omgevingskenmerken, zoals sfeer, ambiance en beleving.

- **Secundaire aankopen: doelgericht**

Secundaire aankopen worden vaak ook heel gericht gedaan. Hiervoor worden winkels bezocht met het vooropgestelde doel daadwerkelijk een aankoop te doen, bijvoorbeeld ter vervanging of vernieuwing van een product. Voor doelgerichte aankopen worden winkels met redelijke frequentie bezocht, hoewel minder vaak dan voor de reguliere boodschappen. Belangrijker is dat per keer het specifieke product sterk wisselt en daarmee vaak ook de winkel. De ene keer wil men een nieuwe bank, de andere keer een nieuwe broek of een cadeautje voor iemand. De keuze voor een winkel wordt vooral bepaald door de specifieke kenmerken van de winkel zelf, zoals het assortiment en minder door omgevingskenmerken, behoudens bereikbaarheid.

Structurele veranderingen consumentengedrag

Zo blijvend en stabiel de consumentenbehoefte is, zo veranderlijk is het consumentengedrag. De driedeling in de consumentenbehoefte kan daarom, volgens het expertteam, niet altijd

direct worden gekoppeld aan een type winkelcentrum of aan een bepaalde productgroep of branche. Vooral voor secundaire aankopen is de keuze van het type winkelcentrum heel divers en wisselend. Bovendien worden primaire en secundaire aankopen regelmatig gecombineerd binnen één bezoek.

Het klassieke consumentengedrag is fundamenteel aan het veranderen. Het blikveld van de consument wordt almaar groter onder invloed van toenemende fysieke (auto), sociaal-economische (werk en privé) en virtuele (internet) mobiliteit. De consument weet steeds beter waar wat te koop is en is tegelijkertijd minder gebonden (en trouw) aan het 'eigen' winkelcentrum.

De consument bezoekt steeds vaker verschillende winkels en winkelcentra, waarbij motief en 'momentum' een grotere rol gaan spelen. Het motief heeft te maken met factoren, zoals prijsstelling, kwaliteit, assortiment en/of serviceniveau. Maar het kan ook zijn dat men gewoon een dagje wil shoppen of dat een winkelcentrum net op de route van werk naar huis ligt. Kortom, de koopstromen en de onderliggende motieven en momenten om een winkelcentrum te bezoeken worden diffuser.

Door de veranderingen in het consumentengedrag vervagen verzorgingsgebieden van winkelcentra. De verzorgingsgebieden worden groter en 'dunner'. Het gevolg daarvan is dat ze elkaar meer en meer gaan overlappen. De bezoeker van een winkelcentrum komt als het ware uit een groter gebied, maar hij bezoekt het centrum minder vaak. Hierdoor neemt de concurrentie toe en komt het functioneren van winkelcentra die zich onvoldoende onderscheiden onder druk te staan.

Structurele veranderingen ondernemerszijde

Aan de kant van de ondernemerszijde er eveneens structurele veranderingen zichtbaar. Het assortiment is sterk uitgebreid en wisselt bovendien steeds sneller. In veel branches leidt dit tot schaalvergroting van winkels en tevens branchevervaging, maar tegelijk ook tot specialisatie van winkels op één of enkele artikelgroepen of op een bepaald marktsegment.

Voor gespecialiseerde (kleinschalige) winkels wordt de vestigingslocatie een steeds belangrijkere (succes)factor. Vaak kunnen deze winkels op zichzelf onvoldoende 'trekkracht' genereren en zijn ze sterk afhankelijk van hun omgeving en de trekkracht van het centrum waarin ze gevestigd zijn. Daarbij spelen aspecten, als de aantrekkingskracht van een winkelcentrum, de synergie met andere winkels, de 'traffic' op een locatie of de sfeer en ambiance in een gebied een rol.

Daartegenover staan twee vormen van schaalvergroting van winkels. Ten eerste is er de algemene behoefte aan grotere winkelunits. Meer ruimte in de winkel biedt mogelijkheden voor een groter assortiment, ruimere keuze en meer comfort. Ten tweede zijn er de grootschalige winkels, die als het ware doorontwikkeld zijn tot een totaalconcept, waarbij veelal sprake is van sterke branchevervaging en integratie met andere sectoren, zoals horeca. Deze winkels beschikken over eigen trekkracht en kunnen prima solitair functioneren. Ze zijn niet meer afhankelijk van de trekkracht van een winkelcentrum. Voor vestigingslocaties wordt vooral gekeken naar aspecten als autobereikbaarheid, zichtbaarheid en fysieke ruimte. In mindere mate spelen omgevingsfactoren en synergie met andere winkels een rol, die juist wel belangrijk zijn voor de (kleinschalige) gespecialiseerde winkels.

Sfeer en ambiance worden in de winkel zelf gerealiseerd.

Het gevolg van deze ontwikkelingen is dat winkels gemiddeld een groter verzorgingsgebied nodig hebben om goed te kunnen functioneren. Voor sommige detaillisten is vestiging in een (regulier) winkelcentrum niet meer noodzakelijk, terwijl dit voor andere juist essentieel is. De locatieafwegingen worden belangrijker en tegelijk diffuser.

Invloed van internet

Internet heeft grote invloed op de detailhandelssector. Enerzijds geeft het de detaillist een nieuw middel c.q. verkoopkanaal om de consument te bereiken. Anderzijds wordt de kennis van de consument groter en oriënteert hij zich breder, voorafgaand aan een aankoop. De consument is voor het doen van aankopen niet meer (vrijwel) uitsluitend aangewezen op de winkel zelf¹. Het is zelfs zo dat producenten en consumenten eenvoudig met elkaar in contact kunnen komen zonder tussenkomst van de traditionele detailhandel. De impact van internet groeit, mede doordat het assortiment dat wordt aangeboden almaar groter wordt en zich allang niet meer beperkt tot producten, zoals cd's, boeken en reizen. Alles is tegenwoordig via internet te koop. Ook kleding en mode, waarvan men lange tijd dacht dat de consument deze in de fysieke winkel zou blijven kopen, omdat hier aspecten als kijken, vergelijken en beleving een grote rol spelen.

Volgens het expertteam zal internet de fysieke detailhandel nooit volledig vervangen of overbodig maken. Specifieke kenmerken en kwaliteiten van de fysieke detailhandel voorzien

¹ Andere aankoopkanalen zijn de (traditionele) postorderbedrijven, warenmarkten, bedrijfswinkels etc. Deze bestaan al langer, maar het marktaandeel is altijd gering geweest.

namelijk in de behoefte van de consument en kunnen niet door internet worden overgenomen. Denk hierbij aan persoonlijk contact, ontmoeting en ervaring. Het expertteam ziet vooral de rol en positie van de fysieke detailhandel veranderen. De winkel blijft weliswaar een belangrijk verkoopkanaal, met haar eigen meerwaarde, maar heeft geen 'verkoopmonopolie' meer. Veel detaillisten zien internet inmiddels als kans en verkopen hun producten zowel via de fysieke winkels als via internet (inclusief mobiel internet, zoals smartphones en tablets). Dit wordt 'multichanneling' genoemd. Het gevolg is dat, in het bedrijfsmodel van een detaillist, langzaam het onderscheid tussen de fysieke en virtuele verkoop vervaagt. Veel detaillisten zien nu al dat de omzetten in hun fysieke winkels dalen, terwijl die van hun webshops stijgen. Uiteindelijk gaat het om het totale rendement. De invloed van internet is daarmee tweeledig. Enerzijds is er het effect op het gedrag van de consument, anderzijds leidt internet tot een afnemende vraag naar fysieke winkelruimte. Een steeds groter deel van de verkopen gaat namelijk virtueel. Hiervoor is geen winkelruimte in de traditionele vorm nodig². Wel ontstaan er nieuwe vormen, zoals afhaalpunten waar de op internet bestelde producten kunnen worden afgehaald.

Geen groeimarkt meer

De traditionele detailhandel is geen groeimarkt meer. Dit heeft diverse oorzaken. De detailhandelsontwikkelingen hangen onder meer samen met de omvang en samenstelling van de bevolking en met de detailhandelsbestedingen. Eerder waren de groei van zowel de bevolking als de bestedingen een belangrijke motor achter de omzetgroei en de uitbreiding van winkels en winkelgebieden. Naar de toekomst toe zal deze motor grotendeels stilvallen. Zo zal in Brabant de bevolkingsgroei de komende jaren teruglopen en her en der omslaan in krimp. Dit heeft effect

op de vraag naar (nieuwe) winkelruimte³ en versterkt de afnemende behoefte aan fysieke winkelruimte. Bovendien geven diverse partijen aan dat niet verwacht mag worden, dat 'na de crisis' de detailhandelsbestedingen wel weer fors zullen toenemen. Vooralsnog zal er dus geen sprake zijn van een inhaalslag in de vraag naar meer winkelruimte. Het expertteam vindt het van belang dat tijdig wordt ingespeeld op deze 'nieuwe werkelijkheid'.

Het expertteam concludeert dat er per saldo geen behoefte is aan nog meer vierkante meters winkeloppervlak. Dit neemt niet weg dat er wel behoefte zal blijven aan nieuwe vierkante meters, evenals aan andere invullingsmogelijkheden van bestaande meters, om zo ruimte te bieden aan dynamiek en innovatie in de sector.

Een regionale markt

De fundamentele veranderingen in het gedrag van consumenten en aan ondernemerszijde leiden ertoe, dat het blikveld van de consument en de verzorgingsgebieden van winkels en winkelcentra groter worden. De detailhandelsmarkt wordt meer en meer een regionale markt. Het functioneren van veel winkelcentra staat onder druk mede door het vervagen van de verzorgingsgebieden, het afnemende draagvlak en de toenemende concurrentie. In het 'nieuwe speelveld' van de detailhandel hebben ontwikkelingen veel vaker een direct effect op elkaar. Het expertteam ziet de detailhandelsstructuur meer en meer als een 'waterbed': als je ergens drukt, wiebelt het hele bed.

² Denk hierbij aan het op afstand plaatsen van de voorraad. De voorraad hoeft niet per sé meer fysiek in de winkel aanwezig te zijn. Via interactieve en digitale presentatie op bijvoorbeeld flat-screens kan het volledige assortiment in de winkel worden getoond, om het gewenste product vervolgens via internet te bestellen en thuis te laten bezorgen. Hiermee kan worden bespaard op dure winkelmeters.

³ Onder meer het CPB voorspelt voor de periode 2013-2017 een voorzichtig herstel, met een gemiddelde groei van een krappe 1% per jaar. (CPB: Economische Verkenning 2013-2017)

3 Een vitale en toekomstbestendige detailhandelsstructuur

Een vitale en toekomstbestendige detailhandelsstructuur:

- stelt de behoefte en het gedrag van de consument centraal;
- geeft ruimte aan dynamiek en innovatie in de detailhandel;
- vraagt om een goede ruimtelijke ordening, waarbij duidelijke keuzes worden gemaakt en ruimtelijke afwegingen (voornamelijk) op regionaal schaalniveau plaatsvinden;
- is gebaat bij een goede spreiding van sterke, aantrekkelijke winkelcentra, waarbij een aantal centra kan excelleren in specialisatie en exclusiviteit;
- draagt bij aan de provinciale ambitie te blijven behoren tot de top van Europese kennis- en innovatieregio's.

Vraaggestuurde aanpak

De detailhandelsmarkt is veel vluchtiger geworden, waarbij de locatieafwegingen voor fysieke winkels een steeds belangrijkere rol spelen. Veel sterker moet worden ingespeeld op de consumentenbehoefte en het (veranderende) consumentengedrag, waarbij onder meer de koopmomenten en -motieven van belang zijn. De fysieke winkel moet als het ware de klant volgen en daar zijn waar de klant is. Wat niet betekent dat alles overal moet worden toegestaan. Via de ruimtelijke ordening ligt hier een primaire taak voor de overheid.

Het expertteam vindt het belangrijk dat een herbezinning op de detailhandelsstructuur plaatsvindt, waarbij ook gekeken moet worden naar de mogelijkheden om de ruimtelijke en functionele kwaliteit van de bestaande structuur te verbeteren. Hierbij moet worden omgeschakeld van een (sterk) aanbodgestuurde naar een vraaggestuurde insteek.

Keuzes maken in detailhandelsstructuur

Voor een vitale en toekomstbestendige detail handelsstructuur is het belangrijk, dat vastgehouden wordt aan concentratie van winkels in aantrekkelijke, comfortabele, compacte en (voor hun verzorgingsfunctie) zo compleet mogelijke winkelcentra en dat deze winkelcentra op hun beurt in voldoende mate verspreid gelegen zijn. Concentratie van meerdere winkels bij elkaar, bijvoorbeeld in stadsdeel-, wijk- en buurtwinkelcentra, is gunstig voor combinatiebezoeken, efficiëntie en aantrekkingskracht. Voldoende spreiding betekent een zodanige verdeling van winkelcentra over de woongebieden – steden én dorpen – dat winkels op redelijke afstand van een persoonlijke woonomgeving zijn gevestigd. Een dergelijke mix van winkelcentra draagt bij aan de consumentbehoefte dagelijkse boodschappen te kunnen doen.

Voor een vitale structuur is tevens een mix van grotere en kleinere centra nodig, waar recreatief gewinkeld kan worden en gericht aankopen kunnen worden gedaan. Kleinere centra spelen in op het 'gemakswinkelen' en zijn dichtbij, overzichtelijk en bekend. De grotere centra kunnen door hun massa en omvangrijke aanbod juist een brede doelgroep aanspreken en daarmee een groot draagvlak bieden voor exclusiviteit. Juist ten aanzien van de grotere centra zullen keuzes gemaakt moeten worden. De vraag die hierbij speelt is, welke centra de beste kaarten hebben de kansen te benutten om daadwerkelijk (beter) te kunnen excelleren. Dit draagt bij aan de provinciale ambitie te blijven behoren tot de top van Europese kennis- en innovatieregio's.

Het expertteam is van mening, dat de huidige detailhandelsstructuur in Brabant hiertoe een goede basis biedt. De structuur zelf hoeft niet

substantieel veranderd te worden en is een goed vertrekpunt om de detailhandelsstructuur vitaal en toekomstbestendig te houden. Wel vraagt de structuur om verbetering, enerzijds bijvoorbeeld door winkelcentra te vitaliseren en te versterken, maar anderzijds via afbouw of functieverandering van winkelgebieden. En soms zullen nieuwe locaties nodig zijn om aan de veranderende consumentenbehoefte tegemoet te komen. Hier zullen scherpe keuzes gemaakt moeten worden.

Afweging op regionaal schaalniveau

Met het oog op een vitale en toekomstbestendige detailhandelsstructuur zullen ruimtelijke afwegingen op regionaal schaalniveau moeten plaatsvinden. Dit is nodig omdat het blikveld van de consument groter wordt en de verzorgingsgebieden van winkelgebieden vervagen. Regionaal zal gezocht moeten worden naar een nieuwe positionering van winkelgebieden, waarbij het ook gaat om de positionering van (vergelijkbare) winkelgebieden ten opzichte van elkaar. Uiteindelijk zal een herbezinning op de regio-specifieke detailhandelsstructuur moeten plaatsvinden. Alleen bij kleinschalige ontwikkelingen met een beperkte impact kan dit vraagstuk lokaal of sub-regionaal worden opgepakt.

Uitgangspunten

Om tot de top van de Europese kennis en innovatieregio's te blijven behoren en een vitale en toekomstbestendige detailhandelsstructuur te bewerkstelligen, zijn volgens het expertteam de volgende (basis)uitgangspunten van belang.

- 1 De consumentenbehoefte en het (voortdurend veranderende) consumentengedrag zijn bepalend voor het functioneren van de detailhandel en moeten daarom leidend zijn voor het voeren detailhandelsbeleid. Een belangrijk uitgangspunt hierbij is concentratie van winkels in compacte, complete en comfortabele winkelgebieden.
- 2 De detailhandelsstructuur moet ruimte bieden aan de dynamiek in de detailhandelssector, aan innovaties en aan de vernieuwingsdrang van retailers en eigenaren, zodat deze kansen krijgen om in te kunnen spelen op de veranderingen in de markt.
- 3 De detailhandel is een vervangingsmarkt geworden. Nieuwe ontwikkelingen beïnvloeden daarom in vrijwel alle gevallen de bestaande detailhandelsstructuur. Tegelijk blijft vernieuwing nodig om de winkelstructuur aantrekkelijk en vitaal te houden voor de consument. De bestaande winkelstructuur geldt als vertrekpunt, zonder per definitie alle bestaande winkellocaties te willen behouden. Het behoud van winkellocaties moet worden afgezet tegen de gewenste vernieuwing en verbetering van locaties en de detailhandelsstructuur in zijn totaliteit.
- 4 De detailhandel functioneert binnen een breder economisch, sociaal en maatschappelijk kader. Het beleid ten aanzien van detailhandel dient a priori te gaan over de detailhandelsmarkt zelf. De te maken (ruimtelijke) afwegingen dienen vanuit dit perspectief te worden gemaakt.
- 5 Een betrouwbare en consistente overheid is essentieel.



4 Aanbevelingen voor beleid en proces

- Een vitale en toekomstbestendige detailhandelsstructuur is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van overheid én marktpartijen.
- Een gedeeld beeld wat een vitale en toekomstbestendige structuur inhoudt, is essentieel en moet vastgelegd worden in lokale en regionale detailhandelsvisies.
- De detailhandelsmarkt is een regionale markt geworden. Voor bovenlokale detailhandelsontwikkelingen is op regionale schaal overleg, afstemming én instemming van groot belang.
- Scherpe keuzes zijn nodig, waarbij perspectiefrijke en perspectiefarme winkelgebieden worden benoemd.
- Nieuwe ontwikkelingen moeten verbonden worden met ontwikkelingen in de bestaande detailhandelsstructuur.

Een gezamenlijk beeld

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Om de detailhandelsvraagstukken adequaat op te kunnen pakken, is het noodzakelijk dat partijen samenwerken. Het expertteam vindt dit een verantwoordelijkheid van overheden én marktpartijen samen, waarbij iedere partij een passende rol op zich neemt.

Gezien de (groeiende) problematiek rond de detailhandel kan de overheid niet langer langs de zijlijn blijven staan, vanuit de gedachte 'laat de markt zijn werk maar doen'. Dit zou zonder meer tot een verdere vervlakking van het winkelaanbod leiden. Het expertteam ziet in veel planontwikkelingen individuele belangen de boventoon voeren. Deze ontwikkelingen zijn er bijvoorbeeld op gericht, door een uitbreiding de verzorgingspositie van een winkelgebied te versterken of terug te winnen. Soms gaat het puur om de mogelijkheden die een bepaalde

eigendomssituatie biedt. De gemene deler is dat in veel planontwikkelingen onvoldoende rekening wordt gehouden met de effecten op de (regionale) detailhandelsstructuur als geheel. Met als gevolg dat het steeds moeilijker wordt écht het verschil te maken.

Gelet op de detailhandelsontwikkelingen zullen er de komende tijd scherpe keuzes gemaakt moeten worden. Scherpe keuzes geven duidelijkheid aan alle partijen. Iedere partij kan vervolgens eigen keuzes maken en investeren. Uiteindelijk leidt dit tot verhoging van de aantrekkelijkheid en toekomstbestendigheid van winkelgebieden. Daarom pleit het expertteam voor een heldere en stevige ruimtelijke sturing, waarbij de primaire taak bij de overheid ligt. Vanuit de ruimtelijke ordening kan een wezenlijke bijdrage worden geleverd aan de gewenste vitaliteit en toekomstbestendigheid van de detailhandelsstructuur. Een structuur die ruimte biedt om flexibel in te kunnen spelen op het veranderende consumentengedrag. Een structuur ook waarbinnen de ruimtelijke en functionele kwaliteit van het detailhandelsaanbod op orde is en die – juist door duidelijke ruimtelijke kaders te stellen – per saldo voldoende financieel en maatschappelijk rendement mogelijk maakt voor de betrokken partijen.

Gedeeld beeld

Om invulling te geven aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid, is het belangrijk dat partijen een gedeeld beeld hebben over wat een vitale en toekomstbestendige detailhandelsstructuur inhoudt. Onderdeel daarvan is de manier waarop invulling gegeven wordt aan het noodzakelijke onderscheidend vermogen van winkelgebieden. Het expertteam benadrukt dat versterking van winkelcentra lang niet altijd is gelegen in een kwantitatieve uitbreiding van het winkelaanbod. Zeker in deze tijd moet juist

ingezet worden op kwalitatieve versterkingen, bijvoorbeeld door in te spelen op de behoefte van consumenten aan beleving, comfort, gemak en sfeer.

Er dient een gedeeld beeld te zijn over de regionale en lokale detailhandelsvraagstukken, de te hanteren uitgangspunten, de toekomstvisie en gewenste ontwikkelingsrichtingen en de wijze waarop een en ander z'n vertaalslag krijgt naar het (ruimtelijke) beleid. Om dit te bewerkstelligen is samenwerking en afstemming essentieel. Tussen overheden onderling, maar zeker ook tussen overheden en marktpartijen. Het uiteindelijke doel is de opstelling van regionale detailhandelsvisies, op grond waarvan concrete afspraken worden gemaakt over de regionale, ruimtelijke detailhandelsontwikkelingen in de komende jaren.

Rol gemeenten

Het expertteam vindt het van groot belang, dat elke gemeente beschikt over een actuele visie op haar detailhandelsstructuur. Zo mogelijk zou de provincie dit verplicht op moeten leggen aan gemeenten.

Gemeenten dienen daarnaast in regionaal verband een regionale detailhandelsvisie op te stellen. Deze regionale detailhandelsvisies en de hierin opgenomen beleidslijnen vormen de basis voor regionale, ruimtelijke afwegingen en het maken van afspraken over detailhandelsontwikkelingen in de komende jaren.

Rol provincie

De provincie dient een helder, richtinggevend ruimtelijk kader te schetsen, waarlangs de (regionale) detailhandelsvisies en de daarin op te nemen beleidslijnen verder kunnen worden uitgewerkt. Een dergelijke aanpak vergroot de

benodigde consistentie in het beleid van de verschillende overheden, zowel op provinciaal, (sub)regionaal als gemeentelijk niveau. De provincie dient het maken van regionale afspraken over detailhandelsontwikkelingen te borgen.

Om de beleidsconsistentie verder te bevorderen kan de provincie een format ontwikkelen voor het opstellen van een regionale of gemeentelijke detailhandelsvisie. Dit format biedt een leidraad voor de wijze waarop dergelijke visies vorm en inhoud kunnen krijgen. Wel dient er voldoende ruimte te zijn voor maatwerk, zodat rekening kan worden gehouden met regionale en gemeentelijke verschillen.

De beschikbaarheid van goede kennis en informatie is belangrijk voor het bereiken van een gedeeld perspectief. De provincie speelt hierbij een centrale rol, vooral als het gaat om informatievoorziening, kennisuitwisseling, monitoring en onderzoek met betrekking tot 'de detailhandel'. Het expertteam beveelt expliciet aan een provinciaal koopstromen-onderzoek te laten uitvoeren. In dit onderzoek dienen de gevolgen van het toenemend gebruik van internet en digitalisering van het consumentengedrag expliciet aandacht te krijgen. De provincie moet hier het initiatief nemen.

Rol marktpartijen en kennisinstellingen

Het expertteam vindt het van belang dat marktpartijen en kennisinstellingen (meer) structureel overleg voeren met overheden over trends, ontwikkelingen en ruimtelijke planvorming met betrekking tot detailhandel. Marktpartijen dienen actief betrokken te worden bij de totstandkoming van regionale detailhandelsvisies en initiëren – samen met

overheden – onderzoeken, gericht op het versterken van de detailhandelsstructuur.

Het expertteam ziet voor marktpartijen en kennisinstellingen (waaronder de Brabantse universiteiten en hogescholen) een belangrijke adviserende rol weggelegd. Dit kan bijvoorbeeld door op regionale schaal een adviescommissie in te stellen, die gevraagd en ongevraagd adviseert over (regionaal) detailhandelsbeleid, planontwikkelingen en trends. De provincie en gemeenten kunnen de kennis en expertise van deze commissie benutten en inzetten bij het formuleren van regionaal en lokaal beleid.

Onder de marktpartijen wordt verstaan de brede groep van vastgoedeigenaren, beleggers en ontwikkelaars, (zelfstandige) ondernemers, (landelijke) filiaalbedrijven en franchise-organisaties in de retail.

Heldere overlegstructuur

Aansluiten bij RRO-overleg

Een heldere overlegstructuur is een belangrijke sleutel voor het behoud en de versterking van een vitale en toekomstbestendige detailhandelsstructuur. Wat het expertteam betreft, kan hierbij eenvoudigweg worden aangehaakt op de bestaande RRO-overlegstructuur (RRO staat voor regionaal ruimtelijk overleg). Bovendien biedt het schaalniveau waarop de vier RRO-regio's zijn georganiseerd een goede basis voor de opstelling van regionale detailhandelsvisies.

Aanbevolen wordt bij dit overleg zowel adviseurs en ambtelijke capaciteit vanuit de 'ruimtelijke ordening' als vanuit 'economische zaken' te betrekken. Zo wordt een goede en vroegtijdige afstemming bevorderd. Veelal komen

planinitiatieven voor detailhandel namelijk in eerste instantie binnen bij economische zaken.

Gradaties in overleg

Overleg en samenwerking kunnen in verschillende vormen tot stand komen. Hierin is een aantal gradaties te onderscheiden, oplopend naar de mate van 'zwaarte' in samenwerking.

- Overleg heeft primair als doel informatie uit te wisselen over gemeentelijke planontwikkelingen en de daarbij horende (ruimtelijke) vraagstukken. Dit is een eerste stap in het regionaal overleg.
- Afstemming gaat een stap verder en moet worden gezien als het daadwerkelijk op elkaar afstemmen van detailhandelsontwikkelingen, waarbij verschillende gradaties in sturing en hardheid zijn te benoemen.
- Naarmate de afspraken harder zijn, is afstemming minder vrijblijvend en gaat het om instemming.

In het RRO ligt het accent in zijn algemeenheid sterk op overleg en afstemming. Het expertteam is van oordeel, dat hiermee niet langer kan worden volstaan. Gelet op het sterk verander(en) de perspectief rond de detailhandel is overleg en afstemming alleen onvoldoende en (veel) te vrijblijvend. Een vitale en toekomstbestendige detailhandelsstructuur is een gezamenlijk belang en een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor overheden én marktpartijen. Voor detailhandelsontwikkelingen van een zekere omvang, schaal of impact is regionale instemming noodzakelijk.

Het expertteam realiseert zich, dat er sprake zal zijn van een 'groeimodel' in de regionale samenwerking op het vlak van detailhandel. Het streven dient echter nadrukkelijk gericht te zijn op instemming in het RRO en het maken van concrete afspraken over regiospecifieke

detailhandelsontwikkelingen.

Geografie en planimpact

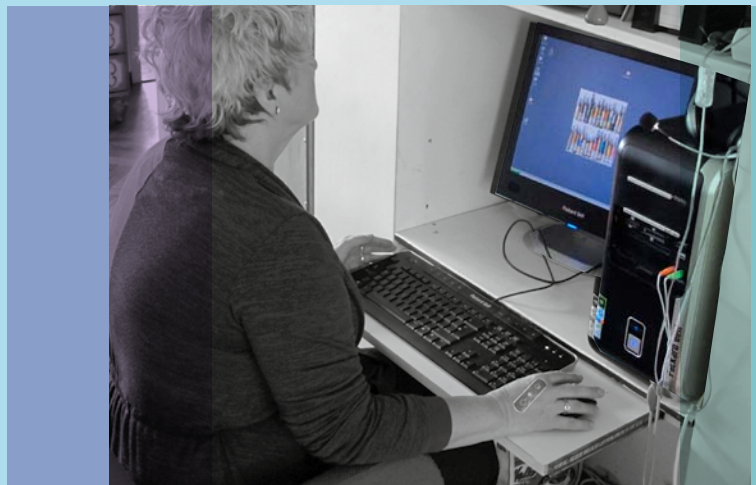
Voor de organisatie van een heldere overlegstructuur is een tweetal aandachtspunten van belang. Enerzijds de 'geografie'; met wie wordt overlegd? Anderzijds de 'planimpact'; voor welke plannen zijn overleg en instemming noodzakelijk en wanneer is deze noodzaak minder, bijvoorbeeld omdat de impact en ruimtelijke effecten beperkt zijn?

Aanknopingspunten om te bepalen wanneer afstemming en instemming regionaal en wanneer dit sub-regionaal of gemeentelijk kan plaatsvinden, kunnen bijvoorbeeld gevonden worden in de eerder genoemde driedeling in de consumentenbehoeften. Kleinschalige initiatieven op het vlak van de dagelijkse boodschappen, zoals de herstructurering van een wijkwinkelcentrum of de nieuwvestiging of uitbreiding van een lokaal georiënteerde supermarkt, hebben doorgaans maar een beperkte impact. Dergelijke ontwikkelingen kunnen daarom lokaal worden afgestemd. Andere, grotere

detailhandelsontwikkelingen, waaronder groot-schalige supermarktontwikkelingen, hebben al snel een (veel) verder reikende impact en moeten daarom regionaal afgestemd worden.

Een ander aanknopingspunt zijn de afsprakenkaders, zoals die bijvoorbeeld in de regio West-Brabant en in de provincies Noord- en Zuid-Holland worden gebruikt, waarbij de omvang, het type en de ligging van een winkelgebied als criteria worden gehanteerd bij de regionale afstemming.

Het expertteam pleit ervoor, dat er uiteindelijk duidelijke regiospecifieke kaders worden gesteld, die niet multi-interpretabel zijn, maar wel in alle regio's op een vergelijkbare wijze kunnen worden ingezet. Daarnaast is voor grootschalige ontwikkelingen soms bovenregionale afstemming gewenst en zal rekening moeten worden gehouden met randgevallen, zoals ontwikkelingen net op de grens van een regio. Het expertteam ziet hier een belangrijke rol weggelegd voor de provincie.



Beleidsaanbevelingen

Inzicht in structuur en kwaliteiten

Binnen de bestaande detailhandelsstructuur moet inzicht worden verkregen in perspectiefrijke en perspectiefarme winkelgebieden. Het expertteam ziet dit als een belangrijk onderdeel van een (op te stellen) visie op een vitale en toekomstbestendige detailhandelsstructuur. Wel merkt het expertteam op, dat perspectiefarme winkelgebieden vaak al in een situatie verkeren die het resultaat is van tal van marktontwikkelingen. Het beleid volgt in die gevallen de marktontwikkelingen en stuurt deze niet.

Volgens het expertteam heeft de provincie een belangrijke taak – als leidraad de uitgangspunten voor een vitale en toekomstbestendige detailhandelsstructuur op hoofdlijnen in beeld te brengen. De aanzet hiertoe is gegeven in de ‘Discussienota Detailhandel in Noord-Brabant’ (december 2012). Een verdere (regiospecifieke) verdieping is nodig.

Het is vervolgens de taak van de regionaal samenwerkende gemeenten, deze uitgangspunten op hoofdlijnen te vertalen naar regionaal en gemeentelijk schaalniveau, waarbij de kwaliteit en de uniciteit (of het DNA) van de individuele winkelgebieden worden benoemd, en daarmee de perspectiefrijke en perspectiefarme winkelgebieden. Hier ligt een nadrukkelijke taak voor de gemeenten, waarbij ook de marktpartijen moeten worden betrokken. De provincie ziet toe op consistentie tussen de regiospecifieke uitwerkingen.

Gerichte keuzes maken en ruimte voor dynamiek en innovatie

Gelet op de te verwachten detailhandelsontwikkelingen in de komende tijd, vindt het expertteam het van belang, dat er expliciete

keuzes worden gemaakt. Dat wil zeggen, kiezen voor perspectiefrijke winkelgebieden en alternatieven aanreiken (herstructurering, functieverandering) voor gebieden waar winkels weinig perspectief hebben. Kern van de opgave is het scheppen van duidelijkheid en het verbeteren van de detailhandelsstructuur.

Bij het maken van keuzes en het benoemen van perspectiefrijke en perspectiefarme winkelgebieden vindt het expertteam een breed commitment belangrijk. Vooral bij het benoemen van de mindere locaties is onderkenning van de problematiek door eigenaren, retailers en andere stakeholders essentieel. Bij hen ligt een belangrijke eerste verantwoordelijkheid te komen tot oplossingen. Afschuiven van verantwoordelijkheden moet worden voorkomen.

Gemeenten spelen hierbij een rol. Zij kunnen flankerend beleid opstellen, onder meer door flexibiliteit in te bouwen in bestemmingsplannen, passend beleid te ontwikkelen voor parkeren en bereikbaarheid, in gesprek te gaan met vastgoedeigenaren en detaillisten of door te helpen bij het verplaatsen van winkels. In ieder geval is het van groot belang, dat voor perspectiefarme winkelgebieden een alternatief toekomstperspectief wordt geboden.

Streven naar concentratie

In het verlengde van het maken van keuzes en het verbeteren van de detailhandelsstructuur, pleit het expertteam ervoor om winkels ruimtelijk te concentreren. Nieuwe ontwikkelingen dienen zoveel mogelijk in bestaande winkelconcentratiegebieden plaats te vinden of daarop aan te sluiten. Concentratie van winkels stimuleert combinatiebezoeken en komt zo tegemoet aan het consumentengedrag om efficiënt aankopen te kunnen doen.

Tegelijk worden door concentratie synergie-effecten bereikt. Detaillisten kunnen zo profiteren van elkaars nabijheid.

Vernieuwing koppelen aan bestaand

De detailhandelssector is geen groeimarkt meer. Nieuwe ontwikkelingen hebben daarom (vrijwel) altijd effecten op de bestaande detailhandelsstructuur. Dit is het zogenoemde waterbed-effect. Ruimte voor nieuwe ontwikkelingen blijft evenwel van belang, zeker als hieraan een reële behoefte aan kwalitatieve verbetering, innovatie of vervanging ten grondslag ligt. Het expertteam vindt het wel van belang, dat de realisatie van nieuwe winkelgebieden (mede) beschouwd moet worden vanuit het perspectief van het bestaande aanbod. Nieuwe ontwikkelingen zullen verbonden moeten worden met (de effecten die ze hebben op) de bestaande structuur.

De bestaande detailhandelsstructuur kent veel perspectiefrijke winkelgebieden. Het expertteam vindt het van groot belang, dat nieuwe ontwikkelingen zoveel mogelijk aan deze perspectiefrijke gebieden worden gekoppeld. Gerichte ingrepen in deze gebieden, bijvoorbeeld in de vorm van vernieuwing en renovatie, dragen bij aan de vitaliteit van de detailhandelsstructuur in zijn geheel.

Het 'samenvoegen' van twee of meer winkelgebieden tot één nieuw gebied kan eveneens een optie zijn. Ook als dit een geheel nieuwe locatie betreft, die beter aansluit bij de veranderende consumentenbehoefte. Hier ligt dan wel een expliciete opgave en verantwoordelijkheid te zorgen voor een geschikte, alternatieve invulling van de achterblijvende locaties. Gezien het beperkte perspectief zal hier gezocht moeten worden naar andere functies dan detailhandel.

Ladder voor duurzame verstedelijking

Bij het zoeken naar oplossingen voor detailhandelsvraagstukken vindt het expertteam het van belang, dat de 'ladder voor duurzame verstedelijking' wordt toegepast. Op 1 oktober 2012 is het Besluit ruimtelijke ordening gewijzigd en is de ladder voor duurzame verstedelijking hieraan toegevoegd. De 'functie detailhandel' is een stedelijke ontwikkeling, waarop deze ladder van toepassing is.

Concreet betekent dit, dat gemeenten bij ruimtelijke plannen voor een nieuwe detailhandelsontwikkeling moeten aantonen dat:

- deze stedelijke ontwikkeling voorziet in een actuele, regionale behoefte;
- als dat het geval is, in hoeverre in die behoefte kan worden voorzien binnen het bestaand stedelijk gebied van de betreffende regio door een bestaande locatie te herstructureren, te transformeren of anderszins;
- als de behoefte niet binnen het bestaand stedelijk gebied kan worden opgevangen, dan dient een locatie gezocht te worden die passend ontsloten is of kan worden.

Onderdeel van de ladder is, dat bij nieuwe detailhandelsontwikkelingen rekening moet worden gehouden met de huidige leegstand en de mogelijkheden tot herstructurering of transformatie van bestaand, leegstaand winkelvastgoed.

Het expertteam pleit ervoor, specifiek gericht op de detailhandel, de ladder voor duurzame verstedelijking scherper te formuleren. Hierbij gaat het er om, dat allereerst wordt nagegaan of een initiatief voor nieuwe detailhandelsontwikkelingen kan worden ingepast in bestaande winkelgebieden of dat hierop direct kan worden aansluiten. Als dat

niet mogelijk is, kunnen alternatieven binnen het stedelijk gebied worden gezocht.

Als uiteindelijk, in lijn met de werkwijze volgens 'de ladder', toch wordt gekozen voor de ontwikkeling van een nieuw winkelgebied, geeft het expertteam ter overweging mee om de betreffende locatie te beoordelen als ware het een locatie waar in principe alle vormen van detailhandel gevestigd kunnen worden. Op die manier wordt het nieuwe initiatief puur behandeld als een detailhandelsontwikkeling, ongeacht de (conceptuele) invulling of branchering. In de ogen van het expertteam leidt dit tot een meer zuivere beoordeling van de geschiktheid van het gebied als detailhandelslocatie, evenals van de vastgoedkwaliteit. Het expertteam beoogt hiermee dat alleen die locaties worden ontwikkeld, die een duurzame en duidelijke toegevoegde waarde hebben voor de detailhandelsstructuur, ook op de langere termijn.

Nadat een dergelijke integrale afweging is gemaakt, is het mogelijk ruimtelijke en functionele voorwaarden te stellen aan nieuwe ontwikkelingen, bijvoorbeeld in de vorm van brancheringsvoorwaarden. Dit biedt ruimte om op gecontroleerde wijze gewenste uitzonderingen mogelijk te maken. Randvoorwaarde hierbij is wel dat gestelde voorwaarden worden gehandhaafd.

Internetwinkels en afhaalpunten

Binnen de dynamiek van de detailhandel vormen internetwinkels een bijzondere categorie, waar het expertteam nadrukkelijk aandacht voor vraagt. De trend is dat steeds meer internetwinkels een fysieke locatie zoeken of een afhaalpunt openen en dat bij internetwinkels (op bedrijventerreinen) steeds vaker reguliere

detailhandelsactiviteiten plaatsvinden. Gemeenten dienen hierover in hun (regionale) detailhandelsvisie uitspraken te doen en beleidslijnen op te nemen.

In ruimtelijke zin kunnen grofweg twee typen internetwinkels worden onderscheiden. Internetwinkels met en zonder fysieke bezoekmogelijkheden. Bij dit laatste type is er geen fysiek contact tussen retailer en consument. Alle contacten gaan via internet, telefoon of post en consumenten kunnen de vestigingslocatie niet bezoeken. Omdat er geen consumentenbewegingen op de betreffende locatie zijn, heeft een dergelijke internetwinkel maar een beperkte ruimtelijke impact. In ruimtelijke zin gaat het feitelijk niet om detailhandel en hoeft de activiteit in het bestemmingsplan dus niet als zodanig te worden bestemd.

Internetwinkels met fysieke bezoekmogelijkheden hebben daarentegen wel een (duidelijke) ruimtelijke impact. Sterker nog, als in deze winkels de normale detailhandelsactiviteiten (kopen, bestellen, omruilen, presenteren) plaatsvinden, gaat het feitelijk gewoon om reguliere detailhandel en is 'internet' een loze toevoeging.

Daarnaast worden steeds meer initiatieven ontplooit voor het afhalen van goederen of voor andere vormen van interactie met consumenten. Voorbeelden zijn bemande of onbemande afhaalpunten van internetwinkels, waar de via internet bestelde producten kunnen worden afgehaald.

Volgens het expertteam zijn dit soort initiatieven onlosmakelijk verbonden met de dynamiek in de detailhandel en zijn ze van toegevoegde waarde

voor de consument. Vaak bevinden afhaalpunten zich gewoon in reguliere winkels. Soms is er vanuit ondernemers vraag naar ruimte op nieuwe en andere locaties, bijvoorbeeld op bedrijventerreinen of langs uitvalswegen.

Over afhaalpunten zullen in regionale detailhandelsvisies heldere beleidslijnen moeten worden opgesteld. Recent hebben de Kamers van Koophandel hun visie op dit onderwerp gepresenteerd. Het expertteam onderschrijft deze visie en beveelt aan deze over te nemen⁴.

⁴ Brochure Kamer van Koophandel: Internethandel, keuze in beleid en vertaling in bestemmingsplannen (maart 2013)



**Expertteam Detailhandel
Noord-Brabant**