



Essay: Een levendige stad is een veelzijdige stad

Hybride retail 2.5 als middel om een spiraal van leegstand en leegloop tegen te houden

Wouter Kersten (Platform31)

De verschuiving van off- naar online retail was al zichtbaar voordat de huidige coronacrisis losbarstte, met als grootste aanjager het gemak voor de consument. Iedere medaille heeft echter twee kanten. Een schaduwzijde die steeds duidelijker wordt, is de impact op -levendigheid van- winkelcentra, -straten en binnensteden.

Hoe kan je binnensteden levendig en veelzijdig houden? Dat kan je benaderen vanuit verschillende invalshoeken. Dit essay legt de **nadruk** op de invalshoek 'hybride retail 2.5', oftewel een bewuste combinatie van het uitventen van on- en off-line retail kanalen. En op allerlei soorten samenwerking die ervoor zorgen dat die kanalen elkaar versterken en niet vervangen. Alleen hybride retail is niet voldoende om een spiraal van leegstand en leegloop te voorkomen, het kan er wel een bijdrage aan leveren. In de praktijk zijn ook aspecten zoals transformatie naar woningen, logistiek, en relatie met toerisme relevant. Het essay raakt daar aan, maar zal om focus te houden daar niet diep op ingaan.

Een veel gehoorde opmerking de afgelopen maanden was dat het "lastig" is om echt stappen te zetten. Met dit essay wil ik bijdragen aan de houding dat dit geen reden of excuus mag zijn om te stoppen met denken. Als aanmoediging om door te lezen licht ik een tipje van de sluier op over de houding die dit essay **juist wel** bij lezers beoogt te stimuleren: meer-meer-meer (wat valt er te winnen) in plaats van minder-minder-minder (wat raken we kwijt).

2

Van oude stempel naar een nieuwe leest

Het is een mooie lentedag in 2022 als Peter door de binnenstad loopt. Zijn hoofddoel is om schoenen te kopen. Hij komt graag in de binnenstad de laatste tijd, het is er een levendige boel. Vroeger dreigde het mis te gaan, met een vertrek van vooral kleine middenstanders. Maar nu... Neem schoenen nou. Twee jaar geleden leek zijn favoriete winkel op sterven na dood. Steeds meer mensen kochten online en gingen veel minder naar de stad. Je kan online niet inschatten of een schoen past, maar door gratis bezorgen en retourneren maakte dat voor veel mensen niet uit. Je zag het personeel van de winkel bijna onder je ogen wanhopiger worden. Je kan niet korting blijven aanbieden om mensen te blijven trekken.



Gelukkig wisten ze net op tijd het tij te keren, had Peter gehoord: door alle schoenenzaken in een straal van 500 meter samen te voegen in een schitterend 'Shoes & the City'-pand midden in het centrum. Met een heel breed aanbod en enthousiaste vakmensen. En niet alleen nieuwe schoenen, je kan al je oude schoenen terugbrengen en dan kijken ze of een reparatie nog zinvol is. Ze hadden zelfs oude leesten opgeduikeld en die staan tentoongesteld, samen met historische foto's van de schoenenzaken. Peter gaat er echt voor zijn plezier heen om het met eigen ogen te zien.

De details had Peter gehoord van zijn buurman die in één van de winkels had gewerkt. Die kwijnde weg nadat hij was ontslagen een paar jaar voor zijn pensioen, maar kan nu drie dagen per week zijn ziel en zaligheid kwijt in het opknappen van de ingeleverde schoenen. Die gaan onder andere naar het opvanghuis verderop, vertelde hij. En eens per jaar doet de winkel mee aan de stadsuitverkoop. Dat is nog zo iets leuks dat is ontstaan: alle winkels in de binnenstad stallen op dezelfde dag waar uit die over is en voor een prikkie gekocht kan worden. Peter concludeert: het is weer levendig geworden in de stad. Op een wolk komt hij bij de schoenwinkel aan.

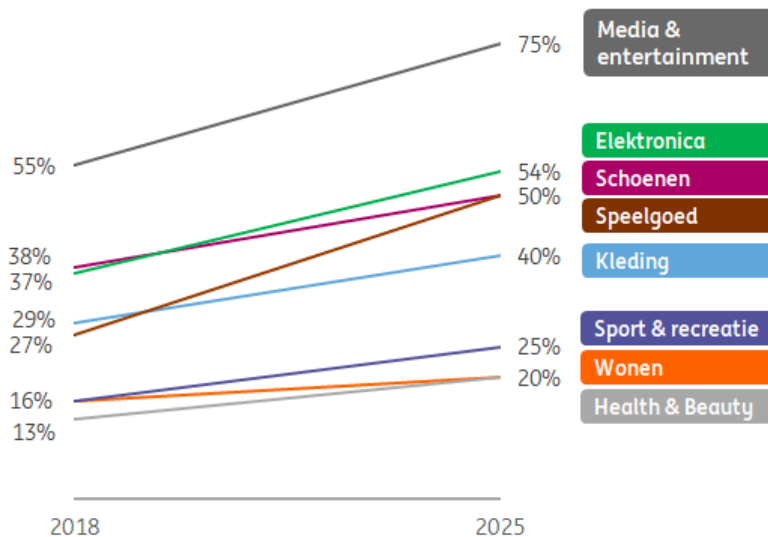
Aanleiding, inleiding en leesnavigatie¹

Er is al enkele jaren een trend gaande van minder fysiek winkelen en in plaats daarvan meer online. De totale retailverkoop loopt niet per se terug, maar het kanaal verschuift. De grootste en misschien wel enige structurele aanjager daarvoor is het gemak bij de consument. Het is echter niet zonder gevolgen: het leidt [tot leegstand](#), met name kleine ondernemers die het onderspit delven, financiële kapitaalvernietiging, verlaging van (het gevoel van) veiligheid, groeiende leegloop. Alles bij elkaar een in potentie desastreus effect op de [vitaliteit van binnensteden](#). De [tegentrend](#) was echter ook zichtbaar: grote spelers die sterk *online* gericht waren die fysieke winkels openen zoals Coolblue.

De ontwikkelingen rondom corona hebben de verschuiving niet veroorzaakt, maar zijn wel een duidelijk schrikbeeld en hebben bestaande ontwikkelingen uitvergroot en "... pak hem beet met vijf jaar versneld". Er komen dus nu al zaken op ons af waar we nog niet op hebben kunnen inspelen. Over het algemeen hebben gemeenten waar dit al een probleem was alleen maar een groter probleem gekregen. Uit [Locatus onderzoek](#) blijkt hoe de winkelgebieden in steden er voor staan, en hoe sterk die zijn getroffen door corona. Twee andere factoren die beïnvloeden hoe winkelgebieden ervoor staan zijn grote afhankelijkheid van (buitenlands) toerisme en een (te) groot aandeel van categorieën producten die steeds meer online worden gekocht (zie figuur).

Online aandeel in non-food hoog in media & entertainment en laag in health & beauty

Geschat marktaandeel van online in de totale omzet per productgroep



Bron: 2018 GfK / Thuiswinkel.org o.b.v. Thuiswinkel Markt Monitor
2025 raming ING Economisch Bureau

Dit alles is al door veel instanties en gremia erkend, er is ook al veel onderzoek gedaan en rapporten geschreven. Diverse [onderzoeken](#) geven aan dat binnensteden en met name winkelgebieden compacter moeten of sporen aan tot [transformatie van winkelgebieden](#).

¹ De officiële verantwoording staat aan het eind van dit essay, de inhoudelijke aanleiding in deze sectie.

Sommige initiatieven hebben beloftevolle resultaten, of schreeuwen om vervolg. Om tot versnelling te komen, moet kennis die er is maximaal wordt gedeeld en toepasbaarheid ervan verder wordt getoetst. Dit essay levert niet per se een radicale nieuwe visie. Het beoogt wel – al dan niet prikkelende - suggesties te doen die ammunitie geven voor handelingsperspectief.

De constatering dat het thema ‘lastig’ is, maar dat dat geen excuus mag zijn om het er bij te laten zitten, wordt door anderen gedeeld:

“De oplossing is niet om bij de pakken te gaan neerzitten, maar juist om met zijn allen de schouders eronder te zetten en de Nederlandse winkelstraten te gaan omvormen tot multifunctionele centra waar ook gewinkeld wordt [...] naast een breed scala aan andere voorzieningen die zorgen dat mensen bij elkaar komen.”([Retailagenda](#)).

“... zien we veel creativiteit en saamhorigheid bij ondernemers en inwoners: de crisis zorgt voor nieuwe en vruchtbare samenwerkingen.” (Statenbrief Provincie Gelderland).

“... zelf de handschoen op te pakken [...] de niet te voorkomen afwaardering van winkelvastgoed te benutten voor structuurversterking op langere termijn [...] kansen te zien in bestemmen op gebiedskwaliteit in plaats van rigide functies.” ([Stadszaken](#), mei 2020).

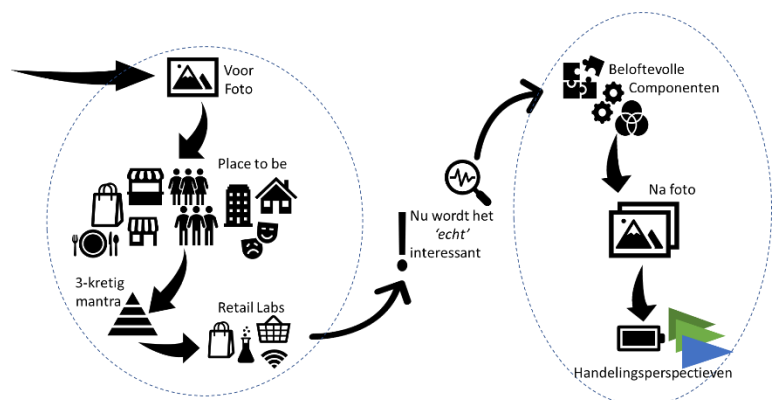
Deze opmerkingen geven aan dat er een combinatie nodig is van prikkelende visie en vernieuwend denken die ons in staat stellen om *door te veren naar nieuwe modellen*. Corona is een extra aanleiding, maar is niet een voldoende argument om in paniek te raken.

4

We moeten niet de paniek van de korte termijn leidend laten zijn, maar het perspectief van de middellange termijn. Tegelijk, met rotsvast vertrouwen vasthouden aan een langetermijnstrategie en de ontwikkelingen helemaal negeren, is ook de kop in het zand steken.

Wat volgt in dit essay?

We kijken eerst naar wat ‘hybride retail 2.5’ zou kunnen inhouden, zoals dat aan het begin van de verkenning was bedacht (de ‘voor foto’), dan hoe binnensteden niet alleen een *place to buy*, maar ook *place to be* zijn, het heilige mantra van binnenstadtransformatie (klein, compact, relevant) en ervaringen uit **Retail Innovation Labs**. Dat is de basis.



In het 2^e deel wordt het pas ‘echt’ interessant, namelijk suggesties naar de directe toekomst toe, in de vorm van **beloftevolle componenten** van ‘nieuw denken’, dan contouren voor invulling van hybride retail 2.5 (de ‘na foto’) en tot slot enkele schoten voor de boeg qua **handelingsperspectief**.

De voor-foto: waar gaat hybride retail (2.5) over en waarom is het (juist nu) belangrijk?

De versnelling en uitvergroting van het probleem door corona kunnen als bedreiging worden gezien, maar ze hebben ook urgentie en noodzaak van andersoortig denken en doen aan het licht gebracht. Crises brengen vaak ook meer actiebereidheid en creativiteit naar boven, en er is minder luxe om alleen maar af te wachten. Voor de korte termijn is de [handreiking](#) van Retailinsiders voor herstel en transitie van centrum- en winkelgebieden zinvol. Op een bepaald moment kom je er niet met crisismanagement.

In dit essay verkennen we wat hybride retail-modellen kunnen bijdragen aan voorkomen of indammen van een neerwaartse spiraal van leegstand en leegloop, oftewel de inmiddels race tegen de klok om binnensteden vitaal en levendig te houden.

Als stimulans om het denken te kantelen gebruiken we de toevoeging '2.5'. Die geeft aan dat het gaat om de ruimte tussen pure digitalisering (2.0) en de pure nadruk op beleving, via welk kanaal dan ook (3.0). '2.5' refereert dus naar retail-modellen waarbij kanalen elkaar bewust aanvullen en versterken en niet dat het digitale kanaal het fysieke vervangt. In lijn daarmee is de noodzaak om ook samenwerking met anderen veel rijker te beschouwen. Wat zou zo'n model moeten inhouden om inderdaad ervoor te zorgen dat binnensteden levendig blijven, en wie heeft daarin welke rol?

Voor-foto. Wat houdt hybride retail 2.5 in?

Onderstaande geeft de voor-foto weer, het startpunt voor het project en gesprekken begin september. Aan het eind laten we de na-foto zien: het beeld na alle inzichten die zijn opgehaald.

Wat hybride retail 2.5 inhoudt hangt mede af van de sector. Het komt neer op het actief inzetten op een combinatie van gerelateerde activiteiten en functies, die uitstralen dat winkelen meer is dan online producten kopen en thuis laten bezorgen. De scope kan daarbij breder zijn dan een enkele ondernemer/winkel. De kern van hybridisering is juist het overschrijden van traditionele grenzen. Het feit dat er teveel winkelruimte is, zou je kunnen aangrijpen om niet zozeer te snoeien in de ruimte zelf, maar in het versnipperde gebruik ervan, dan wel om ruimtes op een aanvullende manieren te gebruiken in plaats van teveel van hetzelfde. Denk bijvoorbeeld aan:

- Fysieke etalage, kan ook met aanbod van meerdere winkels tegelijk
- Ophaalpunt van bestelde producten, inclusief persoonlijke touch (bijvoorbeeld Nordstrom)
- 'Touch & feel' punt voor producten, inclusief uitproberen, denk aan sportartikelen
- Uitgebreide advies functie, door kundig personeel (zie onder andere Adidas)
- Live uitleg aan klanten hoe met web-kanaal om te gaan, in aanvulling op het bricks-kanaal
- Ontmoetingsplek, zowel gepland als spontaan. (bijvoorbeeld Hard-Wear in Enkhuizen (CLOK))
- Centraal loket voor productleven-verlenging (repareren, upgrade, (uit)lenen, ruilen)
- Combinaties met lichte horeca, want combinatie met alcohol is een bekende *blurring* valkuil
- Dagje uit van maken, de Ikea-ervaring in de stad

Hybride retail kent dus twee belangrijke pijlers: combineren van off-en online kanalen, en misschien minder evident, op nieuwe manieren samenwerken. Deze licht ik hieronder nog iets verder toe.

Combineren on- en offline kanalen

De kunst is om niet te simplistisch in termen van 'omni-channel' te denken, maar om functies te bedenken ('[hybrid hacks](#)') die waardevol zijn voor de klant en alleen geboden kunnen worden, omdat er een fysieke versie van een (netwerk van) winkel(s) is met echte, ervaren en klantgerichte werknemers, met synergie en voordelen voor de winkel zelf. Of zoals aangegeven in het recente [Blue paper](#) *Shopping tomorrow. Local retail, small business, great opportunities*, winkels die alleen gelden als afhaalpunt voor goederen van andere winkels hebben daar nauwelijks voordeel van (lage vergoedingen en meestal weinig conversie van de extra klantaanloop naar eigen verkopen).

Een extra maatschappelijk argument om de functie van dergelijke punten wel serieus te nemen, is recent [onderzoek](#) (2020) waaruit blijkt dat bezorging van online bestelde spullen bij beperkt aantal ophaalpunten milieutechnisch beter is, dan thuisbezorging. Hun functie moet dan liefst wel dusdanig rijk zijn dat die voldoende waarde biedt voor de betreffende ondernemer. Een voorbeeld is [The Box \(Finland\)](#): ingericht op afhalen, uitproberen en terugsturen van online producten, te verrijken met aanvullende diensten en display van producten. Eigenlijk zou zowel het bekende model BOP/RIS (Buy Online, Pick up/Return In Store) mogelijk moeten zijn als TISBO of DISBO (Try/Discuss In Store, Buy Online).

Op nieuwe manieren samenwerken

Misschien de beste manier om dat te laten zien is met een voorbeeld; er zullen er meer volgen:

6

Simpel recent voorbeeld van 'het er niet bij laten zitten, juist nu het extra moeilijk wordt'. Onder leiding van Scheltema werken 25 [boekwinkels in A'dam](#) samen: klanten kunnen online bestellen en binnen één uur wordt het bezorgd op de fiets. Directe resultaat is 30 procent meer omzet, online. Op dit moment kan het fysieke kanaal niet optimaal presteren, maar door tijdelijk de koers te verleggen, krachten te bundelen en middelen anders in te zetten, houd je als con-collega's wel de binding met klanten, en je bent bezig met je vak. Dat is een hele relevante opwarmer voor de echte wedstrijd, die nog moet komen.

Meer dan een Place to Buy: een Place to Be met of zonder corona



Om alles nog een slagje minder makkelijk, en des te realistischer, te maken constateren we dat de binnenstad niet alleen een *Place to Buy* is, maar een *Place to Be*. Hoe creëer je nu een goede mix aan functies, inclusief retail, die daaraan bijdraagt? Die denklijn is al [langer bekend](#) en staat bijvoorbeeld ook centraal in het Platform31-project [De binnenstadbezoeker centraal](#). Het mag echter niet leiden tot de constatering dat "...uithollen van de fysieke winkelfunctie dus geen echt probleem is. Dan maar minder winkels en meer..." Ja, wat meer dan precies? Sommigen opperen: woningen. Dan is het [Programma Stedelijke Transformatie](#) een goed gremium om er kennis over uit te wisselen.

Maar gaat dat op in alle situaties? Voor het doel van dit essay is het toch net interessanter om op oproepen te wijzen waarin het ruimte geven aan creativiteit van ondernemers centraal staat, zoals in [recent gepubliceerd onderzoek](#). Dat biedt hernieuwde aanleiding om expliciet de vraag te stellen: hoe kan een slimme mix tussen het uitventen van zowel het *clicks* als het *bricks*-kanaal een rol spelen in een *Place to be together*? En daarmee is nog duidelijker dat het een vraag is die veel breder relevant is dan voor alleen individuele ondernemers. Het vraagt om nieuwe paradigma's voor (binnen)stad ontwikkeling. Of zoals dat in het Engels zo mooi heet: [re-imagining](#). De speciale situatie die is ontstaan door corona, dat juist gebruik van fysieke kanalen voor wat dan ook (tijdelijk) wordt ontmoedigd, is extra aanleiding om die nieuwe paradigma's actief leven in te blazen, veel meer dan definitief de handdoek in de ring te gooien. Corona is dus geen excuus om het *bricks* kanaal verder af te bouwen of nog iets dramatischer, *af te breken*, maar juist aanleiding om extra creatief na te denken en te doen. Dat gemeenten hier een actieve rol in moeten nemen, in samenwerking met private partijen, was onder andere al te lezen in de [publicatie Aangename aanloopstraten](#).

7

'Zelfs' de relatief conservatieve vastgoedsector is her en der nu aan het bewegen: flexibeler contracten, meer omzetafhankelijke huur, et cetera. Vastgoedondernemers realiseren zich meer dan voorheen, sommigen bewuster dan anderen, dat als er een winkel omvalt daar [niet zo maar een peloton nieuwe huurders voor op de stoep staat](#). En waar in vette tijden misschien het effect op binnensteden niet als eigen probleem wordt gezien, geven de huidige magere jaren toch stof tot nadenken. Dat biedt noodzaak, en dus ook ruimte om nieuwe concepten uit te proberen, met en door partijen die daar de waarde van inzien. Dat is overigens niet iedereen.

Sommigen verwachten dat zodra corona onder controle is hun positie zo sterk is dat er voorlopig geen behoefte is aan vernieuwende modellen, of zien daar niets in omdat ze concurrentie met grote ketens en webwinkels kansloos achten, *of* zitten zelf in die laatste categorie en beschouwen effecten op (binnen)steden niet als hun zorg. Kortom, er zijn partijen die niet zitten te wachten op het soort denken waar we in dit essay naar op zoek zijn.

De krachtige overkoepelende en enigszins kort-door-de-bocht conclusie na een niet volledig rondje langs wel relevante velden is: 'men' wil wel, maar het is 'heel lastig' en 'er moeten echt meerdere partijen tegelijk bewegen'. Er moet bereidheid zijn tot anders denken en handelen en vermoedelijk iets van het eigen taartpuntje inleveren om de kans op een aanzienlijk grotere taart te vergroten, of

een nog betere optie, maar daar komen we nog op terug. De truc is om 'verlies-aversie' geen kans te geven wortel te schieten: mensen hebben heel weinig nodig om te denken in termen van een stukje taartpunt inleveren (= verlies staat centraal), terwijl de sleutel tot voorgang is om de nadruk te leggen op de kans op meer taart te vergroten (= potentiële winst staat centraal).

Kleiner, compacter, relevanter: een drieluik mantra in de spotlight



Een luid klinkend mantra over retail-land is al enige tijd dat het fysieke kanaal alles bij elkaar **'kleiner, compacter en relevanter'** moet worden'. Dat eerste en tweede geldt vooral voor het aantal verschillende winkels en hoeveelheid winkelmeters, dat derde voor de toegevoegde waarde. Ze hebben onderlinge relaties en kunnen elkaar versterken, maar dat is geen gegeven. Dit alles is bekend, de noodzaak tot samenwerking en vooral die over traditionele grenzen heen wordt erkend en tegelijkertijd als lastig ervaren, zoals bijvoorbeeld uitgelicht door de Retailagenda ([Lokale transformatie](#)). Niettemin, er zit toch niets anders op. 'Het is lastig' als eindpunt van het denken levert niets op. Hoe dan ook is er een verandering nodig in houding en praktijk met betrekking tot vastgoed. Meer gestoeld op gemeenschappelijke belangen en daadwerkelijke waarde in plaats van fictief. Van een accountantsbenadering (papier) naar streven naar maatschappelijke waarde (moderne realiteit).

8 Wat betreft het derde deel van het bovengenoemde drieluik-mantra, relevantie, daar is zeker breder en dieper onderzoek voor nodig. Daarbij moeten ook de consumenten zelf worden betrokken om inzicht te krijgen in de categorieën van activiteiten in binnensteden die waarde toevoegen voor hen, en welke combinaties dan de meeste en juiste aantrekkingskracht hebben. Dit kan input zijn voor ondernemers en gemeenten om te kijken waar dergelijke 'hubs' (shopspots...) uit kunnen bestaan en wie daarvoor moeten samenwerken. Een achtergrond van dergelijk denken is dat je misschien niet per se naar beneden hoeft in totale winkelmeters. Grote en ruime winkels zijn juist fijn, zeker na onze pijnlijke ervaringen met corona. Zie daar een staaltje van gevaar ombuigen naar kans. Niettemin, niet iedere winkel heeft nog bestaansrecht, dus het is zinvol om na te denken over hoe je kan consolideren en combineren. Belangrijke vraag daarbij is dus of je je laat leiden door 'meer relevantie' of alleen stuurt op "minder meters en minder winkels". Hier kom ik op terug.

Uitgelicht: Retail innovation Labs, Smart Distribution and Buy Local



Afgelopen jaar hebben meerdere pilots plaatsgevonden onder de noemer Retail Innovation Labs, met bovenstaande overkoepelende titel. Het ging om pilots voor collectieve (binnenstad) samenwerkingen en platformen. Het [rapport is beschikbaar](#). Het zou een omissie zijn hier niet enkele hoofdpunten

uit te lichten. Daarom, als context, per pilot heel kort de scope en status, gevolgd door enkele overkoepelende patronen:

City Club Groningen – 500 ondernemers, deel is actief op Warenhuis.Groningen.nl, gezamenlijke authentieke uitstraling als startpunt, eigen selectie die onderscheidend is. Specialistische partners voor website en bezorging.

Spijkenisse – Izishopping: bezorging van goederen van lokale retailers via pakketkluisen en netwerk van Fietskoeriers.nl. De belangrijkste stakeholders gingen niet mee, en de centrale propositie rondom betere logistiek bleek geen prioriteit.

Roosendaal – ROOSpakketten: Startpunt is dat de combinatie van ondernemers uniek is, niet ieder individueel productaanbod zelf. Samenstellen van combinatie pakketten gebaseerd op data uit loyaliteitsprogramma. De logistieke component (afhalen en bezorgen) is uitgesteld.

Purmerend360: Gezamenlijk aanbod op web-platform, bezorging binnen één uur naar waar de consument zich bevindt. Pilot is niet gelukt, met name vanwege technische complexiteit en regie bij externe ondernemer met eigen belang: ecosysteem niet in balans.

Pijnacker – Lokaal Loyal: Samenwerking van PLUS met lokale ondernemers ten bate van toegevoegde waarde aan bewoners/bezoekers. Platform is online, maar met deel van de ondernemers en zonder PLUS. Gezamenlijke marketing en integratie is nog geen praktijk.

Hilversum - Groceries en Gijsbrecht: Alle winkels in één. Lokale speciaalzaken versterken door deze online met elkaar en met klanten te verbinden. Bezorgen of laten afhalen in de winkel. Exploitatie kan gezamenlijk met goede afspraken. Dat leidt tot directe betrokkenheid.

Delden – Dorpsplein: Gezamenlijk digitaal winkelmandje, één keer betalen en bezorgen. Klanten doen combinatie aankopen, dus kopie van hoe bezoekers fysiek winkelen. Online bestellingen een succes, de ondernemers bezorgen nog zelf.

Hieronder vertalen we de rode draden uit de ervaringen uit de deze labs naar drie deel-stellingen. Ze horen bij elkaar, maar zijn niet hetzelfde en het is goed mogelijk dat u als lezer het meer eens bent met de een dan met andere:

Deel 1. Voor veel retail-ondernemers zijn de mogelijkheden om hybride concepten te ontwikkelen voor een groot deel afhankelijk van de mate waarin ze samen (kunnen) werken met anderen, en daarbij ook worden geholpen. Gemeenten kunnen moeten daar een actieve rol bij spelen.

Deel 2. Collectieve initiatieven ten bate van binnenstad/winkelstraat promotie staan of vallen met een sterk totaal-concept dat een unieke gedeelde lokale identiteit uitstraalt. Hiermee kan het echt onderscheidend zijn van (grootschalige) webshops. De rest (keus voor welke ICT nodig is, gezamenlijk bezorgsysteem et cetera) volgen daaruit en zijn niet de eerste stap.

Deel 3. Om te voorkomen dat individuele belangen het proces om hiertoe te komen verstoren, is het wenselijk dat de regiefunctie ligt bij een onafhankelijke derde partij die voor langere periode het mandaat en budget krijgt. Dat zijn drie randvoorwaarden – onafhankelijk, mandaat en budget – om effectief regie te voeren om het gezamenlijke onderscheidende concept te ontwikkelen en te implementeren en daarbij gelijkwaardig en zonder eigen agenda met alle partijen te schakelen.

Waar leidt dit alles toe? Zoals in de inleiding al stond aangegeven: nu wordt het pas 'echt' interessant.

Beloftevolle (componenten van) paden voorwaarts



Nu we de basis in beeld hebben, hoe verder? Er zijn veel haakjes om de jas van vooruitgang aan op te hangen. Net als te raadplegen bronnen en experts is iedere kapstok onvolledig. Bij deze een poging om een aantal ingrediënten voor vooruitgang te benoemen die opvallend vaak terugkomen.

10

Hybridisering = ont Nauwing. Om ieder gedachtengoed over 'hybridisering' een kans te geven is het belangrijk niet te nauw te denken, dus in hokjes, sectoren et cetera, omdat het nu eenmaal zo is georganiseerd'. Ont Nauwing is relevant op alle gebieden: inhoudelijk, belangen, financiering, en zelfs geografisch (binnenstad met in plaats van versus de periferie). En ook thematisch: om binnenstad-vitaliteit te waarborgen is samenwerking nodig tussen niet alleen zij die verantwoordelijk zijn voor economie, maar ook die voor publieke ruimte (opkomend thema; klimaatadaptatie), mobiliteit (thema: klimaatbeleid), gezondheid (thema: groen in de stad, bereikbaarheid met non-emissie vervoer), werkgelegenheid (fysieke winkels kunnen hoogwaardiger banen opleveren als we een beetje moeite doen), duurzaamheid (opkomend thema: circulariteit, korte ketens) enzovoorts. Ook is nieuw denken en doen nodig voor het gezamenlijk financieren en exploiteren van winkelvastgoed, bijvoorbeeld als thuis voor een mandje aan functies in plaats van een individuele winkel. Hierbij zullen oude heilige huisjes omver moeten. Of er een rol is voor het Rijk om bepaalde regels te stellen, is nog ongewis. Je kan dan denken aan verplichten van eigenaren om vastgoed na een bepaalde periode van leegstand open te stellen voor andere bestemming.

Case: Food centrum Amsterdam

De gemeente wilde meer focus op de 'buik van Amsterdam'. Door die focus vertrokken bepaalde bedrijven, daardoor kwam ruimte vrij, onder andere voor het in hergebruik nemen van de oude markthal, met daarna direct eromheen ook woningen. Het totale concept heeft meer kans op een sluitende businesscase, terwijl dat voor individuele stakeholders waarschijnlijk nooit mogelijk zou zijn. Het aanjagen van dergelijke totaalconcepten, dus het 'ontboxen' van vastgoedsegmenten vergt een actieve rol van de (lokale) overheid en de betrokken partners in een gebied (grondeigenaren, gebruikers en huurders).

Hoe minder er binnen een hokje wordt gekleurd, hoe lastiger het ook kan worden om kosten en baten op een manier te benoemen die voor iedereen resoneert. Zelfs alles in geld uitdrukken, de universele taal voor besluitvorming, is niet altijd terecht, en sommige effecten zijn sowieso heel lastig te monetariseren. Toch zal ook daar geen leercurve optreden als we er niet meer mee uitproberen.

Integraal, vanuit centrale regie. Ook vanuit de retail-sector zelf moet anders denken komen. Zou je van doelgroep- en segmentdenken niet meer naar groep- en systeemdenken moeten gaan om een (binnen)stad aantrekkelijk te houden voor een bepaalde massa? En moet die massa toch niet divers zijn, in plaats van homogeen (gericht op een enkele doelgroep)? Enkele voorbeelden, ongetwijfeld zijn er meer, die naar voren kwamen over gemeenten waar in ieder geval de regie hierop goed lijkt te zijn geregeld, waren Deventer, Lelystad (Bataviastad), Zaanstad en, Tilburg. Een visie op gemeente niveau en een sterke en autonome binnenstadmanager met budget en verantwoordelijkheid. Of zoals dat wel eens wordt genoemd, een stads-'CEO'. Een ander voorbeeld lijkt Nijmegen met een *dedicated* binnenstadmanager en het centraal gepositioneerde [Huis voor de Binnenstad](#) die puur inzet op stimuleren van samenwerkingen tussen ondernemers en met andere sectoren om totaalconcepten aan te bieden. De meest recente editie van het rapport 'Samenwerking in beweging' van Platform Binnenstadsmanagement over [samenwerken in de binnenstad](#) biedt meer inspiratie.

11

Geen gevestigd belang. Wat zijn nu de randvoorwaarden of situaties waarin een dergelijk model werkt? Of anders geformuleerd, zijn er situaties denkbaar waarbij zo'n model niet werkt? Sommige gesprekspartners waarschuwen daarnaast voor het te heilig verklaren van dit centrale-regie-model. Dat zit hem vooral in de slechte ervaringen die er her en der zijn, waarbij vooral de ronkende verkoopverhalen over wat iemand voor elkaar zou krijgen te bleek afstaken tegen wat er daadwerkelijk was gebeurd. Dat had niet zelden te maken met het te grote eigen belang van de betreffende coördinator, bijvoorbeeld als die uitbater was van een bestaand webshop platform. Ook op dit punt verdient het waarschijnlijk de voorkeur om te denken in termen van een team dat een regiefunctie krijgt toebedeeld, en dat liever uit meerdere personen bestaat met elkaar aanvullende vaardigheden dan die ene perfecte persoon. Een andere succesfactor is altijd draagvlak, zowel bij de ondernemers als de gemeente, waarbij financiering vanuit beide partijen eigenlijk wel een vereiste is.

Merkbelofte. Een primaire functie van een centrumregisseur is iedereen samen te brengen onder wat je zou kunnen noemen een 'merkbefte' voor de binnenstad, zoals dat in een recent [webinar](#) van de Retailagenda werd genoemd. Als het niet voor de hele binnenstad geldt dan voor samenwerkende groepjes ondernemers, met een gezamenlijke identiteit gevangen in slechts een paar woorden. Een impliciete belofte over de onderscheidende waarde. Dergelijke gezamenlijke uitstraling is eerder een randvoorwaarde voor effectiviteit van [Collectieve digitale marketing](#) dan resultaat ervan.

Van stad naar regio? Het idee van een vorm van centrale regie om samenwerking te stimuleren kan je ook oprekken naar regio's, dus samenwerking tussen gemeenten bevorderen, desnoods met verdeling van functies per gemeente. Net zoals drie notenbars binnen 50 meter misschien niet allemaal bestaansrecht hebben zal met name bij kleine gemeenten niet iedere winkelkern het volledige aanbod kunnen hebben waar voldoende vraag bij te vinden is. In Friesland gebeurt dit naar verluidt, een meer regionale blik. Een bepaalde mate van gedeelde identiteit en overlegorganen die hier consistent mee zijn is dan wel wenselijk. In die zin lijkt het in de Randstad minder snel een optie. Niettemin, in G40-verband in samenwerking met de Retailagenda is hier al wel het een en ander gebeurd in de vorm van de [Routekaart bestuurlijke samenwerking detailhandel](#). Over het algemeen wordt er - naar het lijkt - behalve het uitwisselen van basisinformatie weinig actief samengewerkt tussen gemeenten.

Samenwerking qua distributie. Er zijn nu heel veel goede initiatieven, vooral in de grote steden, maar ook vooral naast elkaar. Daardoor moeten ze allemaal vechten om hun plekje en gaan er toch weer heel veel verschillende voertuigen de wijken in, zelfs al zijn die in groeiende mate elektrisch en anderszins non-emissie. Een gemeente zou kunnen sturen om initiatieven te bundelen waardoor ze gezamenlijk toegang krijgen tot voldoende markt. Zij is toch de partij die het publieke belang het meest op de agenda heeft staan, gecombineerd met de winst van een goede uitstraling: zowel lege als overbezette binnensteden hebben slechte uitstraling. Het onderwerp (goederen)distributie verdient veel aandacht, zeker ook vanuit het oogpunt van duurzaamheid. Gelukkig gebeurt er dus al veel, waardoor het feit dat het hier op de achtergrond blijft geen al te groot gemis hoeft te zijn.

12

Case Klimaatpleinen: innovatieve samenwerking en rol van (binnenstad) retail

Een interessant voorbeeld van vernieuwend denken over samenwerking waarbij de verschillende partijen iets voor elkaar krijgen dat ze los van elkaar niet zou lukken.

Gemeenten en verzekeraars werken hierin samen met 550 tuincentra. Het is al bekend dat er steeds meer hoosbuien gaan komen. In steden zijn veel tuinen en publieke ruimte betegeld. Dat houdt afwatering tegen en leidt in de zomer tot hogere temperaturen (hitte eiland effect), het kan al snel een paar graden warmer worden. Dat gaat steeds meer problemen opleveren, ook voor de gezondheid. Hoe kan je als gemeente tuinbezitters mobiliseren t.b.v. urbane adaptatie?

Het concept dat is bedacht is om met stapsgewijze vergroening van twee tot tien vierkante meter en dat keer vijf miljoen tuinen, uiteindelijk met alle tuineigenaren van Nederland 'een nieuwe Veluwe' aan groen te creëren. Het beeld van 'een nieuwe Veluwe' is in potentie (..) heel krachtig om mensen voor mee te krijgen. Dat 'groen' kan wel hele verschillende vormen aannemen. Gemeenten zijn hier belangrijke stakeholders, zij moeten in 2021 een stresstest doen wat ze kunnen hebben en waar iets moet gebeuren. Zij hebben budget en subsidiemogelijkheden, maar de gemiddelde burger vindt die niet.

De voorgestelde route: op publieke plekken en in winkelgebieden informatie geven over maatregelen voor vergroening en beschikbare subsidiemogelijkheden daarvoor; ze kunnen daarbij dan subtiel verwijzen naar tuincentra om gelijk de benodigde aankopen te doen: geografische hybridisering/versterking. Winkels hebben ruimte, en aanloop, gemeenten hebben zo een extra kanaal om burgers te bereiken, verzekeraars zoals Interpolis hebben een belang want een groenere stad is een gezondere stad... Mooi voorbeeld van vernieuwend denken, over grenzen van eigen schaduw, rol en sector heen, drijvend op verschillende sterktes om tot iets te komen dat niemand los van elkaar zou kunnen bereiken.

Contouren voor volgende stappen, de “na-foto”



Aan het begin van dit essay werd de voor-foto getoond van wat 'hybride retail 2.5' zou kunnen inhouden, met het oog op het niet bij voorbaat opgeven van de levendigheid van binnensteden. Zoals verwacht en de bedoeling, heeft het onderzoek een flinke verrijking van dat beeld opgeleverd. Alle punten uit de voor-foto blijven valide. Daar voegen we de volgende punten aan toe. Deze zijn daarmee logische aandachtspunten om mee te nemen in daadwerkelijke actie.

Hybride retail 2.5: de na-foto, extra onderdelen

Ambachtschap en de waarde van goed personeel. Het behouden of herstellen van de perceptie in de waarde van het fysieke retail kanaal is gebaat bij promotie van ambachtschap. Iets breder geformuleerd: het is wenselijk om zeker in deze onzekere tijden en met automatisering digitalisering die overal op ingrijpt meer nadruk te leggen op (her)waardering voor goed personeel. Ons leven draait niet alleen om gemak en efficiëntie, er is meer tussen de retail hemel en aarde. Goede websites maken winkelen makkelijker, goed personeel met kennis, vakmanschap, expertise en persoonlijke aandacht bieden ons echter een veel rijkere dienstverlening. In de context van de discussie over 'waardevolle beroepen' zou je als ambitieniveau als sector *Retail personeel 2.5* als goud-standaard kunnen stellen: zij die de waarde van off-line retail uitstralen en uitdragen, en de versterking met online zoeken en kennen. Goed personeel in een goed concept blijft de verpersoonlijking van het onderscheid met blinkende deels volledig buitenlandse webshops die nooit dit soort dienstverlening kunnen bieden, en zeker niet met unieke lokale uitstraling.

Niet vastzuigen in de negatieve spiraal minder bezoekers-minder winkels-minder meters, maar vasthaken in een positieve: meer relevantie-meer waarde-meer samenhang.

Als je de nadruk legt op minder winkels, minder vierkante winkelometers en compactheid, verzand je in discussies over centimeters. Daar heeft nog nooit iemand energie van gekregen. Als je de nadruk legt op het creëren van (nieuwe) waarde en relevantie genereer je de energie om je blik te verruimen en tot echte en bestendige vernieuwing te komen.

Gezamenlijke authentieke identiteit en uitstraling. Samenwerking door ondernemers moet wel vanuit een gezamenlijke basis. Winkels die samenwerken mogen best klein zijn, als er maar wel een gezamenlijke identiteit is en wordt uitgedragen, liefst met een inhoudelijke relatie met de uitstraling en/of historie van de stad. In die zin zijn kleine -juist!- speciaalwinkels kansrijker dan grote anonieme ketens. Ook die kunnen de combinatie van online en fysieke nabijheid met persoonlijke aandacht in de praktijk brengen, als ze de waarde daarvan maar serieus nemen. Zie diverse voorbeelden [hier](#). Uit alle succesvolle voorbeelden en rapporten komt naar voren dat het succes van samenwerkende (binnenstad)ondernemers wordt bepaald door de mate waarin zij die gezamenlijke lokaal-gebonden identiteit en uitstraling weten te bereiken, die de online giganten niet kunnen kopiëren omdat ze juist niet die lokale wortels hebben. Hele praktische aspecten zoals een blinkende website, perfect werkende webshop, social media kanalen en gezamenlijke bezorging zijn niet irrelevant, maar volgen daaruit, niet andersom. Het zijn meer de 'ja dat moet (uiteindelijk) ook'-aspecten waarmee je het

alleen echter nooit gaat winnen van de professionaliteit, communicatie en marketing budgetten van de grote (online) spelers. Tegelijk, ook hier weer oppassen voor wij-zij: lokale vestigingen van grote ketens kunnen wel degelijk een rol spelen in het gezamenlijke aanbod, maar dan wel als onderdeel van het team, niet de allesbepalende aanvoerder.

Stad en periferie in plaats van versus. 'Hybride' kan ook in geografische termen worden opgevat: binnenstad niet versus de randen en wijkcentra maar in combinatie. Denk aan bloemenzaak in het centrum in samenhang met tuincentrum aan de rand. Idem voor meubels en vervoermiddelen. Ze kunnen elkaar helpen, aanvullen, versterken in plaats van elkaar alleen als concurrent te zien.

Een veelzijdige binnenstad, met hybride retail, is als een landschapsfoto, niet als een portret. Om in fototermen te blijven, het kernidee van een foto over wat hybride retail zou kunnen inhouden verdient vermelding van de 'gulden snede': een goede foto van een landschap staat of valt met de compositie. De balans tussen de verschillende onderdelen en verdeling over de plaat. Dat geeft al aan, een landschapsfoto is geen portret. Dat houdt onder andere in: het is relevant om in termen van retail-*ecosystemen* te denken in plaats van enkelvoudige winkels. Samenwerking op alle vlakken als basis, dan kan je daarna bepalen waar je gericht op moet inzoomen. Daarin passen ook concepten als een gebiedsfonds, met financiering uit diverse bronnen, en ontzorging voor vastgoedeigenaren die met andere retail- en combinatieconcepten worden geconfronteerd dan ze gewend zijn.

Als je over je eigen schaduw heen kan stappen is dat een teken dat je sneller aan het bewegen bent dan dat je alleen je ergert aan je schaduw.

14

Doel en middel. Ook is het belangrijk om transformatie van een binnenstad niet als doel te zien maar als middel om een hoger doel (structureel vitale binnensteden) te bereiken. Een forse verbetering van de balans en samenhang van de invulling van retail met andere functies staat centraal. Hetzelfde geldt overigens voor '1 website. Ook dat mag nooit het hoofddoel zijn, maar slechts een middel, dat logisch wordt ingezet op een moment dat nauwe samenwerking en samenhang dat toelaat. Hoe dan ook is een samenhangende binnenstadvisie nodig en het besef en bereidheid bij partijen om daar samen de schouders onder te zetten en zowel andere keuzes (inhoud) als keuzes anders (proces) te maken. Grosso modo blijkt dat een onafhankelijke partij met voldoende mandaat, budget en capaciteit en geen gevestigd eigen belang waarschijnlijk het beste in staat is om de kar te trekken.

Handelingsperspectief: vier schoten voor de boeg

Er zijn tientallen manieren om de verzamelde informatie zoals deels gevat in de na-foto om te zetten in handelingsperspectief. Iedereen kan daar eigen inspiratie voor uit dit essay halen. Hieronder enkele concrete schoten voor de boeg, inclusief voor wie die primair relevant zijn. Die partijen zijn onderstreept. Geheel in lijn met de relevantie van samenwerking is dat geen vrijbrief voor anderen om voor de betreffende suggestie achterover te gaan zitten:



Living Labs 2(.5)/ City Deal ten bate van gericht portfolio aan doe-experimenten

De diverse ervaringen geven voeding aan de concrete suggestie om meer onderling verbonden experimenten te starten. Dat kan in [City Deal](#)-achtige constructie, op gebied van binnenstad regie en promotie. Uit [ervaringen met City Deals](#) blijkt dat wil de oogst bruikbaar zijn voor zoveel mogelijk andere gemeenten er bewuste variëteit moet zijn in zowel de experimenten als de (soorten) gemeenten. De [G40 is een goed niveau en netwerk](#) waar zowel voldoende volume als diversiteit aanwezig zijn. Uiteraard kunnen ook grote steden (G4) en kleinere (M50, P10) een rol spelen. Bij de grote steden kan wel meespelen dat die wel hun eigen dynamiek hebben, andere belangen en soms een houding van: dit is de eredivisie, wij overleven het wel.

Voor [grote steden en stakeholders daarbinnen](#) derhalve de gedurfde suggestie om ontwikkelingen serieus te nemen: ook voor corona was er al stijgende leegstand; als je niets doet dan gaat dat echt niet terugveren naar een situatie waarbij die leegstand er plotseling niet meer is. Het begrip A-locaties is niet als bij natuurwet een garantie dat die immuun zijn voor veranderingen. Het lijkt ook daar geboden om [actief vastgoed en retail hand in hand te vernieuwen](#): niet alleen 'kleiner, minder, compacter', maar eerder een bewuste menging en relevante combinaties van functies en vastgoed daar geschikt voor maken: meer diversiteit en minder mono-cultuur. En daarbij niet alleen horizontaal, maar ook verticaal en adaptief denken: welke functie kan waar, in de breedte en hoogte, en vooral moet dat een keus zijn waar we dan weer decennia aan vastzitten of zou je moeten kunnen aanpassen in de tijd?

Nieuw denken vereist ook minder rigide zijn met betrekking tot te maken keuzes: adaptiviteit in zowel ruimte als tijd.

15

De [op retail gerichte innovatielabs en kennistafels](#) door de Retailagenda, INRetail, Platform De Nieuwe Winkelstraat en Future Proof Retail (zie laatste pagina voor links) zijn experimenten met een vorm van coördinatie. Met betrekking tot opschaling is het belangrijk dat experimenten niet willekeurig zijn, maar dat er een systematiek in zit, bijvoorbeeld door te werken met een typologie van binnensteden, goede data te verzamelen, en vantevoren te bedenken waarover men iets wil leren. Dan is na afloop wel duidelijker wat er echt is geleerd, hoe dat past in een groter plaatje (dus ook weten wat je nog niet weet) en voor wie dat relevant is.

Collectieve, authentieke, identiteit is leidend

Als je gezamenlijk naar buiten wilt treden en de binnenstad/winkelstraat aantrekkelijk, levendig, vitaal wilt houden is een samenhangend authentiek herkenbaar totaalconcept prioriteit 1, 2 en 3. Als het je niet lukt om dat te bereiken dan hebben de andere stappen ook geen zin. Je moet dan ook over de grenzen van je retail heen kijken. Een goede lakmoestest is of het lukt om een gezamenlijk loyaliteitsprogramma op te stellen, waar iedereen achter staat. [Retailers en gemeenten](#) hebben hier een gezamenlijk belang, en [vastgoedeigenaren](#) kunnen een stimulerende rol spelen. Uiteindelijk moeten ze bij elkaar komen. Op basis van diverse ervaringen die zijn verzameld lijkt het aan te raden dat een [neutrale partij die geen gevestigd belang heeft](#) anders dan het wetslagen van die samenwerking hier de lead krijgt.

Dit is ook van belang met betrekking tot toerisme. In de woorden van Jos Vranken, directeur van [NBTC](#), in reactie op dit essay:

“Vitale, veelzijdige binnensteden zijn essentieel voor de aantrekkelijkheid van Nederland als bestemming. Bezoekers uit binnen- en buitenland vormen een aanjager voor een aantrekkelijke en levendige binnenstad voor bewoners, bezoekers én bedrijven. Zij zoeken en waarderen aantrekkelijke (binnen)steden. Randvoorwaarden hiervoor zijn dat plekken actief richting geven aan de door hun gewenste toekomst door zich helder te positioneren, te ontwikkelen en te organiseren vanuit hun eigen DNA en daarbij cross-sectoraal de handen ineen te slaan.”

VRB: Vrijkomende retail bebouwing aanwenden voor collectieve (winkel)ruimte

Om te komen tot vernieuwende samenwerking in binnensteden, kan het nodig zijn om winkelruimtes samen te voegen en een totaalconcept neer te zetten. Individuele kleine ondernemers kunnen die slag niet altijd maken, maar ook niet zo maar stoppen. Hun pand is hun pensioen... Daar houden ze mogelijk wel dergelijke vernieuwende samenwerking mee tegen, maar je kan het ze nauwelijks kwalijk nemen. Hoe kan daar wat aan gebeuren? Is, analoog aan het uitkopen van boeren ten bate van publiek belang een forse financiële injectie vanuit de overheid (lokaal, provincie, Rijk) en private bronnen denkbaar voor fatsoenlijke uitkoop zodat hun ruimte herbestemd kan worden voor meer collectief gedreven hybride concepten. Spannend terrein voor vastgoedeigenaren; een ontzorgingsinstantie zou niet misstaan.

Fashion & the city: kom je aan kleding, dan kom je aan de binnenstad

Om ook een sectorspecifiek idee te lanceren: modezaken zijn zowel kwetsbaar voor de verschuiving naar online winkelen als dat ze de huidige kern van veel winkelgebieden vormen. Als je voor die sector geen alternatief bedenkt, heeft de hele binnenstad daar last van. We zouden een *Fashion & the city taskforce* moeten hebben, bijvoorbeeld geïnitieerd vanuit bredere retailplatforms, die nadenkt hoe de kledingsector zich kan organiseren in fysieke hotspots die verder gaan dan alleen kopen. Bestellen gebeurt steeds meer online, dat ga je niet meer veranderen. Het is dus vooral zaak om het fysieke kanaal meerwaarde te laten houden, waarbij een rol kan zijn weggelegd voor herwaardering van ambachtschap. Stijg boven het winkelniveau uit en werk toe naar een kleding ecosysteem. Het schoenenverhaal aan het begin is natuurlijk geen toeval.

Hybride retail en het C-woord

En dan toch nog een staartje. Hoe zit het nu met corona en de invloed daarvan op al het bovenstaande moois? De initiële naam voor de essays was 'Corona monografieën'. Ook voor dit thema blijft dat aspect relevant. Wat kan er op korte termijn, binnen de grenzen zoals we die inmiddels kennen? Tot medio 2021 zal de anderhalvemetersamenleving als een onwelkom spook rondwaren. Dat heeft een invloed op retail, en vooral het fysieke deel ervan, die ook met een vaccin niet zo maar is verdwenen.

Ook hier luidt het devies: nu gelaten alles accepteren zal zeker geen vernieuwing en energie naar voren toe opleveren. Veel van wat in dit essay wordt aangereikt is sowieso zinvol om iets mee te doen. De Crisis zou een extra aanleiding moeten zijn om creatief en constructief te bedenken wat we met de ruimte (!) kunnen doen die gaat ontstaan door (dreigende) leegstand. De vraag is dus vooral of we defensief met kansen omgaan (minder minder minder) of offensief (meer meer meer).

Zoals in de overkoepelende publicatie van afgelopen zomer over [Coronacrisis en de stad](#) al stond aangegeven: iedere crisis opent ook deuren naar nieuwe kansen. Of die bestaande retailondernemers kannibaliseren, hangt in sterke mate af van de houding van alle partijen, in relatie tot elkaar. Het is niet alleen een kwestie van vechten om de kruimels van dezelfde taart, of het groter maken van die taart voor iedereen, maar zelfs hoe je samen een 'taarten-fabriek' kan maken voor steeds weer nieuwe kansen. Impact 3.0. Of misschien 2.5, om in de sfeer van dit essay af te sluiten.

**Wat wordt de basishouding?
Neerleggen bij Minder (m²) – Minder (winkels) – Minder (bezoekers) of
Meer (Samenhang) – Meer (Samenwerking) – Meer (Relevantie),
en misschien wel meer taarten...**

Verantwoording

Dit is een essay, oftewel een (intersubjectieve) beschouwing op basis van onderzoek, maar zonder de pretentie de enige waarheid te verkondigen. Het is een, of liever dus, één invulling van een subthema dat valt onder Integrale maatregelen in de publicatie [Coronacrisis en de stad](#), die deze zomer is uitgebracht: Behoud van de aantrekkelijkheid van de binnenstad (p. 23). Daar wordt onder andere gesproken over blurring (bewuste menging van functies), nieuwe businessmodellen voor ondernemers, (dreigende) leegstand creatief tegengaan en daar ook duurzame transformatie voor toe te passen en vernieuwend denken over verschillend gebruik van ruimte in de tijd. 'Hybride retail' is niet het panacee voor deze punten, de notie van hybridisering past er als denk- en ontwikkelrichting wel bij.

Voor het samenstellen van dit essay in de periode september – november 2020 is dankbaar gebruik gemaakt van de vele initiatieven, retail-gerelateerde platformen, onderzoeken en publicaties die er al zijn. Daarbij was niet het kansloze streven alle beschikbare bronnen tot in detail te identificeren en mee te nemen. Niettemin, als je alles wat is meegenomen overziet zou je bijna denken, past daar nog iets bij? Door op zoek te gaan naar al dan niet evidente patronen in het dynamische aanbod beoogt dit essay toch nieuwe energie toe te voegen aan wat er al gebeurt. Juist ook door dit door de ogen van een relatieve buitenstaander te doen, en zonder gevestigd belang, is de kans groot dat er accenten zijn gelegd waar anderen weer inspiratie uit kunnen halen. Daarmee kunnen initiatieven, door wie dan ook, mogelijk net iets 'kantelen', of specifieke aspecten meer nadruk krijgen.

18

Voor dit essay zijn ook gesprekken gevoerd met ruim tien experts (retail, overheid, banken, vastgoed, onderzoek, adviseurs). Om gesprekspartners te stimuleren open te spreken, worden in dit essay geen specifieke personen met naam en toenaam genoemd of uitspraken specifiek toegewezen, tenzij expliciet zo afgesproken. De inhoud is in sterke mate geïnformeerd door de gesprekken, de formuleringen en parafrazen (= niet letterlijke quotes) zijn de verantwoordelijkheid van de auteur en daarmee Platform31. Hetzelfde geldt voor gebruikte documenten: in sommige gevallen staan verwijzingen (meestal in de vorm van hyperlinks) opgenomen, maar in veel gevallen is er niet een enkele bron aan te wijzen voor een opmerking of gedachtegang. Dat is in lijn met de ambitie om met het essay verbindingen te leggen en niet blind te staren op één absolute bron van waarheid.

Tot slot, het thema vitale binnenstad is veelzijdig. Retail is veelzijdig. En een essay gebaseerd op een korte verkenning heeft praktische grenzen. Kortom, niet iedere invalshoek kon even zwaar worden meegenomen, niet iedere mening of publicatie over het onderwerp heeft evenveel gewicht gekregen. Simpel gezegd: "Het is even niet anders." We hopen dat het geheel voldoende inspiratie biedt om mee te nemen in vervolgactiviteiten.

Hieronder een overzicht van de organisaties die het meest actief met het thema bezig zijn en de organisaties waar de experts werken die zijn geïnterviewd voor dit essay:

Thematische platformen en organisaties	Geïnterviewde experts werken bij
Platform De Nieuwe Winkelstraat	G40 Themagroep Vitale binnensteden
INRetail	Rabobank Real Estate Finance
Retailagenda	Huis voor de Binnenstad Nijmegen
Kennisnetwerk regionale economie	Hogeschool van Amsterdam
Platform Binnenstadsmanagement	Fontys Hogeschool
Centrum management Academy	Buck Consultants
Future Proof Retail	INRetail
G40, themagroep Vitale binnensteden	NBTC