



Agentschap  
Ondernemen



Vlaanderen  
In Actie  
Pact 2020

# Strategisch commercieel plan

EEN LEIDRAAD VOOR LOKALE BESTUREN





---

## VOORWOORD

---

Detailhandel speelt een heel belangrijke rol in de leefbaarheid en aantrekkelijkheid van steden en gemeenten. Maar tegelijk staat die detailhandel voor belangrijke uitdagingen. De consument, de omstandigheden die bepalend zijn voor de detailhandel, de maatschappij in haar geheel, ze veranderen snel.

Het succes van een handelszaak hangt daarbij niet alleen af van de ondernemer en zijn beslissingen. Zo hebben steden en gemeenten een grote invloed op de aantrekkingskracht van de handelskern, en dus onrechtstreeks ook op de individuele winkels die er gevestigd zijn. Een gemeentelijk kernversterkend winkelbeleid is dan ook cruciaal.

Met de goedkeuring van de startnota “Winkelen in Vlaanderen” heeft de Vlaamse regering, op initiatief van de minister-president van de Vlaamse regering Kris Peeters, aangegeven dat ze de lokale besturen zal ondersteunen in het voeren van een kernversterkend detailhandelsbeleid. Deze leidraad kadert dan ook in deze ondersteuning.

Een strategisch commercieel plan is een belangrijk hulpmiddel voor de opmaak van een gemeentelijk detailhandelsbeleid. Het geeft inzicht in de feitelijke situatie en evolutie van de detailhandel in een gemeente. Daarnaast beschrijft het ook de wenselijke toekomstige situatie, én de acties die ondernomen kunnen worden om die situatie te bereiken. Een dergelijk plan kan de basis vormen voor de beoordeling van inplantingsvragen, het biedt een krachtige argumentatie bij deze beoordeling, en het vereenvoudigt de besluitvorming.

De opmaak van een strategisch commercieel plan vergt echter een stevige inspanning van de lokale besturen. Net daarom werd deze leidraad ontwikkeld. Het wil een soort gids zijn die de lokale besturen ondersteunt en die hen begeleidt bij de vraag of de opmaak, of de actualisatie, van een strategisch commercieel plan op een bepaald moment wenselijk of noodzakelijk is. Het is een gids doorheen de verschillende analyses en mogelijke bronnen die gebruikt kunnen worden bij de opmaak van een strategisch commercieel plan. De leidraad wil steden en gemeenten ook een beter zicht geven op de mogelijke types acties en instrumenten, en de monitoring achteraf. Kortom, de leidraad is een instrument dat ervoor kan zorgen dat gemeenten beter voorbereid starten met de opmaak of actualisering van een strategisch commercieel plan.

Deze leidraad richt zich naar alle steden en gemeenten: groot en klein, zowel naar zij die ervoor opteren om het plan zelf op te maken, als zij die de opmaak (gedeeltelijk) uitbesteden. Want welke piste ook wordt gekozen, de betrokkenheid van de gemeente zelf, van de diverse ambtenaren én de mandatarissen, is cruciaal. De opmaak van een strategisch commercieel plan en het bepalen van een visie over detailhandel is te belangrijk om dit alleen aan een externe opdrachthouder over te laten.

Verder wensen wij iedereen te bedanken die een bijdrage heeft geleverd bij het tot stand komen van deze leidraad, in het bijzonder de leden van de stuurgroep.

*Bernard De Potter*  
*administrateur-generaal van het Agentschap Ondernemen*

---

## INHOUD

---

Inleiding	5
Module 1: Wel of geen commercieel plan	9
Module 2: Welk type commercieel plan?	15
Module 3: De elementen van een commercieel plan	23
Module 4: Hoe het beleid implementeren	37
Module 5: Hoe het beleid monitoren	45
Bijlagen	53
Actuele trends	53
Het detailhandelsbeleid en regelgeving	58
Hoe past een strategisch commercieel plan binnen de nieuwe beleids- en beheerscyclus?	76
Begrippenkader	78
Bronnen	83

---

## INLEIDING

---

### De detailhandel voortdurend in beweging

Veel lokale overheden zijn zich de laatste jaren meer bewust geworden van het gegeven dat een verdere uitholling van de kernwinkelgebieden ook negatieve effecten heeft voor het stedelijk functioneren als geheel. Als gevolg van de ruimtelijke wetgeving die de inplanting van detailhandelszaken in veel type gebieden toelaat (zolang er sprake is van een goede ruimtelijke ordening) konden de lokale besturen echter meestal niets anders dan meewerken aan de vestiging van perifere winkels. Dit ondanks het bestaan van de Handelsvestigingswet, waarmee wel invloed uitgeoefend kon en kan worden op een aantal modaliteiten van een inplantingsvoorstel, maar waarvan de sturingskracht beperkt is. Wat restte was, in het meest gunstige geval, het voeren van een proactief flankerend beleid voor het kernwinkelgebied.

*Meer over de Handelsvestigingswet in de bijlage 'Het detailhandelsbeleid en regelgeving' op p. 58.*

Het is pas sinds enkele jaren dat de Vlaamse overheid zelf een totaalvisie heeft uitgeschreven rond het detailhandelsbeleid in Vlaanderen en daarbij zoekt naar instrumenten waarmee vooral lokale besturen beter kunnen sturen op deze ontwikkelingen. De totstandkoming van deze leidraad kadert in dit streven naar een betere sturing. Veel lokale besturen nemen momenteel al een actievere rol op binnen het speelveld van actoren met handelaren, vastgoedeigenaren, projectontwikkelaars, ... De focus van veel lokale besturen ligt hierbij op een beperking van nieuwe solitaire grootschalige winkels langsheen de steenwegen, sturing op het beperken van juist die branches die de aantrekkelijkheid van het kernwinkelgebied bepalen zoals kleding, het clusteren van verspreide grootschalige winkels in hiertoe aangewezen gebieden, het herorganiseren en versterken van de kernwinkelgebieden zelf en het behoud van het basisaanbod in kleinere kernen.

De dynamiek binnen de detailhandelssector is echter een constante uitdaging. Voor de toekomst staan weer nieuwe uitdagingen te wachten. Economen voorspellen voor de komende jaren een aanhoudende conjuncturele druk, die traditioneel een negatief effect heeft op de bestedingen van consumenten. Lagere omzetten zorgen voor extra faillissementen van winkels en horeca. Daarnaast zal het consumentengedrag, vooral onder invloed van technologische ontwikkelingen, aanzienlijk veranderen. Het aandeel aankopen via internet bijvoorbeeld neemt exponentieel toe. Het gevolg hiervan kan zijn dat niet alleen het aantal fysieke verkooppunten afneemt, maar dat ook de aard van veel winkels en die van winkelgebieden zal (moeten) veranderen. Deze ontwikkelingen zullen effect hebben op zowel lokale winkeliers als ketens, en op alle winkelgebieden binnen en buiten de stadskernen.

*Meer over de nieuwe uitdagingen in de detailhandelssector: bijlage 'Actuele trends' op p. 53.*

Het is in die context voor onder andere lokale overheden van belang om hierover te blijven nadenken en actief in te zetten op de structuur van het handelsapparaat, als elementair onderdeel van het stedelijk functioneren. Deze leidraad is dan ook niet enkel een blauwdruk voor het opstellen van een strategisch commercieel plan, maar biedt lokale besturen een kader waarbinnen zij de situatie waarin zij zich bevinden of in de toekomst zullen bevinden, de wijze waarop zij kunnen en willen sturen en de concrete acties die zij kunnen en willen uitvoeren, kunnen beschouwen, overwegen en vormgeven.



## Ontstaan van detailhandel

De detailhandelssector is in Europa van oorsprong een elementaire functie in het stedelijk functioneren, maar is tegelijkertijd voortdurend in beweging. In de middeleeuwen hebben steden juist hun bestaansrecht en groei ontleend aan de handel die er, op open markten, plaatsvond. Door de bloeiende handel kregen steden meer mogelijkheden om andere stedelijke functies te ontwikkelen, zoals universiteiten. Dit leidt tot een toename van functionele diversiteit en dus tot meer stedelijkheid. Met de groei van steden ontstond ook de (ambulante) handel buiten de stadsmuren. Hier was meer ruimte en hoefde geen belasting te worden betaald. De stad had, ook toen al, problemen met concurrentie van deze 'perifere' markten. Als reactie hierop legden de steden een beperking op aan vrije handel in het buitengebied – een middeleeuws voorbeeld van restrictief vestigingsbeleid gebaseerd op een ruimtelijke maatregel.

De eerste winkels in de moderne betekenis van het woord begonnen in de late middeleeuwen als verkooppunten naast productiewerkplaatsen van brood, vlees, textiel, .... Vaak waren ze geconcentreerd in rijen van kleine panden. In de zeventiende en achttiende eeuw namen winkels complete binnensteden over. In Londen werden zoveel woningen verbouwd voor handelsactiviteiten dat ongeveer een kwart van alle woningen een winkel of café bevatte.

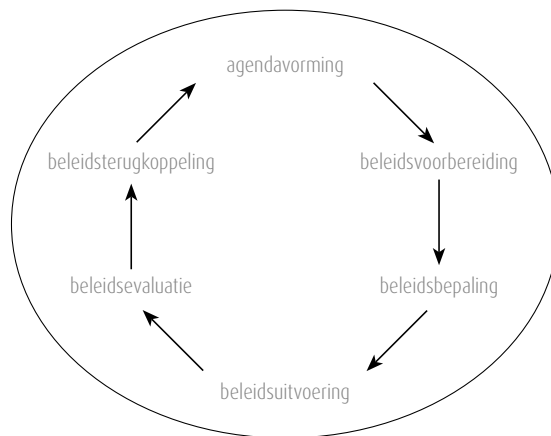
In België ontstond een nieuwe impuls in de tweede helft van de 19e eeuw. Door de toenemende welvaart, bevolkingsgroei en stedelijke ontwikkelingen ontstonden warenhuizen en passages, met vooral luxe artikelen. Een volgende impuls ontstond in de 20e eeuw, door de naoorlogse bevolkingsgroei en de welvaart. De winkels werden groter, concentreerden zich meer binnen het stedelijk gebied en er ontstonden winkelketens.

Parallel aan de suburbanisatie en de toenemende mobiliteit van de bevolking, begon vanaf de jaren '70 van de 20e eeuw een proces van opkomende solitaire detailhandel langsheen de steenwegen. Dit werd mede gevoed door een toenemende behoefte aan grotere winkelpervlaktes, die in binnensteden minder voorhanden waren. Lagere grond- en investeringskosten, een goede bereikbaarheid en gratis parkeerplaatsen voor hun klanten, vormden en vormen nog steeds belangrijke argumenten voor een perifere lokalisatie. Hierbij was en is ook een verplaatsing van winkels aan de orde vanuit de traditionele kernwinkelgebieden. Tegelijkertijd ontstonden ook enkele grote perifere shoppingcenters, met de nodige verschuivingen in vraag en aanbod.

Hierdoor gingen ook projectontwikkelaars en grondeigenaren actief en op grote schaal nieuwe perifere locaties aansnijden, wat voor bijkomende druk op de traditionele kernwinkelgebieden zorgde.

## Uitgangspunten voor de Leidraad

We vertrekken voor deze leidraad vanuit twee uitgangspunten. Het eerste uitgangspunt is dat detailhandel een beleidscyclus volgt, zoals ook geldt voor andere beleidsthema's. Deze cyclus is hieronder weergegeven.



Het tweede uitgangspunt is dat lokale overheden zich niet allemaal op hetzelfde cycluspunt bevinden in het denken en sturen van hun detailhandelsbeleid.

Op verschillende momenten in het beleidsproces doen zich andere vragen voor. Daarom is deze leidraad modulair opgebouwd. Het geeft de mogelijkheid om gericht ondersteuning te vinden voor specifieke vragen die zich in een bepaalde fase van het beleidsproces voordoen.

## Leeswijzer

Deze leidraad is een instrument ter ondersteuning van gemeenten bij de uitwerking van een detailhandelsbeleid of actieplan. Het is niet bedoeld als document dat antwoorden geeft op specifieke inhoudelijke knelpunten binnen de lokale detailhandelsstructuur. Wel trachten we in dit document een aantal voorbeelden te geven van de manier waarop lokale besturen omgaan met verschillende detailhandelsvraagstukken.

Het is de ambitie om de leidraad maximaal te laten aansluiten bij de behoeftes van de lokale besturen. Deze leidraad levert waardevolle informatie voor zowel grote als kleine steden en gemeenten, met of zonder commercieel plan. Gemeenten die al een commercieel plan hebben, kunnen bijvoorbeeld in de modules over de uitwerking van concrete acties en monitoring goede tips vinden.

De leidraad start met de overweging of een specifiek detailhandelsbeleid wenselijk of noodzakelijk is. De leidraad eindigt met de vraag of het periodiek monitoren van de detailhandelssituatie in de gemeente een toegevoegde waarde heeft en hoe die monitoring kan plaatsvinden.

In de **eerste module** wordt een afwegingskader aangereikt om het nut en de haalbaarheid van een detailhandelsbeleid na te gaan. Ook wordt gekeken hoe een detailhandelsbeleid geïmplementeerd kan worden.

De **tweede module** geeft aan welke verschillende methoden en instrumenten er zijn. Er wordt in het bijzonder ingegaan op de verschillende types plannen, afhankelijk van de specifieke lokale uitdagingen en mogelijkheden.

**Module drie** gaat in op alle aspecten die aan de orde zijn als gestart wordt met de opmaak van een detailhandelsplan. Deze aspecten worden specifiek aangegeven voor de verschillende types commerciële plannen die in deze leidraad worden voorgesteld.

In **module vier** wordt aan de hand van voorbeelden van verschillende soorten acties aangegeven hoe, na de opmaak, een detailhandelsplan in de praktijk kan worden omgezet.

**Module vijf** behandelt de mogelijkheden voor periodieke monitoring. De module gaat zowel in op de monitoring van de voortgang van de acties als op de monitoring van de evolutie van de situatie in de stad of gemeente.

**Tot slot nog enkele specifieke leestips voor gemeenten die al een strategisch commercieel plan hebben:**

- Als het strategisch commercieel plan van de gemeente ondertussen verouderd is, is het aangewezen alle onderdelen van deze Leidraad door te nemen. De huidige generatie commerciële plannen is immers verfijnd naar analyse, de daarbij gehanteerde data, het aangereikte instrumentarium, .... Bij verouderde plannen, vaak opgemaakt in het kader van het Mercuriusplan eind jaren '90, zal de actualisatie van het detailhandelsbeleid bijna altijd betekenen dat een volledig nieuw strategisch commercieel plan wordt opgemaakt.
- Als het strategisch commercieel plan nog recent en actueel is, hangt het van de specifieke situatie in gemeente af welke onderdelen het meest relevant zijn. Aan de hand van onderstaande vragen, kan men de meest relevante modules ontdekken voor een gemeente met een actueel plan:
  - Is het plan gevolgd door een commercieel beleid? → zie module 1
  - Sluit het type plan (nog) aan bij de noden van de gemeente? → zie module 2
  - Bevat het plan wel alle onderdelen die wenselijk zijn? → zie module 3
  - Kunnen er nog acties en/of instrumenten aanvullend ingezet kunnen worden op basis van de ideeën en suggesties in deze leidraad? → zie module 4
  - Is er al monitoring voorzien en vormgegeven? → zie module 5





# 1

---

## MODULE 1: WEL OF GEEN COMMERCIEEL PLAN

---

Een strategisch commercieel plan is in essentie een document dat inzicht geeft in de bestaande situatie en evoluties op vlak van detailhandel in een gemeente. Daarnaast geeft het een beschrijving van de gewenste situatie en de acties die ondernomen moeten worden om die situatie te bereiken.

We maken direct een duidelijk onderscheid tussen detailhandel en horeca. Horeca kan, net als andere sectoren zoals cultuur, meegenomen worden in een strategisch commercieel plan omdat het duidelijke raakvlakken en invloed heeft op de detailhandel. Dat kan bijvoorbeeld tot uiting komen in bepaalde acties waarbij suggesties gedaan worden naar de horeca met als doel de detailhandel te versterken. Als er toch behoefte is om ook de horeca zeer expliciet te bestuderen, dan valt het buiten het bereik van een strategisch commercieel plan, zoals in deze leidraad bedoeld. Er wordt aangeraden om dan een apart horecabeleidsplan op te maken, zodat ook aan deze sector uitgebreid aandacht kan geschonken worden.

Zoals in de volgende modules uiteengezet wordt, vergt de opmaak van een strategisch commercieel plan toch enige inspanning, zowel in tijd als financieel. Daarom staat in deze eerste module de vraag centraal of de opmaak van een strategisch commercieel plan voldoende toegevoegde waarde kan hebben voor uw gemeente.

We maken ook een onderscheid tussen het vormgeven van een detailhandelsbeleid en de opmaak van een strategisch commercieel plan. **Het vormgeven van een detailhandelsbeleid is het doel, een strategisch commercieel plan is hierbij een (belangrijk) hulpmiddel.**

### Waarom een detailhandelsbeleid?

In de eerste plaats is het belangrijk aan te geven dat er zeker niet altijd sprake hoeft te zijn van een acuut probleem of vraag. Beleid maken is immers ook vooruit zien.

In 2010 is een nieuw beleidsinstrument ingevoerd voor gemeenten, de **Beleids- en BeheersCyclus**. Deze cyclus legt op dat steden en gemeenten een meerjarenplanning opmaken voor een aantal prioritaire beleidsvelden. Voor deze beleidsvelden wordt vervolgens ook een meerjarenbudget geformuleerd. Dat alles wordt opgevolgd via een jaarlijkse rapportage. De opmaak van een detailhandelsbeleid, als een van de prioritaire beleidsvelden, kan dus uitstekend gekaderd worden binnen de nieuwe Beleids- en BeheersCyclus.

*Meer uitleg over de nieuwe Beleids- en BeheersCyclus vindt u in de bijlage 'Hoe past een strategisch commercieel plan binnen de nieuwe Beleids- en Beheerscyclus?' op p. 76.*

Daarnaast zal in de toekomst mogelijk een toenemende druk ontstaan op het fysieke detailhandelsaanbod, zoals in de inleiding van deze leidraad en de beschreven trends is aangegeven.

*Meer over actuele trends op p. 53.*

---

*“De vraag naar een duidelijk detailhandelsbeleid kwam van het toenmalige Diensthoofd Economie. Zij werd regelmatig gevraagd een advies te verstrekken bij aanvragen voor nieuwe inplantingen van winkels, maar ze beschikte niet over een duidelijk en vastgesteld kader dat hiervoor gebruikt kon worden. Elke advies moest op nieuw omstandig beargumenteerd en verdedigd worden.”*

**Iris De Coninck, diensthoofd economie & Ingrid Schroyens, centrummanager, stad Mechelen**

---

*“Een detailhandelsvisie zorgt ervoor dat beslissingen niet meer ad-hoc moeten gebeuren, maar duidelijk onderbouwd en gekaderd zijn, wat ten goede komt aan de geloofwaardigheid van de dienst Economie. Ook geeft het een positief signaal naar de ondernemers en zelfstandigen dat de beleidsmakers actief rekening houden met hun behoeften.”*

**Jo Saeys, diensthoofd economie & Tineke Stockman, centrummanager, stad Aalst**

---

*“Al geruime tijd had ik het idee, mede op basis van signalen uit de gemeenschap, dat de detailhandel in onze gemeente niet goed functioneerde. Ik kon mijn buikgevoel toch niet meteen omzetten in een heldere probleemstelling. Het commercieel plan dat we hebben laten opmaken, heeft niet alleen het probleem duidelijk gemaakt, maar ook oplossingen aangeleverd.”*

**Luc Aerts, burgemeester gemeente Brecht**

Hierbij zal niet alleen de concurrentie tussen de winkels, maar ook tussen de detailhandelspolen toenemen. Dat vraagt tijdig om maatregelen, zeker ten aanzien van de kernwinkelgebieden en de buurtwinkels. Het voeren van een detailhandelsbeleid is dan geen luxe, maar een noodzaak.

De meest voorkomende aanleiding echter om een specifiek detailhandelsbeleid te voeren, is het bestaan van een concreet vraagstuk. We denken bijvoorbeeld aan toenemende leegstand binnen een kernwinkelgebied of (toekomstige) ontwikkelingen in buurgemeenten. Dat zijn situaties die een bedreiging kunnen vormen voor de eigen detailhandel. Het detailhandelsbeleid is er dan op gericht om dat vraagstuk te kaderen binnen een bredere visie op de (toekomstige) detailhandelssituatie en om maatregelen te detecteren die kunnen bijdragen tot een oplossing.

Naast een concreet vraagstuk, kan er ook sprake zijn van een behoefte aan een vastgesteld detailhandelsbeleid vanuit de eigen organisatie of daarbuiten. Een van de meest voorkomende onzekerheden bij zowel (stedenbouwkundige) ambtenaren als schepenen Ruimtelijke Ordening, doet zich voor bij de beoordeling van dossiers over nieuwe inplantingen of uitbreidingen. Dat kan betrekking hebben op individuele aanvragen of juist op een cluster van (grootschalige) detailhandel. Het detailhandelsbeleid kan een kader bieden bij het beoordelen van vergunningsaanvragen.

Een duidelijk beleid vereenvoudigt niet alleen de besluitvorming, maar biedt bovendien een krachtige argumentatie bij de beoordeling van vergunningen. Daarnaast leidt het tot meer rechtsgelijkheid voor de aanvragers

## De meerwaarde van een strategisch commercieel plan

De opmaak en de implementatie van een strategisch commercieel plan is onmiskenbaar een belangrijk instrument bij de vormgeving van het detailhandelsbeleid. Daarnaast kan het de basis vormen voor de regierol die een stad wenst op te nemen ten aanzien van de detailhandel, zowel op het gebied van ruimtelijke structuren, als op het gebied van individuele inplantingen.

De opmaak van een commercieel plan kan vooral zinvol zijn als:

- **er een (latent) probleem wordt ervaren, maar er geen duidelijk beeld is van de feitelijke situatie of de oplossingsrichtingen.** Detailhandel is een dynamische en complexe materie. Voor veel personen, onder meer ook lokale ambtenaren en bestuurders, is het onderwerp detailhandel geen kernactiviteit. Hierdoor is het moeilijk om signalen die men krijgt of observaties die men doet, juist te interpreteren. Laat staan dat men altijd de achterliggende factoren of bijsturingsmaatregelen eenvoudig kan bepalen. Door middel van de opmaak van een strategisch commercieel plan kan het probleem worden scherpgesteld, onderliggende factoren worden gedetermineerd en oplossingen worden aangereikt.
- **er niet door iedereen een probleem op het vlak van de detailhandel wordt gezien, terwijl dat er wel is.** In de praktijk komt het voor dat een individuele ambtenaar of schepen een probleem op het gebied van de detailhandel ervaart, zoals een toenemende leegstand in de handelskern of een verschraling van het aanbod. Lang niet altijd wordt de ernst ervan ook gezien door anderen. Om een dergelijk vraagstuk op de (politieke) agenda te krijgen, kan het soms helpen om een goede onderbouwing te leveren van de situatie en het perspectief aan te reiken bij ongewijzigd beleid.

- **een middel om het gemeentebestuur op één lijn te krijgen ten aanzien van de inhoudelijke visie over detailhandel.** In de praktijk kunnen verschillende personen, zowel schepenen als ambtenaren van mening verschillen over detailhandelsvraagstukken. Dat verschil in mening kan bijvoorbeeld betrekking hebben op de afbakening van het kernwinkelgebied, op ondersteunende parkeervoorzieningen of mobiliteitsvraagstukken, of op de locatiekeuze voor de inplanting van een perifere cluster. Tijdens de opmaak van een strategisch commercieel plan kunnen de verschillende belangen helder worden gemaakt, kunnen trends worden aangegeven en alternatieve oplossingen worden aangereikt. Bovendien ontstaat tijdens de opmaak van het strategisch commercieel plan een forum waarbij discussies op een gestructureerde wijze kunnen worden gevoerd.
- **een hulpmiddel om een proactief detailhandelsbeleid te voeren.** Eerder in deze module is aangegeven dat een proactief detailhandelsbeleid wenselijk is. Vragen vanuit het gemeentebestuur zoals: *Hoe staan we er voor? Hoe toekomstbestendig is mijn kernwinkelgebied?* zijn niet alleen terecht, maar zijn zelfs zeer aan te bevelen. Dat blijkt ook uit de inleiding en de aangegeven trends. Een strategisch commercieel plan geeft in principe een uitgebreide doorlichting van de situatie van de detailhandel en is als eerste meting zeer bruikbaar.

---

*“Wij wensen een actief beleid te voeren waarbij we met de kennis vanuit een commercieel plan proactief marktpartijen kunnen benaderen en actief kunnen meewerken aan vraagstukken die ons worden voorgelegd door ondermeer ontwikkelaars.”*

---

Steven Matheï, schepen economie en Nicole Brebels, middenstandconsulente, gemeente Peer

## Randvoorwaarden

Hoewel er verschillende aanleidingen en redenen kunnen zijn die een strategisch commercieel plan verantwoordend, is het verstandig om vooraf te beoordelen of de opmaak ervan haalbaar en zinvol is. Een aantal belangrijke randvoorwaarden zijn:

**Er moet minimaal sprake zijn van de bereidheid om een detailhandelsbeleid uit te werken.** Het slechtste argument om een strategisch commercieel plan op te maken is ‘omdat we er nog geen hebben’. Als deze bereidheid er niet is, zal zeer waarschijnlijk ook de wil ontbreken om hier voldoende tijd en geld in te investeren. Het strategisch commercieel plan zal dan ofwel niet worden opgemaakt, ofwel na opmaak niet geïmplementeerd worden. Een strategisch commercieel plan kan dus helpen bij het voeren van een proactief beleid. Beleid maken is immers ook vooruit zien. Daarnaast kan de bereidheid voortkomen uit een acuut probleem of een actueel vraagstuk. Het beleid zal dan in de eerste plaats gericht zijn op het oplossen van dit probleem.

**Er moet sprake zijn van effectieve beleidsmogelijkheden.** In bepaalde situaties is er geen redelijk beleidsperspectief voorhanden op het gebied van detailhandel. Voorbeelden hiervan zijn zeer kleine gemeenten of (grens)gemeenten die te kampen hebben met zeer sterke concurrentie. Hoewel het soms toch de moeite waard is om de mogelijkheden af te tasten, zal in die situaties de opmaak van een volledig strategisch commercieel plan weinig zinvol zijn. In de volgende module bieden we hiervoor wel enkele alternatieven.

**Er moet sprake zijn van een politieke urgentie en beschikbare middelen.** Het is niet alleen de opmaak van een strategisch commercieel plan die tijd en geld kost. De kosten verbonden aan de implementatie van maatregelen die genomen moeten worden om een detailhandelsbeleid uit te voeren, zijn vele malen hoger. Vaak blijkt dat deze investeringsmiddelen niet vrijgemaakt kunnen worden, omdat het politieke draagvlak ontbreekt of omdat de nodige middelen in concurrentie staan met andere investeringen. In dat geval zal binnen het lokale bestuur een noodzakelijke afweging moeten gebeuren. Een bestuurlijke inschatting van de kansen vooraf, is daardoor gewenst.

*“Roeselare heeft een rijke historie als handelsstad. Dit maakt dat we als stadsbestuur al geruime tijd beleid voeren op de detailhandel.*

*We hebben dit geformuleerd in het bestuursakkoord en in het beleidsplan Economie en Ruimtelijke Ordening, en vervolgens ruimtelijk bestendigd in de Ruimtelijk structuurplan van de stad. We voeren een actief detailhandelsbeleid en houden de ontwikkelingen in de gaten met behulp van informatie van onder andere de provincie. We overwegen ook om in de toekomst een strategisch commercieel plan op te maken. Onze rol als proefstad voor winkelmonitoring kan daarbij helpen.”*

**Kris Declercq, schepen economie en ruimtelijke ordening & Vanessa Dehullu, diensthoofd economie, stad Roeselare**

**De bereidheid moet aanwezig zijn om de detailhandelsvisie te vertalen in het ruimtelijk instrumentarium.** Onder druk van de Europese wet- en regelgeving (Meer over het KB van 22 december 2009 in bijlage op p. 60) zijn harde sturingsmogelijkheden ten aanzien van de detailhandel op lokaal niveau beperkt. Het detailhandelsbeleid moet hierbij vooral gebruik maken van het ruimtelijke instrumentarium, zoals structuurplannen, uitvoeringsplannen, stedenbouwkundige attesten en vergunningen. Er moet dan ook een nauwe samenwerking zijn tussen de verantwoordelijke schepenen van economie, ruimtelijke ordening en eventueel openbare werken (mobiliteit, parkeren). De bereidheid tot samenwerking moet op voorhand duidelijk zijn. Dat is noodzakelijk om de effectiviteit van het uitgewerkt beleid te verzekeren. Als die bereidheid tot samenwerken er niet is, zal ook de toegevoegde waarde van een strategisch commercieel plan beperkt zijn.

**Het engagement moet genomen worden om voldoende personeel en financiële middelen vrij te maken.** Door de interactieve betrokkenheid van lokale ambtenaren, bestuurders, handelaren enz., ontstaat niet alleen een beter inhoudelijk product, maar ook meer draagvlak voor de detailhandelsvisie en de geformuleerde maatregelen. Het is dan ook belangrijk steeds de nodige personeelscapaciteit vrij te maken. Deze vereiste personeelsinzet moet goed ingepast worden in het takenpakket en de werkplanning van de betrokken mensen, zeker als men er voor kiest om (onderdelen van) het plan zelf uit te voeren. Ook als het plan (gedeeltelijk) door externen wordt opgemaakt, moet voldoende capaciteit binnen de eigen werking voorzien worden voor de opvolging en begeleiding. De opmaak van een strategisch commercieel plan is immers niet iets dat enkel en alleen door een externe opdrachthouder kan gebeuren. Hoe deze inspanningen er concreet uitzien, wordt aangegeven in module 2 (“kosten opmaak strategisch commercieel plan”). Soms is het beter om een jaartje te wachten met de opmaak van een strategisch commercieel plan dan dit te forceren en zo met een minder goed of minder gedragen product te eindigen.

## Zijn er alternatieven?

Zoals eerder aangegeven, vormt het strategisch commercieel plan in veel situaties een goed hulpmiddel voor de formulering en implementatie van een detailhandelsbeleid. Toch is de opmaak ervan niet altijd noodzakelijk. Zo kan het onderzoeken van de feitelijke detailhandelssituatie ook plaatsvinden zonder dat er sprake is van de opmaak van een strategisch commercieel plan. Er zijn steden en gemeenten die bijvoorbeeld gebruik maken van aangekochte of beschikbaar gestelde aanbodgegevens, en deze heel gericht bestuderen.

Daarnaast is het mogelijk om het detailhandelsbeleid vast te leggen in andere documenten dan een strategisch commercieel plan. Het kan bijvoorbeeld geformuleerd worden in een eigen beleidsnota. Deelvisies, zoals de afbakening van het kernwinkelgebied, kunnen ook rechtstreeks in een structuurplan of een uitvoeringsplan opgenomen worden. Hoewel misschien al zaken in een uitvoeringsplan zijn vastgelegd, wil dit niet zeggen dat de opmaak van een detailhandelsbeleid of strategisch commercieel plan niet meer zinvol kan zijn. Een uitvoeringsplan is gekaderd in en geeft uitwerking aan een beleid, maar is geen beleid op zich. Een uitvoeringsplan is normalerwijze een ruimtelijke vertaling van een visie (voor een bepaald gebied). Bovendien gaat een beleid verder dan een uitvoeringsplan, het heeft een breder blikveld en houdt meer in dan enkel zaken die ruimtelijk vastgelegd of voorgeschreven kunnen worden.

Andere maatregelen die zonder de opmaak van een strategisch commercieel plan kunnen uitgewerkt worden zijn de opmaak van een afwegingskader voor de beoordeling van nieuwe inplantingsaanvragen of overlegstructuren met handelaars.

Tenslotte kan de opmaak van een (volledig) strategisch commercieel plan overbodig zijn als de bestaande problematiek zich toespitst op een concreet vraagstuk. Zo heeft bijvoorbeeld de stad Lier er aanvankelijk voor gekozen om een visie op te stellen die uitsluitend op het kernwinkelgebied is gericht. Later is er, op initiatief van de schepenen van ruimtelijke ordening, een visie ontwikkeld op het geheel van de grootschalige detailhandel binnen het grondgebied.

In de volgende module wordt nader ingegaan op de alternatieven die er zijn voor de opmaak van een volledig strategisch commercieel plan.

## Afwegingskader

Uit het voorgaande kan opgemaakt worden dat het uitwerken van een detailhandelsbeleid zeer vaak zinvol, maar niet altijd evident is. Onderstaand afwegingskader kan het lokaal bestuur helpen beslissen of een detailhandelsbeleid en de opmaak van een strategisch commercieel plan wenselijk en haalbaar is.

Een **afwegingskader** is niet te verwarren met een **beoordelingskader**. Een **beoordelingskader** is een soort besluitvormingsmodel waarbij de antwoorden op de vragen vanzelf leiden tot een eenduidige beslissing. Een **afwegingskader** echter geeft een inzicht in een situatie en biedt ruimte voor interpretatie en keuzes.

### AFWEGINGSKADER VOOR EEN STRATEGISCH COMMERCIEEL PLAN

Elementen	Beoordeling		
	JA	MOGELIJK	NEEN
<b>Contextuele urgentie</b>			
• Zijn er belangrijke ontwikkelingen gaande aan het detailhandelsaanbod in de omgeving van de gemeente die van invloed kunnen zijn op de eigen detailhandelsstructuur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ontbreekt een duidelijk zicht van de mogelijke effecten van de detailhandelstrends op het functioneren van de detailhandel in uw gemeente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Komen er meer of andere wettelijke instrumenten beschikbaar die effect hebben op de winkelstructuur of inplantingen binnen uw gemeente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Feitelijke urgentie</b>			
• Is er sprake van een latent of concreet probleem of vraagstuk vanuit de markt op het gebied van detailhandel in uw gemeente, zoals aanvragen van inplantingen voor grootschalige winkels, ongewenste omvormingen van woningen naar winkels, ...?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Zijn er belangrijke evoluties in het aanbod binnen de gemeente die van invloed kunnen zijn op de detailhandelsstructuur, zoals leegstand in de aanloopstraten, ... ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bestaat er een duidelijk beleidskader op het gebied van detailhandel waarmee het ruimtelijk beleid ondersteund kan worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ontbreekt een formeel vastgesteld kader waarmee aanvragen voor nieuwe inplantingen worden beoordeeld?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ontbreekt een duidelijk beeld van een aantal belangrijke parameters op het gebied van vraag en aanbod (zoals het winkelaanbod in relatie tot de bevolkingsomvang, leegstandscijfers, afvloeiing van bestedingen, ...)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Elementen	Beoordeling		
	JA	MOGELIJK	NEEN
<b>Bestuurlijke urgentie</b>			
• Is er sprake van een gedeeld idee van noodzakelijkheid tot het vormgeven van een detailhandelsbeleid binnen het bestuur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Is de detailhandel als prioritair beleidsveld geselecteerd in het kader van de Beleids- en Beheerscyclus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Is er een reële mogelijkheid dat de implementatie van een detailhandelsbeleid prioriteit krijgt, indien de noodzaak hiertoe door een strategisch commercieel plan wordt bevestigd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Randvoorwaarden</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Is er sprake van een breed bestuurlijk draagvlak voor de formulering van een detailhandelsbeleid?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Zijn er effectieve sturingsmogelijkheden denkbaar ten aanzien van de detailhandel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Is voldoende personeel en financiële middelen beschikbaar voor de opmaak van een strategisch commercieel plan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Is voldoende personeel en financiële middelen beschikbaar voor de latere implementatie van beleidsmaatregelen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bestaat de bereidheid om het detailhandelsbeleid inhoudelijk af te stemmen op het ruimtelijk beleid?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Naarmate bij de vragen rond de urgentie vaker een JA wordt gescoord, is er een duidelijke wil om over te gaan tot het vormgeven van een detailhandelsbeleid, of de bijstelling van bestaand beleid. Als bij de vragen rond de randvoorwaarden vaker een NEEN wordt gescoord, worden de mogelijkheden voor de opmaak of implementatie van een detailhandelsbeleid minder evident. In dat geval kan het aangewezen zijn om extra draagvlak te creëren binnen het lokaal bestuur, te focussen op één of enkele specifieke beleidsaspecten, of te wachten tot een meer geschikt moment.

Afhankelijk van de aard van de problematiek en de aanwezige randvoorwaarden kan de opmaak van een volledig strategisch commercieel plan, of juist een deel ervan, helpen bij de uitwerking van een detailhandelsbeleid. Module 2 gaat in op de mogelijkheden en afwegingen die verbonden zijn aan de opmaak van strategisch commercieel plan.



# 2

---

## MODULE 2: WELK TYPE COMMERCIEEL PLAN?

---

Module 2 gaat in op de vraag of een volledige versie van een strategisch commercieel plan moet worden opgemaakt, dan wel of het beleid ook geformuleerd kan worden met een verkorte versie. Daarbij wordt een overzicht gegeven van de inspanningen en kosten die verbonden zijn aan de opmaak van een strategisch commercieel plan.

In een strategisch commercieel plan komen doorgaans drie hoofdonderdelen aan bod: de analysefase, de visievorming en het actieplan. Elk onderdeel heeft een zekere rol en draagt bij tot een onderbouwd en samenhangend geheel. Als men bijvoorbeeld eerder gericht wil werken, zullen de acties duidelijk gekaderd moeten worden binnen een beleid(skeuze). Beleidskeuzes zullen op hun beurt (ten dele) gestoeld worden op de opportuniteiten of bedreigingen uit de analysefase.

Een ideale wereld bestaat echter niet. Vaak kan er niet voldaan worden aan alle randvoorwaarden voor de opmaak van een strategisch commercieel plan, zoals geformuleerd in de voorgaande module. Hierdoor moeten soms keuzes en prioriteiten gemaakt worden. Om deze reden kan gekozen worden voor de opmaak van een specifiek plan. In een specifiek plan wordt meer of minder nadruk en prioriteit gelegd op bepaalde onderdelen en zal gericht gewerkt worden, al dan niet ondersteund door kwantitatieve dan wel kwalitatieve informatie.

### Voor welk type plan moet of kan een gemeente opteren?

In hoofdzaak kan een onderscheid gemaakt worden tussen een generiek of een specifiek plan, afhankelijk van de concrete doelstelling en de randvoorwaarden, zoals gesteld in module 1. Het is dus essentieel dat de doelstelling van het strategisch commercieel plan voldoende helder is aan het begin van het traject.

#### GENERIEK PLAN

In een generiek plan komen de drie bovenvermelde hoofdonderdelen - analyse, visie, actie - uitgebreid aan bod. In tegenstelling tot een specifiek plan, is de aandacht bij een generiek plan voor de drie onderdelen evenwichtiger verdeeld. Bij een specifiek plan wordt meer focus gelegd op één van de hoofdonderdelen. Uiteraard moet er ook bij een specifiek plan nog de nodige aandacht gaan naar de andere onderdelen.

Een gemeente kan opteren voor de opmaak van een generiek plan. Dat is een volledig strategisch commercieel plan. Het geeft een kwantitatief en kwalitatief inzicht in de huidige stand van zaken, beschrijft het huidige detailhandelsbeleid en gaat in op de concrete maatregelen die het bestuur neemt om het beleid te implementeren. Er is dus geen specifieke focus, maar er kunnen altijd accenten gelegd worden. In het kader van een periodieke monitoring (zie module 5

'Monitoring') kan dit plan ook fungeren als nulmeting, net omdat er een goede beschrijving gegeven wordt van de huidige situatie. Na verloop van tijd kan het plan eventueel in zijn geheel geactualiseerd worden of kunnen bepaalde accenten onderzocht worden die bijvoorbeeld in het eerste plan minder aan bod zijn gekomen.

Een generiek plan is vooral aan te bevelen als nog geen detailhandelsbeleid is geformuleerd en als nog geen goede kwalitatieve en kwantitatieve analyses zijn uitgevoerd. Met het strategisch commercieel plan krijgt men een coherent geheel: een globaal inzicht in de huidige situatie, het gewenst beleid en de voorgenomen maatregelen.

In de volgende tabel wordt aangegeven welke onderdelen aan de orde zijn in een generiek plan. Sommige onderdelen zijn optioneel, deze zijn dus niet noodzakelijk om tot een onderbouwd en kwalitatief eindproduct te komen. Zij kunnen een generiek plan wel versterken en dus meerwaarde bieden.

Zoals reeds gesteld, is de opmaak van een generiek plan niet altijd mogelijk doordat de randvoorwaarden niet vervuld kunnen worden. **Mogelijk zijn er niet voldoende middelen beschikbaar of is er geen politiek draagvlak voor het traject.** Een specifiek plan kan hierbij dan mogelijk een oplossing bieden. Dat traject is in de meeste gevallen korter. Er wordt gericht gewerkt met focus op enkele deelaspecten of oplossingsgericht in functie van een specifiek probleem.

### **SPECIFIEK PLAN**

Een specifiek plan is een plan waarin ofwel zeer doelgericht gewerkt wordt naar een concrete oplossing voor een specifiek probleem ofwel een bepaalde focus gelegd wordt op een deel aspect van een strategisch commercieel plan (analyse, beleidsformulering, acties), omdat de gemeente aan dat onderdeel meer belang hecht.

Een specifiek plan zal verder vertaald worden in één van volgende vier mogelijke types plannen: een oplossingsgericht plan, een onderzoeksgerichte studie, een beleidsvormend plan of een actiegericht plan.

Het is uiteraard ook mogelijk om in een eerste fase een specifiek plan op te maken en dat nadien verder uit te werken naar een generiek plan. Een beleidsvormend plan bijvoorbeeld kan eventueel later verder uitgewerkt worden met acties om zo tot een generiek plan te komen.

#### **Oplossingsgericht plan**

Als de gemeente een concreet probleem heeft waarvoor zij een antwoord wil vinden, dan kan het strategisch commercieel plan specifiek gericht zijn om zo concreet en kernachtig mogelijk dit probleem in kaart te brengen enerzijds, en gericht naar een oplossing(en) te werken anderzijds. Het betreft hier bijgevolg een oplossingsgericht plan.

#### **VOORBEELD**

De stad Lier moest een aantal keuzes maken ten aanzien van inplantingsvoorstellen voor grootschalige detailhandel. Zij miste hiervoor een duidelijk beleidskader. Op basis van een ruimtelijke en beleidsanalyse heeft ze een specifiek beleid opgemaakt ten aanzien van grootschalige detailhandel, inclusief een actieplan gericht op een concentratie van het aanbod.

In een oplossingsgericht plan worden enkel die elementen bestudeerd die strikt noodzakelijk zijn om een kwalitatief antwoord te bekomen. Welke onderdelen dit zijn, is dus sterk afhankelijk van de concrete vraag en vaak maatwerk.

Naast het oplossingsgericht plan, zijn nog andere vormen van specifieke plannen mogelijk. We onderscheiden in hoofdzaak drie deelaspecten waarop de focus gelegd kan worden, namelijk de analyse van de huidige

situatie, de formulering van de ambities en visievorming en ten laatste de opmaak van een actieplan. Het betreft dus, zoals reeds vermeld, respectievelijk een onderzoeksgerichte studie, een beleidsvormend plan of een actiegericht plan.

### Onderzoeksgerichte studie

In de onderzoeksgerichte studie wordt de focus gelegd op het verzamelen van gegevens, onderzoek en analyse. We kiezen bewust om deze vorm als 'studie' te benoemen en niet 'plan'. In dit traject is het immers mogelijk dat het enkel bij analyse blijft en niet noodzakelijk overgegaan wordt naar visie- en beleidsvorming (bijvoorbeeld omdat al een beleid is opgesteld en deze studie enkel ter toetsing van het bestaande beleid dient).

Een gemeente zal meestal voor deze vorm kiezen om een probleem scherp te stellen, zoals het objectiveren van een "buikgevoel". Hierbij zal na de analyse een keuzemoment ingebouwd worden om te beslissen of een verdere uitwerking naar visievorming en/of actieplan zinvol is. Een onderzoeksgerichte studie kan ook zinvol zijn om het gewenste beleid of doelstellingen te toetsen, of om de effecten van reeds ondernomen acties na te gaan. Dit laatste gaat over monitoring, waarvoor we verder verwijzen naar de desbetreffende module.

### Beleidsvormend plan

Mogelijk wordt een gemeente geconfronteerd met een gebrek aan lange termijn visie op vlak van detailhandel, maar heeft zij niet de middelen of tijd om een ruime analysefase te doorlopen. Een andere reden om voor dit type plan te kiezen is omdat de gemeente al beschikt over deze (actuele) cijfers. De gemeente kan dan opteren om een beleidsvormend plan op te maken waarbij het minimale geanalyseerd wordt om toch tot een onderbouwde strategie te komen.

Het is op zichzelf geen ideale situatie: hoe beter het inzicht in de werkelijke situatie is, hoe beter ook het beleid kan worden geformuleerd. Het is echter een optie als de randvoorwaarden voor het uitvoeren van een generiek strategisch commercieel plan niet kunnen worden ingevuld.

### Actiegericht plan

Een strategisch commercieel plan wordt door gemeenten heel vaak opgesteld om op basis hiervan concreet aan de slag te kunnen gaan. Dit betekent met andere woorden de visie vertalen naar doelstellingen en acties zodat deze in de praktijk geïmplementeerd kan worden. In dit type plan ligt de focus op de acties en het actieplan.

Bij een actiegericht plan is het mogelijk dat de visiefase maar uiterst beknopt aan bod komt. Dit kan als al eerder een lange termijn visie is opgesteld en deze voldoende actueel is en niet herbekeken hoeft te worden.

#### VOORBEELD

De provincie Antwerpen heeft bij de opmaak van een strategisch commercieel plan twee stappen gezet. Allereerst heeft een analyse plaatsgevonden van vooral aanbodgegevens en koopstromen. Daarnaast heeft zij, na een afzonderlijke aanbesteding, het detailhandelsbeleid laten formuleren en ten behoeve van de 70 gemeenten SWOT-fiches opgemaakt en voor 13 sleutelgemeenten visietrajecten uitgetekend.

#### VOORBEELD

De stad Lokeren wenste haar detailhandelsaanbod te verbeteren, maar beschikte niet over de middelen om een generiek strategisch commercieel plan op te (laten) stellen. Zij heeft vervolgens, met behulp van Voka-KvKAW, het detailhandelsbeleid laten formuleren, met indicatief een aantal mogelijke acties. Er heeft slechts een globale kwantitatieve analyse plaatsgevonden van de huidige situatie, op basis van enkele vrij beschikbare databronnen.

#### VOORBEELDEN

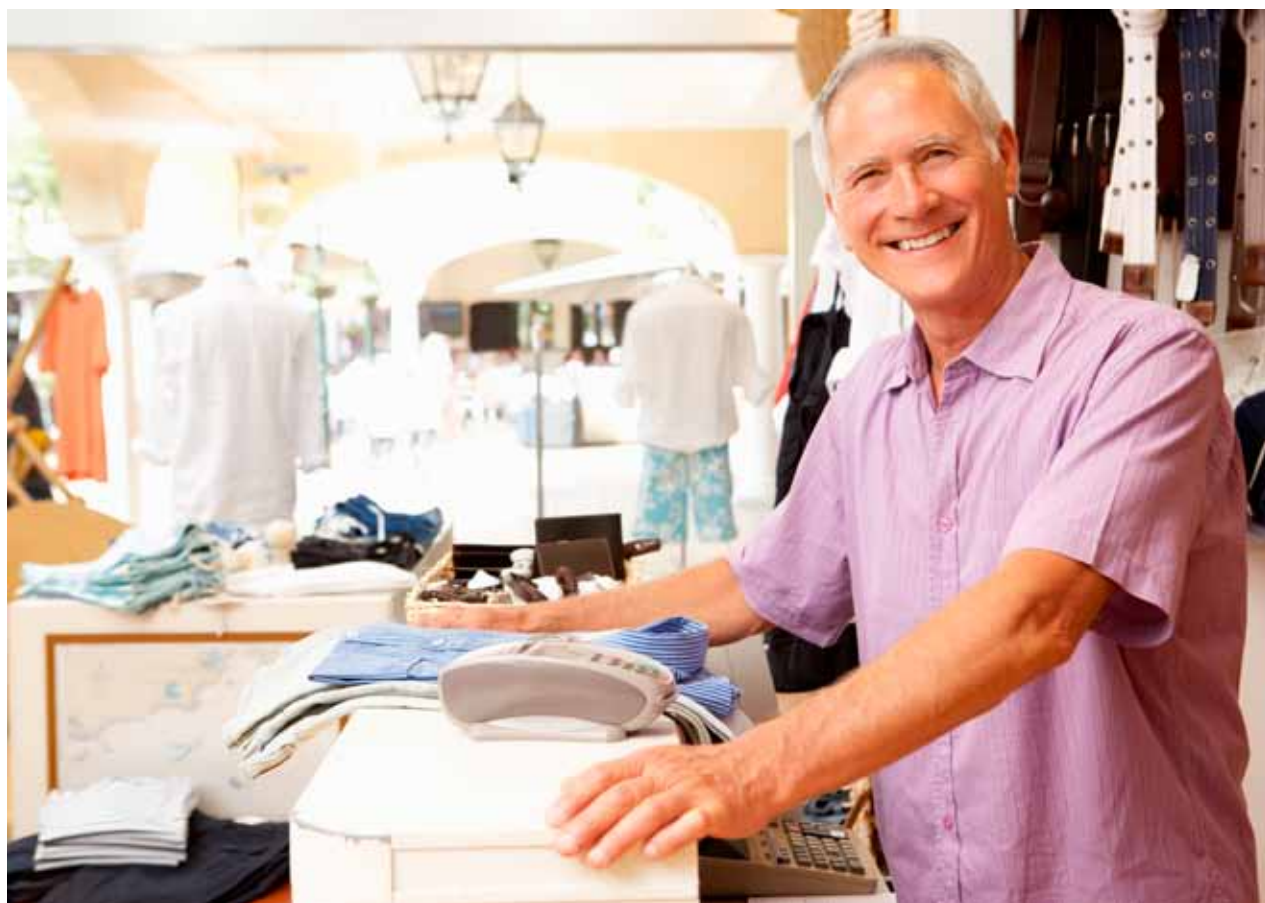
Een gemeente wenst de koopbinding en koopattractie te verhogen en wil hier concreet mee aan de slag. Acties kunnen zijn: marketing verhogen a.d.h.v. Unique Selling Proposition van de gemeente of het winkelgebied, het winkelaanbod diversifiëren (goede branchemix; goede mix bekende winkelformules en lokale aanbieders), enz.

De gemeente Retie heeft in het verleden reeds een aantal onderzoeken uitgevoerd en wilde nu de eerder algemene aanbevelingen heel gericht omzetten naar concrete actiefiches. Via dit actiegericht plan dat de gemeente heeft laten opmaken, wenste de gemeente de lokale handel te bestendigen en te versterken.

Deze drie specifieke plannen kunnen, afhankelijk van de wens van de gemeente, heel doelgericht uitgewerkt worden met daarbij slechts een minimale uitwerking van de andere delen. Deze minimale uitwerking dient uiteraard wel voldoende te zijn om het 'focus'gedeelte degelijk en voldoende onderbouwd uit te werken. Hierbij gaat het dan om verkorte of lightversies van de andere delen. Belangrijk is om te beklemtonen dat alle specifieke plannen minstens gebaseerd moeten zijn op minimale analyses. De hoofdonderdelen, namelijk analyse, visie en actieplan, kunnen dus niet zonder meer overgeslagen worden.

Een gemeente kan ook opteren om alle aspecten standaard uit te voeren zoals in een generiek plan met daarbovenop nog een bijkomende uitwerking voor het focusgedeelte. Dit is bijvoorbeeld mogelijk voor een actiegericht plan, waarbij de acties verder in detail worden uitgewerkt (in deelprojecten en -acties worden vertaald, ...). Combinaties van specifieke plannen zijn uiteraard ook mogelijk.

In de tabel hiernaast staat weergegeven welke onderdelen minimaal uitgewerkt moeten worden. De overige elementen zijn optioneel en hangen af van de behoeften en wensen van het lokaal bestuur, of van de concrete situatie. Deze opties bieden toegevoegde waarde (maar hieraan hangt logischerwijze ook een prijskaartje vast, al dan niet via de inzet van personeel of in financiële middelen).



	generiek plan		specifiek plan			
			oplossings-gericht	onderzoeksggericht	beleidsvormend	actiegericht
<b>Analyse</b>	x		diverse mogelijkheden afhankelijk van specifieke probleemstelling	x	x	x
algemene socio-economische positionering	x			x	x	x
algemene beleidsmatige context	x			x	x	x
vraaganalyse	x			x	x	x
bevraging bij inwoners	x			x		
bevraging bij consument	(x)			(x)		
bevraging bij handelaars						
aanbodanalyse	x			x	x	x
in aantal panden	x			x	x	x
in m <sup>2</sup> winkelvloeroppervlakte				x		
benchmark	x			x	x	x
concurrentieanalyse						
marktruimtebepaling						
trends en ontwikkelingen	x			x	x	x
SWOT-analyse	x			x	x	x
<b>visievorming</b>	x				x	x
ambities en visie	x				x	
doelstellingen	x				x	
<b>Actieplan</b>	x					x
acties en maatregelen	x					x
instrumentarium	x				x	

*x = zeker te behandelen*

*(x) = aangewezen voor een stad van middelgrote en grote omvang (o.a. centrumsteden)*

*overige/blanco's = optioneel, mogelijk te behandelen*

## Wat zijn de kosten voor de opmaak van een strategisch commercieel plan?

De opmaak van een volledig strategisch commercieel plan vergt tijd en geld. De hoeveelheid tijd en geld is vooral afhankelijk van de omvang van de gemeente. De belangrijkste variabele kostenposten hierbij zijn de aankoop van aanbodgegevens en het uitvoeren van een koopstromenonderzoek. De prijs van de aanbodgegevens is afhankelijk van het aantal verkooppunten en de kosten van het koopstromenonderzoek bedragen een percentage van het aantal inwoners van een verzorgingsgebied. Minder variabel zijn de overige kosten. Het berekenen van de marktruimte, het formuleren van een visie of het voeren van overleg met allerlei actoren (zoals handelaarsverenigingen) vergt voor kleinere gemeenten vrijwel evenveel tijd.

In de loop van 2014 zal een interprovinciaal koopstromenonderzoek ter beschikking gesteld worden aan de 308 gemeenten. Daarenboven zullen alle gemeenten in Vlaanderen kunnen beschikken over een op maat afgestemd servicepakket met de aanbodata voor detailhandel. Dit zal een goede start vormen voor het opstellen van een strategisch commercieel plan in de eigen stad/gemeente.

In de tabel hiernaast is een overzicht opgenomen van de kosten voor de opmaak van een generiek strategisch commercieel plan. Dit is inclusief alle opties. Als referentie is een gemeente genomen met een omvang van circa 35.000 inwoners. De middelste kolom geeft het aantal dagen weer dat minimaal moet voorzien worden als de gemeente het commercieel plan zelf opmaakt. Dit gaat om effectief minimaal te presteren dagen, de totale doorlooptijd is langer. De posten vraaganalyse en aanbodgegevens staan pro memorie opgenomen. Deze posten kunnen zelf uitgevoerd worden maar aangezien het verzamelen en het inventariseren van deze gegevens om gespecialiseerde technieken vraagt en zeer arbeidsintensief werk is, is de kans groot dat voor dit gedeelte geopteerd wordt voor een uitbesteding aan een gespecialiseerd bureau. De andere kolom geeft bij de optie uitbesteding een indicatie van de kostprijs hiervoor en geeft eveneens de tijdsbesteding weer die de gemeente zelf nog moet voorzien voor zaken zoals opmaak bestek, gunning, opvolging opdracht, vergaderingen, enz.

Vandaag de dag wordt vrijwel steeds een beroep gedaan op een gespecialiseerd bureau, bijvoorbeeld het inventariseren van het aanbod wordt zeer vaak gedaan door Locatus.

Budget en tijdsbesteding kunnen verminderd worden door het schrappen van bepaalde opties of door te kiezen voor de opmaak van een specifiek plan in plaats van een generiek plan. De optionele stukken staan aangegeven in voorgaande tabel. Andere kostenreducerende mogelijkheden worden later nog belicht.

De kosten kunnen hoger of lager zijn afhankelijk van de specifieke gemeente. Zoals hierboven al werd aangehaald, worden de kosten sterk bepaald door verscheidene parameters zoals de bevolkingsgrootte van de gemeente, de omvang van het detailhandelsapparaat (aantal panden), de al dan niet beschikbaarheid van gegevens, het type plan, de gekozen opties, de gewenste diepgang en detailleringsgraad (bijvoorbeeld in- of exclusief deelgemeenten/wijken).

**Een plan in eigen beheer opmaken, kan veel voordelen bieden maar moet goed overwogen worden.** Zo moet om tot een goed resultaat te komen voldoende kennis in huis zijn. De tijdsbesteding bij eigen productie die in onderstaand overzicht is opgenomen, gaat daar ook van uit. Dit betekent dat de persoon (of personen) binnen het lokaal bestuur die voor de opmaak van het plan zal instaan, een goede en actuele marktkennis moet hebben evenals sterke analytische vaardigheden. Bijkomende opleidingen kunnen vereist zijn. Ondanks de kennis die mogelijk intern aanwezig is, wordt er verder wel van uitgegaan dat het opmaken van een plan in eigen beheer minder tijdsefficiënt kan plaatsvinden dan door externe experts die hier dagelijks mee bezig zijn. Dit heeft te maken met routine, met parate kennis en met de beschikbaarheid van informatiebronnen. Daar staat tegenover dat er minder tijd moet geïnvesteerd worden in coördinatie en dat de kennis van de lokale situatie later tot tijdswinst zal leiden (vb. bij de behandeling van stedenbouwkundige vergunning voor handelspanden). Uiteraard zal het zelf opmaken van



een plan ook zorgen voor leereffecten doorheen dit traject en dus de kennis binnen een lokaal bestuur verhogen. Dit kan naar de toekomst voordelen bieden.

	Eigen productie		Uitbesteding	
	Eigen tijdsbesteding	Externe kosten	Eigen tijdsbesteding	
<b>Aanbesteding extern bureau</b>			5 dagen	
<b>Analyse</b>		PM	3 dagen	
vraaganalyse (koopstromengegevens+analyse)	PM			
aanbodinventaris	PM			
aanbodanalyse met wvo	4 dagen			
algemeen socio-economische positionering en beleidsmatige context,				
benchmark, concurrentieanalyse,				
trends en ontwikk., SWOT-analyse	7 dagen			
marktruimtebepaling				
(inputgegevens reeds beschikbaar)	2 dagen			
<b>Visievorming</b>	10 dagen	PM	3 dagen	
<b>Actieplan</b>	9 dagen	PM	2 dagen	
<b>Interne en externe afstemming</b>	10 dagen	PM	8 dagen	
<b>Totale kosten</b>	<b>42 dagen +PM *</b>	<b>&lt;67.000 euro</b>	<b>21 dagen</b>	
		Uitbesteding mogelijk binnen onderhandelingsprocedure zonder bekendmaking		

\* dit zijn de effectief minimaal te presteren dagen, de doorlooptijd is langer

\* dit aantal vooropgestelde dagen is sterk afhankelijk van de knowhow die de lokale ambtena(a)r(en) heeft/hebben

Een vermindering van kosten kan ook plaatsvinden als aanbodgegevens kosteloos verkregen kunnen worden, bijvoorbeeld via een hogere overheid. De analyse van de gegevens blijft dan uiteraard wel nodig. Ook op het gebied van koopstromenonderzoek is soms een kostenbeperking mogelijk, bijvoorbeeld wanneer er een leerproject van gemaakt wordt door een hogeschool. In het kader van de monitoring is dit echter niet zo evident. Uiteraard is ook een combinatie van eigen productie met uitbesteding van één of enkele onderdelen mogelijk.

Een visie opmaken doe je niet in je eentje achter een computer maar door in interactie te treden met alle stakeholders en eventueel ook met experts en ervaringsdeskundigen. Om deze reden is het goed zich te omringen met verschillende personen die als klankbord kunnen dienen. Een optie hiervoor kan zijn om een extern adviesbureau in te schakelen waarmee doorheen het traject bepaalde zaken worden afgetoetst. Een andere bron van informatie kan ook een buurgemeente of gemeente van gelijkaardige omvang zijn.

Zoals eerder aangegeven geldt voor een kleinere gemeente geen proportionele vermindering van de inspanning. Gezien de aard van het plan, is steeds een minimale inspanning vereist, die ongeveer 25% lager ligt dan de algemeen ingeschatte kosten (zie tabel).

## Hoe bereiden we de opmaak ervan voor?

Het voorbereidingsproces voorafgaand aan de opmaak van een strategisch commercieel plan is een zeer belangrijke fase. Hier worden immers de belangrijkste keuzes gemaakt op het gebied van de aard, de vorm en de methodiek. Het proces omvat drie stappen: het bestuurlijk draagvlak, het bepalen van de methodiek en ten slotte de opstart van de opmaak van het strategisch commercieel plan.

### STAP 1 – BESTUURLIJK DRAAGVLAK

In de eerste plaats moet de agenda worden bepaald. De beslissingsnemers moeten een bewustwordingsproces doorlopen. Iemand moet het initiatief en de verdediging opnemen voor de opmaak van een detailhandelsbeleid en strategisch commercieel plan. Belangrijk is hier de meerwaarde van een strategisch plan aan te tonen (zie ook module 1). Ook moet gezorgd worden dat de randvoorwaarden, zoals ook besproken in module 1, vervuld zijn. Deze leidraad, en het afwegingskader in module 1 in het bijzonder, kunnen hierbij helpen, net als andere bronnen en actoren zoals de investeringsprojectfiche (zie [www.ondernemingsvriendelijkegemeente.be](http://www.ondernemingsvriendelijkegemeente.be)).

#### VOORBEELD

De ambtenaar van Lokale Economie in Dilbeek heeft mede dankzij een “investeringsprojectfiche” het bestuur overtuigd van de nood en meerwaarde van de opmaak van een strategisch commercieel plan. Hierin staat op overzichtelijke wijze onder meer aangegeven: een omschrijving en de prioriteit van deze “actie”, de initiatiefnemer, de termijn, het vermoedelijke budget met de financiële steunmaatregelen van de provincie, en het beoogde doel.

### STAP 2 – BEPALEN VAN DE METHODIEK

Als er een bestuurlijke trekker en voldoende draagvlak is gevonden, is het bepalen van het type commercieel plan, de methodiek (uitbesteden of zelf doen, plan van aanpak, ...) en het budget aan de orde. Het plan van aanpak volgt de gekozen onderdelen van het commercieel plan, zoals wordt uiteengezet in module 3. Ook voorbeeldbestekken en ervaringen van andere actoren kunnen een hulp zijn. De aanwijzing van een ambtelijk projectleider, die hiervoor voldoende tijd kan vrijmaken, is essentieel. Als er gekozen wordt voor een gehele of gedeeltelijke uitbesteding, dan wordt in deze fase al een bestek opgemaakt (zie voorbeeld op [www.ondernemingsvriendelijkegemeente.be](http://www.ondernemingsvriendelijkegemeente.be)).

### STAP 3 – OPSTART VAN DE OPMAAK VAN HET STRATEGISCH COMMERCIEEL PLAN.

Na de goedkeuring door het schepencollege en de gemeenteraad wordt begonnen met de opmaak volgens het plan van aanpak. Dit volgt de gekozen methodiek: zelf uitvoeren of (gedeeltelijk) uitbesteden. Het opmaken van een strategisch commercieel plan start nu (een voorbeeld van een plan is te vinden op [www.ondernemingsvriendelijkegemeente.be](http://www.ondernemingsvriendelijkegemeente.be)). Het is van belang om vanaf het begin ook andere diensten te betrekken. Er zijn immers zeer veel raakvlakken met ruimtelijke ordening, mobiliteit, toerisme, enz.

Er zijn, zoals al eerder vermeld, ook verschillende actoren die ondersteuning kunnen bieden. De voornaamste zijn de handelaarsverenigingen of winkelstraatvertegenwoordigers in de gemeente, en de ondernemersorganisaties (zoals Voka, Unizo). Deze kunnen helpen met het bevattelijk maken van de situatie binnen de gemeente. Ook kunnen zij de lokale politici mee overtuigen om de opmaak van een detailhandelsvisie en een strategisch commercieel plan als beleidsprioriteit op de agenda te zetten. Voorbeeldbestekken, voorbeeldplannen van aanpak en mogelijk bepaalde data kunnen door meerdere partijen aangeleverd worden. We denken hierbij in de eerste plaats aan het Kennis Netwerk Detailhandel (in oprichting, meer info bij het Agentschap Ondernemen), maar daarnaast ook aan de middenstandsorganisaties, de Vlaamse Vereniging voor Steden en Gemeenten (VVSG) en collega's bij andere gemeenten. Leereffecten en tips kunnen op verschillende manieren uitgewisseld worden. Het betrekken van minstens de handelaarsverenigingen in dit proces is erg aan te bevelen, niet alleen voor draagvlak, maar ook zoals gezegd voor een goed inzicht in de lokale marktsituatie.

# 3

---

## MODULE 3: DE ELEMENTEN VAN EEN COMMERCIEEL PLAN

---

In deze module beschrijven we de inhoudelijke aspecten van een strategisch commercieel plan. Hiervoor wordt van een generiek strategisch commercieel plan uitgegaan met daarbij alle mogelijke opties. Dit staat los van de manier waarop over de detailhandelsvisie en het strategisch commercieel plan wordt gecommuniceerd. De communicatievorm kan er helemaal anders uitzien dan de rapportvorm. Een voorbeeld hiervan is het strategisch commercieel plan van de stad Gent dat aan de hand van tien concrete speerpunten of doelstellingen een krachtige boodschap naar buiten brengt.

De hoofdonderdelen van het commerciële plan zijn al in de vorige module aan bod gekomen, namelijk analyse, visievorming en actieplan. Per hoofdonderdeel worden de subonderdelen verder beschreven. Ze zijn kort samengevat in een tabel op de volgende pagina.

Vooraleer de analysefase ingegaan wordt, kan een keuze gemaakt worden naar de geografische afbakening van het gebied waarover een visie opgemaakt wordt. Het is echter sterk aan te raden om, als de middelen voorhanden zijn, een globaal onderzoek uit te voeren en dus een visie en plan voor het gehele grondgebied op te maken. Er zou geopteerd kunnen worden om de deelgemeenten niet op te nemen, maar dit is niet aan te bevelen. Het behouden van een basiswinkel-aanbod in de deelgemeenten is vaak een aandachtspunt. Het uitsluiten van de deelgemeenten is enkel verdedigbaar omwille van budgettaire redenen. Ook een strategisch commercieel plan dat enkel gericht is op het kernwinkelgebied, is niet aan te bevelen. Hierin worden immers de winkels in de periferie niet meegenomen. Vaak is net de verhouding tussen de detailhandel in de binnenstad en in de periferie een gevoelig aandachtspunt en dus juist een belangrijk onderdeel in het detailhandelsbeleid. Het is hierbij belangrijk om aan te geven dat, als er gekozen wordt om toch een geografische beperking op te leggen bij de opmaak van een strategisch commercieel plan, dit met de nodige omzichtigheid moet gebeuren.

Alle elementen uit de volgende tabel worden kort beschreven worden. Per subonderdeel wordt aangegeven welke data nodig zijn, waar deze gevonden kunnen worden, welke analyses uitgevoerd moeten worden en op welke wijze dit kan gebeuren. Een voorbeeld van een strategisch commercieel plan vindt u terug op [www.ondernemingsvriendelijkegemeente.be](http://www.ondernemingsvriendelijkegemeente.be). Het kan nuttig zijn om dit als concreet voorbeeld naast de onderstaande bespreking te leggen.

onderdelen	korte beschrijving
<b>I. ANALYSE</b>	<b>onderzoeksfase (informatie verzamelen, analyseren en interpreteren)</b>
algemene socio-economische positionering	analyseren van elementen die de gemeente kenmerken en de detailhandel beïnvloeden zoals bevolking (omvang, inkomen, enz.), geografische situering, enz.
algemene beleidsmatige context	in kaart brengen van speerpunten van het beleid, op vlak van economie, stedenbouw, mobiliteit, relevant voor de detailhandel
vraag (koopstromen)	bevragen van inwoners en/of consumenten en/of handelaars over de detailhandel in de gemeente en hun shoppinggedrag daarbij
aanbod	inventariseren en analyseren van het detailhandelsaanbod, in aantal panden en/of in m <sup>2</sup> winkelvloeroppervlakte
benchmark	vergelijken van data met andere zorgvuldig geselecteerde gemeenten (meestal vergelijkbaar inwonersaantal, koopkracht, vergelijkbare omvang detailhandel, enz.)
concurrentieanalyse	analyseren van detailhandelsaanbod in de ruimere regio, vergelijken van data met (potentieel) concurrerende gemeenten
marktruimtebepaling	cijfermatige berekening van de mogelijke uitbreidingsruimte voor detailhandel
trends en ontwikkelingen	trends en ontwikkelingen in het detailhandelslandschap of erbuiten die impact hebben op het functioneren van het detailhandelsapparaat in de gemeente
SWOT-analyse	manier om op overzichtelijke wijze de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen voor de detailhandel in de gemeente weer te geven
<b>II. VISIE</b>	<b>visievormende fase (op basis van de analyse de ambitie in kaart brengen en hiervoor een lange termijn visie opmaken)</b>
ambities en visie	op basis van diverse input, samen met gemeente LT visie bepalen voor detailhandel
doelstellingen	door middel van strategische en operationele doelstellingen duiden hoe de ambitie en visie waargemaakt kunnen worden
<b>III. ACTIEPLAN</b>	<b>vertalen van de visie en doelstellingen naar acties, maatregelen en instrumenten</b>
acties en maatregelen	acties en maatregelen die de doelstellingen zullen realiseren in de praktijk
instrumentarium	inzet van instrumenten van allerlei aard die helpen om de acties uit te voeren

## Analyse, als eerste stap naar een visie op maat van de gemeente

Elk plan, generiek of specifiek, start met een analysefase. De mate van detail en diepgang hangt af van de wensen van het lokale bestuur en de doelstellingen van het plan, zoals al eerder beschreven. In deze fase wordt alle relevante informatie verzameld, om verder geanalyseerd en geïnterpreteerd te worden. Deze fase moet resulteren in een duidelijk inzicht in de kenmerken van de gemeente die van belang zijn voor de detailhandel en de kenmerken van de detailhandel zelf. Dit inzicht vormt de basis om een visie op maat van de gemeente uit te werken. Van zodra een duidelijk zicht is verkregen over de huidige toestand, kan gekeken worden naar de opties voor de toekomst. Op deze manier kan een realistische ambitie opgesteld worden.

Hieronder worden de onderdelen beschreven die in principe in de analysefase aan bod komen. Achteraan dit onderdeel is een tabel opgenomen met een overzicht van alle subonderdelen met telkens enkele bronvermeldingen.

## ALGEMENE SOCIO-ECONOMISCHE POSITIONERING

Een algemene socio-economische positionering situeert de gemeente en haar draagkracht.

### Geografische situering en bereikbaarheid

De ligging en bereikbaarheid van de gemeente worden kort gedeut. De gemeente wordt gesitueerd in een ruimere omgeving en de belangrijkste structurerende elementen (verkeersassen, waterlopen, spoorinfrastructuur, ...) worden weergegeven. De bereikbaarheid wordt zowel bekeken vanuit privaat als openbaar vervoer. Daarnaast kan de gemeente eventueel geplaatst worden ten opzichte van andere belangrijke of vergelijkbare gemeenten. Dit is ook van belang bij het subonderdeel concurrentieanalyse waarbij de gemeente gepositioneerd wordt ten opzichte van haar "concurrenten".

### Analyse van de bevolking

De bevolking wordt meestal op basis van vier parameters bestudeerd: omvang, leeftijd, gezinsamenstelling of huishoudens en gemiddeld inkomen. De detailhandelsvisie moet opgemaakt worden op maat van de gemeente die in de eerste plaats wordt gekenmerkt door haar inwoners. Zo is het bevolkingsaantal en de voorspelde groei belangrijk om een juiste inschatting te maken van de nodige marktruimte voor detailhandel. Ook het inkomensniveau, net zoals leeftijd en gezinsamenstelling, kunnen erg bepalend zijn voor het type winkels dat noodzakelijk of gewenst is in een gemeente.

- **Omvang**

De evolutie van het inwonersaantal in de voorbije vijf à tien jaar wordt door middel van een tabel verduidelijkt en eventueel vergeleken met cijfers van de provincie, het gewest of andere geselecteerde gemeenten. Er kan ook een bevolkingsprognose uitgezet worden in een grafiek.

- **Leeftijd**

Aan de hand van tabel(len), grafiek(en) of bevolkingspyramiden wordt inzicht gegeven in de leeftijdsopbouw van de bevolking. Hierbij wordt ook naar de evolutie gekeken en een vergelijking gemaakt met andere geselecteerde gemeenten.

- **Huishoudens**

Aan de hand van tabellen en grafieken wordt inzicht verkregen over het aantal huishoudens, de gezinsamenstelling en de evolutie van beide. Dit wordt telkens vergeleken met de cijfers en evolutie binnen de provincie, het gewest en enkele geselecteerde gemeenten.

- **Inkomen**

Aan de hand van tabellen en grafieken wordt het gemiddeld inkomen per inwoner en de evolutie hiervan weergegeven. Daarnaast wordt ook de verdeling van het aantal belastingaangiften per inkomenscategorie opgelijst.

## BELEIDSCONTEXT

In dit onderdeel worden de voor de detailhandel beleidsrelevante documenten gescreend. Hiervoor worden onder meer de beleidsdocumenten economie, ruimtelijke ordening en mobiliteit van de verschillende bestuurlijke niveaus (gewest, provincie, gemeente) gescreend. Documenten die hiervoor bekeken kunnen worden zijn: beleidsplannen economie, documenten over detailhandel (visies, nota's), ruimtelijke structuurplannen, mobiliteitsplannen. Een aantal documenten van provinciaal en gewestelijk niveau zijn al in kaart gebracht voor deze leidraad.

Bijlage “Detailhandelsbeleid en regelgeving” op p. 58.

Hiervoor verwijzen we verder naar de bijlage. De speerpunten en (beleids)doelstellingen uit al deze documenten die relevant zijn voor de detailhandel én die relevant zijn voor de gemeente worden gebundeld. Het detailhandelsbeleid dient immers afgestemd te zijn op andere beleidsdomeinen en vice versa.

### VRAAG

Een analyse van de vraag is essentieel om inzicht te krijgen in de wensen en gedragingen van de klant. Wat houdt de klant in de gemeente? Waarvoor gaat hij ergens anders winkelen? Wat trekt consumenten van buitenaf aan en wie zijn zij? Hoeveel geeft de klant uit? Wat is zijn mening over zaken die het shoppen beïnvloeden zoals parkeerplaatsen, openbare ruimte, bereikbaarheid van de winkels, variatie met andere functies zoals horeca, enz.

#### VOORBEELD

De gemeente Brecht is een gemeente gelegen in “buitengebied”. Eén van de doelstelling van het Vlaams ruimtelijk beleid in het buitengebied is het tegengaan van versnippering van de open ruimte. Dit heeft vanzelfsprekend consequenties voor het opstellen van een detailhandelsbeleid. De gemeente Brecht is vervolgens overgegaan tot het afbakenen van haar kernwinkelgebied. Om versnippering en dus ontwikkeling van detailhandel buiten deze afgebakende zone tegen te gaan kunnen bepaalde maatregelen of stimuli in werking gesteld worden. Bijvoorbeeld een verplaatsingssubsidie om winkels buiten het gebied te motiveren om te verhuizen naar het afbakeningsgebied.

De vraaganalyse kan zowel kwalitatief als kwantitatief uitgevoerd worden. Een kwalitatief inzicht in de vraag kan bekomen worden door middel van één of meerdere workshops met onder andere inwoners, consumenten of handelaars (die de wensen van hun klanten kennen). Deze laatste worden vaak ook vertegenwoordigd door middenstandsorganisaties. Hierbij wordt specifiek ingegaan op topics die de vraagzijde van de markt belichten.

Een kwantitatieve analyse daarentegen is gebaseerd op koopstroomgegevens. Deze laatste analyse is zeker een must voor middelgrote tot grote steden. Een kwantitatieve benadering is immers representatiever omdat het een ruimere steekproef betreft en meer respondenten bevroegd. Deze gegevens worden meestal verzameld door een gespecialiseerd bureau dat doorgaans gebruik maakt van één of meerdere van de volgende technieken:

- CATI-telefonische interviews: telefonische interviews specifiek gericht naar de inwoners van de gemeente
- CAWI-online interviews: web-based interviews specifiek gericht naar de inwoners van de gemeente
- Face-to-face passantenenquêtes: interviews waarbij niet enkel inwoners bevroegd worden maar ook andere gebruikers of bezoekers van de gemeente, veelal de consumenten in de winkelstraten

Bron technieken: M.A.S. Research in het kader van het Vooronderzoek grensoverschrijdende detailhandel in opdracht van de provincie Antwerpen

In de afweging tussen CATI-telefonische en CAWI-online interviews biedt de eerste vorm voor dit soort van onderzoek (een inwonersbevraging) de meeste waarborg voor een wetenschappelijk gefundeerd karakter van de resultaten. Dit kan verklaard worden door de gecontroleerde steekproeftrekking en -sampling, en het significant aantal interviews dat op deze manier uitgevoerd kan worden. Het belangrijkste argument om te opteren voor CATI-telefonische interviews en niet voor online interviews is de hogere graad van medewerking en representativiteit bij dit soort interviews.

Er wordt echter vaak gekozen voor een online bevraging omwille van de gunstigere prijs. De beantwoording via een onlinebevraging is eveneens zorgvuldig: de respondent vult zelf de vragenlijst digitaal in waardoor de kans op fouten nihil is.

De derde techniek is een face-to-face passantenenquête, waarbij de consument centraal wordt gesteld in plaats van de inwoner. Vaak kan dit aanvullend werken op één van bovenstaande technieken doordat in deze enquête ingezoomd kan worden op de specifieke bezoeks-motieven, de kwaliteit en de attractiviteit van de gemeente.



De koopstroomgegevens zullen hoofdzakelijk inzicht verschaffen in volgende zaken:

- Koopbinding en koopattractie
- De aantrekkingskracht op of afvloeiing naar andere gemeenten
- De bezoeksredenen van de consument (mogelijk aangevuld met de gemiddelde verblijfsduur, de gemiddelde bestedingen, ...)

## AANBOD

In dit subonderdeel wordt het detailhandelsaanbod in kaart gebracht. Dit gaat in eerste instantie over het huidige aanbod, maar in de mate van het mogelijke wordt ook rekening gehouden met reeds gekend toekomstig aanbod. Deze analyse heeft tot doel een inzicht te krijgen in de samenstelling en structuur van het aanbod om op basis hiervan uitspraken te doen over onder- of oververtegenwoordiging van branches, de mate van leegstand, de mogelijke marktruimte, concentratie versus versnippering, de aanwezigheid van ketenfilialen versus lokale aanbieders, enz.

De aanbodinventaris wordt meestal zowel in functie van het aantal panden als in aantal m<sup>2</sup> winkelvloeroppervlakte opgemaakt. Soms wordt geopteerd om enkel de hoeveelheid panden weer te geven. Het inventariseren van deze gegevens kan gemakkelijker door de gemeente zelf uitgevoerd worden. De berekening van de winkelvloeroppervlakte daarentegen wordt meestal uitbesteed. Deze keuze heeft consequenties naar de andere analyseonderdelen: zonder winkelvloeroppervlakte kan bijvoorbeeld geen marktruimtebepaling uitgevoerd worden.

In de inventarisatie en analyse van het aanbod zijn meestal onderstaande analyses en tabellen terug te vinden:

### **Detailhandelsaanbod naar functie**

In een tabel wordt detailhandel uitgesplitst naar functionele mix, namelijk detailhandel in de enge zin, horeca, diensten en leegstand. Voor deze onderverdelingen wordt vervolgens zowel de winkelvloeroppervlakte als het aantal panden opgegeven (voor diensten en horeca wordt meestal geen winkelvloeroppervlakte weergegeven). Zo heeft het gemeentebestuur een duidelijk zicht op de vertegenwoordiging van deze functies. Deze functionele mix kan zo handig vergeleken worden met het aanbod in andere gemeenten. Voorts is het mogelijk om de ruimtelijke spreiding van deze functies visueel weer te geven op een kaart.

### **Detailhandelsaanbod naar branche en winkelgebied**

Door middel van een tabel kan een duidelijk overzicht gegeven worden van de detailhandel uitgesplitst naar branche, opnieuw in termen van winkelvloeroppervlakte en aantal panden. Indien gewenst kan dit verder uitgesplitst worden per winkelgebied (bijvoorbeeld deelgemeenten en grote concentraties in grotere gemeenten). Via deze analyse zal men een inzicht krijgen in welke mate de productcategorieën en branches vertegenwoordigd zijn. Dit resulteert vervolgens in uitspraken over de branchemix, bij voorkeur in vergelijking met andere gelijkaardige gemeenten.

De branchemix bepaalt sterk de aantrekkingskracht op de consument. Als bijvoorbeeld het aanbod in schoenwinkels zeer beperkt is, kan dit een mogelijke factor zijn die verklaart waarom bewoners ergens anders gaan winkelen en waarom bezoekers wegblijven.

Uit de analyse kan bijvoorbeeld naar voren komen dat specialty goederen sterk aanwezig zijn. Dit kan een voordeel vormen als uit de vraag ook blijkt dat bezoekers net dit aanbod erg op prijs stellen. Het is dan een troef van de gemeente die kan uitgespeeld worden.

De drie productcategorieën, namelijk convenience, shopping en specialty goederen, vertellen ook iets over het bezoeksmotief van de klant. Van oorsprong is een retailpark bijvoorbeeld meer gericht op het doelgericht winkelen en het run shoppen en bevat het daarom meer convenience en specialty winkels. Deze scheiding is ondertussen sterk aan het vervagen, waardoor ook het fenomeen van het funshoppen is ontstaan (combinatie runshoppen en funshoppen). De productcategorie shopping goederen bestaat uit branches zoals kleding, mode, schoenen, lederwaren, .... De winkels met dit aanbod zijn winkels die typisch bezocht worden vanuit het fun shoppen of recreatief winkelen.

Voor een definitie van al deze categorieën verwijzen we naar de begrippenlijst die is opgenomen als bijlage op p.78.

Ook hier kan de ruimtelijke spreiding visueel weergegeven worden op verscheidene kaarten.

Voor een betere sturing zouden deze gegevens gedetailleerder (waaronder naar branches en naar winkelstraten) beschikbaar moeten komen. Om dit elektronisch te kunnen laten uitvoeren, zal Locatus een eigen definitie en indeling van branches e.d. hanteren. Niet alle provincies, steden en gemeenten hanteren momenteel dezelfde definities, zoals blijkt uit hun commerciële plannen. Indien de provincies gezamenlijk de Locatus gegevens aankopen, zal men onderling overeenstemming moeten hebben over deze definities en is het dan ook aangewezen dat op ter-

mijn deze onderverdeling van Locatus overgenomen wordt.

Een bijkomende tabel kan opgemaakt worden om de branchemix in percentages te duiden, evenals om een zicht te krijgen op de gemiddelde unitgroottes per branche. Een dergelijke tabel kan zowel voor de gehele gemeente als voor kleinere winkelgebieden opgemaakt worden. De branchemix van de verschillende winkelgebieden kan bijgevolg met elkaar vergeleken worden. Dezelfde oefening kan gedaan worden met andere gemeenten. Voor dit laatste verwijzen we naar het subonderdeel benchmark.

### **Mate van filialisering**

Als de gemeente de verhouding lokale aanbieders versus ketenfilialen wil kennen, kan dit in een overzicht weergegeven worden. Consumenten zijn vaak gevoelig voor deze verhouding. Lokale aanbieders maken een winkelgebied uniek, maar om als winkelgebied voldoende attractief te zijn, zijn vaak de nodige 'trekkers' met naambekendheid vereist.

De mate van filialisering kan opnieuw uitgedrukt worden in zowel winkelvloeroppervlakte als aantal panden, en per winkelgebied. Ook dit kan gevisualiseerd worden op een kaart.

### **Aanbod in de pijplijn**

Op basis van informatie-uitwisseling met de relevante diensten binnen de gemeente, en aanvullende gesprekken met ontwikkelaars of makelaars, kan het toekomstig aanbod in kaart gebracht worden. Dit kan zeer relevant zijn voor de marktruimtebepaling waarvoor geopteerd wordt (zie verder).

### **BENCHMARK**

Vraag naar en aanbod van detailhandel in de gemeente worden in een benchmark vergeleken met enkele andere gelijkaardige gemeenten. Deze gemeenten worden meestal gekozen in functie van gelijkaardige bevolkingsgrootte, koopkracht, omvang detailhandelsaanbod, ... Dit is een zeer interessante oefening om meer gevoel te krijgen met de eigen cijfers.

### **Branchemix**

De branchemix, uitgedrukt in percentages per branche, wordt vergeleken tussen deze verschillende gemeenten. Op basis hiervan kunnen uitspraken gedaan worden over relatieve onder- of oververtegenwoordiging van bepaalde branches. Ook de unitgrootte per branche, het leegstandspercentage, en andere kunnen hierin vergeleken worden.

## Koopbinding en -attractie

De vraag naar detailhandel in de gemeente, uitgedrukt in koopbinding en koopattractie, wordt met deze gemeenten vergeleken.

In functie van de behoefte van de gemeente kan naast een eerder cijfermatige/kwantitatieve ook een kwalitatieve benchmark uitgevoerd worden (hoe pakken deze andere gemeenten het aan, wat zijn de leereffecten, ...). Hiervoor wordt in de verschillende gemeenten gekeken naar hun visie en beleid op detailhandel. Deze laatste oefening kan inspirerend werken bij het opmaken van het eigen beleid.

## CONCURRENTIEANALYSE

Uit het koopstromenonderzoek kan afgeleid worden naar welke gemeenten koopvlucht plaatsvindt. Dit zijn met andere woorden de belangrijkste "concurrenten" voor de gemeente. Uiteraard hoeft deze koopvlucht niet steeds als bedreiging te worden aanzien, omdat niet elke gemeente voor alle productcategorieën zelfvoorzienend hoeft te zijn (laat staan consumenten van buitenaf aan te trekken). Het is bijvoorbeeld volstrekt normaal dat de stad Lokeren of Destelbergen koopvlucht naar de stad Gent kent voor shoppinggoederen.

Ook in deze analyse wordt de branchemix vergeleken met de concurrerende gemeenten. Daarnaast kan ook een kwalitatieve analyse aan de orde zijn op vlak van het gevoerde beleid. Dit wordt gedaan door de detailhandelsbeleid van deze gemeenten te analyseren en te vergelijken. Op deze manier wordt zowel de huidige als de potentiële concurrentiepositie van de gemeente verduidelijkt.

## MARKTRUIMTEBEPALING

Het functioneren van het aanbod in de diverse branches en bijgevolg de marktruimte kan worden benaderd door vraag en aanbod met elkaar te confronteren. Deze marktruimtebepaling kan, afhankelijk van de gegevens die beschikbaar zijn, op niveau van de productcategorieën, namelijk de hoofdbranches dagelijkse goederen, periodieke goederen en uitzonderlijke goederen. Dit kan desgewenst ook per branche afzonderlijk uitgevoerd worden. Wel is het belangrijk te weten dat voor deze theoretische oefening steeds enkele veronderstellingen aan de orde zijn zoals een inschatting van de evolutie van het inwonersaantal, de vloerproductiviteit van de branches, enz. De marktruimtebepaling wordt meestal gedaan voor de nabije toekomst in vijf of tien jaar.

Om deze berekening te kunnen uitvoeren, zijn volgende zaken vereist:

- Aantal inwoners en de verwachte groei
- Cijfers m.b.t. koopbinding en koopattractie → vloeit voort uit vraaganalyse
- Bestedingen per inwoner en evolutie → kengetal op basis van huishoudbudgetenquête
- Vloerproductiviteit per m<sup>2</sup> → kengetal
- Het huidige en eventueel reeds bijkomend gepland aantal m<sup>2</sup> winkelvloeroppervlakte → vloeit voort uit aanbodinventaris

De berekeningswijze zelf is als volgt: "De totale omzet wordt bekomen door de bestedingen per inwoner te vermenigvuldigen met het aantal inwoners en te corrigeren met de toevloeiing en de koopbinding. De benodigde winkelruimte wordt bekomen door de totale omzet te delen door de vloerproductiviteit per m<sup>2</sup>. Deze benodigde marktruimte wordt vervolgens vergeleken met de actuele reeds aanwezige winkelvloeroppervlakte."

## TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

Met deze topic wordt de dynamiek binnen de detailhandel aangegeven. Dit wordt gedaan door het in kaart brengen van de voor detailhandel belangrijkste trends en ontwikkelingen. Zowel het aanbod in de markt ondergaat veranderingen maar ook de consument, de vraagzijde van de markt, en zijn voorkeuren evolueren voortdurend. Deze dynamiek en de inschatting van deze dynamiek in de toekomst dienen goed begrepen te worden om een juiste strategie voor de gemeente te kunnen ontwikkelen.

### Trends aan vraagzijde

De trends aan vraagzijde hebben betrekking op de evoluties in voorkeuren en gedragingen van de consument. De consument en zijn verlangens, wensen, behoeften en verzuchtingen staan centraal. Het detailhandelsaanbod dient zich hierop af te stemmen. Toenemende internetaankopen kunnen bijvoorbeeld een impact hebben op het fysieke winkelvastgoed en de toekomstige marktruimte.

### Trends aan aanbodzijde

De detailhandel tracht in te spelen op dit gewijzigde consumentengedrag. In dit deel worden de voornaamste ontwikkelingen in de (toekomstige) wijzigingen van de aanbodstructuur aangegeven. Zo zijn de buurtwinkels terug in opmars.

## SWOT-ANALYSE

SWOT: Strengths-Weaknesses-  
Opportunities-Threats

Op basis van de bevindingen uit de voorgaande subonderdelen, wordt doorgaans een uitgebreide SWOT opgemaakt. In de SWOT worden op een samenvattende en schematische manier de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen voor de detailhandel in de specifieke gemeente weergegeven. De SWOT geeft aanleiding tot aanbevelingen en prioriteitstellingen naar het beleid en vormt daarmee de overgang van het analyserapport naar de opmaak van de visie en strategie met het daaraan verbonden actieplan. De SWOT vormt met andere woorden het kader voor de uitwerking van de ambitie en visie.

Er zou ook geopteerd kunnen worden om per subonderdeel bij wijze van samenvatting, een SWOT op te maken. Dit was bijvoorbeeld het geval in het strategisch commercieel plan van Deinze. Dit wordt vooral gedaan om de leesbaarheid van het document te verhogen en de opmaak van de strategische SWOT aan het einde van de analysefase te vereenvoudigen.

In de tabel hiernaast worden de hierboven beschreven onderdelen van de analysefase overzichtelijk weergegeven. Hierbij staan eveneens per onderzoekselement de mogelijke bronnen weergegeven.

Onderdelen	Bijhorende onderzoekselementen	Mogelijke bronnen
<b>ANALYSE</b>		
alg. socio-economische positionering	geografische situering en bereikbaarheid	o.a. googlemaps of bing maps: <a href="http://maps.google.be/">http://maps.google.be/</a> of <a href="http://be.bing.com/maps/">http://be.bing.com/maps/</a>
	omvang bevolking en prognose	ADSEI en Studiedienst Vlaamse Regering <a href="http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/">http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/</a> <a href="http://www4.vlaanderen.be/dar/svr/Pages/2011-01-24-studiedag-projecties.aspx">http://www4.vlaanderen.be/dar/svr/Pages/2011-01-24-studiedag-projecties.aspx</a>
	leeftijd bevolking	ADSEI <a href="http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/">http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/</a>
	huishoudens bevolking	ADSEI <a href="http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/">http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/</a>
	inkomen bevolking	ADSEI <a href="http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/">http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/</a>
alg. beleidsmatige context	vnl. economisch (georiënteerde) beleidsplannen en structuurplannen	beleidsdocumenten op verscheidene overheidsniveaus, hoofdzakelijk beleidsdomeinen economie en stedenbouw/ruimtelijke planning
vraag (koopstromen)	koopbinding en -attractie	op basis van koopstromenonderzoek marktonderzoekbureau of verkregen via het kennis netwerk detailhandel
	herkomst- en afvloeingsgebied	op basis van koopstromenonderzoek marktonderzoekbureau of verkregen via het kennis netwerk detailhandel
	bezoekmotieven consument	op basis van koopstromenonderzoek marktonderzoekbureau of verkregen via het kennis netwerk detailhandel, door passantenenquête
Aanbod	analyse geografische spreiding en clustering	op basis van inventaris Locatus of via het kennis netwerk detailhandel
	analyse winkelloppervlaktes per grootteklasse	op basis van inventaris Locatus of via het kennis netwerk detailhandel
	aantal winkels per 1.000 inwoners	op basis van inventaris Locatus of via het kennis netwerk detailhandel
	functionele mix	op basis van inventaris Locatus of via het kennis netwerk detailhandel
	branchemix	op basis van inventaris Locatus of via het kennis netwerk detailhandel
	analyse van branches per winkelgebied	op basis van inventaris Locatus of via het kennis netwerk detailhandel
	filialisering: de verhouding tussen ketens en lokale aanbieders	op basis van inventaris Locatus of via het kennis netwerk detailhandel
	analyse van aanwezige en ontbrekende trekkers	op basis van gegevens bij dienst stedenbouw of via ontwikkelaars/makelaars
	aanbod in de pijplijn	op basis van gegevens bij dienst stedenbouw of via ontwikkelaars/makelaars
	visualisaties op kaart	via o.a. GIS-cel

Onderdelen	Bijhorende onderzoekselementen	Mogelijke bronnen
benchmark	aantal winkels per 1.000 inwoners in enkele vergelijkbare gemeenten	andere Strategisch Commerciële Plannen, op basis van cijfergegevens Locatus/kennis netwerk detailhandel, adviesbureaus
	branchemix in enkele vergelijkbare gemeenten	andere Strategisch Commerciële Plannen, op basis van cijfergegevens Locatus/kennis netwerk detailhandel, adviesbureaus
	filialisering: de verhouding tussen ketens en lokale aanbieders	andere Strategisch Commerciële Plannen, op basis van cijfergegevens Locatus/kennis netwerk detailhandel, adviesbureaus
	analyse van aanwezige trekkers	andere Strategisch Commerciële Plannen, op basis van cijfergegevens van het kennis netwerk detailhandel, adviesbureaus
	koopbinding en -attractie in verscheidene gemeenten	andere Strategisch Commerciële Plannen, op basis van cijfergegevens van het kennis netwerk detailhandel, adviesbureaus
concurrentieanalyse	kwantitatieve analyse	andere Strategisch Commerciële Plannen, op basis van cijfergegevens Locatus/kennis netwerk detailhandel, adviesbureaus
	kwalitatieve analyse	beleidsvisies van andere gemeenten
marktruimtebepaling		berekening op basis van cijfergegevens uit aanbod en vraag huishoudbudgetenquête: <a href="http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/gegevensinzameling/enquetes/huishoudbudget/">http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/gegevensinzameling/enquetes/huishoudbudget/</a>
trends en ontwikkelingen		vakliteratuur, andere Strategisch Commerciële Plannen, adviseurs en trendwatchers, etc. <a href="http://www.retail2020.nl/pages/2/Retailtrends.html">http://www.retail2020.nl/pages/2/Retailtrends.html</a> <a href="http://www.secondsight.nl/retail/retailtrends-2020/">http://www.secondsight.nl/retail/retailtrends-2020/</a> <a href="http://www.emg-edit.be/retailupdate/nl/12/publications/2/retail-update-magazine.html">http://www.emg-edit.be/retailupdate/nl/12/publications/2/retail-update-magazine.html</a> <a href="http://www.retaildetail.be/nl/">http://www.retaildetail.be/nl/</a> <a href="http://www.expertisenews.com/nl/newsletters/retailfocus/index.html">http://www.expertisenews.com/nl/newsletters/retailfocus/index.html</a> <a href="http://www.retail-square.com/intelligence-list">http://www.retail-square.com/intelligence-list</a> <a href="http://www.gondola.be/nl/news/index.php?p=newscat&amp;cat=1">http://www.gondola.be/nl/news/index.php?p=newscat&amp;cat=1</a> etc.
SWOT		op basis van eerder uitgevoerde analyses in het strategisch commercieel plan

## Formuleren van het beleid aan de hand van ambitie, visie en doelstellingen

De visie verwoordt de richting die het beleid op lange termijn uit wil met haar detailhandel en welk ambitieniveau het hierbij wenst te hanteren. Dit past ook bij de doelstelling dat een strategisch commercieel plan een strategisch plan is, dat rekening houdt met het reeds gevoerde beleid en dat uitgaat van een lange termijnvisie. Het te formuleren beleid moet ook kaderen binnen de doelstellingen van het Vlaams integraal handelsvestigingenbeleid, in termen van:

- het creëren van een aanbod dat ruimtelijk duurzaam wordt ontwikkeld
- het waarborgen van een toegankelijk aanbod voor consumenten
- het waarborgen en versterken van de leefbaarheid in het stedelijk milieu
- het bewerkstelligen van een duurzame mobiliteit

Het lokaal detailhandelsbeleid vertaalt zich verder in strategische en operationele doelstellingen. Het zal ook de basis moeten vormen voor de inzet van middelen en instrumenten op lange termijn in functie van de vooropgestelde doelstellingen.

### BEPALEN VAN HET AMBITIENIVEAU

Om de visie te kunnen uitwerken, moet eerst het ambitieniveau van de gemeente duidelijk zijn. Voor de ambitie en visie wordt meestal gekeken naar een termijn van ca. tien jaar. Een voorbeeld hiervan is een gemeente die in de afgelopen decennia haar positie als centrumstad zag afnemen, als gevolg van sterke concurrentie van een nabij gelegen gemeente met een sterk commercieel centrum. Een ambitie kan zijn om deze rol weer te versterken, door het detailhandelsapparaat op te waarderen. Een tweede voorbeeld betreft een gemeente die te maken krijgt met een nieuw grootschalig shoppingcenter op een beperkte afstand. Deze gemeente kan de ambitie hebben om de aantrekkingskracht van het eigen kernwinkelgebied sterk te verbeteren, om de latente concurrentie het hoofd te kunnen bieden. Voor kleinere gemeenten kan het bijvoorbeeld een ambitie zijn om een minimaal, maar compleet, voorzieningenniveau voor de eigen bevolking in stand te houden.

Het is van belang een ambitieniveau voorop te stellen dat tegelijkertijd haalbaar en politiek wenselijk is en waarvoor dus voldoende draagvlak kan gevonden worden. Dat draagvlak moet zowel op politiek niveau, uitvoerend niveau als op niveau van de handelaars aanwezig zijn. De haalbaarheid van de gestelde ambitie wordt bepaald door de intrinsieke kenmerken van de gemeente en haar detailhandel, die samengevat zijn in de SWOT. Dit ambitieniveau is tevens sterk afhankelijk van tijd en middelen en dus ook van politieke keuzes. Het formuleren van een realistische ambitie vergt niet alleen een goed inzicht in de wenselijkheden, maar ook in de mogelijkheden om dit te kunnen behalen. Het vergt aldus voldoende kennis en inzichten.

### FORMULEREN VAN EEN VISIE OP HOOFDLIJNEN

Van zodra consensus is gevonden over het ambitieniveau dat gehanteerd zal worden, kan de visie in hoofdlijnen uitgetekend worden. De visie die de gemeente op haar detailhandel formuleert, heeft betrekking op de rol van het detailhandelsapparaat voor bewoners en bezoekers (consumenten) en de positie die de gemeente hierin bekleedt (wenst te bekleden) ten opzichte van

#### VOORBEELD

Visie Heist-op-den-Berg op haar detailhandel: de gemeente wenst in haar detailhandelsbeleid ervoor te zorgen dat de ambitie gerealiseerd kan worden door prioritair in te zetten op:

1. De identiteit en profilering van zowel de gemeente in haar geheel als de commerciële troeven met aandacht voor onderscheidend vermogen;
2. Een gevarieerd kwalitatief en kwantitatief commercieel aanbod in het kernwinkelgebied, afgestemd op de behoeften van de recreatieve consument;
3. De kwaliteit en leefbaarheid van de deelgemeenten.”



andere gemeenten en winkelgebieden. Dit heeft een relatie met de identiteit en profilering van het detailhandelsapparaat van de gemeente en bijgevolg de invloedssfeer en verzorgingsgebied.

In de visie dient er voldoende aandacht te zijn voor de detailhandelsstructuur in brede zin. Elementen hiervan kunnen zijn:

- Een visie op de gewenste positionering van het kernwinkelgebied ten opzichte van concurrerend aanbod
- Kwaliteiten, branches, volumes, enz. voor het kernwinkelgebied
- Een duidelijke afbakening van het kernwinkelgebied
- Een visie op de bereikbaarheid en parkeren voor de detailhandel in het algemeen
- De relaties met andere functies, zoals horeca, voorzieningen, ...
- Een visie op de grootschalige detailhandel: spreiding of clustering, de afbakening grootschalige clusters, volumes en brancheringen in deze clusters, ...
- Het aanbod op buurtniveau en in de omliggende kernen

#### VOORBEELD

Visie Brecht: "De gemeente kan in 2018 beschikken over een veelzijdig en aantrekkelijk winkelaanbod, waar de lokale en regionale consument voor nagenoeg al zijn dagelijkse aankopen en veel van zijn niet-dagelijkse aankopen terecht kan, zonder geconfronteerd te worden met de problematiek van grote steden (bereikbaarheid, parkeren, grote drukte, veiligheid, ...)"

Een goede visie is een visie die op maat is van de gemeente en rekening houdt met haar potenties en beperkingen. Dit borduurt voort op de SWOT-analyse aan het einde van de analysefase.

### VERTALEN IN DUIDELIJKE EN MEETBARE DOELSTELLINGEN

Door middel van doelstellingen wordt de visie vertaald naar de praktijk. De doelstellingen zorgen er eveneens voor dat acties en maatregelen heel concreet opgevolgd kunnen worden. Hierbij wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen strategische en operationele doelstellingen.

Strategische doelstellingen hebben een grotere impact op het functioneren van de detailhandel, maar zijn doorgaans slechts op langere termijn te realiseren. Voorbeelden hiervan zijn:

- Het verhogen van de beleving in het winkelgebied (voorbeeld Tienen)
- Het herpositioneren van commerciële concentraties met een aanzienlijke leegstand (voorbeeld Antwerpen)
- Het terugdringen van de koopvlucht (voorbeeld Brecht)
- Het streven naar een complementaire detailhandelsstructuur gericht op bezoekmotieven (voorbeeld Gent)
- Het stimuleren van innovatie binnen de detailhandel en inzetten op vernieuwende winkelconcepten (voorbeeld Gent)

De operationele doelstellingen zijn doelstellingen die op kortere termijn kunnen gerealiseerd worden en zijn meestal direct gelinkt aan concrete acties. Voorbeelden hiervan zijn:

- Het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit in het winkelgebied (voorbeeld Lokeren)
- De diversiteit van het aanbod bevorderen met extra inzet op de versterking en aantrekking van authentieke zaken en speciaalzaken (voorbeeld Gent)
- Het afstemmen van het parkeren op het winkelgebeuren (voorbeeld Boom)
- Het bereikbaar houden/maken van commerciële concentraties voor verschillende modi (voorbeeld Antwerpen)
- Het duidelijk communiceren van het beleid (voorbeeld Boom)

## Het actieplan als concrete uitwerking van de doelstellingen

De doelstellingen die geformuleerd zijn in de visie zullen in het actieplan door concrete acties en maatregelen bewerkstelligd worden. Verdere uitleg en uitwerking hiervan behoren tot module 4.





# 4

---

## MODULE 4: HOE HET BELEID IMPLEMENTEREN

---

In de voorgaande module is ingegaan op de wijze waarop het detailhandelsbeleid en de doelstellingen geformuleerd kunnen worden. Door de dynamiek in de detailhandelssector geldt dat dit alleen zinvol is als het beleid ook effectief geïmplementeerd wordt. In deze module gaan we nader in op deze implementatie.

We maken een onderscheid tussen het formuleren van acties en het implementeren ervan via instrumenten. Hiermee ontstaat een relatie tussen doelstellingen, acties en instrumenten.

De geformuleerde doelstellingen (bijvoorbeeld het verhogen van de totale omzet in het kernwinkelgebied) worden vertaald in concrete acties (bijvoorbeeld het organiseren van evenementen). De acties worden uitgevoerd via de inzet van instrumenten (bijvoorbeeld het aanwerven van een centrummanager of het geven van subsidies). Verderop in deze module zijn meer voorbeelden opgenomen.

### Het formuleren van acties

Er zijn uiteenlopende acties denkbaar die de kwaliteit van een (kern)winkelgebied kunnen bevorderen. In het onderstaande onderscheiden we drie typen van acties: acties gericht op ruimtelijke aspecten en de structuur van het aanbod, acties gericht op het verbeteren van het inhoudelijke (winkel)aanbod en acties gericht op communicatie en promotie.

#### ACTIES GERICHT OP RUIMTE EN STRUCTUUR

De meest voorkomende acties zijn gericht op het verbeteren van de ruimtelijke aspecten. Voorbeelden hiervan zijn:

- Het afbakenen van een winkelgebied
- Het heraanleggen van het openbaar domein
- Het autovrij of autoluw maken van (delen van) een winkelgebied
- Het voorzien in aanvullend en goed gelegen parkeergelegenheid
- Het verbeteren van de bereikbaarheid van een winkelgebied met het openbaar vervoer, per auto, enz.
- Het verbeteren van de kwaliteit van de gevels van winkelpanden
- Het stimuleren van het wonen boven winkels
- Het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit door extra kuisrondes
- ...

Soms worden acties gecombineerd, zoals de afbakening van winkelgebied, de heraanleg van het openbaar domein en het autoluw maken van het winkelgebied. Men moet er zich echter van bewust zijn dat deze acties belangrijk zijn, maar meestal onvoldoende effect hebben als het enkel hierbij blijft. De motieven van consumenten om ergens te gaan winkelen zijn niet alleen gericht op ruimtelijke of mobiliteitsaspecten, maar zeker ook op het aanbod zelf.

### **ACTIES GERICHT OP HET INHOUDELIJK AANBOD**

Een andere groep van acties is gericht op het versterken van het inhoudelijk aanbod. Met die acties wil men tegemoet komen aan de behoeften en de voorkeuren van de consument. Dat kan betrekking hebben op winkels, op beleving of op de combinatie met ander (bijvoorbeeld cultureel) aanbod. Het versterken van het aanbod kadert in principe binnen de doelstelling om de afvloeiing van koopkracht te beperken en/of de toevloeiing te verhogen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Het verruimen van het aanbod door het aantrekken van nog niet aanwezige winkels in het algemeen
- Het versterken van de aantrekkingskracht door het aantrekken van 'trekkers' (zowel succesvolle zelfstandigen als bekende ketens)
- Het zorgen voor onderscheidend vermogen voor de consumenten door het aantrekken van innovatieve formules
- Het stimuleren van meer beleving in het aanbod, bijvoorbeeld door modeshows, productpresentaties, events, ...
- Het zorgen voor duidelijke bewegwijzering tussen cultureel aanbod en een winkelgebied (gericht op toerism enz.)
- ...

Acties binnen deze groep zijn vaak de meest effectieve, maar ook de moeilijkst uitvoerbare acties. Het staat verder af van de traditionele beleidsmaatregelen van een gemeente. Vaak is het niet meer voldoende om te investeren in bijvoorbeeld het openbaar domein gelet op de toenemende concurrentie en de strijd om de gunst van de consument. Verdergaande acties om de doelstellingen te realiseren zijn dan noodzakelijk.

### **ACTIES GERICHT OP COMMUNICATIE EN PROMOTIE**

De derde groep van acties is gericht op de communicatie met verschillende doelgroepen. De hoofddoelgroep bestaat zonder meer uit de consumenten. Andere doelgroepen zijn winkels en investeerders of beleggers. Zonder passend aanbod is er immers geen winkelend publiek. Het is belangrijk dat de communicatie aangepast is aan de doelgroep waarop ze gericht is. Zo is er bijvoorbeeld een verschil in communicatie naar consumenten of communicatie naar investeerders.

#### **VOORBEELD**

In maart 2012 vond in Mechelen een congres plaats over de stand van zaken ten aanzien van de detailhandel in Vlaanderen. De stad Mechelen heeft specifiek voor de aanwezige doelgroepen - beleggers en ontwikkelaars - een wervende brochure opgemaakt en verspreid.

Een belangrijk uitgangspunt bij de opmaak van promotie maatregelen is het gegeven dat een (kern)winkelgebied vaak in concurrentie staat met bijvoorbeeld regionale shoppingcenters. Dit betekent dan ook dat de communicatie en promotie dezelfde

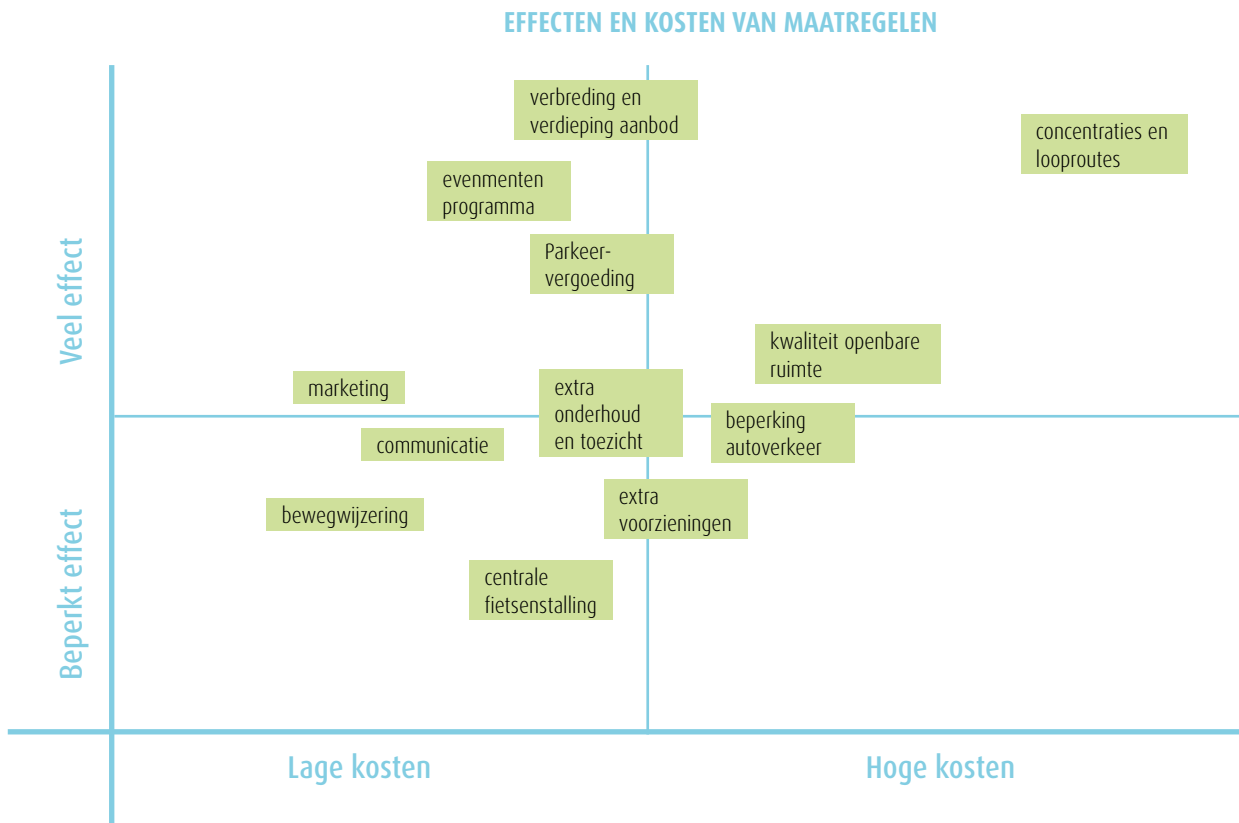
kracht moeten hebben als die van shoppingcenters. Veel steden en gemeenten moeten dus veel meer en andere vormen van communicatie aanwenden. De louter 'traditionele' manier van promotie voeren, zal niet volstaan.

Voorbeelden van acties op het gebied van communicatie en promotie zijn:

- Het hebben en actueel houden van een website met het aanbod, nieuwe winkels, acties, ...
- Het verzenden van een periodieke nieuwsbrief omtrent nieuwe acties, nieuw aanbod, ...
- Het periodiek verspreiden van brochures in de regio specifiek gericht op consumenten
- Het verspreiden van brochures bij specifieke zakelijke en professionele events gericht op retailers en beleggers
- Het verspreiden van radio en televisieboodschappen omtrent het aanbod

Een goed voorbeeld van een actief beheerde website is de website van het kernwinkelgebied in Beveren ([www.grootstewinkeldorp.be](http://www.grootstewinkeldorp.be)). Ook het winkelaanbod van Maasmechelen is overzichtelijk op internet weergegeven ([www.maasmechelen.com](http://www.maasmechelen.com)). Een voorbeeld van gerichte promotie-activiteiten is het jaarlijkse 'Warm Welkom Weekend' in Mechelen, waar twee keer per jaar op een zondagmiddag vele extra activiteiten worden georganiseerd. Ook in Mechelen presenteren zich één keer per jaar een aantal hippe winkels op de markt ([www.hippermarkt.be](http://www.hippermarkt.be)). Dit is een voorbeeld van een specifiek evenement dat veel extra publiek trekt.

**Bij het opstellen van het actieplan is het van belang om een prioriteitsvolgorde toe te kennen aan de acties.** Deze volgorde kan bepaald worden door de acties naar effect en kost af te wegen. In de onderstaande figuur wordt de relatie gelegd tussen de kosten en de effectiviteit van een maatregel. Naast de mate van effect is het ook van belang om te bekijken wélk effect de maatregel zal hebben en of dit het gewenste effect is. Een gemeente met weinig beschikbare middelen kan zo bijvoorbeeld opteren om eerst die acties met een groot effect en lage kost naar voren te schuiven.



Ten slotte is het van belang dat bij elke actie wordt aangegeven welke actor (intern of extern) verantwoordelijk is voor de implementatie ervan, en op welke termijn de actie moet gebeuren. Bij de timing moet ook voldoende aandacht besteed worden aan de volgorde van de te ondernemen acties en maatregelen. Bijvoorbeeld eerst het autoluw maken van een winkelstraat of eerst het voorzien van de mogelijkheid tot efficiënt parkeren in de buurt.

## Het implementeren van acties

De drie voorgaande groepen van acties kunnen weliswaar geformuleerd worden, bij de implementatie ervan kunnen verschillende instrumenten ingezet worden. Zoals reeds gesteld, moet na het formuleren van de acties, een keuze en een prioriteitsvolgorde aangegeven worden vooraleer kan overgegaan worden tot de implementatie. Deze keuze is onder meer afhankelijk van de (politieke) noodzaak en de middelen die voorhanden zijn.

We onderscheiden financiële en organisatorische instrumenten. Deze kunnen ook in combinatie worden ingezet.

### FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Traditioneel zetten gemeenten financiële stimuli in om bepaalde doelstellingen te bereiken. In onderstaande tabel zijn enkele voorbeelden van financiële instrumenten weergegeven, samen met de doelstellingen waarvoor ze ingezet kunnen worden:

Financiële instrumenten	Doelstellingen
Gevelrenovatiepremie	Verbeteren van de kwaliteit van winkelgevels.
Verhuispremie	Concentreren van versnipperd winkelaanbod.
Herbestemmingspremie	Stimuleren van de omzetting van winkels naar wonen bij verlaten winkelpanden die niet in afgebakende winkelgebieden liggen.
Leegstandstaks	Stimuleren van de omzetting van winkels naar wonen bij verlaten winkelpanden die niet in afgebakende winkelgebieden liggen.
Hergebruikpremie	Stimuleren van bijvoorbeeld het wonen boven winkels.
Vestigingspremie	Nieuwe winkeliers over de streep trekken om zich te vestigen in een bepaald winkelgebied.
...	...

Uitgewerkte voorbeelden van deze instrumenten zijn momenteel o.a. beschikbaar op de website van VVSG en zullen later ook beschikbaar zijn via het Vlaams KennisNetwerk Detailhandel (in oprichting, voor meer info contacteer het Agentschap Ondernemen).

De inzet van deze instrumenten garandeert echter niet dat de doelstellingen ook daadwerkelijk bereikt worden. Dat is immers afhankelijk van het gebruik ervan door de doelgroep. Ervaringen uit het verleden hebben aangetoond dat dit niet evident is, tenzij de bedragen die hieraan gekoppeld worden relatief hoog zijn. Daarnaast kunnen zeker niet alle doelstellingen en acties met financiële instrumenten geïmplementeerd worden. Denk bijvoorbeeld aan het aantrekken van nog ontbrekende ketens. Het is om deze reden vaak wenselijk dat gemeenten zelf meer



proactief handelen. Proactief handelen wil zeggen dat een gemeente niet (alleen) financiële instrumenten inzet, maar zelf initiatieven neemt en regie voert. Dat brengt ons bij de volgende groep instrumenten.

## ORGANISATORISCHE INSTRUMENTEN

Bij veel maatregelen is voor de implementatie ervan initiatief en regie nodig vanuit de gemeente. Dit wil niet zeggen dat een gemeente alles zelf moet doen. Integendeel zelfs. Samenwerking met andere actoren, zoals Unizo, een handelaarsvereniging of individuele winkeliers is sterk aan te bevelen. Dit neemt niet weg dat de uitwerking van een dergelijk samenwerkingsverband doorgaans geïnitieerd zal moeten worden vanuit de gemeente. Vervolgens kunnen de andere actoren, al dan niet ondersteund door, of in samenwerking met de gemeente, zelf bepaalde acties uitvoeren. Het type acties is doorgaans gericht op promotie, communicatie en de organisatie van events.

Niet alle acties kunnen door andere actoren worden uitgevoerd. Sommige activiteiten zijn te tijdsintensief, te kostbaar, of behoren niet tot hun bevoegdheden. Denk hierbij aan het aantrekken van nieuwe winkels, het uitvoeren van communicatie op TV of het heraanleggen van het openbaar domein. Deze activiteiten moeten dus uitgevoerd worden door de gemeente. In organisatorische zin is de meest voorkomende vorm die hiervoor in het leven wordt geroepen door een gemeente die van een centrummanager.

In de praktijk verschilt het takenpakket van een centrummanager nogal tussen gemeenten onderling. Dit varieert van het begeleiden bij en adviseren van vergunningen tot het organiseren van evenementen. Soms realiseren centrummanagers ook projecten, zoals het voorbeeld van Diksmuide aangeeft. De aanstelling van een centrummanager zal geen oplossing bieden voor alle aangegeven maatregelen. Zijn mogelijkheden zijn begrensd door de beschikbare tijd en de competenties die gevraagd worden van een centrummanager. Waar vind je iemand die goede commerciële vaardigheden en ervaring in een publieke omgeving heeft, die detailhandelskennis, marketingkennis en vastgoedkennis heeft, die strategisch kan denken en handelen en uitvoerend bezig kan zijn, die goed structurele werkzaamheden kan verrichten en goede projectmatige competenties heeft, die autoriteit, opleiding en ervaring in dit alles heeft en voor een bescheiden loon wil werken?

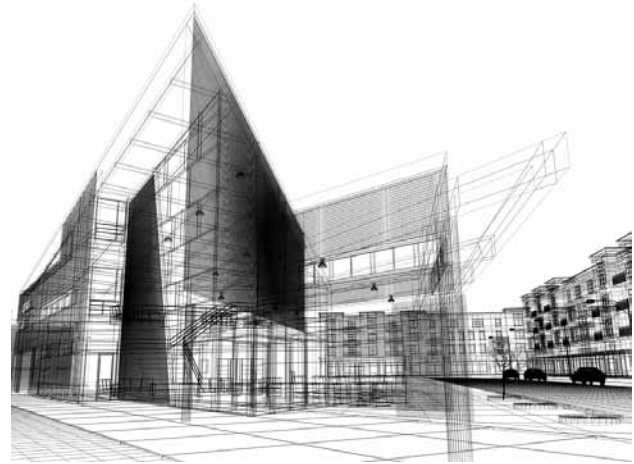
Het is daarom van belang om, voor een centrummanager wordt aangesteld, eerst het detailhandelsbeleid te formuleren, gevolgd door doelstellingen en concrete acties. Daarna moet bekeken worden voor welke doelstellingen en acties een centrummanager ingezet kan worden. Op die manier kan het takenpakket van de centrummanager op voorhand duidelijk omschreven worden. Ook kan concreet bekeken worden wat aanvullend nodig is om de andere maatregelen uit te voeren.

### VOORBEELD

In Beveren is een handelaarsvereniging, namelijk de vzw Aangenaam winkelen Beveren, actief. Deze vzw is niet alleen zeer actief in het promoten van het winkelgebied, maar richt zich op het versterken van het winkelaanbod in brede zin. De centrummanager van Beveren is in dienst van deze vzw. De vzw ontvangt een werkingstoelage van € 175.000 per jaar van de gemeente. Deze participeert ook in het bestuur van de vzw. Daarnaast dienen de handelaars in het centrum van Beveren wel een handelaarsbijdrage te betalen aan de gemeente. Zo is er een bijdrage vanwege het gemeentebestuur en vanwege de handelaars zelf.

### VOORBEELD

De gemeente Diksmuide hanteert het volgende takenpakket voor het centrummanagement (2012): 'Het Centrummanagement is een overkoepelende benaming van alles wat betrekking heeft tot de promotie van het handelscentrum en het product "Diksmuide". Hierin zitten alle activiteiten, die bijdragen tot een sterk en dynamisch handelsapparaat. Deze dienst organiseert evenementen, verzorgt de public relations, begeleidt projectmatig bepaalde vastgoedprojecten en biedt nieuwe investeerders diverse voordelen/mogelijkheden aan. Verder staat de dienst in voor de promotie van het product "Diksmuide" via mediacampanes, folders, stickers, place mats en affiches. Deze dienst adviseert het beleid in het algemeen betreffende stadsontwikkeling, verkeer en mobiliteit'.



Een centrummanager kan ook aangenomen worden door een handelaarsvereniging. Deze laatste heeft meestal de vorm van een vzw. Er zijn verschillende mogelijkheden om een handelaarsvereniging of Business Improvement District (BID) (financieel) vorm te geven. Meer informatie hierover is opgenomen in het document 'financieringsmodellen kernversterking' dat te vinden is op [www.ondernemingsvriendelijkegemeente.be](http://www.ondernemingsvriendelijkegemeente.be).

Bij de implementatie van de detailhandelsmaatregelen spelen structurele en tijdelijke activiteiten een rol. Een centrummanager kan in principe het best (maar niet uitsluitend) ingezet worden voor structurele activiteiten, zoals het voeren van communicatie, het organiseren van evenementen, enz.

#### VOORBEELD

In Ronse is in 1997, met de opmaak van een commercieel plan, de eerste stap gezet naar de opwaardering van de het centrumgebied. Via een aantal beleidsbeslissingen en de inzet van enkele instrumenten zoals een handelspandenfonds, is in ruim tien jaar stap voor stap gewerkt aan het huidige succes. Tijdens dit gehele proces hebben één, en later twee, medewerkers lokale economie voltijds gewerkt aan de voorbereiding van beleidsbeslissingen, van projecten en de opmaak en de uitvoering van het instrumentarium.

Tijdelijke activiteiten vergen doorgaans een projectmatige aanpak. Denk hierbij aan het voorbereiden en begeleiden van een pakket maatregelen om de bereikbaarheid van het centrumgebied te verbeteren. Andere voorbeelden zijn het opzetten van een detailhandelsfonds, het vormgeven en invoeren van de eerder aangegeven financiële instrumenten en het opzetten van een samenwerkingsverband met een handelaarsvereniging. Voor deze tijdelijke activiteiten kan beter een tijdelijke projectleider aangewezen worden. Deze kan zich voor een periode van

bijvoorbeeld drie jaar concentreren op het implementeren van deze tijdelijke activiteiten.

Ten slotte kan ook een (dochter van een) Autonoom Gemeente Bedrijf als een financieel/organisatorisch instrument ingezet worden. Zeker als er sprake is van meer (kapitaal)intensieve ruimtelijke en vastgoedgeoriënteerde activiteiten. Een voorbeeld hiervan is het realiseren van grotere winkloppervlaktes, door de aankoop, herontwikkeling en verkoop van winkelpanden. In zo een geval kunnen door een Autonoom Gemeente Bedrijf samenwerkingsverbanden worden aangegaan met private partijen. Vaak kan een Autonoom Gemeente Bedrijf hierbij gebruik maken van een Handelspandenfonds. Dit is een rollend fonds waarmee winkelpanden worden aangekocht en herontwikkeld. Het voorbeeld van het Autonoom Gemeente Bedrijf past bij een vergaande proactieve opstelling van een bestuur.

#### VOORBEELD

Het Stadsontwikkelingsbedrijf van Kortrijk initieerde in 2003 in samenwerking met de eigenaren van enkele naast elkaar gelegen grote leegstaande school- en andere gebouwen in de Wijngaardstraat, de (Kleine) St. Jansstraat en de Sionstraat, een gebied voor de realisatie van winkelcentrum 'K in Kortrijk'. Via de oprichting van een dochtervenootschap, de NV pandenfonds, werken het Stadsontwikkelingsbedrijf Kortrijk en de ontwikkelaar Foruminvest nog verder aan de opwaardering van het omliggend gebied.

## De kosten van verschillende maatregelen

De keuze om bepaalde maatregelen wel of niet te weerhouden, is onder meer afhankelijk van het beschikbare budget. Het is een evenwichtsoefening tussen de maatregelen die (prioritair) wenselijk zijn en de middelen die een gemeente kan of wil vrijmaken.

In elk geval moet een strategisch commercieel plan inzicht bieden in de mogelijke acties en de kosten die hieraan verbonden zijn. Op basis daarvan kan dan de onderhandeling over het budget plaatsvinden. In de volgende tabel is een overzicht van de kosten van enkele maatregelen weergegeven. Er wordt daarbij uitgegaan van maatregelen op maat van de specifieke detailhandels-situatie van een stad van ruim 35.000 inwoners.

Actie	Maatregelen	2012	2013	2014	Totaal	
Projectmanager		45.000	45.000	45.000	135.000	1,5 dag per week
Aantrekken centrummanager		45.000	45.000	45.000	135.000	4 dgn per week
Coalities vormen (handelaars/Unizo/beleggers...)	In projectmanagement				0	
Marketing kernversterking	Mediacampagne	20.000	20.000	20.000	60.000	
Behoud van huidige trekkers	In projectmanagement				0	
Opmaak en implementatie nwe fin. instrumenten	In projectmanagement				0	
Actieve inzet nieuwe grote opp.	Handelpandenfonds (rol-lend)	2.500.000			2.500.000	niet in totale kosten opgenomen
Openbaar domein aanpassen		400.000	400.000		800.000	
Verbeteren ruimtelijke kwaliteit	Gevelrenovatiepremie	80.000	60.000	40.000	180.000	max. 10.000 per gevel
Verbeteren leefbaarheid kernwinkelgebied	Hergebruikpremie wonen boven winkels	60.000	60.000	60.000	180.000	max. 15.000 per ontsluiting
Communicatie kerwinkelgebied versterken	Subsidie website, folders, ...	20.000	10.000	10.000	40.000	bijdrage aan vzw ...
Aantrekken nieuwe winkels (trekkers)	Vestigingspremie	90.000	90.000	90.000	270.000	max. 40.000 per nieuwe vestiger
Stimuleren verhuizers naar kernwinkelgebied	Verhuispremie	30.000	30.000	30.000	90.000	max. 10.000 per verhuizer
Ontwikkelen evenementen	Opstartsubsidie	25.000	15.000	10.000	50.000	subsidie
Actieve omzetting: straat van winkels naar woningen	Omzettingpremie	30.000	20.000	10.000	60.000	max 10.000 per omzetting
Heraanleg (op middelllange termijn)					pm	
<b>Totaal</b>		<b>845.000</b>	<b>795.000</b>	<b>360.000</b>	<b>2.000.000</b>	

## Relaties tussen doelstellingen, acties en instrumenten

De uit te voeren acties hangen zeer nauw samen met de geformuleerde doelstellingen. Om de acties uit te kunnen voeren, zijn instrumenten noodzakelijk. In de volgende tabel zijn enkele voorbeelden opgenomen van de relatie tussen doelstellingen, acties en instrumenten.

De doelstelling geeft aan wat het beoogde effect is. De beschreven actie maakt duidelijk wat er moet gebeuren. Het instrument geeft aan hoe de actie gerealiseerd zal worden.

Doelstellingen	Acties	Instrumenten
Verhogen van de kwaliteit van het winkelgebied	Verbeteren van de kwaliteit van winkelgevels	Gevelrenovatiepremie Proactieve benadering pand-eigenaren door projectleider
	Stimuleren van het wonen boven winkels	Hergebruikpremie Proactieve benadering pand-eigenaren door projectleider
Versterken van het winkel-aanbod	Aantrekken van ontbrekende ketens Aantrekken van nieuwe lokale aanbieders	Vestigingspremie Autonoom Gemeente Bedrijf/ Handelspandenfonds Proactieve benadering ketens door centrummanager
Versterken van de beleving in het kernwinkelgebied	Organiseren van evenementen	Oprichten vzw kernwinkelgebied Subsidiëren vzw
	Relatie leggen met ander (cultureel, horeca) aanbod	Aanpassen communicatie-teksten Wederzijdse verwijzingen in openbare ruimte

# 5

---

## MODULE 5: HOE HET BELEID MONITOREN

---

Het verbeteren van de detailhandelssituatie is geen eenmalige activiteit. Het vergt een langdurige inspanning, waarbij doorgaans een ruim pakket aan maatregelen en instrumenten moet worden ingezet.

De praktijk wijst uit dat het niet vanzelfsprekend is dat de geformuleerde doelstellingen ook (in voldoende mate) worden behaald. Het is dus van belang om de situatie periodiek te meten. Als de doelstellingen inderdaad onvoldoende worden behaald, stelt zich de vraag: ligt dit aan ons zelf (zijn bijvoorbeeld de gekozen instrumenten wel voldoende effectief) of wordt dit veroorzaakt door een veranderende omgeving (bijvoorbeeld meer succesvolle marketing van een nabijgelegen shoppingcenter of veel meer internetbestedingen). Het verkrijgen van een goed inzicht in de oorzaken is immers noodzakelijk om de juiste bijstellingen uit te voeren.

In wat volgt, gaan we in op het monitoren van doelstellingen, acties en instrumenten. Wat er gemeten moet worden, hangt uiteraard af van de geformuleerde doelstellingen. Deze zullen per gemeente verschillen. Hoewel het vormgeven van een monitoringsysteem dus altijd maatwerk is, worden in deze module de meest voorkomende voorbeelden gehanteerd.

Het monitoren staat tot op vandaag nog in de kinderschoenen. Enkel van de steden Gent en Antwerpen is bekend dat zij actief de evoluties in de aanbodgegevens opvolgen. Wel stelt de provincie Antwerpen sinds kort aanbodgegevens ter beschikking van steden en gemeenten. Ook maakt Unizo in 2012, op basis van een pilootproject in Leuven en Roeselare, een winkelbarometer op voor de dertien centrumsteden (met mogelijke uitbreiding naar andere steden en gemeenten). Dat neemt niet weg dat het monitoren van het detailhandelsbeleid een hoge prioriteit moet krijgen. Dit zowel vanuit het perspectief van de Beleids- en Beheerscyclus, als vanuit het gegeven dat de verwachte dynamiek in de detailhandelssituatie vereist dat er kort op de bal gespeeld wordt.

### Het monitoren van de doelstellingen

De doelstellingen worden gekozen in functie van de verwachte bijdragen die ze hebben bij het realiseren van de gekozen ambities. Daarnaast moeten de doelstellingen realistisch zijn zodat deze ook daadwerkelijk behaald kunnen worden via verschillende maatregelen en instrumenten. Soms kan objectief gemeten worden of doelstellingen behaald worden, bijvoorbeeld aan de hand van de inventarisatie van de aanbodgegevens. Vaak gaat het echter om subjectieve informatie (meningen). Deze worden gemeten door een bevraging van de doelgroep.

In elk geval is het wenselijk dat aan de hand van een aantal indicatoren periodiek wordt gemeten of de vooropgestelde doelstellingen behaald zijn (zullen worden). Wat er precies gemeten moet worden, hangt uiteraard af van de geformuleerde doelstellingen. In volgend overzicht worden een aantal veel voorkomende doelstellingen, de bijbehorende indicatoren en de meetinstrumenten weergegeven:

Doelstellingen	Indicatoren	Meetinstrument
Verhogen van de kwaliteit van het winkelgebied	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleving van consumenten over kwaliteit van de wandelstraat</li> <li>• Beleving van consumenten over gewelkwaliteiten</li> <li>• Beleving van netheid</li> <li>• Veiligheidsgevoel van consumenten</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquête onder het winkelend publiek</li> </ul>
Versterken van het winkelaanbod	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal leegstaande winkelpanden</li> <li>• De branchemix</li> <li>• Aanwezige en ontbrekende ketens en zelfstandigen</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse van de aanbodgegevens (na inventarisatie)</li> </ul>
Versterken van de beleving in het kernwinkelgebied	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal evenementen</li> <li>• Aantal combinatiebezoeken met o.a. culturele voorzieningen</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meten van de aard en het aantal feitelijke evenementen en hun bezoekers</li> <li>• Enquête onder het winkelend publiek</li> </ul>
Verhogen van de toevloeiing vanuit de regio en/of verlagen van de afvloeiing vanuit de gemeente naar andere clusters	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezoekfrequentie en bestedingen van inwoners en van overige bezoekers in een winkelgebied</li> <li>• Bezoekfrequentie en bestedingen van inwoners op andere plaatsen buiten de eigen winkelgebieden/ gemeente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoeren van een koopstromenonderzoek</li> </ul>
Herpositioneren van een winkel cluster met hoge leegstandcijfers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal leegstaande winkelpanden</li> <li>• De branchemix</li> <li>• Marktsegment (hoog/laag) van de aanwezige winkels</li> <li>• Aanwezige en ontbrekende ketens en lokale aanbieders</li> <li>• De beleving van de consumenten over het winkelgebied</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse van de aanbodgegevens (na inventarisatie)</li> <li>• Enquête onder het winkelend publiek</li> </ul>

## Het monitoren van de acties

Voor de acties geldt dat het niet voldoende is om alleen de behaalde successen, zoals het aantal gegeven subsidies voor gevelrenovatie, te meten. De kans bestaat dat de kwaliteit van andere gevels ondertussen is afgenomen, waardoor het aantal slechte gevels toeneemt in absolute cijfers, ondanks de premies voor gevelrenovatie. De beoogde doelstelling, in dit geval het verhogen van de kwaliteit van het winkelgebied, is dan op dat punt niet behaald.

Het is dus van belang om de maatregelen en de instrumenten afzonderlijk te monitoren. Daarbij moet uiteraard wel de situatie in zijn geheel bekeken worden. In de onderstaande tabel zijn voorbeelden opgenomen van de relaties tussen acties, de indicatoren en het meetinstrument.



Acties	Indicatoren	Meetinstrument
Verbeteren van de kwaliteit van winkelgevels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het aantal kwalitatief mindere gevels in een gebied</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visuele inventarisatie</li> </ul>
Stimuleren van het wonen boven winkels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het aantal leegstaande woningen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visuele inventarisatie + bevolkingsregister</li> </ul>
Aantrekken van ontbrekende ketens en trekkende zelfstandigen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het aantal aanwezige en ontbrekende ketens</li> <li>Het aantal aanwezige en ontbrekende zelfstandige trekkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse van actuele aanbodgegevens</li> </ul>
Organiseren van evenementen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het aantal evenementen en bezoekers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquêtes en bezoekersmeting tijdens evenementen</li> <li>Analyse van deze geaggregeerde gegevens</li> </ul>
Relatie leggen met ander (cultureel, horeca) aanbod	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het aantal combinatiebezoeken door bezoekers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquête via koopstromenonderzoek</li> <li>Enquêtes tijdens evenementen</li> </ul>



## Het monitoren van de instrumenten

Het inzetten van instrumenten betekent zeker niet dat deze ook meteen succesvol zijn. Zeker voor financiële instrumenten, zoals premies, geldt dat de reacties in het veld beperkt kunnen zijn. Vandaar dat een frequente meting van het succes van belang is. In de tabel hieronder zijn voorbeelden opgenomen van de relaties tussen de instrumenten, de indicatoren en het meetinstrument.

Instrumenten	Indicatoren	Meetinstrument
Gevelrenovatiepremie Proactieve benadering pandeigenaren door projectleider	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het aantal gevoerde gesprekken met eigenaren</li> <li>Het aantal aanvragen en toegewezen premies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse van een registratiesysteem per instrument</li> </ul>
Hergebruikpremie wonen boven winkels Proactieve benadering pandeigenaren door projectleider	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het aantal gevoerde gesprekken met eigenaren</li> <li>Het aantal effectief in gebruik genomen woningen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse van een registratiesysteem per instrument</li> </ul>
Vestigingspremie Autonoom Gemeente Bedrijf/Handelspan- denfonds Proactieve benadering ketens door cen- trummanager	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het aantal gesprekken met vestigings- managers van ketens</li> <li>Het aantal effectief gevestigde nieuwe keten</li> <li>Het aantal aanvragen en toegewezen premies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse van een registratiesysteem per instrument</li> <li>Analyse van actuele aanbodgegevens</li> </ul>
Idem voor zelfstandigen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idem voor zelfstandigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idem voor zelfstandigen</li> </ul>
Oprichten vzw kernwinkelgebied Subsidiëren vzw	<ul style="list-style-type: none"> <li>De aard en het aantal uitgevoerde acti- viteiten door de vzw</li> <li>Het aantal bezoekers en hun waarde- ring van deze uitgevoerde activiteiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse van een registratiesysteem per instrument</li> <li>Enquêtes en bezoekersmeting tijdens evenementen</li> <li>Analyse van deze geaggregeerde ge- gevens</li> </ul>
Aanpassen communicatieteksten Wederzijdse verwijzingen in openbare ruimte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het aantal effectief aangepaste com- municatieteksten</li> <li>Het aantal verwijzingen in de openbare ruimte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse van een registratiesysteem per instrument</li> </ul>

## De kosten en frequentie van het monitoren

Het monitoren van de detailhandelssituatie vraagt tijd en geld. Daarnaast worden aanbodgegevens standaard slechts eenmaal per twee jaar door Locatus opnieuw 'in het veld' gemeten. Frequenter monitoren van deze gegevens betekent dat deze frequenter gemeten moeten worden. Op zich is dat mogelijk, maar het verhoogt de kosten. Dat geldt ook voor de vraaggegevens: een frequente monitoring van deze gegevens betekent ook het frequent uitvoeren van een koopstromenonderzoek. Bovendien voeren veel concurrenten, zoals shoppingcenters en shoppingparks, een vrijwel doorlopend (vereenvoudigd) koopstromenonderzoek uit. Het verzamelen van de aanbod- en koopstromengegevens vergt dezelfde kosten als eerder in de leidraad aangegeven. Daarnaast kosten ook de analyses en de rapportage tijd en geld.

Voor de drie verschillende monitormomenten die verder in deze module worden aangegeven, geldt de volgende indicatieve kostenraming:

- de jaarlijkse basismeting vergt een tweetal dagen (excl. de kosten van de aanbodinventarisatie)
- de tussenevaluatie vergt een viertal dagen (excl. de kosten van de aanbodinventarisatie en koopstromenonderzoek)
- de beleidsevaluatie vergt een tiental dagen (excl. de kosten van de aanbodinventarisatie en koopstromenonderzoek)

Het is dus van belang om niet intensiever en niet frequenter te monitoren dan strikt noodzakelijk is. Wat noodzakelijk is hangt af van de vooropgestelde ambities, de eventuele problematieken die zich voordoen en het beschikbare budget van een gemeente. Uitgaande van een min of meer gemiddelde situatie binnen een gemeente, kan de volgende methodiek en frequentie van monitoren worden gehanteerd:

	Meting basisindicatoren -elk jaar-	Tussenevaluatie -elke 3 jaar-	Beleidsvaluatie -elke 6 jaar-
<b>Wat te meten</b>	<p>Monitoren van de uitvoering van het beleid via enkele belangrijke en relatief eenvoudig beschikbare indicatoren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veranderingen in het aanbod</li> <li>• De effectiviteit van de ingezette instrumenten</li> </ul>	<p>Monitoren van de uitvoering van het beleid gericht op een tussenevaluatie van de maatregelen en instrumenten zelf.</p> <p>Zie voorgaande kolom +</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanvullende verandering in het aanbod</li> <li>• Veranderingen in de vraag</li> <li>• De effectiviteit van de ingezette maatregelen</li> <li>• De mate waarin de doelstellingen worden behaald</li> </ul>	<p>Monitoring van het volledige beleid en de contextuele situatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De mate waarin de omgeving is veranderd</li> <li>• De mate waarin de ambities zijn bereikt</li> <li>• De mate waarin de doelstellingen zijn behaald</li> <li>• De effectiviteit van de ingezette maatregelen</li> <li>• De effectiviteit van de ingezette instrumenten</li> </ul>

	Meting basisindicatoren -elk jaar-	Tussenevaluatie -elke 3 jaar-	Beleidsvaluatie -elke 6 jaar-
<b>Hoe te meten</b>	<p>Veranderingen in het aanbod:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolutie van de leegstand (totaal/binnen clusters)</li> <li>• Evolutie van het aantal winkels en winkelopp. (totaal/binnen clusters)</li> <li>• Evolutie verspreide winkelaanbod versus clusters</li> </ul>	<p>Veranderingen in het aanbod: Zie kolom 1 +</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolutie van de winkeloper-vlaktes</li> <li>• Evolutie van de functionele mix</li> <li>• Evolutie van de branches en branchemix</li> <li>• Evolutie in ketens/zelfstandigen</li> <li>• Evolutie aanbod in pijplijn</li> </ul>	<p>De mate waarin de omgeving is veranderd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualisatie van de alg. socio-ec. positionering</li> <li>• alg. beleidsmatige context</li> <li>• De evolutie van de vraag (zie tweede kolom)</li> <li>• De evolutie van het aanbod (zie eerste kolom)</li> <li>• Actualisatie van de benchmark</li> <li>• Actualisatie van de concurrentiepositie</li> <li>• Evolutie in de marktruimte</li> <li>• Evoluties in de trends en ontwikkelingen</li> </ul>
	<p>De effectiviteit van de ingezette instrumenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie de eerdere paragraaf over dit onderwerp. Het betreft hier geen evaluatie, maar een weergave van de situatie. Hoeveel premies zijn verstrekt? Hoeveel activiteiten hebben de verschillende actoren uitgevoerd? Hoeveel extra bezoekers heeft dit opgeleverd? ...</li> </ul>	<p>Veranderingen in de vraag:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolutie koopbinding en koop-attractie</li> <li>• Evolutie van de aantrek op of afvloeiing naar andere gemeenten</li> <li>• Evolutie van de bezoekmotieven van de consument aan het winkelgebied</li> <li>• Evolutie van de gemiddelde verblijfsduur, de gemiddelde bestedingen, enz.)</li> </ul>	<p>De mate waarin de ambities zijn bereikt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie de eerdere paragraaf over dit onderwerp. Het betreft hier een grondige evaluatie van de gestelde ambities. Zijn deze achteraf haalbaar gebleken? Moeten ze worden bijgesteld i.f.v. nieuwe contextuele factoren of nieuwe bestuurlijke inzichten, bijvoorbeeld naar prioriteiten?</li> </ul>
		<p>De effectiviteit van de ingezette instrumenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie de eerdere paragraaf over dit onderwerp. Het betreft hier een tussenevaluatie over de effectiviteit van het instrumentarium. Bijstellingen, zoals de hoogte van de subsidiebedragen, zijn op grond hiervan mogelijk.</li> </ul>	<p>De mate waarin de doelstellingen zijn behaald:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie de eerdere paragraaf over dit onderwerp. Het betreft hier een grondige evaluatie van de gestelde doelstellingen. Zijn deze achteraf realistisch gebleken? Moeten ze worden bijgesteld i.f.v. nieuwe interne of externe factoren?</li> </ul>

Meting basisindicatoren -elk jaar-	Tussenevaluatie -elke 3 jaar-	Beleidsvaluatie -elke 6 jaar-
	De effectiviteit van de ingezette acties: <ul style="list-style-type: none"> <li>Zie de eigen geformuleerde acties. Het betreft hier een tussenevaluatie. Zijn de acties uitgevoerd? Hoe zijn de eerste bevindingen? Moet er bijsturing van het instrumentarium plaatsvinden?</li> </ul>	De effectiviteit van de geformuleerde acties: <ul style="list-style-type: none"> <li>Zie de eerdere paragraaf over dit onderwerp. Het betreft hier wel een grondige evaluatie van de gekozen maatregelen. Zijn deze voldoende effectief gebleken? Moeten ze worden bijgesteld of moeten aanvullende maatregelen ontwikkeld worden, bijvoorbeeld in het kader van bijgestelde ambities of doelstellingen?</li> </ul>
	De mate waarin de doelstellingen worden behaald: <ul style="list-style-type: none"> <li>Zie de eigen geformuleerde doelstellingen. Het betreft hier een tussenevaluatie. Evolueren de doelstellingen positief? Zijn er tussentijdse bijstellingen noodzakelijk?</li> </ul>	De effectiviteit van de ingezette instrumenten: <ul style="list-style-type: none"> <li>Zie de eerdere paragraaf over dit onderwerp. Het betreft hier wel een grondige evaluatie van de effectiviteit van elk instrument. Dragen ze voldoende bij aan het behalen van de maatregelen en doelstellingen? Moeten ze grondig worden bijgesteld? Zijn aanvullende instrumenten noodzakelijk om de (gewijzigde) doelstellingen en maatregelen te kunnen realiseren?</li> </ul>

Het meten van de situatie na respectievelijk een, drie en zes jaar moet niet verward worden met de scoop van het detailhandelsbeleid. In het detailhandelsbeleid wordt een gewenste situatie vooropgesteld die ca. tien jaar vooruit ligt. Met het frequent monitoren wordt tussentijds beoordeeld of de gemeente nog op de goede weg zit.

Inhoudelijk betreft het monitoren meer dan het eenvoudigweg opstellen van lijstjes met gegevens. Het gaat om het daadwerkelijk analyseren van de gegevens en het trekken van conclusies hieruit. Zo is het bijvoorbeeld van belang dat de gegevens afgezet worden tegen het verleden, zodat evoluties en trends zichtbaar worden. De analyses die gebeuren bij de opmaak van een strategisch commercieel plan kunnen hierbij als nulmeting dienen.

De monitorgegevens en analyses moeten ook gepresenteerd worden in de vorm van een (beknopt) rapport. Belangrijk is dat de samenhang en de relatie met het beleid er duidelijk in naar voren komt. Dat rapport bevat ook een aantal conclusies en aanbevelingen voor de beleidsmakers. Als de resultaten positief zijn, kan het ook leiden tot een persmoment (= gratis marketing voor de detailhandel en het gevoerde beleid). Het is ook van belang dat er een vaste frequentie van monitoren ontstaat. Op die manier krijgt het de juiste prioriteit (wordt het niet 'vergeten') en kijken beleidsmakers er ook naar uit.



## BIJLAGEN

### ACTUELE TRENDS

De dynamiek in de detailhandelssector is de laatste decennia al sterk geweest, en neemt voor de nabije toekomst zeker nog toe. Volgens een trendrapport Retail 2020 zullen de veranderingen de komende 10 jaar groter zijn dan de afgelopen 20 jaar. Wordt er gekeken naar de feitelijke ontwikkelingen (zie onderstaande tabel) dan kunnen deze conclusies alleen maar gedeeld worden.

Op dit moment treden vanuit alle hoeken veranderingen op, die elkaar ook nog versterken: de consumenten gedragen zich bij hun aankopen en voorkeuren in toenemende mate anders, de technologische ontwikkelingen (internet, smartphones,...) nemen snel toe, retailers communiceren op andere manieren met de consumenten en bieden verschillende verkoopkanalen aan, er is een stijging van perifere aanbodclusters en deze aanbodclusters zetten sterker in op (shopping) beleving als een extra laag boven de individuele winkels/retailers, enz.

Deze ontwikkelingen gaan razend snel en hebben nu al invloed op de traditionele (kern)winkelgebieden. In de onderstaande tabel zijn de trends aangegeven, evenals de effecten voor de (kern)winkelgebieden enerzijds en de lokale detailhandelsstructuur als geheel anderzijds.

TRENDS	EFFECTEN VOOR (KERN)WINKELGEBIEDEN
<b>Consumentengedrag</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Cross-channel aankopen</b> De consument maakt in toenemende mate gebruik van meerdere kanalen. Hij oriënteert zich op internet en stapt vervolgens een fysieke winkel binnen om te kijken en te voelen. Binnenkort maakt hij wellicht gebruik van zijn mobiele telefoon voor de uiteindelijke aankoop. En dan zijn er nog vele andere combinaties mogelijk.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wenselijkheid om cross-channel beleving aan te bieden in (kern)winkelgebieden: draadloos internet, content (gsm-website) door winkeliers, sms-aanbiedingen, plattegrond op maat gsm, aanbiedingen-overzicht (kern)winkelgebieden, ...</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Stijgende internetaankopen</b> Internet aankopen zijn in Europees perspectief nog bescheiden, maar 70% van de huidige internetaanbieders verwacht een sterke stijging (&gt;40%) van de internetverkopen in de komende jaren. Meest aangekocht zijn decoratieartikelen, modeaccessoires en kleding.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Waarschijnlijke afname fysieke winkeloppervlakte, gelet op type meest verkochte artikelen zal dit waarschijnlijk de kernwinkelgebieden fors raken.</li><li>• Vanuit winkelgebieden minder opslag en distributie.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Glocalisering</b> Productie en inkoop vinden steeds meer mondiaal plaats, terwijl behoeften van consumenten lokaal in bepaalde mate blijven verschillen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ook kansen voor zelfstandigen, die juist kunnen inspelen op 'lokale' voorkeuren. Daarmee ook kansen voor kernwinkelgebieden.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Digitale superconsument</b> Gebruikers van sociale media beïnvloeden elkaar in toenemende mate: what to shop and where to shop</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Winkelgebieden dienen op zijn minst op de hoogte te zijn van de trends binnen de sociale media. Nog beter is dat ze hieraan deelnemen en invloed uitoefenen.</li></ul>

TRENDS	EFFECTEN VOOR (KERN)WINKELGEBIEDEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>De hybride consument</b> De (vooral jongere) consumenten worden steeds minder trouw aan winkelgebieden. Ze doen wat ze willen op de momenten dat ze dat willen en waar ze dat willen. De ene keer is dit doelgericht (runshopping), de andere keer recreatief (funshopping), en dan wil men nog beleving ook.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanbodclusters, dus ook kernwinkelgebieden, treden steeds meer in concurrentie met elkaar om de gunst van de consument. Alle marketingmiddelen dienen hierbij te worden ingezet. Maar marketing is niet genoeg, feitelijk dient een kernwinkelgebied maximaal in te zetten op recreatief shoppen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Toenemend individualisme</b> Steeds meer behoefte aan maatwerk en onderscheidend vermogen bij consument.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kansen voor niet-ketens en dus juist voor kernwinkelgebieden.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Toenemende vergrijzing</b> Hiermee ontstaat een verminderde mobiliteit van een steeds grotere bevolkingsgroep.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buurtwinkelconcentraties nemen toe in belang. Deze vervullen in toenemende mate ook een sociaal aspect. Veiligheid wordt eveneens van groter belang en er ontstaan nieuwe marktniches.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Afnemende vrije tijd van consumenten</b> Vooral bij jongere consumenten neemt de arbeidstijd en het werkgerelateerd reizen steeds meer tijd in beslag. Senioren hebben meer vrije tijd, maar percipiëren dit doorgaans zo niet (veel andere activiteiten).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belang van winkelconcentraties neemt toe, vanuit een efficiëntiebehoefte van consumenten. Dit biedt kansen voor een clustergericht beleid.</li> </ul>
Trends retailers	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Multicommunicatie door retailers</b> Retailers communiceren enerzijds landelijk en anderzijds lokaal met de consumenten. Aanvullend geven ze in toenemende mate productinformatie (waaronder aanbiedingen) aan passerende consumenten via bijvoorbeeld sms.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het zijn vooral ketens die voorop lopen met nieuwe vormen van communicatie. Consumenten zullen hier gewend aan raken en verwachten dit ook van zelfstandigen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prijs/kwaliteitvechters versus High-end aanbieders</b> Er vindt in toenemende mate een scheiding plaats tussen winkels die gaan voor een optimale prijs-kwaliteitverhouding (zoals H&amp;M) en retailers die zich richten op het high-end segment (zoals Nike). In toenemende mate zien we de scheiding ook terugkomen in de aanbodclusters: ook de nieuwe generatie shoppingcenters kiezen voor hetzij primair het hoger segment, hetzij meer het middensegment. Zeker het type high-end gebruikers zoeken elkaar op en verwachten ook een hoge kwaliteit van het winkelgebied.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als (kern)winkelgebieden zich niet specifiek richten op de high-end retailers, dan is de kans erg groot dat ze deze verliezen aan andere aanbodclusters.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aanbod brandstores neemt toe</b> Retailers willen zelf meer vat hebben op hun verkoopstrategie en openen daartoe meer eigen winkels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vooral shoppingcenters trekken hard aan deze brandstores. Ook kernwinkelgebieden zullen zich actief moeten profileren als vestigingsplaats voor deze winkels teneinde de slag niet te verliezen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Afname van het aantal zelfstandigen</b> Steeds meer (lang) bestaande zelfstandige winkels sluiten hun deuren. Gebrek aan opvolgers, afnemende vloerproductiviteit, verruimde openingstijden (en daardoor langere werktijden) zijn de meest voorkomende oorzaken. Het aantal nieuwkomers met onderscheidende formules en concepten kan dit niet voldoende compenseren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vooral in de kernwinkelgebieden wordt deze trend goed gevoeld. En het is juist daar dat zelfstandigen gewenst zijn ter versterking van het onderscheidend vermogen.</li> </ul>



TRENDS	EFFECTEN VOOR (KERN)WINKELGEBIEDEN
<b>Aanbodtrends winkelvastgoed</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Toenemende overcapaciteit fysiek winkelaanbod</b> De verschuiving naar de internetverkopen leidt tot een daling van het aantal fysieke winkels. Een simulatie voor de provincie Antwerpen leidde, bij een groeiscenario van de internetverkopen van 1,5% naar 4%, naar een krimp in de behoefte aan winkeloppervlakte voor periodieke goederen van ruim 19.000 m<sup>2</sup> (-2%) tegen 2020.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De effecten van overcapaciteit doen zich vooral voor bij de periodieke goederen, en dus bij de kernwinkel gebieden.</li> <li>• Ondanks dit scenario worden toch nieuwe aanbodclusters ontwikkeld of uitgebreid. Dit resulteert in een extra krimp van minder aantrekkelijke (kern)winkelgebieden.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Multilevel marketing en communicatie</b> Retailers communiceren in toenemende mate productinformatie (waaronder aanbiedingen) aan passerende consumenten via bijvoorbeeld sms. In toenemende mate experimenteren shoppingcenterbeheerders met product- en eventinformatie gebundeld voor alle winkels, dus op het niveau van het shoppingcenter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De inzet van nieuwe communicatietechnologie binnen het kernwinkelgebied is noodzakelijk om niet achterop te raken ten opzichte van de andere centra.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Clustering en uitbreiding bestaand grootschalig aanbod</b> Het beleid van veel provincies en lokale overheden is erop gericht om solitaire grootschalige baanwinkels te clusteren. Dit gaat doorgaans gepaard met een aanbodbeleid, en dus met een uitbreiding van de totale winkeloppervlakte in deze gebieden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afhankelijk van de sturing naar branchering, kan dit aanbodbeleid een extra druk geven op de bestaande (kern)winkelgebieden, en dus leiden tot extra leegstand aldaar. Het is dan ook een kwestie van een nieuw evenwicht te vinden.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Retailclusters als belevingsgebied</b> In toenemende mate manifesteren vooral shoppingcenters zich als belevingsgebieden. Enerzijds door een mix van aanvullende vrijetijdsfuncties zoals cinema, horeca en events, anderzijds door meer beleving in het shoppen zelf (retailvents).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kernwinkelgebieden bieden van oudsher al een mix van belevingsfuncties, maar spelen dit vaak onvoldoende uit. Winkelclusters imiteren in feite de stadscentra, maar doen dit vaak wel beter (ook marketingtechnisch). Het effect is dat veel kernwinkelgebieden een natuurlijk concurrentievoordeel aan het verspelen zijn, terwijl het eigenlijk een kans zou moeten bieden.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Toenemend totaalvolume winkelvloeroppervlak</b> Het aanbod van winkelvloeroppervlakte is in België als geheel de afgelopen 10 jaar toegenomen met 40%. Het totale volume van de bestedingen is slechts minimaal toegenomen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De sterke stijging van het aanbod heeft al geleid tot een structurele afnemende vloerproductiviteit per m<sup>2</sup>, en een toename van de leegstand, ook in een aantal kernwinkelgebieden.</li> </ul>
<b>Aanbodstructuurtrends</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Shake out retailclusters</b> De trend naar een afnemende totale vloeroppervlakte in vooral het recreatief winkelen in combinatie met de consumententrends, leidt tot een toenemende concurrentie tussen aanbodclusters. Innovatieve aanbodclusters winnen de strijd, de volgers krijgen het moeilijk. Op langere termijn kunnen in Europa gemiddeld zo een 30% van de aanbodclusters in de problemen komen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ook voor de kernwinkelgebieden geldt dat zij innovatief moeten worden in de strijd om de gunst van de consument. Anders zal men de strijd van de andere aanbodclusters gaan verliezen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Belang van profilering neemt toe</b> Er ontstaan steeds meer gethematiseerde aanbodclusters. Deze kunnen gericht zijn op luxe artikelen/winkels, op branches (bijvoorbeeld meubelen), op beleving, enz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ook kernwinkelgebieden dienen zich te profileren. Een unieke identiteit, niet alleen marketingtechnisch, maar ook daadwerkelijk, wordt steeds meer noodzakelijk.</li> </ul>

TRENDS	EFFECTEN VOOR (KERN)WINKELGEBIEDEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Concurrentie tussen steden en gemeenten onderling en andere aanbieders loopt deels via bereikbaarheid</b> De consument weegt bereikbaarheid en aanbod af. Indien het aanbod (en dus de keuzemogelijkheden) toeneemt is ook de bereidheid om een minder goede bereikbaarheid te aanvaarden kleiner.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanbodclusters (dus ook kernwinkelgebieden) moeten bij het bepalen van hun attractiviteit t.o.v. andere clusters, nadrukkelijk de bereikbaarheid meenemen, en hierop sturen indien noodzakelijk.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Afnemende bereikbaarheid en oplopende parkeertarieven</b> Steden en gemeenten richten zich in toenemende mate op het leefbaar houden van hun (binnen)steden. Bezoek per auto wordt hierbij vaak ontmoedigd, en gebruik van openbaar vervoer wordt gestimuleerd. Het verzorgingsgebied van een kernwinkelgebied betreft ook het landelijk gebied rondom een gemeente die per openbaar vervoer doorgaans minder goed is ontsloten.  Onder druk van teruglopende inkomsten op de begroting, wordt verwacht dat veel steden en gemeenten hun parkeertarieven zullen laten stijgen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor veel consumenten van buiten de gemeente zijn perifere aanbodclusters gemakkelijker bereikbaar per auto. Daarnaast kan er doorgaans gratis geparkeerd worden. Voor kernwinkelgebieden liggen er uitdagingen om de bereikbaarheid op peil te houden en om het winkelend publiek tegemoet te komen in deze kosten.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Verschuiving van winkels naar de periferie</b> Onder druk van de bereikbaarheid, de behoefte aan grotere winkelloppervlakten en gratis parkeren, maar zeker ook van de lagere huisvestingskosten, wordt het voor steeds meer winkels aantrekkelijk om zich te verplaatsen naar perifere aanbodclusters.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij ongewijzigd beleid zal een verschraving van het aanbod (vooral van ketens) optreden in het kernwinkelgebied. Hierdoor neemt de concurrentiepositie van het kernwinkelgebied verder af. Vooral goed bereikbare perifere clusters zullen meer aantrekkingskracht genereren.</li> </ul>

In het voorgaande hebben we ons gericht op uitsluitend die trends die beleidsrelevant zijn vanuit het perspectief van een lokaal bestuur. Samenvattend de belangrijkste aandachtspunten:

1. Op verschillende momenten in de geschiedenis ontstonden er fundamentele veranderingen ten aanzien van vooral het aanbod of de aanbodstructuur. Onder druk van de technologische veranderingen en mogelijkheden voor de consumenten, ontstaat momenteel weer een kantelmoment.
2. Het eerste effect hiervan is dat, naast de fysieke winkels, zich nu een zeer belangrijk ander kanaal aan het ontwikkelen is: het kopen via internet. Hoewel dit in België nog relatief beperkt is in vergelijking met bijvoorbeeld Nederland, wordt hier toch een stevige groei verwacht. De omzet per m<sup>2</sup> winkelvloeroppervlakte neemt af omdat het totaal van de bestedingen van de consumenten niet of nauwelijks toeneemt (mede door de slechte conjuncturele vooruitzichten). Dit gebeurt bovendien op een moment dat de omzet per m<sup>2</sup> winkelvloeroppervlakte al sterk verminderd was als gevolg van een zeer sterke toename van de vloeroppervlakte in de laatste tien jaar. Het kan dan ook niet anders dat winkels verdwijnen. Net omdat de internetaankopen voorlopig vooral betrekking hebben op de branches kleding, modeaccessoires en decoratieartikelen, lijden kernwinkelgebieden en shoppingcenters daar het meest onder.

3. De afgelopen jaren zagen we een sterke toename van de perifere grootschalige detailhandel. Vroeger was dit vooral gericht op uitzonderlijke goederen (producten die maar af en toe gekocht werden, zoals elektronica), tegenwoordig is het aandeel periodieke goederen (zoals kleding) snel aan het toenemen. Dit zowel op vraag van de projectontwikkelaars als van de retailers zelf. Ook dit proces vormt een bedreiging voor de kernwinkelgebieden: niet alleen omdat er winkels vertrekken, maar ook omdat de unieke identiteit (wat betreft recreatief funshoppen) van binnensteden verloren gaat en deels wordt overgenomen door de perifere retailparken.
4. In de strijd tussen de perifere shoppingcentra, de retailparken en de kernwinkelgebieden om de gunst van de consument dreigen veel kernwinkelgebieden het onderspit te delven. Vooral de (meest actieve) shoppingcenters passen zich snel aan de heersende trends aan, en investeren hier voortdurend in. Ook vooruitstrevende retailparken ontwikkelen zich steeds meer als gebieden voor recreatief winkelen. Kernwinkelgebieden die niet maximaal inzetten op de gunst van de consument, zullen op termijn sterk inboeten op vlak van omvang en kwaliteit en in een neerwaartse spiraal belanden.
5. In de strijd om de consument speelt profilering van een winkelgebied een centrale rol. Voor kernwinkelgebieden geldt dat zij hun natuurlijke kwaliteiten (recreatief winkelen, in combinatie met de aanwezige andere functies zoals horeca, cultuur en ontspanning) maximaal moeten uitspelen. Maar marketing is niet genoeg: de kwaliteit en omvang van het aanbod, het organiseren van evenementen, het optimaliseren van de bereikbaarheid en de parkeervoorzieningen, ... zijn zeer belangrijke elementen die het verschil maken voor de consumenten.

## HET DETAILHANDELSBELEID EN REGELGEVING

In het onderstaande wordt een overzicht geschetst van het detailhandelsbeleid en de relevante regelgeving, zoals dat op de verschillende beleidsniveaus is vormgegeven.

### Vlaams niveau

#### DETAILHANDELSBELEID

De Startnota 'Winkelen in Vlaanderen': [www.agentschapondernemen.be/beleid/detailhandel](http://www.agentschapondernemen.be/beleid/detailhandel)

In juli 2010 heeft de Vlaamse Regering de startnota 'Winkelen in Vlaanderen' goedgekeurd. De nota stelt dat detailhandel bijdraagt tot de aantrekkelijkheid en leefbaarheid van de binnensteden en dorpskernen. Er wordt gesteld dat de ontwikkeling van baanwinkels en perifere retailparken of shoppingcentra vaak gemakkelijker en soms aantrekkelijker is dan de (her)ontwikkeling van een bestaand centrum. De Vlaamse regering ziet hierin de grond om een kernversterkend beleid te voeren.

De Vlaamse regering zet voornamelijk in op drie aspecten: het systematisch beperken van de verdere ontwikkeling van baanwinkellinten, het zorgvuldig afwegen van nieuwe inplantingen van grootschalige handelszones en ten slotte het bewaken van de complementariteit van dergelijke linten en zones met de stedelijke kernen en dorpskernen.

Ter ondersteuning van de vergunningverlenende overheden wordt via een omzendbrief een ruimtelijke afwegingskader te beschikking gesteld (zie apart onderdeel). De omzendbrief gaat uit van een beleid dat gericht is op het tegengaan van de verdere verlinting en versnippering op vlak van detailhandel. Dit afwegingskader kan gebruikt worden bij de beoordeling van aanvragen voor (grootschalige) detailhandel en winkelcentra.

De actoren uit het veld worden gestimuleerd om voorstellen te doen die de voorgaande doelstellingen mee kunnen realiseren. Dat gaat om voorstellen voor specifieke projecten om groot- en detailhandel digitaal te laten samenwerken, informatie over detailhandel te structureren, oproepen naar gemeenten om projecten in te dienen die investeringen van handelaars mee ondersteunen, de oprichting van een lerend netwerk voor lokale besturen, ....

Op de website van het Agentschap Ondernemen staat een subsidiedatabank met basisinformatie over de belangrijkste steunmaatregelen van de provinciale, Vlaamse, federale en Europese overheden voor allerlei projecten en initiatieven in het bedrijfsleven: [www.subsidiedatabank.be](http://www.subsidiedatabank.be).

De Vlaamse overheid heeft in juli 2011 een samenwerkingsakkoord afgesloten met de VVSG en de vijf provincies ter uitvoering van de startnota 'Winkelen in Vlaanderen'. Voor elk van de partners zijn specifieke rollen en taken vastgelegd met als doel een gepaste sturing op lokaal niveau te voorzien. De VVSG zal vanuit haar specifieke capaciteit instaan voor het organiseren van de provincie overstijgende initiatieven, de begeleiding van Vlaamse initiatieven in samenwerking met het Agentschap Ondernemen, en de dienstverlening aan individuele steden. De provincies staan in voor de bovenlokale taakbehartiging rond detailhandel, en ondersteunende taken via het informeren en sensibiliseren van steden en gemeenten met betrekking tot detailhandel enerzijds, en het ondersteunen en begeleiden anderzijds. Vanuit de Vlaamse overheid zal de regierol opgenomen worden door het Agentschap Ondernemen.

## RUIMTELIJK STRUCTUURPLAN VLAANDEREN

Volgens het ruimtelijk structuurplan Vlaanderen (RSV) maakt detailhandel een wezenlijk deel uit van het functioneren van steden, van de kernen van de open ruimten en van specifieke plaatsen in het bebouwd perifeer landschap. Alsmear meer winkels en shoppingcentra wijken uit naar kruispunten en invalswegen buiten de steden en kernen. Baanwinkels en bedrijven met verkoopoppervlakten groeien uit tot linten. Het vast stellen, het beter structureren en het stoppen van de uitgroei van de bestaande concentraties vormt de uitdaging voor het toekomstig beleid. In het RSV zijn detailhandelszones omschreven als specifieke regionale bedrijventerreinen.

In het RSV wordt gesteld dat in de afbakeningsplannen voor de stedelijke gebieden geschikte locaties voor verkeer genererende activiteiten, waaronder baanwinkels en shoppingcentra, worden aangeboden. De omzendbrief RO/96/06 stelt dat de uitwerking van een visie op de detailhandel van regionale schaal bij voorkeur door de provincie gebeurt. Er is geen nadere omschrijving van deze 'detailhandel van regionale schaal'.

## RUIMTELIJK AFWEGINGSKADER GROOTSCHALIGE DETAILHANDEL

De Vlaamse Regering voert een kernversterkend beleid enerzijds en een actief aanbodbeleid voor ruimtebehoevende grootschalige detailhandel anderzijds. Dit uit zich zowel in het ruimtelijk als in het economisch beleid.

De Regering heeft een omzendbrief (RO/2011/01) verstuurd met daarin de toelichting bij het ruimtelijk afwegingskader voor grootschalige detailhandel. Voorliggende omzendbrief past in de verdere uitwerking van de startnota 'Winkelen in Vlaanderen'.

Deze omzendbrief voegt de in de Winkelnota aangekondigde omzendingen in verband met 'Kernversterking en Winkellinten' en 'Ruimtelijk afwegingselementen voor de inplanting van grootschalige detailhandel' samen. De omzendbrief biedt ruimtelijke afwegingselementen met het oog op een gestructureerd afwegingstraject voor de inplanting en/of groei van grootschalige detailhandel.

De basisdoelstellingen hierbij zijn het tegengaan van verdere verlinting, het voeren van een aanbodbeleid op de daarvoor geschikte locaties en het voeren van een kernversterkend beleid. Het uiteindelijke doel is de realisatie van de goede ruimtelijke ordening betreffende grootschalige detailhandel zoals bedoeld in de Codex ruimtelijke ordening (artikel 1.1.4) én een economisch leefbare en dynamische sector.

De omzendbrief dient ter ondersteuning van deze drie basisdoelstellingen. De verdere uitwerking van het kernversterkend beleid zal daarnaast verder worden ontwikkeld vanuit beleidsveld economie. Het aangereikte afwegingskader helpt een antwoord te formuleren op de onderstaande vragen die zowel bij planinitiatieven als bij vergunningsaanvragen aan bod kunnen komen:

- Gaat het over grootschalige detailhandel en zo ja, en om welke type gaat het?
- Is de inplanting planmatig en vergunningsmatig mogelijk?
- Welke elementen kunnen een rol spelen bij een objectieve beoordeling van de aanvraag?
- Hoe kan er een gepaste inrichting voorzien worden?

Op deze manier maakt de omzendbrief het mogelijk dat besturen komen tot een ruimtelijk locatiebeleid en een meer uniforme ruimtelijke beoordeling van ontwikkelingen van grootschalige detailhandel.

Het Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen: [www.rsv.vlaanderen.be](http://www.rsv.vlaanderen.be)

De omzendbrief RO/96/06 in verband met inhoudelijke taakstellingen voor het provinciaal ruimtelijk structuurplan: [www.ruimtelijkeordening.be](http://www.ruimtelijkeordening.be)

Het Regeerakkoord 2009-2014 van de Vlaamse Regering 'Een daadkrachtig Vlaanderen in beslissende tijden. Voor een vernieuwende, duurzame en warme samenleving' is terug te vinden op <http://www.vlaanderen.be/nl/overheid/vlaamse-regering/beleidsdocumenten/het-regeerakkoord-van-de-vlaamse-regering-2009-2014>

De omzendbrief RO2011/01 'Afwegingskader voor grootschalige detailhandel': [www.ruimtelijkeordening.be](http://www.ruimtelijkeordening.be)

De studie 'Ruimtelijk afwegingskader voor grootschalige detailhandelsvestigingen': [www.ruimtelijkeordening.be](http://www.ruimtelijkeordening.be)

Voorliggende omzendbrief verandert de bestaande bevoegdheden en regelgeving niet maar reikt een ruimtelijk afwegingskader aan ter ondersteuning van geformuleerde beleidsintenties en verschillende beleidskaders.

Inzake beleidskader verwijzen we naar het Vlaams regeerakkoord 2009-2014, de startnota Winkelen in Vlaanderen 2010 (23 juli 2010), het Witboek Interne Staats hervorming 2011 (8 april 2011) en uiteraard de Europese Dienstenrichtlijn (28 december 2009).

## REGELGEVING

### **Handelsvestigingenwet 13 augustus 2004 en het KB van 22 februari 2005**

De nieuwe wet betreffende de vergunning van handelsvestigingen van 13 augustus 2004 schafft de eerdere Handelsvestigingenwet af en introduceert een geheel nieuwe regeling.

De wetgeving en meer informatie in verband met handelsvestigingen is terug te vinden op de website van de Federale Overheidsdienst Economie: [economie.fgov.be](http://economie.fgov.be).

Het KB van 22 februari 2005 tot verduidelijking van de criteria waarmee rekening moet worden gehouden bij het onderzoek van ontwerpen van handelsvestiging en de samenstelling van het sociaal-economisch dossier is eveneens te vinden op [economie.fgov.be](http://economie.fgov.be).

De criteria waarmee rekening moet worden gehouden bij de samenstelling van het sociaaleconomisch dossier en bij het onderzoek van de aanvraag om een sociaaleconomische vergunning zijn als gevolg van de Europese Dienstenrichtlijn gewijzigd.

### **De wet van 22 december 2009**

De Europese Dienstenrichtlijn – ook wel de Bolkesteinrichtlijn genoemd – creëert een rechtskader om de belemmeringen voor het vrije verkeer van diensten in de Europese Unie op te heffen en een echte interne dienstenmarkt te doen ontstaan tegen 2010.

Deze dienstenrichtlijn had consequenties voor enkele van de vier criteria in de wet op de handelsvestigingen van 2004, en meer bepaald de verduidelijkingen ervan in het KB van 22 februari 2005. Door middel van de wet van 22 december 2009 zijn de criteria als volgt gewijzigd:

- **De ruimtelijke ligging van de handelsvestiging:** de inpassing van de handelsvestiging in de plaatselijke ontwikkelingsprojecten of binnen het kader van het stedenpatroon, alsmede de bereikbaarheid van de nieuwe vestiging via het openbaar vervoer en via individuele transportmiddelen.
- **De bescherming van het stedelijk milieu:** het effect van de inplanting inzake duurzame mobiliteit, meer bepaald het gebruik van de ruimte en de verkeersveiligheid, alsmede het effect van de inplanting van de handelsvestiging op de stadskern in het kader van de planologische vereisten.
- **De belangen van de consumenten:** de naleving van de vigerende wetgeving inzake consumentenbescherming.
- **De invloed van het project op de werkgelegenheid:** de naleving van de sociale en de arbeidswetgeving.

Het belangrijkste gevolg hiervan is dat lokale besturen geen socio-economische vergunning kunnen weigeren op basis van het argument dat de inplanting een negatief effect heeft op de bestaande detailhandel. Economische redenen mogen bijgevolg niet meer gebruikt worden.

De digitale versie van deze leidraad bevat directe linken naar de hier besproken wetgeving. Deze versie vindt u op [www.onderningsvriendelijkegemeente.be](http://www.onderningsvriendelijkegemeente.be).

### **Algemene gewestplanvoorschriften in het KB van 1972**

Met het gewestplan kreeg het principe van ruimtelijke zoning een harde juridische vorm in België. In tegenstelling tot de hedendaagse voorschriften in de ruimtelijke uitvoeringsplannen bleven de gewestplanvoorschriften beperkt tot het aanduiden van een bepaalde bestemming voor een gebied. Zeker in een beginperiode behielden deze bestemmingen een algemeen karakter.

KB van 28 december 1972 betreffende de inrichting en de toepassing van de ontwerp-gewestplannen en de gewestplannen: [www.ruimtelijkeordering.be](http://www.ruimtelijkeordering.be).

Via het Koninklijke Besluit van 1972 werd een typologie van bestemmingsvoorschriften opgesteld in functie van de toepassing van het gewestplan. Kleinhandel wordt expliciet als mogelijke functie vermeld in woongebied en in dienstverleningsgebieden. In woongebieden betreft het een functie verweven met het wonen: de verenigbaarheid met de onmiddellijke omgeving was een vereiste.

### **Gewestplannen en plannen van aanleg (uitdovend)**

Het systeem van gewestplannen en plannen van aanleg hield impliciet een bepaalde taakverdeling in. De gewestplannen (na de regionalisering en een bevoegdheid voor het Vlaams Gewest) bestemden een bepaald gebied. De gemeenten kregen de mogelijkheid om de (invulling en de aanleg van de) bestemmingen verder te verfijnen of zelfs aan te passen via algemene of bijzondere plannen van aanleg. Nagaan of er BPA's van kracht zijn binnen het grondgebied kan via de website van de steden en gemeenten.

### **Specifieke regelgevingen**

Naast de voorschriften van de gewestplannen ontstonden bijkomende, parallelle regelgevingen die afwijkingen op deze voorschriften toestonden. Het vergunningenbeleid kreeg hierdoor een bijkomend (versoepelend) kader dat soms afweek van het oorspronkelijk kader gecreëerd door de gewestplannen.

Het zogenaamde mini-decreet van 1984 (niet meer van toepassing) is hiervan een voorbeeld. Het decreet liet toe dat bestaande vergunde bouwwerken afweken van de gewestplannen voor wat betreft verbouwingen, bouwen en herbouwen enerzijds en gebruikswijzigingen anderzijds, op voorwaarde 'voor zover de ruimtelijke ordening niet werd geschaad'. De herbouw of uitbreiding van bedrijfsgebouwen mocht maximaal 100% bedragen. Het decreet omvatte weinig of geen beperkingen.

### *Regionale en periode gebonden specificaties*

De opmaak van de gewestplannen gebeurde in oorsprong per streek. De verschillende benamingen van de gewestplannen zijn hiervan een uiting. Mede hierdoor verschilden ook de specifieke aanpak en ontstonden regionale verschillen in de aard en detaillering van het plan. Bepaalde streken (bijvoorbeeld in de regio Kortrijk) werden veel meer in detail uitgewerkt dan anderen (bijvoorbeeld gewestplan Sint-Truiden – Tongeren).

Hetzelfde geldt voor de eigenlijke voorschriften. Reeds bij aanvang van de gewestplannen (ca. 1976) ontstonden naast de algemene voorschriften (omschreven in het KB van 1972) ook een aantal specifieke, streekgebonden voorschriften. Wat betreft de detailhandel bleef dit beperkt.

Later, in de tweede helft van de jaren tachtig, kregen de effecten van de bijzonder regelgevingen en de vraag naar specifieke mogelijkheden ook een weerslag in de gewestplannen. De bestemming bedrijfsgebied met stedelijk karakter op het gewestplan 'Gentse en Kanaalzone' uit 1994 is hiervan een voorbeeld.

Vanaf de opmaak van het ruimtelijk structuurplan Vlaanderen (ca. 1997) duikt de bestemming 'gebied voor stedelijke ontwikkeling' op. De nadruk ligt op de ontwikkeling van een multifunctionele stedelijke omgeving, vaak op plaatsen waar een verdere projectinvulling nog gedefinieerd moet worden en reconversie gewenst is.

### **Huidige ruimtelijke uitvoeringsplannen - Bestemming, inrichting en beheer**

Het decreet betreffende de ruimtelijke ordening gecoördineerd op 22 oktober 1996, het decreet van 18 mei 1999 en de Vlaamse Codex Ruimtelijke Ordening (huidig regelgevend kader) zijn te vinden op [www.ruimtelijkeordening.be](http://www.ruimtelijkeordening.be).

Met het decreet van 18 mei 1999 betreffende de organisatie van de ruimtelijke ordening werd een nieuw planningssysteem ingevoerd. Karakteristieken van belang voor de voorliggende studie betreffen:

- de subsidiariteit tussen de verschillende beleidsniveaus (op te vatten als een 'taakverdeling')
- het onderscheid tussen de omvattende, regelmatig te herziene beleidsvisie in de structuurplannen, de planmatige beleidsuitvoering (via de ruimtelijke uitvoeringsplannen) en het vergunningenbeleid
- de aanzetten voor de ontwikkeling van een grond- en pandenbeleid
- de bijkomende mogelijkheden in de ruimtelijke uitvoeringsplannen ten opzichte van de gewestplannen als klassieke bestemmingsplannen

In het nieuw planningssysteem blijft het oorspronkelijk systeem waarbij de plannen van een hogere overheid verder uitgewerkt kunnen worden door een lagere overheid mogelijk maar niet noodzakelijk. In principe wordt het nu mogelijk dat de Vlaamse overheid een ruimtelijk uitvoeringsplan verder gaat detailleren met specifieke inrichtingsvoorwaarden zodat hiervoor geen bijkomende planinitiatieven noodzakelijk zijn. Uit de analyse van de ruimtelijke uitvoeringsplannen blijkt echter dat dit niet of zeer beperkt gebeurt.

### **Het typevoorschrift**

Het besluit van 11 april 2008 tot vaststelling van de nadere regels met betrekking tot de vorm en de inhoud van de ruimtelijke uitvoeringsplannen is te vinden op [www.ruimtelijkeordening.be](http://www.ruimtelijkeordening.be).

Het Besluit van de Vlaamse regering van 11 april 2008 omschrijft een aantal typevoorschriften. Binnen de categorie bedrijvigheid is de categorie 'specifiek regionaal bedrijventerrein voor detailhandel' voorzien. De richtwaarde van de 'grootschalige detailhandel' bedraagt 1.000 m<sup>2</sup> bruto bebouwd oppervlak per winkel. Complementaire kleinschalige voorzieningen zijn mogelijk tot een oppervlakte van 15 %.

Op een gelijkaardige manier als in het KB van 1972 zijn ook in dit Besluit handelsactiviteiten expliciet mogelijk gemaakt in woongebied (in principe komt elke vorm van handelsactiviteit in aanmerking: winkels, grootschalige detailhandel, groothandel ...).

Gebiedscategorieën waar (al dan niet gebiedsspecifiek) expliciet wordt voorgesteld (bepaalde types van) handelsactiviteiten niet mogelijk te maken zijn:

- gemengde regionale bedrijventerreinen (gebiedsspecifiek)
- specifiek regionaal bedrijventerrein voor kantoren (gebiedsspecifiek)
- specifiek regionaal bedrijventerrein voor wetenschapspark (gebiedsspecifiek)
- specifiek regionaal bedrijventerrein voor transport, distributie en logistiek (gebiedsspecifiek)
- specifiek regionaal bedrijventerrein voor luchthavengebonden bedrijven
- specifiek regionaal bedrijventerrein voor agro-industrie (Gebiedsspecifiek horen tuincentra hier niet bij, zij horen thuis bij detailhandel, met tuinaanlegbedrijven worden bedrijven bedoeld die enkel machines stallen)
- gebied voor verwerking van oppervlaktedelfstoffen (standaard)



Verder is er ook nog de wijziging (d.d. 15/07/2011) aan het besluit van de Vlaamse regering van 28/11/2003 betreffende toelaatbare zonevrije functiewijzigingen. Vroeger kon een vergunning verkregen voor een functiewijziging naar kantoren, diensten, handel en horeca voor gebouwen gelegen in/op een industriegebied/bedrijventerrein indien aan enkele voorwaarden was voldaan. Sinds de wijziging van het besluit kan enkel nog een vergunning verleend worden voor een functiewijziging naar kantoren of diensten en niet meer naar handel of horeca.

Meer informatie op [www.ruimtelijkeordening.be](http://www.ruimtelijkeordening.be).

### **Ruimtelijke uitvoeringsplannen van de Vlaamse Overheid**

Op het gebied van detailhandel kent de opmaak van ruimtelijke uitvoeringsplannen door de Vlaamse overheid twee motivaties: de noodzaak ingevolge de aanvraag van een planologisch attest enerzijds en de waardering als regionale problematiek in kader van de afbakening van een grootstedelijk of regionaalstedelijk gebied anderzijds.

### **Het planologisch attest**

Het planologisch attest is een instrument dat aan bestaande zonevrije bedrijven een ruimtelijke oplossing kan bieden. In het planologisch attest worden de ruimtelijke behoeften van de verschillende maatschappelijke activiteiten gelijktijdig tegen elkaar afgewogen. Daarenboven houdt het planologisch attest rekening met de ruimtelijke draagkracht, de gevolgen voor het leefmilieu, en de culturele, economische, esthetische en sociale gevolgen.

Meer informatie in verband met planologische attesten op [www.ruimtelijkeordening.be](http://www.ruimtelijkeordening.be).

Het planologisch attest kan worden aangevraagd door en voor een bedrijf dat voldoet aan één van volgende voorwaarden:

1. het bedrijf is onderworpen aan de milieuvergunnings- of meldingsplicht, vermeld in het decreet van 28 juni 1985 betreffende de milieuvergunning
2. het bedrijf betreft een volwaardig land- of tuinbouwbedrijf

### **Het plan-MER**

Het zogeheten plan-MER decreet van 27 april 2007 is de doorvertaling van de Europese regelgeving inzake het milieueffectenonderzoek van plannen en programma's naar de regelgeving op gewestelijk niveau. Op basis van deze regelgeving kunnen in principe drie soorten van ruimtelijke uitvoeringsplannen worden onderscheiden:

- ruimtelijke uitvoeringsplannen die het gebruik bepalen van een klein gebied op lokaal niveau
- ruimtelijke uitvoeringsplannen die het kader vormen voor de vergunning van een project onderworpen aan de specifieke regelgeving inzake de milieueffectenrapportage (de zogeheten bijlage I en bijlage II-projecten)
- ruimtelijke uitvoeringsplannen waarvoor, gelet op het mogelijke effect op gebieden, een passende beoordeling vereist is

Meer informatie in verband met MER-wetgeving op [www.ruimtelijkeordening.be](http://www.ruimtelijkeordening.be) en op [www.lne.be/themas/milieueffectrapportage](http://www.lne.be/themas/milieueffectrapportage).

Voor ruimtelijke uitvoeringsplannen die opgemaakt zijn voor een klein gebied op lokaal niveau moet worden aangetoond dat zij geen aanzienlijke milieueffecten hebben. Er is een zogeheten screening noodzakelijk. Als de screening aantoont dat er wel aanzienlijke milieueffecten zijn, moet voor het ruimtelijk uitvoeringsplan een plan-MER worden opgemaakt.

Voor de ruimtelijke uitvoeringsplannen, die het kader vormen voor de vergunning van een project onderhevig aan de regelgeving betreffende de milieueffectrapportage, moet steeds een plan-MER worden opgemaakt. Hetzelfde geldt voor plannen waarvoor een passende beoordeling noodzakelijk is omwille van de mogelijke significante effecten op speciale beschermingszones.

Ook bepaalde grootschalige infrastructuurprojecten betreffende handel zijn onderhevig aan de regelgeving. In bijlage II, projecten die van de milieueffectenrapportage ontheven kunnen worden, zijn onder andere volgende categorieën van infrastructuurprojecten beschreven:

- industrieontwikkeling met een oppervlakte van 50 ha of meer
- stadsontwikkelingsprojecten, met inbegrip van de bouw van winkelcentra en parkeerterreinen
- projecten met betrekking tot de bouw van 1.000 of meer wooneenheden
- projecten met een brutovloeroppervlakte van 5.000 m<sup>2</sup> handelsruimte of meer
- projecten met een verkeersgenererende werking van pieken van 1.000 of meer personenauto-equivalenten per tijdsblok van 2 uur

## Provinciaal niveau

### PROVINCIAAL DETAILHANDELSBELEID

Alle provincies zijn actief op het gebied van detailhandel. Drie provincies (Vlaams-Brabant, Limburg en Antwerpen) hebben hun detailhandelsbeleid expliciet gemaakt door middel van een strategisch commercieel plan. Oost-Vlaanderen is momenteel bezig met de opmaak van een dergelijk plan.

#### Provincie Antwerpen

De provincie Antwerpen heeft een uitgebreide visie opgemaakt, die gebaseerd is op ruimtelijke economische en functionele uitgangspunten. In essentie kiest de provincie voor een versterking van de kernwinkelgebieden. Alle ontwikkelingen worden afgetoetst op die totaalvisie. Voor winkels met omvangrijke goederen, grootschalige winkels, winkels die een groot mobiliteitseffect teweegbrengen, ... kan een perifere inplanting geval per geval overwogen worden. Wel verkiest de provincie een clustering van deze winkels in retailparken. De belangrijkste uitgangspunten van het beleid zijn verder:

- de provincie moedigt innovatieve detailhandelsconcepten aan
- herontwikkeling en revitalisering genieten de voorkeur boven nieuwe locaties
- retailparken genieten de voorkeur boven baanconcentraties
- autonome solitaire ontwikkelingen worden ontmoedigd
- stedelijke gebieden krijgen volle ontwikkelingskansen
- in buitengebieden wordt detailhandel in de kern geconcentreerd
- tuincentra die geen grondgebonden activiteiten verrichten dienen als detailhandel te worden beschouwd
- mobiliteit moet het vertrekpunt zijn bij inplanting van nieuwe vestigingen
- nabijheid is een belangrijk criterium: winkels dicht bij de bevolking cfr. buurtcentra
- aandacht voor ruimtelijke kwaliteit van het stadscentrum
- stedelijke gebieden als multimodale knooppunten kunnen ontwikkelingspolen zijn voor zover deze niet in een ruimtelijk waardevol gebied liggen

De provincie verleent subsidies aan de Antwerpse gemeenten voor:

- het inwinnen van beleidsadvies in het kader van de resultaten van de provinciale detailhandelsstudie
- projecten ter verbetering van de lokale economie en de huidige detailhandelsstructuur

De provincie ondersteunt ook via netwerksessies en overlegtafels het gemeentelijk economisch beleid en verleent toegang tot de Locatus databank voor al haar 70 gemeenten. Ze voert met betrekking tot deze gegevens op regelmatige basis analyses uit ten behoeve van de gemeenten en hun lokaal economisch beleid.

### **Provincie Limburg**

Ook voor de Provincie Limburg is de versterking van de kernwinkelgebieden prioritair. Daarnaast kiest zij voor een concentratie van (grootschalige) winkels in daarvoor bestemde winkelgebieden (detailhandelszones). De provincie ziet mogelijkheden voor drie grotere retailparken in Limburg, maar verbindt hier wel randvoorwaarden aan. Ook het behoud van het winkelaanbod in de kleinere kernen is belangrijk. De provincie wil duidelijke profielen voor de verschillende winkelgebieden: vergelijkend en recreatief winkelen in binnencentra, dagelijkse boodschappen in de dorpen en wijken van grotere gemeenten, en doelgericht winkelen op perifere locaties op daarvoor specifieke voorziene terreinen, in het bijzonder detailhandelszones. Enkele andere beleidsuitgangspunten:

- het streven naar een compleet en eigentijds pakket aan voorzieningen
- het stimuleren van zelfstandigen, juist ook met oog op versterking van de kernwinkelgebieden
- het maximaliseren van de ruimtelijke kwaliteit van de winkelpolen

De provincie Limburg wil alle Limburgse gemeenten aansporen om de noodzakelijke maatregelen te nemen om hun centrale handelsgebied te versterken. Hiertoe kent zij subsidies toe voor:

- het inwinnen van een beleidsadvies detailhandel of citymarketing
- een project ter verbetering van de lokale detailhandelsstructuur of
- een project ter verbetering van de veiligheid van zelfstandig ondernemers in de binnenstad

### **Provincie Vlaams-Brabant**

De provincie Vlaams-Brabant wenst in haar detailhandelsbeleid te zorgen dat elke inwoner van Vlaams-Brabant binnen aanvaardbare afstanden kan beschikken over een zo compleet mogelijk detailhandelsaanbod. Hiertoe zet zij prioritair in op:

- een gevarieerd en kwalitatief detailhandelsaanbod afgestemd op de noden van de consumenten en inwoners
- een retailstructuur die voldoende inspeelt op de relevante trends en ontwikkelingen, daarbij uitgaande van de bestaande structuur van kernen en bebouwing
- het kwalitatief verbeteren van haar detailhandelaanbod en -structuur
- het behoud van het winkelaanbod binnen de kleine kernen

Deze prioriteiten zullen in eerste instantie gerealiseerd worden door een verhoging van het kwaliteitsniveau en vervolgens door een uitbreiding van de detailhandelsoppervlakte. De provincie hanteert daarnaast per type handelspool een visie op de positionering en het functioneren van deze polen.

Meer informatie over deze subsidie op [www.vlaamsbrabant.be/economie-landbouw/voor-gemeentebesturen/subsidie-versterking-handelskernen](http://www.vlaamsbrabant.be/economie-landbouw/voor-gemeentebesturen/subsidie-versterking-handelskernen).

Verder verleent de Vlaams-Brabant ondersteuning voor handelskernversterking en bij de uitwerking van het gemeentelijk detailhandelsbeleid. Het betreft subsidies voor beleidsadvies bij het opstellen van een detailhandelsplan en voor concrete handelskernversterkende initiatieven.

### **Provincie Oost-Vlaanderen**

De Provincie Oost-Vlaanderen definieert momenteel haar detailhandelsbeleid. Zij is wel al sinds eind 1999 actief rond detailhandel via de EROV, de Economische Raad Oost-Vlaanderen vzw, met wie het provinciebestuur een beheersovereenkomst heeft afgesloten. Er wordt zowel voorzien in de verspreiding van informatie over het Oost-Vlaamse handelsapparaat, in opleiding van (individuele) handelaars, als in begeleiding van gemeenten bij het opstellen van een strategisch commercieel plan of bij de verdere uitbouw van het centrummanagement.

Het provinciebestuur wenst via de EROV het lokale handelsapparaat in de gemeenten te versterken. Ze doet dit onder meer via de verspreiding van kennis over de detailhandel en het begeleiden van het centrummanagement, in samenwerking met de gemeentebesturen en de lokale ondernemersorganisatie. De EROV organiseert overleg en geeft advies over lokale economie met en voor de gemeentebesturen. De EROV helpt bij het formuleren van acties voor de distributie en de detailhandel.

Daarnaast initieert het provinciebestuur onderzoek, zoals naar de grensoverschrijdende bezoekersstromen in de Euregio Scheldemond. Jaarlijks brengt de EROV ook het rapport "Kmo en zelfstandig ondernemen in Oost-Vlaanderen" uit. Dit rapport geeft een concreet zicht op het belang van de kmo's en de zelfstandige ondernemers in Oost-Vlaanderen. Uit de cijfers komen tendensen naar voor, die leiden tot aanbevelingen voor het beleid.

Het rapport '(Ver)ken uw grens. Onderzoek naar grensoverschrijdende bezoekersstromen in de Euregio Scheldemond' omvat economische fiches die per gemeente gegevens bevatten betreffende bezoekersstromen, koopvlucht, koopattractie, enz. In 2011 is opnieuw een studieopdracht gegund om zowel de aanbod- als de vraagzijde van het Oost-Vlaamse handelsapparaat in kaart te brengen. Eveneens zal een nieuwe beleidsvisie worden uitgewerkt, dit alles tegen uiterlijk februari 2013.

Naast analyse worden, via de EROV, vormings- en begeleidingsprogramma's voor de detailhandel ingericht. Deze richten zich op het versterken van de vaardigheden van lokale winkeliers.

Ten slotte wil het provinciebestuur via de EROV het lokale handelsapparaat in de gemeenten versterken. Er werden reeds in het kader van projecten en samenwerkingsvormen voor verscheidene gemeenten visies en plannen met betrekking tot de commerciële centra uitgewerkt.

### **Provincie West-Vlaanderen**

De provincie heeft geen uitgewerkte beleidsvisie opgemaakt. Wel is ze actief bij het stimuleren van een goed functionerend winkelapparaat. Zij doet dit onder andere door het verstrekken van informatie via het organiseren van vormingsbijeenkomsten, en het organiseren van bijeenkomsten van de werkgroep 'benchmarking centrumbeheer'. De provincie ontwikkelde bovendien een praktische handleiding voor handelsvestigingsvergunningen.

Zij beschikt daarnaast over het instrument 'draaiboek meetinstrument centrumbeheer' voor de lokale besturen. Dit draaiboek toont de gemeenten op welke wijze de toepassing van het meetinstrument centrumbeheer het best wordt aangepakt, waar tijdens de uitvoering eventueel

problemen kunnen opduiken, hoe deze opgelost kunnen worden en op welke wijze het meetinstrument kan verrijkt worden en hoe het zo flexibel mogelijk kan ingezet worden.

Daarnaast initieert het provinciebestuur onderzoek, waaronder 'de succesfactoren van een winkelstraat' en de grensoverschrijdende bezoekersstromen.

## **PROVINCIALE STRUCTUURPLANNEN**

De situering van de problematiek is bij elk van de structuurplannen gelijkaardig. Centrale thema's of problemen in elk ruimtelijk structuurplan zijn:

- de concurrentie tussen de detailhandel in de (stedelijke) kernen en de grootschalige detailhandelsconcentraties daarbuiten
- de verkeersproblematiek (verkeersaantrekking, -afwikkeling, -ontsluiting)
- de verlinting van het landschap en de afwerking naar de omgeving

De knelpunten worden gesitueerd in een kader dat uitgaat van het behoud van de kwaliteiten van de binnenstedelijke centra, waarin een duurzame (beheersbare) verkeersontwikkeling bovenaan de agenda staat en waarin het vrijwaren van de kwaliteiten van de open ruimte een centrale plaats in het ruimtelijk beleid krijgt.

In het ruimtelijk structuurplan West-Vlaanderen (RSPWV) wordt de detailhandel als afzonderlijke deelstructuur omschreven omwille van de specificiteit van de ruimtelijke ontwikkelingen. Binnen deze deelstructuur zijn zowel de kernwinkelgebieden als de detailhandelsgroepen en verspreide handelszaken vervat. Er wordt gesteld dat de binnensteden in West-Vlaanderen een goed functionerend winkelapparaat hebben. De problematiek van verweving met de woonomgeving vormt een ander probleem. Het voorkomen van detailhandelszaken op bedrijventerreinen wordt als specifiek knelpunt herkend en wordt onder andere verklaard door de onduidelijkheid over de mogelijkheden voor grootschalige detailhandel op dergelijke terreinen (tot ca. 1997). Daarnaast wordt het gebrek aan adequate inplantingsplaatsen in de binnensteden voor speciaalzaken met een grote ruimtebehoefte en een gerichtheid op de automobilist als knelpunt aangehaald.

In kader van het ruimtelijk structuurplan van de provincie Antwerpen (RSPA) wordt enkel gefocust op de grote detailhandelszaken. Volgens het structuurplan hebben deze detailhandelszaken een grote weerslag op de ruimte. Vooral deze winkels vestigen zich perifeer en kunnen ruimtelijke problemen veroorzaken. De problematiek van concurrentie met de binnenstad komt uitdrukkelijk op de voorgrond alsook de problemen inzake ruimtelijke inpassing en inrichting.

In het ruimtelijk structuurplan van de provincie Vlaams-Brabant (RSPVB) wordt uitdrukkelijk gesteld dat het niet wenselijk is om alle detailhandel zomaar in de binnensteden te concentreren omdat ook deze keuze problemen kan opleveren. Het mobiliteitsprobleem wordt als één van de belangrijkste problemen ervaren. In het toekomstig beleid moeten uitdrukkelijk de gevolgen op dit vlak steeds afgewogen worden. Daarnaast worden een aantal inrichtingsprincipes naar voor geschoven om de ruimtelijke kwaliteit te vrijwaren. Veel van de bestaande concentraties liggen in of aan de randen van regionaalstedelijk gebied of het Vlaams strategisch gebied rond Brussel. Buiten de stedelijke gebieden, de kernen van het buitengebied en de geselecteerde detailhandelsconcentraties zijn nieuwe grootschalige detailhandelsvestigingen uitgesloten. De mogelijkheden voor de bestaande, verspreide inplantingen worden geval per geval afgewogen.

Voor de provincie Oost-Vlaanderen is in het ruimtelijk structuurplan Oost-Vlaanderen (RSPOV) uitdrukkelijk gesteld dat bij de inventarisatie enkel de detailhandel buiten de kernen is onderzocht omdat voor deze ontwikkelingen een specifiek ruimtelijk beleid zal worden ontwikkeld. Voor de provincie maakt de detailhandel als woonondersteunende voorziening deel uit van de bebouwde structuur. De visie op die bebouwde structuur, waarvoor in het ruimtelijk structuurplan het principe van de gedeconcentreerde bundeling naar voor wordt geschoven, is dan ook bepalend voor de gewenste ontwikkeling van de detailhandel. In de eerste plaats moeten de problemen worden aangepakt die met de ontwikkelingen gepaard gaan. Het betreffen de verkeersveiligheid en verkeersleefbaarheid, de versnippering van open ruimte en de (mogelijke) competitieve positie ten opzichte van de binnensteden.

De RSPL wordt momenteel geactualiseerd.

In de provincie Limburg (RSPL) stemden, net zoals in West-Vlaanderen, de waargenomen koopstromen overeen met de gewenste stedelijke hiërarchie. Ook de perifere grootschalige detailhandel sluit aan bij de stedelijke gebieden. De spreiding ervan is nog enigszins beperkt te noemen. Toch wordt de aantasting van de historisch gegroeide hiërarchische structuur en de leefbaarheid van de voorzieningen in de kernen door de grootschalige en meer perifere nieuwe winkelvoorzieningen als probleem aangekaart. Daarnaast wordt gesteld dat de concentraties van detailhandel langs verbindingswegen een aantal negatieve effecten heeft op de ruimtelijke structuur en dat de concentraties vaak een lage ruimtelijke kwaliteit hebben.

Tot slot kan worden opgemerkt dat in het RSPVB en in mindere mate in het RSPL en het RSPWV het recreatieve karakter van het winkelen aan bod komt. Aan deze uitspraken zijn echter geen beleidsintenties gekoppeld.

### **De visie op de nederzettingsstructuur als achtergrond**

In de ruimtelijke structuurplannen van zowel de Vlaamse overheid als de diverse provincies wordt gestreefd naar een ruimtelijke samenhang tussen de nederzettingsstructuur en de spreiding van de voorzieningen. In het RSV is dan wel sprake van netwerkontwikkelingen als ruimtelijke opponent, uiteindelijk wordt het beleid toch op de leest van een soort stedenhiërarchie geschoeid die verder bouwt op het verleden.

Onrechtstreeks wordt met dit beleid verwezen naar een model met een genestelde hiërarchie van centrale plaatsen. De vertaling van het oorspronkelijk ruimtelijk-functioneel model kreeg echter een sterk morfologische insteek, een ruimtelijke zoneringsfunctie van het beleid. De functionele centrale plaatsen worden geïnterpreteerd als dorpskernen, (omwalde) stadskernen of bij uitbreiding stedelijke agglomeraties. Omdat dit niet altijd even vanzelfsprekend is, wordt ook het perifeer landschap als tussencategorie aangeduid. Een belangrijke reden voor dit onderscheid hangt samen met het streven om de open ruimte in Vlaanderen van verdere bebouwing en stedelijke dynamiek te vrijwaren.

De terugkoppeling naar de stedenhiërarchie wordt in verschillende provincies ook expliciet verder vertaald naar een kwestie van subsidiariteit: over concentraties in stedelijke gebieden van Vlaams niveau (de grootstedelijke gebieden, de regionaalstedelijke gebieden en het Vlaams stedelijk gebied rond Brussel (later omgezet naar 'strategisch gebied')) zullen door de Vlaamse overheid uitspraken worden gedaan in kader van de afbakening van deze stedelijke gebieden. Over de concentraties in de stedelijke gebieden van provinciaal niveau of daarbuiten zal een beleid gevoerd worden door de provincie of de lokale overheid.

In functie van de beleidscategorisering komt over het algemeen eerst de ligging ten opzichte van een kern of een stedelijk gebied aan bod om het ontwikkelingsperspectief te bepalen. Na deze eerste categorisering wordt het perspectief gekoppeld aan een aantal bijkomende voorwaarden.

### **Verschillende beleidsaccenten**

De accentverschillen tussen de verschillende structuurplannen betreffen zowel een verschil in interpretatie van het begrip subsidiariteit en haar vertaling naar een bepaalde taakverdeling als een verschil in de manier waarop het toekomstig beleid wordt afgebakend.

In de ruimtelijke structuurplannen van de provincies Antwerpen, Limburg en Vlaams-Brabant is een uitgebreide selectie van detailhandelsconcentraties opgenomen waarvoor de provincie de taak op zich neemt om in de toekomst beleidsuitspraken te formuleren. In het RSPL worden een elftal detailhandelsconcentraties van provinciaal niveau geselecteerd. Afhankelijk van de ligging binnen of buiten de grenslijn van de stedelijke gebieden, worden hiervoor ontwikkelingsperspectieven geformuleerd. In het RSPWV is deze selectie zeer beperkt. Het betreft slechts drie concentraties waarvan de provincie aangeeft dat zij geherstructureerd moeten worden. Hiervan zijn er twee mogelijk in een regionaalstedelijk gebied gelegen. Betreffende het RSPWV moet echter worden toegevoegd dat een aantal in het richtinggevend gedeelte niet nader benoemde concentraties potentieel in kleinstedelijk gebied zijn gelegen en dat in dat verband het ontwikkelingsperspectief moet worden geëvalueerd in kader van de afbakening. In het RSPOV is er gekozen om geen selecties op te nemen. In de voorbereidende nota's had Oost-Vlaanderen een gewenste nederzettingsstructuur uitgetekend vanuit een enigszins andere visie dan het ruimtelijk structuurplan Vlaanderen. Oorspronkelijk was er wel een selectie van de grootschalige detailhandel.

### **Onderscheiden diverse ontwikkelingsperspectieven**

Vertrekkend van de concentratie als gegeven kan hierin algemeen een onderscheid worden gemaakt tussen:

- **interne ontwikkelingsperspectieven:** Wat is mogelijk binnen de betreffende concentratie? Kunnen de individuele bedrijven uitbreiden? Wat kunnen zij uitbreiden? Zijn nieuwe vestigingen binnen de concentratie mogelijk? Hoe moet het parkeren gestructureerd worden binnen de concentratie? Hoe moet de interne samenhang evolueren?
- **externe ontwikkelingsperspectieven:** Wat zijn de mogelijkheden voor de concentratie als dusdanig? Kan de concentratie uitbreiden? Wat zijn de gewenste relaties met het stedelijk gebied? Hoe moet de samenhang evolueren met de omgeving? Is een buffer noodzakelijk?

Naargelang de wijze waarop de concentraties zijn afgebakend zullen ook de perspectieven anders ingevuld worden. Een perspectief zoals een herbestemming kan zowel bedoeld zijn voor het ontwikkelen van bijkomende mogelijkheden als voor een consolidatie van een bestaande toestand binnen een concentratie. In het RSPA ligt een belangrijke focus op inrichtingsprincipes.

De vertaling naar het bindend gedeelte van de ruimtelijke structuurplannen is divers. In het RSPA worden de verschillende detailhandelsconcentraties ook bindend geselecteerd en gecategoriseerd. De provincie verbindt zich ertoe om de detailhandelsconcentraties type III en type IV af te bakenen. Voor de detailhandelsconcentratie type I en type II wordt in de herziening van het RSPA gesteld dat de afbakeningsprocessen van de stedelijke gebieden het ontwikkelingsperspectief

bepalen. Dan zal eveneens duidelijk worden welke overheid bevoegd is voor de nodige ruimtelijk uitvoeringsplannen (Vlaanderen of provincie). In het RSPL is de situatie gelijkaardig. Hier worden de verschillende detailhandelsconcentraties van de types I tot en met IV geselecteerd en gecategoriseerd. In de bindende bepalingen verbindt de provincie Limburg zich ertoe om de detailhandelsconcentraties type I tot en met type III af te bakenen via ruimtelijke uitvoeringsplannen voor zover zij niet van Vlaams niveau zijn. Beide provincies zullen dit doen in overleg met de betrokken gemeentebesturen.

Het RSPVB gaat verder in zijn bindende bepalingen. De provincie is sinds enige tijd gestart met de opmaak van een beleidsinstrumentarium voor de concentraties voor grootschalige detailhandel. De provincie duidt de zones voor grootschalige detailhandel aansluitend bij de kleinstedelijke gebieden aan binnen de afbakeningsprocessen voor de kleinstedelijke gebieden. De te consolideren concentraties van grootschalige detailhandel zijn/worden in aparte ruimtelijke uitvoeringsplannen opgenomen. Tegelijkertijd onderneemt de provincie acties om de ongebreidelde ontwikkelingen van detailhandel langsheen de invalswegen tegen te gaan.

In het RSPWV zijn de drie te herstructureren detailhandelslinten ook bindend geselecteerd. Van een te herstructureren detailhandelslint is gesteld dat de provincie ze zal afbakenen en inrichtingsvoorstellen zal formuleren indien ze niet wordt opgenomen in het regionaalstedelijk gebied Brugge.

In het RSPOV zijn geen specifieke acties inzake detailhandel opgenomen in het bindend gedeelte.

Het provinciaal ruimtelijk Structuurplan is te vinden op:

- Vlaams-Brabant: [www.vlaamsbrabant.be/wonen-milieu/wonen-en-ruimtelijke-ordening/structuurplan-uitvoeringsplannen/ruimtelijk-structuurplan-vlaams-brabant](http://www.vlaamsbrabant.be/wonen-milieu/wonen-en-ruimtelijke-ordening/structuurplan-uitvoeringsplannen/ruimtelijk-structuurplan-vlaams-brabant)
- Limburg: [www.limburg.be](http://www.limburg.be) (wonen > ruimtelijke ordening > actualisatie Ruimtelijk Structuurplan Limburg)
- Antwerpen: [www.provant.be/publicaties/leefomgeving/ruimtelijke\\_ordening](http://www.provant.be/publicaties/leefomgeving/ruimtelijke_ordening)
- Oost-Vlaanderen: [www.oost-vlaanderen.be/public/wonen\\_milieu/ruimtelijke\\_ordening/structuurplan](http://www.oost-vlaanderen.be/public/wonen_milieu/ruimtelijke_ordening/structuurplan)
- West-Vlaanderen: [www.west-vlaanderen.be/kwaliteit/Leefomgeving/ruimtelijke\\_ordening/structuurplan/structuurplan2002](http://www.west-vlaanderen.be/kwaliteit/Leefomgeving/ruimtelijke_ordening/structuurplan/structuurplan2002)

### **Ruimtelijke uitvoeringsplannen van de provincies**

Ruimtelijke uitvoeringsplannen zijn slechts een middel om de doelstellingen van het beleid te helpen realiseren. De opmaak van de plannen is geen doel op zich en bepaalde doelstellingen kunnen in principe ook met andere middelen (bijvoorbeeld via specifieke beheersafspraken en samenwerkingsverbanden) worden gerealiseerd. Dit betekent onder andere dat niet alle beleidsuitspraken en hieraan gekoppelde acties in de ruimtelijke structuurplannen vanzelfsprekend ook vorm kregen als ruimtelijk uitvoeringsplan. Bovendien is er slechts een beperkte tijd verstreken sinds de opmaak van de ruimtelijke structuurplannen van de provincies. Mogelijk kregen bepaalde andere problemen, waarvoor de noodzaak van een gericht ruimtelijk uitvoeringsplan meer uitgesproken was, een hogere prioriteit.



Uit de gesprekken met de betreffende actoren bleek dat heel wat ruimtelijke uitvoeringsplannen weliswaar in een afrondingsfase zitten maar dat het aantal relevante goedgekeurde ruimtelijke uitvoeringsplannen beperkt is. In een aantal provincies had men ook weet van specifieke economische studies betreffende detailhandel die recent waren opgestart.

Tot dusver heeft vooral de provincie Antwerpen (RSPA goedgekeurd in 2001 en gedeeltelijke herziening RSPA goedgekeurd in 2011) de tijd gehad om actief ruimtelijke uitvoeringsplannen op te stellen. De provincie heeft ook het hoogste aantal concentraties geselecteerd in haar ruimtelijk structuurplan. In het ruimtelijk structuurplan West-Vlaanderen (RSPWV in 2001) is de selectie van de concentraties aan detailhandel weinig uitgewerkt en is het beleid inzake bijkomende detailhandelszones zeer terughoudend. Uit het gesprek bleek dat pas recent (naar aanleiding van de herziening van het structuurplan) stappen worden gezet in de richting van een voorzichtig aanbodbeleid.

Recent zijn vooral in Oost-Vlaanderen (RSPOV in 2004) een aantal ruimtelijke uitvoeringsplannen vastgesteld die direct of indirect uitspraken doen met betrekking tot de detailhandel. Nochtans is vooral in deze provincie een pragmatische houding waargenomen met betrekking tot de detailhandel in het ruimtelijk structuurplan. In het structuurplan is bovendien geen expliciete richtinggevende selectie opgenomen.

Voor de provincie Vlaams-Brabant zijn geen goedgekeurde of definitief vastgestelde ruimtelijke uitvoeringsplannen gedetecteerd die betrekking hebben op grootschalige detailhandel. Verwacht wordt wel dat zeer binnenkort de afbakening stedelijk gebied m.b.t. Diest, Aarschot en Tienen waarin detailhandelszones aangeduid worden, definitief vastgesteld worden.

Binnen de provincie Limburg werd de detailhandelsconcentratie Toleik te Bree meegenomen in het provinciaal RUP van de afbakening van het kleinstedelijk gebied Bree. Tevens ondernamen zij een planinitiatief voor de (uitbreiding van) Value Retail- Maasmechelen in het PRUP "Bipool Eisden-Lanklaar".

Veelal blijkt dat de ruimtelijke uitvoeringsplannen in de drie eerste provincies bestaande concentraties consolideren. Het aansnijden van nieuwe onbebouwde ruimten komt bijna niet voor. Waar sprake is van bijkomende ruimte voor detailhandel, is deze ruimte verweven binnen bestaande concentraties van detailhandel (Zoersel) of betreft het een deelgebied binnen een ruimer geheel dat voor andere bedrijvigheid is bestemd (Zottegem). Kleinhandel wordt beschouwd als katalysator voor ruimtelijke ontwikkelingen en her en der wordt onderzocht of de ontwikkeling van detailhandel kan worden ingezet in functie van de revitalisatie van een ouder industrieel weefsel (Ieper, Dendermonde).

De detailleringsgraad van de desbetreffende provinciale ruimtelijke uitvoeringsplannen is hoog en er wordt - in verhouding tot de benadering op Vlaams niveau - veel aandacht geschonken aan de inrichting. Dit uit zich zowel in de specifieke voorschriften als in de detaillering van de bestemmingen. Vooral in de plannen waar sprake is van consolidatie naar aanleiding van een planologisch attest en voor een (in Oost-Vlaanderen niet geselecteerde) concentratie buiten stedelijk gebied komt deze detaillering sterk tot uiting. De hogere detailleringsgraad heeft mogelijk tot gevolg dat (ondanks de principiële beperking tot consolidatie) alsnog een uitbreiding van de verkoopoppervlakte kan worden afgedwongen: de oppervlakte waarover de aangeboden goederen worden uitgesteld (de uitstalruimte of desgevallend als netto-verkoopoppervlakte gedefinieerde ruimte) blijft gelijk, de verkoopsruimte (inclusief de circulatieruimte voor de klanten en de kassa's) breidt uit.

### **Beleid naar bijkomend aanbod**

De verschillende provincies blijven in hun ruimtelijke structuurplannen zeer voorzichtig in het formuleren van een bijkomend aanbod. Naar de toekomst lijkt dit weinig te veranderen. Er is, vanuit de ruimtelijke sector, geen ambitie om het aanbod buiten de stedelijke gebieden verder uit te breiden. Ook binnen de stedelijke gebieden blijft de vraag naar bijkomende mogelijkheden beperkt.

Als er dan al sprake is van een dergelijke ambitie, is zij er algemeen op gericht om de invulling van een behoefte aan bijkomende ruimte voor de herlokalisatie van geïsoleerde grootschalige detailhandel mogelijk te maken of om invulling te geven aan het structuurondersteunend karakter van een aantal kleinstedelijke gebieden.

Tegelijk wordt wel gekeken naar de Vlaamse overheid en wordt her en der gesteld dat de Vlaamse overheid op dit vlak in gebreke blijft bij de effectieve afbakening van haar stedelijke gebieden.

### **Selectie van concentraties**

De provincies waar een specifieke selectie van concentraties van grootschalige detailhandel is opgenomen in hun ruimtelijk structuurplan zijn hierover zeer te spreken. Met de selectie wordt duidelijk over welke gebieden de provincie een uitspraak wenst te doen in haar toekomstig beleid en over welke gebieden zij dit niet zal doen. De selectie geeft mee vorm aan de taakverdeling. Gevraagd naar de problemen met een dergelijke selectie zijn er verschillende antwoorden.

- af en toe kan een concentratie nadien niet meer als concentratie worden geïnterpreteerd omdat handelsvestigingen verdwenen waren
- voor geïsoleerde gevallen van grootschalige detailhandel moesten bepaalde provincies beroep doen op andere thematieken zoals de hiërarchie van de kernen
- het niet selecteren van concentraties in grootstedelijk of regionaalstedelijk gebied kan een probleem worden als de Vlaamse overheid hier geen uitspraak over formuleert

Waar duidelijk is gekozen voor de kadering in een gemeentelijke visie wordt gesteld dat de provincie de bevoegdheid heeft om de gemeentelijke plannen goed- of af te keuren.

In Oost-Vlaanderen is geen selectie opgenomen in het structuurplan. Er wordt uitdrukkelijk gekozen voor een pragmatisch, probleembenaderend ad hoc beleid. Het komt er volgens de provincie op aan te vermijden dat doel en middel verschuiven. De bedoeling van het ruimtelijk beleid is dat de grootschalige detailhandel beter wordt verweven, dat de competitieve positie van de handel in de kernen wordt gevrijwaard en dat de problemen inzake verlinting en mobiliteit worden opgelost. Het is bijvoorbeeld niet de bedoeling van het ruimtelijk beleid om de grootschalige detailhandel in een afgebakend stedelijk gebied te situeren. Dit is slechts een middel om deze vooropgestelde doelstellingen te realiseren.

Uit de gesprekken bleek ook dat zelfs het begrip 'netto-verkoopoppervlakte' verschillende betekenissen kreeg en dat zelfs de toepassing van voorschriften terzake moeilijk te controleren is op het terrein. Hoewel een maximale verkoopoppervlakte wordt toegestaan bij het verlenen van de vergunning, wordt in de praktijk ook opslagruimte als verkoopoppervlakte gebruikt. Onder verkoopoppervlakte wordt de ene keer ook de buitenruimte en de kassa's begrepen, de andere keer gaat het enkel over de winkelruimte en op nog andere plaatsen betreft het enkel de rekken als dusdanig of enkel de (toegankelijke) wandelgangen. Het begrip lijkt soms een invulling te krijgen om uiteindelijk toch nog te kunnen stellen dat de oppervlakte 'geconsolideerd is' of dat er

enkel van 'herstructurering' sprake is. Een reden van uitholling van begrippen (of de waarneming ervan) wordt niet alleen gezocht (en gevonden) in het ontbreken van een daadkrachtig vergunningenbeleid of aanbodbeleid, maar ook in een fetisjisme van cijfers.

### **Het bestaand aanbod**

Uit de interviews blijkt dat het ambitieniveau met betrekking tot het bestaande soms te hoog was en een meer pragmatische houding aangewezen is. Er volgt af en toe de suggestie om het bestaande als afzonderlijke categorie te beschouwen. De problemen betreffen zowel het afbouwen, herlokaliseren als het herstructureren. De koppeling wordt gemaakt naar zowel het grond- en pandenbeleid als naar het vergunningenbeleid.

Wat betreft de herlokalisatie wordt gesteld dat het ontbreekt aan alternatieve locaties. Beleidsopties als 'afbouwen', 'consolideren' of zelfs 'herstructureren' worden holle begrippen indien zij niet hard kunnen worden gemaakt. Het gebruik van verkoopoppervlakten als referentie is evenmin evident: ook opslagruimten worden als verkoopoppervlak gebruikt en controle hiervan is niet mogelijk.

Een gemeenschappelijke inrichting (parkings, ontsluiting) of een gemeenschappelijk beheer is niet altijd even vanzelfsprekend. De eigendomstructuur laat dit niet altijd toe. Dergelijke principes zijn inderdaad mogelijk bij de ontwikkeling van een nieuw gebied. Indien er een bestaande structuur is, wordt dit moeilijker.

Een andere reden voor aanpassing op dit vlak is dat soms geen rekening gehouden werd met bijvoorbeeld de mogelijkheden die solitaire vestigingen zouden krijgen. Het RSPA formuleert bijvoorbeeld voor detailhandelsconcentraties op een bedrijvzone buiten het kleinstedelijk gebied een zeer restrictief beleid. Conform de gedeeltelijke herziening van het RSPA zijn beperkte uitbreidingen mogelijk na een toetsing aan de ruimtelijke draagkracht. Nochtans zijn de vestigingen op deze bedrijvzones (mede door het beleid in de jaren 80-90, zie hoger) vergund terwijl dit elders minder het geval is. Ook met dit vergunningenbeleid uit het verleden moet rekening worden gehouden.

### **Nood aan een gebiedsgerichte aanpak?**

De verschillende provincies ijveren voor een gebiedsgerichte aanpak van de problematiek. Uit de interviews blijkt echter dat ook dit begrip verschillende betekenissen krijgt.

Een eerste invulling van gebiedsgericht is top-down en heeft betrekking op een aanpak afhankelijk van de situering van de concentraties in een bepaald (beleidsmatig omschreven) gebied, bijvoorbeeld een 'regionaalstedelijk gebied'. Naar andere elementen uit specifieke ruimtelijke context van de concentratie wordt niet verwezen.

Een tweede invulling van gebiedsgericht is bottom-up en heeft betrekking op een aanpak afhankelijk van de concentratie als gebied. Er wordt rekening gehouden met de specifieke ruimtelijke context van de betreffende concentratie. Eventueel kunnen hier verschillende types van concentraties in onderscheiden worden naargelang het functioneren van de concentratie naar de omgeving (ontsluiting, landschappelijke inpassing, inname van ruimte van een vallei).

Voor dit laatste is de problematiek van verlinting een terugkomend voorbeeld. De oplossingsrichtingen variëren: er wordt gedacht aan een verordenend kader maar ook aan selecties van 'aan te pakken lintenlandschappen' of taakverdelingen op basis van de categorisering van de ontsluitende wegen.

### **En de detailhandel in de kernen?**

De selectie van concentraties van grootschalige detailhandel beperkt zich tot de gebieden buiten de kernen. De meningen zijn zowel onderling als intern verdeeld over de noodzaak om ook hiervoor specifieke aandacht te richten.

Een argument om zich niet in dit debat betreffende de handel in de kernen te mengen is dat de provincie geen instrument heeft om hier sturend op te treden. Reden is dat het hier vaak zogeheten verweefbare handel in woongebied betreft. Hierbij komt dat het vergunningenbeleid elders is gesitueerd. De provincie wordt enkel betrokken als er een beroepsprocedure wordt opgestart. De 'neutrale houding' van de provincie vormt dan een voordeel. In eenzelfde sfeer kan overigens ook het inrichtingsplan gesitueerd worden: een praatplan waarmee de ontwikkelaar ook naar de provincie stapt. Bepaalde provincies zien dit als een voordeel. Tegelijk wordt echter gesteld dat dit niet echt wenselijk is omdat de ordening en inrichting dan te veel wordt afgewenteld naar het vergunningenbeleid.

## **Lokaal niveau**

### **LOKALE STRATEGISCHE COMMERCIEËLE PLANNEN**

De meeste centrumsteden hebben inmiddels hun detailhandelsbeleid vormgegeven. Vaak door middel van een strategisch commercieel plan (bijvoorbeeld Gent) en soms door middel van een actiegericht programma (bijvoorbeeld Roeselare). De meeste gemeenten richten zich primair op het versterken van het kernwinkelgebied. Dit door het tegengaan of sturen van nieuwe perifere inplantingen of het nemen van maatregelen zoals het invoeren van centrummanagement, verbeteren van de openbare ruimte, stimuleren van de vestiging van nieuwe winkels, verbeteren van de bereikbaarheid en parkeervoorzieningen, ...

Soms neemt de stad een sterke regisserende houding aan, zoals in Gent. Ook formules waarbij de handelaren zelf collectief sturing verrichten, zoals in Beveren, kunnen prima functioneren. In veel gemeenten die een actief detailhandelsbeleid voeren, is sprake van een centrale persoon, in de vorm van een gespecialiseerde medewerker detailhandel/lokale economie of een meer uitvoeringsgerichte centrummanager.

In verschillende modules van deze leidraad wordt ingegaan op de beleidsopties en het instrumentarium van het lokale bestuur.

### **RUIMTELIJK**

In het kader van de afbakening van de stedelijke gebieden treedt de problematiek van de concurrentie met de binnenstad duidelijk op de voorgrond. Om dergelijke vormen van concurrentie te voorkomen wordt de detailhandel die mogelijk is op perifere locaties als volgt gekenmerkt in de daartoe specifiek afgebakende gebieden (zie bijvoorbeeld afbakening regionaalstedelijk gebied Turnhout en Kortrijk):

- detailhandelsbedrijven die behoefte hebben aan grote verkoopsoppervlakte omwille van de volumineuze aard van producten
- detailhandelsbedrijven die moeilijk verweefbaar zijn in het binnenstedelijke winkelapparaat
- detailhandelsbedrijven die complementair zijn met het binnenstedelijke detailhandelsapparaat

Andere beperkingen variëren contextueel, van proces tot proces en van gebied tot gebied. In Turnhout is bijvoorbeeld een minimale netto-verkoopoppervlakte van 1.000 m<sup>2</sup> aan gekoppeld. In Kortrijk is echter sprake van een minimale bruto verkoopoppervlakte van 900 m<sup>2</sup>.

Instrumenten op lokaal niveau die mogelijkheden bieden om te sturen in het detailhandelsbeleid zijn als voorbeeld opgenomen in de leidraad zelf (bv. leegstandstaks en gevelrenovatiepremie).

## HOE PAST EEN STRATEGISCH COMMERCIEEL PLAN BINNEN DE NIEUWE BELEIDS- EN BEHEERSCYCLUS?

In 2010 keurde de Vlaamse regering de nieuwe beleids- en beheerscyclus van de gemeenten, provincies en OCMW's goed. Dit besluit bevat een reeks regels voor het meerjarenplan, de boekhouding en de jaarrekening van lokale besturen en provincies. Het is niet zomaar een nieuw boekhoudinstrument. De invoering ervan veronderstelt een andere denkwijze én een andere vorm van samenwerking.

De lokale besturen staan voor een belangrijke uitdaging. In 2013 moeten ze namelijk een meerjarenplan opmaken voor de hele gemeentelijke legislatuur. Door het planlastdecreet kunnen de vele sectorale plannen (waaraan vaak ook subsidies hangen) nu geïntegreerd worden in een globaal plan. Voor alle duidelijkheid schaft het BBC besluit geen sectorale plan- en rapporteringsverplichtingen af, maar het maakt de planlastvermindering wel expliciet mogelijk. In principe zouden het Planlastdecreet en BBC garant moeten staan voor een meer geïntegreerde aanpak. Strategisch-commerciële plannen, horecabeleidsplannen,... hebben zeker nog een reden van bestaan maar worden gekoppeld aan een geïntegreerd doelstellingenbeleid. Er zal dus een evenwicht moeten worden gevonden tussen talrijke sectorale bekommernissen en de samenhang tussen de aparte beleidssectoren.

De focus verschuift van een begroting die gebaseerd is op de uitgaven van een vorig jaar + x% (inputbegroting) naar een begroting die gebaseerd is op de doelstellingen die door een lokaal bestuur bereikt willen worden (outputbegroting). We spreken hier over een echt veranderings-traject, niet alleen een technisch verhaal. Het decreet treedt in principe in werking vanaf 2014.

Dit nieuwe kader biedt mogelijkheden om de verkokering in beleid en organisatie te doorbreken. De verkokering kwam meestal tot stand doordat heel wat subsidiërende Vlaamse departementen en agentschappen een vrijwel directe link met de lokale besturen hadden en omdat voor elke subsidie aparte plannen en rapporten moeten worden opgemaakt.

Ook van de Vlaamse regering wordt verwacht dat bij het bepalen van de Vlaamse beleidsprioriteiten in 2013 er op een geïntegreerde en sectoroverschrijdende manier tewerk wordt gegaan.

Opvallend is dat het nieuwe systeem zal toelaten om ingezette middelen sterker te koppelen aan inhoud van beleid. Vroeger werd het verband tussen de politieke ambities en de begroting en de rekeningen weergegeven in het algemeen beleidsprogramma. Dit verband was voor de lezer van de documenten moeilijk terug te vinden. In de toekomst kan een bestuur zijn beleidsrapporten transparanter opstellen zodat duidelijk is welke middelen gekoppeld worden aan welke beleidsprioriteiten. Het begrip 'prioritaire beleidsdoelstelling' vervult een centrale rol in het nieuwe kader.

Eén van de beleidsrapporten is het meerjarenplan. Dit moet worden opgesteld voor een periode van zes jaar en wordt voorbereid tijdens het eerste jaar van de legislatuur (2013). Het meerjarenplan bestaat uit een strategische nota en een financiële nota.

De strategische nota bevat de prioritaire beleidsdoelstellingen, dit zijn de doelstellingen waarover het bestuur expliciet en uitgebreid wil rapporteren aan de raad. De overige beleidsdoelstellingen moeten niet in de strategische nota staan. Ze worden wel vermeld in het overige beleid

in de financiële nota van het meerjarenplan. Bij het meerjarenplan hoort ook een toelichting die samen met het meerjarenplan aan de raadsleden moet worden bezorgd. Het gaat over volgende elementen:

- een omgevingsanalyse, die de basis vormt en een inzicht geeft op de noden en behoeften binnen en buiten het bestuur. Voor de statistische onderbouw van de omgevingsanalyse kan onder andere beroep worden gedaan op de zogenaamde ‘gemeentelijke profielschetsen’, die beschikbaar zijn op [www.lokalestatistieken.be](http://www.lokalestatistieken.be)
- overzicht van de overige (niet prioritaire) beleidsdoelstellingen, of van de plaats waar ze raadpleegbaar zijn
- interne organisatie, organogram
- verwachte schuldevolutie
- wijze waarop beleidsvelden werden ingedeeld in beleidsdomeinen

De beleidsrapporten kunnen zelf worden gestructureerd. Enerzijds is men verplicht de vastgelegde beleidsvelden te gebruiken. (i.p.v. huidige functionele codes). De beleidsvelden kunnen verder worden verdeeld in zelfgekozen beleidsitems. Om gemakkelijk te kunnen aansluiten bij hun organogram kunnen besturen de beleidsvelden groeperen in ruimere beleidsdomeinen. Deze indeling in beleidsdomeinen is belangrijk. Ze komt uitdrukkelijk voor in de beleidsrapporten voor de raad, bovendien bepaalt ze mee het niveau waarop de kredietbeperking gebeurt. In een kleine gemeente kan één beleidsdomein ‘ondernemen en werken’ of een beleidsdomein ‘grondgebiedzaken’, gans het economische gebeuren bundelen. In een stad kunnen dit verschillende beleidsdomeinen zijn, zoals stadsontwikkeling, economie, detailhandel en horeca, ... Deze domeinen worden dan verder onderverdeeld in beleidsvelden.

Hierbij volgt een voorbeeld dat in een strategische nota kan voorkomen: Binnen het beleidsdomein ‘ondernemen en werken’ is één van de prioritaire lange termijn doelstellingen: Het regisseren en stimuleren van de lokale economie, met als doelstelling op korte termijn de commerciële en economische aantrekkingskracht verhogen via promotieacties. Een bijhorend actieplan kan zijn: het organiseren van top- en koopdagen, waaraan hiervoor een exploitatie-, investeringsbudget wordt gekoppeld.

Voor het beleidsdomein ‘economie’ is het van belang om zich deze vorm van integrale planning eigen te maken. Vanuit alle beleidssectoren moet immers de nodige inhoudelijke insteek aange-reikt worden voor de omgevingsanalyse, de toekomststrategie, meerjarenplanning, enz.

Denken in functie van economische en andere doelstellingen vraagt een duidelijke formulering van een visie, missie en een beleid. Hierin zal door het meten en opvolgen van de doelstellin-genrealisatie duidelijk aangegeven worden welke resultaten al dan niet behaald zijn. De leidraad voor de opmaak van een strategisch commercieel plan zal een noodzakelijk instrument zijn dat zal leiden tot de realisatie van de in dit verband geformuleerde (prioritaire) doelstellingen bin-nen het meerjarenplan.

## BEGRIPPENKADER

Begrip	Synoniem	Definitie of omschrijving
A-, B- of C-standlocatie		De indeling in A/B/C-standkwaliteit is een indeling van de (gedeelten) van winkelstraten op basis van bezoekersaantallen en daarmee omzetspotenties. A-locaties hebben de meeste bezoekers en de meeste omzetspotenties, C-locaties de minste. Meestal vertaalt deze A-, B- of C-locatie zich in verschillende huurprijzen.
baanwinkel		Een baanwinkel is een grootschalig commercieel pand, gelegen langs invalswegen van steden of kernen. Vaak typeert een baanwinkel zich door het minder gevarieerd aanbod, laagwaardige verblijfswaarde, een goede bereikbaarheid en doelgerichtheid als bezoeks-motief.
bovenlokaal verzorgingsgebied		Een winkelgebied dat een bovenlokaal verzorgingsgebied heeft, heeft voornamelijk een aantrekkingskracht op bewoners van de betreffende gemeente en de aangrenzende gemeenten.
bovenregionaal verzorgingsgebied		Een winkelgebied dat een bovenregionaal verzorgingsgebied heeft, heeft voornamelijk een aantrekkingskracht op bewoners van de grotere regio rond het betreffende winkelgebied, vergelijkbaar met gewestelijk of nationaal niveau.
branche		Een groep van bedrijven die wordt gekenmerkt door één bepaalde (dominante) assortimentsgroep of door een veel voorkomende combinatie van assortimentsgroepen (bijv. sport en spel).
bruto vloeroppervlakte	BVO	Het geheel van stedenbouwkundig vergunde delen van het gebouw of gebouwencomplex al dan niet in meerdere bouwlagen, inclusief daaraan fysiek aansluitende en/of bouwtechnisch aansluitende constructies, met uitzondering van de delen van de verharding die tijdens openingsuren publiek toegankelijk zijn en bedoeld voor parkeren.
buurtwinkel		Buurtwinkels zijn die handelszaken die producten voor dagelijkse voeding aanbieden. De basisbehoeften voor dagelijkse voeding zijn af te leiden uit de voedingsdriehoek, die drie essentiële voedingsgroepen voorschrijft: graanproducten, groenten en fruit, en dierlijke producten (vlees, vis en zuivel). We richten ons naar bakkers, groente- en fruitwinkels, slagerijen, vis- en zuivelwinkels. Eveneens opgenomen zijn superettes, supermarkten en natuurvoedingswinkels (reform), die in veel gevallen een alternatief vormen voor de buurtwinkels.
CATI-interviews		Telefonische interviewtechniek bij de inwoners van een gemeente met als doel de koopstromen in kaart te brengen en inzicht te krijgen in ondermeer de mate van koopbinding.
CAWI-interviews		Online interviewtechniek bij de inwoners van een gemeente met als doel de koopstromen in kaart te brengen en inzicht te krijgen in ondermeer de mate van koopbinding.
dagelijkse goederen	convenience goods	Goederen voor dagelijks gebruik die in hoge frequentie worden aangekocht. Voorbeelden zijn groenten, fruit, vlees, brood, enz.
detailhandel	detailhandel, retail	Het leveren van fysieke goederen of diensten aan de consument. Doorgaans worden de termen detailhandel en retail door elkaar gebruikt.



Begrip	Synoniem	Definitie of omschrijving
factory outlet center		Een aanbodtypologie waarin enkel winkels voorkomen die merkartikelen verkopen, deze worden rechtstreeks van de producent aan de consument verkocht. Dit betreft collecties van het voorbije seizoen, die tegen sterk gereduceerde prijzen worden aangeboden.
funshoppen	recreatief shoppen	Niet-gerichte aankopen van langere duur waarbij andere functies (leisure) van belang kunnen zijn. Wanneer men het winkelen als een meer ontspannende activiteit ziet, spreekt men van leisure shopping, recreatief winkelen of fun shopping. In dat geval gaat men op zoek naar goederen en aankopen die de secundaire behoeften van de consument vervullen en die shopping en specialty goods worden genoemd.
grootschalige detailhandel		Een individuele distributie-eenheid groter dan 1.000 m <sup>2</sup> bruto vloeroppervlakte waarvan de activiteit bestaat uit het verkopen van producten (inclusief diensten) aan eindgebruikers, in eigen naam en voor eigen rekening, zonder deze goederen andere behandelingen te doen ondergaan dan die welke in de handel gebruikelijk zijn. Het betreft ook concentraties van groot- en/of kleinschalige detailhandel, al dan niet onder één dak, waarbij het totaal groter is dan 1.000 m <sup>2</sup> bruto vloeroppervlakte.
handelsgeheel		Een geheel van detailhandelsbedrijven die zich al dan niet in afzonderlijke gebouwen bevinden en waarvan al dan niet één en dezelfde persoon de promotor, de eigenaar of de uitbater is, die zich samen op eenzelfde plaats bevinden en die van rechtswege of feitelijk met elkaar verbonden zijn, in het bijzonder op financieel, commercieel of materieel vlak of die het voorwerp zijn van een procedure in gezamenlijk overleg op het gebied van de stedenbouwkundige vergunning.
handelsvestiging		Kleinhandelsbedrijf of handelsgeheel met een netto handelsoppervlakte van meer dan 400 m <sup>2</sup>
kernwinkelgebied	centraal winkelgebied cfr. "winkelgebied"	Belangrijkst winkelgebied in een stad of gemeente, meestal in de kern ervan gelegen. Kernwinkelgebied zoals bedoeld in het decreet m.b.t. handelsvestigingwet: De kernwinkelgebieden, zijnde de door het college van burgemeester en schepenen door middel van een RUP aangewezen gedeelten van de in het stedelijk gebied gelegen woongebieden waar de ontwikkeling van detailhandel specifiek wordt ondersteund.
detailhandelsbedrijf		Een distributie-eenheid waarvan de activiteit bestaat uit het wederverkopen op gewone wijze, in eigen naam en voor eigen rekening, van goederen aan consumenten, zonder deze goederen andere behandelingen te doen ondergaan dan degene die in de handel gebruikelijk zijn.
koopattractie		Mate waarin inwoners van een andere gemeente goederen in de desbetreffende gemeente kopen.
koopbinding		Mate waarin de inwoners goederen in de eigen gemeente kopen.

Begrip	Synoniem	Definitie of omschrijving
koopstromenonderzoek		<p>Onderzoek naar de koopbinding – koopvlucht - koopattractie enz. Dit kan in kaart gebracht worden middels een aantal bevragsingsmethodieken, ondermeer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CATI-telefonische interviews: specifiek en alleen gericht op de inwoners van de te onderzoeken gemeente / stad;</li> <li>• Face-to-face passantenenquêtes =&gt; waarbij niet enkel inwoners van deze resp. gemeente mee bevraagd worden maar eveneens 'andere gebruikers/bezoekers' van de gemeente (winkelbezoekers, toeristen, studenten, werknemers, ...).</li> </ul> <p>Bij een telefonisch interview bij enkel de inwoners : wordt ingezoomd op de aankoopplaatsen van de verschillende productgroepen (indien eigen gemeente : koopbinding / indien elders : koopvlucht) + redenen van binding en vlucht (koopattractie).</p>
koopvlucht	koopafvloeiing	Mate waarin inwoners goederen buiten de eigen gemeente kopen.
leisure		Alle activiteiten die in de vrije tijd plaatsvinden en die het doel ontspanning, educatie of genoeg hebben.
lokaal verzorgingsgebied		Een winkelgebied dat lokaalverzorgend is heeft voornamelijk een aantrekkingskracht op mensen die in de betreffende gemeente wonen.
marktruimte	uitbreidingsruimte	De ruimte uitgedrukt in m <sup>2</sup> winkelvloeroppervlakte die potentieel nog aangeboord kan worden bovenop de huidige ingenomen oppervlakte door detailhandel (zonder het verzadigingspunt te overschrijden).
marktruimteberekening	distributieplanologisch onderzoek	De totale detailhandelsomzet wordt bekomen door de detailhandelsbestedingen per inwoner te vermenigvuldigen met het aantal inwoners en te corrigeren met de toevloeiing en de koopbinding. De benodigde winkelruimte wordt bekomen door de totale omzet te delen door de normomzet per m <sup>2</sup> . Deze benodigde winkelruimte wordt vervolgens vergeleken met de actuele reeds aanwezige vloeroppervlakte.
monofunctionele ontwikkeling/winkelgebied		Een grootschalige solitaire winkel of winkelconcentratie/gebied zonder of met een beperkt aandeel andere functies.
multifunctionele ontwikkeling/winkelgebied		Een grootschalige winkel of winkelconcentratie/gebied met een substantieel aandeel andere functies (wonen, werken, horeca, cultuur, film, ...).
niet-dagelijkse goederen		Periodieke en uitzonderlijke goederen samen.
passantenonderzoek	(passantenenquête)	Onderzoek waarbij men ad random mensen op straat aanspreekt met de vraag mee te werken aan het onderzoek – het betreft dus niet enkel inwoners van de gemeente maar ook bezoekers van buiten de gemeente (dus niet inwoner). In deze passantenbevraging wordt doorgaans in detail ingegaan welke producten in de gemeenten zijn aangekocht + op de reden waarom men zich richt tot de resp. gemeenten voor deze aankopen (bezoekmotieven) / de sterkte en zwakten van de gemeente of winkelcentrum enz.
periodieke goederen	shopping goods	Goederen die met een zekere regelmaat worden aangekocht. Hierbij gaat de aankoper actief uitkijken naar gewenste kwaliteit, prijzen, ... Voorbeelden hiervan zijn kledij, schoenen, boeken, kleinere huishoudartikelen, enz.

Begrip	Synoniem	Definitie of omschrijving
perifere locaties of clusters		Aanbodconcentraties die duidelijk gescheiden liggen ten opzichte van reguliere winkelconcentraties in de woonbebouwing. Het gaat met name om locaties aan de rand van de stad, al dan niet op bedrijvonzones. Veelal gaat het om locaties aan of nabij hoofdweginfrastructuur en beperkt bereikbaar per openbaar vervoer.
retailpark		Een aanbodtypologie waarin verscheidene grootschalige winkels geclusterd zijn (doorgaans variëren de unitgroottes rond 1.000 m <sup>2</sup> ), meestal zijn het winkels gericht op het doelgericht winkelen. Cluster van grotere winkels in een niet overdekte aaneengesloten bebouwing met gemeenschappelijk gebruik van de parking.
runshoppen	doelgericht winkelen	Efficiënte en gerichte aankopen van korte duur waarbij andere functies dan het winkelen ondergeschikt zijn. Bij het runshoppen of het doelmatig winkelen ligt de nadruk op het aankopen van de noodzakelijke dagelijkse goederen. Het betreft de zogenaamde convenience goods die voorzien in de primaire behoeften van de mens.
solitaire handelsvestiging		Een alleenstaande en alleen functionerende handelsvestiging in een al dan niet daartoe aangewezen locatie. Dit zijn vaak vestigingen die een dermate aantrekkingskracht hebben dat zij in staat zijn alleen te functioneren en te renderen. Gaat vaak gepaard met grote tot heel grote oppervlaktes die ingenomen worden in het landschap.
shoppingcentrum		Clustering van diverse winkels ( groot en klein, verschillende branches ) in één gebouw vaak met een ondergrondse parking.
traffic locatie		Een locatie waar grote aantallen bezoekers samenkomen zoals NMBS-stations, tankstations, kantoorparken, bedrijfslocaties, ziekenhuizen, onderwijsinstellingen, enz.
traffic voorzieningen		Het gaat daarbij om winkelvoorzieningen, die voorzien in een specifieke behoefte, en waar de consument vooral snel en gemakkelijk boodschappen kan doen (gelegen op traffic locaties). Het winkelaanbod dient enkel een "traffic-functie" te hebben en ondersteunend te zijn aan de bestaande detailhandelstructuur.
themacenter	gethematiseerd winkelcentrum	Een aanbodtypologie waarin de winkels rondom eenzelfde thema geclusterd zijn zoals de branche wonen (ook wel woonboulevard genoemd), sport, enz.
uitzonderlijke goederen	specialty goods	Niet-alledaagse aankopen met invloed op budget. Hiervoor wordt veel tijd uitgetrokken. Voorbeelden zijn meubelen, huishoudapparaten, juwelen, enz.
unique selling proposition	Unique Selling Point of U.S.P.	een USP duidt op de unieke en onderscheidende kenmerken van een dienst of product (of winkelgebied), dat de eindgebruiker moet aantrekken en overtuigen om voor deze dienst of product (of winkelgebied) te kiezen.
verspreide winkelaanbod		Winkels die verspreid gelegen zijn en geen deel uitmaken van een winkelgebied.
verzorgingsgebied (van een winkelgebied of winkelpunt)		Het (ruimere) gebied van waaruit consumenten aangetrokken worden om te winkelen in het desbetreffende winkelgebied/punt.

Begrip	Synoniem	Definitie of omschrijving
vloerproductiviteit		De omzet die in een winkel of branche gerealiseerd wordt en dit uitgedrukt per m <sup>2</sup> .
winkelgebied		Een verzameling van verkooppunten die geografisch samenhangen. Winkelgebied zoals bedoeld in het decreet m.b.t. handelsvestigingenwet: De kernwinkelgebieden, zijnde de door het college van burgemeester en schepenen door middel van een RUP aangewezen gedeelten van de in het stedelijk gebied gelegen woongebieden waar de ontwikkeling van detailhandel specifiek wordt ondersteund. De door de plannen van aanleg en de ruimtelijke uitvoeringsplannen buiten de woongebieden afgebakende zones waar handelsvestigingen toegelaten zijn.
winkelvloeroppervlakte (wvo)	netto handelsoppervlakte	Winkeloppervlakte die in gebruik is voor directe verkoop van goederen, inclusief kassa's en verkoopsruimtes, maar exclusief magazijnen, sanitaire ruimtes, enz.

## BRONNEN

De strategische commerciële plannen van volgende gemeenten en steden zijn geraadpleegd:

- Antwerpen
- Boom
- Brecht
- Deinze
- Gent
- Ham
- Heist-op-den-Berg
- Mechelen
- Ronse
- Tienen
- Torhout

Interviews hebben plaatsgevonden met:

- Gemeente Beveren, Wim Van Gerwen (medewerker lokale economie)
- Gemeente Brecht, Luc Aerts (burgemeester)
- Gemeente Peer, Steven Matheï (schepen economie) en Nicole Brebels (middenstandsconsulente)
- Stad Aalst, Jo Saeys (diensthoofd economie) en Tineke Stockman (centrummanager)
- Stad Kortrijk, Jean De Bethune (schepen economie) en Maarten Decramer (centrummanager)
- Stad Mechelen, Iris De Coninck (diensthoofd economie) en Ingrid Schroyens (centrummanager)
- Stad Roeselare, Kris Declercq (schepen economie) en Vanessa Dehullu (diensthoofd economie)
- Stad Vilvoorde, Jan De Lepeleer (medewerker handel en lokale economie)
- Pascal Steeland, WES
- Jan Boots, BRO

Zijn eveneens geconsulteerd bij de blauwdruk:

- Innovatiecentrum Kortrijk (promotor OVG)
- Gemeente Geel (promotor OVG)
- Ondernemerscentrum Kortrijk (promotor OVG)
- POM West-Vlaanderen (promotor OVG)
- Stad Hasselt
- Gemeente Heusden-Zolder
- Stad Lommel
- Gemeente Dilbeek
- Gemeente Poperinge

Andere bronnen (in volgorde van gebruik):

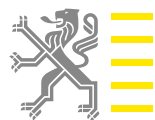
- Rapport Winkelen in Megaland (2005) van het Ruimtelijk planbureau, Den Haag
- Braudel
- Gruen&Smith
- Taverne
- Kooijman
- European Economic Forecast, Autumn 2011
- CapGemini (2009), How Shopper Needs and Behaviour Will Impact Tomorrow's Value Chain
- Vooronderzoek grensoverschrijdende detailhandel (2011)
- Retail 2020, CBW-MITEX/HBD (2011)
- Retail 2020, The new Retail Rulebook, JonesLangLasalle (2012)
- Het nieuwe winkelen, HBD (2011)
- E-commerce in Belgium, BeCommerce (2011)
- Detailhandelsvisie provincie Antwerpen (2009)
- Afwegingskader voor grootschalige detailhandel (2009)
- "Beleids- en BeheersCyclus" herwerkt door VVSG

Op de website [www.ondernemingsvriendelijkegemeente.be](http://www.ondernemingsvriendelijkegemeente.be) vindt u de digitale versie van deze leidraad. Verwijzingen naar websites zijn er actieve hyperlinks waarop u kan klikken en die u onmiddellijk naar de juiste webpagina's loodsen.

U vindt op deze website eveneens:

- Financieringsmodellen kernversterking
- Voorbeeld investeringsprojectfiche van Dilbeek
- Voorbeeld strategisch commercieel plan van Mechelen
- Voorbeeldbestek





## Contact

[www.agentschapondernemen.be](http://www.agentschapondernemen.be)

[info@agentschapondernemen.be](mailto:info@agentschapondernemen.be)

**Bel gratis 0800 20 555**

### **Agentschap Ondernemen**

Koning Albert II-laan 35 bus 12  
**1030 Brussel**

### **Agentschap Ondernemen Antwerpen**

Lange Lozanastraat 223 bus 4  
**2018 Antwerpen**

### **Agentschap Ondernemen Limburg**

Kempische Steenweg 305 bus 201  
**3500 Hasselt**

### **Agentschap Ondernemen Oost-Vlaanderen**

Seminariestraat 2  
**9000 Gent**

### **Agentschap Ondernemen Vlaams-Brabant**

VAC Dirk Bouts - Diestsepoort 6 bus 31  
**3000 Leuven**

### **Agentschap Ondernemen West-Vlaanderen**

Jacob Van Maerlantgebouw  
Koning Albert I-laan 1.2 bus 31  
**8200 Sint-Michiels/Brugge**