



Rabobank



Een nieuwe toekomst voor het winkelgebied?

Gezamenlijke actie is noodzakelijk!

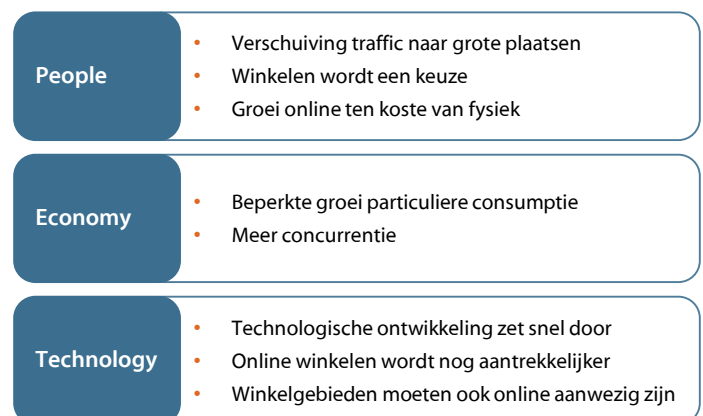
De binnenstad staat onder druk. De economie herstelt, maar dit is niet voldoende om de retailsector uit het slop te halen. Er zijn fundamentele veranderingen in demografie, consumentengedrag en technologie. De invloed daarvan op de sector is veel belangrijker dan tijdelijke swings in de economie. Deze veranderingen hebben ook invloed op de positie van winkelcentra. Als er niets gebeurt, zullen veel winkelgebieden hun relevantie verliezen en verdwijnen. Niemand kan de problematiek alleen aanpakken. Alle partijen - retailers, vastgoedeigenaren, gemeenten, horeca, cultuur - moeten samenwerken om winkelgebieden een nieuwe toekomst te geven. De Rabobank heeft het initiatief genomen om deze partijen bij elkaar te brengen, in samenwerking met Platform De Nieuwe Winkelstraat. In meer dan 80 winkelgebieden werken belanghebbenden inmiddels samen aan een betere binnenstad. In dit rapport geven we op hoofdlijnen inzicht in de belangrijkste veranderingen die aanleiding zijn voor de druk op de winkelstraat en delen we de eerste ervaringen van winkelgebieden die gestart zijn met een verbetertraject via Platform De Nieuwe Winkelstraat.

Fundamentele sectorveranderingen hebben gevolgen voor winkelgebieden

Na de economische crisis zijn we nu in een fase van geleidelijk economisch herstel. Komt de retail daarmee weer in rustig vaarwater? Wij zien drie structurele trends die de sector in beweging houden en de toekomst van de retail fundamenteel zullen veranderen: People, Economy, Technology (PET). 'People' gaat over veranderingen in demografie (groei en samenstelling bevolking, urbanisatie) en consumentengedrag (24/7 winkelen

via diverse kanalen en apparaten, de paradox van keuze en tijd). De 'Economy' zal slechts een beperkte groeidrijver zijn voor de sector. Het winnen van marktaandeel is veel belangrijker. 'Technology' heeft al een grote impact gehad op de sector (bijvoorbeeld online kanalen) en deze ontwikkeling zal doorzetten.

Figuur 1: Invloed structurele ontwikkelingen op winkelgebieden

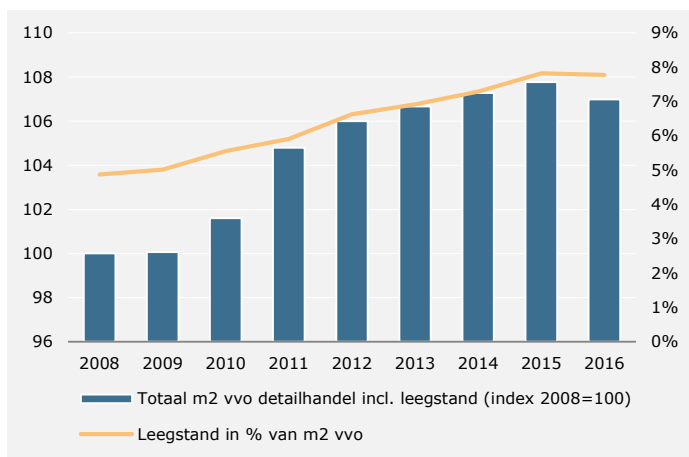


Bron: Q&A Research & Consultancy, Rabobank

Deze structurele veranderingen hebben ook gevolgen voor winkelgebieden. Door urbanisatie verschuift de traffic van consumenten naar grote plaatsen en komen winkelgebieden in kleinere plaatsen onder druk. De consument heeft steeds meer keuzes qua tijd en plaats om producten te kopen. Winkelbezoek is daarmee een keuze die niet automatisch gemaakt zal worden. De klant moet echt 'verleid' worden om naar de winkel te gaan. De groei van de particuliere consumptie – en daarmee van de retailbestedingen – zal beperkt zijn, waarbij ook een groot deel van de groei naar het online kanaal zal vloeien. Retailbestedingen in de winkelstraat zullen daarmee niet groeien of zelfs dalen. De concurrentie in de winkelstraat zal verder toenemen: meer partijen zullen een deel van een kleiner wordende koek proberen te krijgen. Door technologische ontwikkeling wordt het kopen via internet nog aantrekkelijker dan nu. Denk bijvoorbeeld aan drones die supersnelle bezorging van via internet bestelde artikelen mogelijk maken. Hierdoor verliest de fysieke winkel een

voordeel ten opzichte van internet: directe productbeschikbaarheid. Ook virtual reality kan het kopen via internet aantrekkelijker maken omdat 'beleving' wordt toegevoegd aan het 'gemak' van internet. Winkelgebieden zullen ook online aanwezig moeten zijn en dus de nieuwe technologie ook actief moeten gaan gebruiken. Retailers die nu verkopen via meerdere kanalen (de omnichannel retailers) zullen meer en meer tot de conclusie komen dat zij met minder en/of kleinere winkels door kunnen gaan. Immers: dunbevolkte gebieden kunnen beter via internet bereikt worden en door integratie van internet in de winkel zijn minder m² nodig. Kortom: alle ontwikkelingen zetten druk op de fysieke winkelbestedingen en daarmee op de leefbaarheid en vitaliteit van stads- en dorpscentra. Figuur 2 illustreert de problematiek. Ondanks druk op de fysieke retail is het aantal m² met ~7% gestegen tussen 2008 en nu. Er is ook een duidelijke stijging van de leegstand.

Figuur 2: Ontwikkeling m2 en leegstand 2008-2016



Bron: Locatus Retail Facts (data per 1 januari)

Recente gebeurtenissen vergroten urgentie

We hebben recent veel faillissementen en sluitingen van winkels gezien, waaronder V&D, Macintosh Retail Group (diverse schoenenformules waaronder Manfield, Dolcis en Scapino) en Unlimited Sports Group (Perry Sport en Aktiesport). Dit laat gaten vallen in de winkelstraat. Die gaten worden deels weer opgevuld door nieuwe huurders, doorstarts en overnames. Dit lost echter de problemen maar deels op. Veel nieuwe eigenaren/huurders gaan met minder winkels door. Door het faillissement van V&D staan er voorlopig ruim 60 grote winkelpanden in grote en middelgrote steden leeg. Dit alles vergroot de urgentie van de problematiek voor de winkelgebieden. Daarbij is er niet alleen een direct effect van de leegstaande panden, maar ook een 'tweede orde effect' omdat het gehele winkelgebied minder aantrekkelijk wordt. Vooral V&D had in veel plaatsen een belangrijke functie als 'traffic generator' en was vaak gezichtsbepalend voor de binnenstad. Het wegvallen daarvan heeft negatieve gevolgen voor het gehele omliggende winkelgebied. Klanten gaan naar andere, meer aantrekkelijke gebieden of kiezen voor online.

Hoe kunnen winkelgebieden weer aantrekkelijk worden?

Hoe kunnen winkelgebieden goed inspelen op de hiervoor genoemde bedreigingen en risico's? Er zijn drie kernpunten: integrale benadering, kwaliteit en samenwerking. De integrale benadering betekent dat het niet alleen gaat om winkels, maar om het winkelgebied als geheel, dus inclusief bijvoorbeeld horeca en cultuur. 'Integraal' betekent ook dat naast de fysieke winkels, de online aanwezigheid en vindbaarheid van de winkels en het winkelcentrum van belang zijn: omnichannel. Zie bijvoorbeeld [Arnhem](#) en [De Haagse Entree](#). Kwaliteit en samenwerking bepalen de aantrekkelijkheid en daarmee de concurrentiekracht van een winkelgebied. Net als retailers die met elkaar concurreren om de consument voor zich te winnen, is er concurrentie tussen winkelgebieden. De consument heeft immers beperkte middelen (tijd en geld) en moet kiezen in welk winkelgebied hij deze middelen besteedt. Er is niet alleen sprake van concurrentie tussen winkelgebieden onderling; ook internet is een concurrent. Winkelgebieden kunnen aantrekkelijker worden door tegelijk aan twee zaken te werken: de kwaliteit van het winkelgebied zelf (de 'hardware') en de kwaliteit van de samenwerking (de 'software'). De kwaliteit van het winkelgebied heeft onder meer te maken met het profiel en onderscheidend vermogen (wat maakt het voor de klant aantrekkelijk om er naar toe te gaan?), de online aanwezigheid van het winkelgebied (is er online informatie over het gebied en over het aanbod van winkels en horeca beschikbaar) en de parkeervoorzieningen en bereikbaarheid. Figuur 3 bevat een vijftal mogelijke positioneringen voor een winkelgebied.

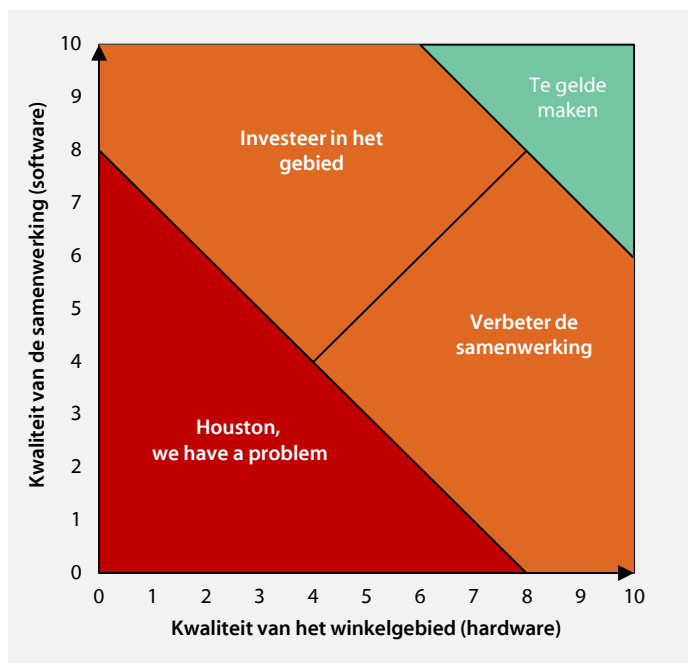
Figuur 3: Mogelijke positioneringen winkelgebieden

	(Binnen)steden die verrassen en waar de consument graag blijft komen	Binnensteden met aantrekkelijke combinatie van winkels, cultuur en horeca
	High traffic locaties waar veel consumenten komen die gemakshalve graag een boodschap doen	Treinstations, tankstations
	Permanente of tijdelijke plekken die opgebouwd zijn rond een thema	Factory outlets, attractieparken, popconcerten
	Plekken waar werk als traffic generator kan dienen	Kantorenlocaties, universiteitscomplexen
	Service dicht bij huis. Consument gaat doelgericht op pad voor bepaalde boodschappen	Wijkwinkelcentra

Bron: Rapport Shopping 2020, De Nieuwe Winkelstraat

Bij de kwaliteit van de samenwerking gaat het onder meer om de wijze waarop alle belanghebbenden in een winkelgebied gezamenlijk een passende propositie richting de klant uitdragen, de wijze waarop de promotie van het winkelgebied ('city marketing') is georganiseerd en de financiële middelen die daarvoor beschikbaar zijn. Net zoals een computer alleen goed werkt wanneer zowel de hardware als de software goed zijn en op elkaar zijn afgestemd, is een winkelgebied alleen aantrekkelijk als beide zaken (winkelgebied en samenwerking) in orde zijn. In de matrix winkelgebieden (figuur 4) is afhankelijk van de aandachtsgebieden aangegeven waar de uitdagingen liggen. Met uitzondering van de 'groene' gebieden. Deze hebben al een voldoende score op beide zaken en kunnen kijken hoe ze dit nog verder te gelde kunnen maken. Door de veranderingen in de retailsector valt het merendeel van de winkelgebieden in 'rood' of 'oranje' en is er dus nog veel werk te doen.

Figuur 4: Aantrekkelijkheid winkelgebieden



Bron: Rabobank, Platform De Nieuwe Winkelstraat

Het opschuiven in de matrix kan alleen als alle partijen samenwerken. Daarbij gaat het vooral om retailers, horecaondernemers, vastgoedeigenaren en gemeenten. Gezamenlijk moeten zij een analyse maken van de huidige situatie (waar staan we nu), van de gewenste situatie (waar willen we heen) en van de acties die nodig zijn op korte en langere termijn (hoe komen we van de huidige naar de gewenste situatie). Dit is niet zozeer een project met een begin en een eind, maar meer een nieuwe en permanente manier van werken. Het speelveld is immers dynamisch, waarbij zowel de huidige situatie als de gewenste situatie voortdurend veranderen, waardoor ook het actieplan continu moet worden bijgestuurd. Initiatieven kunnen gebundeld en versterkt worden wanneer partijen zich aansluiten bij een samenwerkingsplatform.



Rol Rabobank en samenwerking met Platform De Nieuwe Winkelstraat

De uitdagingen in de branche zijn fors en actie wordt gevraagd van eenieder die een belang heeft in de winkelstraat: ondernemers, vastgoedeigenaren, overheden en ook de bank.

Naast haar traditionele rol als bankier van ondernemers in de winkelstraat en als financier van hun plannen, heeft Rabobank ervoor gekozen om méér te doen. De snelle ontwikkelingen in de retailsector verzwakken de binnenstad; de leegstand neemt toe en de aantrekkingskracht en vitaliteit van de binnenstad staan onder druk. Omdat Rabobank veel waarde hecht aan een gezonde retailsector en aan een vitaal en leefbaar stads- of dorpscentrum, wil de bank de verschillende belanghebbenden in de binnenstad helpen om in actie te komen. Daarmee wordt samen met ondernemers, vastgoedeigenaren en overheid gebouwd aan een binnenstad met toekomst.

Rabobank heeft daarvoor de samenwerking opgezocht met het Platform De Nieuwe Winkelstraat. In circa 80 steden in heel Nederland, van Haaksbergen tot Helmond en van Enkhuizen tot Venlo, brengen Rabobank en Platform De Nieuwe Winkelstraat alle belanghebbenden van de winkelstraat bij elkaar. Ondernemers in retail, horeca, dienstverlening en cultuur, eigenaren van het vastgoed in de binnenstad en de gemeente; iedereen is vertegenwoordigd. In alle 80 deelnemende steden zijn gemiddeld 50 ondernemers en andere belanghebbenden direct betrokken bij het analyseren van kansen en bedreigingen en, vooral, bij het ontwikkelplan om tot een toekomstbestendige binnenstad te komen.

Figuur 5 geeft een overzicht van de zes speerpunten van Platform de Nieuwe Winkelstraat bij het meer toekomstbestendig maken van winkelgebieden.

Figuur 5: Speerpunten toekomstbestendige winkelgebieden

	Een duidelijke identiteit van het winkelgebied met voldoende onderscheidend vermogen dat de moeite is om in de spotlight te zetten
	Samen een winkelgebied op de kaart zetten, samen de investeringen dragen en samen de vruchten plukken. Gecoördineerde lokale initiatieven om de aantrekkelijkheid van het winkelgebied te vergroten, bijv. events, communities, spaar- en loyaltyprogramma's
	Informatie over klanten en klantenwensen en het vertalen van deze informatie in commerciële acties. De klant kiest het winkelgebied, niet andersom
	Goede en aantrekkelijke (online) informatie over het winkelgebied, voor de klant
	Gebruik maken van technologie om de aantrekkelijkheid van het fysieke winkelgebied te vergroten. Efficiency door digitale toepassingen en passende communicatie
	Samen klanten delen, open informatie en open data. Dat is de koers voor morgen

Bron: Platform De Nieuwe Winkelstraat

Onder leiding van een expert van Platform De Nieuwe Winkelstraat werkt iedereen samen aan een concreet actieplan om het winkelgebied klaar te maken voor de toekomst. Geen dikke rapporten, maar concrete acties waarbinnen alle partijen samenwerken, en waarmee alle betrokkenen morgen aan de slag kunnen (en moeten) gaan. Rabobank zorgt voor de verbindende rol in haar lokale netwerk en voor relevante data over koop- en loopstromen in het winkelgebied. Deze koopstroominformatie biedt inzicht in waar de inwoners uit de betreffende stad hun euro's uitgeven (in hun eigen stad, in één van de buurgemeenten of elders?). Daarnaast laat deze informatie zien uit welke plaatsen de bezoekers van het betreffende winkelgebied komen; uit de eigen gemeente of bijvoorbeeld juist uit andere gemeenten in de regio? De koopstroominformatie geeft veel inzicht in de rol die het winkelgebied vervult.

Case study Haaksbergen

In het Twentse Haaksbergen, een stadje ten zuiden van Enschede met een lokale verzorgingsfunctie, had de binnenstad de laatste jaren te kampen met een teruggang in samenwerking tussen ondernemers en een complexe samenwerkingsstructuur met diverse ondernemersverenigingen. Leegstand liep in rap tempo op, wat grote impact had op het centrum van Haaksbergen.

In 2014 heeft de gemeente alle marktpartijen, waaronder Rabobank, bij elkaar geroepen om samen te werken aan de identiteit van de stad. Om deze beweging te ondersteunen met de juiste expertise om het winkelgebied aantrekkelijker te maken, heeft Rabobank Enschede-Haaksbergen eind 2014 De Nieuwe Winkelstraat geïntroduceerd in Haaksbergen. Onder de vlag van De Nieuwe Winkelstraat zijn vele constructieve gesprekken gevoerd tussen alle belanghebbenden in Haaksbergen, resulterend in een aantal activerende werksessies, waarin samen werd gewerkt aan een toekomstbestendige binnenstad.

Eén van de belangrijkste pijnpunten in Haaksbergen was het gebrek aan samenwerking en de onvoldoende kwaliteit van het winkelgebied in de breedte. Tijdens de verschillende werksessies, die door meer dan 100 ondernemers, vastgoedeigenaren en andere belanghebbenden werden bezocht, zijn de Haaksbergers hier zelf mee aan de slag gegaan.

Veel van de in het actieplan benoemde acties zijn in 2015 ten uitvoer gebracht en worden ook vandaag nog verder uitgerold. Denk aan het oprichten van een Haaksbergen BV, die fungeert als stuurgroep en alle acties coördineert, en een werkgroep leegstand, die heel concreet, multidisciplinair (met vertegenwoordiging van retail, horeca, vastgoedeigenaren en gemeente) pand voor pand de leegstand aanpakt. Rabobank Enschede-Haaksbergen heeft zitting in beide werkgroepen.



Het mooiste resultaat is echter te zien in de winkelstraat zelf en in de onderlinge samenwerking. De Nieuwe Winkelstraat is gaan leven onder de ondernemers en is nog verder gestimuleerd door Rabobank Enschede-Haaksbergen, die met een bijdrage uit het stimuleringsfonds, workshops voor ondernemers organiseert over onder meer social media, marketing en effectieve samenwerking. De binnenstad en haar ondernemers hebben in het weekend van 20 en 21 december de eerste vruchten kunnen plukken van De Nieuwe Winkelstraat. Het tijdens de workshops bedachte 'Winter Wonder Weekend' is toen georganiseerd; een zeer drukbezocht evenement ("het is in jaren niet zo druk geweest in de stad"), met fikse omzetstijgingen voor alle

ondernemers in de binnenstad. Dit succes smaakt naar meer. Daarom zijn de Haaksbergse ondernemers nu bezig om ieder kwartaal een publiekstrekker van deze omvang te organiseren en Haaksbergen (weer) relevant te maken voor de inwoners van stad en regio.

Case study Enkhuizen

In Enkhuizen is een brede groep belanghebbenden, variërend van retailers tot vastgoedeigenaren en van ondernemers in horeca, toerisme en de nautische sector tot burgemeester en wethouders, aan de slag gegaan met hun binnenstad. De uitdaging: 'Hoe maken we Enkhuizen aantrekkelijker voor inwoners en toeristen?'

Enkhuizen is een historisch VOC-stadje in het Noord-Hollandse West-Friesland en heeft met onder meer het Zuiderzeemuseum, de haven en het Sprookjeswonderland een aantal goede publiekstrekkers; jaarlijks bezoeken ongeveer een miljoen toeristen en dagjesmensen het stadje. Het overgrote deel van die bezoekers komt echter speciaal voor deze publiekstrekkers, maar brengt geen bezoek aan de historische binnenstad, met haar winkelaanbod, restaurants en kroegjes. Tel daarbij op dat de Enkhuizers zelf en inwoners uit de nabije dorpen en steden de binnenstad steeds minder vaak bezoeken, resulterend in een toenemende leegstand, en het is duidelijk dat Enkhuizen staat voor een flinke uitdaging; zowel de toerist als de eigen inwoner verleiden om de binnenstad vaker te bezoeken en tegelijkertijd realistisch (re)ageren op structurele veranderingen in ons koopgedrag.

Op initiatief van Rabobank West-Friesland is een grote en enthousiaste groep Enkhuizers, onder begeleiding van Platform De Nieuwe Winkelstraat, aan de slag gegaan om gezamenlijk te bouwen aan een betere binnenstad. Alle belangrijke stakeholders in de binnenstad haakten aan: ondernemers in retail, horeca en dienstverlening, de gemeente, Stichting Stadsmanagement Enkhuizen, toeristische attracties, nautische, culturele en vastgoedpartijen. Na een kick-off gesprek, een schouw (samen door de stad lopen en kansen en pijnpunten benoemen) en een drukbezochte werksessie, is begin 2016 een breed gedragen actieplan opgesteld. Geen dik rapport, maar een concreet plan met actiepunten, namen en rugnummers, waarmee iedereen vandaag aan de slag kan. Vijf aandachtsgebieden staan in het plan centraal: identiteit en uitstraling van de binnenstad, samenwerken en financieren, vindbaarheid en bereikbaarheid, aanbod, functies en leegstand en participatie van de eigen inwoners.

Inmiddels zijn de eerste acties in gang gezet en de eerste resultaten geboekt. Zo is het mandaat van Stadsmanagement uitgebreid en zijn alle groeperingen hierin vertegenwoordigd. Het draagvlak onder de plannen en de daadkracht van de binnenstad zijn hierdoor enorm vergroot. Om meer

havenbezoekers te verleiden het historische centrum te bezoeken, wordt de looproute van haven naar binnenstad aantrekkelijker en duidelijker gemaakt. Bovendien gaat vanaf dit voorjaar een Shuttle Service rijden die bezoekers van onder meer Zuiderzeemuseum en Sprookjeswonderland gratis naar het centrum brengt, en omgekeerd, om zodoende de onderlinge kruisbestuiving te bevorderen en het toeristen en dagjesmensen gemakkelijk te maken de binnenstad te bezoeken.

In de Westerstraat en omgeving, het belangrijkste winkelgebied, gaat de gemeente aan de slag met het flexibiliseren van het bestemmingsplan en zijn acties in gang gezet om leegstand te verminderen, bijvoorbeeld via pop-up stores en ateliers en het aantrekkelijker maken van de horeca. Bovendien betreft Enkhuizen de eigen inwoners bij de plannen; 500 inwoners gaan deelnemen aan een Belevingsmonitor, met als doel het winkel- en horeca-aanbod voor de eigen inwoner te evalueren en verbeteren.

Zomaar een greep uit de acties die de belanghebbenden in Enkhuizen samen oppakken om hun stadscentrum een rooskleurige toekomst te geven. De grootste winst van het traject zit niet eens in de actiepunten zelf, maar in de bereidheid tot samenwerking, die groter is dan ooit. Of, zoals burgemeester Jan Baas van Enkhuizen het stelt: "Een plan dat zoveel draagvlak heeft, is een goed plan, een plan dat gaat lukken. Daar geloof ik in. Dit stimuleringsplan geeft ons waardevolle handvatten om Enkhuizen weer te laten sprankelen!"

Figuur 6: De belangrijkste resultaten in Haaksbergen en Enkhuizen

Haaksbergen	Enkhuizen
 Stuurgroep die acties coördineert	 Verbetering draagvlak en daadkracht Stadsmanagement
 Werkgroep die leegstand pand voor pand aanpakt	 Verbetering looproute naar de binnenstad
 Workshops gericht op samenwerking en gezamenlijke events	 Shuttle Service om de verbinding tussen cultuur en retail te verbeteren
 Succesvol event 'Winter Wonder Weekend'	 Flexibiliseren bestemmingsplan en aanpak leegstand
 Ontwikkelen event kalender	 Betrekken bewoners via een Belevingsmonitor

Bron: Rabobank, Platform De Nieuwe Winkelstraat

De lessen vanuit de verschillende samenwerkingsprojecten

Geen twee De Nieuwe Winkelstraat-trajecten zijn hetzelfde; hoewel in de basis de uitdagingen in de verschillende steden vaak overlappen (denk aan daling van omzet door online shoppen), zijn er altijd specifieke, lokale kansen en problemen. En de betrokkenheid van vele tientallen belanghebbenden leidt

in iedere stad per definitie tot verschillende belangen, uitgangssituaties, samenwerkingen en onderlinge verhoudingen. Toch zijn er na 80 trajecten ook parallellen te trekken die eigenlijk overal opgeld doen. Zo is het essentieel om een breed gedragen start te maken; enthousiasmeer en overtuig de belanghebbenden tijdens de eerste bijeenkomst en maak daarin direct duidelijk wat het traject inhoudt en wat er van eenieder verwacht wordt. Laat realisme (het aantal m² winkelvloer zal bijna overal moeten worden teruggedrongen) en enthousiasme (hoe kunnen wij een levendig en relevant centrum behouden?) hierbij hand in hand gaan.

Daarnaast is het zaak de acties in het actieplan zo concreet mogelijk te maken en al tijdens de werksessie actiehouders te benoemen. Als je geen actiehouder benoemt, voelt niemand zich verantwoordelijk en blijft het zweven. Schets bovendien steeds het einddoel ("waar willen we naar toe?"), maar houd de individuele acties relatief klein en behapbaar. Zo houd je vaart in het project en kun je regelmatig acties opleveren en successen vieren.

Figuur 7: Succesfactoren voor winkelstraat trajecten

-  Zorg voor breed gedragen start van het traject
-  Maak acties concreet en benoem verantwoordelijken. Zorg ervoor dat acties relatief klein en behapbaar blijven
-  Schets een duidelijk einddoel voor het winkelgebied
-  Formeer een Stuurgroep met een breed draagvlak
-  Zet een goed werkende samenwerkingsstructuur op

Bron: Rabobank, Platform De Nieuwe Winkelstraat

Tenslotte is het formeren van een stuurgroep essentieel voor het welslagen van de plannen. In deze stuurgroep nemen vertegenwoordigers uit de diverse groepen belanghebbenden (o.a. retail, horeca, vastgoed, gemeente) plaats. De stuurgroep is verantwoordelijk voor het optuigen van werkgroepen en voor

het gecoördineerd uitvoeren en aanjagen van de benoemde acties.

En ongeacht je einddoel of opgetuigde acties, bedenk je dat één basisvoorwaarde cruciaal is voor het succesvol bouwen aan een nieuwe winkelstraat: de wil en overtuiging om sámen met de andere belanghebbenden te veranderen. Een goedwerkende samenwerkingsstructuur is dan onontbeerlijk.



Kan uw winkelgebied naar een next level worden gebracht?

Rabobank ondersteunt inmiddels 80 trajecten van Platform De Nieuwe Winkelstraat. Wanneer u ook wilt bouwen aan een toekomstbestendig winkelgebied, kunt u contact opnemen met [Platform De Nieuwe Winkelstraat](#)

Contactgegevens Rabobank

Hans van Scheerdijk, projectleider DNWS
Hans.van.Scheerdijk@rabobank.nl

Jos Voss, sectorspecialist Retail
Jos.Voss@rabobank.com

Véronique Bulthuis, sectorspecialist Retail
Veronique.Bulthuis@rabobank.nl

Deze publicatie is een uitgave van Rabobank. De in deze publicatie gepresenteerde visie is gebaseerd op gegevens uit door ons betrouwbaar geachte bronnen die worden genoemd in de bronvermelding. Deze bronnen zijn op zorgvuldige wijze in onze analyse verwerkt. Rabobank aanvaardt echter geen enkele aansprakelijkheid voor het geval dat de in deze publicatie neergelegde gegevens of prognoses onjuistheden bevatten noch voor eventuele (zet-)fouten en onvolledigheden. Het betreft algemene informatie die aan veranderingen onderhevig is. Aan de verstrekte informatie kunnen geen rechten worden ontleend.