



VEJEN TIL LEVENDE BYER

KOMMUNERNES
DETAILHANDELSINDSATS





VEJEN TIL LEVENDE BYER
KOMMUNERNES DETAILHANDELINDSATS

© KL

Produktion: KL's Trykkeri
Design: e-Types
Foto: Colourbox

KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
Tlf. 3370 3370
kl@kl.dk
www.kl.dk

Produktionsnr. 830478

INDHOLD

FORORD	4
INDLEDNING.....	5
TEMA 1 – DETAILHANDLENS VÆKSTPOTENTIALE OG BETYDNING FOR KOMMUNERNE	7
TEMA 2 – BYPLANLÆGNING OG DETAILHANDEL	10
TEMA 3 – STRATEGISK UDVIKLING AF DETAILHANDLEN	14
TEMA 4 – NYE TYPER SAMARBEJDE OG BID	19
TEMA 5 - MULIGHEDERNE I DIGITALISERING OG E-HANDEL.....	24

FORORD

Detailhandlen er udfordret i Danmark. Ikke kun i yderområderne, men i det meste af landet. Dystre fremskrivninger viser, at tre fjerdedele af de danske handelsbyer vil miste deres brede butiksliv inden 2030, hvis halvdelen af danskernes forbrug flytter til nettet. Hvis ikke vi finder på nye løsninger, vil synet af tomme butiksfacader nærmere være reglen end undtagelsen.

Vores danske byer har været kendetegnet ved, at kommunen som myndighed er ansvarlig for anlæg og drift af det offentlige byrum. Med nye forbrugsmønstre, nye digitale markedspladser og nye behov for oplevelser, tyder fremtiden dog på, at vi fra kommunernes side må omstille os til andre måder at forme byernes udvikling på. Her er detailhandlen et vigtigt element, da den tilfører enorm værdi til kommunerne, byerne og lokalsamfundene - særligt når det gælder arbejdspladser, byliv og bosætning.

Derfor må vi som kommuner også gøre vores til, at detailhandlen har gode rammebetingelser i en svær tid. Vi kan selvfølgelig ikke udstikke garantier for, at alle butikker får bedre overlevelsesmuligheder, men vi kan bestræbe os på, at den fysiske butik har en fremtid i det lokale byrum. Det er udgangspunktet for KL's indsats og årsag til, at du lige nu læser dette inspirationskatalog, hvad end du sidder i en kommunalbestyrelse eller er ansat i en kommunal forvaltning, driver detailhandel eller blot er interesseret i området.

I kommunerne må vi påtage os vores del af ansvaret for, at detailhandel får bedre vækstmuligheder og prioriteres lokalt på strategisk

niveau. Det handler om lokalt samarbejde, god planlægning, fleksibilitet og vilje til at lykkes - ikke nødvendigvis altid om at bygge nyt. Det er der selvfølgelig også udvikling og prestige i, men vi må også lokalt genfinde æren i at vedligeholde, bevare og på anden vis udvikle de smukke og unikke byrum, vi i forvejen har.

KL's fokus er på, at detailhandlen er til stede i danske byer også i fremtiden. Derfor har KL fastlagt fire pejlemærker, der skal tilskynde kommunerne til at arbejde med deres detailhandelsindsats. Samtidig indeholder kataloget en række cases, der på hver deres måde bidrager med perspektiver, løsninger og inspiration til at løfte indsatsen lokalt. Kommunerne kan dog ikke løfte opgaven alene, og derfor er dette også en invitation til mere samarbejde med erhvervet og andre relevante aktører både lokalt og på nationalt plan.

God læselyst og god arbejdslyst.



Leon Sebbelin
Formand, KL's Kultur-,
Erhverv og Planudvalg



Laila Kildesgaard
Direktør, KL

INDLEDNING

Antallet af detailhandelsbutikker i Danmark er fra slut 1960'erne til i dag mere end halveret. Der er fart på e-handlen, og nye forretningsmodeller indenfor udvalgsvarer stikker hovedet frem i de største byer. Det betyder også, at butiksdøden i detailbranchen har bidt sig fast i de danske handelsbyer, provinsbyer og sågar de større danske byer.

Globalt og i Danmark ændrer detailhandelsbranchen sig lige nu markant, og et nyt vækstfokus for detailhandlen er derfor særdeles aktuelt. Produktivitetsvæksten i branchen har fra slut 1960'erne til i dag ikke været tilsvarende væksten i industrien og engroshandlen, hvilket selvfølgelig først og fremmest er en markedsudfordring. Men når den kommer til udtryk ved butiksdød, øde handelsbyer og andre steder kædebutikker og manglende lokalt særpræg, er det pludselig en fælles udfordring for det lokale erhvervsliv og kommunen.

KL's egne analyser viser, at detailhandlen fortsat har stor lokal betydning for bylivet, jobskabelsen, bosætningen og turismen i kommunerne, men mange kommuner mener samtidig, det er en stor udfordring at finde svar på, hvordan de skal understøtte deres detailhandel. De nye ændringer i detailhandelsreglerne i planloven har givet kommunerne stor frihed til at planlægge deres detailhandelsstrategi, men mange kommuner oplever, at plandelen kun er et delelement af deres samlede detailhandelsindsats. Kommunerne ser i stigende grad sig selv som partner for detailhandlen, hvor forpligtelsen ikke nødvendigvis stopper ved planloven, men også omfatter den strategiske planlægning af byrummene med placeringer af kulturinstitutioner, kommunale bygninger eller grønne områder.

KL har udstukket fire overordnede pejlemærker for, hvordan kommunerne kan løfte den lokale detailhandelsindsats. Det er disse nedenstående pejlemærker, der er grundlaget for dette katalog og de indeholdte cases.

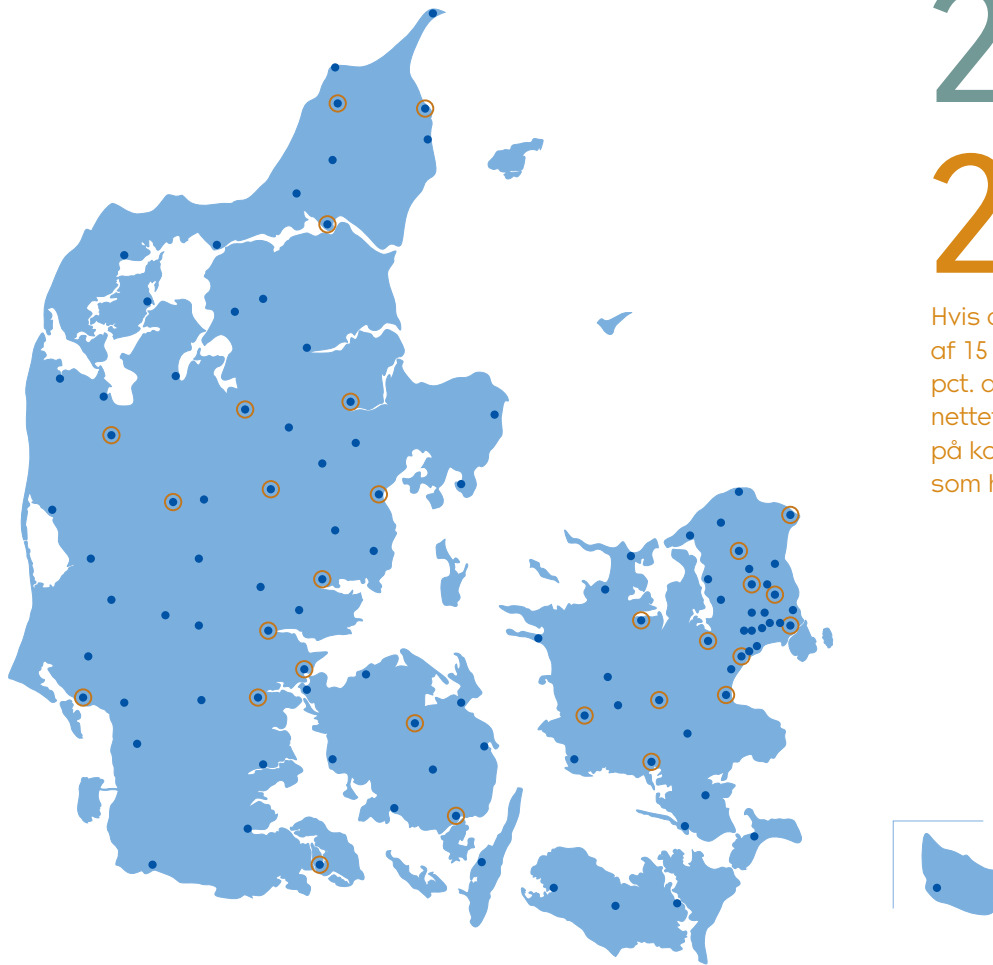
KL oplever, at efterspørgslen på inspiration er stor, men heldigvis står de gode eksempler i kø. Gennem dedikerede indsætter er man flere steder i gang med at afhjælpe de vækstudfordringer, der opleves lokalt. De indsætter og erfaringer kan du læse om i dette katalog med håb om, at den kan styrke den kommunale værktøjskasse.

Kataloget er bygget op omkring fem temaer, der hver især indeholder cases fra hele landet. I alt indgår 18 forskellige cases, der på hver deres måde bidrager med perspektiver, løsninger og inspiration til at løfte indsatsen lokalt. Det første tema omhandler detailhandlens vækstpotentiale, og hvilken betydning detailhandel på forskellig vis har for kommunerne. Temaet indeholder også nøgletal, blandt andet på baggrund af en rundspørge foretaget af KL i kommunerne. Tema 2 handler om byplanlægning og de nye måder, hvorpå kommunerne tænker den fysiske planlægning af bymidter for at skabe attraktive byer og styrke det lokale handelsliv. Tema 3 handler om strategi, organisering og indsats og dykker ned i, hvordan flere og flere kommuner griber opgaven om den lokale detailhandel strategisk an på nye og spændende måder. Tema 4 handler om de nye typer af samarbejder, der skyder op, hvor særligt BID-modellen (business improvement districts) fra udlandet er til stor inspiration også i Danmark. Det sidste tema handler om mulighederne i digitalisering og e-handel, hvor særligt brugen af data vil være relevant for mange kommuner.

> KL's holdning er, at kommunerne med fordel:

- Kan prioritere detailhandelsindsatsen på linje med kommunens øvrige erhvervsindsatser.
- Kan formulere en strategi om deres detailhandelsindsats og samtænke strategien med kommuneplanen samt kommunens erhvervs-, kultur- og turismestrategi.
- Må acceptere, at det er et vilkår, at forbrugere i stigende grad benytter sig af e-handel. Det er ikke kommunernes opgave at sørge for, at alle butikker overlever, men kommunerne kan understøtte, at den fysiske butik stadig spiller en rolle i byrummet og erhvervslivet.
- Kan indgå i et bredt samarbejde mellem kommunen, grundejere, detail-, turisme- og kulturaktører.

BYER MED BETYDENDE DETAILHANDEL I 2017 OG 2030



2017

2030

Hvis danske forbrugere flytter købet af 15 pct. af deres dagligvarer og 50 pct. af deres udvalgsvarer over på nettet, vil det kun være de gule byer på kortet, der kan kategoriseres som handelsbyer i 2030.

Note:

Byer, der i dag (2017) kan kategoriseres som handelsbyer, er markeret med blå prikker på kortet. Hvis de danske forbrugere flytter 15 pct. af deres dagligvareindkøb og 50 pct. af deres udvalgsvarerindkøb over på nettet, vil det kun være byer med 30.000 eller flere indbyggere (markeret med gule cirkler) der kan opretholde en betydende udvalgsvarerhandel og kategoriseres som handelsbyer i 2030.

Kilde: Institut for Center-Planlægning (2017), *E-handel - konsekvenser for byerne og ejendomsværdierne*.

TEMA 1: DETAILHANDLENS VÆKST- POTENTIALE OG BETYDNING FOR KOMMUNERNE

Fremtidens detailhandel er kendetegnet ved kamerateknologi og sensorer der sporer, hvilke varer kunderne fjerner fra hyldeerne og putter i deres taske eller pose. Betalingen trækkes automatisk fra kundernes butikskonto, når de går ud af butikken.

Butikken er ikke en fremtidsutopi, men hedder Amazon Go og er én blandt flere kasseløse dagligvarebutikker, der åbner disse år. De kasseløse butikker er altså en realitet, og vi vil givetvis se endnu større ændringer i den nærmeste fremtid også her i landet. Men hvad kendetegner lige nu den danske detailhandelsbranche? Og er branchens velbefindende udelukkende en markedsudfordring? Og hvilken betydning har branchen lokalt for kommunerne?

KL har indsamlet en række data om kommunernes detailhandelsindsats. Der er gennemført en række interviews med kommuner og interessenter på området, og KL har efterfølgende udsendt et spørgeskema til samtlige kommuner, hvoraf 76 kommuner har afgivet svar om deres detailhandelsindsats. Formålet med spørgeskemaet har været at få et øjebliksbillede af kommunernes detailhandelsindsats, og hvordan man lokalt opfatter sin rolle. Spørgeskemaet har derfor ikke haft til formål at finde og kvalificere løsninger.

Kommunalt fokus på vækst og bosætning

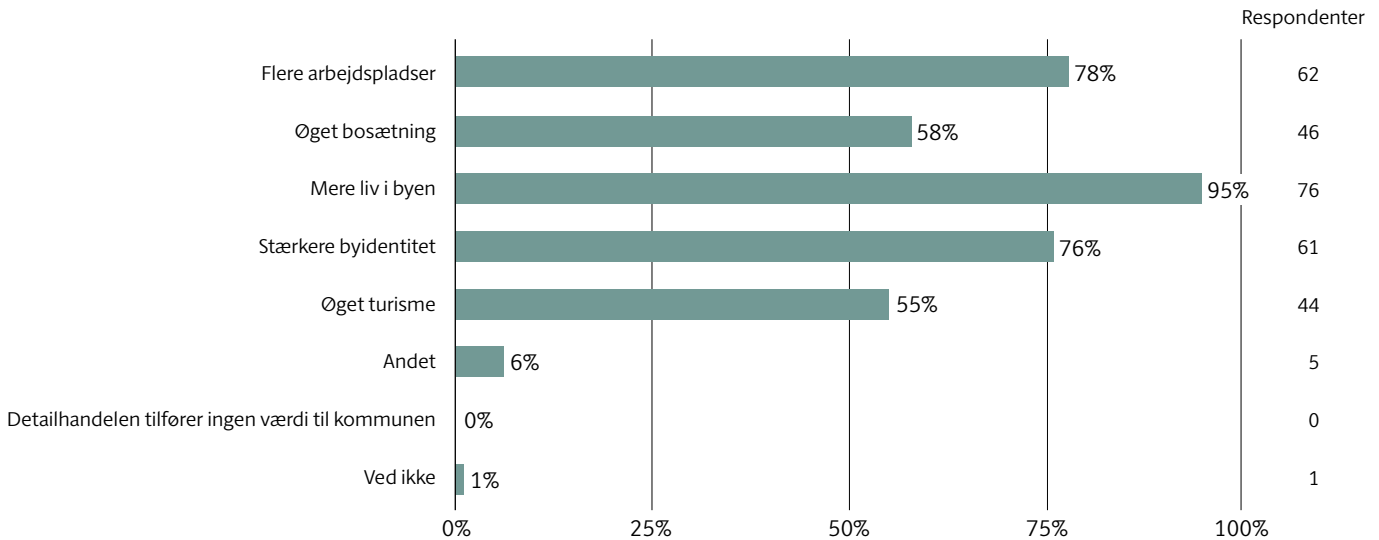
Selvom det varierer, hvordan kommunerne opfatter den værdi detailhandlen tilfører kommunerne, så arbejder 90% af kommunerne allerede i dag med at understøtte detailhandlen i en eller anden

form. I takt med, at detailhandelsbranchen ændrer sig, ændrer kommunernes rolle sig også. Kommunerne giver selv udtryk for, at de er gået fra at være et myndighedsorgan til et serviceorgan, hvor man ser på detailhandlen som en markedsudfordring og ikke som en planmæssig udfordring.

I KL's rundspørge peger 96% af kommunerne på, at deres detailhandel tilfører mere liv i byen, 78 % peger på flere arbejdspladser og 77 % peger på stærkere byidentitet. Der er til gengæld delte meninger om detailhandlens betydning for bosætning. Nogle kommuner har givet udtryk for, at detailhandelsindsatsen netop handler om bosætning, mens andre er af den opfattelse, at det er bosætningen, der har betydning for detailhandlen. 58 % af kommunerne peger på øget bosætning som en konsekvens af deres detailhandel, og en undersøgelse fra Momentum fra 2015 viser, at 72 % af danskerne mener, at afstanden til dagligvareindkøb i meget høj eller høj grad er vigtig, når de skal afgøre, hvor de skal bosætte sig. Derfor vurderes det, at det er de fleste kommuners ambition, at deres detailhandelsindsats både skal være en vej til vækst og bosætning.

Særligt arbejdet med byudvikling fremhæves af kommunerne som den vigtigste måde, at understøtte detailhandlen på, mens f.eks. økonomisk støtte fremhæves som mindre vigtigt. Det er da også kun 38 % af kommunerne, som giver direkte økonomisk støtte til en handelsstandsforening.

**På hvilke områder oplever I, at detailhandlen tilfører værdi til jeres kommune?
Marker gerne flere svar:**



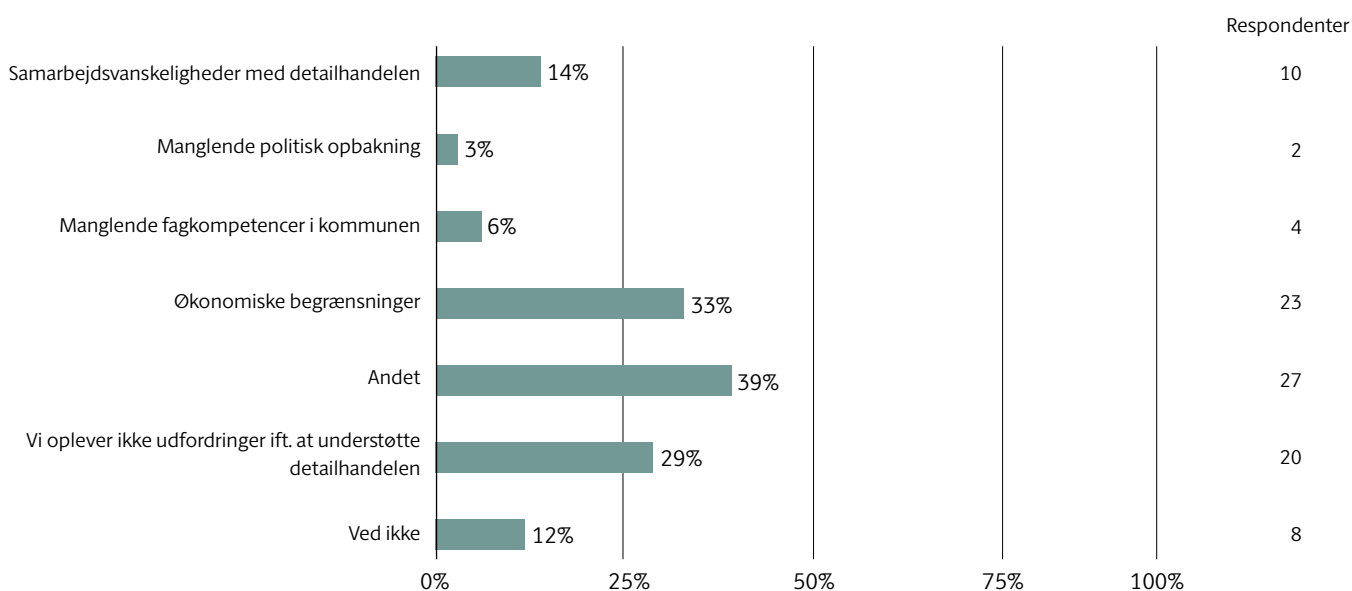
Samarbejdsproblemer med detailhandelsbranchen

Den udfordring som de fleste kommuner peger på i forhold til at kunne understøtte detailhandlen, er detailhandlen selv. Som det ses i tabellen ovenfor har mange kommuner også angivet deres svar under "andet". I de uddybende bemærkninger har kommunerne angivet forskellige årsager som udfordring. Her nævnes at detailhandlen er uorganiseret og uenige internt. At branchen har nok at gøre med deres kerneopgave og derfor ikke har ressourcerne til at

prioritere et samarbejde med kommunen. Men også at der mangler kompetencer i detailhandlen til at samarbejde på strategisk niveau sammen med kommunen og andre aktører. Sammenholdt med de 14%, der angiver samarbejdsvanskeligheder med detailhandel som den største udfordring, er det dermed over halvdelen af kommunerne, som oplever, at det er en udfordring at understøtte detailhandlen på grund af branchen selv.



Hvilke udfordringer oplever I ift. at understøtte detailhandlen? Marker gerne flere svar:



> FAKTA: Beskæftigede i detailhandlen

- Detailhandlen beskæftiger ca. hver ottende i den private sektor. I alt ca. 235.000 personer - hvoraf mange er på deltid (Erhvervsministeriets redegørelse om detailhandelsplanlægning 2015. Tal fra 2013).
- Detailhandlen beskæftiger 8 % indvandrere og efterkommere fra ikke-vestlige lande. Andelen er højere end i den samlede beskæftigelse, hvor indvandrere og efterkommere udgør 6 % (Danmarks Statistik. Tal fra 2015).
- På handelsområdet (herunder detail, engros m.fl.) udgør de 16-24 årige over 28 %. Af den samlede beskæftigelse udgør de 16-24 årige 13,5 % (Danmarks Statistik. Tal fra 2015).
- For hele handelsområdet (herunder detail, engros m.fl.) gælder, at de beskæftigede har en lav socioøkonomisk status. 56 % af de beskæftigede på handelsområdet er lønmodtagere på grundniveau, hvorimod det kun er 39 % i den samlede beskæftigelse (Danmarks Statistik. Tal fra 2015).

> FAKTA: Uddannelsesniveau i detailhandlen

- 78 % af de ansatte i dagligvarehandlen har folkeskolen eller en erhvervsuddannelse som højeste uddannelsesniveau (Dansk Erhverv. Tal fra 2014).
- Detailhandelsbranchen får hvert år ca. 5.000 unge i praktik (Dansk Erhverv. Tal fra 2014).
- 56,5 % af de beskæftigede i detailhandlen er kvinder. Andelen af kvinder i den samlede beskæftigelse er 47,5 % (Danmarks Statistik. Tal fra 2015).

TEMA 2: BYPLANLÆGNING OG DETAILHANDEL

Når det kommer til detailhandel, er kommunen først og fremmest myndighed og ansvarlig for den fysiske planlægning af bymidten, lokalområder og udbuddet af eksempelvis udvalgsvarebutikker, boliger og restauranter i byområder. Rammerne for kommunens detailhandelsplanlægning er fastsat i planloven, og det er kommunens opgave, ud fra en politisk prioritering, at oversætte statens overordnede retningslinjer til faktisk fysisk planlægning gennem kommuneplan og lokalplaner under hensyntagen til de lokale forhold. Kommunerne har metodefrihed til at afgrænse bymidter og bydelscentre fra hinanden, men skal sikre et varieret og koncentreret butiksudbud, samt at bymidterne udvikles indefra og ud som en sammenhængende bymidte.

Indretningen af byen, infrastruktur, menneskeflow i gaden, parkeringsforhold og færdsel er alt sammen af stor betydning for den oplevelse, de handlende tager med hjem fra byen. Balancegangen mellem at overholde lovgivningen om detailhandel og den politiske afvejning af, hvor meget handel man tillader uden for bymidten, er ofte svære spørgsmål at lande lokalt. Virkeligheden i kommunerne er, at det kræver et stort og vedholdende politisk arbejde at prioritere bymidterne som de førende indkøbssteder. Når handelslivet i bymidterne samtidig er udfordret af, at kunderne både er villige til at køre efter det bedste udbud, eller indstillet på at finde varerne på nettet, stiller det nye krav til den fysiske planlægning af en funktionel og levende bymidte. Denne afvejning mellem butikslokaler, boligudbud og så videre kræver ofte høj grad af inddragelse af berørte borgere og erhvervsdrivende.

Bymidten er fortsat et vigtigt udtryk for en bys identitet, og byens rum danner ikke kun rammen for handel, men en lang række andre aktiviteter. På den baggrund sker der i disse år en omstilling i mange bymidter, hvor traditionelle butikker erstattes af caféer, restauranter og andre funktioner, der ligeledes understøtter by- og butikslivet. Fra mange sider har rådet til kommunerne ofte været, at man skal skabe en koncentreret bymidte med mange butikker og servicetilbud. Det er i butiksejernes interesse at have et stort og samlet butiksudbud centralt, da det store udbud giver synergi, virker tiltrækkende og giver mulighed for f.eks. at udnytte midtbyens kulturelle arrangementer erhvervsmæssigt.

I mange byer ses fortsat også aflastningsområder, der tænkes i sammenhæng med den fremadrettede udvikling af bymidten. Erfaringerne og succeserne med aflastningsområder er forskellige, men giver om ikke andet mulighed for "prime retail", der imødekommer de nyere opståede behov for oplevelsescentre med retail, restauranter, leisure, showrooms og oplevelser. Her kan den friere størrelsesgrænse for udvalgsvarebutikkerne eksempelvis også give plads til nye butikstyper, der kombinerer fysiske butikker og e-handel. Derudover omfatter kommunens detailhandelsplanlægning også lokalcentre, der betjener en begrænset del af en by eller en bydel, en landsby eller f.eks. et sommerhusområde. Med til den overordnede planlægning hører også, at en tidlig dialog med nabokommunerne vil kunne understøtte en god proces, hvis den har til formål at drøfte en arbejdsdeling i detailhandelsplanlægningen på tværs af kommunerne mellem de større centerområder.

> FAKTA: Kommunens detailhandelsstruktur

Kommunerne skal i kommuneplanen fastlægge en detailhandelsstruktur, som kan bestå af følgende områdetyper:

- Bymidter: Afgrænsningen skal tage udgangspunkt i tilstedeværelsen af en række funktioner, herunder butikker, kulturtilbud, privat og offentlig service. I hver by kan der afgrænses én bymidte.
- Lokalcentre og enkeltstående butikker: Udlægges for at betjene en begrænset del af en by, en landsby, et sommerhusområde eller lignende.
- Arealer til butikker der alene forhandler særlig pladskrævende varer eller varer der frembyder en særlig sikkerhedsrisiko.
- Bydelscentre i byer med over 20.000 indbyggere: Afgrænsningen skal tage udgangspunkt i tilstedeværelsen af en række funktioner, herunder butikker, kulturtilbud, privat og offentlig service. Bydelscentrets størrelse skal fastsættes på baggrund af størrelsen på den bydel, den skal betjene.
- Aflastningsområder: Kan udlægges i de byer, hvor der er tilstrækkeligt kundegrundlag. Formålet med et aflastningsområde er bl.a. at aflaste bymidten ved at give plads til butikker, som ikke uden videre kan placeres i bymidten.

**> CASE:****Den pragmatiske tilgang i Herning**

Herning er et af Midt- og Vestjyllands store handelscentre, og kommunen har derfor satset på både at have et aflastningscenter af en pæn størrelse og samtidig have en bymidte, hvor der også bliver investeret massivt. Aflastningscentret udenfor bymidten har her været vigtig i forhold til det store handelsopland, man skal dække. Denne pragmatiske tilgang, kombineret med målrettede investeringer og dialog med detailhandlen, har reduceret tomme butiksejlemål i bymidten til næsten nul.

Rammerne skal være i orden, så en fornyelse af gågaden har været nødvendigt. Bymidten er blevet gennemgribende renoveret, hvor gågade, sidegader og udvalgte passager er blevet renoveret for at skabe et godt bymiljø. I den vestlige del af bymidten har man åbnet gågaden op for biltrafik i den ene ende, for at skabe bedre passage for bilister til udvalgte butikker, hvilket man efter en prøveperiode nu gør til en permanent løsning.

Et af de steder hvor kommunen, gennem sin planlægning, har kunnet påvirke udviklingen, er ved at flytte kommunale funktioner ind i bymidten. Hernings bibliotek har tidligere ligget uden for bymidten, og da en tidligere dagligvarebutik lukkede, og planen om et nyt butikscenter bukkede under i forbindelse med finanskrisen, overtog kommunen bygningen og omdannede den til byens nye bibliotek. Det betyder også mere liv i bymidten. Et andet greb er, at kommunen ved opførelse af nye ungdomsboliger placerer dem i og på kanten af bymidten. Dermed bliver bymidten de unges primære opholdssted næstefters studiet.

De senere år har erkendelsen i kommunerne været, at det er mennesker, der er bymidtens største ressource og det er her man skal investere. Betragtning er, at mennesker i kontakt med hinanden giver et interessant og levende byliv præget af fællesskab. Derfor ser man også, at kommunerne i sin planlægning arbejder på at gøre bymidterne mere attraktive. Det styrker samtidig efterspørgslen i bymidten, bl.a. ved at understøtte boligprojekter i bymidten og kombinere med butikker i stueetagen. Andre redskaber er at styrke den ople-

velsmæssige værdi for borgere og gæster i bymidten, hvor man inden for rammerne af planloven placerer erhverv med oplevelsesmæssig værdi. Mange kommuner tænker også i flerfunktionelle bygninger, hvor man f.eks. samlokalisere kulturtilbud, offentlige institutioner, iværksætttermiljøer og kreative værksteder til at understøtte bylivet med en afsmittende effekt på detailhandlen. Med den rette strategi og fysiske planlægningen kan byrummet dermed gøres mere attraktivt, hvilket også er til gavn for detailerhvervet.

> CASE:

Maltfabrikken og Ebeltoft i Udvikling

Syddjurs Kommune er under overskriften "Ebeltoft i udvikling" i gang med en større visions- og udviklingsplan af Ebeltoft by og havn. Visions- og udviklingsplanen tager afsæt i et af byens vigtige projekter - omdannelsesprocessen af byens gamle maltfabrik. Maltfabrikken er i fuld gang med en transformation til et moderne og visionært kultur- og erhvervshus, der kan samle offentlige og private aktører i en unik historisk ramme midt i byen.

Med sin centrale placering i det historiske købstadsmiljø er ambitionen, at Maltfabrikken bliver samlingspunkt for både borgere og turister. "Ebeltoft i udvikling" arbejder med at skabe nye bevægelsesmønstre i bymidten og bidrager til, at Maltfabrikken bliver en integreret del af en sammenhængende by. Derfor tager "Ebeltoft i Udvikling" som noget af første fat på at forbinde den klassiske bymidte, hvor Maltfabrikken ligger, med bugten og dermed gør oplevelsen af byen mere helstøbt. Det vil styrke sammenhængen mellem kysten og midtbyen, og skabe synergi til nye aktiviteter langs kysten. Forventningen er ligeledes også, at det vil få en afsmittende effekt på detailhandlen.

Med nye forbindelser i byen bliver Maltfabrikken en del af byens stærke netværk af aktører og ankerpunkter. På selve Maltfabrikken samtænkes en række kulturelle, erhvervmæssige og kommunale funktioner og vil blandt andet indeholde: Et nyt samtænkt bibliotek, museum og arkiv, Ebeltoft Kulturhus, ungdomskulturhuset Rampen, kreative arbejdsfællesskaber med kontorer og atelierpladser, et kaffe- og madhus og et lokalt mikrobryggeri. Bag Maltfabrikken står den erhvervsdrivende fond "Den ny Maltfabrik" med et almennyttigt formål. Fonden har ansat en organisation, der samarbejder med professionelle partnere, Syddjurs Kommune, lokale ildsjæle, unge kreative, områdets kunstnere og kreative erhverv.

Byggeriet er støttet med 25 mio. kr. fra A.P. Møller Fonden, 20 mio. kr. fra Real Dania, 7 mio. kr. fra Salling Fondene, 5 mio. kr. fra Lokale- og Anlægsfonden samt lokale bidrag og folkeaktier. Udover den direkte driftsstøtte fra Syddjurs Kommune, som fra 2022 er fastlagt til 100.000 kr., yder kommunen støtte til en række af de i forvejen kommunalt finansierede aktiviteter, der flyttes til Maltfabrikken.



**> CASE:****Odsherred Teater på gågaden i Nykøbing Sjælland**

Hovedgaden i Nykøbing Sjælland er, som mange andre hovedgader i yderområderne, under pres. Det har Odsherred Kommune besluttet at ændre på. Derfor købte Odsherred Kommune i 2015 en tom Irmabutik midt på gågaden i Nykøbing Sjælland. Her er der blevet gjort plads til Odsherred Teater, der tidligere lå i Annebergparken uden for byen. Efterfølgende har kommunen besluttet, at teatrets funktioner skal udvides yderligere med en ny teatersal, der står klar i 2020.

Beslutningen om at flytte teateret ind på byens hovedgade er truffet med udgangspunkt i kommunens samlede udviklingsstrategi. Flytningen af teateret skal ikke kun styrke Odsherred Teater som egnteater og skabe nyt liv i hovedgaden. Den skal samtidig styrke Nykøbing Sjælland som hovedby og som katalysator for udvikling ved at koncentrere aktiviteter og funktioner i centrum. Aftalen mellem Odsherred Kommune og teateret omfatter også, at Odsherred Teater med et kunstnerisk og teaterfagligt udgangspunkt skal tage del i arbejdet med de udfordringer Odsherred Kommune har med fx ældre og ensomhed, unge og uddannelse mm.

Teateret er et godt eksempel på, at den fysiske planlægning af midtbyen kan være en vigtig vækstdriver for bylivet, og flytningen af teateret skal altså ikke blot ses som en kortsigtet glæde. Ved at udnytte dette potentiale er der også i fremtiden sikret gode muligheder for detailhandlen, turismen og bylivet i Nykøbing i et samlande og vækstende Odsherred.

Odsherred Kommune har fået støtte til udvidelsesprojektet fra foreningen Realdania, A. P. Møller og Hustru Chastine McKinney Møllers Fond til almene Formaal Aage og fra Johanne Louis-Hansens Fond. Der er samlet ydet 25 mio. kr. i fondsstøtte til teatersalen, hvis budget er på 35 mio. kr.

> INFO: Revideret planlov

Folketinget vedtog i juni 2017 en revideret planlov, der generelt har givet kommunerne mere indflydelse på den fysiske planlægning. Opfattelsen af den gamle planlov var, at den forhindrede vækst og udvikling, og loven blev derfor udstyret med en ny formålsparagraf om "udvikling og vækst i hele landet". Denne blev debatteret, men formålet om at give kommuner, virksomheder og borgere bedre rammer for at skabe udvikling og vækst har KL været positive overfor.

Bestemmelserne om detailhandel blev i samme ombæring revideret, så kommunerne fremadrettet får mere fleksibilitet i detailhandelsplanlægningen. Samtidig indeholder den nye muligheder for aflastningsområder, hvor kommunerne fremover skal opfylde særlige redegørelseskrav.

I løbet af 2020 gennemføres en evaluering af ændringer af loven, hvor KL fastholder opmærksomhed på det kommunale råderum, der var intentionen i den politiske aftale. Hvorvidt man er landet på den rigtige balance i loven, vil fortsat blive debatteret. I forhold til detailhandel, er den foreløbige tilbagemelding fra kommunerne, at man på nuværende tidspunkt oplever planlægningen for detailhandel og byvækst som kompliceret. For at kunne håndtere de nye handelsmønstre vil dette også være et af KL's fokuspunkter i evalueringen af planloven.

TEMA 3: STRATEGISK UDVIKLING AF DETAILHANDLEN

Samtidig med at en større del af danskernes detailhandel i disse år flytter online og koncentrerer sig i de lidt større byer, kan det også lade sig gøre for mindre handelsstæder at bevare og udvikle en levende detailhandel, hvis den sammenhængende strategi er den rigtige. Faktisk viser erfaringen, at byer ned til 5.000-6.000 indbyggere kan bevare et bredt udbud af butikker, og for byer med væsentlig turisme gælder det byer helt ned til omkring 3.000 indbyggere¹. De steder hvor det lykkes, lykkes det, fordi kommunerne tager lederskab og sammen med butikker, grundejere og foreninger sætter en fælles vision for udviklingen af byen og detailhandlen.

Den gode strategi

Det hele starter med at samle de relevante interessenter. Kommunen kan ikke udvikle detailhandlen alene, og derfor starter den gode detailhandelsstrategi med at samle alle de relevante interes-

senter som f.eks. butikkerne, udlejere, city- eller handelsstandsforeninger, erhvervsorganisationer og kulturinstitutioner mfl.

Det er ikke kun i de mindre og mellemstore byer, at detailhandlen kan være udfordret. I Københavns Kommune har man også fokus på udvikling af detailhandlen som en del af byudviklingen. Et stigende antal tomme butikslokaler i forskellige bydele i København var årsagen til, at kommunen igangsatte et arbejde for at finde løsninger, der kunne skabe et bedre erhvervs- og byliv på de københavnske handlegader.

> CASE:

Rebranding af Amagerbrogade

I Københavns Kommune er strategien for Amagerbrogade blevet til i et bredt samarbejde med de relevante interessenter; handelsstandsforeninger, lokaludvalg, butiksejere og kommunale myndigheder, ligesom at opgaven er blevet prioriteret med de nødvendige ressourcer.

Amagerbrogade er en af de handlegader, der har været i kommunens fokus. Her har kommunen især arbejdet med også at inddrage de andelsforeninger, som ejer erhvervslokaler, da foreningerne har en dobbelt interesse i at have et bedre og mere veludviklet forretningsliv på gaden, både som ejer af lokaler og som borgere i området.

Der er ansat en kvartermanager, der skal implementere den handlingsplan, der er blevet formuleret for Amagerbrogade. Handlingsplanen har især fokus på at sikre en god butiks-sammensætning med et varieret og koncentreret udbud af butikker, restauranter og cafeer samt fokus på rebranding af Amagerbrogade.

> CASE:

Inddragelse af interessenter i Aalborg Kommune

I Aalborg Kommune arbejder Peter Bertelsen, Commercial Brand Manager med at udvikle byens detailhandel. Han har base i BusinessAalborg, som er kommunens erhvervsafdeling, hvorfra han har tæt kontakt med byens interessenter inden for detailhandel og uddannelse såvel som kommunens forvaltninger.

At udforme en decideret detailhandelsstrategi har været blandt Peters opgaver. Derfor var det oplagt at samle alle relevante interessenter for at få deres indspark, oplevelser, udfordringer, idéer og drømme på bordet for på den måde at få det bedst mulige afsæt for at udarbejde en fælles strategi. Ifølge Peter er det vigtigt at samle de mange interessenter for at få fælles fodslag og medansvar – det gælder både internt i kommunen og på tværs af detailhandlen – eksempelvis i forbindelse med udvikling af nye byrum. I Aalborg er det blevet til en decideret partnerskabsgruppe på tværs af kommune og detailhandel, som har til formål at styrke Aalborgs pulserende byliv og blive bedre til at tænke eksempelvis events, kulturelle arrangementer, restaurationsliv, detailhandel og turisme sammen.

Gennem partnerskabet er Aalborg Kommune kommet frem til en række prioriteringer og indsatser i forhold til den videre udvikling af byens detailhandel. I strategien er der således indarbejdet en række både små og større projekter, der kombineret med et langsigtet fokus gør det muligt at følge de konkrete resultater af detailhandelsstrategien.

1) COWI – Butikker og Byliv, 2016



> CASE:

Byforum samler interesserne i Holbæk

I Holbæk har man et byforum, der samler de relevante interesser for udviklingen af bymidten og detailhandlen i Holbæk. Byforum er sammensat bredere end den traditionelle handelsstandsforening, hvor også butiksejere og andre aktører i bymidten, f.eks. restauranter og kulturtilbud, er med.

Her drøfter man løbende de forskellige interesser, og hvordan man bedst kan understøtte et levende bymiljø med en levende detailhandel. Det er eksempelvis spørgsmål om, hvorvidt bymidten skal koncentreres og balancen mellem bymidte og aflastningscentre.

Kommunen bidrager først og fremmest med deres indgående kendskab til lovgivningen omkring detailhandel. Dette suppleres i byforum af butikkernes viden om at drive et handelsliv og dermed skabes en fælles forståelse af, hvad der er på spil rundt om detailhandlen.

Det er kombinationen af den fælles viden blandt aktørerne i byen, der er med til at sikre den strategiske udvikling af byen. Det er alt lige fra indretningen af byen, praktikken i gaden, parkeringsforhold, levering af varer, færdsel og renholdelse, der er vigtige emner at have for øje, da de er med til at bestemme, hvordan de handlende oplever bymiljøet.

Udvikling af byen og detailhandlen

Byudvikling og udvikling af detailhandlen er to sider af samme sag. Når stort set alle kommuner på den ene eller den anden måde arbejder med at understøtte en sund udvikling i detailhandlen, er det først og fremmest fordi, det hænger nøje sammen med udviklingen af levende bymiljøer.

Der er mange forskellige greb, kommunerne kan bruge til at understøtte udviklingen af bymidterne, som eksemplerne også viser. En af muligheder er, at investere i de fysiske rammer, forskønne de eksisterende bymidter og pladser, og skabe attraktive opholdsrum, som

trækker mennesker til og sørger for at byen følger med udviklingen. Det skaber også kundegrundlag for detailhandel og oplevelsestilbud.

Som tidligere nævnt er en anden mulighed at placere kommunale servicetilbud som f.eks. bibliotek, borgerservice, daginstitutioner, kulturinstitutioner mfl. i bymidterne. Koblingen mellem de kommunale servicetilbud tilfører bymidterne en funktion ud over detailhandel og er på den måde med til at skabe liv i byen.

> CASE:

Målrettet byudvikling i Vejen

Vejen Kommune har siden 2016 arbejdet med at omsætte den detailhandelsstrategi, som kommunen har fået udarbejdet i samarbejde med handelsstandsforeningerne og butikkerne. En af de vigtigste strategiske målsætninger i strategien er at koncentrere butikker og kundefunktioner i bymidten. Det har også betydet, at Vejen Kommune har sagt nej til flere forespørgsler om at etablere dagligvarebutikker uden for bymidterne. Som supplement hertil er der planlagt et aflastningscenter for særlige butikstyper i udkanten af Vejen for at fastholde handel i kommunen og for også at koncentrere boksbutikkerne.

På baggrund af strategien har Vejen Kommune afsat midler til udskiftning af byinventar i bymidterne samt afsat en årlig pulje til initiativer, der kan udmønte detailhandelsstrategien. Puljen udmøntes af Vejen Kommune i dialog med handelsstandsforeningerne. Aktuelt er kommunen i gang med at styrke koblingen mellem butikkerne og kommunen. Det sker bl.a. via den nyligt afholdte fælles workshop om butikker og byliv, hvor butikker og Økonomiudvalg var i direkte dialog.

I Vejen by styrkes midtbyen yderligere de kommende år gennem en række store anlægsprojekter omkring et nyt bibliotek, nye etageboliger, udvidet kunstmuseum og nyt rådhus. Disse projekter skal bidrage til fortsat aktivitet i midtbyen. Næste udfordring er at binde de store anlægsprojekter endnu bedre sammen.



> CASE:

Uforløst turismepotentiale i Varde

I Varde har omdrejningspunktet for den strategiske satsning på detailhandel været et ønske om at koble de mange turister ved den jyske vestkyst og detailhandlen i Varde midtby.

Det resulterede i 2015 i en handlingsplan for butikslivet i Varde midtby med fokus på, hvordan butikkerne, erhvervsforeningen og kommunen sammen kan arbejde for at indfri det uforløste potentiale, der ligger i at trække flere af de mange vestkystturister ind til Varde midtby. Der er udarbejdet en shopping-analyse med konkrete anbefalinger til, hvad man skal gøre, og samtidig har Varde Kommune gennemført et større byfornyelsesprojekt i Varde midtby, hvor man styrker koblingen mellem midtbyen og Varde Å og forbedrer opholdskvaliteterne i byen og ved åen.

Man har f.eks. genetableret belægningen på historiske pladser og gader, så byen i højere grad fremstår som den gamle købstad, den er. I den sidste fase af projektet kommer der ny belægning på de to gågader. De fysiske forbedringer bidrager til at forskønne midtbyen og styrke opholdskvaliteten, og sammen med tiltagene i handlingsplanen, skal det gerne fastholde Varde midtby som attraktiv handelsby for borgerne fra lokalområdet og et oplagt besøgs mål for de mange turister.

Initiativer, udviklingsprojekter og god service

Det er vigtigt, at udviklingen af detailhandlen har et strategisk afsæt og hviler på en politisk og strategisk overvejelse af, hvordan man som kommune vil understøtte udviklingen af en levende detailhandel med et bredt udbud.

Som det også fremhæves i eksemplerne, er det strategiske afsæt vigtigt, men mindst ligeså vigtigt er det, at der er en dedikeret lokal ressource som f.eks. en city-chef, der arbejder med implementering af strategien. Den løbende opfølgning og igangsættelse af initiativer, der skal understøtte strategien, er vigtig for, at strategierne bliver omsat i praksis.

I Ringe på Fyn er der ansat to bymæglere, som aktivt arbejder med at udvikle byen og detailhandlen sammen med handelslivet. Fa-

aborg-Midtfyn Kommune har investeret i projektet, der løber frem til maj 2021.

Bymæglerne er et eksempel på, hvordan man binder den kommunale service tættere sammen med detailhandlen. Et andet eksempel er fra Kolding, hvor man har arbejdet med at sikre detailhandlen en effektiv og smidig sagsbehandling, så love og regler ikke bliver stopklods for udviklingen af detailhandlen.

Der er flere eksempler på, hvordan man som kommune kan tilrettelægge en indsats med konkrete initiativer, udviklingsprojekter og mål for, hvordan man igennem den kommunale sagsbehandling vil bidrage til at sikre detailhandlen gode udviklingsmuligheder.

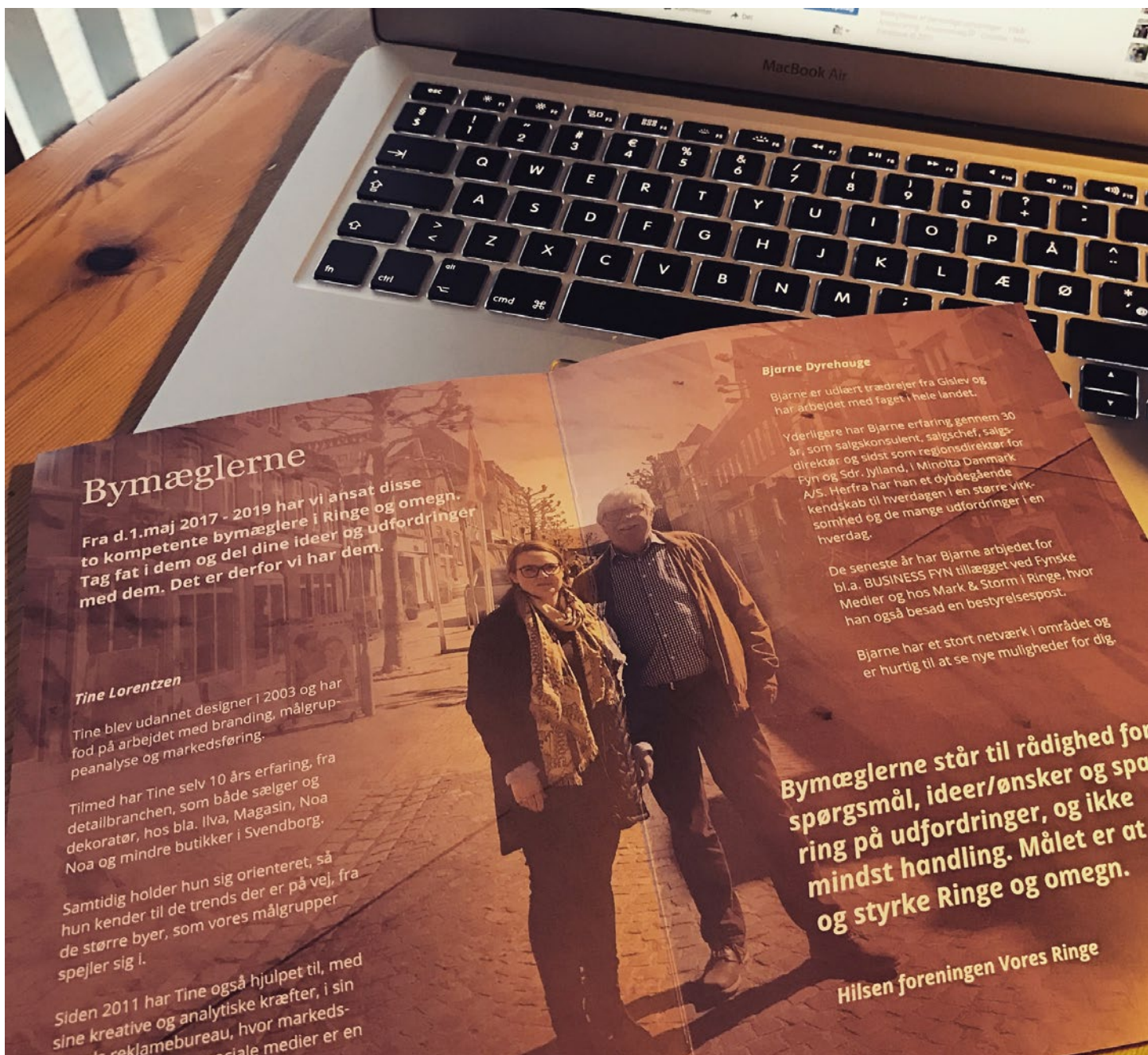
> CASE:

Bymæglere udvikler byen og detailhandlen i Ringe

Bjarne Dyrehauge og Tine Lorentzen er Bymæglere og har sammenlagt 30 timer pr. uge. Deres vigtigste opgave er at skabe samarbejde på kryds og tværs, og ikke mindst bidrage til et godt samarbejde mellem kommunen og de erhvervsdrivende. Bymæglerne er en ny måde at samarbejde på, hvor kommunen er med til at understøtte en funktion, som ellers ikke ville være der.

De to bymæglere arbejder med udviklingen af byen og især med at inddrage detailhandlen i de processer, lokalplaner mv., hvor kommunen har brug for input, så byudvikling og udvikling af detailhandel går hånd i hånd. Et konkret eksempel er, at bymæglerne har en god ide om, hvilke slags butikker der mangler i byen, fordi de igennem deres daglige arbejde kender markedet, herunder hvad der ikke er efterspørgsel efter. Det er med til at kvalificere kommunens planlægning.

Derudover arbejder de med de erhvervsdrivende, som bliver tilbudt workshops, hvor de kan arbejde med deres virksomhed og samtidig sparre med hinanden, så de står stærkere i konkurrencen fra nethandel og større konkurrenter.



> CASE:

Effektiv og smidig sagsbehandling i Kolding Kommune

I Kolding Kommune er en af de konkrete følger af deres strategiske satsning på at fremme detailhandlen, at de har indrettet den kommunale sagsbehandling, så detailhandlen sikres en hurtig og smidig sagsbehandling.

Når nye butikker og forretninger ønsker at etablere sig, ned-sætter kommunen en task force til at hjælpe med at finde en egnet placering og samtidig sikre en hurtig og smidig sagsbehandling. Konceptet kalder Kolding Kommune "Erhverv I Fokus" (EIF).

EIF sikrer, at adgangen til information og vejledning om sagsbehandling i kommunen er enkel og effektiv, og sikrer en effektiv koordinering på tværs af myndighedsafdelingerne ved at samle kontakten mellem virksomheden og kommunen hos en primær kontaktperson.

I supplement til dette samarbejde Kolding Kommune og Kolding Cityforening, som samtidigt suppleres med et byforum, hvor bymidtens indretning og udvikling er på dagsorden.

> CASE:

Styrket samarbejde med detailhandlen i Slagelse

En af måderne at engagere erhvervslivet og dermed butikkerne i udviklingen af byens detailhandel er igennem konkrete og fælles projekter. I Slagelse er kommunen og erhvervsforeningen Business Slagelse gået sammen om en fælles satsning på at styrke byens detailhandel.

Udgangspunktet for samarbejdet er kommunens erhvervsstrategi, hvor der blandt andet er en satsning på detailhandlen i Slagelse by. På den baggrund har Slagelse Kommune investeret i et konkret projekt, der er blevet gennemført i et partnerskab mellem kommunen og detailhandlen.

Projektet har styrket servicekulturen i Slagelse Kommune og skabt en større forståelse for detailhandlens behov og på den anden side også skabt en større forståelse for kommunens myndighedsarbejde – sådan at der nu i højere grad arbejdes fra et fælles udgangspunkt.



TEMA 4: NYE TYPER SAMARBEJDE OG BID

Den nutidige danske handelsby- og lokalmiljøet omkring - er kendetegnet ved en lang række aktører og interessenter, der på den ene eller anden vis er med til at påvirke byens udvikling. Kommunen er en primær aktør, men også grundejere, butikker, kulturaktører, banker, ejendomsmægler og sågar pressen har stor betydning for, hvordan det går. Lokal succes beror på samarbejde, men samarbejde er som bekendt hverken let eller ligetil.

Traditionelt har handelsstandsforeningerne været tegnet af detailhandlen i bymidten, men virkeligheden har ofte været forbundet med udfordringer om finansiering og fornøden opbakning. En af de nye måder at nytænke samarbejder er med inspiration i BID-organi-

seringen, som uddybes i dette tema. Nogle danske kommuner og handelsbyer har arbejdet ud fra BID-tanker, og gjort sig erfaringer med at skabe forpligtende samarbejder og rejst dedikerede ressourcer til indsatsen. Andre steder har man forsøgt sig med byforum og samarbejder, hvor grundejere, detailhandlere og liberale erhverv har deltaget i forskellige projekter om attraktive rammer for byliv og handel. Et af de nævneværdige projekter er Styrket Erhverv i Gadeplan, hvor fire sydfynske kommuner, sammen med branchen, har taget tyren ved hornene og sat sig for at styrke kompetencerne i detailbranchen, tænke digitalt og udvikle samarbejdet på tværs i byerne.

> CASE:

Samarbejde på tværs af kommuner om Styrket Erhverv i Gadeplan

Styrket Erhverv i Gadeplan er et projekt mellem de fire sydfynske kommuner Langeland, Ærø, Faaborg-Midtfyn og Svendborg. Under overskriften "digitale forretningsmodeller" har projektet haft fokus på brugen af digitalisering og e-handel i de primære erhverv i gadeplan. Projektet er i sin tilgang meget kommercielt tænkt, og projektets kompetenceudvikling og handleplaner for de deltagende butikker afspejler denne kommercielle tilgang. Målet var i sin tid, at 100 virksomheder skulle deltage i projektets treårige løbetid, men efter seks måneder havde projektet over 100 deltagere og en lang interesseliste. En nylig tillægsbevilling betyder, at projektet i dag forventer at have mellem 180 og 200 deltagere gennem kompetenceforløbene i den treårige løbetid.

Projektets aktiviteter har bestået af kompetenceforløb med fokus på digitalisering og e-handel, netværk og samarbejde mellem virksomheder om konkrete aktiviteter, individuelle samtaler om virksomhedernes handleplaner og mentorordninger, hvor virksomheder sammen eller individuelt igangsætter konkrete idéer til at understøtte deres vækstpotentiale. Virksomhederne sætter små handlinger i gang, som projektet måler kommercielt på. Med kroner på bunden får butikkerne mere blod på tanden og gejst til at fortsætte, men også modet til at igangsætte investeringer og ansætte nye medarbejdere. Dette styrkes med det samme handelsmiljøet, da kunderne oplever, at butikkerne både sammen og hver for sig sætter gang i tingene, begynder at samarbejde og får gavn af hinanden i stedet for at se hinanden som konkurrenter.

Deltagerne har løbende haft tæt sparring med konsulenterne tilknyttet projektet, og al undervisning og kompetencetilførsel har været efterspørgselsdrevet af undervisere fra Service Platform, CBS og UCL. Dansk Erhverv har været én blandt flere stærke samarbejdspartnere i projektet, der også har ført til følgeforskning af projektets metode og tilgang fra Alexandra Institutet. Det har også gjort, at projektet har oplevet landsdækkende interesse via netværk af citychefer, mens godt ti kommuner har henvendt sig for at høre nærmere om projektet, og Middelfart og Billund kommuner allerede har igangsat lokale projekter.



> CASE:

Ribe Fælles Markedsføring sikrer gæster i byen

Byen Ribe er en stor turistattraktion i sig selv. Befolkningsmæssigt er den lille og overskuelig, de fleste kender hinanden og kommunikationsvejene er korte. Efter strukturreformen i 2007 fandt man en fælles forståelse blandt byens attraktioner, overnatningssteder, restauranter og handelsstandsforening af, at man måtte hjælpe hinanden med at brande byen og trække turister til.

Det skulle medvirke til, at bevare Ribes identitet, synliggøre byen som turistattraktion og skabe sammenhold om modtagelsen af byens turister, så de ville komme igen og anbefale byen til andre. Der blev samtidig skabt en fælles forståelse af, at byen skal levere service af høj kvalitet, hvor overnatningssteder og attraktioner ikke ser hinanden som konkurrenter.

I dag kaldes fællesskabet for Ribe Fælles Markedsføring, der ikke er organiseret som forening, men som et netværk, man inviteres ind i, hvis man har sin forretning eller attraktion i Ribe og omegn. Der holdes ét årligt møde, hvor der udpeges en styregruppe på tre personer fra henholdsvis handelsstandsforeningen, attraktionerne og overnatningsstederne. På samme møde aftales en graderet deltagerbetaling for det kommende år fordelt efter forretningens eller attraktionens størrelse samt en plan for anvendelse af de indkomne midler. Samarbejdet understøttes af sekretærbistand fra Visit Ribe under Business Esbjerg, men ellers er der ingen direkte støtte fra Esbjerg Kommune.

Der puljes årligt ca. 200.000 kr. til fælles annoncering og markedsføringsindsatser i landsdækkende aviser, på digitale platforme og i turistguides i sommerhusområderne i Syd- og Vestjylland. Midlerne anvendes også til kurser for frontpersonale, produktion af RibePas (et rabatkort til attraktionerne) samt til produktion af fotos, filmoptagelser osv., som alle i netværket kan benytte til markedsføring.

Til det årlige fællesmøde samles 100-150 mennesker med direkte kontakt til turisterne for at blive opdateret og informeret om nye attraktioner, turisttilbud og den kommende sæson. Målet er at være synlige for hinanden og lære hinanden at kende, så man kan henvise turisterne til hinanden og i det hele taget være gode værter for byens gæster.

BID - Business Improvement Districts

Ofte fremhæves business improvement districts (BID) som en brugbar model for offentligt/privat samarbejde omkring byudvikling, der kan anvendes i omdannelsen af problemramte byer og byområder og gøre dem attraktive for bosætning og privat investering.

BID-modellen er en organisatorisk ramme, der fremmer lokalt engagement og tilfører økonomiske ressourcer til afgrænsede geografiske byområder. I udlandet har BID-modellen været en katalysator for at skabe formaliserede partnerskaber mellem private og offentlige instanser til drift, vedligehold og udvikling af byrum. BID-organiseringen kan dermed potentielt afhjælpe problemer med gratister, samle frivillige kræfter og skabe forpligtende samarbejder og dedikerede ressourcer til indsatser 3-5 år ad gangen.

Et BID er et initiativ, der sættes i gang af forretningsindehavere og ejendomsejere ud fra den optik, at man har fælles mål om forskning og opgradering af et kvarter eller bydel. Det gøres ved at igangsætte en række indsatser, som kan løfte området med eksempelvis fokus på vedligeholdelse, tryk, events og tilgængelighed.

BID finansieres typisk af et kontingent af ejendomsejere og erhvervslejere. I udlandet er forudsætningen for BID, at der er en lovgivning, der giver hjemmel til opkrævning af det obligatoriske kontingent. Typisk vil BID-organiseringen være non-profit, så over-

skuddet geninvesteres i bydelen. Kontingenterne fastsættes typisk på baggrund af ejendomsværdi, antal facademeter, beliggenhed, funktion eller en kombination. Samtidig kan kontingenter differentieres, så erhverv og detailhandel betaler mere, mens boligbyggerier og socialøkonomiske butikker betaler mindre. Der sikres en stabil indtægtskilde, der kan suppleres af frivillige donationer og kommercielle indtægter, så man fra start kan lægge langsigtede budgetter under inddragelse af aktørerne i byrummet. På den måde hviler BID-tanken også på demokratiske principper, hvor alle bidrager til at løfte bydelen og samtidig får tilsvarende medbestemmelse.

Det særlige ved BID er den lovgivningsmæssige ret til, at man opkræver et obligatorisk kontingent fra samtlige involverede, såfremt der er et flertal for modellen, eller ikke er et flertal imod. Det er det obligatoriske kontingent, der er hele essensen ved ordningen, og som giver BIDs mulighed for at arbejde langsigtet. Denne lovhjemlede mulighed er der ikke lige nu i dansk lovgivning, men i flere lande har man arbejdet med eller planlagt pilotprojekter forud for lovgivning.

Kommunen er en vigtig spiller, da BID-initiativet skal supplere og komplementere den service, kommunen i forvejen yder, mens der samtidig tilføres ressourcer til bydelen. Oven i hatten får kommunen en platform for dialog med detailhandlen og borgere.

Børnarrangement på gaden i et af New Yorks 74 business improvement districts.



> CASE:

Business Improvement Districts (BID) i Vejle og omegn

Vejle Kommune arbejder tæt sammen med flere aktører i bylivet for at fastholde og skabe udvikling i detailhandlen. Samarbejdet er bygget op omkring en slags frivillig BID-model, der tilpasses det enkelte BID's kultur med udgangspunkt i dynamikken og mulighederne hos deltagerne. Der er i dag otte forskellige BID's fordelt på fire i Vejle by og et i Børkop-området, et i Egtved, et i Jelling og et i Give. Fælles for dem alle er, at det handler om at deltage, bidrage og skabe noget større sammen end den enkelte kan.

For fem år siden startede det første BID i Vejle, da der var en brændende platform efter opførelse af to indkøbscentre ved gågaden i Vejle. Det resulterede i hurtige og synlige resultater, som andre dele af gågaden også ønskede. Det betød oprettelsen af yderligere tre BID's, således at hele gågaden, inklusiv sidegaden med barer, er repræsenteret. Politisk har det skabt så meget opmærksomhed, at der med kommunens budget for 2017 blev afsat 2 mio. kr. årligt i 2017-2019 til vækst i detailhandlen og videre udbredelse af BID-modellen til centerbyerne (Børkop, Egtved, Give og Jelling). I Vejle by er deltagerne i BID's udelukkende detailhandlen og enkelte ejendomsjere. I centerbyerne er der større forskelle, hvorfor der samarbejdes bredere med f.eks. sportsforeninger, kulturföreninger, lokalråd og lokale ildsjæle.

Vejle Kommune har valgt at entrere med en ekstern konsulent som facilitator i de omkringliggende byer, og kommunen deltager som ligeværdig part med de øvrige deltagere. Det kontinuerlige samarbejde og fokus fra kommunen bidrager med at skabe større sammenhæng mellem detailhandlen i hele kommunen. Det giver desuden lettere adgangsveje for dialog og samarbejde mellem kommunens forvaltninger, da mange opgaver i BID's ofte kræver flere forvaltnings bidrag til løsning eller udførelse.



Her ses Latinerkvarteret i Vejle to år efter første BID-møde. Området var under pres med mange tomme lejemål. Nu er der fuldt udlejet og skabt et kundevenligt miljø (biddanmark.dk)

> CASE:

I Hillerød trådte byens aktører et skridt frem og kommunen et skridt tilbage

Hillerød er Nordsjællands handelscentrum med flere end 200 butikker i bymidten og et opland på samlet set 300.000 indbyggere i Nordsjælland. Kommunen har godt 50.000 indbyggere og forventer frem mod 2026 at blive forøget med omkring 9.000.

Tilbage i 2014 vedtog byrådet en samlet vision for Hillerød bykerne under sloganet "Hillerød – fra købstad til mødestad". Målsætningen er, at Hillerød om 15 år skiller sig ud som én blandt de tilbageværende og særligt attraktive handelsbyer, hvis den nuværende udvikling på detailhandlen fortsætter. Denne stærke vision og målsætning førte til, at Hillerød Byforum blev stiftet i marts 2017. Hillerød Byforum er et Town Center Management, hvor repræsentanter for ejendomssejere, Hillerød Shopping (Hillerød Cityforening og Slotsarkaderne), liberale erhverv, Hillerød Kommune, C4 Videntcenter, kulturen og frivillige inden for et afgrænset geografisk område har etableret sig i en formel foreningsstruktur med vedtægter, forretningsorden, bestyrelse og forretningsplan. En løsning, der minder meget om BID-modellen.

Den omtalte forretningsplan beskriver, hvordan både private og offentlige aktører i Hillerød i fællesskab får mulighed for at tage mere ansvar for byrummets hverdagsaktiviteter. Bestyrelsen har derfor nedsat en række arbejdsgrupper, som bl.a. arbejder med udvikling af attraktive byrum, gårdmiljøer og etablering af torvehandel. Andre grupper omfatter parkering, færdsel, vejvisning og skiltning, men også fælles aktiviteter, branding, markedsføring og gentænkning af detailhandlen.

Selvom der er en lang tradition for at samarbejde på tværs i Hillerød, så gør Hillerød ByForum, at flere arbejder i samme retning om de samme initiativer, på samme tid, og det giver både ejerskab og handlekraft til byen.



TEMA 5: MULIGHEDERNE I DIGITALISERING OG E-HANDEL

Digitalisering og brug af nye teknologier kan være en vej til vækst og forandring i dansk detailhandel. Data, digitalisering og e-handel er en del af fremtidens detailhandel, men den teknologiske udvikling er også en udfordring, der stiller nye krav til branchen i både anvendelse og kapital til fornødne investeringer.

Konkurrence fra e-handlen

Internettet og e-handlen er den største digitale revolution indenfor detailhandel i dag. Den stigende e-handel anses ofte som en trussel mod byernes fysiske detailhandel og kædes lige så ofte sammen med ordet butiksdød.

E-handlen i Danmark er på sit højeste nogensinde og danskerne købte i 2018 for 129,3 mia. kr. gennem e-handel, hvoraf 43,4 mia. af e-handelsforbruget gik til udlandet². Udviklingen tegner et billede af, at danskerne har taget e-handel til sig, og at forbrugerne i højere grad stiller krav til, at fysiske butikker også er tilstede online. Alle-rede i 2017 brugte danskerne flere penge på sko, tøj og smykker online end i fysiske butikker. Institut for Center-Planlægning forudser, at udviklingen kan have omfattende konsekvenser for butikslivet i mange danske byer. Her er forudsigelsen, at hvis 50% af danskernes handel er flyttet til nettet i 2030, vil næsten halvdelen af handelsbyerne i Danmark ikke længere kunne kalde sig handelsbyer³.

På trods af den stigende e-handel, er der en tendens til, at forbrugerne hyppigere søger inspiration på nettet, men afslutter købet i de fysiske butikker. Dette kaldes ROPO (Research Online, Purchase Offline), og betyder, at e-handel fører mere salg med sig og også kan være vigtig for omsætningen i den fysiske butik. Fra 2011 til 2016 er inspiration online efterfulgt af køb i butik steget fra 30 % til 35 % af danskernes købsadfærd. Der er også en stigende tendens til, at netbutikker prøver kræfter med etablering af fysiske butikker, mens flere og flere fysiske butikker udvikler en strategi for synlighed på nettet. Den teknologiske udvikling giver dermed detailhandlende mulighed for at sælge via flere kanaler og til kunder udenfor nærområdet, hvilket introducerer detailhandel for tre nye begreber, der kan tænkes ind i salgsstrategierne:

- Multi-channel: Når en butik har flere salgskanaler
- Cross-channel: Sammentænkning og koordination mellem flere salgskanaler
- Omni-channel: Resultatet af en gennemgående cross-channel strategi, der skaber en holistisk købsoplevelse uanset, hvilke kanaler kunden handler fra⁴

Samspillet mellem e-handel og fysisk handel kan altså, med de rette værktøjer, bidrage til en forbedret kundeoplevelse. Dette kommer ikke kun forbrugeren til gavn, men kan også medvirke til, at den stigende trafik på nettet ikke nødvendigvis behøver betyde lukning af fysiske butikker.

2) FDHI e-handelsanalyse 2018

3) ICP 2016 E-handel – konsekvenser for byerne og ejendomsværdierne

4) Retail Institute Scandinavia



LOKAL 1A SHOPPEN – OFFLINE WIE ONLINE

In der Online City Wuppertal haben wir für Sie – unsere Wuppertaler Kundschaft – den Service im Geschäft mit dem Onlinehandel verbunden.

Ab sofort können Sie aus einer Produktauswahl online bestellen, vor Ort im Geschäft abholen oder auch die Ware noch am gleichen Tag nach Hause liefern lassen!

Natürlich stehen wir Ihnen gerne auch persönlich zur Verfügung.

> CASE:

Fælles lokal webbutik i Wuppertal

Den tyske by Wuppertal med 350.000 indbyggere har ligesom mange andre oplevet et stigende pres på detailhandlen pga. konkurrence fra de store online shoppingportaler. I et forsøg på at komme udfordringen til livs tog man på politisk niveau i 2014 initiativ til et pilotprojekt kaldet OnlineCityWuppertal (OCW), der sidenhen har fået stor opmærksomhed i Tyskland og omverdenen.

Pilotprojektet har til formål at hjælpe byens butikker i gang med e-handel og give byens borgere mulighed for at få et adgang til de lokale butikkers varer på nettet. Projektet blev finansieret med 120.000 euro i perioden 2014-2017, hvoraf halvdelen kom fra den tyske stat og resten fra erhvervslivet i Wuppertal. I 2016 dannede 60 lokale detailhandlere deres egen forening for at videreføre projektet, og i 2017 modtog man yderligere 350.000 euro.⁵

Hovedelementet i projektet er udvikling af en fælles digital markedsplads for butikkerne i Wuppertal, hvor hver butik har en profil til salg af egne varer. Det crowdfunding-finansierede, lokale Atalanda står for webbutikken og leveringstjenesten og tilbyder en opstartspakke til lokale butiksejere, der består af introduktionsworkshop, profil på webbutik og levering samme dag. Derudover er der lavet en drive-in-skranke, hvor kunderne kan afhente de varer, de har bestilt på portalen⁶. Med projektet har man ikke kun skabt en online platform for byens butikker. Man har også gjort en aktiv indsats for kompetenceudvikling af de lokale butiksejere med seminarer, netværksmøder, workshops og rådgivningssessioner. Her læres de nye værktøjer at kende og butiksindehaverne motiveres til at inddrage multichannel-koncepter i deres fremtidige salgs- og kommunikationsstrategier.

Onlinehandlen blev i 2015 yderligere suppleret med et fysisk butiksområde på 100m², hvor lokale butikker kunne udvide med en ekstra filial samtidig med, at netbutikkerne fik mulighed for prøve at have en fysisk butik. Analyser af projektet viser, at de butikker som er gået med i projektet, ikke kun har fået succes med at sælge deres varer via OCW-portalen, men også har fået større succes med deres andre digitale salgskanaler og mod på at engagere sig i flere nye og digitale markedspladser. Alt i alt har projektet skabt en generel øget nysgerrighed på e-handlens samspil med det lokale butiksliv blandt byens borgere og erhvervsdrivende og skabt bedre vilkår for fornyelse af byens detailhandel.

5) Service Platform Citychef 2020 Studietur

6) COWI Butikker og byliv 2016

Data kan styrke detailhandlen

Digitale målinger kan være med til at kortlægge, hvordan borgerne anvender bymidten og agerer som forbrugere. Den viden giver nye digitale muligheder for at løfte detailhandlen, men de bliver ikke fuldt udnyttet i dag. KL's egen rundspørge viser, at hele 51 % af landets kommuner ikke måler på, hvordan detailhandlen påvirker kommunen selv. Årsagerne dertil varierer fra kommune til kommune, men økonomiske begrænsninger, manglende medarbejderressourcer og mangel på metoder er blandt de hyppigste årsager til, at man ikke foretager målinger på detailhandlen.

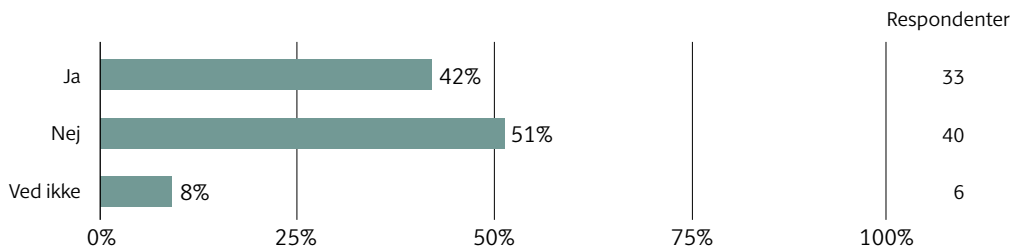
Det kan være en god idé at agere datadrevet f.eks. ved hjælp af målinger, når kommunen såvel som det lokale erhvervsliv, skal udvikle de rette detailhandelsstrategier. På den måde sikrer man, at der arbejdes ud fra et så kvalificeret grundlag som muligt. I dag baserer nogle antagelser om bevægelsesmønstre i byerne sig også på følelser, vaner og kultur. Med de nye målemetoder nu kan man sætte tal på og se, hvad der reelt foregår i byen.

Der findes mange forskellige metoder til indsamling af data alt efter, hvad man ønsker at blive klogere på i ens egen by eller kom-

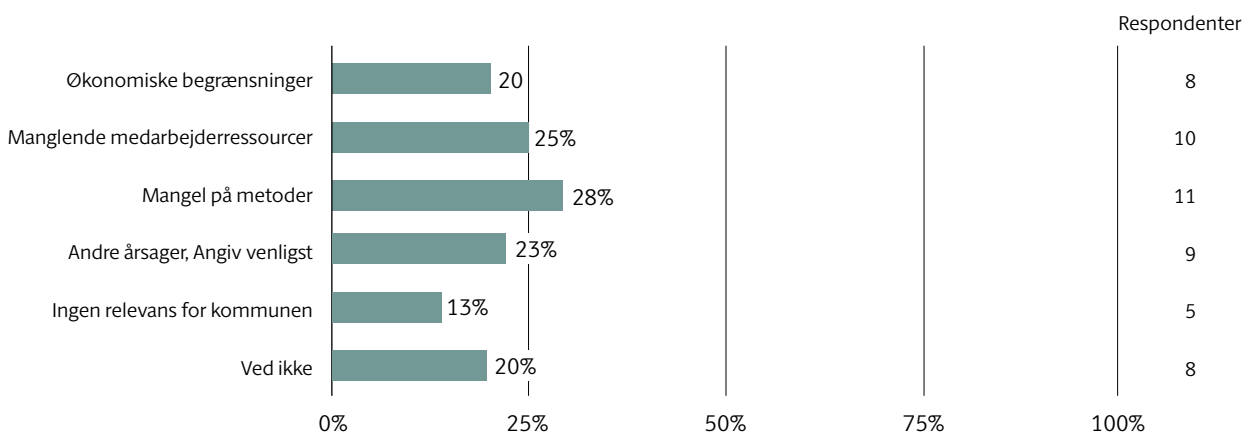
mune. Det er vigtigt at overveje, hvilken viden man ønsker, hvilke parametre der skal måles på og hvor eventuelle sensorer sættes op. Derudover er det vigtigt at være bevidst om de forskellige målemetoders fordele og begrænsninger, så man er sikker på, hvad det konkrete data er et udtryk for⁷. Den indsamlede data er altså ikke et mål i sig selv, men skal ses som et middel til at nå målet om at skabe levende byer.

En udbredt metode er sporing af folks bevægelsesmønstre via WiFi-sensorer. Helt konkret går metoden ud på, at de signaler smartphones automatisk udsender i søgen efter trådløse netværk, bliver opfanget af sensorerne til at registrere, hvornår folk befinder sig i nærheden. Selvom det betyder, at man kun indsamler data på de personer, der har en smartphone på sig med tændt WiFi, kan det alligevel give en god indikation på kundeflowet i byen over tid. Denne metode er anvendt af begge cases i afsnittet og har givetvis et stort forretningspotentiale, både for butikkerne i midtbyerne og for byerne som helhed. Med dataindsamlingsprojekter kan detailhandlen i højere grad basere deres forretning på faktuelle forhold, fordi man bliver i stand til at dokumentere, hvordan kunderne bevæger sig i rundt i hele byen.

Måler I på, hvordan detailhandlen påvirker jeres kommune? Her tænkes ikke på tal såsom detailhandlens omsætning, men på detailhandlens betydning for eksempelvis antal besøgende, de handlendes bevægelsesmønstre, bosætning, byliv el.lign.



Hvad er årsagen til, at I ikke måler?



7) Københavns Kommunes oversigt over indsamlingsmetoder.



> CASE:

Hvordan kan data bruges til at sætte gang i detailhandlen? Pilotprojekt i Ry

I Ry igangsatte man i starten af 2016 et dataindsamlingsprojekt med målsætning om at genoplive detailhandlen og sikre, at byens godt 5.600 indbyggere fortsat oplever by- og serviceudvikling. Projektet er et af de første af sin slags og har ud fra data om folks færden undersøgt, hvordan man kan nytænke byrummet og skabe den bedst mulige kundeoplevelse.⁸

Projektet hedder Ry City Data og er iværksat af Innovationsnetværk Service Platform, Lifestyle & Design Cluster og Alexandra Institutet A/S i samarbejde med Ry Cityforening. Projektet udspringer af et ønske om at komme byens udfordringer med tomme lokaler og en generelt faldende omsætning i detailhandlen til livs. Projektet løb over 80 dage, hvor man indsamlede data på tværs af 15 butikker i byen.

Dataindsamlingen foregik ved at sætte 15 WiFi-sensorer op, der registrerede "digitale spor" fra borgernes smartphones i henholdsvis Kvikly og en række specialbutikker. Herefter kunne man udlede, hvordan kunderne bevæger sig rundt i byen og hvor mange butikker, de besøger. Derudover har projektet givet information om, hvorvidt butikkernes placering er hensigtsmæssig samt graden af aktivitet på de enkelte dage. Dataindsamlingen blev desuden sammenholdt med viden om kundeforhold og kundeflow fra byens Kvikly samt kundeundersøgelser og interviews med byens butikker. Mens dataindsamlingen kunne give et nutidsbillede af kundernes bevægelsesmønstre, har kundeanalyserne givet en dybere indsigt i, hvilke kunder, der gør mest brug af byens muligheder samt hvilke segmenter, man i fremtiden kan arbejde strategisk med at få til at benytte byens muligheder.

Ved at deltage i projektet har byen fået inspiration til at igangsætte en strategi for, hvordan byen bedst muligt opretholder livet i detailhandlen og samtidig får nytænkt byrummet. Rys erhvervsdrivende har opnået en viden om brug af data til at videreudvikle digitale tiltag, der kan forbedre kundeoplevelsen i byen. Projektet har desuden givet inspiration til andre byer, der efterfølgende har igangsat open data- og byudviklingsprojekter. Derudover har den afledte effekt været, at fremtidens diskussion i langt højere grad bliver baseret på data og ikke kun på erfaringer og mavefornemmelser.

8) Service Platform Case "Data bliver til nye kundeoplevelser i Ry"

> CASE:

Tællinger i midtbyen - Smart City Vejle

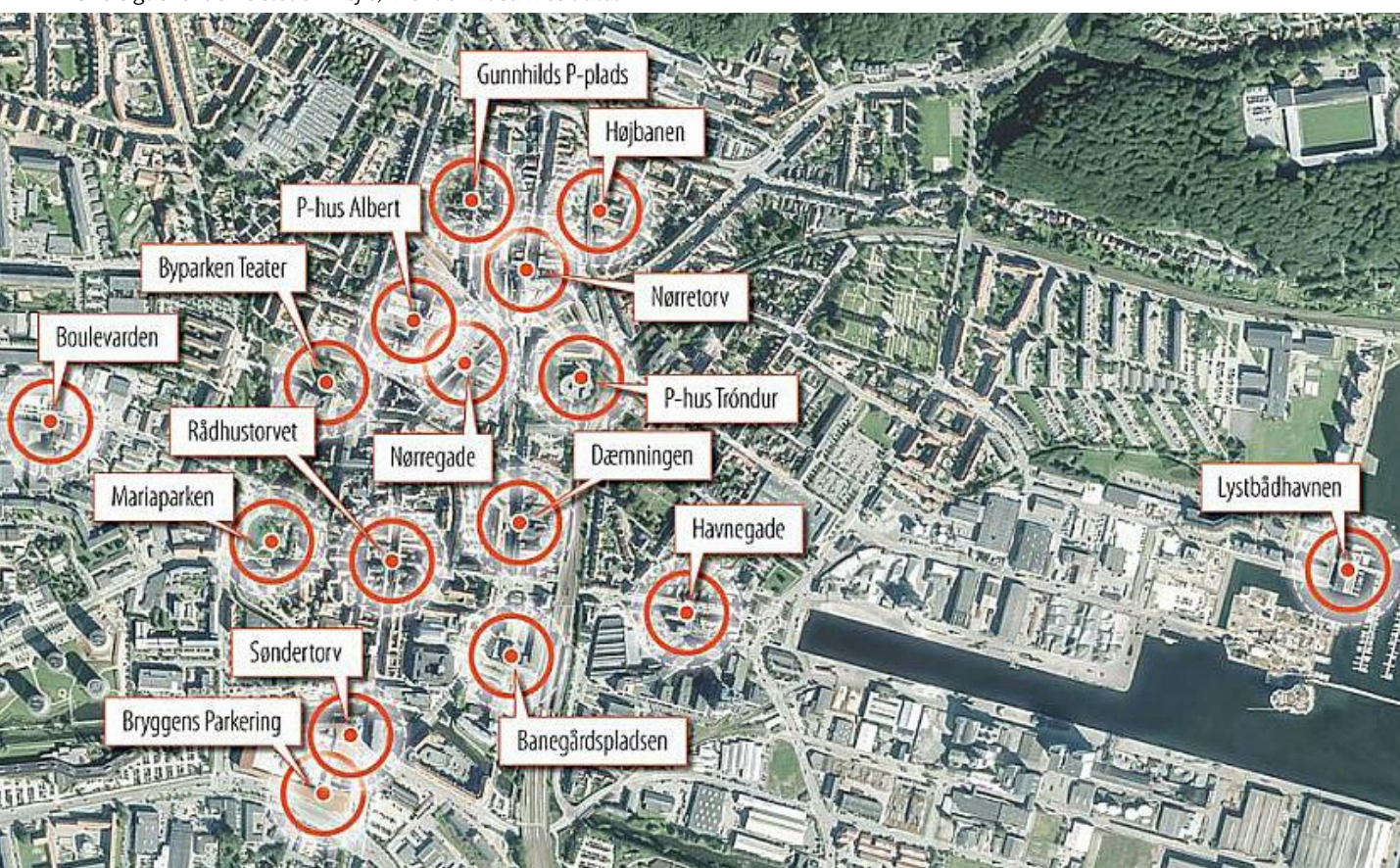
I Vejle har man siden 2016 holdt øje med, hvordan folk bevæger sig rundt i bymidten, og hvor længe de er der. Den viden bliver brugt, når man skal planlægge byen, gennemføre arrangementer og i samarbejdet med byens erhvervsliv. Dataindsamlingen er et led i bestræbelsen om at gøre Vejle til en "smart city", der bruger forskellige former for teknologi og data til at blive klogere på befolkningens brug af byen.

Tidligere gennemførte kommunen manuelle tællinger et par gange om året. Nu er det muligt at indsamle den viden digitalt, og man kan derfor få viden om kundernes bevægelsesmønstre på alle tider af døgnet. Data bliver indsamlet 16 steder i Vejle midtby, blandt andet langs gågaden, i parkeringshusene, på lystbådehavnen og på vejen mod Campus.

Tællingerne indgår i dialogen med byens ejendomssejere og butikker, mens byens handelstandforening CityVejle også er meget interesseret i tallene. Tilsvarende bruges tallene af projektudviklere i kommunens teknik- og miljøforvaltning til at blive klogere på, hvordan man skaber bedre byrum og forbindelser. På den måde kan forvaltninger få vigtig viden om, hvad der tiltrækker folk, mens byens driftspersonale kan blive klogere på, hvornår der er ekstra behov for eksempelvis at tømme skraldespande. Systemet bruges også til at vise effekter af events i gågadesystemet, om hvornår folk kommer, hvor længe de bliver og hvordan de spredes i byen ved events som Open by Night, Black Friday eller storskærmsevents. Dataindsamlingen kan også fortælle, om bevægelsesmønstrene er forskellige i hverdage og weekender.

Tællingerne i Vejle bymidte har bidraget til, at man på kommunalt plan har kunnet arbejde strategisk med byplanlægning og udvikling af byrum med afsæt i data, mens byens erhvervsdrivende ligeledes har kunne drage nytte af data til udvikling af salgsstrategier.

Oversigt over de 16 steder i Vejle, hvor der indsamles data.



KL inviterer til dialog om detailhandel

I foråret 2019 sætter KL fokus på detailhandlen og samspillet med kommunens byudviklingsmuligheder. Indsatsen er særligt henvendt til kommunalpolitikere og kommunale forvaltninger, men også detailbranchen og byernes andre lokale aktører.

I juni måned besøger KL's Kultur-, Erhverv- og Planudvalg i alt tre danske byer, der alle har gjort sig erfaringer omkring den lokale detailhandel. Den 17. juni besøger udvalget Vejen, Svendborg og Kolding, og afslutter dagen med et dialogmøde, hvor kommunalbestyrelserne i regionen inviteres til en politisk drøftelse om understøttelse af detailhandlen.

KL vil endvidere i efteråret 2019 afholde temadage målrettet kommunale medarbejdere, hvor de nyeste erfaringer og viden sættes på tavlen, så man er rustet med redskaberne til at understøtte detailhandlen i sin egen kommune.

Hold øje med www.kl.dk/detailhandel for løbende information omkring KL's detailhandelsindsats.



KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
Tlf. 3370 3370
kl@kl.dk
www.kl.dk
 [@kommunerne](https://twitter.com/kommunerne)
 facebook.com/kommunerne

Produktion: KL's Trykkeri
Design: e-Types