

# Lerende Evaluatie Crisis- arrangementen

Nulmeting januari 2021

Leferink, S. (Sonja), m.m.v. Veenma, K. (Klaas),  
Docter, K. (Koen) en Kiekebosch, L. (Lieke)

# Inhoudopgave

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Inleiding</b>                         | <b>3</b>  |
| 1.1 Doel van het onderzoek                  | 3         |
| 1.2 Aanpak van het onderzoek                | 4         |
| 1.3 Leeswijzer                              | 5         |
| <b>2. Resultaten</b>                        | <b>6</b>  |
| 2.1 De eerste impact                        | 7         |
| 2.2 Maatregelen                             | 8         |
| 2.3 Succes ingrediënten in crisistijd       | 9         |
| 2.3.1 Samenwerking                          | 9         |
| 2.3.2 DNA                                   | 13        |
| 2.3.3 Centrummanagement                     | 15        |
| 2.4 Helpende en belemmerende factoren       | 18        |
| 2.4.1 Fysieke aspecten                      | 18        |
| 2.4.2 Type ondernemingen en ondernemers     | 19        |
| 2.4.3 Lokaal en loyaal                      | 20        |
| 2.5 Twee thema's nader belicht              | 22        |
| 2.5.1 Digitalisering                        | 22        |
| 2.5.2 Transitie                             | 26        |
| 2.6 Resultaten, leerpunten en verwachtingen | 28        |
| 2.6.1 Opbrengsten                           | 28        |
| 2.6.2 Inzichten                             | 30        |
| 2.6.3 Vooruitkijken                         | 32        |
| 2.6.4 De waarde van crisisarrangementen     | 33        |
| <b>3. Conclusie en leeropbrengsten</b>      | <b>35</b> |
| <b>4. Bijlagen</b>                          | <b>40</b> |
| 4.1 Overzicht respondenten                  | 40        |
| 4.2 Vragenlijst nulmeting                   | 41        |
| 4.3 Overzicht crisismanagement              | 43        |
| 4.4 Bronnenlijst                            | 44        |

# 1. Inleiding

De maatregelen die half maart 2020 van kracht werden om de Covid-epidemie in te dammen, hebben een grote impact op de Overijsselse centrumgebieden. Niet voor niets spreken we over *Coronacrisis*. Daarom heeft de Stadsbeweging, sinds 2019 onderdeel van het programma Ruimte, Wonen & Retail van de provincie Overijssel, op 1 april 2020 haar bestaande subsidie regeling ook voor crisisarrangementen opengesteld. Zo wil de provincie gemeenten en de lokale retail- en horecaondernemers ondersteunen bij het treffen van crisismaatregelen en de voorbereiding op het moment dat de lockdown-maatregelen versoepelen. De regeling zet in op gezamenlijke processen in de centra; niet op ondersteuning van individuele ondernemers. Te denken valt aan kosten voor communicatie en promotie, (extra) inzet van centrummanagement en expertise. Alle gemeenten hebben in de periode april-mei vanuit de regeling een bijdrage aangevraagd en gemiddeld is zo'n €23.000<sup>1</sup> per gemeente<sup>2</sup> uitgekeerd. In november 2020 werd de regeling opnieuw geopend, maar deze aanvragen blijven in de voorliggende rapportage buiten beschouwing.

## 1.1 Doel van het onderzoek

De Stadsbeweging vindt het belangrijk om de ervaringen van de binnenstadspartijen bij het bestrijden van de crisis te verzamelen en te zien welke betekenis de crisisarrangementen daarin hebben. Doel is om te leren wat wel en niet werkt, wat succesfactoren en valkuilen zijn. Daarnaast wil de Stadsbeweging inzicht krijgen hoe de middelen en expertise die zij nu ter beschikking stelt, bijdragen aan toekomstbestendige, vitale binnensteden. De Coronacrisis is een uitzonderlijke situatie, een snelkookpan die allerlei processen op gang brengt en versnelt, zwaktes en krachten uitvergroot of zelfs omkeert. De vraag is dan ook hoe de impact en aanpak van de crisis op de korte termijn zich verhouden tot de lange-termijn vraagstukken. De crisisarrangementen lenen zich ook goed voor onderzoek naar de pijlers onder de vitale binnenstad: goede samenwerking tussen gemeente, ondernemers en vastgoedeigenaren ('gouden driehoek'), een duidelijk profiel vanuit eigen kracht ('DNA') en actief centrummanagement. Met de lessen uit deze evaluatie kunnen andere centrumgebieden mogelijk hun voordeel doen en kan de provincie haar beleid beter afstemmen op ontwikkelingen en behoeften 'in het veld'.

<sup>1</sup> Met een spreiding van €12.600 tot €40.000.

<sup>2</sup> Omdat het arrangement met Dalfsen later is afgesloten dan met de andere gemeenten, is dat niet meegenomen in dit onderzoek

## 1.2 Aanpak van het onderzoek

Een lerende evaluatie is de meest aangewezen vorm van onderzoek om de ervaringen en de lessen al doende op te halen in plaats van achteraf en leren expliciet te maken. We hebben de lerende evaluatie van de crisisarrangementen opgedeeld in twee fasen: een brede 'nulmeting' om thema's en lessen op de korte termijn in beeld te brengen en een verdiepende fase waarin vijf centrumgebieden over een langere termijn intensief gevolgd worden om de thema's en lessen verder uit te diepen en nieuwe ontwikkelingen op het spoor te komen.

In deze rapportage bespreken we de resultaten van de nulmeting, een eenmalige brede uitvraag die heeft plaatsgevonden in juni en juli 2020. De onderzoekers van het Stadspracticum – de kenniswerkplaats van de Stadsbeweging, hebben gesprekken gevoerd met centrummanagers<sup>3</sup>, bestuursleden van winkeliersverenigingen<sup>4</sup> en/of gemeentelijke adviseurs en programmamanagers die het centrumgebied, het ondernemersloket dan wel retail in portefeuille hebben. Samen vertegenwoordigen deze respondenten 20 centrumgebieden<sup>5</sup>, verspreid over de hele provincie en variërend in grootte en profiel. Er is gebruik gemaakt van een korte vragenlijst (zie bijlage 4.2).

### De lerende evaluatie

Waar een reguliere evaluatie aan de hand van bepaalde indicatoren een oordeel geeft over de realisatie van doelen, staat bij de lerende evaluatie de vraag centraal hoe gezamenlijk publieke waarde wordt gecreëerd en wat we daarbij kunnen leren over wat wel en niet werkt en welke omstandigheden daarbij een rol spelen. Lerend evalueren betekent actief monitoren vanaf begin tot eind en al tijdens de uitvoering gezamenlijk reflecteren op de inzichten die voortdurend worden opgehaald. Zo kunnen de betrokken partijen al tijdens de rit bijsturen. Het is een voornamelijk kwalitatieve, narratieve methode. Een lerende evaluatie levert de verhalen achter de cijfers op en inzichten waarom en hoe bepaalde resultaten tot stand komen. Dit alles impliceert dat de onderzoekers veel meer betrokken zijn bij de uitvoering, niet alleen als waarnemer en kritische vragensteller, maar ook als spiegel, sparringpartner en soms als inhoudelijk expert. Zo dragen ze actief bij aan de kwaliteit van de uitvoering en het resultaat.

<sup>3</sup> De term centrummanager gebruiken we ook voor de binnenstadmanager, dorpsmanager, kwartiermaker en vergelijkbare functies.

<sup>4</sup> De term winkeliersvereniging en ondernemersvereniging worden synoniem gebruikt.

<sup>5</sup> Almelo, Borne, Deventer, Enschede, Hardenberg, Hengelo, Hof van Twente, Kampen, Hellendoorn (Nijverdal), Oldenzaal, Olst-Wijhe, Ommen, Raalte, Rijssen, Staphorst, Tubbergen, Twenterand, Wierden, Zwartewaterland (Hasselt) en Zwolle. Zie voor een overzicht bijlage 4.1

Alle gesprekken zijn met toestemming van de respondenten opgenomen en woordelijk uitgewerkt. Allen hebben ze toestemming gegeven om uit de verslagen te citeren.

De scope van deze nulmeting is enigszins beperkt omdat we per gemeente met één, soms twee personen hebben gesproken. In de tweede fase, de monitoring van vijf centrumgebieden die eind 2020 is opgestart, worden alle relevante partijen zo veel mogelijk in het onderzoek betrokken. Die resultaten worden naar verwachting in het derde kwartaal van 2021 gepresenteerd.

### 1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 bespreken we de rode draden uit de interviews. Daarbij laten we zo veel mogelijk de respondenten zelf aan het woord. Uit de code achter het citaat kunt u opmaken welk type respondent uit welke gemeente aan het woord is. We maken daarbij onderscheid naar gemeentelijke ambtenaren (G), centrummanagers (en vergelijkbare functies, CM) en ondernemers (O). De codes zijn als volgt opgebouwd: R-[afkorting van de gemeente]\_[functie]. Dus RAI\_G staat voor een gemeenteambtenaar uit Almelo, RZw\_CM voor de binnenstadsmanager van Zwolle en RSt\_O voor een ondernemer uit Staphorst. Hebben we uit een gemeente meer personen gesproken dan duiden we dat aan met een 1 of 2: RHe\_G1. In bijlage 4.1 is een compleet overzicht van de respondenten met code, functie en gemeente te vinden. In hoofdstuk 3 presenteren we de conclusies en lessons learned. Verder bevat dit verslag het eerder genoemde overzicht van respondenten, een overzicht van de crisisarrangementen en de vragenlijst die in de gesprekken is gebruikt.

## 2. Resultaten

In deze sectie rapporteren we de ervaringen met de crisisaanpak in de centrumgebieden, de rol van het crisisarrangement daarin en de invloed van andere factoren. We laten hierbij de respondenten zo veel mogelijk zelf aan het woord. De citaten die we gebruiken, illustreren en representeren de thema's die in de gesprekken naar voren kwamen.

Als eerste geven we een beschrijving van de impact van de Coronamaatregelen op de binnensteden en dorpskernen en lopen we de verschillende maatregelen en acties na die we in de aanvragen van crisisarrangementen terugvinden. Dan kijken we hoe verschillende factoren de aanpak van de crisis kunnen beïnvloeden. We beginnen bij de drie pijlers voor een vitaal centrumgebied: solide samenwerking in de gouden driehoek (gemeente, retail, vastgoed), actief centrummanagement en profilering op basis van het 'DNA' (eigenheid en onderscheidend vermogen). Vervolgens kijken we naar de verschillende kenmerken en context van een centrumgebied, zoals ruimtelijke indeling, schaal, type ondernemingen, type verzorgingsgebied en lokale cultuur.

Wat er gebeurt in het kader van de crisisarrangementen verdient te worden bekeken in samenhang met vraagstukken die voor de Coronacrisis al dringend waren, zoals (de concurrentie van) online winkelen en het compacter en aantrekkelijker maken van winkelgebieden. Hoewel de crisisarrangementen zich richten op de korte termijn, hopen of verwachten veel respondenten dat de acties ook een positief effect op de langere termijn zullen hebben. Dat geldt in het bijzonder voor het ontwikkelen van digitale platforms. Daarnaast zorgt de (verwachte) toename van de leegstand voor groeiende urgentie wat betreft de transformatie van centrumgebieden en de vermenging van functies.

In het laatste deel van deze sectie kijken we naar de opbrengsten van de crisisaanpak in de periode voor de zomervakantie 2020. Wat zijn de behaalde of nog te behalen successen, welke inzichten zijn er opgedaan en wat zijn de vooruitzichten? Ook geven de respondenten hun visie op nut en noodzaak van de crisisarrangementen en de bredere rol van de Stadsbeweging c.q. provincie.

Nog een laatste opmerking vooraf: de interviews vonden tussen half juni en half juli plaats en weerspiegelen de situatie op dat moment. Dat was een periode waarin de maatregelen versoepeld werden en er nog geen sprake was van een tweede of zelfs derde Coronagolf. De uitvoering van de crisisarrangementen verkeerde meestal nog in de beginfase.

## 2.1 De eerste impact

De impact van de snel escalerende Corona-epidemie en de opschaling van veiligheidsmaatregelen tot de intelligente lockdown van 23 maart 2020, treffen de centrumgebieden in grote en kleine gemeenten aanvankelijk ongemeen hard. Omzetcijfers lopen met de helft tot soms wel 80 à 90 % terug. *“Winkels leeg, helemaal uitgestorven. Vanaf half maart en de hele maand april was er maar een enkele klant die bij de winkel langskwam. Om een voorbeeld te geven: in maart 66 % minder omzet. In april bijna 50, dus ja, dat is meer dan een halvering van je omzet. En ik was niet de enige. Het was gewoon helemaal leeg in het dorp.”* (RSt\_O1).

*“Iedereen die ik spreek, of dat nou in Hengelo, Oldenzaal, Enschede of Borne was; die eerste twee weken corona was er tien, vijftien % omzet van wat ze daar normaal hadden. Soms nog niet eens.”* (RBo\_CM).

Heel wat ondernemers sluiten aanvankelijk de deuren, al zijn ze dat, anders dan de horeca, niet verplicht. Toch ebt de eerste schok snel weg. *“In de eerste weken herinner ik mij vooral de domper onder de ondernemers. Van: oei, we kunnen nu niks. Daarna kwam er al vrij snel een omslag naar creativiteit en oplossingen. Dus na - een in die zin korte tegenslag, pakten ze de bal op en werden ze creatief om toch dingen mogelijk te maken.”* (RR-H\_G). Een andere respondent vergelijkt de stemming bij de betrokken partijen met een rouwproces. *“Eerst die fase waarin het een beetje begint in te dalen en dan de fase dat je weer opkrabbelt.”* (RHa\_G).

In eerste instantie ontspringen vooral supermarkten de dans. Door hamsterende consumenten zijn die zelfs spekkoper. Respondenten melden dat woninginrichtingzaken, bloemisterijen, bouwmarkten en tuincentra al vrij snel herstel laten zien. Voor de horeca, toerisme en vooral mode – een branche die voor de Coronacrisis al onder druk stond – komt het pas weer op gang als de maatregelen versoepelen. Op het moment van de uitvraag, juni – begin juli, is de situatie ten opzichte van maart al behoorlijk verbeterd en zitten veel ondernemers volgens de respondenten weer op 70 – 80 % van hun oorspronkelijke verkoopcijfers.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> De inschatting van de respondenten lijkt aan de lage kant. Uit cijfers van het CBS blijkt dat veel detailhandelsectoren vanaf mei 2020 een flinke stijging laten zien en soms zelfs een aanzienlijk hogere omzet realiseren dan in dezelfde periode van het jaar daarvoor. Dat geldt zowel voor food als non-food detailhandel. Positieve uitschieters zijn de sectoren doe het zelf, keukens, vloeren, meubels en woninginrichting en consumentenelektronica. Schoenen, lederwaren en kleding laten juist een stevige min zien. Kanttekening hierbij is dat ook de online verkoop is inbegrepen in de cijfers. (bron: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/49/omzet-detailhandel-ruim-7%-hoger-in-oktober>)

## 2.2 Maatregelen

In veel centrumgebieden ontstaan snel initiatieven van gemeente, winkeliersverenigingen, stadspromotie, lokale afdelingen van Koninklijke Horeca Nederland en andere binnenstads-partijen om de klappen op te vangen. *“In het begin van de Coronacrisis was het: wat komt er op ons af en welke regelingen zijn er? Nu ontstaat er meer ruimte en lucht en zijn de retailers meer aan het nadenken: hoe zorg ik ervoor dat ik toch mijn product op een andere manier bij de mensen krijg? Daar zijn ze heel vindingrijk en positief in en ze helpen elkaar ook.”* (RO-W\_G). Ook wordt er hard nagedacht wat er nodig is om bezoekers weer naar het centrum te krijgen, al staan veiligheid en economische belangen nu op gespannen voet staan met elkaar. *“Ja, het klinkt een beetje dubbel voor een gemeente natuurlijk. Aan de ene kant wil je niet gigantisch veel mensen naar het centrum halen, aan de andere kant wil je ook niet je economie om laten vallen.”* (ROm\_G).

Om een veilig bezoek aan het centrum mogelijk te maken en ondernemers overeind te houden, zien we in de aanvragen van de crisisarrangementen en tijdens de gesprekken verschillende typen maatregelen voorbij komen:

- Maatregelen in de openbare ruimte, vooral bedoeld om de veiligheid te vergroten. Er komen bewijzerde looproutes en hygiënezuilen. Los van het crisisarrangement maken gemeenten waar mogelijk meer ruimte beschikbaar voor terrassen – ook voor horeca-ondernemers die geen terras hadden. In sommige winkelgebieden wordt de markt naar een andere locatie verplaatst of over verschillende locaties verspreid. Er is ook aandacht voor het verlevendigen van het centrum met bijvoorbeeld vaandels en bloembakken (10 van de 24 aanvragen).<sup>7</sup>
- Promotie- en loyaliteitsacties, zoals Koop Lokaal, Samen Sterk en Beleef [naam stad of dorp], al dan niet ondersteund met vouchers, waardebonnen en actieproducten. (respectievelijk 6, 19 en 5 van de 24 aanvragen).
- Dat gaat samen met het ontwikkelen of uitbreiden van een online platform voor de binnenstad of kern. Eerst ligt de nadruk op het opzetten van bestel- en bezorgservices, bijvoorbeeld met een ‘Koop in [naam stad of dorp]’ platform. Later verschuift het accent naar de ‘digitale binnenstadbeleving’ zoals een van de respondenten het omschrijft. Een platform waarop de lokale ondernemers zich persoonlijk presenteren en evenementen en activiteiten in en bij de stad in de schijnwerpers worden gezet. (22 van de 24 aanvragen).

<sup>7</sup> Dat een bepaalde activiteit of maatregel niet in de aanvraag van het Crisisarrangement voorkomt, wil niet zeggen dat die activiteiten niet plaatsvinden in het betreffende centrumgebied. Wel worden ze dan uit een andere bron gefinancierd, zoals het Ondernemersfonds of de BIZ.

- Investerings in de samenwerking en coördinatie in de persoon van een crisis- of centrummanager. Het kan gaan om het uitbreiden van uren of het aantrekken van zo'n functionaris in plaatsen waar die nog niet actief is. (11 van de 24 aanvragen).
- In een klein aantal aanvragen is een post opgenomen voor een vorm van deskundigheidsbevordering, bijvoorbeeld met betrekking tot het bouwen en beheren van een webshop, of promotie op social media. (4 van de 24 aanvragen).
- En tot slot een aantal diverse activiteiten, zoals communicatie en informatie voor en tussen ondernemers, de ontwikkeling van een lokaal betaal- en spaarpuntensysteem, Corona-proof evenementen, een benefietactie en onderzoek.

Veruit de meeste aanvragers zetten in ieder geval in op een combinatie van een digitaal platform als kanaal voor online winkelen en stadspromotie. Voor een overzicht van aangevraagde crisisarrangementen zie bijlage 4.3. Op de uitvoering en resultaten van de maatregelen komen we nog terug.

## 2.3 Succes ingrediënten in crisistijd

Drie belangrijke ingrediënten voor de vitaliteit van de binnenstad zijn een solide samenwerking tussen ondernemers, vastgoed en gemeente, profilering op grond van het DNA (eigenheid en onderscheidendheid) en adequaat centrummanagement. In deze paragraaf beschrijven we hoe deze ingrediënten zich kenbaar maken in crisistijd.

### 2.3.1 Samenwerking

De belangrijkste constatering is dat de crisis in de binnensteden een impuls aan de samenwerking heeft gegeven vanuit het gevoel van 'samen de schouders eronder'. *"De saamhorigheid tussen de ondernemers is de afgelopen maanden best goed. Voor de Coronacrisis wilden ze nog wel eens mopperen, met name op de gemeente natuurlijk (...). Nu zijn we voortdurend ideeën aan het zoeken: wat kunnen we doen om weer even reuring in de stad te krijgen? Daar zit iedereen met een positieve houding in. Want we moeten het toch samen doen. Dat is sterker geworden: het is een gezamenlijk probleem waar we met elkaar uit moeten komen."* (RKA\_CM). *"Iedereen maakt tijd voor dingen. Er is één focus in één richting. Daarom gaat het allemaal wel snel en makkelijk. Er is weinig gedoe, laat ik het zo maar zeggen."* (RAI\_G).

Wel is het beeld van structurele samenwerking tussen de partijen in het centrum, waar in gemeente, ondernemers en vastgoed de gouden driehoek vormen, divers. In sommige gemeenten waren voor de Coronacrisis al stevige en actieve structuren voor overleg en samenwerking, bijvoorbeeld vanwege het gezamenlijk opstellen van een centrumvisie, in het

kader van stadspromotie of in de vorm van binnenstadstichtingen (bijvoorbeeld rond een BIZ of ondernemersfonds). Vanuit die samenwerking kan er in crisistijd dan snel geschakeld worden. *“Binnen twee dagen hadden we het arrangement liggen. De gemeente heeft daarin een faciliterende en verbindende rol genomen richting de ondernemersverenigingen en de twee bureaus die al aan het normale centrumarrangement verbonden zijn.”* (RO-W\_G). *“Hardenberg is een plaats die zichzelf goed georganiseerd heeft, bijna op het professionele af. Ze zijn ontzettend snel in staat om goeie maatregelen te treffen. Om support te organiseren, om de filmpjes te maken, noem maar op. De kennis en expertise die ze in jarenlange samenwerking hebben opgebouwd is dan goud waard.”* (RHa\_CM).

Waar een al bestaande stevige samenwerking tussen actieve centrumpartijen de crisisaanpak vleugels geeft, zo moeizaam komt er beweging als dat fundament ontbreekt. *“In alle eerlijkheid: Oldenzaal zit best wel in de mineur, een impasse. Waar komt nu het initiatief vandaan, wie gaat de schouders eronder zetten? We kunnen er niet op wachten dat de ondernemers dit gaan organiseren, want dat organiserend vermogen is er momenteel niet. Je kunt ook niet verwachten dat de gemeente het gaat doen, want dat is haar taak niet.”* (ROI\_CM). Maar ook een goede samenwerking kan kwetsbaar zijn. *“Als kleine gemeente ben je wel heel afhankelijk van bepaalde personen. Als daarvan één iemand wegvalt in het bestuur van de ondernemersvereniging of bij de gemeente, dan sta je wel een stuk wankeler.”* (RTr\_G).

Hierna gaan we dieper in de op verschillende partijen en de rol die zij nemen.

### Ondernemers

In alle centrumgebieden is wel een winkeliersvereniging aanwezig – soms zelfs meerdere – en de crisis zorgt op veel plaatsen voor een stroom aan creatieve ideeën en onderlinge steun. *“Ik vind dat mijn bestuur [van de binnenstadstichting] heel snel heeft kunnen schakelen en bijstellen. Dat doe je als ondernemer ook. Als de verkoop niet meer loopt, dan ga je kijken of je nieuwe klanten kan aanboren, of producten kan ontwikkelen. Dat hebben wij ook gedaan. We hebben een aantal dingen laten vallen en we hebben ons gericht op wat nu echt moet. Daar is mijn bestuur heel flexibel en heel krachtig in.”* (RZw\_CM).

Maar niet overal pakken de verenigingen een actieve rol. Sommige stellen zich meer op als belangbehartiger dan een actieve pijler van de ‘BV Binnenstad’. *“De Corona-situatie legt bloot wat we eerder al zagen: de ondernemersvereniging hier ziet zich vooral in de rol van belangenbehartiger. Ze zou niet alleen spreekbuis van de ondernemers naar de gemeente moeten zijn, maar als collectief iets doen. Nog steeds zie ik veel ondernemers in een passieve houding, zij voelen zich dus minder eigenaar van het collectieve winkelgebied.”*

*Maar er zijn er ook die – voor de Coronasituatie al – wél aanvoelen dat je, met vastgoedpartijen, met de gemeente, met elkaar de totale binnenstad op een hoger niveau moet tillen.” (RAI\_G). De hoop is dat, nu de crisis ondernemers dwingt om in beweging te komen en zich collectief in te zetten voor het behoud van een winkelgebied, ze dat zullen blijven doen voor de toekomstige profilering en de transformatie van de binnenstad.*

Overigens is die soms passieve houding niet een kwestie van onwil, eerder van onvermogen of tijdgebrek. *“Kleine ondernemers hebben vaak ook gewoon hun eigen tijd nodig, omdat ze in een winkel staan. Er zijn maar een paar ondernemers die misschien wat meer uit hun eigen winkel weg kunnen.” (RO-W\_G). Ondernemers zijn van huis uit gewend hun eigen boontjes te doppen en hopen net als iedereen dat alles snel weer normaliseert. “Heel veel ondernemers denken: ik wacht tot het weer verdwijnt. Dat afwachtede, van ik zie wel waar het naartoe gaat, dat vind ik wel jammer.” (RRa\_G).*

Toch horen we ook terug dat als gevolg van de crisis meer samenwerking tussen winkeliersverenigingen onderling en met andere branches is ontstaan, bijvoorbeeld in gemeenten waar elke kern een eigen winkeliersvereniging heeft. *“De samenwerking was er al wel, maar het waren wel meer eilandjes op zich. Nu merk je dat iedereen elkaar heeft opgezocht en overleggen de verschillende ondernemersverenigingen gezamenlijk. En dat de ondernemersverenigingen aangeven: wat kunnen we voor de horeca doen, want die hebben het nu zo moeilijk. Kunnen we misschien bepaalde acties bedenken? Dat is wel heel erg versterkt in deze periode.” (RTu\_CM).* Die solidariteit tussen winkeliers en horecaondernemers komt in verschillende interviews aan de orde.

### **Gemeente**

Gemeenten stellen zich over het algemeen zeer proactief, meedenkend en flexibel op. *“Sommige ambtenaren die niet zo zichtbaar waren, bellen mij nu gewoon op, van ik help je. Dat vond ik heel verrassend. En even een nachtje doorhalen omdat dat nodig is, nou, dat doen ze ook.” (RZw\_CM).* Ambtenaren en bestuurders brengen actief de problemen en behoeften in beeld en informeren ondernemers over de verschillende steunmaatregelen. Ze proberen binnen de grenzen van de regels maximale ruimte voor ondernemers te creëren. Bijvoorbeeld door terrasuitbreiding toe te staan, of de weekmarkt te verplaatsen naar een ruimere locatie. Men probeert intern de lijnen en doorlooptijden kort te houden. *“We willen ondernemers niet laten wachten. Als ze ’s avonds om 7 uur een mailtje sturen, vinden we eigenlijk dat ze die avond nog het antwoord moeten hebben. In deze Coronatijd voelen we allemaal de urgentie van goede bereikbaarheid, snel reageren. Dat gaat van Beheer naar Vergunningen, naar een bestemmingsplan, naar de burgemeester, naar de stratenmaker. Iedereen zit er heel dicht op om geen tijd te verliezen.*

*Dat heeft ook wel z'n charme: jongens, we moeten het met elkaar doen. Geen gezeik, geen ambtelijkheid, laten we het elkaar niet moeilijk maken. Allemaal schouders eronder.” (REn\_G).*

Zo geeft de een crisis een flinke impuls aan de integrale slagvaardigheid van gemeenten en aan een betere verbinding met ‘het veld’. *“We hebben heel snel een team opgericht. Wij hadden altijd een inloop voor de binnenstad met de stadsdeelregisseurs. Dat hebben we uitgebreid met Hengelo Promotie en de voorzitter van [de lokale afdeling] Horeca Nederland, iemand van communicatie en van Toezicht. Toezichthouders lopen in de stad en zien weer andere dingen dan wij horen vanuit de ondernemers. We moeten nu heel snel kunnen schakelen met elkaar. We zijn begonnen met één en soms wel twee keer in de week met elkaar te Zoomen. Waar is behoefte aan? Iedereen zat in het ongewisse. Wat moet je loslaten en wat niet? Dus eigenlijk was het heel pragmatisch bij elkaar zitten van, wat gaan we doen en wie kunnen we waar helpen op welke manier.” (RHe\_G1).*

### **Vastgoedpartijen**

Wat opvalt is dat in lang niet alle centrumgebieden sprake is van een gouden driehoek omdat vastgoedpartijen geen deel uitmaken van de samenwerking. *“Met een aantal pandeigenaren hebben we wel contact, maar eigenlijk nog te weinig. We proberen het al langer, maar het gaat moeizaam. Vooral in deze tijd zien vastgoedeigenaren de bui al hangen. ‘O, de gemeente komt even vragen of we wat willen doen met de huur voor hun ondernemers.’ Aan de andere kant, in Goor hebben we afgelopen jaar de BIZ ingevoerd en daar betalen ze ook mee. Zo worden ze een beetje gedwongen, hè. Ze moeten toch meebetalen, dus dan gaan ze wel meepraten. Vastgoedeigenaren hebben ook belang bij een goed centrum, dat snappen ze best.” (RHvT\_G).* Overigens zijn veel lokale, zelfstandige ondernemers tevens eigenaar van hun pand zonder deel uit te maken van de georganiseerde vastgoedbranche.

Tijdens de interviews in juni-juli zijn de signalen nog hoopvol, maar uit aanvullende gesprekken in het najaar met onder andere de centrummanager van Deventer komt naar voren dat de ontwikkelingen in de retail voor een ware aardverschuiving in de binnensteden kunnen zorgen. Met name in de mode besluiten grootwinkelbedrijven hun verschillende vestigingen binnen de stad te concentreren op één locatie en onderhandelen zij over lagere huren. Daarnaast verdwijnt een aantal modeketens uit het straatbeeld. Dat leidt zowel tot leegstand als waardevermindering van retail vastgoed op A-locaties. Het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) schat dat de leegstand in de binnenstad in 2022 wel met 40% kan toenemen, het sterkst in de grootste winkelsteden.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Evers et al. (2020)

Een positief effect kan zijn dat vestiging op een voorheen te dure A-locatie zo bereikbaar wordt voor het klein- en middenbedrijf, de 'lokale helden'. Anderzijds betekent een lager rendement dat eigenaren minder kunnen investeren in onderhoud en dat lege panden opgevuld kunnen worden door bedrijven die minder goed in het profiel van de binnenstad passen. Deze ontwikkelingen onderschrijven eens te meer het belang van een hechte samenwerking tussen ondernemers, vastgoedeigenaren en gemeente.

### Andere sectoren

Organisaties voor stadpromotie of citymarketing (veelal de voormalige VV's) zijn een belangrijke partner bij de crisisbestrijding en de uitvoering van de crisisarrangementen en soms zelfs de aanjager. *"Oldenzaal Promotie is wel de trekker geweest. Er waren verder niet heel veel gezamenlijke initiatieven die voor het crisisarrangement in aanmerking kwamen."* (ROI\_G). Die intensievere samenwerking zien we in de eerste plaats rond de ontwikkeling van platforms en promotie/loyaliteitscampagnes. Platforms als Dorpsplein of 'Beleef...' draaien om de beleving van de binnenstad of kerngebied en omvatten behalve winkelen allerlei andere activiteiten. Daarin ligt de kiem voor een (nog) intensievere samenwerking met de horecabranche, toerisme en de cultuur- en evenementensector. *"Er wordt op dit moment heel hard aan gewerkt aan dat platform recreatie en toerisme. Daar zit de gemeente bij en ook grote mensen uit de toerismewereld en horeca, zoals de Museumboerderij. Die zijn bezig om Staphorst naar buiten toe neer te zetten als een heel bijzonder dorp. Die promotie is heel goed voor Staphorst."* (RSt\_O1).

### Bovenlokale samenwerking

In hoeverre er sprake is van een bovenlokale samenwerking in de aanpak van de Coronacrisis in de centrumgebieden, is op basis van de gesprekken moeilijk vast te stellen. Deventer geldt voor een aantal gemeenten als voorbeeld van goede samenwerking, innovatieve ideeën, een duidelijke focus en visie en een gestructureerde aanpak. Een aantal centrummanagers meldt dat ze via Centrummanagersnetwerk van de Stadsbeweging informatie en good practices uitwisselen. Daarnaast hebben enkele gemeenten, waaronder Hengelo, Oldenzaal, Enschede, Hof van Twente een poging gedaan om gezamenlijk een bestelplatform op te zetten, maar dat was op dat moment niet haalbaar, onder meer om technische redenen. Ommen maakt melding van een intersectorale klankbordgroep die wordt ondersteund vanuit het Ondernemershuis Vechtdal.

### 2.3.2 DNA

De Stadsbeweging draagt uit dat het DNA de kracht van een centrumgebied definieert. Allerlei onderscheidende kenmerken kleuren dat DNA in, zoals ligging (centraal, landelijk, al dan niet aan water of bij natuur), lay-out van het centrum in relatie tot de geschiedenis

van de stad, lokale gebruiken en cultuur, bijzondere landschappelijke elementen, de aanwezigheid van bepaalde trekpleisters zoals musea of evenementen, kenmerkende economische activiteiten, maar ook de samenstelling van de bevolking en de aard en omvang van het verzorgingsgebied. Een onderliggende gedachte is dat steden en dorpen er meer bij gebaat zijn complementair aan elkaar te zijn dan elkaars concurrent. Het DNA wordt gezien als uitgangspunt voor de visie op de (toekomstige) binnenstad, bedoeld om kaders te stellen en zowel lange-termijnontwikkelingen als concrete activiteiten te inspireren.

In die zin zou het DNA van de stad ook een rol kunnen spelen in de aanpak van de Coronacrisis in de centrumgebieden. In Olst en Wijhe is expliciet hiervoor gekozen. *“We waren binnen het normale centrumarrangement bezig met ons DNA. ‘Hier stroomt De IJssel’ is het beeldmerk waarmee we ons profileren. (...). En nu hebben we ‘Hier stroomt de IJssel liefde’. Dat werd hartverwarmend ontvangen. Normaal doen alleen een paar winkeliers in de winkelstraat mee, maar opeens deed iedereen mee. Kappers, gewone winkels, horecaondernemers. Dan gaat het echt leven. Dat is denk wel het grootste succes, dat we nu een beeldmerk hebben waar mensen zich in herkennen en verbonden mee voelen. Het is heel snel gelanceerd, want normaal gesproken moet dat over allerlei schijven. En nu opeens heeft iedereen het erover. Ik zag laatst in een winkeltje in Wijhe ‘Hier stroomt de liefde’-thee liggen. Dat is toch bijzonder.”* (RO-W\_G).

Ook steden als Zwolle, Ommen, Hasselt en Kampen grijpen terug op hun ligging aan het water en hun verleden als Hanzestad. *“Wij hebben Kampen echt neergezet als Hartelijke Hanzestad aan het water. Dat is de slogan die we gebruiken. Vanuit die profilering bouwen we elke campagne op en organiseren we projecten daar omheen. We zijn natuurlijk nu, in deze fase, heel erg op de inwoner gericht. Want daar zit nu de boterham voor de ondernemers in.”* (RKa\_CM). In Zwolle is het water een belangrijk onderscheidend element, maar komt uit het gesprek nog geen duidelijke link met het crisisarrangement naar voren. *“Als je vraagt: wat is dan het DNA van Zwolle, nou, dan krijg je een veel te lange riedel. Daar moeten we gewoon keuzes in maken. Zwolle is erg gewild bij mensen uit het Westen, die noemen het ook wel klein Amsterdam. Waar het nog gemoedelijk is, waar nog ruimte is, waar groen is. De profilering van Zwolle als stad aan het water, daar zijn we heel erg mee bezig op dit moment.”* (RZw\_CM).

In andere plaatsen lijkt de potentie van een aansprekend beeldmerk nog onderbenut. *“In 1986 is het idee al ontstaan van Oldenzaal, de glimlach van Twente. In 2012 is er een nieuw plan geschreven door een communicatiebureau. Uiteindelijk is het altijd bij plannen gebleven, er is eigenlijk weinig geladen in het merk. Belangrijk is dat we nu niet meer praten over plannen, maar dat we gaan dóen en dat we gaan tonen wat we kunnen en wat we zijn. De Glimlach van Twente, dat is echt wel een heel sterk idee. Mensen zijn er trots op. Als je met mensen praat over het echte, authentieke Oldenzaal, dan*

*zie je die twinkeling in de ogen komen, de mondhoekjes gaan iets meer krullen. Oldenzaal heeft veel kracht in zichzelf. Dat moeten we niet in onszelf houden, maar naar buiten gaan brengen, zodat mensen eigenlijk voelen van Oldenzaal; daar wil ik graag bij horen, daar wil ik zijn.” (ROI\_CM).*

Voor sommige gemeenten is een duidelijk DNA als vertrekpunt voor de crisisaanpak nu nog niet aan de orde en moet de verbinding op een andere manier worden gezocht. *“In een gemeente als Twenterand is het ook wel lastig, wat is nu dat DNA? Want eigenlijk wil je voor de hele gemeente één DNA, maar ze [de vier kernen] zijn zo verschillend. Door één ondernemersfonds voor de hele gemeente te hebben laten we merken dat we het niet ieder voor zich moeten doen. Dat heeft bij het crisisarrangement ook geholpen. We zetten dat in voor de hele gemeente en gaan het niet verdelen over vier kernen. We gaan het samen doen, want daar is het juist voor.” (RTr\_G).*

### **2.3.3 Centrummanagement**

Actief centrummanagement is de derde pijler die de vitaliteit en toekomstbestendigheid van binnensteden en winkelgebieden van kleinere kernen stut. We komen de functie onder verschillende benamingen tegen: dorpsmanager, binnenstadmanager, binnenstadcoördinator, citymanager, stadspromotor of kwartiermaker. De vorm verschilt van voltijds professionals met ondersteunende medewerkers tot centrummanagers die voor een aantal uur of op projectbasis zijn ingehuurd, tot vrijwilligers van het type gepokte en gemazelde ondernemer.

Veelal betalen ondernemersverenigingen en gemeenten gezamenlijk de aanstelling/vergoeding van de centrummanager en loopt de bekostiging via het Ondernemersfonds, de BIZ of reclamebelasting, dan wel een subsidie voor stadspromotie. Sommige centrummanagers vervullen een dubbelfunctie, bijvoorbeeld als bestuurder bij de ondernemersvereniging of een promotieorganisatie. Vaak is de centrummanager in dienst van een stichting of vereniging waarin verschillende stakeholders zitting hebben.

De Stadsbeweging draagt incidenteel bij aan de aanstelling en deskundigheidsbevordering van centrummanagers. *“Ik doe dit nu ongeveer anderhalf jaar en toen ik ben begonnen kwam de provincie Overijssel al gelijk met het voorstel om een opleiding aan de centrummanagers-academie te volgen. Daar zit zoveel knowhow, zoveel kennis van andere centrummanagers. Daar leer je zo ontzettend veel en ik heb daar een mooi netwerk weten op te bouwen.” (RBo\_CM).*

In een aantal gemeenten zijn de lockdown en het crisisarrangement aanleiding geweest om (alsnog) een vorm van centrummanagement in te voeren, al is het maar onder de noemer van (tijdelijke) crisismanager. *“We hebben wel eens eerder bij de ondernemers geopperd dat we gebaat zouden zijn bij een centrummanager, maar de ondernemers willen liever geld voor activiteiten dan*

*dat het aan een persoon wordt uitgegeven. In het crisisarrangement hebben we een tussenvorm voorgesteld: laten we het een crisismanager noemen. Ze vonden het alsnog heel veel geld, maar ik heb doorgezet want het kost veel tijd om met hen in gesprek te gaan en plannen op te tuigen. Dus daar komt die crisismanager vandaan. Voor de professionalisering en als een soort neutraal aanspreekpunt. Even oefenen en zien hoe de ervaring is, dan kunnen we het later altijd nog centrummanager noemen.” (RTr\_G).*

*“Het inzicht groeit dat we het met elkaar moeten doen, dat we samen Almelo op de kaart moeten zetten bij de consument en niet ieder voor zich. Er zijn gewoon handjes voor nodig om dat te doen. Juist in deze tijd hebben we iemand nodig die al die ondernemers langs gaat en ze helpt. Die vraagt: wat kan ik voor je betekenen, kunnen we samen iets doen? Dat is door de ondernemers omarmd. Eerst wilden ze het niet, dus stelde ik voor om het tijdelijk te doen. Nu geven ze toch aan dat we het dan misschien voor langere tijd moeten doen. De wethouder heeft aangeboden om daar ook financieel aan bij te gaan dragen.” (RAI\_G).*

Overigens is de crisis niet de enige aanleiding om een centrummanager in te schakelen, gemeenten kijken ook verder vooruit. *“We zijn ermee bezig. Wierden voelde er wel voor en Enter niet. Maar daar zijn gesprekken over gaande. De noodzaak wordt wel meer en meer duidelijk. Er moet wat gebeuren om de centra toekomstbestendig te maken en te houden.” (RWi\_G).*

De rol van de centrummanager heeft verschillende elementen. In de eerste plaats die van aanjager en uitvoerder. *“De uitvoering vormt de grootste uitdaging. Want ondernemers moeten daar uren voor vrij maken. Gelukkig hebben we nu de kwartiermaker, maar het heeft veel tijd gekost om die in stelling te krijgen. ‘Wie betaalt die dan?’ ‘Wie stuurt hem aan?’ Al dat soort vragen. Nu trekt die kwartiermaker de boel en hij weet partijen te benaderen en te enthousiasmeren. En dan kun je ook [subsidie]geld uitgeven. Dat klinkt raar, maar je moet natuurlijk uitvoeringsuren hebben. Je kunt wel een campagne bedenken, maar die moet ook uitgevoerd worden.” (ROm\_G).*

Net zo belangrijk is de liaisonfunctie tussen de verschillende centrumpartijen. *“Als binnenstads-manager hang ik boven die stad én zit ik in die stad, zeker nu. Ik probeer de verbindende factor te zijn tussen de ondernemers, stadsbreed en alle stakeholders in die stad. De bezoeker natuurlijk, de gemeente, maar ook de provincie. (...) Het is mijn taak om die informatie over te dragen naar de gemeente. Dat geldt voor elk dorp, elke stad: als een gemeente een beetje slim is, dan luistert ze daar naar.” (RZw\_CM).* *“Je fungeert aan de ene kant als een soort oliemannetje tussen alle partijen om verbindingen te leggen, maar je coördineert ook allerlei projecten. Dat is mijn rol.” (RKa\_CM).*

Om hun rol goed te vervullen moeten ze een zekere onafhankelijke en neutrale positie kunnen innemen. *"Ik ben de centrummanager, dus ik ben neutraal. Ik heb dat wel aan de vertegenwoordiger van de gemeente moeten uitleggen. Ik ben ook vertrouwenspersoon en breng kennis in."* (RHa\_CM). *"De crisismanager is een hele goede sparringpartner voor een aantal ondernemers. Die willen gewoon een uur of twee uur met hem sparren over hun ideeën, waar ze tegenaan lopen. De crisismanager hoeft alleen maar te luisteren en wat advies te geven. (...) Ik zou ook die spreekbuis wel kunnen zijn, maar ondernemers gebruiken mij daar niet voor want ik werk toch bij de gemeente."* (RTr\_G). Neutraliteit is dus ook belangrijk om als vertrouwenspersoon een luisterend oor te kunnen bieden aan ondernemers die hun problemen niet met de buitenwereld willen delen, uit schaamte of uit angst voor de aantasting van hun positie/reputatie als ondernemer.

De centrummanager van Deventer beschrijft de rol van centrummanager meer op strategisch niveau. *"Ik was tot voor een aantal jaren terug algemeen directeur van Bruna in Nederland en ik zeg altijd dat ik eigenlijk gewoon hetzelfde ben blijven doen. Alleen bij Bruna stond op 380 gevels dezelfde naam en nu hebben we 600 gevels met verschillende namen. Ik zie mezelf als bedrijfsleider van de binnenstad Deventer, of directeur, hoe je het maar wil noemen. Ik geef leiding aan het bedrijf Binnenstad en rapporteer aan het bestuur en zet met hen de strategische lijnen mee uit. Alle partijen brengen middelen in, in de vorm van een BIZ. Alles bij elkaar ligt er rond de vier, vijf ton op tafel. Dat is wat je kunt investeren in die binnenstad. Er is iemand nodig die dat in goede banen leidt."* (RDe\_CM).

Niet in elke kern of binnenstad is een centrummanager actief. *"We hebben niet echt een centrummanager, daar zijn we niet groot genoeg voor. [We hebben] een coördinator, iemand die dat een jaartje doet. Niet echt structureel, nee."* (RHvT\_G). Maar ook in de grootste winkelstad, Enschede, is op het moment van de nulmeting nog geen centrummanager actief. De rol wordt deels vervuld door de gemeentelijke accountmanager detailhandel, die de opleiding tot centrummanager heeft gevolgd. *"Ik heb veel contact met de retail en met vastgoed. Een van de taken van de binnenstadsmanager is goed contact hebben met de gemeente. Bijvoorbeeld met mijn collega's bij vergunningen, bestemmingen of economische zaken. Daar ben ik dus al binnen. Wij hebben wel stadsdeelmanagers maar die zijn meer gericht op bewoners. Je ziet wel dat Winkelhart, onze winkeliersvereniging, het heel druk heeft. Het bestuur bestaat natuurlijk uit vrijwilligers, die zelf ook een winkel hebben. Die zijn nu druk met overleven. Dan worden de activiteiten van zo'n winkeliersvereniging wel een beetje minder. Daarvoor zou je eigenlijk wel een binnenstadmanager willen hebben. Zoals in Deventer, die al die partijen verbindt en er heel erg aan trekt ook. Maar we redden ons nu ook."*<sup>9</sup> (REn\_G).

<sup>9</sup> De gemeente Enschede heeft inmiddels wel aangegeven een binnenstadsmanager te willen aanstellen.

## 2.4 Helpende en belemmerende factoren

We schreven eerder dat de Coronacrisis fungeert als een snelkookpan die processen versnelt en als een lens die zowel de krachten als de zwakkere plekken in een centrumgebied vergroot. Veel respondenten herkennen dat. Allerlei factoren en tendensen zijn van invloed op de impact en de aanpak van de Coronacrisis in de centrumgebieden. Lay-out van het gebied, branchering, verzorgingsgebied, mentaliteit. Wat tijdens het onderzoek opviel is dat aspecten die we pre-Corona als nadeel of zwakte voor een vitaal centrum beschouwen, in crisistijd zo maar een voordeel kunnen zijn. In deze paragraaf kijken we eerst naar de invloed van de fysieke kenmerken van een binnenstad of dorpskern. Dan schuiven we op naar een economische invalshoek en nemen we de ondernemers en hun activiteiten in beschouwing. Ten slotte kijken we naar wat we voor het gemak maar even de sociale en culturele context zullen noemen.

### 2.4.1 Fysieke aspecten

Onder fysieke aspecten verstaan we bijvoorbeeld de lay-out, de mate van compactheid en de ligging ten aanzien van andere centrumgebieden. Een aantal respondenten benoemt de structuur van het centrum als problematisch. Dat gold voor de crisis en is gedurende de crisis misschien wat minder pregnant, maar het baart voor de toekomst wel zorgen. Een compact centrum bijvoorbeeld is niet voor elke kern weggelegd. *“De kern Wierden is al redelijk compact. Enter is langgerekt. Van die Dorpsstraat kun je niet ineens een mooi rondje maken met leuke looproutes, dus ja, daar heb je wel mee te doen.”* (RWi\_G).

Tegelijkertijd is een belangrijke constatering dat een compact centrum zich slecht verhoudt met de ‘anderhalve-metersamenleving’. Het is woekeren met de ruimte. *“De horeca moet extra terrasruimte hebben om de anderhalve meter te waarborgen. Dat kost parkeerplaatsen en dan kun je mot [met winkeliers] krijgen. Maar dat hebben ze onderling heel goed opgelost. Dan zie je wel dat de winkelstraat niet heel erg ingericht is op die anderhalve-metersamenleving. Die is normaal al krap en nu helemaal.”* (RO-W\_G). *“We willen een bloeiende stad waar mensen graag naartoe gaan. En nu staat de veiligheid op de voorgrond. Door die anderhalve meter is de stad te vol. Maar daarmee zeg je ook tegen de ondernemers: je krijgt niet meer klanten. Dat is een dilemma.”* (REn\_G).

Een minder compact centrum met ruime looppaden is nu een pluspunt. *“We hebben kwaliteitswinkels maar ze liggen wat uit elkaar. Door die crisis wordt dat aantrekkelijker omdat we niet zo’n ontzettende massa hebben. Dat zouden we eigenlijk een beetje moeten uitbuiten.”* (RHe\_G). *“Voor heel Twente geldt dat wel: je hebt hier rust en ruimte. Hier hoeft je niet op elkaar te zitten en kun je nog wel een beetje normaal leven.”* (RHvT\_G). *“Het is een ruim centrum, in ieder geval de looppaden, dat is allemaal breed. Dat is nu heel erg prettig.”*

*Net als op de markt, omdat je daar ook ruimte hebt, kun je ondernemers de mogelijkheid bieden om ruimer te gaan staan. Dat geldt ook voor de terrassen, die kun je op een aantal plekken wat ruimer opzetten. Dus dat is echt positief.” (RNij\_G).*

#### **2.4.2 Type ondernemingen en ondernemers**

De samenstelling van het winkelbestand en het verzorgingsgebied van een binnenstad of dorpskern zijn medebepalend voor de impact van de Coronacrisis. Een dagje winkelen of uitgaan is er in de eerste weken van de lockdown niet bij, veiligheid is belangrijker geworden dan beleving. De binnensteden van Zwolle, Deventer en Enschede drijven voor een belangrijk deel op dit soort bezoekers en laten dan ook de scherpste daling in bezoekersaantallen zien. Branches die wel goede zaken blijven doen, zoals meubelzaken, bouwmarkten en tuincentra zitten meestal (ver) buiten de centrumgebieden.

Centra met een boodschappenfunctie doen het veel beter. *“In Hardenberg zie je toch wel meer mensen dan in andere plaatsen. En dat heeft te maken met het feit dat Hardenberg er doelbewust voor gekozen heeft om supermarkten onderdeel te laten zijn van het centrum. We hebben ook een tijdje, tot 1 juni of zo, vrij parkeren gehad. Vanwege de angst voor de gezondheid. Dat leidde ertoe dat sommige punten ondernemers zeiden: hé, het loopt beter dan normaal. (RHa\_CM). “Door het boodschappen-karakter en de oproep om lokaal te kopen merk ik dat het hier door blijft lopen. Met name de detailhandel. De horeca is natuurlijk net pas weer open. Zij hebben het heel erg van met die bonnenactie moeten hebben waarmee we die ondernemers ondersteunden.” (RTr\_G).*

Daarnaast zijn er een aantal branches die al snel aantrekken zoals woningdecoratie, elektronica, bloemisten en fietsenwinkels. Dat zijn aankopen die consumenten vaak lokaal doen en waarbij behalve gemak en veiligheidsoverwegingen ook de gunfactor speelt. Daarover meer in de volgende paragraaf. Dat geldt minder voor de modeketens die voor de coronacrisis al onder druk stonden vanwege de concurrentie met postorderbedrijven en webwinkels. De zelfstandige, betere modewinkels hebben daar minder last van en hebben in de kleinere centra zelfs regionale aantrekkingskracht. *“Mijn moeder ging echt niet naar Enschede. Die ging winkelen in Hengelo. Want daar waren betere winkels en een beetje chiquer (...).” (REn\_G).*

Aanvankelijk lijdt het toerisme ook sterk onder de lockdown-maatregelen. *“Minder afhankelijk zijn van toerisme is nu een voordeel. Ik zou nu niet met Ootmarsum willen ruilen. Maar als de Corona voorbij is, dan is het in Ootmarsum natuurlijk weer heel anders dan in Borne.” (RBo\_CM).* Uiteindelijk beleeft Overijssel een goede zomer omdat veel Nederlanders de vakantie in eigen land doorbrengen en zo de daling aan buitenlandse toeristen deels compenseren.

Uit een kleine rondvraag in september blijkt dat de zomermaanden van 2020 als drukker zijn ervaren dan de voorgaande zomers. Voor een deel hangt dat samen met de vele buiten-recreatiemogelijkheden in de provincie, maar ook binnensteden profiteerden van de drukte. Cijfers van o.m. het Centraal Bureau voor de Statistiek bevestigen die indruk.<sup>10</sup>

Spreken we over individuele ondernemers dan geven respondenten aan dat hun crisisbestendigheid behalve van branche, afhankelijk is van de hoeveelheid ‘vet op de botten’, de omvang van de vaste lasten en van een flinke dosis flexibiliteit, adaptiviteit en creativiteit. Daar beschikken niet alle ondernemers in dezelfde mate over. *“Het gros van de ondernemers hier is 50+, pandje gehuurd, al lang ondernemer, zit achter de toonbank – met alle respect. Die groep heeft het wel heel moeilijk. De wat jongere ondernemer, of de ondernemer die wat ouder is, maar nog actiever bezig is, die heeft zich nog wel redelijk kunnen onderscheiden de laatste tijd.”* (RHvT\_G). *“We mogen dankbaar zijn dat we veel ondernemers hebben met financiële draagkracht. Maar, en ik zeg het voorzichtig: mensen moeten ook het animo en het enthousiasme behouden en het leuk blijven vinden. Er zijn winkeliers die echt niks met online hebben. (...) Dat is wel een belangrijk onderdeel van retail aan het worden. Bepaalde ondernemers gaan wel op die golven mee. Andere ondernemers krijgen een gevoel van: zo vind ik het gewoon niet leuk meer. Dat kan ook een reden zijn [om te stoppen], los van het financiële.”* (RTu\_CM).

Tegelijkertijd komen in de interviews tal van voorbeelden naar voren van ondernemers die met eigen nieuwe producten en arrangementen de boer op gaan of gezamenlijke acties bedenken. *“Een heel aantal ondernemers wordt opeens super creatief. Ik zie het heel erg bij de horeca. Ik heb mensen in de horeca gesproken die zeiden dat ze nog effe snel een webshop gaan opzetten, want die hadden ze nog niet. En dat ze dat binnen een week voor elkaar hadden. In Raalte ontstond heel snel het idee om een platform te maken. Dat is binnen twee, drie weken opgepakt.”* (RRa\_G). *“Onze horeca en toeristische branche is best innovatief bezig om nieuwe concepten te bedenken. Om mensen maar weer naar zich toe te halen. Dus dat is wel heel positief.”* (RHvT\_G).

### 2.4.3 Lokaal en loyaal

Gevraagd naar de positieve factoren van en in hun centrumgebied, refereren respondenten uit kleinere plaatsen vaak naar de sterke gemeenschapszin of noaberschap. *“Ze zijn hier heel vindingrijk en positief en men helpt elkaar. De plaatselijke sportvereniging die ziet dat hun lokale sponsoren het moeilijk hebben, zegt: wij gaan pakketten rondbrengen op onze vrije zaterdag.”*

<sup>10</sup> Het aantal gasten was weliswaar lager, maar aantal overnachtingen flink hoger: in 2020 16 % groei t.o.v. datzelfde kwartaal vorig jaar. In totaal waren er ruim 3,7 miljoen overnachtingen in de maanden juli, augustus en september. <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/84037NED?q=inwoners%20nederland>. De Deventer wethouder van Economische Zaken meldt op 11 september op RTV Oost dat de zomeromzet in de binnenstad 110 - 130 % van die van 2019 is. (<https://www.rtvooost.nl/nieuws/335534/deventer-binnenstad-floreert-door-coronacrisis-we-hebben-een-topzomer-gehad>)

*Zo helpen ze elkaar. Ik vind het mooi om te zien dat mensen denken: er komt veel op ons af, maar dat zien we als uitdaging.” RO-W\_G (RSt\_O1). “Er is hier echt een cultuur van – hoe moet ik het zeggen? De mentaliteit is hier gewoon heel open, heel open-minded. En elkaar echt wel wat gunnen.” (RT\_CM).*

In vrijwel alle plaatsen zijn 'koop lokaal' en vergelijkbare loyaliteitscampagnes snel opgepakt, vaak in combinatie met gezamenlijke arrangementen, vouchers en lokale cadeaubonnen om de binding met de consument te versterken. Die lokale consumenten tonen zich ook zeer trouw. *“Het is een fijn dorp. Wij hebben allemaal posters op de ramen hangen: koop lokaal. (...) Ik heb gelukkig een hele vaste klantenkring die me heel trouw is, want je hebt nu niet de traffic voor de deur die even binnenkomen. Dat mis je nu allemaal. Ik ben er de laatste drie, vier maanden achter gekomen dat mijn vaste klanten mij toch wel heel trouw zijn, daar ben ik wel heel blij mee, ja. Dat is toch echt wel die gunfactor. Zonder vaste klanten gaan we het niet redden.” “Ondernemers zijn [online] modeshows gaan doen. Die hebben echt een heleboel fans op dit moment, hopelijk zal dat een vliegwiel zijn om zo meteen uit de crisis te komen.” (RHa\_CM).*

Samenvattend, kleinere centrumgebieden die minder afhankelijk zijn van bezoekers van 'buiten' en een relatief groot aandeel zelfstandige - en bij voorkeur creatieve en samenwerkende - ondernemers tellen, doorstaan de crisis tot nu toe beter. *“We kennen in Nederland tien tot vijftien echt grote steden van Amsterdam tot Maastricht tot Groningen. Die realiseren heel moeilijk herstel omdat de consument nu nog kiest om in zijn directe omgeving te winkelen. In de wijkcentra zie je een plus van ongeveer 20%. De kleinere stadscentra profiteren. Terwijl een half jaar geleden de discussie was dat de twintig grote steden de wedstrijd gaan winnen ten koste van de middelgrote provinciale steden, is er nu in feite een omgekeerde situatie ontstaan. De grote vraag is of dat doorzet.. Dat de consument kiest om toch dichterbij huis te blijven. Het lokaal shoppen heeft op dit moment echt een lading gekregen. Men wil die lokale ondernemer steunen. Dat zijn hele boeiende ontwikkelingen.” (RDe\_CM).*

Het beeld dat uit de interviews naar voren komt, wordt bevestigd in verschillende monitors zoals de Corona impact analyse van RetailSonar, en de Corona-oplegger die is samengesteld door I&O als aanvulling op het Koopstromenonderzoek. Klanten willen vooral snel en veilig winkelen en kiezen voor winkels die goed bereikbaar (inclusief parkeren) zijn. Klanten spenderen niet alleen meer tijd in hun eigen regio, ze spenderen er ook meer geld. Locatus bevestigt in zijn Corona impact & recovery index van september 2020 vast dat binnensteden, met veel horeca en modewinkels en een grotere afhankelijkheid van toerisme en consumenten die van verder weg komen, het zwaarst getroffen zijn.

## 2.5 Twee thema's nader belicht

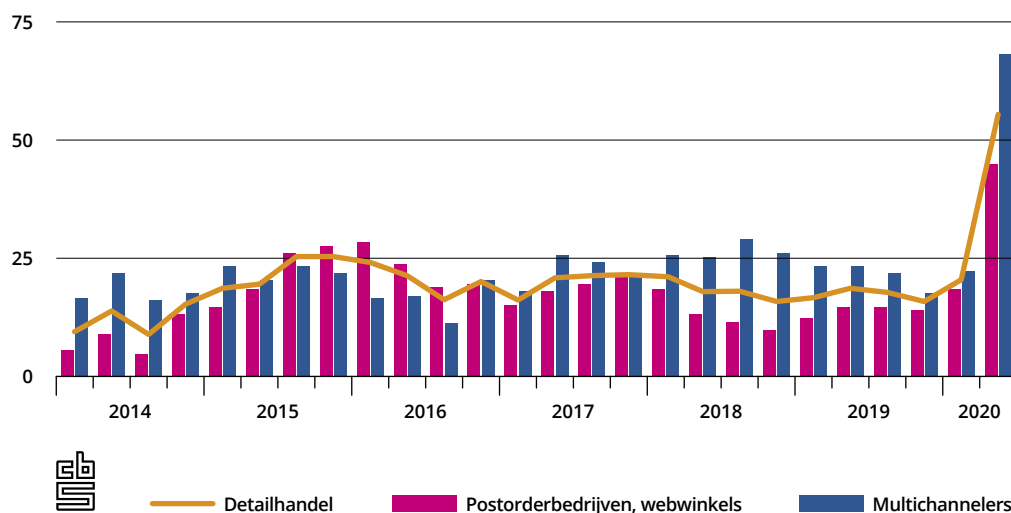
De crisisarrangementen richten zich op de directe bestrijding van de impact van de Corona-maatregelen door met fysieke maatregelen, platforms en campagnes de klanten fysiek en online te veilig te laten winkelen en de omzet van winkeliers en horeca zo goed mogelijk overeind te houden. Zulke maatregelen worden natuurlijk niet in een vacuüm bedacht en uitgevoerd. Ook los van de Coronacrisis lagen er in elke gemeente al meer of minder uitgewerkte visies en plannen voor het toekomstbestendig maken van de binnenstad of dorpskern. Hiervoor zijn vaak stads- en centrumarrangementen afgesloten met de Stadsbeweging. Het is eigenlijk niet mogelijk om de uitvoering van de crisisarrangementen los hiervan te evalueren. Met name twee thema's zijn belangrijk: de betekenis van digitalisering voor centrumgebieden en de transitieopgave die daarmee samenhangt.

### 2.5.1 Digitalisering

Al jaren voelen de binnenstadsondernemers de groeiende concurrentie van webwinkels en postorderbedrijven, die de afgelopen tien jaar een steeds groter aandeel van de consumentenbestedingen incasseerden. Retailexperts konden niet genoeg benadrukken dat de moderne ondernemer opteert voor multichannel strategie, via sociale media of met een eigen webshop als nevenactiviteit. De Coronacrisis heeft een enorme boost gegeven aan het online winkelen; in de eerste weken van de Coronacrisis piekte de online verkoop met 350% extra omzet.<sup>11</sup>

#### Omzet internet verkopen detailhandel<sup>12</sup>

% verandering t.o.v. een jaar eerder



<sup>11</sup> Bron: Retail Sonar - Coronacrisis op klantgedrag & winkelprestaties (2020)

<sup>12</sup> Exclusief apotheken en tankstations

De Coronacrisis heeft voor drie veranderingen in online- winkelgedrag gezorgd. Ten eerste zijn Nederlanders méér gaan online gaan winkelen, ten tweede zijn consumenten die voorheen niet online winkelden dat nu wel gaan doen (met name ouderen) en ten derde zijn mensen ook veel meer de dagelijkse boodschappen online gaan bestellen. Gemiddeld 14% van de klanten kocht in deze periode voor het eerst online. En ruim 260.000 huishoudens bestelden voor het eerst de dagelijkse boodschappen online.<sup>13</sup>

Door de lockdown en de enorme terugval in fysiek klantenbezoek werd het voor winkeliers en horecaondernemers bittere noodzaak om via online kanalen hun klanten te bereiken. *“Ondernemers kwamen erachter dat ze online eigenlijk niets te bieden hadden. Dus die zijn zelf in één keer aan het nadenken: hey, ik moet wat. Ik moet nu als de deksel een website maken, of ik moet een Whatsapp-lijn openen. Er is een noodzaak ontstaan. Daardoor ontstaan ook leuke initiatieven, van leuke, gezamenlijk arrangementjes van streekproducten en zo. Allerlei dingen borrelen op.”* (RKA\_CM).

Toch gaat het niet altijd van een leien dakje. *“Ze moeten nu online iets gaan doen, promotie maken op een online kanaal, social media. Digitale vaardigheden, daar zijn onze ondernemers gewoon niet zo goed in. Het gros is – met alle respect – 50-plus, pandje gehuurd, staat achter de toonbank. Die groep heeft het nu moeilijk. De wat jongere ondernemer, of de oudere ondernemer die al wel online bezig was, heeft zich nog wel redelijk kunnen onderscheiden de laatste tijd.”* (RHVT\_G). Sommige gemeenten bieden daarom ondersteuning in de vorm van webinars en (externe) expertise. *“Je kan als ondernemer op je eilandje blijven zitten, maar dit ook aangrijpen - je wordt nu gewoon gedwongen om digitaal dingen op te pakken. Je moet gewoon aan de slag met een webshop. Daarvoor was de E-learning heel erg goed.”* (RRA\_G).

Eerst ligt de nadruk op het ontwikkelen of inkopen van lokale platforms waar klanten online producten konden bestellen, vaak gekoppeld aan een bezorgservice. Dat is, afgaande op de informatie van de respondenten, aan het begin van de zomer nog nergens een doorslaand succes geworden. Een belangrijke reden is dat onder online bestellen, betalen, bezorgen en retourneren complexe technische en logistieke processen liggen. Daarin kunnen de kleine, lokale ondernemers voor wie de online verkoop een nevenactiviteit is, nooit concurreren met de expertise en infrastructuur van de postorderbedrijven en professionele webshops. *“De koeriersdienst werkte niet, winkeliers werden niet goed bericht wanneer iets opgehaald zou worden. Winkeliers die al een webshop hadden, moesten twee voorraden bijhouden en dat maakte het omslachtig. We hebben hiervan geleerd dat er winkeliers hun eigen webshops aan het platform moeten kunnen koppelen.”* (RHe\_G2).

<sup>13</sup> Bron: RetailSonar Impact Coronacrisis p[ klantgedrag en winkelprestaties (2020)

Daarbij kwam dat winkels tijdens de lockdown niet hoefden te sluiten en half mei de regels weer versoepeld werden. *“De mensen keken wel op het lokale platform maar gingen uiteindelijk toch met de winkelier bellen of er naartoe om [de bestelling] op te halen. Aan de ene kant denk je: dat is niet de bedoeling. Maar aan de andere kant hadden we weer zoiets van: nou ja, als er maar verkocht wordt.”* (RTu\_CM). *“We hebben een fysieke bezorgdienst op poten gezet samen met fietskoeriers, maar die draait eigenlijk niet. Wij zijn daar relatief laat mee begonnen en toen was het momentum al een beetje weg want het werd weer drukker in de straat. Dan hebben ondernemers hun focus weer op de fysieke winkel. Dus leggen we nu eerst de focus op het bouwen van een goeie website, die vullen met alle ondernemers die in de binnenstad zitten en dan die onlinebeleving goed neer te zetten.”* (RKa\_CM).

In veel interviews komt deze verschuiving in de ontwikkeling van platforms naar voren: niet zo zeer het bestellen en (laten) bezorgen van producten, maar de vindbaarheid van lokale ondernemers, klantenbinding, beleving, productinnovatie en (onderlinge) communicatie komen centraal te staan. *“Het doel van Koop in Oldenzaal is niet om zozeer een webshop op te zetten, maar om ondernemers houvast te bieden en mee te geven: blijf in beweging, blijf je assortiment opfrissen, blijf het aanbieden. Ze mogen ook hun eigen webshop op het platform onderbrengen. Het is kosteloos en er zitten geen verplichtingen aan vast. We zijn nu twee maanden verder met Koop in Oldenzaal en het conversieniveau is dramatisch. Maar het was ook niet de bedoeling om hier echt handel op te gaan bedrijven. Het is vooral een communicatietool.”* (ROI\_CM). *“De oplossing was heel snel een platform online zetten zodat ondernemers vindbaar zijn. Wel heel bewust met een goede look en feel. (...) Om mensen in een hele korte tijd te laten zien: koop lokaal. En om vooral ook ondernemers die boodschap te laten uitzenden, dat komt gewoon beter over.”* (RO-W\_G).

In veel plaatsen gaat de ontwikkeling van de platforms hand in hand met ‘koop lokaal’ en ‘samen sterk’ campagnes en dat is wel succesvol. *“Koop in Hengelo’ heeft dan niet zo goed gewerkt, maar de campagne eromheen, ‘wees loyaal, koop lokaal’ heeft veel mensen bewust gemaakt. We willen nog steeds een platform voor al die Hengelose ondernemers. Op dat platform willen we meer een persoonlijk beeld van de ondernemers geven. Niet zozeer van de producten maar juist van: wij zijn Hengelose ondernemers of dit is een Hengelose winkel. Zij zijn het gezicht en je koopt omdat je dat gezicht kent of die winkel kent.”* (RHe\_G1).

De platforms zijn ook een manier om onderlinge samenwerking te verbeteren en de binnenstad als collectief te versterken. *“Ik hoop dat ze het online platform dat ze gemaakt nu hebben nog verder uitbouwen. Want ik zie nu nog veel ondernemers op een eilandje zitten. Dat ze gaan uitdragen: wij zijn een warenhuis, het warenhuis Raalte. En niet allemaal losse winkeltjes. Het platform heeft daar een hele goede aanzet in gegeven en ik hoop dat dat zo blijft. Ik weet dat dat moeilijk wordt, maar zo’n crisis geeft wel inzicht.”* (RRa\_G).

Naast contact en binding met de consument zijn platforms ook een manier om onderling te informeren en communiceren. *“Je moet intern en extern hele goede communicatielijnen gaan opzetten. Dus zowel met je eigen staf als met je klanten gaan communiceren. Wat is er aan de hand? En wat doen we? Want niet alles zit dicht; hoe maak je duidelijk [dat] bepaalde winkels wel open zijn? Dat vraagt veel zorgvuldigheid, zeker in het begin. Tegelijkertijd is er de interne communicatie. Want niemand had ook maar ergens een draaiboek klaarliggen voor deze situatie. Het is voor iedereen nieuw en er gebeurt voortdurend heel veel, ook vanuit de overheid. Dus wij hebben ons communicatieplatform snel opgeschaald. Dat hadden we gelukkig al liggen in de vorm van Chainels, waar 1200 partijen van de binnenstad op aangesloten zijn. Daar konden we eigenlijk vanaf dag één alle noodzakelijke communicatie op zetten. Welke winkels dichtgingen en openbleven, maar ook alle communicatie van de overheid. Die hebben we gefilterd op wat wel en niet relevant was en voor ondernemers samengevat. In crisissituaties is communicatie altijd de key.”* (RDe\_CM).

Daarnaast zien we een ontwikkeling van platforms voor de profilering van de winkelgebieden naar promotie van de stad of dorp in al zijn facetten. *“Voor de crisis hebben we al een landingsplatform neergezet. Stads-breed, dus niet alleen maar de binnenstad, ook Assendorp, Diezerpoort, Zwolle Zuid, Stadshagen, alles komt daar op. Daar willen wij het brede verhaal van Zwolle neerzetten. Dus de sokken van de Wibra, maar ook dat je lekker kan suppen op de Thorbeckegracht, dat je even een biertje daar kan drinken.”* RZw\_CM). *“Mensen van buiten kunnen op [trotsofmagazine.nl](https://trotsofmagazine.nl) zien wat er allemaal in het dorp is. Als ze een bijvoorbeeld een dagje op de fiets naar Staphorst komen zien waar een leuke winkel is en waar een leuk cafeetje. Een platform om Staphorst als mooi dorp op de kaart te zetten, met alles wat je er kunt beleven.”* (RSt\_O2).

Terugkijkend constateren een aantal respondenten dat als een van de positieve gevolgen van de Coronacrisis: de impuls die het geeft gegeven aan de bewustwording en initiatieven op het gebied van online profilering en verkoop. *“Winkeliers werden veel actiever op social media. Door daar filmpjes op te plaatsen en hun producten te laten zien en daar weer reacties op te krijgen, kwamen zij erachter dat het werkt.”* (RTu\_CM). *“Veel horecazaken hebben ontdekt hoe ze de gastvrijheid die klanten normaal ervaren aan een tafel in een restaurant op een hele andere wijze ook thuis aan de keukentafel kunnen brengen. Voor de horeca is het van cruciaal belang om online te presteren. En hoeveel winkels niet een versnelde online transitie hebben ingezet. Veel meer gebruik zijn gaan maken van allerlei social media. Niemand wenst een crisis, maar dit is wel een positieve bijvangst.”* (RDe\_CM).

Naar verwachting van experts, trendwatchers en onderzoeksbureaus zullen consumenten na de Coronacrisis online blijven kopen, nu met name de oudere generaties het gemak van online winkelen hebben ontdekt. Dat hoeft beslist niet negatief uit te pakken voor ondernemers met een fysieke winkel, mits zij de mogelijkheid bieden om online producten te kopen.

Uit eerder onderzoek blijkt dat klanten die vlakbij een winkel wonen, vaker daar online kopen. In hun primaire en secundaire verzorgingsgebied genieten winkeliers een grotere merkbekendheid, meer consumentenvertrouwen en bieden ze het gemak om dichtbij een pakket op te halen of extra service te leveren na aankoop. Dat wordt ook wel het halo-effect genoemd.<sup>14</sup> Toch zal de groei in online winkelen, in combinatie met de negatieve impact van de Coronacrisis wel tot (fors) meer leegstand leiden. Daar gaan we in de volgende paragraaf dieper op in.

### 2.5.2 Transitie

Al ver voor de Coronacrisis waren er zorgen over de toekomstbestendigheid van binnensteden en winkelgebieden. Nederland is een 'overbewinkeld' land; de groei van de omzet in binnensteden is de afgelopen jaren veel kleiner geweest dan de groei van het winkelvloeroppervlak. Online winkelen is daar een belangrijke (maar niet de enige) oorzaak van. *"Om het heel zwart-wit te stellen: om een product te krijgen, of het nou om een telefoonhoesje, een boek of een maaltijd gaat, heb je die binnenstad totaál niet nodig. Dat is nu keihard duidelijk geworden. Dat heeft wel weer als voordeel dat zowel ondernemers, vastgoedeigenaren als overheid zich nog sterker zijn gaan realiseren dat je in een verdere transitie moet komen met die binnensteden. Van place to buy naar place to be, om die afgezaagde woorden te gebruiken, maar ze dekken wel de lading. De aantrekkelijkheid van de BV Binnenstad begint thuis op de bank. De beleving van de binnenstad moet de hele klantreis goed zijn. Daar kunnen we nog veel winnen."* (RDe\_CM).

Lagere vloerproductiviteit leidt tot meer leegstand in het centrum en de aanloopstraten. In Overijssel treft dat met name de middelgrote centrumgebieden als Almelo, Oldenzaal (beide 20%), Hengelo en Nijverdal (beide 19%). In de grote winkelsteden van Enschede, Zwolle en Deventer is de leegstand respectievelijk 8%, 11% en 9%. Hellendoorn (3%), Dalfsen (4%), Vriezenveen (5%), Holten en Delden (beide 6%) hebben relatief het minst te kampen met leegstand. In de meeste overige centrumgebieden schommelt het leegstandscijfer tussen de 7% en 12%, het gemiddelde voor heel Overijssel is 11%.<sup>15</sup> De Coronacrisis heeft vooralsnog geen dramatische veranderingen in het aantal faillissementen of de leegstandcijfers gebracht. *"Zoals in elke stad gaan bij ons wel wat retailers en horeca omvallen. Maar er openen ook nieuwe winkels de komende tijd. Dus dat geeft wel die vitaliteit van Zwolle aan. De ondernemers die al niet zo sterk stonden, vallen nu om. Dat kan voor de persoon in kwestie heel emotioneel zijn, maar zakelijk gezien is het misschien juist wel gezond, dat het helder wordt dat het niet meer levensvatbaar is."* (RZw\_CM).

<sup>14</sup> RetailSonar Impact Coronacrisis op klantgedrag & winkelprestaties (2020)

<sup>15</sup> Vitaliteitsbenchmark centrumgebieden Overijssel, 12 februari 2020,

Tegelijkertijd verwachten veel respondenten dat er in 2021 en daarna wel harde klappen gaan vallen. Het Planbureau voor de leefomgeving (PBL) verwacht een stijging van de leegstand met 40% in 2022.<sup>16</sup> Voorheen werd de vrijkomende winkelruimte nogal eens met horeca ingevuld maar de Coronacrisis heeft ontegenzeggelijk aangetoond hoe kwetsbaar de afhankelijkheid van winkels en horeca een centrumgebied maakt. *“Er is gewoon te veel detailhandel. Daarom zijn we ook al jaren bezig om bestemmingen uit te breiden. Dat niet er alleen maar winkels in de winkelstraat mogen komen, maar ook maatschappelijke instellingen of persoonlijke dienstverlening. Nu komt er bijvoorbeeld een tandenbleker in zo’n winkelpand. Voorheen waren we daar niet zo blij mee. Maar het pand stond leeg en de huur moet toch betaald worden. Nou ja, dan laat je meer toe.”* (REn\_G).

Uit de interviews en verschillende gemeentelijke toekomstvisies of masterplannen voor de binnenstad blijkt dat in veel centrumgebieden al voor de Coronacrisis de noodzaak was doorgedrongen om het aantal retailmeters terug te dringen en het winkelgebied compacter te maken. *“Als middelgrote stad hebben we er heel erg last van dat we de ketens niet vast kunnen houden. Die willen in een honderdduizend-plus gemeente zitten. Door het winkelgedrag van mensen blijven de grote steden over en hebben Hengelo en veel kleinere steden het lastig. We zitten vijf kilometer van Enschede af. We hebben een prachtig winkelbestand maar daar vallen zoveel gaten in dat de stad minder interessant wordt. Onze opgave is ervoor zorgen dat die prachtige winkels zo dicht mogelijk bij elkaar komen te zitten zodat je een compact klein centrum houdt dat wel interessant is. We hoeven geen grote stad te worden maar wel behouden wat er is aan mooie winkels.”* (RHe\_G).

Een aantal gesprekspartners zou graag actief beleid willen voeren om ondernemers uit de aanloopstraten te verleiden naar het centrumwinkelgebied te verhuizen. *“Ondernemers die buiten het centrum van Borne zitten en misschien wel interesse hebben om in het echte centrum van Borne een plekje te vinden, laten ook een pand achter. Daar hebben we flankerend beleid voor nodig. En ook wel financiële hulp [bijvoorbeeld voor verhuiskosten en gevelaanpassingen]. Dat vraagt een wat langere adem en daar zullen we met de provincie als partner afspraken over moeten maken.”* (RBo\_G).

De toekomstbestendigheid van het centrumgebied ligt in een combinatie van verschillende functies, zoals wonen, werken, ontspanning en vermaak. Daarnaast liggen er pittige opgaven op het gebied van mobiliteit, klimaat (energie, hitte, water). *“[Een centrum] waar de beleving beter is en het prettiger is om te ondernemen. En hoe kunnen we het centrum aantrekkelijk maken voor recreanten? Er zijn ook klimaat-adaptieve maatregelen met betrekking tot hittestress en wateropvang nodig. Verder kijken we ook hoe we het aanloopgebied beter kunnen krijgen. Welke ontwikkeling nodig is om de leegstand daar tegen te gaan.”* (RNij\_G).

<sup>16</sup> Evers, D., Slop, G., Content, J. & Dongen, F. van (2020) Veerkracht op de proef gesteld. Een verkenning van de impact van corona op binnensteden. Den Haag: PBL

Welke impact de Coronacrisis uiteindelijk op de transformatie van binnensteden zal hebben, is in de periode juni-juli nog koffiedikkijken. *“We zitten natuurlijk met z’n allen in een grote cursus onzekerheid. Je moet je als winkelgebied opnieuw uitvinden. Niet dat het bij een donderslag allemaal anders zal zijn. Mensen vinden toch ook wel weer fijn als het weer een beetje wordt zoals het was. Aan de andere kant hebben toch ook een hoop mensen de weg naar online gevonden. Dat vergroot de urgentie van de transformatie. Om dat op de goede manier te doen is wel een uitdaging. Wat zijn dan die nieuwe sociale en culturele functies die in het centrum moeten komen? Het hoeft niet altijd te betekenen dat winkels woningen worden. En hoe kun je de mensen in de stad meenemen in zo’n integrale aanpak van de transformatie?”* (RHa\_CM).

## 2.6 Resultaten, leerpunten en verwachtingen

### 2.6.1 Opbrengsten

Voor de crisisarrangementen gold een eenvoudige, snelle aanvraagprocedure. De impact van de lockdown zorgde voor drang om snel in actie te komen. Dat heeft er mede toe geleid dat doelstellingen en activiteiten in de aanvragen voor een crisisarrangement – uitzonderingen daargelaten – nogal globaal omschreven zijn. In het verlengde daarvan zijn er ook niet of nauwelijks duidelijke indicatoren of effecten beschreven die helpen vaststellen of de aanpak geslaagd is. Daarom hebben we de respondenten gevraagd wanneer zij de crisisaanpak en het crisisarrangement in het bijzonder als een succes beschouwen. De meesten zijn tevreden als de schade beperkt blijft, het aantal bezoekers weer toeneemt, ondernemers het hoofd boven water houden en de crisis niet leidt tot een verergering van de leegstand. *“Ik ben eigenlijk pas echt tevreden als er bijna geen leegstand is. En als er geen winkels omvallen. Al is dat misschien een illusie.”* (REn\_G). *“Het streven is dat we kunnen behouden wat we hadden [aan winkelbestand], dat we in dezelfde samenstelling verder kunnen en dat we dan weer de voormalige doelstellingen kunnen oppakken. Die hadden we net voor Corona richting de toekomst in kaart gebracht.”* (RTu\_CM). *“Dat er wat meer bezoekers naar Oldenzaal komen en dat uiteindelijk de bedragen op de bonnen van de ondernemers wat omhooggaan. En er meer samenwerking is in de stad.”* (ROI\_CM).

Op het moment van de uitvraag is de uitvoering van verschillende de crisisarrangementen nog in volle gang. Toch zijn er al concrete resultaten te noemen. Fysieke maatregelen in het kader van de veiligheid zoals bewegwijzering en hygiënepalen zijn dan al lang geïmplementeerd. In de meeste gemeenten is een platform voor online winkelen en/of promotie operationeel, al wordt daar nog volop aan ontwikkeld. *“We zijn natuurlijk nog maar een paar maanden bezig. Aan het eind van dit jaar willen een hele goede, sterke website hebben waar ook alle ondernemers met hun eigen websites op staan. De vervolgstap is dan een traject met inspiratie en training op het gebied van social media voor de ondernemers. Dan hebben we denk ik digitaal een hele slag in de binnenstad gemaakt en daarmee ook de bewustwording bij de ondernemers op gang gebracht.”* (RKa\_CM).

Zo'n investering biedt ook kansen buiten het eigen verzorgingsgebied *"Bedrijven en winkels zijn nu nog heel erg Borne-gericht. Op het moment dat ze een goede webshop hebben, zouden ze ook kunnen leveren in Apeldoorn, Deventer, Amsterdam, misschien wel buiten Nederland. Het zou al prachtig zijn als ze daar in het begin 5 of 10 % omzet uithalen, maar dat ze daarin meegroeien. Dat ze over een jaar tegen mij zeggen: "Ik heb toen wel een kleine investering moeten doen, wat in de coronatijd best wel lastig was, maar ik had er eigenlijk veel eerder aan moeten beginnen." En gewoon een levendig centrum houden, wat we nu ook hebben. Borne was heel goed op weg voor corona."* (RBo\_CM).

Veel respondenten melden daarnaast succesvolle acties met vouchers, cadeaupakketten, gezamenlijke arrangementen en sponsoracties. *"Een stichting heeft tijdens het pinksterweekend een mobiel muzikfestijn georganiseerd in Enter waarbij mensen een verzoekplaatje konden aanvragen en daarvoor een bedrag konden doneren. In twee dagen hebben ze 24.000 euro opgehaald. Met dat sponsorgeld gaan zij straks in september een etentje organiseren voor alle 70-plussers bij de horeca in Enter."* (RWie\_G). *"We zijn vrij snel begonnen met een Bornse horecabon. Van de vijftien restaurants hebben er veertien meegedaan. Een bon met een waarde van 50 euro kostte 40 euro. We hebben ongeveer voor 30.000 euro aan bonnen verkocht binnen een maand tijd."* (RBo\_CM). Een aantal plaatsen houdt zijn kruit nog even droog. *"Het grootste bedrag gaan we besteden aan promotieactiviteiten bij versoepeling. Niet alleen promotie naar Duitsland toe, maar ook binnen Nederland om bezoekers te trekken."* (REn\_G).

De verbeterde samenwerking komt vaak ter sprake als een mooi resultaat, waarop men hoopt voort te bouwen. *"Ik vind die samenwerking al heel belangrijk, dat ze elkaar kunnen vinden, de gezamenlijke uitstraling. Dat ze elkaar helpen en dat het de lokale economie een boost geeft."* (RNij\_G). *"Ik vind het al best een resultaat dat de samenwerking is verbeterd ten opzicht van wat het was. (...) We zijn gestart met de loyaliteitscampagne en een 'Samen sterk Twenterand' op de website van Gastvrij Twenterand en ik merk dat je daarmee toch meer ondernemers bereikt dan als je alleen op de reguliere manier communiceert via de besturen. Nu bereiken we ook hele andere ondernemers en dat brengt een andere energie."* (RTr\_G).

In een aantal plaatsen is meer structuur en uitvoerende kracht gekomen in de samenwerking door de aanstelling van een crisismanager of kwartiermaker. *"Nu zijn er ook handjes beschikbaar gekomen voor de dingen die de ondernemers willen. Dat zit dan in Oldenzaal Promotie. Die kunnen in eerste instantie heel veel doen en ondernemers worden daar enthousiast van. Mijn ervaring is dat als je samen brainstormt over leuke dingen en die lukken, er dan vanzelf meer op gang komt. Niet de dingen die al 25 jaar bestonden, maar nieuwe dingen die bij Oldenzaal passen."* (ROl\_G). *"Ik hoop dat dit een permanente centrummanager oplevert. Hoe we dat gaan doen en wie het betaalt weet ik nog niet, maar ik hoop dat dat een structureel onderdeel wordt in samenwerking met de winkeliersverenigingen. Dat zou voor mij wel de succesfactor zijn."* (RTr\_G).

En soms mislukt er ook wel eens wat, maar levert het in de zijlijn toch wat op. *“In die beginperiode was er een beetje paniek. Dat sloeg over van de ondernemers en organisaties op onszelf. Wat overkomt ons nu? We móeten iets gaan doen. Nou ja, en sommige dingen hebben dan misschien iets minder goed uitpakkt. In [Koopinenschede.nl](https://koopinenschede.nl) is 2500 euro gestoken. Met dit geld van Enschede en daarmee ook van de provincie, zijn ook andere, kleinere gemeenten geholpen met het opzetten van dit platform. Maar wij hebben het geld er niet uitgehaald. (...) Het is qua marketing en communicatie niet helemaal succesvol geweest.”* (REn\_G).

### 2.6.2 Inzichten

Aan alle respondenten hebben we de vraag gesteld wat ze in de afgelopen maanden collectief en individueel hebben geleerd in relatie tot de impact en de bestrijding van de Coronacrisis in hun centrumgebied. Dat is bovenal dat onder druk alles vloeibaar wordt en van alles mogelijk blijkt wanneer partijen samen de schouders eronder zetten. Daarbij is het urgentiebesef met betrekking tot het belang van samenwerking, digitalisering en transformatie flink gegroeid, vooral bij ondernemers. *“Een aantal heeft geleerd dat ze er niet goed uit gaan komen als ze niet bijstellen en adaptief zijn. [Het belang van] samenwerking wordt nu wel gezien door ondernemers. Dat kan straks weer voorbij zijn, maar voor nu wordt het wel gezien. Bijvoorbeeld door de impact op de openbare ruimte, het gebruik daarvan is enorm toegenomen. Iedereen beseft dat we daar met elkaar moeten komen.”* (RZw\_CM). *“Blijven investeren in je eigen ondernemerschap. Aansluiting blijven vinden in de nieuwe economie, een beetje gaan spelen met je assortiment, je afvragen of je op de juiste locatie zit. Zorgen dat je aangesloten blijft bij je doelgroep. Dat is een heel belangrijk leerpunt. En een tweede leerpunt is: help elkaar.”* (RHa\_CM).

Zoals een van de respondenten eerder opmerkte: communicatie is een sleutelfactor in crisisbestrijding. *“Korte lijnen en contact zijn het allerbelangrijkst. Ik heb geleerd dat we dat volgens mij al redelijk goed geborgd hadden. Door die korte lijnen konden we heel snel reageren en met een plan komen.”* (RRa\_G). Toch blijft het raadzaam om alert te blijven op ruis in de communicatie. *“Ik zeg wel eens ‘geen bericht is goed bericht’, maar dat is niet altijd zo. Dan gaan mensen er hun eigen verhaal van maken. Zelf heb ik het idee dat ik snel schakel, maar ondernemers horen niet dagelijks van mij. Laten we dan gewoon afspreken en er geen drie weken overheen laten gaan. Ik heb geleerd dat ik duidelijker moet zijn en zij hebben geleerd dat wij [gemeente] echt wel snel kunnen schakelen als zij daar ook onderdeel van zijn. Ze kunnen het niet allemaal op de gemeente afschuiven. Iedereen wil graag maar je moet dat wel van elkaar weten. Dus neem de tijd om elkaar leren kennen.”* (RTr\_G).

Tijd voor reflectie en strategisch vooruitkijken is er – vanzelfsprekend – altijd te weinig in tijden van crisis. De drang om snel te handelen overheerst en veel aanvragen voor een crisisarrangement zijn dan ook met stoom en kokend water tot stand gekomen. Dat leidt misschien

tot gemiste kansen. “[De aanvraag] is een beetje te snel gegaan. Ik denk dat we er meer uit hadden kunnen halen. Maar op het hoogtepunt – of dieptepunt – lag onze prioriteit bij de ondernemers, dingen voor elkaar zien te krijgen, hun vragen beantwoorden. Iedereen was druk, maar we moesten er snel bij zijn. Dan kun je te weinig de diepte in gaan. Daarvoor was een binnenstadsmanager misschien wel handig geweest.” (REn\_G).

Menig respondent heeft ervaren dat de aanpak van een crisis als deze – zeer ingrijpend, zonder precedent en met een onvoorspelbare duur – vooral een kwestie van trial and error is. “Misschien gingen we soms wel iets te snel: dan hadden we een idee en de ondernemers zeiden: ‘prima’. Dan gaan we er allemaal mee aan de slag en achteraf blijkt dan dat het niet echt heeft geholpen. Maar fout of niet, je leert er wel weer van. De wethouder zegt altijd: als alles wat je doet, lukt, dan probeer je te weinig. Zoveel mogelijk proberen. Kijken wat aanslaat en dat verder opbouwen.” (RHvT\_G). “Onder deze druk kan gewoon heel veel snel. Dat heb ik er echt wel van geleerd: gewoon gaan. Durf op je onderbuik te vertrouwen dat het gewoon goed gaat. Dat we het goede willen doen met elkaar. Mensen worden er blij van als er telkens kleine dingen worden opgeleverd. Dat enthousiasme helpt. We gaan door in het vertrouwen dat je snel dingen kunt doen en dat iedereen het beste met elkaar voor heeft.” (RO-W\_G).

De ontwikkeling van platforms is een mooi voorbeeld van voortschrijdend inzicht. “Ik heb met name veel geleerd over het vraagstuk van bezorgdiensten, want dat is echt een heel complex traject. We hebben de samenwerking met TNO gezocht om te kijken wat we ervan kunnen leren. Het bestelproces, de logistieke hub, de bemensing, hoe krijg je de exploitatie sluitend? Dat is een heel complexe opgave. Willen we bezorgen en bestellen collectief regelen of komen bestellingen rechtstreeks bij de ondernemers binnen en wikkelen die het zelf af? Waar hebben ondernemers zelf behoefte aan? Een Blokker of een HEMA heeft natuurlijk alles landelijk al helemaal op orde. Een kleine ondernemer die zelf in zijn winkel staat en weinig tijd heeft, zal eerder geneigd zijn zich aan te sluiten. Wat is dan een exploitabel concept? Dat is een zoektocht.” (RKa\_CM).

Ook voor de individuele ondernemer is het zoeken naar de juiste multichannel strategie. “Dan zei een ondernemer: ‘ik ga op mijn webshop een fles wijn in de aanbieding doen.’ Maar die fles wijn verkopen ze overal, dus waarom zouden ze dan bij jou terecht komen? Juist het persoonlijke, de gunfactor die de ondernemer in onze kernen echt heeft, vallen weg als het online gaat. Daar moeten ze nog meer op inzetten, die echte klantenbinding en die service.” (RHvT\_G). Ondernemers zelf komen ook tot die conclusie. “Ik ben er de laatste drie vier maanden achter gekomen dat mijn vaste klanten mij toch wel heel trouw zijn. Die gunfactor, dat kun je echt merken. Daar ben ik hee blij mee.” (RSt\_O1).

### 2.6.3 Vooruitkijken

Vragen we onze gesprekspartners wat zij voor de komende maanden en op de lange termijn verwachten, dan overheersen onzekerheid maar ook voorzichtig optimisme – althans op de korte termijn. Opnieuw benadrukken we dat deze gesprekken aan het begin van de zomer plaatsvonden, toen de Covid-epidemie min of meer onder controle leek. *“Op het moment gaan we redelijk terug naar normaal, omdat we hier alle ruimte hebben. Mensen gaan gewoon weer naar de winkels, de restaurants, de cafés, de terrassen. Ik ben elke dag op kantoor, veel collega’s zijn er ook weer. Ik heb het idee dat we na de zomer weer een beetje op de normale voet verdergaan. Ik hoop dat we er weinig schade aan overhouden. Ergens had ik verwacht dat meer ondernemers over de kop zouden gaan, maar dat valt reuze mee. Bijna niemand.”* (RHvT\_G).

Sommige respondenten spreken de verwachting uit dat we, in ieder geval deels, zullen terugverenen naar een ‘oud’ normaal. *“Ik kan me niet voorstellen dat we die 1,5 meter buiten blijven vasthouden. Als ik nu [eind juni] het aantal besmettingen en de cijfers van het RIVM zie dan vraag ik me af of het zo strikt blijft. (...) De draagkracht van die 1,5 meter vermindert. Mensen worden toch minder kritisch.”* (REn\_G). *“We zitten natuurlijk met z’n allen in een grote cursus onzekerheid. Je moet je als winkelgebied opnieuw uitvinden. Niet dat het bij een donderslag allemaal anders zal zijn. Mensen vinden toch ook wel weer fijn als het weer een beetje wordt zoals het was.”* (RHa\_CM).

Voor nu telt men zijn zegeningen en mogelijke kansen. *“Ondernemers zijn voor een deel actiever geworden, dat is wel een versterking. Ze hebben nagedacht over andere producten. Op de langere termijn is nog heel veel onduidelijk over die Corona dus het blijft wel spannend. Het is goed dat we die solide basis van samenwerking hebben maar ik denk wel dat sommige ondernemers het moeilijker zullen gaan krijgen”* (RHe\_G2). De hoop is om positieve ontwikkelingen door te kunnen zetten. *“Het zal nog wel even timmeren en schakelen blijven en af en toe weer bijstellen, maar dat gebiedsgericht werken kansen biedt, is nu wel duidelijk geworden. Niet alleen voor Zwolle, voor elke stad.”* (RZw\_CM).

Soms zijn zorgen meer praktisch van aard, of het lukt om alle mooie plannen en activiteiten te realiseren. *“Mijn verwachtingen zijn positief. Mijn zorg zit een beetje bij die hele marketing en promotiecampagne. Die wordt nu vooral gedragen door het bestuur van de ondernemersvereniging. Daar moeten echt handjes bij. Ondernemers moeten bezocht worden, er moeten misschien leuke acties op social media gezet worden. Daar moet wel iemand achteraan. Leuk dat er vanaf bovenaf zo’n campagne gelanceerd wordt, maar het moet vooral ook gedaan en gedragen worden.”* (RAI\_G).

Toch zijn er wel degelijk zorgen over de langere termijn. *“De positiviteit is erop gebaseerd dat we het nog erger hadden verwacht. Daarom valt het nu mee, maar de detailhandel is afhankelijk van het volgende seizoen. Gaat het door en redden ze het dan? Horeca is erg afhankelijk van de regelgeving en de handhaving. Als maatregelen strenger gehandhaafd moeten worden, dan krijgen ze het heel zwaar.”* (RHe\_G1). *“Als we het aantal mensen dat met COVID in het ziekenhuis ligt nog verder weten terug te dringen en we krijgen geen opleving meer, dan hebben we de gevolgen zwaarder ingeschat dan ze in werkelijkheid zijn. Maar laat ik ogenblikkelijk vooropstellen dat het afhangt of we een V- of W-vorm van herstel zien. Zet de V-vorm waar we nu in denken te zitten door, dan zijn de gevolgen te overzien. We zijn dan met de neus op de feiten gedrukt en moeten nog sterker gaan nadenken over de toekomst van de binnenstad. Komen we in die W-vorm terecht als in oktober en november de blaadjes weer gaan vallen en we gaan met zijn allen hoesten en proesten en er mogelijk nieuwe lockdowns komen, ja, dan krijgen we een heel ander scenario...”* (RDe\_CM).

#### **2.6.4 De waarde van crisisarrangementen**

Ten slotte de vraag wat de betekenis van de crisisarrangementen is geweest in de bestrijding van de Corona-impact in de binnensteden. Het doel was een laagdrempelige regeling met relatief lage bedragen en gericht op de korte termijn en een gezamenlijke aanpak. We willen weten of de gesprekspartners dat zo hebben ervaren en of het gezien de situatie een goed instrument was.

Uit de gesprekken kwam naar voren dat de Stadsbeweging intensief contact onderhoudt met gemeenten en centrummanagers en daardoor snel schakelt op de behoeften ‘in het veld’. *“Ik denk oprecht dat deze regeling van de provincie iets heeft betekend voor retail in de winkelstraten in deze coronatijd. Dat het zo snel kon. Dan heb je goed ingeschat wat er speelt.”* (RO-W\_G). De meeste geïnterviewden waren positief over de eenvoudige en snelle procedure.

In sommige centrumgebieden betekende het crisisarrangement een welkome aanvulling op bestaande budgetten. Het bood mogelijkheid om ideeën die al op de plank lagen, uit te voeren, te versnellen of op te schalen. *“De campagne Online in Ommen stond al op de planning maar komt niet van de grond als je niet op korte termijn geld hebt en de noodzaak ook wordt gevoeld. Die is er nu. Dat geldt ook voor de kwartiermaker.”* (ROm\_G). *“Zwolle had het online-verhaal nog niet helemaal voor elkaar. Daar kunnen we nu op inzetten. Ondernemers hebben er behoefte aan. We waren er al een jaartje voor aan het lobbyen bij de gemeente. Als het crisisarrangement er niet was geweest dan had het nog veel langer geduurd, dan was het niet zo snel geregeld.”* (RZw\_CM). *“We hebben meer dingen kunnen faciliteren van de verschillende ideeën die er al lagen. Dat heeft een aanjagende werking, vanuit de ene gedachte ontstaat weer iets anders. Dus dat je een beetje dat sneeuwbaaleffect gaat krijgen. Het is een hele mooie boost geweest.”* (RTu\_CM).

In andere centrumgebieden waren de plannen er wel, maar was er geen zicht op budget. *"Ik zie het als belangrijk aanjaaggeld. De hele digitalisering waar we nu inzitten was een wens, maar we hadden er geen budget voor. Dit is wel een extra boost geweest voor de noodzakelijke versnelling. Een belangrijke impuls voor de online beleving voor die stad. Ook aankleden van de stad is natuurlijk een mooi ding om te doen, maar daar heb je niet altijd zo maar geld voor. Sfeer en beleving zijn in deze tijd toch belangrijk."* (RKa\_CM). Een enkeling hoopt dat de impuls van het crisisarrangement tot een duurzame slagvaardigheid zal leiden. *"We werkten al samen met ondernemers om die BV Binnenstad anders te gaan organiseren. Dat traject liep, maar traag en er was nog weinig draagvlak. In hoeverre kan het crisisarrangement een tijdelijke samenwerking met tijdelijke middelen bevorderen dat je ook op structurele wijze kan samenwerken."* (RAI\_G).

De steun van de provincie vertegenwoordigt meer dan kale euro's, zo bleek uit de gesprekken. *"Naast dat ze subsidie heeft gegeven voor de centra, heeft de provincie ons ook met raad en met daad terzijde gestaan; doe dit zus, pak dat zo aan. Ons verwezen naar centrummanagers die elders bezig zijn, waarvan wij misschien ook gebruik zouden kunnen maken. Daarmee heeft de provincie ons ook geholpen."* (RWi\_G). Die uitwisseling is overigens betrekkelijk uniek, volgens een van de centrummanagers. *"Het grote verschil tussen Overijssel en de andere provincies is dat er, ook door de Stadsbeweging, zoveel uitwisseling is tussen de verschillende kernen."* (RHa\_CM).

Ten slotte heeft het crisisarrangement ook een symbolische waarde; een gebaar van solidariteit. *"We hadden die 28 duizend euro ook wel ergens anders gevonden. Het gaf een stuk saamhorigheid. We waren bezig met het overleven en druk om dingen voor ondernemers te doen, ze over TOZO en TOGZ aan het informeren. En daar kwam zo'n uitgestoken hand van de provincie. Dat is wel heel erg gewaardeerd, want we hebben er niet om gevraagd. Het werd aangeboden. Een steun in de rug van: we doen het samen. Dat is, denk ik, het belangrijkste geweest."* (REn\_G).

### 3. Conclusie en leeropbrengsten

Begin juli 2020 is het stof van de intelligente lockdown al behoorlijk neergedaald. Na de aanvankelijke paniek en machteloosheid kwamen creativiteit en daadkracht naar boven. De stemming in de centrumgebieden is, met de zomervakantie in aantocht, voorzichtig optimistisch te noemen. Na de eerste klap zien veel ondernemers weer herstel van hun omzet, al blijft er veel onzekerheid. De activiteiten waarvoor in de Crisisarrangementen financiering is aangevraagd, zijn nog lang niet allemaal afgerond. Platforms zijn nog in ontwikkeling, campagnes lopen nog volop en een aantal activiteiten staan voor later in het jaar op de planning. Toch hebben we al wel de nodige lessons learned kunnen ophalen.

#### **Betere samenwerking**

Hoe disruptief de crisis ook was en is, de samenwerking in de centrumgebieden is erdoor verbeterd of nog sterker gemaakt. Veel respondenten vinden dat de belangrijkste opbrengst tot dan toe. De reactie op crisismaatregelen heeft laten zien wat er in korte tijd mogelijk is als gemeente, ondernemers en andere betrokken partijen samen de schouders eronder zetten. Ook is de waarde, om niet te zeggen de noodzaak van een actieve en creatieve ondernemersvereniging nog maar eens aangetoond. Wel zien we dat verenigingen vaak gedragen worden door een betrekkelijk kleine groep enthousiaste trekkers. Het zit in de aard van ondernemers om de eigen boontjes te doppen en ze moeten ook maar de tijd hebben voor een actieve bestuursfunctie. Daarom is in veel centrumgebieden de gemeente een, zo niet de belangrijkste, drijvende kracht, op inhoud en als facilitator. Het beeld is dat ambtenaren en bestuurders in de strenge lockdown-periode en de versoepeling daarna grote flexibiliteit, meedenk- en daadkracht aan de dag hebben gelegd.

Wat verder opvalt is dat, op met name de grote steden na, de vastgoedsector nog slecht vertegenwoordigd is in de samenwerkingsstructuren. In kleinere centrumgebieden lost zich dat deels op omdat veel lokale, zelfstandige ondernemers tevens pandeigenaar zijn. Niet verrassend vervullen stadspromotie-organisaties een hele prominente rol in de ontwikkeling van platforms en campagnes. Daar zien we ook andere branches (cultuur, evenementen, recreatie) steeds meer aanhaken. Ook bovenlokaal wordt wel, maar niet heel systematisch samengewerkt, bijvoorbeeld bij de aanschaf en ontwikkeling van platforms en op het gebied kennisuitwisseling.

Kortom, de Coronacrisis heeft in de eerste maanden een impuls gegeven aan het saamhorigheidsgevoel en de samenwerking in de stads- en dorpscentra. In een aantal centrumgebieden ligt er echter nog een duidelijke opgave om deze verder uit te breiden en te bestendigen. Zeker nu het ernaar uitziet dat de Corona-aanpak een kwestie van de lange adem gaat worden en de echte klappen naar verwachting pas in 2021 gaan vallen.

### **Meerwaarde centrummanagement**

De centrummanager vervult (of kan vervullen) een dragende rol in de aanpak van de Corona-crisis en in het toekomstbestendig maken van binnensteden en dorpskernen. In behoorlijk wat binnensteden en ook kleinere kernen is een centrummanager actief. Dat varieert van een door de gezamenlijke centumpartijen betaalde fulltime functionaris met ondersteunende medewerkers tot centrummanagers die voor een beperkt aantal uren en soms zelfs op vrijwillige basis deze rol vervullen. Een centrummanager is niet per se voorbehouden aan de grote centra: Zwolle en Deventer hebben er wel een, Enschede niet.

Waar voor de crisis geen of een beperkte vorm van centrummanagement was, is de behoefte om dit op te schalen. In elf van de 24 crisisarrangementen zijn (extra) uren crisis- of centrummanagement aangevraagd. De toegevoegde waarde van de centrummanager komt volgens de respondenten op verschillende manieren tot uitdrukking:

- Expertise, visie en contacten – ook bovenlokaal: bijvoorbeeld via het Centrummanagers-netwerk. Zo te zien zijn ze inhoudelijk en procesmatig bepalend voor de crisisaanpak op de korte termijn en de transitieopgave op de langere termijn.
- Uitvoeringscapaciteit: iemand die zorgt dat de plannen ook uitgevoerd kunnen, iets waarvoor winkeliers zelf vaak weinig tijd hebben.
- Verbinding en coördinatie: tussen de verschillende partijen in het centrum en tussen ondernemers onderling, ook als ze niet bij een vereniging zijn aangesloten.
- Belangenbehartiging: doorgeven van behoeften en signalen aan b.v. de gemeente.
- Vertrouwenspersoon, klankbord, mentale support: ondernemers, zo horen we in diverse interviews, lopen niet graag te koop met hun sores. Ook niet altijd met hun goede ideeën, uit angst dat een ander ermee aan de haal gaat. Juist een centrummanager kan een 'veilige' gesprekspartner zijn om zorgen te uiten of ideeën te toetsen.

De verwachting – of in ieder geval de hoop – is dat de vaak tijdelijke uitbreiding of introductie van de crisis- of centrummanager uitgroeit naar een blijvende en stevige vorm van centrummanagement. Dat vereist een andere dan projectfinanciering van de provincie of gemeente. In sommige centrumgebieden worden daarvoor nu BIZ-gelden of het Ondernemersfonds benut.

### **Van online bestellen naar online binnenstad**

De online bestelplatforms, die vaak met de nodige haast in de benen zijn gezet, zijn wat betreft conversie in de beginperiode een teleurstelling. Dat heeft deels te maken met de technische en logistieke complicaties van de platforms en het feit dat winkeliers lang niet altijd een eigen website of webshop (willen) hebben of deze kunnen koppelen aan het platform.

Daarnaast bleken veel klanten de voorkeur voor winkelbezoek te houden en versoepelden de maatregelen. Dat verklaart voor een belangrijk deel ook dat veel initiatieven voor gezamenlijke bezorgservices op enkele uitzonderingen na een zachte dood lijken te zijn gestorven.

De online bestelplatforms zoals *Koop Lokaal* en *Dorpsplein* mogen dan qua volume aan verkochte producten de eerste maanden geen groot succes zijn geweest, de Coronacrisis heeft ondernemers met de neus op het feit gedrukt dat een modern winkelbedrijf niet zonder multi-channeling kan. De crisis dwong niet alleen om andere manieren uit te denken om het product bij de klant onder de aandacht en in huis te krijgen, maar wakkerde ook de creativiteit aan om nieuwe producten in de markt te zetten.

Bij de doorontwikkeling van de platforms zien we de focus van bestellen en bezorgen verschuiven naar online binnenstadbeleving. Niet zo zeer de producten an sich, maar de presentatie van ondernemer en zijn winkel als onderdeel van een levendige binnenstad of vertrouwde dorpskern komen centraal te staan.

### **Transformatie**

In eerste instantie is de aandacht uitgegaan naar crisisbestrijding op de korte termijn met acties om bezoekers zo snel en veilig mogelijk weer in de binnenstad te krijgen en kopers in de winkels en webshops. Op basis van de interviews kunnen we stellen dat centra met een lokaal verzorgingsgebied en een beperkte toeristische functie aanvankelijk minder hard geraakt worden. Soms blijkt wat pre-Corona als minpunt voor een vitale binnenstad of dorpskern gold, tijdens de lockdown opeens een voordeel te zijn. Een ruim opgezet centrum mist misschien een bepaalde intieme sfeer en gezelligheid, maar het is er wel veel gemakkelijker om afstand te houden en terrassen uit te breiden. Steden en kernen die een klein verzorgingsgebied en weinig landelijke ketens hebben omdat ze dichtbij grote winkelsteden liggen, verliezen relatief weinig bezoekers tijdens de lockdown. Ze waren toch al aangewezen op de lokale consument en die blijft trouw komen en kopen, is het beeld van de respondenten.

Op de wat langere termijn staat de doorontwikkeling van de platforms en het 'Coronaproof' organiseren van evenementen als de regels worden versoepeld. Tegelijkertijd is het lastig om ver vooruit te kijken nu er nog zoveel onzekerheid is over de duur van de crisis en de precieze economische impact. Op het moment van de interviews is het aantal faillissementen niet of nauwelijks toegenomen en de leegstand niet of niet meer dan zonder crisis te verwachten was. Een aantal respondenten meldt zelfs de vestiging van nieuwe winkels.

Natuurlijk zijn de uitdagingen van vóór de Coronacrisis niet verdwenen. In een aantal centrumgebieden had de leegstand al zorgelijke proporties aangenomen en de verwachting is dat de Coronacrisis die ontwikkeling aanwakkert. In heel wat centrumgebieden was dan ook al een koers in gezet naar het compacter maken van de binnenstad en de transformatie van een 'place to buy' naar een 'place to be' door een andere invulling (wonen, dienstverlening, kantoor) aan leegstaande winkelpanden te geven. De crisisarrangementen zijn dan ook niet alleen een investering in de korte termijn. Veel activiteiten zoals het ontwikkelen van een aantrekkelijk profiel van het centrumgebied op digitale platforms en op social media, de investering in de samenwerking en het centrummanagement dragen direct en indirect ook bij aan de transformatie naar toekomstbestendige binnensteden.

### **(Her)waardering lokaal en loyaal**

Zeker in de kleinere steden en dorpen hebben de lokale klanten de ondernemers door de ergste crisis heen gesleept: ze zijn blijven komen en niet massaal op online shoppen elders overgestapt. Koop Lokaal en aanverwante loyaliteitscampagnes boren het saamhorigheidsgevoel in de eigen kern of binnenstad en de sympathie voor de eigen winkeliers en horeca-ondernemers succesvol aan. Dat veel Nederlanders min of meer noodgedwongen de vakantie in eigen land doorbrachten heeft ook tot een herwaardering van Overijssel als landelijke en dus relatief veilige toeristische bestemming geleid, zo werd gedurende de zomer duidelijk.

### **Bedreigingen**

Elk nadeel heeft zijn voordeel, blijkt ook maar weer eens in deze Coronacrisis. Positieve zaken zoals een betere samenwerking, een groeiend besef van de noodzaak tot transformatie in de binnensteden en de boost aan het online ondernemerschap zijn als belangrijkste te noemen. Nu ligt de vraag voor hoe deze positieve ontwikkelingen te continueren. Daarbij moeten we rekening houden met bepaalde bedreigingen.

De grootste bedreiging is een of meer nieuwe besmettingsgolven waardoor de maatregelen weer strikter worden, tot een complete lockdown aan toe. Op het moment dat we dit rapport schrijven, is dat al bewaarheid. De kans is groot dat de Coronacrisis uitmondt in een langdurige en diepe economische crisis. Het aantal faillissementen en de leegstand zullen dan rap toenemen. De vraag is dan wat er van de winkelgebieden in de Overijsselse steden en dorpen overblijft en of dat wat verdwijnt nog ooit terug kan komen.

Het andere scenario is dat het virus op korte termijn wordt ingedamd – als er bijvoorbeeld snel goede vaccins beschikbaar komen – en de economische impact minder groot zal zijn. Dat is het rooskleurige en gewenste scenario, maar er schuilt een addertje onder het gras. Keren we terug naar het ‘oude’ normaal, dan zou de ‘winst’ van de Coronacrisis wel eens verloren kunnen gaan. De directe noodzaak tot intensieve samenwerking en snelle innovatie valt dan weg en het urgentiegevoel voor noodzakelijke lange-termijnveranderingen zou kunnen wegglijden.

## 4. Bijlagen

### 4.1 Overzicht respondenten

| Code   | Plaats                  | Functie                                              |
|--------|-------------------------|------------------------------------------------------|
| RDe_CM | Deventer                | Binnenstadsmanager                                   |
| REn_G  | Enschede                | Senior accountmanager ondernemersloket               |
| RHa_CM | Hardenberg en Hasselt   | Centrummanager                                       |
| RNij_G | Hellendoorn (Nijverdal) | Accountmanager EZ                                    |
| RHe_G1 | Hengelo                 | Accountmanager horeca en detailhandel                |
| RHe_G2 | Hengelo                 | Stadsdeelregisseur centrum                           |
| RHVT_G | Hof van Twente          | Programmamanager economie                            |
| RKa_CM | Kampen                  | Binnenstadsmanager                                   |
| ROI_CM | Oldenzaal               | Binnenstadsmanager/directeur Oldenzaal Promotie      |
| ROI_G  | Oldenzaal               | Procesmanager binnenstad                             |
| RO-W_G | Olst-Wijhe              | Adviseur Vrijtijdseconomie en cultuur                |
| ROm_G  | Ommen                   | Beleidsadviseur economie/bedrijfscontactfunctionaris |
| RRa_G  | Raalte                  | Accountmanager bedrijven                             |
| RR-H_G | Rijssen-Holten          | Accountmanager bedrijven                             |
| RSt_O1 | Staphorst               | Penningmeester PV Rouveen - Staphorst                |
| RSt_O2 | Staphorst               | Uitgever 'Trots op'                                  |
| RTu_CM | Tubbergen               | Centrummanager                                       |
| RTr_G  | Twenterand              | Programma-adviseur economie                          |
| RWi_G  | Wierden                 | Beleidsmedewerker Economische Zaken & Toerisme       |
| RZw_CM | Zwolle                  | Binnenstadsmanager                                   |

## 4.2 Vragenlijst nulmeting

### Introductie

De maatregelen om de corona-crisis te beteugelen hebben een grote impact op centrumgebieden. De Stadsbeweging wil centrumgebieden steunen bij de uitdagingen van de crisis. Inmiddels zijn in alle Overijsselse gemeenten Crisisarrangementen gesloten. Kernelement van de Stadsbeweging is Leren en Delen. Daarom is het Stadspracticum ingeschakeld om een aantal centrumgebieden te gaan volgen bij de uitvoering van het Crisisarrangement. Doel is om zich te krijgen op de samenwerking, succesfactoren en de mate waarin de crisisarrangementen bijdragen aan een toekomstbestendige binnenstad. Zo willen we samen met de partijen in de centrumgebieden good practices in kaart te brengen en delen in het netwerk van de Stadsbeweging. Dit gesprek is een nulmeting waarin we de huidige stand van zaken in kaart brengen.

### Akkoord

We willen het gesprek graag opnemen. Een gespecialiseerd bedrijf werkt de opnamen vervolgens uit tot een woordelijk verslag. Deze verslagen worden alleen met de onderzoekers gedeeld. Citaten uit de interviews worden gebruikt in de rapportage. We gaan zorgvuldig met de informatie uit het interview om, maar anonimiteit is niet mogelijk. Wil je op een bepaald punt niet geciteerd worden, geef dat gerust aan. We zullen die informatie niet in de rapportage opnemen.

Heb je vragen hierover?

Ben je akkoord met de opname?

Geef je toestemming om citaten uit het interview te gebruiken?

### Vragen

- Wat betekent de corona-crisis voor jullie centrum?
- Wie nam(en) er initiatief om op de nieuwe situatie in te spelen?
- Welke problemen zien jullie en welke oplossingen zetten jullie daar tegenover?
- Hoe is dat vervolgens opgepakt? Wie werken daarin samen, wie neemt de lead?
- Zagen jullie ook kansen? Zo ja, welke?
- Zijn jullie vooral gericht op korte termijn oplossingen (crisismanagement) of ook kijken jullie ook naar de lange termijn? Zo ja, hoe doen jullie dat?
- Welke sterktes en zwaktes van jullie centrum en het centrumbeleid brengt de crisis aan het licht? Zijn die nieuw of waren die al bekend?
- Welke sterktes helpen in deze crisistijd? Denk aan schaalgrootte, centrummanagement, ondernemersvereniging, etc.
- Welke rol speelt het crisisarrangement van de provincie in jullie aanpak? Gaat het vooral om geld, of juist om andere zaken?
- Welke resultaten zijn er tot nu toe behaald? En welke verwachtingen hebben jullie voor de komende tijd?
- Wanneer zien jullie de gekozen aanpak als een succes?
- Wat hebben jullie tot nu toe geleerd en welke leerpunten hebben jullie voor de komende tijd?
- Hoe staan jullie tegenover een lerende evaluatie van het crisisarrangement samen met het Stadspracticum?
- Met welke mensen moeten we zeker spreken?

4.3 Overzicht crisismanagement

| Gemeente                              | Promotie-<br>campagne<br>(Beleef '...' e.d.) | Loyaliteits-<br>campagne<br>(Samen Sterk Koop Lokaal) | Digitaal<br>platform<br>(opzetten of<br>uitbreiden) | Bestel-/<br>Bezorg-<br>service | Maatregelen<br>openbare<br>ruimte | (Extra) inzet<br>centrum-<br>management | Verleven-<br>ding<br>centrum | Vouchers,<br>cadeau-<br>bonnen,<br>attenties | Coaching<br>educatie | Overig                                           | Bedrag       | % Totaal |
|---------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------|--------------|----------|
| Almelo                                | x                                            |                                                       |                                                     |                                |                                   | x                                       |                              |                                              |                      |                                                  | € 25.000,00  | 60%      |
| Borne                                 |                                              | x                                                     | x                                                   | x                              |                                   |                                         |                              |                                              |                      |                                                  | € 20.000,00  | 100%     |
| Deventer                              |                                              |                                                       | x                                                   | x                              |                                   |                                         |                              |                                              | x                    | Info voorziening/communicatie ondernemers, event | € 25.494,00  | 88%      |
| Dinkelland                            |                                              |                                                       | x                                                   | x                              | x                                 | x                                       |                              |                                              |                      | Onderzoek/analyse x 1,5 m economie               | € 24.000,00  | 68%      |
| Enschede                              |                                              | x                                                     | x                                                   |                                |                                   |                                         |                              |                                              |                      | Benefiet actie                                   | € 28.000,00  | 36%      |
| Haaksbergen                           |                                              | x                                                     | x                                                   | x                              |                                   |                                         |                              |                                              |                      |                                                  | € 12.600,00  | 100%     |
| Hardenberg/Dedemsvaart                |                                              | x                                                     |                                                     | x                              | x                                 |                                         | x                            | x                                            |                      |                                                  | € 25.000,00  | 46%      |
| Hellendoorn (Nijverdal)               |                                              | x                                                     | x                                                   | x                              |                                   |                                         |                              |                                              |                      |                                                  | € 18.650,00  | 100%     |
| Hengelo                               |                                              | x                                                     | x                                                   | x                              |                                   | x                                       |                              |                                              |                      | Info voorziening/communicatie ondernemers        | € 37.500,00  | 100%     |
| Hof van Twente                        |                                              | x                                                     | x                                                   | x                              |                                   | x                                       | x                            |                                              |                      | Stimuleringsfonds                                | € 20.000,00  | 44%      |
| Kampen                                | x                                            |                                                       | x                                                   | x                              |                                   |                                         | x                            |                                              |                      |                                                  | € 37.000,00  | 100%     |
| Losser                                |                                              | x                                                     | x                                                   | x                              |                                   | x                                       |                              |                                              |                      | Info voorziening/communicatie ondernemers        | € 17.500,00  | 64%      |
| Oldenzaal                             |                                              | x                                                     | x                                                   |                                |                                   |                                         |                              |                                              | x                    | Digitaal spaarsysteem (oldenzaal pas)            | € 17.600,00  | 21%      |
| Olst-Wijhe                            | x                                            | x                                                     | x                                                   |                                |                                   | x                                       |                              | x                                            | x                    | Info voorziening/communicatie ondernemers, event | € 23.228,00  | 100%     |
| Ommen                                 |                                              | x                                                     | x                                                   |                                |                                   | x                                       |                              |                                              |                      |                                                  | € 25.000,00  | 22%      |
| Raalte                                |                                              | x                                                     | x                                                   | x                              | x                                 | x                                       | x                            | x                                            | x                    |                                                  | € 20.000,00  | 59%      |
| Rijssen-Holten                        |                                              | x                                                     | x                                                   | x                              | x                                 | x                                       |                              | x                                            |                      |                                                  | € 20.000,00  | 42%      |
| Staphorst                             | x                                            |                                                       | x                                                   |                                |                                   |                                         |                              |                                              |                      |                                                  | € 16.270,00  | 38%      |
| Steenwijkerland                       |                                              | x                                                     | x                                                   | x                              | x                                 |                                         |                              |                                              |                      | Onderzoek/analyse, event                         | € 20.000,00  | 49%      |
| Tubbergen                             |                                              | x                                                     | x                                                   | x                              |                                   | x                                       |                              |                                              |                      |                                                  | € 25.500,00  | 69%      |
| Twenterrand                           |                                              | x                                                     | x                                                   |                                | x                                 | x                                       |                              | x                                            |                      |                                                  | € 20.000,00  | 62%      |
| Wierden                               | x                                            | x                                                     | x                                                   | x                              |                                   |                                         |                              |                                              |                      |                                                  | €14.000,00   | 73%      |
| Zwartewaterland (Hasselt, Genemuiden) |                                              | x                                                     | x                                                   | x                              |                                   |                                         |                              |                                              |                      |                                                  | € 22.000,00  | 59%      |
| Zwolle                                | x                                            | x                                                     | x                                                   | x                              |                                   |                                         |                              |                                              |                      |                                                  | € 40.000,00  | 100%     |
| Totaal                                |                                              |                                                       |                                                     |                                |                                   |                                         |                              |                                              |                      |                                                  | € 554.342,00 |          |

#### 4.4 Bronnenlijst

Burg, D. van den; Streng, R. en L. van Knippenberg (2020) Shopping tomorrow 2020. GfK.

Gepubliceerd op: [www.shoppingtomorrow.nl/nl/consumentenonderzoek](http://www.shoppingtomorrow.nl/nl/consumentenonderzoek)

CBS (2020) Omzet detailhandel ruim 7% hoger in oktober.

Gepubliceerd op: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/49/omzet-detailhandel-ruim-7-procent-hoger-in-oktober>

CBS (2020) Hotels; gasten, overnachtingen, woonland, sterklasse.

Gepubliceerd op: [www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/84037NED?q=inwoners%20nederland](http://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/84037NED?q=inwoners%20nederland)

Colliers Internationaal (juni 2020) Hoe winkelt Nederland in de toekomst.

Gepubliceerd op: [www.colliers.com/nl-nl/research/baby-boomers-winkelen-meer-online](http://www.colliers.com/nl-nl/research/baby-boomers-winkelen-meer-online)

Evers, D., Slob, G.; Content, J. en F. Dongen (2020) Veerkracht op de proef gesteld. Een verkenning van de impact van corona op binnensteden. Den Haag, PBL i.s.m. Locatus

Goudappel Coffeng (februari 2020) Vitaliteitsbenchmark centrumgebieden Overijssel. Zicht op de economische vitaliteit van de 39 grootste Overijsselse centrumgebieden.

Gepubliceerd op: [www.goudappel.nl/download?path=%2Fmedia%2F679520%2Fvitale-centrum-gebieden-overijssel-rapportage-februari-2020.pdf](http://www.goudappel.nl/download?path=%2Fmedia%2F679520%2Fvitale-centrum-gebieden-overijssel-rapportage-februari-2020.pdf)

I&O Research (januari 2021). Corona-oplegger. Uitgangssituatie, coronaweerbaarheid en perspectief van winkelgebieden in Oost-Nederland. Provincies Gelderland, Overijssel en Drenthe.

Gepubliceerd op: [www.kso2019.nl/vitaliteit-corona-impact/](http://www.kso2019.nl/vitaliteit-corona-impact/)

Locatus (2020) Corona impact & recovery index.

Gepubliceerd op: [www.locatus.com/applicatie/corona-impact-recovery-index/](http://www.locatus.com/applicatie/corona-impact-recovery-index/)

Rabobank (juli 2020) Retail Update.

Gepubliceerd op: <https://retailland.nl/app/uploads/2020/07/Rabobank-Retail-Update-juli-2020-definitief.pdf>

RetailSonar (juni 2020) Impact van coronacrisis op klantgedrag & winkelprestaties.

Gepubliceerd op: [www.retailsonar.com/blog/post/analyse-klantgedrag-en-winkelprestaties-coronacrisis-10-belangrijkste-trends](https://www.retailsonar.com/blog/post/analyse-klantgedrag-en-winkelprestaties-coronacrisis-10-belangrijkste-trends)

RTV OOST (11 september 2020). Deventer binnenstad floreert door coronacrisis: 'We hebben een topzomer gehad'.

Gepubliceerd op: [www.rtvoost.nl/nieuws/335534/Deventer-binnenstad-floreert-door-coronacrisis-We-hebben-een-topzomer-gehad](https://www.rtvoost.nl/nieuws/335534/Deventer-binnenstad-floreert-door-coronacrisis-We-hebben-een-topzomer-gehad)

## Colofon

Lerende evaluatie crisisarrangementen – nulmeting juni-juli 2020 is een uitgave van De Stadsbeweging (provincie Overijssel)

### Auteur

Sonja Leferink (PDOA)

### Redactie

Esther Krieger

### Onderzoekers

Sonja Leferink, Klaas Veenma, Koen Doctor, Lieke Kiekenbosch

### Vormgeving

Bureau Circuit, Zwolle

Zwolle, januari 2021

Communicatie Ruimte, Wonen, Retail