DE FACTOR MENS

DE ONDERNEMENDE BINNENSTAD

Colofon

Deze publicatie maakt onderdeel uit van een serie van vijf cahiers die worden uitgegeven door het lectoraat De Ondernemende Regio van Fontys Hogeschool Management Economie en Recht ter gelegenheid van de afronding van het onderzoeksprogramma De Ondernemende Binnenstad.

Dit onderzoeksprogramma heeft gelopen van 1 april 2016 tot en met 31 augustus 2018 en werd financieel mogelijk gemaakt door een innovatiesubsidie uit de regeling RAAK-Publiek van Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA.

Uitgever
Fontys Hogeschool Management Economie en Recht, Eindhoven

Redactie
Bart de Zwart (hoofdredacteur), Tara Pijs, Nico Schram

Vormgeving
Canon Design Studio

Coverfoto
Bas Gijselhart | BASEPHOTOGRAPHY

ISBN/EAN: 978-90-5284-642-2
NUR: 805

Bibliografische notatie
B.A.M. de Zwart, T.S. Pijs, N.B. Schram (eds.). (2018). *De Ondernemende Binnenstad. 5 Cahiers: De factor mens, Organisatiekracht, Onderscheidingskracht, Betaalbaarheid, Vitaliteit.* Eindhoven: Fontys Hogeschool Management Economie en Recht.

Copyright © 2018
Niets uit deze uitgave mag geheel of gedeeltelijk worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. Ondanks zorgvuldige redactie kan het voorkomen dat er onjuistheden in deze uitgave staan. Fontys Hogeschool Management Economie en Recht is hiervoor niet aansprakelijk. Acquisitie op basis van deze uitgave wordt niet op prijs gesteld.

Inhoudsopgave

Colofon	**2**
1. Mensen maken de binnenstad	**4**
2. Passie voor de Tilburgse binnenstad	**8**
3. Binnenstadsproject werpt vruchten af	**13**
4. Samen investeren in een bruisende en compacte binnenstad	**17**
5. Binnenstedelijke ambities waarmaken is een schaakspel op niveau	**21**
6. Smoel geven aan de Helmondse binnenstad	**26**

1 MENSEN MAKEN DE BINNENSTAD

Mensen maken de binnenstad

Bart de Zwart

is docent/onderzoeker bij het lectoraat De Ondernemende Regio van Fontys Hogescholen en projectleider van het onderzoeksprogramma De Ondernemende Binnenstad.

Vastgoed gaat niet in de eerste plaats over stenen, maar over mensen. Het mag een dooddoener lijken, maar voor de binnenstad is deze realiteit springlevend. Het centrum vormt het brandpunt van het sociale, culturele en economische leven van een gemeente. Het is het toneel van talloze transacties en interacties: tussen winkeliers en winkelaars, tussen bewoners en bezoekers, tussen eigenaren en eindgebruikers, tussen ondernemers en overheid.

De kwaliteit van het centrum is in belangrijke mate afhankelijk van de kwaliteit van de netwerken die bestaan tussen deze actoren. Is er sprake van onderling vertrouwen? Verstaan mensen elkaar? Is men in staat om een gezamenlijk belang te articuleren? Individuen kunnen daarbij een hindermacht zijn, maar even zo vaak een onmisbare schakel; als voortrekker, bruggenbouwer, olieman (m/v), of ambassadeur. Elke gemeente kent in dit opzicht haar 'witte raven'. Personen die in staat zijn om over hun eigen schaduw heen te stappen, partijen te verbinden, of de binnenstad op een positieve manier voor het voetlicht te brengen bij het grote publiek. Mensen, kortom, die 'het verschil' kunnen maken.

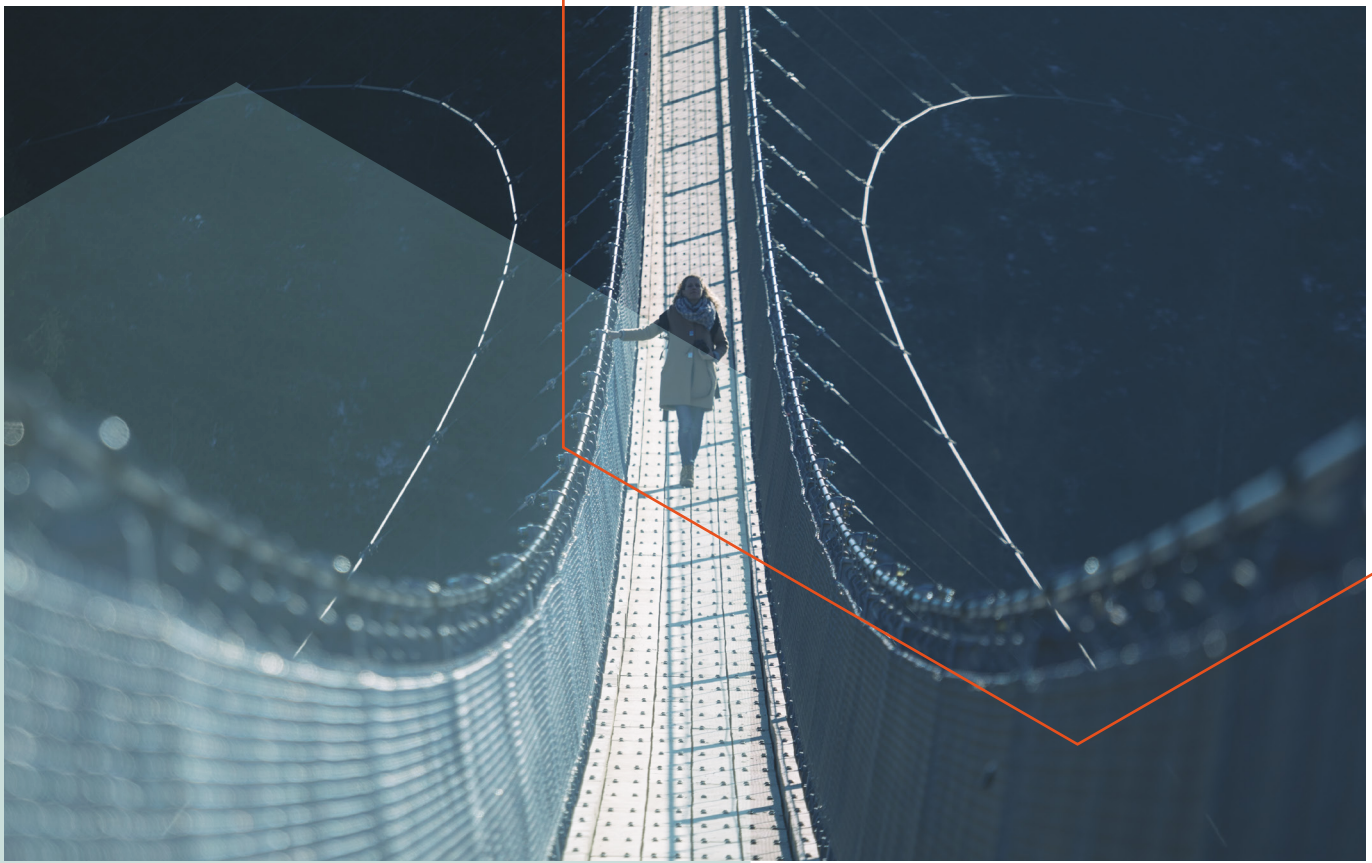
Aan de hand van gesprekken met vertegenwoordigers uit verschillende Noord-Brabantse gemeenten die partner zijn in het programma De Ondernemende Binnenstad, hebben we voor dit cahier een vijftal personen geselecteerd die volgens betrokkenen aan bovenstaand profiel voldoen: een energieke

binnenstadsregisseur, een betrokken raadslid, een bevlogen vastgoedeigenaar, een wendbare gebiedsmanager, en een initiatiefrijke ondernemer. Professionals die een onderscheidende bijdrage leveren aan de binnenstad van hun gemeente en die op grond van hun kennis en ervaring tot de voorhoede van Noord-Brabantse praktijk gerekend mogen worden.

Erwin Riedstra van Platform31 zocht deze mensen op en sprak met hen over hun rol in centrumontwikkelingen. Het doel van de interviews was om te verkennen welke eigenschappen kenmerkend zijn voor de moderne binnenstadsprofessional. Het ging daarbij minder om de individuele persoon en de specifieke lokale situatie, als wel om de competenties die noodzakelijk zijn om op een effectieve manier een constructieve bijdrage te kunnen leveren aan de toekomst van het centrum. Moet je goed kunnen luisteren? Of juist een duidelijke visie uitdragen? Hoe ga je om met weerstand? En hoe creëer je vertrouwen? Vragen waar elke professional zijn of haar eigen invulling aan geeft en die een inspiratie kunnen vormen voor iedereen die de binnenstad een warm hart toedraagt.

Deze uitgave vormt een onderdeel van een serie van vijf cahiers over de binnenstad. Naast ***De factor mens***, verschenen in deze reeks ook cahiers over de thema's: ***Vitaliteit***, ***Organisatiekracht***, ***Betaalbaarheid*** en ***Onderscheidingskracht***.

Deze serie vormt de neerslag van het project De Ondernemende Binnenstad. In dit tweejarige programma (2016-2018) heeft het lectoraat De Ondernemende Regio van Fontys Hogeschool Management Economie en Recht, samen met een twintigtal publieke en private partners, praktijkgericht onderzoek gedaan naar de toekomst van de Noord-Brabantse stads- en dorpscentra. De Ondernemende Binnenstad werd mede mogelijk gemaakt door een stimuleringssubsidie uit de regeling RAAK-publiek van Regieorgaan SIA.



2 PASSIE VOOR DE TILBURGSE BINNENSTAD

Passie voor de Tilburgse binnenstad

Erwin Riedstra in gesprek met Stefan van Aarle

Erwin Riedstra

ontwikkelt en begeleidt projecten van overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen op het gebied van regionale economische ontwikkeling en innovatie. Hij werkt bij Platform31, het nationale kennisinstituut voor stad en regio. Platform31 helpt steden en regio's bij het blijven vernieuwen op onderwerpen als demografische groei, economie, leefbaarheid, ruimtelijke ontwikkeling, duurzaamheid en wonen.

Kennis en passie

Stefan van Aarle (1986) behaalde de Master Vrijetijdswetenschappen aan de Universiteit van Tilburg. Binnen die studie heeft hij zich gespecialiseerd in het thema stedelijke ontwikkeling. Hij heeft zijn eigen bedrijf (StadsKracht) en werkt van daaruit aan de thema's retail en gebiedsmanagement, voor verschillende steden als centrummanager of beleidsadviseur. Ik sprak hem op zijn werkplek in het centrum van Tilburg, waar hij enkele jaren als kwartiermaker binnenstad heeft gewerkt en vanaf 2018 werkt als binnenstadsregisseur, waarbij hij in teamverband werkt aan een aantrekkelijke binnenstad. Op deze plek, aan een grote ovalen tafel die de hele ruimte inneemt, komen de stakeholders die de binnenstad 'maken of kraken' met grote regelmaat samen: winkeliers, horeca, dienstverlening, vastgoedeigenaren, gemeente en bewoners. Gezamenlijk denken ze na over de vraag hoe ze de binnenstad van Tilburg aantrekkelijker kunnen maken. Een binnenstad die de laatste tijd stevig in de schijnwerpers staat. Van Aarle over zijn succes in binnensteden: "Kennis van zaken én een heldere communicatie zijn de toverwoorden in dit vak. Kunnen, geven en nemen. Inleven en meedenken. Dat gecombineerd met passie voor het vak maakt dat dingen lukken."

Aanloop naar deze functie

"Toen ik nog studeerde heb ik tijdens mijn stage de keuze gemaakt om in 'stedelijke ontwikkeling' en 'centrummanagement' verder te gaan. Na mijn studie ben ik eerst in de consultancy terechtgekomen, waar ik doorgegroeid ben tot senior adviseur Retail en Centrummanagement bij BRO. Ik kreeg enorm veel vrijheid binnen dat bedrijf en heb daar geleerd om mijn hoofd boven het maaiveld uit te steken. Dat was ook nodig, want het was in bedrijfseconomisch opzicht geen makkelijke tijd toen. Het dwingt je 'out of the box' te denken.

In mijn tijd als adviseur heb ik heel Nederland en België doorkruist om (binnen)steden, gemeenten, ondernemersverenigingen en centrummanagementorganisaties te begeleiden. Vooral bij beleidszaken, zoals het opstellen van detailhandelsbeleid en het ontwikkelen van visies op binnensteden. Naarmate de jaren vorderden heb ik me gespecialiseerd in binnenstadsmanagement en centrummanagement. Uiteindelijk komt het altijd neer op het werken aan een duidelijke visie, aan de organisatie en uitvoering van de plannen en de financiering ervan." Van Aarle illustreert zijn verhaal met een concreet voorbeeld: "In Tilburg hebben we een ondernemersfonds opgezet. Daarmee genereer je een 'serieus potje geld' voor de binnenstad, wat een voorwaarde is om succesvol te kunnen zijn. In Tilburg betalen alle ondernemers en vastgoedeigenaren mee. Voor ondernemers gaat het om een bedrag dat varieert van € 300 tot € 900. Voor vastgoedeigenaren is dat € 200 tot € 500."

Interesse in steden

"Ik ben opgegroeid in een ondernemersgezin. Het ondernemerschap zit in mijn DNA. Al van kinds af aan heb ik altijd enorme interesse gehad in steden. Ik liep anders door steden dan mijn vrienden en kennissen. Ik keek met een andere bril op, lette op zaken als hoe schoon en veilig de stad was. Ik keek naar aanbod en vraag in een stad en naar het type mensen dat er rondliep. Ik vermoed dat dit ook te maken heeft met het gezin waarin ik ben opgegroeid. Mijn vader is bijvoorbeeld vele jaren actief geweest voor het grotere geheel. Binnen ondernemersverenigingen en andersoortige samenwerkingsverbanden, maar ook in de politiek. Ik hoorde dus dagelijks verhalen over de detailhandel die verder gingen dan alleen de eigen winkel."

> **"Transparantie en eerlijkheid zijn belangrijke persoonlijke waarden voor mij**

"Transparantie en eerlijkheid zijn belangrijke persoonlijke waarden voor mij. Ik werk met geld van individuele ondernemers, vastgoedeigenaren en gemeenschapsgeld. Alhoewel ik niet bepaal waaraan het geld besteed wordt – dat doet het bestuur – adviseer ik daar wel over. Er ligt toch voortdurend een vergrootglas op je werkzaamheden. "Het kunnen inschatten wat iedere stakeholder van je verwacht is heel belangrijk in mijn vak. Die voelsprieten wanneer je moet handelen en wanneer ook even niet. De emoties willen nog wel eens hoog oplopen bij sommige partijen." Van Aarle ziet voor zichzelf dan de rol weggelegd om de emotie uit het debat te halen. Dat is vaak de kunst. Om door die starheid heen te breken en de

discussie te verbreden en andere gezichtspunten naar voren te laten komen". Dat gebeurt vaak met een lach en een traan. En met humor en relativeringsvermogen. "Zo ben ik voortdurend aan het manoeuvreren tussen partijen met hun eigen meningen en onderlinge conflicten. Maar hard tegen hard gaat het eigenlijk nooit. En weet je waarom niet? Omdat uiteindelijk iedere stakeholder hetzelfde belang heeft, en dat is die binnenstad naar een hoger en aantrekkelijker niveau te tillen."

Dikke huid

"Je moet een dikke huid hebben in dit vak", aldus Van Aarle. Hij komt bijna wekelijks in de lokale pers: een stuk in de krant of een interview op de lokale tv. Daar komen – vaak via social media – weer veel reacties op. Positief en negatief. "Daar moet je wel tegen kunnen. Ik kan me daar niet voor afsluiten want ook social media heb ik nodig voor mijn werk. Sommige ondernemers verwachten van mij dat ik berichten plaats. Ook dat is stakeholdermanagement. Ik ben voortdurend bezig met 'postingbeleid'. Zo houdt het werk inderdaad nooit op. Soms zou ik willen dat ik het werk wat beter kon loslaten. Op vakanties bijvoorbeeld. Ik ben er áltijd mee bezig, mijn telefoon staat nooit uit. Als je 's avonds of in het weekend een vraag hebt dan ben ik er voor je." Dat betekent overigens niet dat Van Aarle voortdurend op straat te vinden is. "Dat is onmogelijk. Als je te veel op straat bent kom je niet aan de grotere uitdagingen toe. Je lost de problemen niet op met alleen maar het drinken van kopjes koffie. Bij openingsfeestjes van winkeliers probeer ik wel altijd even mijn gezicht te laten zien. En ik doe de boodschappen in de binnenstad." Met een knipoog: "Je denkt toch niet dat ik bij bol.com ga bestellen?"

Complex vak

"Ik heb het altijd storend gevonden als een oud-ondernemer of een oud-wethouder vrij gemakkelijk in zo'n functie terecht kwam, want binnenstadsmanagement is een complex vak." Kennis van politiek, vastgoed, consumentenvoorkeuren en retail is uitermate belangrijk. "Ik ben bewoner van een binnenstad, ik ben ondernemer, ik heb mezelf verdiept in vastgoed, een kennisveld dat van nature bij mij ontbreekt. Wil je een binnenstad mee helpen ontwikkelen dan móet je met vastgoedeigenaren inhoudelijk kunnen spreken over rendementen, risico's en huurprijzen. Alleen dan krijg je inzicht in vragen over leegstand en waarom locaties verschillend gewaardeerd worden. Dan weet je ook aan welke knoppen je moet draaien om leegstaande panden weer gevuld te krijgen. En begrip van de werking van het politieke en ambtelijke apparaat is essentieel." Van Aarle schat in dat hij de helft van zijn tijd besteedt aan contacten met het ambtelijk en bestuurlijk apparaat van Tilburg.

Houdbaarheidsdatum

Het vak van een binnenstadsmanager is als een voetbaltrainer. Er zit een bepaalde houdbaarheidsdatum op. Een jaar of drie, vier. Dat komt, omdat het werk van binnenstadsmanager op termijn steeds operationeler wordt. Daar zijn andere kwaliteiten voor nodig. "Mijn kracht ligt aan de voorkant van het proces: waar de samenwerking niet vlot loopt, er geen financieringsstructuur is, waar geen visie op de binnenstad is. Daarnaast: nieuwe personen zorgen voor nieuwe blikken. Je helpt een stad niet door tien jaar op dezelfde positie te zitten."

Een binnenstadsmanager heeft net als een voetbaltrainer een houdbaarheidsdatum

De rol van Van Aarle in Tilburg is vanaf 2018 ook anders. Hij was kwartiermaker en wordt nu regisseur, waarbij hij handelt namens alle stakeholders – niet alleen meer ondernemers – en een team gaat aansturen. "Die luxe heb je in een grote stad als Tilburg, omdat er middelen beschikbaar voor worden gesteld. Dat is heel prettig want uiteindelijk is binnenstads-management teamwork; er bestaat geen persoon die alle benodigde vaardigheden in zich heeft."

"Ik heb veel contacten met andere binnenstadsmanagers, zowel in Brabant als daarbuiten. Door mijn functie als bestuurslid van het landelijk Platform Binnenstadsmanagement kom je veel collega's tegen. Heel handig, want je kunt veel van elkaar leren. En verder tref ik collega's bij het bezoeken van congressen. Ik volg die steden wel ja. Ik probeer ook echt op die congressen te komen om te kijken wat wel en niet werkt. Je netwerk is in die zin niet alleen in de stad, maar ook landelijk van belang."

Verzakelijking

Verzakelijking van de financiering van het binnenstadsmanagement zou een goede zaak zijn. "Neem als voorbeeld Zweden; daar pakt men het centrummanagement veel zakelijker aan. Dat vind ik heel interessant en ook heel gezond, dat je niet zo afhankelijk bent van subsidies. Wij hebben hier in Nederland nog heel veel stichtingsvormen en subsidies. Hier wordt elk binnenstadsproject – hoe klein ook – langs de subsidiemeetlat gelegd. Vele ambtenaren zijn voortdurend bezig met het toetsen en monitoren van de projecten. Die bureaucratie is niet altijd prettig, want die gaat ten koste van de snelheid waarmee we hier keuzes kunnen maken. Met name grote overheden zijn nog vaak naar binnen gekeerd en logge apparaten. Volgens mij is het terugdringen van de bureaucratie één van de grootste uitdagingen voor de overheid. Ondernemerschap is niet waarop men wordt getoetst. Maar wel het juist kunnen uitsluiten van risico's. Het kost daarom tijd elkaars belang in te zien en elkaar te vertrouwen. Heb als gemeentelijke overheid ook het lef om een bestuursrol te vervullen binnen een organisatie voor centrummanagement.
En werk vanuit die rol mee aan een programma met meetbare indicatoren waar je op stuurt. Durf als overheid juist in de uitvoering los te laten en vertrouwen te hebben in de aanpak van de binnenstadspartners."

3 BINNENSTADSPROJECT WERPT VRUCHTEN AF

Binnenstadsproject werpt vruchten af

Erwin Riedstra in gesprek met Maarten van 't Hof

Maarten van 't Hof kwam vier jaar geleden vanuit de Rotterdamse regio naar Bergen op Zoom. Met de politieke ervaring die hij in zijn vorige woonplaats had opgedaan kon hij direct aan de slag als duoraadslid. Als nieuwe bewoner van de stad had hij veel waardering voor de historische pareltjes van de binnenstad, zoals de Grote Markt, het stadhuis en de Sint-Gertrudiskerk. Tegelijkertijd zag hij dat de kwaliteit van de binnenstad enorm achteruit ging. "Ik keek hier rond en ik zag het allemaal als een pijl naar beneden gaan. De ene na de andere winkelketen sneuvelde, de ene na de andere winkelier vertrok, de leegstand nam enorm toe. Overal vielen gaten in de binnenstad." Vanuit zijn rol als duoraadslid nam hij in 2015 het initiatief om een binnenstadsproject te starten via de vorm van een raadsinitiatief. Inmiddels is in Bergen op Zoom te merken dat het initiatief zijn vruchten begint af te werpen: er zijn recent zo'n twintig unieke winkeltjes bijgekomen. "Mijn jarenlange ervaring als organisatieadviseur én brandweerman heeft me goed geholpen om in Bergen op Zoom het nodige voor elkaar te krijgen. De Rotterdamse mentaliteit van 'niet lullen maar poetsen' bleek ook hier in Bergen op Zoom prima te werken."

Openheid en betrokkenheid

Van 't Hof: "Het was eigenlijk voor iedereen een verademing dat iemand de kat de bel aanbond. Als individuele politicus of als fractie weet je wel dat er een probleem is, maar weet je nog niet altijd hoe je dat aan moet pakken. Ik had ook niet te maken met gevoeligheden in de omgeving, want ik kwam van buiten, wat een zegen was in dit geval. Zou ik hier helemaal ingebed zijn dan had ik allemaal vriendjes en belangetjes en dingetjes en partijtjes om rekening mee te houden". Het succes

van het traject schuilt volgens Van 't Hof dan ook juist in de open aanpak. "Het begint met openheid, luisteren en accepteren dat mensen anders kunnen denken. En dan proberen een gemeenschappelijke grond te vinden. In het hele proces van die zes maanden dat ik hiermee bezig ben geweest stond voor mij niks vast. Als brandweerman neem je ook niet op voorhand aan van wat voor brand sprake is. Dat ondervind je pas op het moment dat je aankomt. Dan ga je eerst voelen, zien, horen en informatie vergaren. Pas daarna besluit je hoe je de brand gaat bestrijden. Daarnaast voelen mensen dat ik écht betrokken ben bij de binnenstad en dat ik hier niet bezig ben om politiek gewin te halen."

Katalysator

"Wat je dikwijls ziet in het politieke bedrijf is: dit is van mij en ik wil hier mee scoren. En laat een ander er vooral niet mee weglopen. Zo hebben we het in dit geval niet ingestoken. En daarin werd ik gesteund door mijn fractie. Zonder mijn fractie had ik het niet gekund. Er zat (en zit) een goede fractievoorzitter die het een prima idee vond om een binnenstadsproject te starten. Hij sprak zijn steun uit en was ook tijdens het planvormingsproces mijn buddy en sparringpartner. In de uitvoeringsfase werk ik vooral met de wethouder. Die heeft dezelfde drive als ik om de binnenstad beter te maken. Zonder mijn fractievoorzitter en de wethouder was het project waarschijnlijk niet zo ver gekomen. Zonder hulpbronnen ben je eenzaam en dat leidt tot het maken van fouten, omdat je niet gecorrigeerd wordt. Je hebt sparringpartners nodig, zeker in zo'n ingewikkeld proces als binnenstadsmanagement. Het is echt niet mijn verdienste alleen geweest. Ik was denk ik wél de katalysator", aldus Van 't Hof.

> **"Zonder hulpbronnen ben je eenzaam en dat leidt tot het maken van fouten**

Hoorzittingen

Van 't Hof: "Het stond voor mij als een paal boven water dat ik moest beginnen met hoorzittingen. Eerst maar eens luisteren wat er aan de hand was." Voor de hoorzittingen werden allerlei verschillende groepen uitgenodigd: retail, horeca, mobiliteit (taxibedrijven etc.), vastgoedeigenaren, ouderen en de culturele sector. Ongeveer 120 mensen hebben de hoorzittingen bezocht. Zo ontstond een beeld van wat de mensen dwarszat en wat zij zagen als belemmeringen om een succesvolle binnenstad te hebben. Overigens deden aan de hoorzittingen alle zittende fracties mee.

Bepaalde kritiek kwam steeds weer terug tijdens de hoorzittingen: de bureaucratie, het kortetermijnbeleid en het integriteitsvraagstuk. Oftewel: er werden door de gemeente om de haverklap plannen gemaakt en beleidsnota's geschreven, maar van opvolging en uitvoering was weinig sprake. Ook zou het ontbreken aan overkoepelend beleid en een overkoepelende visie op de binnenstad. Het integriteitsvraagstuk had betrekking op het gevoel bij de mensen dat de gemeente onterecht bepaalde personen bevoordeelde. "Uit de hoorzittingen kwam dus vooral veel frustratie en gebrek aan vertrouwen

naar voren, én het signaal dat we heel snel bestendig beleid moesten gaan voeren."

"Met steun van de fractie en met de fractievoorzitter als sparringpartner heb ik in het voorjaar van 2015 een initiatiefvoorstel geschreven. De opbrengst uit de hoorzittingen vormde de basis van het voorstel." Van 't Hof: "Maar als raad kun je natuurlijk niet opvolging geven aan het voorstel. Daarmee pak je een uitvoerende rol en die heb je als raad niet. We hebben daarom een bijlage bij het raadsvoorstel gevoegd waarin we diep op de problematiek zijn ingegaan en een vrij duidelijk beeld schetsten van de kant die we als raad op wilden. De suggesties, die deels wel in het gebied van de uitvoering vielen, zijn meegegeven aan het college. Een belangrijke suggestie was om het probleem van de binnenstad in de volle breedte aan te pakken. Dus niet alleen naar de retail kijken, maar ook naar de horeca, de dienstverlening, het wonen in de binnenstad, de sociale inbedding van ouderen en gehandicapten etc." In oktober 2015 is het voorstel in de raad behandeld en unaniem aangenomen.

Stadslab

Het Stadslab is de concrete uitwerking van het binnenstadsplan van Van 't Hof. Om dat in de vorm van een 'lab' te doen was een idee van de wethouder, waarvoor op jaarbasis vijf ton is vrijgemaakt voor een periode van drie jaar. Het Stadslab, gevestigd in een pand op de Grote Markt, fungeert als de paraplu boven allerlei gebiedsontwikkelingsprojecten.

De mensen van het Stadslab gaan dwars door de gemeentelijke organisatie heen en weten precies wie ze voor welk probleem moeten hebben. Dat is een enorme verbetering, want ambtelijk en politiek gezien was Bergen op Zoom heel erg in hokjes verdeeld. Als verbindende factor binnen de gemeente functioneert het Stadslab ook als ondermijner van de bureaucratie en heeft het een opvoedend effect voor de overige ambtenaren van de gemeente. En het werkt, want er zit politieke druk achter: het gemeentelijk apparaat betrekt het lab nu zelfs bij beleidsontwikkelingen.

In het Stadslab kan iedereen vrij binnenlopen. De wethouder heeft daar spreekuur. Er is een

> **"Het gemeentelijk apparaat betrekt het lab nu zelfs bij beleidsontwikkelingen**

retailacademie opgericht die nadenkt over succesvolle winkelformules en waar mensen worden opgeleid van winkelier tot ondernemer. Van 't Hof: "In de binnenstad hebben we nog teveel winkeliers en te weinig ondernemers. Het verschil? Een winkelier wacht op de gebraden duiven die binnenvliegen, oftewel die gaat zitten wachten op klanten. Een ondernemer denkt na over nieuwe concepten waarmee hij klanten aan zich weet te binden." In het Stadslab wordt dus ook nagedacht over nieuwe winkelconcepten. En er wordt gediscussieerd en onderhandeld met vastgoedeigenaren. "Als ik zie hoe het Stadslab functioneert dan denk ik dat deze vorm een heel goede keuze is geweest. Met het Stadslab zijn we in staat de binnenstad weer aan de gang te krijgen."

4 SAMEN INVESTEREN IN EEN BRUISENDE EN COMPACTE BINNENSTAD

Samen investeren in een bruisende en compacte binnenstad

Erwin Riedstra in gesprek met Ton Kemkens

De organisatie Patrimonium richt zich op de restauratie en exploitatie van met name authentiek vastgoed. Dat zijn monumentale panden of panden met een bepaalde historie en uitstraling. Soms gaat het om een woonhuis, soms een winkel met bovenwoning of een kantoorgebouw.

Ik ben in gesprek met Ton Kemkens, directeur van Patrimonium. Kemkens is al jaren enorm betrokken bij de ontwikkelingen in de binnenstad van Oss, waar hij een aantal winkels en een bovenwoning in bezit heeft. Dagelijks heeft Kemkens te maken met pandeigenaren, (bedrijfs)makelaars, gemeenten, architecten, aannemers en winkeliers. Hij werkt vooral in de provincies Noord-Brabant en Gelderland.

In de eerste vijf minuten valt zijn enorme gedrevenheid meteen op. Hij relateert dat aan zijn opvoeding. "Mijn ouders hebben altijd hard moeten werken in hun eigen bedrijf.
Maar ze waren ook altijd actief in ondernemersverenigingen en projecten voor goede doelen. Ze keken dus verder dan alleen hun eigen zaak. Dat doe ik nu ook, en mijn broers ook. We zijn allemaal ondernemer geworden. Het ondernemerschap is ons met de paplepel ingegoten."

Kennis van zaken

Na zijn mbo-opleiding is hij gaan werken en heeft hij vele cursussen en opleidingen gevolgd op het gebied van vastgoed, makelaardij, bouwkunde en bouwhistorie. "Je moet kennis van zaken hebben, weten hoe de vastgoedmarkt in elkaar zit. En je moet wel een commerciële inslag hebben. Er moet immers rendement gemaakt worden. Anders kun je niet investeren in nieuwe panden". Bij monumentale panden is het rendement doorgaans wel wat lager omdat de exploitatiekosten, en dan vooral de kosten van onderhoud, relatief hoog zijn. "Maar

"Als vastgoed-eigenaar heb ik er ook belang bij dat er in Oss weinig leegstand is

op de wat langere termijn bezien zijn het goed verhuurbare panden die hun waarde behouden", aldus Kemkens.

Kemkens: "Ik ben actief in de Taskforce Centrum Oss. Deze taskforce is door de gemeente ingesteld om het centrum van Oss een flinke impuls te geven, met als doel meer bezoekers aan te trekken die daar langer verblijven. Kemkens houdt zich binnen de Taskforce bezig met projecten die gericht zijn op het verbeteren van gevels, de openbare ruimte, het wonen boven winkels en het minimaliseren van de leegstand. "Als vastgoedeigenaar heb ik er ook belang bij dat er in Oss weinig leegstand is. Daarom doe ik mijn best om winkeliers van buiten Oss naar de gemeente te halen. Ik ben daar heel proactief in en wil een voorbeeld zijn voor andere vastgoedondernemers. Hoe meer vastgoedeigenaren zorg voor hun panden hebben, des te aantrekkelijker de straat wordt."

"Ik ben een open persoon en ik praat graag met mensen. Ik vind het ook belangrijk om af en toe eens een grap te maken. Humor is heel belangrijk om dingen voor elkaar te krijgen. Dat maakt ons werk menselijker en dat relativeert het complexe probleem dat opgelost moet worden. Als het echt lastig wordt dan komt het empathisch vermogen om de hoek kijken: goed luisteren en niet te snel oordelen. Daarnaast vind ik het belangrijk om naast alle vergaderingen die we in de werkgroepen hebben ook af en toe een borrel met elkaar te drinken."

Vertrouwen winnen

"Als mij een pand wordt aangeboden heb ik de keuze om er zelf mee aan de slag te gaan of het aan een ander te gunnen. Vaak gun ik het aan een ander omdat ik er zelf geen tijd voor heb. Als die ander dan een mooi rendement maakt dan win ik het vertrouwen van die persoon. Dat maakt de kans groot dat die persoon bij mij terugkomt als hij weer eens iets wil doen in het centrum van Oss. Dus je moet elkaar iets gunnen en dat krijg je alleen voor elkaar als er vertrouwen is: openheid en de bereidheid met elkaar in gesprek te gaan. Als ik een pand opknap komen daar iedere keer enorm veel contacten uit voort. Zo krijg je op den duur een groot netwerk."

Zorg voor een aantrekkelijk Oss

Twintig jaar geleden gingen mensen naar de stad om boodschappen te kunnen doen. Toen moesten ze naar het centrum, nu mogen ze. "Middelgrote steden krijgen de grootste klappen in Nederland. Steden als Oss, Bergen op Zoom en Helmond. Ik denk persoonlijk dat er een algehele tendens is om naar de grote steden te trekken. Niet alleen in Nederland, ook in andere Europese landen."

"Daarom moeten we er voor zorgen dat er meer beleving is; ruimte voor mensen om elkaar te ontmoeten. Als mensen het naar hun zin hebben komen ze wel. Een stad als Oss moet een breed aanbod aan voorzieningen bieden. Dus niet alleen winkels en horeca maar ook wonen, cultuur en evenementen. En niet alleen beleving voor jongeren maar ook voor ouderen. Ik zie in toenemende mate dat mensen van middelbare en oudere

leeftijd, waarvan de kinderen het huis uit zijn, willen verhuizen van de rand van Oss naar de binnenstad, waar reuring is en iets te beleven valt. En waar je mensen ontmoet. We gaan toe naar een binnenstad die qua winkelaanbod compacter wordt, met een breed aanbod van voorzieningen, sfeervolle gevels, een prettige openbare ruimte en uitbreiding van de woon- en zorgfunctie. En zowel huur als koop. Er moet dus veel gebeuren en dat vraagt om een proactieve houding. Oss zal nooit een Nijmegen of Den Bosch worden, maar we moeten we trots zijn op onze eigen identiteit en vanuit die houding werken aan een mooie binnenstad."

Verantwoordelijkheid nemen

Ook van winkeliers wordt veel verwacht. Ze moeten hun winkels op orde hebben, vooral online. "Denk niet dat je het gaat redden met alleen een fysieke winkel. Inspelen op de vergrijzing is nodig. En zoek naar ondernemers met bezieling. Die kunnen we meer gebruiken. Dan heb ik het niet alleen over vastgoedondernemers, maar ook over winkeliers en over ondernemend cultuur exploiteren. Persoonlijk vind ik dat er te snel naar de gemeente gewezen wordt als er een probleem moet worden opgelost in de binnenstad. Als je een winkel runt moet je ook zelf verantwoordelijkheid nemen. En als je een pand verhuurt dan moet je ook verantwoordelijkheid nemen om de gevel netjes te houden of aantrekkelijk te maken."

"Ik heb last van organisaties die ons werk puur zakelijk benaderen. Daar merk je geen betrokkenheid. Dat uit zich bijvoorbeeld in de manier van communiceren. Er is geen persoonlijk contact; alles gaat per e-mail of telefonisch. Als die panden in het centrum hebben en je vraagt ze om de gevel een keer op te knappen of schoon te maken, dan krijg je nul op het rekest. Dat past dan niet binnen de begroting. Als je vervolgens aandringt geven ze aan dat je het pand dan maar van ze over moet nemen, als je er iets mee wilt. Tegen een veel te hoge prijs overigens. Een houding overigens die goed past bij een ontwikkeling die al langere tijd gaande is, namelijk dat veel grote vastgoedbedrijven bezig zijn hun bezit in middelgrote steden af te stoten. Daar kopen ze dan panden in de grote steden voor terug."

Rol van de gemeente

Er is een heel grote verbetering gaande in Oss, in die zin dat de gemeente de afgelopen jaren veel geïnvesteerd heeft in het opknappen van de binnenstad. Daarnaast heeft Oss, in navolging van rijksbeleid, de laatste jaren ingezet op het verlichten van regels voor bestemmingsplannen, openingstijden, evenementen en 'blurring' (de trend om detailhandel, horeca en dienstverlening in één ruimte te combineren). "Verwacht overigens niet dat je nu bepaalde onderwerpen centraal kunt regelen voor de stad. Soms krijg je nog niet eens de handen op elkaar voor een straat of een deel van een straat. Probeer de zaken gewoon object voor object of deel voor deel te realiseren. De gemeente kan daarbij dan vervolgens ondersteuning bieden. De gemeente Oss heeft nieuw beleid gemaakt en dat gaat vastgoedeigenaren echt meer ondersteunen. Meer kijkend naar het ruimer inzetten van bestemmingen maar ook simpelweg subsidiëren. Weliswaar is die subsidie niet voldoende om woningen boven winkels te maken maar het is wel voldoende om juist met deze stimulans aan de slag te gaan."

5 BINNENSTEDELIJKE AMBITIES WAARMAKEN IS EEN SCHAAKSPEL OP NIVEAU

Binnenstedelijke ambities waarmaken is een schaakspel op niveau

Erwin Riedstra in gesprek met Vera Gielen

Vera Gielen is gebiedsmanager van het centrum van Eindhoven. In 2001 solliciteerde ze naar de functie van gebiedscoördinator binnenstad, die functie transformeerde via diverse reorganisaties tot de strategische functie die ze nu heeft. Haar passie voor de binnenstad is groot. Gielen: "Zonder passie zou ik dit werk niet kunnen doen."

Gielen: "Dit is een functie waarbij ondernemerschap heel belangrijk is. Hoewel ik zelf niet uit een ondernemersfamilie kom heb ik wel een profiel dat daaraan voldoet. Voor deze functie is het belangrijk dat je kunt omgaan met bureaucratie. Die komt nu eenmaal voort uit ons democratisch bestel en beschouw ik als een gegeven. Ik accepteer de manier waarop we hier met elkaar werken. Ik zie mijn werk als een schaakspel: Hoe kan ik dat schaakstuk, die bureaucratie hier in huis, zo bewegen dat we komen waar we willen zijn? Daarvoor is het belangrijk rustig te blijven als het lastig wordt, de grote lijnen te blijven zien en met de vuist op tafel te slaan als iets of iemand echt te ver gaat."

Van vele markten thuis

"Mijn functie bestaat uit twee onderdelen. Enerzijds zorg ik er als gebiedsmanager voor dat de binnenstad goed functioneert, zodat er voldoende mensen naar de binnenstad komen, dat we voldoende evenementen hebben, dat er 's avonds wat te doen is, dat de expats het naar hun zin hebben in de binnenstad,

enzovoorts." Daarbij werkt ze nauw samen met tal van partijen in de detailhandel, cultuursector, horeca en vastgoed. Al die partijen hebben een belang in de binnenstad en willen er ook iets mee. "Met elkaar vragen we ons af welke ontwikkelingen wij zien voor de toekomst en hoe we daarmee om willen gaan. Dat gesprek hebben we nadrukkelijk gevoerd bij opstellen van de binnenstadsvisie ***Binnenstad Eindhoven, Internationale hotspot***, die in 2016 is vastgesteld. Het gaat dus primair over het met elkaar waarmaken van de daarin geformuleerde binnenstedelijke ambities."

"Anderzijds ben ik intern opdrachtgever voor de verkoop van gemeentelijke grond en gebouwen in ontwikkelgebieden. Dat is echt een heel specifieke tak van sport, die compleet andere kennis en vaardigheden vraagt, en waar heel andere partijen bij betrokken zijn. Ik zit dan met projectontwikkelaars aan tafel om over grondexploitaties te praten. Ik zorg voor het uitschrijven van tenders waar marktpartijen op in kunnen schrijven. De gemeente Eindhoven heeft dan een rol als private partij. Als verkoper van grond of gebouwen hebben wij een duidelijke wens ten aanzien van de ontwikkeling door de nieuwe eigenaar. De nieuwe functie van een gebouw moet passen bij de plek in de stad en echt in de breedte toegevoegde waarde bieden. Daarnaast zit ook het opdrachtgeverschap voor andere gemeentelijke projecten in mijn portefeuille, zoals herinrichting van de openbare ruimte. Nu staat bijvoorbeeld de herinrichting van de complete binnenstad op stapel; een project met veel impact en belanghebbenden, en daarnaast veel mensen uit de hele stad die zich hier betrokken bij voelen of er een mening over hebben."

> **"Mijn functie vraagt dat je van vele markten een beetje thuis bent**

Gielen: "Mijn functie vraagt dat je van vele markten een beetje thuis bent. Dat je integraal kunt kijken en goed met mensen kunt omgaan. Dat je snel kunt schakelen en in staat bent om een netwerk op te bouwen en te onderhouden. Maar ook dat je alert blijft op trends en ontwikkelingen in binnensteden en op specifieke vakgebieden. Ik vind dat ik overal genoeg van moet weten. Gelukkig heb ik veel collega's die specifieke kennis hebben. Binnen de gemeente werk ik samen met allerlei disciplines. Waar nodig schakel ik collega's inhoudelijk bij. Als het in een overleg met horecaondernemers over de drank- en horecawet gaat dan neem ik een collega mee die daar veel verstand van heeft. Zo leer je steeds weer bij over allerlei onderwerpen. Daarnaast ga ik soms naar thematische bijeenkomsten buiten de deur. Bijvoorbeeld over vastgoed, crowdfunding, wonen boven winkels of digitale ontwikkelingen zoals smart cities."

Gemeentelijke visie cruciaal

Het is volgens Gielen van groot belang dat de gemeente een langetermijnvisie heeft op de binnenstad en vanuit die visie bepaalde ontwikkelingen al dan niet stimuleert of toestaat. Een goede gemeentelijke visie op de binnenstad kan er alleen zijn als de gemeente goed is aangehaakt bij alles wat er speelt. "In Eindhoven hebben we die binnenstadsvisie in samenwerking met allerlei partijen uit de stad opgesteld. Dat maakt dat we het hier met elkaar eens zijn over de te varen koers."

"In Eindhoven hebben we een heel uitgebreid netwerk van partijen dat ontzettend goed met elkaar samenwerkt. De ondernemers, vastgoedeigenaren, bewoners en bezoekers maken de stad en wij zijn faciliterend en geven richting waar mogelijk of gewenst. Wij investeren al heel lang in dat netwerk van samenwerkende partijen, omdat wij het van groot belang vinden dat de binnenstad goed georganiseerd is. Want alleen dan kan je aan zo'n stad werken. Mede door die goede samenwerking verkeren we in de gelukkige positie dat we het als stad heel goed doen: met het retail- en horeca-aanbod gaat het goed, er is veel belangstelling vanuit de vastgoedmarkt en qua inwoneraantal zit de groei er behoorlijk in."

"Wij hebben het hele proces van het instandhouden en onderhouden van het netwerk uitbesteed aan een extern bureau voor binnenstedelijke ontwikkelingen, dat ervoor zorgt dat ondernemers periodiek met elkaar, bewoners en andere stakeholders aan tafel zitten. Maar het functioneert ook als een laagdrempelig voorportaal voor 'individuele gevallen'. Je komt makkelijk met medewerkers van dat bureau in contact en zij weten precies wie ze voor welk probleem binnen de gemeente moeten benaderen. Daarnaast maken ze afspraken, stellen ze de agenda op en vervullen ze in voorkomende gevallen de rol van voorzitter tijdens het overleg. Deze manier van werken maakt dat ik – als vertegenwoordiger van de gemeente – als één van de partijen aan tafel kan zitten en me volledig kan richten op de inhoud en het verwezenlijken van onze gezamenlijke ambities voor de binnenstad. Ik zie mijzelf als redelijk neutraal en onafhankelijk en met oog voor het gezamenlijke belang. En natuurlijk als vertegenwoordiger van 'het veelkoppige monster' dat de gemeente is, waarbij ik ook de link tussen gemeentebestuur en partijen in de binnenstad ben."

> **"Basiskennis op allerlei gebieden is een vereiste**

Kwaliteiten en vaardigheden

"Men heeft destijds voor mij gekozen op basis van mijn kwaliteiten en vaardigheden. Ik ontdekte steeds meer dat ik het leuk vond om met partijen aan zo'n binnenstad te werken en een veelvoud van aspecten mee te nemen. Ik ben aardig genoeg dat mensen met mij om tafel willen en stevig genoeg om knopen door te hakken als het moet. Beide is nodig in deze functie. Je moet een netwerk opbouwen en dat kan alleen maar als je open staat voor de ideeën van anderen, als je iets wilt ontdekken, als je wilt luisteren. Je hebt veel tegengestelde belangen in de binnenstad, dus het vraagt ook dat je op een tactische manier kunt bemiddelen. De ene keer gaat het om het bereiken van consensus, de andere keer is het goed voor de stad als een bepaald belang prevaleert. Uiteindelijk wil je vooral on speaking terms blijven, zeker met de partijen waar je nog jarenlang mee te maken hebt. "

Daarnaast is basiskennis op allerlei gebieden een vereiste. "Ik weet nog dat toen ik hier net in dienst was, ik over weinig inhoudelijke kennis beschikte. Dat maakt het moeilijk om tot zaken te kunnen doen. Zonder basiskennis zit je er niet comfortabel bij als sprake is van conflicterende belangen. Je bent dan

geen partij aan tafel en wordt niet serieus genomen. Daarom is het belangrijk om op een aantal terreinen te weten wat de trends en ontwikkelingen zijn. Van de onderwerpen waar je vandaag de dag met elkaar over praat wil je eigenlijk al weten welke kant het morgen, overmorgen of over vijf jaar opgaat. Als je daar geen idee van hebt kun je het gesprek van vandaag niet zinvol voeren. Om een voorbeeld te geven: als we het hebben over het planten van bomen in de binnenstad dan mag men van mij een visie verwachten waaruit basiskennis blijkt van ontwikkelingen op het gebied van luchtkwaliteit, gezondheid, klimaatafspraken, fijnstof, omgevingswet, enzovoort."

Ook politiek bewustzijn is heel belangrijk in deze functie, want de invloed van burgemeester, wethouders en raadsleden op het dagelijkse werk is enorm. "Zelf heb ik regelmatig contact met vier van de zes wethouders en soms met de burgemeester. Daarvoor moet je goed kunnen schakelen en op tijd bedenken wanneer je één van hen wilt spreken, of het belangrijk is dat bestuurders zelf met partijen uit de binnenstad spreken, welke informatie je daarvoor nodig hebt en welke politieke gevoeligheden er (kunnen gaan) spelen. Dat vereist het vermogen om strategisch te kunnen denken en het hebben van een goed intern netwerk om je doel te bereiken. Je moet ad hoc kunnen schakelen maar voor blijvend resultaat heb je vooral een strategie nodig. En ik vind dat de stad het verdient dat mijn lat daarbij altijd hoog ligt."

6 SMOEL GEVEN AAN DE HELMONDSE BINNENSTAD

Smoel geven aan de Helmondse binnenstad

Erwin Riedstra in gesprek met Geert Blenckers

Geert Blenckers is een geboren en getogen trotse Helmonder en een horeca- en evenementenman in hart en nieren. Hij kocht op zijn 23e zijn eerste café. Nu, tien jaar later, heeft hij maar liefst negen horecazaken in Helmond. Daarnaast runt hij een aantal stichtingen die zich bezighouden met cultuur, evenementen, jeugd- en jongerenzaken en sociale projecten. Blenckers: "Ik geniet er van om partijen samen te brengen. Altijd met als doel te verbinden, ervoor te zorgen dat je samen sterk staat om de stad smoel te geven en om het centrum aantrekkelijk te maken. Een bruisend en aantrekkelijk stadscentrum kan nu eenmaal niet zonder evenementen."

Met zijn stichtingen is hij de drijvende kracht achter tal van evenementen die in de binnenstad van Helmond worden georganiseerd. Vaak in opdracht van derden, maar regelmatig ook op eigen initiatief. Blenckers: "Ik zit in een tiental belangenorganisaties. Een winkeliersverenging, een horecavereniging, allerhande verenigingen die zich in het centrum ophouden op het gebied van veiligheid, leefbaarheid en noem maar op. Ik zit daar in, omdat ik overal in het centrum zaken heb. En de belangen lopen nog wel eens uiteen. Een hoteleigenaar kijkt toch heel anders naar een muziekevenement dan de eigenaar van een café. Ik zorg ervoor dat ik overal aanschuif om mijn eigen belangen te beschermen, maar ook om een bijdrage te leveren om er samen uit te komen. Dat lukt altijd, maar gaat niet altijd zonder conflict."

Horecaman

Blenckers heeft een heldere visie op de relatie tussen stad en cultuur. "Iedere stad heeft cultuur nodig. Niet alleen voor de stadsbewoners zelf, maar ook voor de

bewoners van de omliggende dorpen. Met onze evenementen proberen we dat te realiseren. Bovendien zorg je er op die manier ook voor dat je mensen aan de stad bindt, zodat ze hier willen blijven wonen en werken." Hij vervolgt: "Van oudsher heb ik altijd interesse gehad in de horeca. Op mijn 13e ben ik bij mijn oom in de zaak begonnen met eitjes koken en slaatjes maken in de frietzaak. Dat leidde tot allerlei andere baantjes in de horeca.

Op mijn 17e heb ik de havo afgerond en ben ik naar Kamperland (provincie Zeeland) vertrokken om fulltime drie horecazaken te runnen. Twintig uur per dag werken, zeven dagen per week. Na een jaar ben ik teruggegaan naar Helmond en ging ik aan de slag als bedrijfsleider in een Helmonds café. Ik startte met het organiseren van evenementen voor en door jongeren, omdat ik vond dat er veel meer te doen zou moeten zijn voor jongeren in de Helmondse binnenstad. En zo bouwde ik al op jonge leeftijd aan mijn netwerk in de horeca, de evenementen- en de muziekwereld."

Blenckers: "We hebben in die tijd het muziekfestival Impact opgezet, waar grote namen optraden als Van Dik Hout, Osdorp Posse en Ellen ten Damme. Met 20.000 bezoekers ontplofte het centrum. Alle cafés zaten bomvol, in de friettenten was geen friet meer te krijgen. Voor Helmond was dit in die tijd totaal nieuw. Het onmogelijke – een groot festival in Helmond neerzetten – bleek mogelijk te zijn."

Vrije school

Blenckers: "Ik heb nooit een specifieke opleiding in deze richting gehad, die bestaat ook niet volgens mij. Ik heb het geluk dat ik van mijn vier interessegebieden – horeca, marketing, muziek en evenementen – mijn beroep heb kunnen maken. Ik heb alles in de praktijk geleerd door het gewoon te doen, af en toe mijn neus te stoten, daar van te leren en weer verder te gaan. In het verleden ben ik wel eens bedrogen uitgekomen. Dat kost dan veel geld, maar achteraf gezien ben ik blij dat ik het heb meegemaakt, want ik heb daar veel van geleerd. Tegenwoordig maakt niemand mij nog wat wijs in mijn vakgebied."

> **"Ik heb het geluk dat ik van mijn vier interessegebieden mijn beroep heb kunnen maken**

Dat ondernemerschap heeft hij niet met de paplepel ingegoten gekregen. "Mijn ouders waren geen ondernemers. Wel hebben zij mij zeer vrij opgevoed. Thuis kon en mocht werkelijk alles. Als ik over het puntje van het dak van ons huis liep dan kwam de buurman aan de deur: "Mevrouw, weet u wel dat uw zoon boven op het dak zit?" En dan zij mijn moeder: "Ja, dat weet ik. Dankjewel voor het doorgeven."

"Ik heb altijd de behoefte gehad mezelf te onderscheiden van het bestaande. Door andere dingen te doen en door dingen op een andere, creatievere manier te doen. Ik ben er zeker van dat de basisschool en de middelbare school waarop ik gezeten heb ook een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan mijn vermogen om altijd in creatieve oplossingen te denken.

De scholen waarop ik heb gezeten waren beide vrije scholen, waar – veel meer dan op gewone scholen – gekeken wordt naar de ontwikkeling van het kind. Het voordeel van dat systeem is dat op een gegeven ogenblik heel duidelijk wordt waar de interesse van het kind naar uitgaat. Ik kijk heel positief op mijn schooltijd terug en ben ervan overtuigd dat die schoolkeuze heeft bijgedragen aan mijn creatieve successen vandaag de dag. Dat creatieve, dat komt voort uit het ondernemerschap, wat er van nature in zit. Het moet altijd beter, mooier, groter, leuker, spannender. Zien wat er allemaal gebeurt en de drang hebben om je te willen onderscheiden van de rest. Dat maakt dat je altijd innoveert."

Schaatsbaan

Blenckers wordt zeer gewaardeerd door de bestuurders van de gemeente Helmond omdat hij evenementen 'vanuit het hart' oppakt, zoals één van de wethouders het afgelopen winter nog uitdrukte. Toen was het Blenckers die ervoor gezorgd heeft dat de tijdelijke schaatsbaan in het centrum van de stad gerealiseerd werd. De gemeente zat met dit evenement in zijn maag omdat de initiatiefnemer zich had

> **"Mijn creativiteit komt voort uit ondernemerschap: het moet altijd beter, mooier, groter, spannender**

teruggetrokken en de gemeente het evenement toch graag wilde laten plaatsvinden. Blenckers heeft het geregeld, maar moest daarvoor wel een aantal marktkooplui zien mee te krijgen. Gedurende een aantal weken konden zij namelijk fluiten naar hun vaste plek op de markt, omdat die schaatsbaan daar kwam te liggen. Het lukte hem deze groep aan zijn kant te krijgen, omdat hij hun probleem van meet af aan serieus nam en meedacht over een gepaste oplossing. Dat werd gewaardeerd. Blenckers: "Veel inwoners van Helmond hebben enorm genoten van de schaatsbaan. We hebben zoveel positieve reacties gehad. Ik had het niet over mijn hart kunnen verkrijgen om een kop in de krant te zien staan dat de ijsbaan er niet zou komen. En zeker niet wanneer ik het gevoel zou hebben dat ik er nog iets aan had kunnen doen om het wel door te laten gaan."

Gas erop!

Over de rol van de gemeente Helmond is Blenckers duidelijk: "We hebben hier een heel fijne gemeente, omdat het ambtelijk apparaat qua omvang nog te behapstukken is. Ik kan vrij direct schakelen en werk prettig samen met medewerkers van verschillende afdelingen." Wel pleit Blenckers voor een mentaliteitsverandering bij de gemiddelde Helmondse ambtenaar. Als een bepaald evenement tegenzit of marktpartijen haken af dan is de mentaliteit bij de gemeente op dit moment 'dan gaat het maar niet door'. Blenckers ziet dat graag veranderen in 'dan pakken we het zelf wel op. Gas erop!' Dat vraagt om een ondernemender ambtelijk apparaat, waar niet primair gestuurd wordt op het beperken van risico's en het naleven van regeltjes. De meer ondernemende medewerkers worden op dit moment geremd door een risicomijdend ambtelijk apparaat."

Helmonds trots

"Helmond als bruisende stad op de kaart zetten is voor mij het hoogste doel. Dat doel is nog niet bereikt. Op het gebied van vrijetijdsbesteding, cultuur, toerisme, evenementen en jongerenzaken hebben we te maken met veel achterstallig werk, omdat er vijftien jaar lang te weinig is gedaan. Voorlopig ben ik hier dus nog niet klaar. Belangrijk is dat Helmond een eigen identiteit krijgt. Daarvoor hebben we als Helmonders iets tastbaars nodig, waar we trots op kunnen zijn. Wat we nationaal en misschien wel internationaal kunnen uitdragen. Dat hoeft niet perse iets te zijn wat van oudsher bij de stad hoort. Het kan ook iets compleet nieuws zijn."

"We hebben nogal wat zaken te bieden. Zo zet de gemeente in op Food Tech Brainport en de Automotive Campus. Textiel zou ook een onderwerp kunnen zijn. Het probleem op dit moment is dat we niet in staat zijn om de dingen die we te bieden hebben, uit te venten. Om daarin te slagen zal de Helmonder allereerst een positief gevoel bij zijn stad moeten krijgen. We kunnen wat dat betreft een voorbeeld nemen aan Eindhoven, met evenementen zoals het internationale lichtkunstfestival GLOW en de Dutch Design Week, en Strijp-S, het nieuwe, bruisende stadsdeel. In Helmond kan dit ook, als we maar iets voor ogen hebben en er voor gaan, dan kan alles. Zolang we maar in staat zijn de juiste mensen bijeen te brengen en de gemeente bereid is haar nek uit te steken, lef en daadkracht te tonen en out of the box te denken, ook in haar samenwerking met instellingen en bedrijven."

ORGANISATIEKRACHT

DE ONDERNEMENDE BINNENSTAD

Fontys

DE ONDERNEMENDE REGIO

Colofon

Deze publicatie maakt onderdeel uit van een serie van vijf cahiers die worden uitgegeven door het lectoraat De Ondernemende Regio van Fontys Hogeschool Management Economie en Recht ter gelegenheid van de afronding van het onderzoeksprogramma De Ondernemende Binnenstad. Dit onderzoeksprogramma heeft gelopen van 1 april 2016 tot en met 31 augustus 2018 en werd financieel mogelijk gemaakt door een innovatiesubsidie uit de regeling RAAK-Publiek van Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA.

Uitgever
Fontys Hogeschool Management Economie en Recht, Eindhoven

Redactie
Bart de Zwart (hoofdredacteur), Tara Pijs, Nico Schram

Vormgeving
Canon Design Studio

Coverfoto
Bas Gijselhart | BASEPHOTOGRAPHY

ISBN/EAN: 978-90-5284-642-2
NUR: 805

Bibliografische notatie
B.A.M. de Zwart, T.S. Pijs, N.B. Schram (eds.). (2018). De Ondernemende Binnenstad. 5 Cahiers: De factor mens, Organisatiekracht, Onderscheidingskracht, Betaalbaarheid, Vitaliteit. Eindhoven: Fontys Hogeschool Management Economie en Recht

Copyright © 2018
Niets uit deze uitgave mag geheel of gedeeltelijk worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. Ondanks zorgvuldige redactie kan het voorkomen dat er onjuistheden in deze uitgave staan. Fontys Hogeschool Management Economie en Recht is hiervoor niet aansprakelijk. Acquisitie op basis van deze uitgave wordt niet op prijs gesteld.

Inhoudsopgave

Colofon	**2**
1. Concurrentiemacht door coöperatiekracht	**4**
2. Ondernemend binnenstadsmanagement: Omgaan met transitie	**8**
3. Permanente tijdelijkheid	**18**
4. Spelers, spel en speelveld: Naar een actorgerichte aanpak van centrumgebieden	**22**
5. Beleef De Bergen	**32**

1 CONCURRENTIEMACHT DOOR COÖPERATIEKRACHT

Concurrentiemacht door coöperatiekracht

Bart de Zwart

is docent/onderzoeker bij het lectoraat De Ondernemende Regio van Fontys Hogescholen en projectleider van het onderzoeksprogramma De Ondernemende Binnenstad.

De uitvoering van regionaal economisch beleid draait voor een belangrijk deel om het bewaren van een werkbare balans tussen competitie en samenwerking. Hoewel schijnbaar in tegenspraak vormen deze begrippen in feite twee kanten van dezelfde medaille. Ondernemers in de binnenstad zijn onderlinge concurrenten, maar hebben elkaar ook nodig om de vitaliteit van het centrum te waarborgen. Samenwerking is noodzakelijk om gemeenschappelijke doelen te realiseren, zoals het beperken van overbewinkeling, investeringen in aantrekkelijkheid, of de herstructurering van aanloopstraten. Een binnenstad waarin iedere partij alleen zijn eigen belangen najaagt, presteert per saldo slechter dan een centrum waar actoren bereid zijn om van tijd tot tijd over hun schaduw heen te stappen.

Op een hoger schaalniveau speelt een soortgelijk evenwicht. In regionaal verband dingen gemeenten om de gunst van de bezoeker en om de vestiging van bedrijven die werkgelegenheid creëren of de aantrekkingskracht van het centrum voor consumenten vergroten. Die competitie is gezond en draagt bij aan vernieuwing en diversiteit. Maar wanneer de regionale concurrentiestrijd uitmondt in elkaar vliegen afvangen dan zijn er uiteindelijk meer verliezers dan winnaars. Grootwinkelbedrijven hebben

inmiddels uitgekiende strategieën ontwikkeld om gemeenten tegen elkaar uit te spelen teneinde zichzelf onder de meest gunstige voorwaarden – en niet zelden ten koste van het aanwezige aanbod – te kunnen vestigen.

Gelukkig kennen veel regio's – zo ook de Metropoolregio Eindhoven – een gemeenschappelijk detailhandelsbeleid waarin gemeenten een gezamenlijke koers bepalen ten aanzien van de gewenste regionale detailhandelsstructuur. Dat betekent soms toegeven of elkaar iets gunnen, maar met als resultaat gezondere centra die niet ten onder gaan aan een spreekwoordelijke 'race to the bottom'.

Ook op lokaal niveau lijkt samenwerken inmiddels de norm. In steeds meer centra slaan detaillisten, horeca, bewoners, vastgoedeigenaren en overheid de handen ineen. Ze richten een ondernemersfonds op, vormen een bedrijveninvesteringszone, en verenigen zich in een centrummanagementorganisatie. Allemaal met als doel om breed gedragen initiatieven te ontwikkelen en die het leef- en ondernemingsklimaat van de binnenstad versterken en, als het even kan, deze verbeteringen ook daadwerkelijk te realiseren. De typische combinatie van gelijktijdig concurreren en samenwerken past overigens heel goed bij de Brabantse traditie. Sinds jaar en dag kent deze provincie een sterk ontwikkelde coöperatieve cultuur – van de boerenbonden en de boerenleenbank tot hedendaagse glasvezelcoöperaties – waarin partijen elkaar opzoeken om gemeenschappelijke belangen te behartigen. Samenwerken met respect voor onderlinge verschillen, met een gezonde dosis pragmatisme en Brabantse gemoedelijkheid: we hebben het eigenlijk nooit anders gedaan.

DE ONDERNEMENDE REGIO

Deze uitgave vormt een onderdeel van een serie van vijf cahiers over de binnenstad. Naast Organisatiekracht, verschenen in deze reeks ook cahiers over de thema's: De factor mens, Vitaliteit, Betaalbaarheid en Onderscheidingskracht.

Deze serie vormt de neerslag van het project De Ondernemende Binnenstad. In dit tweejarige programma (2016-2018) heeft het lectoraat De Ondernemende Regio van Fontys Hogeschool Management Economie en Recht, samen met een twintigtal publieke en private partners, praktijkgericht onderzoek gedaan naar de toekomst van de Noord-Brabantse stads- en dorpscentra. De Ondernemende Binnenstad werd mede mogelijk gemaakt door een stimuleringssubsidie uit de regeling RAAK-publiek van Regieorgaan SIA.

2 ONDERNEMEND BINNENSTADS-MANAGEMENT: OMGAAN MET TRANSITIE

Ondernemend binnenstads-management: Omgaan met transitie

Cees-Jan Pen

is lector De Ondernemende Regio bij Fontys Hogescholen.

Cees-Jan Pen

Nederlandse binnensteden bevinden zich als gevolg van diverse trends – klimaat, maatschappij, demografie, economie en technologie – in een dynamisch en complex transitieproces. Deze transitie moet door samenwerkende en betrokken private en publieke stakeholders uit de binnenstad worden gemanaged om zodoende centra veerkrachtig te maken en houden. Lange tijd richtte dit binnenstadsmanagement zich vooral op operationele zaken rond de aankleding van en events in de binnenstad (Platform31, 2016). Zo staat menig binnenstad in de maand december in de kerstspotlights.

Anno 2018 zijn die spotlights er letterlijk en figuurlijk het gehele jaar. Binnensteden worden gezien als kloppend hart van een stad of dorp, ze worden behandeld als grootste werkgever en ze vormen meer en meer een cruciale magneet voor de trek naar de stad. Mede door de publicatie 'Veerkrachtige binnenstad' van het Planbureau voor de Leefomgeving uit 2015 is het besef gegroeid dat Nederlandse binnensteden er – zeker in internationale context – gewoon goed voor staan. Het is echter wel zaak om in deze centra in te spelen op transities, met name ingegeven door veranderingen en krimp in retail.

Internationale lessen (Evers & Pen, 2017)

Noord Amerika

De Verenigde Staten en Canada zijn het voorland van menig perifere retailontwikkeling. Hier is veel kennis voorhanden over ruimtelijke en economische effecten van shopping malls, factory outlet centers, downtown malls en stripmalls: "The United States has now more shopping centers than high schools, and in the last forty years, shopping center space has increased by a factor of twelve. By 2000, there were more than 45,000 shopping malls with 5.47 billion square feet of gross leasable space in the United States. Currently, America's shopping centers generate more than a trillion dollars in annual sales" (Farrell, 2003, p. xi).

De afgelopen decennia is sprake van een duidelijke omslag. Amerikaanse steden willen niet langer een 'doughnut city' zijn met een Central Business District waar weinig te beleven is. Tegelijkertijd zien we dat menig mall aan het eind van de levenscyclus is. Er is zelfs een speciale website – http://deadmalls.com – die hun teloorgang in beeld brengt. De daardoor ontstane grayfields vormen een belangrijke planologische opgave die zelfs toonaangevende landelijke bladen haalt zoals Time, Business Insider en The Atlantic.

Daarnaast is in de VS een grote discussie losgebarsten over 'urban food deserts' waar bewoners geen vers voedsel kunnen kopen binnen een acceptabele reistijd. Perifere detailhandel is één van de schuldigen. Ook is er veel maatschappelijke weerstand tegen grote perifere winkels, in de volksmond: big-box stores. Er zijn zelfs boeken geschreven om burgers te helpen om deze tegen te houden. California heeft inmiddels een anti-big-box-beleid ingevoerd, een prestatie gezien de sterk liberale wetgeving in Amerika.

Frankrijk

Franse hypermarchés worden vaak in het perifere retaildebat genoemd als een 'bad practice'. Deze centra hebben een zeer uitgebreid assortiment tegen lage prijzen, zijn gericht op de auto en beschikken over de bekende grote hoeveelheden gratis parkeerplaatsen. De eerste verscheen in 1963, de honderdste in 1970 en in 1997 waren er al 1.117. Hypermarchés groeiden niet alleen in aantal maar ook in omvang. In Nederland leidt de mogelijke komst van een Hypermarkt bij Steenwijk van 20.000 vierkante meter al geruime tijd tot een heftig debat en onrust in omliggende centra. Hypermarchés nemen bijna de helft van de totale Franse detailhandelsomzet in food voor hun rekening.

Frankrijk heeft sinds de jaren zeventig regels ingevoerd om de groei van hypermarkten aan banden te leggen vanuit het motief de middenstand te beschermen. In de jaren negentig zijn voor het eerst stappen gezet zodat alle winkels groter dan 300 vierkante meter onderwerp van discussie zijn geworden. In Frankrijk is ook sprake van een verzadigde overbewinkelde markt en een hernieuwde focus op kloppende centra. In Parijs moet het pand van een bakker, groenteman of slager een vergelijkbare functie houden. Zo wordt voorkomen dat een stad een standaardproduct wordt.

Duitsland

Met name in oostelijk Duitsland zijn in de jaren negentig – mede door het ontbreken van een functionerend planologisch systeem na 'Die Wende' – vele shopping malls, factory

outlet centers en strip malls haastig gebouwd. Deze zijn ook in het Westen te vinden maar zijn daar vaak eerder (in de jaren zeventig en tachtig) gerealiseerd. Vanaf het begin zijn deze ontwikkelingen als ongewenst bestempeld. Op federaal niveau is in 1968 regelgeving voor de detailhandel ingevoerd om de hiërarchie van (winkel)centra te handhaven. De regels werden in 1977 aangescherpt met een bepaling dat winkels groter dan 1.500 vierkante meter alleen binnen bestaande winkelgebieden gebouwd mochten worden. Dit beleid heeft de ontwikkeling van perifere winkelcentra behoorlijk afgeremd.

Duitse ontwikkelaars ontdekten (net als de Franse) al snel dat ze winkels naast elkaar net onder de toegestane norm in het buitengebied konden bouwen. Deze strategie werd in 1990 moeilijker met het verlagen van de norm naar 1.200 vierkante meter, en in Nordrhein-Westfalen zelfs bijna onmogelijk nadat in 1996 de zogenaamde Einzelhandelserlaß werd ingevoerd. Bij het toekennen van deze vergunning wordt de omvang ook in de afweging meegenomen (Evers, 2004, p. 88). De algemene tendens in Duitsland is dus een aanscherping van de restrictieve regelgeving op federaal en deelstaatniveau om de plannen van gemeentes te coördineren. Uit een recent landelijk rapport van het BBSR (een soort planbureau) blijkt de urgentie hoog (BBSR, 2017).

België

De perifere baanwinkels in België zijn niet erg groot in vergelijking met Frankrijk, maar in tegenstelling tot Nederland heeft elk dorp er ten minste één. Locatus vond er zeventig tot tachtig alleen al in Vlaams-Brabant. Hier bevinden zich ook meer kleine zelfstandigen, en komen ze voor op onverwachte locaties zoals in het buitengebied. Ook vertonen de winkelgebieden minder cohesie dan in Nederland: ze bevatten minder winkels en hebben geen duidelijke grenzen (soms worden ze onderbroken door, of afgewisseld met rijen woningen, waardoor het moeilijk te schatten is waar het ene winkelgebied ophoudt en het andere begint).

In België is verdere groei mogelijk. Per inwoner is er minder winkeloppervlak dan in Nederland (1,38 vierkante meter per inwoner ten opzichte van 1,6 vierkante meter in Nederland). Niet lang nadat België een serieus beleid tegen perifere detailhandel leek te gaan voeren, is de zogenaamde IKEA-wet ingevoerd op 1 maart 2005. Deze wet geeft meer beslissingsbevoegdheid aan de gemeente, maakt geen onderscheid meer tussen periferie en centrum en vereenvoudigt de vergunningsprocedures (Vastgoedmarkt, 2005, p. 45). Het is niet verwonderlijk dat deze wet zwaar bekritiseerd wordt door verenigingen van bestaande winkeliers en vastgoedeigenaren in de steden en toegejuicht wordt door buitenlandse ontwikkelaars.

Verenigd Koninkrijk

Sinds Thatcher aan de macht kwam heeft het Verenigd Koninkrijk te maken gehad met forse perifere detailhandelsontwikkelingen. Mede hierdoor is een uitgebreide onderzoekstraditie ontstaan rond binnensteden en perifere ontwikkelingen. In de jaren 90 zijn op deze empirische onderbouwing strengere planologische beperkingen ingevoerd (en tien jaar later weer losgelaten). Charles Landry concludeert dat in Engeland perifere detailhandelsvormen “het levensbloed aan steden onttrekken” (2007, p. 129), wat leidt tot een afname in lokale middenstand.

Dit stimuleert het proces waarin ketens het stadsbeeld bepalen. Hij typeert dit als het 'Tesco-effect': zodra een Tesco opent, zie je lokale winkels sluiten.

Zorgen over de binnensteden hebben in 2012 geleid tot het zogenaamde Portas-advies in opdracht van de toenmalige regering Cameron, wat ervoor heeft gezorgd dat titels als 'How to save our Town Centres' van Dobson in 2015 en 'The Battle for the High Street' van Hubbard in 2017 verschenen. De bijna activistische titels geven helder weer dat de omslag in het Verenigd Koninkrijk ingrijpend is.

> **De afgelopen tien jaar werd meer en meer duidelijk dat veel binnenstadsorganisaties onvoldoende professioneel zijn georganiseerd**

Professioneel binnenstadsmanagement

De afgelopen tien jaar werd meer en meer duidelijk dat veel binnenstadsorganisaties onvoldoende professioneel zijn georganiseerd, betrokken partijen te weinig samenwerken en substantiële middelen en een langetermijnvisie ontbreken. Onder meer BRO adviseurs en het door hen geïnitieerde Platform Binnenstadsmanagement – met de verkiezing van beste binnenstad –, Platform31 en betrokken winkelorganisaties als Detailhandel Nederland, Inretail, het voormalige Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) en de Nationale Raad Winkelcentra (NRW) agendeerden het belang van binnenstadsmanagement.

In de meeste binnensteden begon de samenwerking ten behoeve van een sterkere binnenstad in de jaren 80 en 90 met de oprichting van een Stichting Binnenstadsmanagement. In 1995 is ten behoeve van kennisontwikkeling en kennisdeling de Stichting Platform Binnenstadsmanagement opgericht. Daarna geven het Handboek Centrummanagement van KVK Brabant en HBD (2010) maar ook de masterscriptie van Van Aarle (2009) een mooi tijdbeeld van de onvermijdelijke veranderingen. Tijdens en na de crisis – aangejaagd door de winkelcrisis en het omvallen van belangrijke gevestigde winkelmerken – is het debat over binnenstadsmanagement in een stroomversnelling geraakt.

Voorname impulsen waren de aandacht voor de fors toegenomen leegstand en de vorming van zogenaamde ondernemersfondsen en bedrijveninvesteringszones (BIZ).[1] In 2005 werd in Leiden het eerste ondernemersfonds opgericht dat gemeentebreed van opzet is, met voor diverse deelgebieden, waaronder de binnenstad, een afzonderlijk door de daar gevestigde ondernemers te beheren fonds. De financiële middelen werden opgebracht door een OZB-opslag van 5,3 procent voor niet-woningen. Dit idee van gezamenlijk investeren met behulp van een mede door ondernemers

te financieren fonds werd door steeds meer steden over genomen.

Strategieën

In het kennisdossier Vitale Binnensteden van Platform31 biedt de publicatie 'Winkelgebied van de toekomst: Lessen voor de praktijk' (2015) een basis voor gebiedsgerichte oplossingen. Deze beslaat vier domeinen – kennis, visie, procesvoering en uitvoering – die een bruikbare checklist vormen om langs te lopen bij de totstandkoming van lokale of regionale strategieën voor winkelgebieden.

De omvangrijke landelijke Retailagenda uit 2015 is de resultante van deze hernieuwde aandacht voor de binnenstad. De Retailagenda is een initiatief van het Ministerie van Economische Zaken en organisaties en marktpartijen die streven naar een gezonde retailsector. De Retailagenda bestaat uit 21 afspraken die erop gericht zijn om samen de aantrekkelijkheid van winkelgebieden te vergroten. De nadruk ligt op het terugdringen van het aantal vierkante meters winkelruimte en het schrappen van overbodige plancapaciteit.

De komende twee jaar zet de Retailagenda in op de sturende rol van gemeenten en provincies en de creatieve wijze waarop zij hun instrumentarium inzetten. Transformatie speelt hierbij een sleutelrol, maar is tegelijkertijd ook een opgave waar veel gemeenten mee blijven worstelen. Vijf thema's staan centraal: lokale en regionale sturing, transformatie in het fysieke domein, flexibilisering van de huurmarkt, Human Capital Agenda en kenniscreatie en innovatie. De uitdaging is nu te beschikken over een professionele organisatie die de transities in de binnenstad kan regisseren.

Andere binnenstadsorganisatie

De huidige dynamische tijd vraagt dus om een ander type organisatie van de binnenstad. Dit is tevens de kern van het project De Ondernemende Binnenstad. De binnenstad zal op een andere, meer ondernemende, manier moeten worden 'gerund'. De grootste uitdaging is hoe deze, vaak te versteende, centra met een zorgelijke luchtkwaliteit inspelen op de klimaat- en energieveranderingen. Op diverse plekken wordt ingezet op vergroening, het weren van vervuilende auto's, scooters, bevoorrading, aanpak van hittestress en opvang overtollig water na hoosbuien.

Vanuit de consument en markt worden binnensteden steeds meer gezien als 'places to be and meet' in plaats van het steeds meer achterhaalde beeld van het centrum als winkelcentrum (place to buy). Aangejaagd door prikkelende bijdragen over de impact van het webshoppen van Molenaar (2013, 2015 en 2017) en Jongen & Heesen (2016) staat menig fysieke winkel onder druk om meer te doen met online shoppen. Binnensteden moeten zich profileren door minder op elkaar te lijken en een eigen karakter te ontwikkelen. Vaak is het noodzakelijk dat het kernwinkelgebied inkrimpt en dat in delen van de binnenstad detailhandel plaatsmaakt voor andere functies.

Deze opgaven kunnen alleen in publiek-private samenwerking succesvol worden opgepakt. Binnensteden moeten een eigen profiel en DNA ontwikkelen en cultiveren. Hiervoor is een sterke binnenstadsorganisatie nodig met voldoende budget, een activiteitenplan met een duidelijke focus en het lef om afwijkende keuzes te maken. Consumenten gaan voor

authenticiteit en eigenzinnigheid. Bij deze ingrijpende veranderingen is het gewenst om de organisatie van de binnenstad te versterken en te professionaliseren.

Voor De Ondernemende Binnenstad is samen met Herbert ter Beek (Bureau voor Economische Argumentatie) een analyse gemaakt van de professionaliteit van centrummanagement in de grotere gemeenten van Noord-Brabant. De analyse toonde klip en klaar aan dat ingrepen in de huidige wijze van binnenstadsorganisatie hard nodig zijn. Cruciaal is dat de binnenstad hierbij niet langer als winkelcentrum wordt beschouwd (Dobson, 2015).

Op basis van eerdere met Ter Beek uitgevoerde analyses van detailhandels- en binnenstadsvisies in opdracht van Platform31 zien we dat 2012/2013 een echt omslagpunt is.

Tot 2010-2012	**Vanaf 2012**
• Planoptimisme, 'groeidenken'.	• Geen m² meer erbij!
• Binnenstad = Place to Buy.	• Binnenstad = Place to Be/Meet.
• Sterk accent op ruimtelijke ontwikkeling en vastgoedprojecten.	• Minder accent op RO, meer op beleving en vermaak.
• Matige uitvoeringskracht, uitvoering 'belegd' bij centrummanager/-management.	• Pogingen om publiek-private organisatiekracht breder op te zetten.
• Overheersende gedachte: "het is een forse dip, maar het trekt weer over".	• Overtuiging dat "iets structureel veranderd is".
• Sterk aanbodgericht denken.	• Vraaggericht denken, vanuit (potentiële) bezoeker/bewoner/ondernemer.

Figuur 1: De omslag in het denken over binnensteden (Ter Beek, 2015)

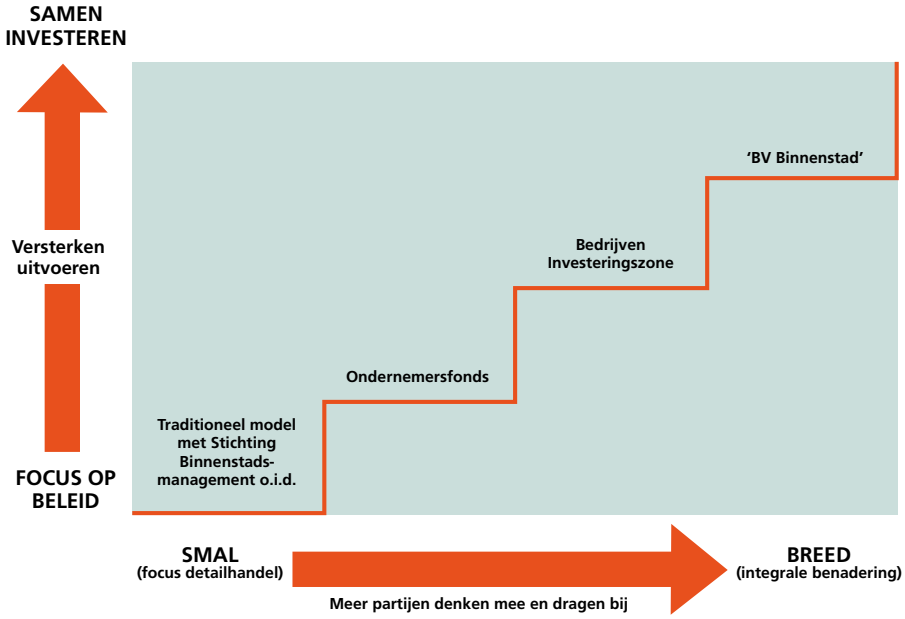
Integrale visie binnenstad

Voor het levendiger maken van de binnenstad is een integrale benadering nodig. Daarbij is het cruciaal om de woonfunctie te versterken, zodat de binnenstad daadwerkelijk bruisender wordt. De ruimtelijke uitdagingen die ontstaan door de krimp van de detailhandel moeten worden opgevangen door ondernemers die binnen ruime kaders tot creatieve en innovatieve oplossingen kunnen komen. Gezamenlijke investeringen renderen als wordt ingezet op 'doorbraakprojecten'. Het is nodig echt ruimtelijk te herstructureren en te investeren in een beter product, meer beleving en effectieve promotie. Maak daarin keuzes of zoals het motto van Eindhoven is: 'wie niet kiest, verliest'.

Uit een quickscan van Fontys Hogescholen blijkt dat de meeste steden in Noord-Brabant al ondernemersfondsen hebben. Vaak worden vanuit dit fonds echter dezelfde en traditionele beslissingen gemaakt. Ongeveer een derde van het budget wordt besteed aan feest- en sfeerverlichting. Nog een derde gaat naar een binnenstadmanager. De rest van het geld wordt besteed aan onder andere promotie en citymarketing. Dit bestedingspatroon zorgt er niet voor dat binnensteden zich effectief kunnen profileren. Door het slimmer investeren van de beschikbare middelen ontstaat er meer diversiteit en sterkere profilering.

Onderstaande figuur ligt ten grondslag aan project De Ondernemende Binnenstad. Tot nu toe zien we dat veel binnenstadsorganisaties zich nog onderaan de ladder begeven.

Gezamenlijke investeringen renderen indien wordt ingezet op ‘doorbraakprojecten’



Figuur 2: Ontwikkeling van professioneel binnenstadsmanagement

De juridische vorm (stichting, vereniging, BV of anders) en de vorm van de te introduceren heffing zijn vanzelfsprekend van belang, maar uiteindelijk gaat het om de inhoud van de samenwerking en de wijze waarop relevante partijen aangehaakt zijn en participeren in de gewenste integrale benadering van de binnenstad en het gezamenlijk investeren in de toekomst van de binnenstad.

Grootste risico is dat op dit moment de organisatie grotendeels wordt overgelaten aan de binnenstadmanager. De binnenstadmanager kan moeilijk alleen zo’n veelzijdige functie vervullen: het contact met de ondernemers en de gemeente onderhouden, visies ontwikkelen en daar draagvlak voor creëren, het regisseren van betrokken partijen, het runnen van organisaties en deskundig zijn op voor de binnenstad belangrijke aspecten. Zeker als je kijkt wat er op korte en langere termijn nodig is, zoeken we een schaap met vijf of wel zes poten.

Korte termijn

- Organisatiekracht versterken.
- Transformatieopgave is grote uitdaging, dus oppassen voor te sterke afbouw van formatie en middelen.
- Zorgen voor voldoende 'programmering' in de binnenstad (evenementen, cultuur, horeca, publieksfuncties enz.).
- Kiezen voor compact, met perspectief voor de daar uit voortvloeiende transformatiegebieden.
- Overwegen van een vastgoedinstrument of sloopfonds.

(Middel-) Lange termijn

- Binnenstad niet langer profileren als koopcentrum, maar als kloppend hart van de stad.
- Verdichten en verkleinen van binnensteden waarmaken (in sommige steden zal dan tot misschien 20 procent van het winkelvloeroppervlak moeten verdwijnen).
- Een oplossing zoeken voor de in elke stad aanwezige problematische vastgoedprojecten met te weinig sfeer en beleving en die net buiten de belangrijkste passantenstromen vallen

Figuur 3: Uitdagingen voor binnenstadsmanagers (Ter Beek, 2015)

Richting de komende gemeenteraads-verkiezingen zijn recent bruikbare aanvullende adviezen verschenen voor ondernemende binnenstadsorganisaties die werken aan ondernemende binnensteden. Probleem is en blijft dat veel adviezen eenzijdig kiezen voor de achterhaalde kijk op de binnenstad als place to buy. Anderzijds loopt de landelijke Retailagenda door tot 2020 en hierbij speelt innovatie een voorname rol. De NRW heeft in oktober 2017 een handreiking opgesteld over succesvolle transitie van winkelgebieden door regionale afstemming en de rol van stakeholders en instrumenten. Dezelfde maand agendeerde Detailhandel Nederland (2017) een advies over de oplopende druk op de leefbaarheid van kernen als gevolg van oplopende leegstand

Noot

1. In 2009 is met de Experimentenwet Bedrijven Investeringszones (BIZ) de mogelijkheid gecreëerd van een meer gebiedsgerichte aanpak, waarbij ondernemers in een gebied er samen voor kiezen een voor iedere ondernemer verplichte heffing in te voeren ten behoeve van gezamenlijke investeringen in veiligheid, tegengaan van verloedering, extra toezicht, gezamenlijke promotie en dergelijke.

Literatuur

- *Aarle, S. van (2009). Centrummanagement: de smeerolie voor de binnenstad (master's thesis) Retrieved from: http://binnenstadsmanagement.org/content/files/centrummanagement-de-smeerolie-voor-de-binnenstad.pdf*
- *Beek, H. ter (2015). De binnenstad als buitenkans: Profileren, concentreren en organiseren. Den Haag: Platform31*
- *Detailhandel Nederland (2017). Leefbaarheid onder druk door oplopende leegstand winkels [Persbericht] Opgehaald van https://www.detailhandel.nl/nieuws/persbericht-leefbaarheid-onder-druk-door-oplopende-leegstand-winkels*

- *Dobson, J. (2015). How to save our town centres: A radical agenda for the future of high streets. Bristol: University Press*
- *Evers, D. et al. (2015). De veerkrachtige binnenstad. Den Haag: PBL.*
- *Evers, D., & Pen, C.J. (2017). Van winkel- naar kloppend centrum, Service Magazine, 25, 1*
- *Jongen, W., & Heesen, M. (2016). Het einde van online winkelen: De toekomst van retail in een wereld die altijd verbonden is. Amsterdam: Business Contact*
- *KvK Brabant & Hoofdbedrijfschap Detailhandel (2010). Handboek Centrummanagement 2010*
- *Ministerie van Economische Zaken (2015). Retailagenda*
- *Molenaar, C. (2013). Actie! Noodplan voor de retail. Amsterdam: Boom Uitgevers*
- *Molenaar, C. (2015). Why Customers Would Rather Have a Smartphone than a Car: relationship retailing as an opportunity. Oxford: Taylor & Francis Group*
- *Molenaar, C. (2017). De kracht van platformstrategie: het is buigen of barsten. Amsterdam: Boom Uitgevers*
- *NRW (2017). Succesvolle transitie van winkelgebieden door regionale afstemming. Utrecht: NRW*
- *Raatgever, R., Smit, H., & Nicasie, J. (2015). Winkelgebied van de toekomst: Lessen voor de praktijk. Den Haag: Platform 31*

3 PERMANENTE TIJDELIJKHEID

Permanente tijdelijkheid

David Israël

is recent afgestudeerd aan de opleiding Vastgoed & Makelaardij van Fontys Hogeschool Management Economie en Recht. Zijn scriptie is uitgevoerd onder auspiciën van het Lectoraat De Ondernemende Regio.

David Israël

Retail is een dynamische markt die sinds enige jaren een belangrijke transitie doorloopt. Bestaande traditionele aanbieders zoals V&D, Dixons en Mexx bleken niet meer te voldoen aan het verwachtingspatroon van consumenten en verdwenen één voor één uit de winkelstraat. Binnensteden kampen nog altijd met leegstand en de aantrekkingskracht staat zeker in middelgrote binnensteden onder druk. Retail en het winkelvastgoed staat daarom op een belangrijk kruispunt richting de toekomst. De recente transitie in de retailmarkt is blijvend en zal moeten worden vertaald in de bedrijfsvoering van de retailer en de winkelvastgoedbelegger om leegstand tegen te gaan en winkelgebieden attractief te maken en te houden.

Beleving moet centraal staan in het stadscentrum

Door technologische vooruitgang is het voor de consument mogelijk om alles, overal en altijd te kunnen kopen en is de fysieke winkel niet langer het aangewezen punt van aankoop. Het winkelgebied van morgen is hierdoor een plek waar ontmoeting plaatsvindt en waar beleving centraal zou moeten staan. Tijdelijke en attractieve retail-, horeca- en cultuurconcepten zorgen ervoor dat de consument geprikkeld wordt om naar het centrumgebied te komen en te beleven wat deze concepten tijdens hun korte bestaan te bieden hebben. Het is een misverstand om alleen aan pop-up stores te denken. Ook andere concepten zoals een

internetstore die een tijdelijke footprint wil hebben is een potentiële invulling. Andere kandidaten zijn nieuwe formules die willen experimenteren om te zien of het concept aanslaat bij het publiek. Naast deze tijdelijke concepten zijn events een goede aanvulling om de totaalbeleving compleet te maken. De kracht is het vergroten van de aantrekkingskracht waardoor passantenaantallen stijgen. Ook mensen zonder direct aankoopmotief zullen dan het stadscentrum willen bezoeken.

Polariserende winkelvastgoedmarkt

De winkelgebieden van Nederlandse binnensteden zijn echter niet allemaal gelijk. De verstedelijking binnen Nederland zorgt voor polarisatie op de winkelvastgoedmarkt met een duidelijke voorkeur voor de Randstad aangevuld met delen van Brabant en de regio's Groningen, Zwolle, Enschede en Arnhem.
Binnensteden in overige regio's, met name de steden buiten het Randstedelijke gebied, zullen in de toekomst minder aantrekkingskracht genieten en verder onder druk komen te staan. Deze kwetsbare steden moeten zich in rap tempo vernieuwen om aantrekkelijk te blijven.

> **De kracht is het vergroten van de aantrekkingskracht waardoor passantenaantallen stijgen**

Wet- en regelgeving werken belemmerend

De horizon van de winkelvastgoedbelegger, welke nu meestal vastgelegd wordt in een huurovereenkomst voor een periode van tien jaar of langer, zal hierop aangepast moeten worden. Flexibiliteit vanuit de belegger is nodig om met de kortere horizon mee te kunnen bewegen en in te spelen op waardecreatie. Huurtermijnen moeten aangepast worden naar het type huurder dat de ruimte wil betrekken en de horizon van deze retailer. Hierin kan een onderscheid gemaakt worden in traditionele verhuur en verhuur aan tijdelijke concepten. In het geval van tijdelijke concepten is deze horizon zeer kort waardoor andere huurovereenkomsten nodig zijn tegen een aangepaste huurprijs.

Nieuwe werkwijze noodzakelijk

De werkwijze binnen de winkelvastgoedmarkt is tot op heden gebaseerd op langdurige contracten tussen belegger en retailer. Met de veranderingen in de retailmarkt zal deze werkwijze van de retailers moeten worden aangepast. Flexibiliteit en het leveren van meerwaarde is daarbij een eerste vereiste. Een winkel/horecaconcept is niet meer voor de eeuwigheid maar moet zich permanent aanpassen en vernieuwen. Desondanks zijn de huurprijzen en huurtermijnen niet met deze tendens meegegaan.

Beleggers moeten op strategisch niveau beslissen hoe verhuur aan tijdelijke concepten in de portefeuille wordt geïntegreerd en hoe groot het aandeel van deze asset class zal zijn. Op tactisch niveau zal locatiebeleid, waaronder acquisitieplannen en risicomanagement maar ook marktomstandigheden waaronder het verzorgingsgebied en de bestaande retailmix, aangeven in welke binnensteden verhuur aan

tijdelijke concepten wordt toegepast en hoeveel vastgoed hiervoor wordt aangewend. Op operationeel niveau zal de grootste uitdaging liggen. De gekozen panden zullen veelvuldig worden verhuurd aan verschillende huurders waardoor het property management intensiever zal zijn. Wanneer dit succesvol is gedaan zal de belegger een belangrijke stakeholder zijn in het versterken van de Nederlandse binnensteden.

Reactie uit het werkveld

Jaap Kaai
is zelfstandig adviseur en lid van het Expertteam Winkelgebieden. Hij houdt zich bezig met het speelveld tussen retail, vastgoed en ruimtelijke ordening. Hoe kunnen we ondernemers zo goed mogelijk faciliteren, waar heeft de consument behoefte aan en hoe maken we centrumgebieden toekomstbestendig? Dit zijn vraagstukken waar Jaap dagelijks mee aan de slag gaat.

Permanente tijdelijkheid is een treffende titel en geeft helder aan wat er momenteel speelt in binnensteden. Pop-up werd lang gezien als een leuke speeltje voor invulling van leegstand. Tegenwoordig is het een serieuze business, uitgevoerd door lokale ondernemers maar ook door grote multinationals. Langzaamaan dringt dit door. De vastgoedwereld ziet de vraag naar ‘flexgoed’ toenemen en beseft dat dit nodig is om publiek te trekken. David constateert terecht dat dit een omschakeling vraagt in management en handelingswijzen. Tegelijk zal de huurwetgeving moeten worden aangepakt en meer ruimte moeten gaan bieden.

4 SPELERS, SPEL EN SPEELVELD

Spelers, spel en speelveld: Naar een actorgerichte aanpak van centrumgebieden

Bart de Zwart

is docent-onderzoeker bij het lectoraat De Ondernemende Regio van Fontys Hogescholen en projectleider van het onderzoeksprogramma De Ondernemende Binnenstad.

Bart de Zwart & Jaap Kaai

De aard van de opgaven in de grote, middelgrote en kleine gemeenten verschillen onderling, toch lijken de visies op de oplossing opvallend eensgezind. Overal klinkt het pleidooi voor meer en betere samenwerking. Of dit nu via platformoverleg is, een ondernemersfonds, of een bedrijveninvesteringszone (BIZ). Het belang van samenwerking is binnen het Nederlandse discours zelfs zodanig gemeengoed dat het welhaast politiek incorrect lijkt om het nut en de noodzaak ervan ter discussie te stellen. De vraag dringt zich niettemin op of elke vorm van samenwerken even effectief is en wat onder goede samenwerking mag worden verstaan.

Samen praten

Binnen de context van binnenstads- en centrummanagement draait samenwerken in veel gemeenten in de eerste plaats om samen praten. Die dialoog is een mooi begin, zeker voor het kweken van draagvlak en vertrouwen, maar de praktijk wijst uit dat woorden niet automatisch leiden tot daden.

Jaap Kaai

**is zelfstandig adviseur en lid van het Expertteam Winkelgebieden.
Hij houdt zich bezig met het speelveld tussen retail, vastgoed en ruimtelijke ordening. Hoe kunnen we ondernemers zo goed mogelijk faciliteren, waar heeft de consument behoefte aan en hoe maken we centrumgebieden toekomstbestendig? Dit zijn vraagstukken waar Jaap dagelijks mee aan de slag gaat.**

Een belangrijke succesfactor voor vruchtbare centrumsamenwerking is de bereidheid en het vermogen van partijen om daadwerkelijk te investeren. Een ondernemersfonds of BIZ legt hiervoor een goede eerste basis. Er dient echter ook te worden nagedacht over hoe deze middelen zo effectief mogelijk kunnen worden ingezet.

Effectiviteit draait daarbij om de gerealiseerde 'output' in relatie tot de gewenste 'outcome'. Maar ook om de mate waarin met gemeenschappelijke middelen een hefboomwerking kan worden gerealiseerd. In de praktijk blijkt dat het handelingsrepertoire van centrumsamenwerkingen helaas vaak nog beperkt is tot evenementenplanning, straatversiering, gratis wifi en citymarketing. Allemaal nuttig en zeer zichtbaar, maar de uitdagingen waar gemeenten voor staan, vragen naast 'quick wins' ook om meer strategische invullingen. Afspraken, bijvoorbeeld, over ingrijpende kwesties zoals de herstructurering van de binnenstad, over krimp van het winkelaanbod of over functionele transformatie.

De koek vergroten of gedeelde smart

Het laaghangende fruit is een eerste stap om vertrouwen op te bouwen. Het is echter niet zonder meer een voldoende basis voor de duurzame samenwerking die nodig is om te komen tot substantiëlere ingrepen. Niet alleen is het een grote stap van de aanleg van gratis wifi naar stedelijke herverkaveling, er is ook sprake van andere belangen. Samenwerken met als doel de koek voor iedereen groter te maken is bovendien van een andere orde dan samenwerking die erop gericht is om samen de pijn te verdelen. In dat laatste geval gaan er namelijk andere krachten en gedragingen een rol spelen. Stakeholders keren zich naar binnen, stellen andere prioriteiten en zetten eigen belangen voorop. Daar waar eerder het gemeenschappelijke doel duidelijk was en gedragen leek, worden nu de conflicterende belangen zichtbaar en ontstaat niet zelden een impasse.

Een bijkomende complicatie is dat voor strategische samenwerking ook andere partijen nodig zijn. Een achilleshiel daarbij is de rol van de vastgoedsector. Vooral kleine gemeenten hebben moeite om deze spelers überhaupt aan tafel te krijgen. Maar ook in grotere gemeenten, zoals Eindhoven of Tilburg waar vastgoedeigenaren via bijvoorbeeld een BIZ-heffing een financiële bijdrage aan de centrumontwikkeling leveren, blijft de actieve betrokkenheid van het vastgoed een uitdaging. De beweegredenen van beleggers zijn voor partijen buiten het vastgoed vaak een black box en bovendien spreken publieke en private spelers verschillende talen.

Van stakeholders naar actoren

Een interessante denkrichting om uit

deze impasse te geraken is het verbinden van belangen aan daadkracht. Veel samenwerkingsvormen zijn momenteel nog vrij eenzijdig gericht op het behartigen van belangen. Hoewel het belangrijk is om in stedelijke ontwikkelingsprocessen belanghebbenden te identificeren en hen te betrekken bij besluitvorming is draagvlak alleen niet voldoende. Er zal ook handelingscapaciteit moeten zijn. We spreken in dat perspectief niet zozeer over stakeholders maar over actoren: partijen die in staat zijn om met hun handelen de ontwikkeling van een plek te beïnvloeden.

Wie vanuit een actor-relationele benadering naar het centrum kijkt, gaat op zoek naar mogelijkheden om werk met werk te maken. Bijvoorbeeld door investeringsagenda's van verschillende partijen met elkaar te verbinden, door beheer- en onderhoudsactiviteiten af te stemmen, of door te prospecteren naar een gezamenlijke waardepropositie. Deze manier van samenwerken vergt van de betrokkenen een gedeeld begrip van het krachtenveld in het centrum. Inclusief de rollen en posities die de verschillende spelers hierin innemen.

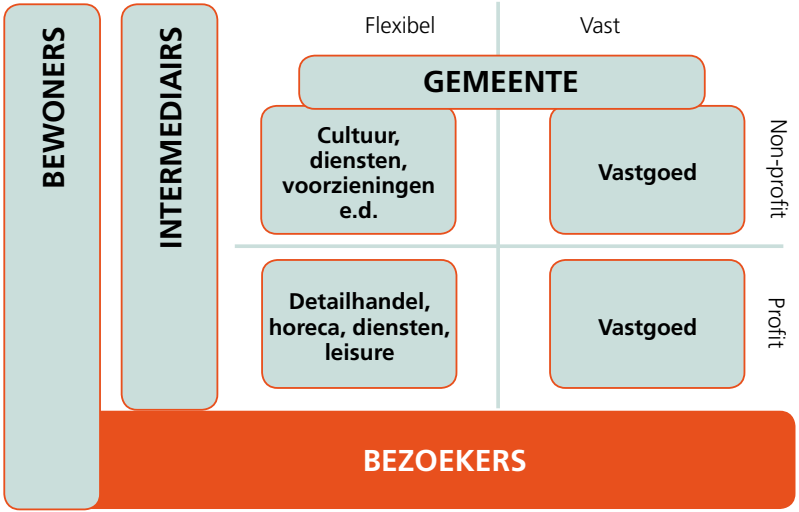
Daarbij valt in de eerste plaats te denken aan inzicht in ruimtelijk-economische relaties, maar ook aan juridische verbintenissen, financiële afhankelijkheden, of zelfs emotionele binding. Het is belangrijk dat actoren – zowel profit als non-profit – elkaars bedrijfsvoering leren kennen, dat er erkenning is van de uiteenlopende verdienmodellen van de betrokken partijen, evenals eenieders (financiële) draagkracht en daadkracht. Ruimtelijke flexibiliteit (in hoeverre kan een speler zijn activiteiten verplaatsen), investeringshorizon (hoe ver kan een speler vooruit kijken), risicobereidheid (hoeveel armslag heeft een speler) en ondernemerschap (hoe wendbaar is een speler) zijn daarnaast relevante factoren die de handelingsruimte van een actor kunnen bepalen. Gezamenlijk geven deze variabelen het krachtenveld van de binnenstad vorm.

Krachtenveldanalyse

Het Expertteam Winkelgebieden heeft samen met het lectoraat De Ondernemende Regio van Fontys Hogescholen een quickscan ontwikkeld om het krachtenveld van actoren in een binnenstad in kaart brengen.

Het doel van deze scan is het verkrijgen van inzicht in de onderlinge relaties tussen centrumactoren, alsmede het differentiëren tussen verschillende typen (retail)ondernemers, vastgoedpartijen en intermediairs.

De quickscan bestaat uit twee onderdelen: (1) Een inventarisatie van de lokale dynamiek, waaronder mutaties en veranderingen in aanbod, planontwikkeling, centrumvisie- en beleid, bereikbaarheid en parkeren, en een overzicht van stakeholders en eigendomsverhoudingen (detailhandel, horeca, vastgoed (lokaal en institutioneel), wonen, cultuur, sociaal-maatschappelijk, onderwijs, kerkgenootschappen, enzovoort). En (2), een interactieve werksessie waarbij door middel van een rollenspel de uitgangspositie en het 'businessmodel' van elk van de actoren worden verkend.



Figuur 1: Schematisch overzicht centrumactoren (bron: Expertteam Winkelgebieden)

De quickscan resulteert in een krachtenveldkaart die afwijkt van een reguliere stakeholderanalyse. Een stakeholderanalyse geeft vooral zicht op de belanghebbenden die actief zijn in een centrumgebied. Deze krachtenveldanalyse gaat een stap verder en brengt ook de business- en organisatiemodellen van de actoren in beeld.

Casus Deurne

De quickscan is getest tijdens een werksessie in het centrum van Deurne op 26 juni 2017. Bij deze werksessie waren actoren uit verschillende geledingen van de Deurnese samenleving betrokken, waaronder detaillisten en horecaondernemers, vastgoedeigenaren, bewoners, culturele en maatschappelijke organisaties, alsmede vertegenwoordigers van centrummanagement, makelaardij, bankwezen en de gemeente. In de sessie zijn de verschillende businessmodellen van detailhandel, horeca, culturele instellingen en vastgoedpartijen verkend. Daarnaast is, aan de hand van concrete praktijksituaties, de betrokkenheid van deze partijen bij de opgaven in het centrum besproken.

Terugkerende vraagstukken die daarbij aan de orde kwamen, waren de omvangrijke winkelleegstand, de entree van het centrum vanaf het NS-station, en de impact van het plan Wolfsberg (2006-2010). Deze multifunctionele centrumontwikkeling, bestaande uit tienduizend vierkante meter winkeloppervlak (deels vervanging van bestaand aanbod), een parkeergarage, appartementen en een groot cultuurcluster, werd opgeleverd tijdens het hoogtepunt van de economische crisis en heeft een zware wissel getrokken op de vitaliteit van het centrum.

De laatste jaren is sprake van aanhoudende leegstand en de regionale verzorgingsfunctie die het centrum van oudsher had, lijkt langzaamaan te vervlakken. Deurne is toe aan een herpositionering. Overheid, centrumondernemers en vastgoedeigenaren

erkennen dit en zijn hier volop mee bezig. Dragende krachten zijn de gemeente, het centrummanagement en verschillende lokale ondernemers en vastgoedeigenaren. Hoewel er dus volop energie is, verlopen de processen niet altijd even soepel en duurt het lang voordat iets daadwerkelijk is gerealiseerd.

Verschillende perspectieven

De werksessie bevestigde dit beeld. De politieke en maatschappelijke wil is er, maar toch verlopen processen vaak traag en stroperig. Eén van de oorzaken is dat spelers onvoldoende op de hoogte zijn van elkaars handelings- en belevingswereld. Daarnaast – en wellicht nog wel belangrijker – blijkt dat actoren de consequenties van deze verschillende oriëntaties niet goed kunnen overzien. Uiteenlopende termijnperspectieven, maten van lokale betrokkenheid en risicobereidheid leiden tot andere opvattingen en keuzes.

Lokale ondernemers zijn bijvoorbeeld voornamelijk bezig met de orde van de dag: het runnen van de winkel en het binnenhalen van zoveel mogelijk bezoekers en omzet. Zij zijn heel creatief in het verzinnen van acties en evenementen die daarop gericht zijn. Minder bedreven zijn ze in het beoordelen van abstracte voorspiegelingen van langetermijnontwikkelingen, laat staan dat zij de mogelijkheid hebben om hierin te participeren. Een verhuizing vergt een investering in een nieuwe inrichting en er moet rekening worden gehouden met een aanvangsverlies. Dit zijn substantiële risico's voor een ondernemer die veelal de handen vol heeft aan de alledaagse dynamiek van de markt.

Daar waar ondernemers behoefte hebben aan korte termijnen, flexibiliteit en aanpassingsvermogen, daar zijn vastgoedinvesteerders juist gebaat bij zekerheid en continuïteit. Zij investeren grote bedragen en kunnen dit alleen bij een gegarandeerd rendement. Tegelijk zijn aanpassingen aan het vastgoed niet altijd eenvoudig te realiseren. Ook bijsturing vraagt voorbereiding en tijd. Dit langetermijnhandelen kan, op zijn beurt, ervoor zorgen dat lokale ondernemers niet investeren. Bijvoorbeeld omdat de overbrugging te lang is. Vastgoedeigenaren kunnen zo het momentum van de lokale ondernemers missen. In de werksessie was een aantal particuliere beleggers aanwezig die dit probleem doorzagen. Juist door hun lokale kennis waren zij in staat om mee te denken met ondernemers en te zoeken naar kansen. Een enkeling ging zelfs verder dan dat en hielp ondernemers ook met financiële investeringen.

Dergelijk maatwerk is voor institutionele beleggers vaak niet weggelegd. Zij beschikken over te weinig lokale kennis en begrip, waardoor zij niet de mogelijkheid hebben, of niet krijgen, om mee te denken met de lokale ondernemers en daar waar nodig te schuiven en te herpositioneren. Anderzijds is het voordeel van de institutionele belegger dat deze beschikt over veel meer (financiële) armslag, wat ruimte geeft om bijvoorbeeld kortetermijnverliezen te dragen. Iets wat juist weer voor lokale vastgoedeigenaren lastig kan zijn.

Situationeel handelen

Bovenstaande voorbeelden tekenen het lokale krachtenveld en de verschillen in perspectieven van de actoren. Dergelijke factoren zijn zeer relevant bij centrumontwikkelingen en kunnen deze maken of breken. Nog belangrijker is het om bij samenwerkingen doelgericht in te

spelen op deze verschillen. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van de uiteenlopende kennis, handelingsmogelijkheden en termijnvisies van lokale en bovenlokale spelers. Het maatwerk van een lokale vastgoedeigenaar kan zo gepaard worden aan de lange adem van een institutionele belegger, of de creativiteit van een starter aan de ervaring van een gevestigde ondernemer. Op deze manier worden gelijktijdig vernieuwing en continuïteit van het centrum geborgd en een win-winsituatie gecreëerd.

De werksessie in Deurne wees bovendien uit dat de interactie tussen actoren sterk situationeel van aard is. In plaats van dat er sprake is van een vastomlijnd speelveld, met vaste spelers in vaste posities, blijkt in de praktijk dat de relaties tussen actoren vorm krijgen in concrete situaties. Situaties zoals de verplaatsing van een ondernemer met groeiambities van een B- naar een A-locatie, de transformatie van een 'rotte kies' naar een culturele bestemming, de huisvesting van een innovatieve starter als aanjager van een probleemlocatie, of de integrale aanpak van een beeldbepalende aanloopstraat. In elk van deze situaties dienen de spelers, binnen de gegeven spelregels, het spel opnieuw uit te vinden.

Institutionele belegger

De belegger bezit een omvangrijke (inter-) nationale vastgoedportefeuille, vaak bestaand uit grote objecten met meerdere verhuurbare eenheden. Het is een professionele zakelijke organisatie; kapitaalkrachtig en met investeringsvermogen. De belegger voelt weinig pijn van individuele leegstand. Wil bij voorkeur niet afwaarderen en is niet geneigd om huurprijzen aan te passen. Het bedrijf wordt lokaal vertegenwoordigd door een intermediaire vastgoedmanagementorganisatie. De eigenaar zelf is vaak moeilijk bereikbaar. Er wordt gewerkt met een langetermijnhorizon, en er is beperkte binding met de plek. Investeringen worden top-down bepaald vanuit de strategie van de totale portefeuille.

Particuliere belegger

Lokale partij met regionale vastgoed-portefeuille van enkele tientallen panden. Dikwijls een familiebedrijf met relatief veel binding met de plek. Veelal gemengde portefeuilles; organisch gegroeid. Lage financieringsgraad en daardoor relatief flexibel bij het bepalen van huurprijsniveaus. Wil graag zakendoen; blinkt uit in handelsgeest en 'boerenslimheid'. Veelal goede kapitaalbasis en enig investeringsvermogen.

1e/2e-generatieondernemer

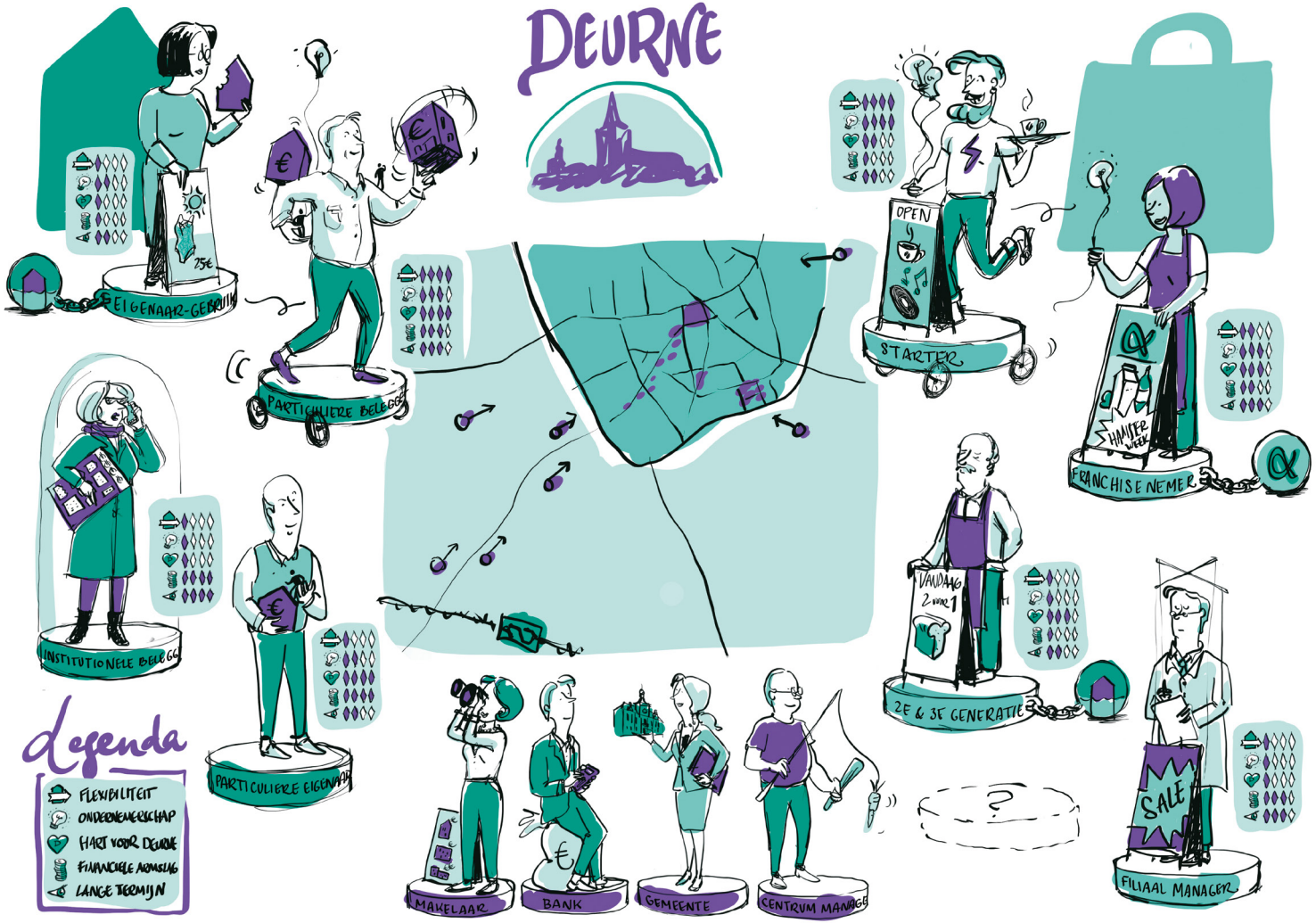
Deze ondernemer heeft de zaak overgenomen van een voorganger (bijvoorbeeld ouders). Denkt meer als winkelier dan als ondernemer. Hecht veel waarde aan quick wins zoals (gratis) parkeren, fysieke exposure of openingstijden. Kent zijn klanten, maar heeft minder oog voor innovaties in de markt. Mist daardoor soms de boot. Heeft tijdens de crisis het hoofd boven water kunnen houden door binding van trouwe klanten en (indien eigenaar-gebruiker) door in te teren op zijn vastgoed. Is nu vaak aan het overleven. Zou soms misschien liever stoppen (pensioen), maar zit 'vast' omdat er geen opvolging voor de zaak is en het pand onder water staat.

Filiaalhouder

Lokale uitbater van een landelijke keten. Gaat alleen over de bedrijfsvoering, strategische keuzes worden door het hoofdkantoor gemaakt. Hoofdkantoor is moeilijk bereikbaar, trekt eigen plan en laat zich vaak weinig gelegen liggen aan lokale plannen en initiatieven. Pand is in eigendom van de keten of wordt centraal gehuurd. Food-ketens doen het vaak goed (bijvoorbeeld supermarkten), non-food heeft het juist moeilijk. De afgelopen jaren hebben uitgewezen dat deze ketens zomaar kunnen omvallen. Veel ketens krimpen ook in aantal vestigingen.

Starter

Energieke, vaak jonge, ondernemer. Heeft duidelijke ideeën over wat hij/zij met de business wil. Kiest bewust voor deze plek als vestigingslocatie. Heeft weinig kapitaalkracht en is aangewezen op externe financiering en lage huren. Helaas niet altijd succesvol en daardoor voor andere partijen risicovol als zakelijke partner. Kan bij succes uitgroeien tot 'local hero' of retailer met meerdere vestigingen in de regio.


DEURNE
EIGENAAR-GEBRUIK
PARTICULIERE BELEGG
INSTITUTIONELE BELEGG
PARTICULIERE EIGENAAR
OPEN
STARTER
HAMTER WEEK
FRANCHISE NEMER
VANDAAG 2 voor 1
2E & 3E GENERATIE
SALE
FILIAAL MANAGER
MAKELAAR
BANK
GEMEENTE
CENTRUM MANAGER
?
legenda
FLEXIBILITEIT
ONDERNEMERSCHAP
HART VOOR DEURNE
FINANCIELE AFDRACHT
LANGE TERMIJN

Bewegingsruimte

Een rol die tot dusver nog enigszins onbesproken is gebleven is die van de intermediaire partijen. Spelers zoals het centrummanagement en de gemeente, maar ook makelaars, banken of woningcorporaties. Deze actoren zijn vaak geen directe belanghebbende van het centrumgebied – hoewel zij soms ook als vastgoedeigenaar aan tafel zitten –, maar zij kunnen met hun handelen wel een doorslaggevende invloed uitoefenen op de ontwikkelingen die er plaatsvinden. Bijvoorbeeld door vanuit een onafhankelijke rol mee te denken, of als bemiddelaar tussen partijen op te treden. Maar ook door doelgericht obstakels weg te nemen – bijvoorbeeld op het gebied van financiering, risico's, regelgeving of de beschikbaarheid van alternatieve locaties – en daardoor andere actoren (ondernemers, eigenaren) in staat te stellen om te bewegen.

Een andere groep actoren die nog niet in beeld is geweest zijn de bewoners. Binnen het gangbare denkraam over stakeholders in binnensteden wordt deze doelgroep vaak vooral als een passieve belanghebbende gezien. Een heterogene groep die economisch gewenste ontwikkelingen kan blokkeren wanneer deze een inbreuk zijn op het woongenot of de leefbaarheid. Bewoners – zeker wanneer het eigenaren betreft – vormen echter ook een positieve kracht. Bijvoorbeeld waar het gaat om het verbreden van investeringen in, of onderhoud aan, het vastgoed of de openbare ruimte. Dat laatste geldt ook voor non-profit instellingen zoals welzijns-, onderwijs- of cultuurvoorzieningen. Hun bedrijfsvoering is weliswaar niet economisch gedreven – en hun investeringsmogelijkheden soms beperkt – maar ook zij beschikken over het nodige (vaak onderbenutte) ondernemerschap. Met de groeiende noodzaak van diversificatie van het centrumgebied zullen we dergelijke niet-commerciële 'businessmodellen' steeds vaker in de binnenstad gaan zien.

Dat laatste brengt ons terug bij het startpunt van deze bijdrage, namelijk de noodzaak om bij samenwerkingen rond centrumontwikkelingen niet alleen rekenschap te geven van uiteenlopende belangen van de gangbare hoofdrolspelers (detailhandel, horeca, vastgoed), maar om aandacht te hebben voor, in te spelen op, en gebruik te maken van de handelingscapaciteit van álle betrokken actoren in al hun onderlinge diversiteit. Door mee te denken met elkaars behoeften, mogelijkheden en beperkingen, en waar mogelijk belemmeringen weg te nemen, kan de handelingsruimte voor gezamenlijke actie alleen maar worden vergroot.

De illustraties bij dit artikel zijn gemaakt door Kanai (www.kanai.nl). Deze zijn afkomstig uit het visuele verslag dat is gemaakt van de werksessie in Deurne.

5 BELEEF DE BERGEN

Beleef De Bergen

Kirsten Verharen

heeft 2016 de opleiding Vastgoed & Makelaardij afgerond. Tijdens haar afstudeerstage heeft zij onderzoek gedaan naar het op korte termijn verbeteren van de beleving en bedrijvigheid in de wijk 'De Bergen' in Eindhoven. Momenteel volgt zij een traineeship bij Aethon en Habitask.

Kirsten Verharen

Hoewel ik net buiten het Berggebied in Eindhoven woon, kom ik er dagelijks. Als onderdeel van mijn fietsroutes naar werk, studie of sport, maar ook voor de dagelijkse boodschappen. Het winkelgebied van De Bergen stond in 2015 op de achtste plaats van de top tien van leukste winkelstraten van Nederland. Wat mij echter opviel zijn de grote verschillen binnen het 'quartier vivant' van Eindhoven.

De Kleine Berg en de Bergstraat herbergen veel kleine, unieke winkels en veel bruisende terrassen. Dit vormt een contrast met de Grote Berg en de Willemstraat. Deze straten kenmerken zich door meer leegstaande, commerciële ruimtes en de aanwezigheid van nachtwinkels en coffee- en seksshops. Uiteraard is er ook een verschil in wegprofiel en hebben deze laatstgenoemde straten te maken met doorgaand verkeer. En dan niet te vergeten het voormalige Luciferterrein: tientallen jaren vormde deze locatie een kale vlakte in het hart van De Bergen. In 2015 heeft het terrein eindelijk een tijdelijke bestemming gekregen en werd het ingericht als stadstuin. Dit is slechts van korte duur geweest. In 2018 is de bouw van een hotel van start gegaan.

Beleving verbeteren

Tijdens de vele bezoeken aan het Berggebied is bij mij de vraag ontstaan: 'Hoe kan de beleving voor de bewoners en de bedrijvigheid voor alle ondernemers van het woon-werk-winkelgebied De Bergen op korte termijn verbeterd worden?' Tientallen interessante gesprekken, eigen observaties, ervaringen en theorieën hebben geleid tot een beeldvorming over de beleving en de bedrijvigheid in de wijk De Bergen. Dit is de basis voor onderstaande verbeterpunten:

- De groene Bergen

Het stimuleren van het vergroenen van De Bergen en het opstarten van de pilot 'The Green Facade' die uiteindelijk moet leiden tot groenere gevels en groenere daken.

- De schonere Bergen

Onderzoeken of de overlast van de bestelwagens van pakketdiensten (online aankopen) beperkt kan worden door het realiseren van een afhaalpunt in De Bergen of door een alternatieve manier van afleveren.

- De flexibele invulling van de winkelleegstand in De Bergen

Vastgoedeigenaren wijzen op de mogelijkheden die er als gevolg van een steeds dynamischere en flexibelere maatschappij zijn om de leegstand van panden en braakligging van terreinen zoveel mogelijk te beperken.

- Het gezicht van De Bergen

De slogan 'Beleef De Bergen' uitdragen via de bewoners- en de ondernemersverenigingen. Dit moet het Berggebied een eigen 'smoel' geven.

Het initiëren van deze initiatieven kan vanuit de Bewonersvereniging De Bergen aangestuurd worden. Zij kunnen in hun omgeving iemand aanstellen. Deze 'woon-ondernemer' onderneemt namens de bewonersvereniging actie en communiceert met alle betrokkenen.

Reactie uit het werkveld

Jaap Kaai

is zelfstandig adviseur en lid van het Expertteam Winkelgebieden. Hij houdt zich bezig met het speelveld tussen retail, vastgoed en ruimtelijke ordening. Hoe kunnen we ondernemers zo goed mogelijk faciliteren, waar heeft de consument behoefte aan en hoe maken we centrumgebieden toekomstbestendig? Dit zijn vraagstukken waar Jaap dagelijks mee aan de slag gaat.

Hier zijn interessante verbeterpunten benoemd. De inrichting van de openbare ruimte wordt steeds bepalender voor het gebruik en functioneren van een gebied. Om dit te stimuleren is het naar mijn idee goed om de verbeterpunt vooral projectmatig in te steken. Zeker als daar bewoners en vrijwilligers bij worden betrokken. Zij zijn eerder te porren voor (korte) afgebakende projecten dan voor langdurige complexe processen. De gemeente kan hier het initiatief nemen en processen begeleiden.

Café-Bar Proud B
SOUZZ
PHILIP

ONDERSCHEIDINGS-KRACHT

DE ONDERNEMENDE BINNENSTAD

Fontys

DE ONDERNEMENDE REGIO

Colofon

Deze publicatie maakt onderdeel uit van een serie van vijf cahiers die worden uitgegeven door het lectoraat De Ondernemende Regio van Fontys Hogeschool Management Economie en Recht ter gelegenheid van de afronding van het onderzoeksprogramma De Ondernemende Binnenstad. Dit onderzoeksprogramma heeft gelopen van 1 april 2016 tot en met 31 augustus 2018 en werd financieel mogelijk gemaakt door een innovatiesubsidie uit de regeling RAAK-Publiek van Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA.

Uitgever
Fontys Hogeschool Management Economie en Recht, Eindhoven

Redactie
Bart de Zwart (hoofdredacteur), Tara Pijs, Nico Schram

Vormgeving
Canon Design Studio

Coverfoto
Bas Gijselhart | BASEPHOTOGRAPHY

ISBN/EAN: 978-90-5284-642-2
NUR: 805

Bibliografische notatie
B.A.M. de Zwart, T.S. Pijs, N.B. Schram (eds.). (2018). De Ondernemende Binnenstad. 5 Cahiers: De factor mens, Organisatiekracht, Onderscheidingskracht, Betaalbaarheid, Vitaliteit. Eindhoven: Fontys Hogeschool Management Economie en Recht

Copyright © 2018
Niets uit deze uitgave mag geheel of gedeeltelijk worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. Ondanks zorgvuldige redactie kan het voorkomen dat er onjuistheden in deze uitgave staan. Fontys Hogeschool Management Economie en Recht is hiervoor niet aansprakelijk. Acquisitie op basis van deze uitgave wordt niet op prijs gesteld.

Inhoudsopgave

Colofon	**2**
1. De binnenstad in de etalage	**5**
2. Citymarketing van de binnenstad	**9**
3. Van place to buy naar place to meet	**17**
4. Binnenstadsbezoek zonder koopmotief	**21**
5. Ieder mens ontwikkelaar	**27**

TRIDEL
Sun Life Financial

1 DE BINNENSTAD IN DE ETALAGE

De binnenstad in de etalage

Bart de Zwart

is docent/onderzoeker bij het lectoraat De Ondernemende Regio van Fontys Hogescholen en projectleider van het onderzoeksprogramma De Ondernemende Binnenstad.

De binnenstad is het visitekaartje van een gemeente. De beeldvorming van een stad of dorp wordt voor een belangrijk deel bepaald door de indruk die het centrum op mensen maakt. Publieke en private partijen doen daarom hun best om de aantrekkingskracht van het centrum te vergroten. Met evenementen, met iconische kunst en architectuur, of met investeringen in de aankleding van de openbare ruimte.

Een typisch verschijnsel dat zich daarbij voordoet is wat socioloog John Urry de 'tourist gaze' (1990) heeft genoemd. Bestuurders en beleidsmakers bekijken hun gemeente graag door de ogen van een buitenstaander. Wanneer een plek aantrekkelijk genoeg is voor bezoekers, dan is deze waarschijnlijk ook aangenaam voor de eigen bewoners om te wonen, te werken en te verblijven, zo lijkt de gedachte. De binnenstad is, kortom, niet alleen een plek waar spullen in de etalage liggen, het centrum is in feite steeds meer zelf de etalage waar de stad zijn vermarktbare kwaliteiten aan de buitenwereld presenteert.

De marketing van stedelijke gebieden heeft zich in de voorbije anderhalve eeuw ontwikkeld tot een serieuze professie. Van de onbeholpen pogingen van vroege reclamemakers om Engelse badplaatsen

aan te prijzen om hun heilzame bronnen en verkwikkende zeelucht, is de stap gezet naar *usp's, customer journeys, buyer personas en brand identities*. Moderne citymarketing draait om meer dan het verzinnen van platte slogans ('Eenmaal, andermaal, Stadskanaal'); het omvat uitgekiende strategieën om de stad voor het voetlicht te brengen bij economisch relevante doelgroepen.

Centra die gezegend zijn met een historisch stadsgezicht lijken daarbij in eerste instantie een voorsprong te hebben. Plaatsen als Haarlem, Utrecht en Den Bosch scoren steevast bovenin de periodieke ranglijsten van bijvoorbeeld de Atlas voor Gemeenten. Maar mooi zijn alleen is niet genoeg. Een binnenstad moet ook een aansprekend programma hebben; er moeten voorzieningen zijn, bereikbaarheid, activiteiten en bovenal – het modewoord van nu: beleving.

Aantrekkelijkheid is bovendien een relatief begrip. Vaak willen gemeenten vooral aantrekkelijker zijn dan de buren. Paradoxaal genoeg doen binnensteden daarbij meestal allemaal hetzelfde. Een breed profiel lijkt aantrekkelijk om meerdere doelgroepen aan te spreken, maar draagt weinig bij aan de onderscheidingskracht. Omgekeerd kunnen scherpe keuzes en dito profilering leiden tot het uitsluiten van minder mobiele of kapitaalkrachtige groepen.

Uiteindelijk lijkt de werkelijke onderscheidingskracht van een centrum minder te maken te hebben met slimme marketing, grote evenementen, of strategisch uitgevent erfgoed, maar met het 'zachte' kapitaal van de stad: de mensen. In een tijdperk van oppervlakkige ervaringen en inwisselbare belevenissen, maken juist zij het verschil.

DE ONDERNEMENDE REGIO

Deze uitgave vormt een onderdeel van een serie van vijf cahiers over de binnenstad. Naast *Onderscheidingskracht*, verschenen in deze reeks ook cahiers over de thema's: *De factor mens, Vitaliteit, Betaalbaarheid en Organisatiekracht.*
Deze serie vormt de neerslag van het project De Ondernemende Binnenstad. In dit tweejarige programma (2016-2018) heeft het lectoraat De Ondernemende Regio van Fontys Hogeschool Management Economie en Recht, samen met een twintigtal publieke en private partners, praktijkgericht onderzoek gedaan naar de toekomst van de Noord-Brabantse stads- en dorpscentra. De Ondernemende Binnenstad werd mede mogelijk gemaakt door een stimuleringssubsidie uit de regeling RAAK-publiek van Regieorgaan SIA..

2 CITYMARKETING VAN DE BINNENSTAD

Citymarketing van de binnenstad

Cees-Jan Pen

is lector De Ondernemende Regio bij Fontys Hogescholen.

Peter Kentie

is directeur bestuurder van Eindhoven 365 en houdt zich bezig met de merkstrategie en marketingactivatie van de citymarketing voor Eindhoven sinds begin 2012. Peter is opgeleid als marketeer en grafisch vormgever aan de Academie voor Industriële Vormgeving Eindhoven. Hij was voorheen marketing- en mediamanager van PSV en CTO van Ilse media.

Cees-Jan Pen & Peter Kentie

Eenheidsworst

Aan het eind van de vorige eeuw ontstond steeds meer kritiek op de eentonigheid en homogeniteit van binnensteden. In die tijd verschenen geregeld artikelen over deze eenheidsworst (Bikker-Otten, 1998). Vaak werd dit fenomeen gekoppeld aan toenmalige grote ketens als Blokker en V&D. Overal lijken dezelfde zaken te zijn met identieke etalages en uniforme lichtbakken. Als je een V&D zag, kunnen C&A, bekende drogisterijen en de Hema niet ver meer zijn. Of zoals Hospers (2011) aangeeft "we zijn terechtgekomen in een wereld van 'verblokkering' en 'McCities'". In het Verenigd Koninkrijk ontstond zelfs op initiatief van de New Economics Foundation een beweging Clone Town Britain: "The report shows how retail spaces once filled with a thriving mix of independent butchers, newsagents, tobacconists, pubs, bookshops, greengrocers and family owned general stores are fast being filled with faceless supermarket retailers, fast-food chains, mobile phone shops and global fashion outlets… Clone Town Britain proposes a manifesto for the return of diversity to our high streets". Maar ook recent zijn de zorgen niet verdwenen "Clone Towns: British towns in danger of becoming identical and soulless" (Owen, 2014). Dit heeft uiteindelijk ook geresulteerd in officiële regeringsdocumenten ter voorkoming van de 'death of the high street'. In de Verenigde Staten vormen de honderden monofunctionele malls de eenheidsworst en is er zelfs een formeel verband: deathmalls.com. Gelukkig is de Nederlandse situatie totaal anders en kennen we nog een fijnmazige retailstructuur. Afgelopen voorjaar lanceerde de Franse overheid een

> **Sinds de crisis en mede door vele faillissementen in de retail is het roer in binnensteden drastisch omgegooid**

omvangrijk investeringspakket van €5 miljard om de 222 middelgrote centra, die jarenlang waren veronachtzaamd als gevolg van perifere winkels, een impuls te geven (O'Sullivan, 2018).

Crisis als kans

Sinds de crisis en mede door vele faillissementen in de retail is het roer in binnensteden drastisch omgegooid. De te eenzijdige focus op retail werd doorbroken en centra moesten weer bruisen en kloppen. Natuurlijk vertonen de zogenaamde hoofdwinkelstraten (A-locaties) nog wel de nodige eentonigheid met alleen de bekende namen van ketens, want dit is en blijft wat menig winkelend consument nog steeds wil. Toch bevindt menig binnenstad zich in de transitie van 'place to buy' naar 'place to be'. Het draait veel meer om beleving, diversiteit, kwaliteit en reuring. Hierbij wordt meer ingezet op horeca, wonen, werken, cultuur, evenementen, kwaliteit van de openbare ruimte en vergroening/verduurzaming. Binnensteden moeten meer onderscheidend worden, inspelen op hun eigen dna en gerichter inzetten op citymarketing. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat, vergeleken met de ons omringende landen, onze binnensteden er relatief goed voor staan. Het Planbureau voor de Leefomgeving toonde dit in het rapport De Veerkrachtige Binnenstad uit 2015 helder aan (Evers, 2015). Het PBL concludeert: "vitaliteit van de Nederlandse binnenstad staat hoog op de politieke agenda. Oplopende (winkel-) leegstand heeft geleid tot angst voor steden met een volledig uitgeholde kern, waar vrijwel niemand woont of werkt. Uit analyses van het PBL blijkt dat die angst grotendeels ongegrond is". Eigen analyses tonen ook aan dat zeker grotere steden vol inzetten op de binnenstad als 'place to be'. In het rapport De Binnenstad als Buitenkans uit 2015 hebben Herbert ter Beek en ik tientallen binnenstadvisies geanalyseerd. Rode draad is de nadruk op verdichten, kiezen en werken aan organisatiekracht (Ter Beek, 2015). Voorliggende bijdrage richt zich op het werken aan onderscheidende centra, keuzes maken en marketen van de binnenstad. Illustratief voor de andere kijk op binnensteden is dat het thema voor het Nationaal Congres Citymarketing in 2016 draaide om de binnenstad. Het Netwerk Citymarketing Nederland organiseerde op 15 mei 2018 een congres waarin ik de kern van voorliggend artikel presenteerde. Binnensteden moeten zich profileren, door minder op elkaar te lijken en een eigen karakter te ontwikkelen. Binnensteden moeten een eigen profiel en 'DNA' ontwikkelen en cultiveren. Consumenten gaan niet voor eenheidsworst, maar voor authenticiteit en eigenzinnigheid. Zo wordt citymarketing weer extra relevant voor de transitie waarin binnensteden zich bevinden.

Marketing van de binnenstad

Gert-Jan Hospers heeft zich nadrukkelijk verdiept in de zin en onzin van citymarketing van onder andere binnensteden. Hij typeert citymarketing als "een langetermijnproces

dat bestaat uit verschillende, met elkaar samenhangende activiteiten gericht op het aantrekken van specifieke doelgroepen voor een bepaald gebied" (Hospers, 2011, p. 14). In zijn boek Er gaat niets boven Citymarketing (2011) gaat Hospers nadrukkelijk in op de succesvolle marketing van Groningen en de lessen voor binnensteden. Met name Eindhoven365 heeft - vergelijkbaar met de structurele aanpak van Groningen - het meest succesvol voortgebouwd op de noodzaak drie keuzes te maken: merkidentiteit, kerndoelen en schaal waarop je de concurrentie aangaat. De marketing van Eindhoven zet nadrukkelijk in op het motto 'wie kiest, wordt gekozen'. Uit de evaluatie van Berenschot blijkt dat dit motto heeft gewerkt: "Er is een heldere focus op hightech en design. Eindhoven 365 staat midden in de samenleving en verbindt vele activiteiten slim aan de gekozen inhoudelijke focus" (Baan et al., 2016, p. 7). De stad kiest voor TDK: techniek, design en kennis. Waar de jury van Nationale Citymarketing Trofee Eindhoven als het Real Madrid van de citymarketing bestempelde, typeert Binnenlands Bestuur Eindhoven als volgt: "Eindhoven is de Aboutaleb van de citymarketing" (Delaere, 2017, p. 16). In dit interview wordt de kern van het succes door directeur Kentie omschreven: "Wij zijn inderdaad niet het mooiste meisje van de klas, maar wel het spannendste meisje […] heel weinig is hier authentiek, en daardoor is Eindhoven al heel vroeg begonnen om veel en actief te programmeren. Als je je omgeving qua 'looks' niet meehebt, dan zorg je ervoor zorgen dat er veel te doen is". Eindhoven365 wil bewust heel scherp kiezen. Bij alles wat zij doet, moet de vraag of het iets bijdraagt aan het aantrekken van internationaal talent, positief worden beantwoord. Wij vergelijken dat metaforisch met een winkel. In de etalage zet je de meest vernieuwende producten waarvan je weet dat ze opvallen bij je belangrijkste doelgroep, maar met een etalage alleen red je het niet. Je hebt ook een winkel met een sterke basiscollectie nodig om een fatsoenlijke boterham te verdienen.

Resultaten Eindhoven365

In de marketingstrategie van de Eindhovense binnenstad voegt Eindhoven365 als nieuwe dimensie het element van tijdelijkheid toe om iemand nieuwsgierig te maken naar de binnenstad. Ingezet wordt op een variëteit aan uitstralingen en activiteiten door het jaar heen. Eindhoven organiseert juist extra veel in de herfst- en winterperiode en hanteert als cruciale citymarketingles het motto om niet steeds hetzelfde te zijn en organiseren zoals je in menig binnenstad ziet. Door de focus op technologie, design en kennis kan het hele jaar een complementair verhaal worden verteld. Doel is te mikken op terugkerende bezoekers die geprikkeld worden en nieuwsgierig gemaakt worden. Anno 2018 ligt de nadruk op het toevoegen van nieuwe ervaringen, zowel visueel als inhoudelijk. Hierdoor vormt de bezoeker een beeld van de stad. Hogere doel is ook om bezoekers te verleiden zich er te vestigen of te gaan ondernemen, studeren of het netwerk te informeren over de stad. Door de merkpijlers technologie, design en kennis in de openbare ruimte te etaleren ontstaat een mix van permanente beelddragers, denk aan graffitimurals in opdracht en de citybeacons als informatiebron gekoppeld aan actief evenementenbeleid waar de merkpijlers in de tijdelijkheid maximaal tot leven komen. De Dutch Design Week is een sprekend voorbeeld van een take-over. Dat is de aanpak van Eindhoven. Uit de evaluatie van Berenschot (Baan et al., 2016, p. 7) blijkt

ook dat "Eindhoven365 een verbindende rol vervult door het uitdragen van het eenduidige beeldmerk van Eindhoven. Eindhoven365 is zeer vasthoudend aan de gekozen strategie en bijbehorend beeldmerk. Het is uniek dat zowel de city-marketing als de gemeente hetzelfde beeldmerk uitdragen. De consistente lijn hiervan is zichtbaar in de stad".

De cijfers voor de Eindhovense binnenstad zijn rooskleurig. De werkgelegenheid is gegroeid naar 22.000 banen (Theeuwen, 2018) en ook de bezoekersaantallen nemen jaarlijks toe met nu 325 miljoen euro omzet per jaar en meer dan 3.000 banen (Pen & Kentie, 2018). De binnenstad beschikt over het grootste ondernemersfonds in het land. Steden waar ondernemers in de binnenstad zich organiseren en, bijvoorbeeld, door middel van een ondernemersfonds middelen bij elkaar brengen voor gezamenlijke investeringen, zullen namelijk sterker uit de onderlinge concurrentiestrijd komen. Dit geldt zeker indien ook de vastgoedeigenaren bijdragen, letterlijk en figuurlijk, omdat hun rol bij veel ontwikkelingen cruciaal is. In de binnenstadsvisie staat helder omschreven dat de binnenstad "het

> **"De stad is nooit 'af': continu vernieuwen zorgt voor de noodzakelijke dynamiek**

al een aantal jaren goed doet in het bieden van een onderscheidend aanbod en als gewilde locatie voor (inter) nationale retailketens. De toeristische bestedingen zitten duidelijk in de lift. De gemiddelde hotelkamerbezetting stijgt en steeds meer internationale bezoekers weten de stad goed te vinden. Eindhoven kan winst behalen door meer in districten te denken met eigen profileringen. Zo kan Eindhoven heel selectief acquireren en zich openstellen voor nieuw aanbod. Ook kunnen we het aanbod nog beter op het experimentele karakter van Eindhoven afstemmen. Bijvoorbeeld door meer experimentruimte en gedeeld gebruik toe te staan. De stad is nooit 'af'. Continu vernieuwen zorgt voor de noodzakelijke dynamiek" (Gielen et al., 2016, p. 13).

TDK beleven en ervaren

Het uithangbord van de binnenstad is verbonden met de lokale identiteit. Vaak wordt het lokale verleden als uitgangspunt genomen zoals historische gebouwen, evenementen, bekende persoonlijkheden en lokale producten. Grote uitdaging voor Eindhoven is de TDK waar men zo sterk en bekend om is nadrukkelijk zichtbaar te laten zijn in de binnenstad. Belangrijkste is volgens Berenschot ook "de strategische keuze om ook daadwerkelijk als gemeente te investeren in de fysieke zichtbaarheid van design en technologie in de stad" (Baan et al., 2016, p. 7). Hospers (2011) noemt Gouda en Leerdam als voorbeelden van steden die hun identiteit actief uitdragen en daar profijt van hebben. Neem Gouda, dat zich als 'de kaashoofdstad' profileert, daarmee voortbouwend op zijn bekendste product. Leerdam kiest voor de lokale traditie van glasblazen. Na een bezoek aan het Nationale Glasmuseum en de

Glasfabriek gaan veel mensen nog even de binnenstad in. In Leerdam vind je glas zelfs in de openbare ruimte. Zaandam heeft haar stadshart ingrijpend verbouwd en nadrukkelijk ingespeeld op de Zaanse bouwwijze van de bekende Zaanse groene huisjes. De uitdaging voor Eindhoven is de heldere profilering en kracht van de slimste regio nog meer tot uiting te laten brengen in de binnenstad. Eindhoven heeft dringend instroom nodig van buitenaf. De lokale opleidingen leveren te weinig talenten af om alleen al het eigen business ecosysteem te voorzien, laat staan om ook nog 'foreign direct investors' te overtuigen in hun keuze voor Eindhoven als vestigingsplaats van Europese (hoofd)kantoren. De focus is tweeledig: 1. Eindhoven zal de kwaliteit van de openbare ruimte, het aanbod van cultuur, winkels, vrije tijd, horeca en ondernemerschap moeten verhogen naar internationaal niveau. 2. Eindhoven zal dat op een inspirerende wijze aan de wereld moeten laten zien, en daarmee nieuw talent naar de regio blijven trekken. Dat is concreet de toegevoegde waarde van Eindhoven365: Citymaking en Citymarketing. De stad wil behoren tot een informele groep van iets kleinere maar bijzonder energieke steden, die innovatief en vooruitstrevend zijn en daarmee veel aantrekkingskracht hebben op internationaal talent. De stad zal haar internationale liveability behoorlijk moeten verbeteren. Happiness en wellbeing worden meer en meer relevante thema's, want de quality of life in steden wordt voor talent ook belangrijker in hun vestigingskeuze. Uit onderzoek blijkt dat Eindhoven daarin achter loopt op concurrerende steden. Het zal dus de aandacht moeten vergroten voor feminisering van de stad, en versneld de achterstand wegwerken die is ontstaan op gebied van ruimtelijke kwaliteit, cultuur, vergroening en mobiliteit.

De trek naar de stad houdt de komende decennia aan. Hierdoor ontstaat een enorme vraag naar duurzame door technologie gedreven oplossingen. Cleantech wordt ook wel het nieuwe goud genoemd. De stad doet er daarom verstandig aan om focus vooral te leggen op talent met een affiniteit in dit domein van Cleantech. De creatieve bottom-up gegenereerde oplossingen die zij ontwikkelen, kunnen dan concreet ingezet gaan worden in het verbeteren van het klimaat, de veiligheid en de gezondheid in de stad. Met de visie van Eindhoven dat technologie niet als doel, maar als driver voor het verbeteren van het leven van mensen ingezet zou moeten worden, kan de stad pionier zijn in het aanpakken van grote maatschappelijke uitdagingen. Dit past erg goed bij de stad omdat zij durft te vernieuwen. Zo blijf je de slimste regio.

Literatuur

- *Baan, A.J., Das, L. & Wester, R., (2016), Stichting Eindhoven Marketing, Evaluatie. Utrecht: Berenschot Groep*
- *Bikker-Otten, G., (1998), Winkelstraten als eenheidsworst. Terdege, 21 januari 1998, 6-11.*
- *Delaere, M., (2017), Droom groot, kies extreem. Binnenlands Bestuur, 12, 16-18*
- *Evers, D. et al. (2015), De veerkrachtige binnenstad, Den Haag: PBL*
- *Gielen, V., Karssemakers, M., Moen, M, & De Greef, M., (eds). (2016) Binnenstad Eindhoven, Internationale hotspot en de weg daarnaartoe. Binnenstandsvisie Eindhoven. Eindhoven: Gemeente Eindhoven Programma- en Gebiedsmanagement*
- *Hospers, G.J., (2011), Er gaat niets boven citymarketing: hoe zet je een plaats op de*

kaart?, Haystack: Zaltbommel
- *Owen, J., (2014, 25 maart), Clone towns: British towns in danger of becoming identical and soulless, Independent*
- *O'Sullivan, F., (2018) France Plans an Extreme Makeover for Struggling Small Cities. Geraadpleegd op 13 mei 2018 van www.citylab.com/life/2018/05/france-action-coeur-de-ville-urbanization-small-cities/559349/*
- *Pen, C.J. & Kentie, P., (2018, 9 maart) De binnenstad moet er ook zijn voor kinderen en ouderen. Eindhovens Dagblad, p. 13*
- *Ter Beek, H. & Pen, C.J. (2014), De Binnenstad als Buitenkans. Den Haag: Platform31*
- *Theeuwen, M., (2018, 27 januari), Eindhoven is dé winkelstad. Eindhovens Dagblad, p. 1*

3 VAN PLACE TO BUY NAAR PLACE TO MEET

Van place to buy naar place to meet

Pascale Kievit

is Management Trainee Bouw & Vastgoed bij Lidl Nederland GmbH. In 2016 studeerde zij af bij de opleiding Vastgoed & Makelaardij en schreef zij de scriptie 'Van place to buy naar place to meet? Een combinatie van psychologie en vastgoed in de praktijk'. De scriptie werd geschreven in opdracht van Van Deursen Group, een particuliere belegger in o.a. winkelvastgoed.

Pascale Kievit

Meerdere vastgoedbeleggers in Nederland zijn actief bezig met het verbeteren van de winkelcentra in hun portefeuille. Waar voorheen weinig beleggers de noodzaak zagen om strategisch na te denken over het gebruik van het vastgoed, zien velen in dat er iets moet gebeuren om te overleven in de dynamische markt.

In het verleden bestond er minder noodzaak om strategisch na te denken over het gebruik van vastgoed. Door gewijzigde marktomstandigheden en een breed scala aan ontwikkelingen, is een actieve strategische benadering noodzakelijk. Traditionele vastgoedeigenaren denken vanuit een economisch oogpunt, waarbij de gebruiker uit het oog wordt verloren. Het is tijd dat het psychologisch kader een prominentere rol krijgt, waarbij de (eind)gebruiker niet uit het oog wordt verloren.

Meer dan een verzameling verkooppunten

Eigenaren van winkelgebieden moeten – net als retailers – een omgeving creëren waarin mensen zich goed voelen en waar een goede balans bestaat tussen spanning en ontspanning. Persoonlijke aandacht en een persoonlijke benadering worden steeds belangrijker.

Het draait meer en meer om ontspannen, ontmoeten en ervaren. Ook horeca kan hierbij een rol spelen. Een winkelgebied moet een centrale rol spelen in de sociale omgeving van een verzorgingsgebied; het faciliteren van contact.

Bij traditionele analyses waarbij wordt gekeken naar leeftijd, inkomen, opleiding etc., is de betrokkenheid van de gebruiker nihil. Een psychologisch kader zorgt ervoor dat de behoeften van de eindgebruiker écht centraal staan. Menselijke reacties en keuzes kunnen verklaard worden. Wanneer je niet weet voor wie je er bent, kun je immers ook nooit de juiste oplossing bieden.

Cognitie én emotie zijn nodig om mensen zich prettig te laten voelen in een gebied en ze terug te laten komen (Gianotten, 2010). Mensen zijn sociale wezens, die het best in interactie met anderen functioneren (Van der Voordt, 2004). Om positieve consumentenbeleving te bevorderen, dienen winkelgebieden getransformeerd te worden tot sociale ontmoetingsplaatsen zoals markten en oude dorps- en stadskernen dat waren. De ervaring van de eindgebruiker van het (winkel)gebied is cruciaal. Daarom is het de kunst om jezelf als winkelgebied (en vastgoedeigenaar) uit te schakelen.
Om relevant te blijven dient een gebied continu getoetst te worden aan de behoefte van de gebruikers.

One size misfits all

Tenslotte is het belangrijk om te realiseren dat bij de herontwikkeling van (winkel) gebieden het 'Ei van Columbus' niet bestaat; het is altijd maatwerk. Waar in het verleden veelal in blauwdrukken werd gedacht, gaat het tegenwoordig om flexibiliteit en aanpasbaarheid. En vergeet niet: de transformatie van een (winkel)gebied slaagt alleen wanneer vastgoedeigenaren weten waarom deze omwenteling noodzaak is.

Reactie uit het werkveld

Leonie Stevens
was tot eind december 2017 General Manager van The Student Hotel in Eindhoven. Daarvoor was Leonie cliëntmanager bij Vestide Student Housing van november 2012 tot december 2016.

Pascale beschrijft een zeer actueel thema en onderstreept hierbij de noodzaak voor vastgoedbeleggers om te bouwen met meer dan alleen stenen. In een steeds meer individualistisch wordende maatschappij en om collectieve 'eenzaamheid' te voorkomen is het cruciaal dat er nieuwe stappen worden ondernomen in vastgoedland.

De focus ligt nog te vaak op babyboomers terwijl zij langzaamaan uitstromen.
De nieuwe generation Y (ofwel Millenials), daar zou in mijn optiek de focus op moeten liggen. Deze 'digital nomads' hebben veel vrijheid nodig en vinden sfeer en flexibele woon/werkplekken van reuzebelang.Vanuit mijn rol als General Manager van The Student Hotel in Eindhoven weet ik hoe belangrijk

het creëren van een ‘hart’ ofwel communal space is. Dit brengt iedereen samen. Hier merkte ik dat het bij onze gasten vooral gaat om hebben van een thuisgevoel. In de hotelbranche zeggen we ook wel eens ‘Ieder hotel heeft een bed, een douche en wifi, maar waar zit nou echt je onderscheidend vermogen in?’ Voor mij is dit antwoord simpel, bijdragen aan een ‘complete connected community’. Een plek waar iedereen met elkaar verbonden is en je weet wie je buurman of buurvrouw is.

4 BINNENSTADSBEZOEK ZONDER KOOPMOTIEF

Binnenstadsbezoek zonder koopmotief

Peter ter Hark

is docent bij de opleiding Vastgoed & Makelaardij van Fontys Hogeschool Management Economie en Recht en is als kenniskringlid betrokken bij het onderzoeksprogramma De Ondernemende Binnenstad. Tevens is Peter vennoot bij Retail Prospect.

Peter ter Hark

In mijn vroege jeugd was het bezoeken van de binnenstad nog een verplichting als er bijvoorbeeld een nieuwe broek of transistorradio gekocht moest worden. Uiteraard gingen de winkels op tijd dicht, soms wel om 17 uur, of op zaterdag om 13 uur. Ook de middagpauze was een reden om de winkel een uurtje dicht te gooien. Als je een gesloten winkeldeur vond, zat er niets anders op dan later nog eens terug te keren. Het was dus een kwestie van goed uitkienen wat de beste tijden waren om je aankopen te doen. Op zondag kon je etalages kijken. Een alternatief was er niet en het woord "klantvriendelijkheid" moest nog worden uitgevonden. Een andere reden om naar het stadscentrum toe te gaan dan winkelbezoek kan ik me niet herinneren, want aan horecabezoek deed je gewoon niet in de jaren '60 en '70 .

De afgelopen decennia is er heel veel veranderd in het koopgedrag van de Nederlander. Met name de technologie heeft grote veranderingen teweeg gebracht, maar ook zaken als vergrijzing, welvaartsniveau en mobiliteit spelen een belangrijke rol bij de veranderde functie van de binnenstad. Winkelen doe je niet meer vanzelfsprekend in de binnenstad omdat er veel alternatieven zijn, zonder al het gedoe zoals parkeren, pashokjes en jouw kledingmaat die

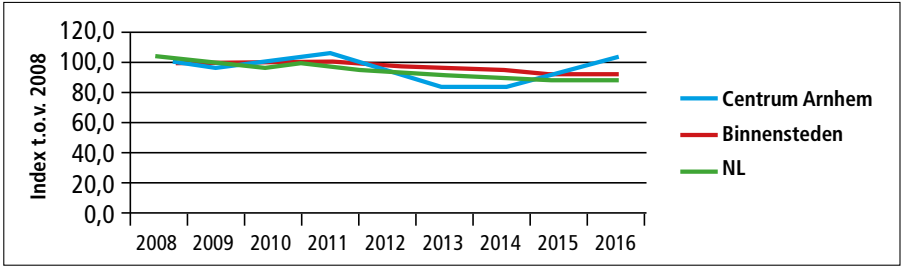
niet op voorraad is. De vraag is: welke toekomst er is voor het (traditionele) winkelaanbod in het stadscentrum?

Bezoek- en koopgedrag: veranderingen in de tijd

Ondanks de economische hoogtijdagen blijven het lastige tijden voor de retailers met een fysieke outlet. Voor het goede begrip: niet alle retailers. Supermarkten blijven het goed doen en vertonen nog steeds ieder kwartaal groei door hogere consumentenbestedingen of prijzen. Versspeciaalzaken hebben al een behoorlijke kaalslag gehad en blijven het moeilijk houden. De grootste klappen zijn gevallen in de niet dagelijkse artikelen met non-foodaanbod. De grootste categorieën in deze zijn de mode en de consumentenelectronica. Verder is er een enorme kaalslag geweest in alles wat een breed en algemeen aanbod had. Zelfs een icoon als V&D is ten onder gegaan. Natuurlijk zijn er partijen die het nu goed tot zeer goed doen zoals bijvoorbeeld een Primark en zelfs de Mediamarkt is weer licht aan het groeien.

Overigens is het een misverstand te denken dat retailers via internet gemakkelijk een boterham kunnen verdienen. Een groot deel (meer dan de helft) van de internetwinkels verdient weinig tot niets of maakt zelfs verlies. De concurrentie is groot, er is sprake van een race naar de bodem met de prijzen en de kosten voor de logistiek doet alle marge als sneeuw voor de zon verdwijnen. Zalando schijnt nu pas na jaren van enorme verliezen voorzichtig enige winst te maken. De komst van Alibaba is echter alweer de volgende bedreiging.

Index van bureau RMC. Dit betreft alleen de topwinkelstraten in de grote steden, binnensteden met minder inwoners en/ of in de periferie blijven moeizaam functioneren. Onderstaand een grafiek uit de Binnenstadsmonitor Arnhem (2016) waarin duidelijk wordt dat de algemene landelijke trend met betrekking tot het aantal bezoekers van de binnenstad tot 2016 dalend was. Het centrum van Arnhem klimt in dit voorbeeld weer langzaam uit het dal.



Bron: Locatus & Binnenstadsmonitor Arnhem 2016

Figuur 1: Bezoekersaantallen centrum/binnenstad Arnhem per week (blauw) vergeleken met andere binnensteden met meer dan 400 winkels in Nederland (rood) en landelijke ontwikkeling in Nederland (groen), 2008-2016

Binnenstadsbezoekers

De aantallen bezoekers in de winkelstraten stijgen na negen jaar daling weer heel licht, met enkele procenten sinds 2017, volgens de tellingen van Nationale Shopping

Dat er langzaam weer meer bezoekers komen in de binnenstad wil nog niet zeggen dat er ook meer besteed wordt. Nog steeds verdwijnen bekende en minder bekende formules en zelfstandige winkeliers uit het straatbeeld, vaak met leegstand als gevolg. Berichten uit de retailwereld zijn erg wisselend: het is met name het middensegment dat het moeilijk heeft.
In gesprekken met de zelfstandige winkeliers komt steeds naar voren dat er nauwelijks geld wordt verdiend, de kosten zijn hoog en de opbrengsten laag door de tanende marges. De eerder genoemde Primark en andere low-price modeketens doen het door de schaalvoordelen echter goed en het echte luxe-segment ook. Consumenten gaan óf voor prijs óf voor luxe en vaak wordt dat in één kooptrip gecombineerd. Alles wat daar tussenin zit wordt steeds meer via andere kanalen dan de fysieke winkel aangekocht.

> **De (koop)activiteit van de consument is op z'n zachtst gezegd versnipperd en steeds moeilijker te doorgronden voor de retailers**

Binnenstad als pretpark

De (koop)activiteit van de consument is op z'n zachtst gezegd versnipperd en steeds moeilijker te doorgronden voor de retailers. Een duidelijke trend is wel het toegenomen horecabezoek van mensen die naar de binnenstad gaan. In de grotere steden zitten de terrassen bomvol met mooi weer. Het aantal brasserieën, koffietentjes en lunchcafe's in de binnensteden stijgt snel. Zo snel, dat binnenstadsbewoners nu al beginnen te protesteren tegen de komst van nog meer horeca. Dit was bijvoorbeeld recent het geval in Utrecht, waar de gemeenteraad felle discussies voerde over de alsmaar toenemende horeca in en rond de binnenstad. Als er evenementen zijn in de stad, zoals kunstroutes, muziekfestivals of anderszins, dan is de drukte vaak ongekend en wordt er in enkele gevallen zelfs ontraden om nog naar de binnenstad te komen omdat de limiet van het aantal bezoekers is bereikt.

Duidelijk is in ieder geval dat de stedelingen en inwoners uit de omliggende regio graag de binnenstad bezoeken, maar dat winkelbezoek daarbij niet meer het voornaamste doel is zoals in vroeger tijden. Waarom zou je ook naar de binnenstad gaan als je een product dat je wil hebben op ieder tijdstip en overal kunt kopen? Winkelen in de binnenstad is geen plicht meer, maar eerder een gunst die de consument verleent.

De gijzeling van winkelvastgoed

De gemiddelde bezoeker van de binnenstad zal het niet opvallen, maar de straten in de binnenstad worden nog steeds "gegijzeld" door winkelvastgoed. Er is sprake van een monocultuur van winkels in de belangrijkste straten. Vanaf de jaren '50 zijn er voortdurend (woon)panden getransformeerd naar winkels en nieuwe units bijgebouwd. De ontwikkeling van winkelvastgoed werd gezien als het nieuwe goud waar altijd wel vraag naar was. Dat leidde in de jaren '70 en '80 tot grote ongelukken

omdat dit lukraak en zonder enig besef van commerciële principes gebeurde. Iedere grote stad heeft wel voorbeelden van mislukte passages of zelfs complete winkelcentra die niet goed slagen in hun doelen. Mooie voorbeelden hiervan zijn de Frigge- en Naberpassage in Groningen, de Heuvelgalerie in Eindhoven maar ook de Kalvertoren in Amsterdam. Beleggers waren er genoeg, iedereen wilde immers wel investeren in winkelvastgoed. De huren waren hoog, huurders stabiel en de aanvangsrendementen prima. Voor het gemak werd de consument vergeten. Dat ging soms goed, maar als passages niet logisch aansluiten op de loopstromen waren ze na enige tijd ten dode opgeschreven.

Erfenis uit het verleden

De hebzucht naar winkelpanden heeft er ook toe geleid dat het winkelaanbod in de meeste binnensteden overgedimensioneerd is. Dat ging goed tot de economische crisis van 2008 en daarna werd het snel minder. De steeds grotere impact van internet zorgde voor een laatste zetje richting leegstand. Dit percentage verschilt sterk per gemeente, maar schommelde zo rond de 8 á 9% de afgelopen jaren.
Feitelijk zijn nu veel winkelpanden overbodig en eigenlijk omgezet moeten worden naar andere functies. Dat gebeurt op veel plekken ook al, er is sprake van een "stille" omzetting als gekeken wordt naar de functie die in het bestemmingsplan staat (winkelen) en het werkelijke gebruik (wonen).
Maar voor de grotere panden, zoals de leegstaande V&D's, is dat nauwelijks mogelijk, omdat er dan fors moet worden afgeschreven. De huuropbrengsten en de verkoopwaarde worden namelijk structureel lager als er geen winkelinvulling is. Deze hoge huur en zekerheid waren er ook de oorzaak van dat er zoveel winkelvastgoed is ontwikkeld. Niet omdat er vraag naar was, maar omdat het zo'n fijne belegging was.

Polarisatie winkellandschap

Ondertussen gaat de polarisatie in het winkelvastgoed ook steeds verder. Zowel op nationaal niveau (Randstad versus periferie) als op stedelijk niveau (A1 versus aanloopstraat) worden de verschillen steeds groter. Het sterke wordt steeds sterker en het zwakke steeds zwakker. De concentratie is ook in het winkelaanbod merkbaar. De door de consument vaak geprezen "leuke aanloopstraatjes" doen het steeds minder goed, waardoor veel winkelpanden in deze straten worden omgezet
naar woningen. Een goed voorbeeld is de Vughterstraat in 's-Hertogenbosch.

Voor de ondernemers die met een nieuw of verrassend concept willen komen wordt het wel steeds lastiger om een goed vestigingspunt te vinden. De aanloopstraten die van oudsher een goede combinatie vormden van een redelijke huur en toch voldoende passanten worden steeds minder interessant voor deze groep ondernemers, omdat de loop- en koopstromen zich steeds meer concentreren op de meest centrale straten. Daar worden (dus) ook de hoogste huren gevraagd en is de vraag vanuit het grootwinkelbedrijf groot.

Het effect hiervan is dat de beste winkelstraten met de hoogste passantenstromen steeds eenvormiger worden met steeds dezelfde formules. Veel zelfstandige ondernemers zijn inmiddels al gestopt. De vraag is of dit op langere termijn houdbaar is, omdat de consument onder invloed van technologische en maatschappelijke veranderingen andere eisen gaat stellen aan zijn of haar binnenstad.

Meer dan ooit is het noodzakelijk om een duidelijke focus te formuleren voor de binnenstad

Bezoekmotief

Voor de "nieuwe" en meestal wat jongere gebruiker moet de binnenstad een plek worden waar je ook zonder koopmotief naar toe wil gaan en waar alle groepen op hun eigen moment iets kunnen beleven dat voor hen de moeite waard is. Dat zijn andere prikkels dan de standaard puien met standaard formules. Hippe horeca, pilot- en internetstores en ondernemers met gedurfde concepten, muziekevenementen enzovoort zijn de elementen die voor de bezoekers voldoende beleving creëren. Voorbeelden te over van initiatieven die het goed doen, zoals de food-trucks, pop-up stores van autodealers, Down Town Gourmet Market in Eindhoven, maar ook de Peperstraat in Oss waar nu een mooie mix is tussen horeca en speciaalzaken. Omloopsnelheid en steeds weer nieuwe prikkels zijn voor de huidige consument belangrijk om bezoeker van zijn of haar binnenstad te worden.

Focus

Meer dan ooit is het noodzakelijk om een duidelijke focus te formuleren voor de binnenstad, dit zet alle neuzen (sneller) in de goede richting. Meedoen met verkiezing "Beste Binnenstad" is alvast een mooie aanzet (Gouda, Tilburg). Het vereist echter ook een andere inzet van het centrummanagement van een stad. Naast het rijtje "schoon-heel-veilig" moet worden ingezet op een zeer actief beleid om de binnenstad steeds weer te voorzien van nieuwe prikkels. Dat kan ook gaan schuren met de bestaande belangen van vastgoedeigenaren en winkels en horecapunten die een hoge huur betalen. Voor de exploitant van een lunchcafé is het nu eenmaal niet prettig als er zeer regelmatig foodtrucks voor de deur staan. Idem dito voor de modeketen op een (dure) A1 locatie waar de naastgelegen panden worden ingevuld met tijdelijke stores die niet de hoge investeringen hoeven te doen.

Werkwijze

Om dit goed te organiseren zijn al veel partijen bezig vanuit het besef dat het anders moet in de binnenstad. Kernwoorden daarbij zijn vertrouwen, trots, samenwerking, betrokkenheid, communicatie en klantgerichtheid. Niet meer ieder voor zich, maar het besef dat het voortaan anders moet in de binnenstad. Niet omdat het kan, maar omdat het moet.

5 IEDER MENS ONTWIKKELAAR

Ieder mens ontwikkelaar: De menselijke kans bij het creëren van een woonomgeving

Max Visser

is masterstudent Stadsgeografie aan de Universiteit Utrecht. In 2016 studeerde hij af bij de opleiding Vastgoed & Makelaardij op een onderzoek naar de menselijke kant bij het creëren van een woonomgeving.

Max Visser

Er treden grote veranderingen op in de woonomgeving. In de media is er in toenemende mate aandacht voor nieuwe woonvormen. De rollen in het ontwikkelproces zijn aan het omkeren. Potentiële woningkopers willen steeds vaker zelfstandig of als collectief in toenemende mate het heft in eigen hand nemen, ook bij het ontwikkelen.

Deze trends staan haaks op het klassieke Nederlandse ontwikkelproces, waarin de energie om zelf (mee) te ontwikkelen lange tijd werd onderdrukt. Deze energie van burgers is echter steeds vaker zichtbaar in Nederland. Daarnaast speelt de woonomgeving, ten opzichte van de fysieke woning, een steeds belangrijker rol in ons dagelijks leven. Een woning kan niet langer los gezien worden van de omgeving waarin deze zich bevindt.

Een belangrijke oorzaak van het falen van de ruimtelijk ordening is de verdrijving van de emotionele en menselijke component. Het is tijd om het 'humane' terug te brengen in project- en gebiedsontwikkeling. De eindgebruiker van een

woning en woonomgeving dient het vertrekpunt te zijn voor ontwikkeling. Vanuit dat perspectief is ieder mens 'ontwikkelaar'.

In een afstudeeronderzoek voor ingenieurs- en adviesbureau Sweco is onderzocht hoe er bij het creëren van nieuwe woonomgevingen tegemoet kan worden gekomen aan initiatieven van potentiële woningkopers. Dit onderzoek naar nieuwe woonvormen en het veranderende landschap van project- en gebiedsontwikkeling, sluit aan bij de ambitie van Sweco om de steden en samenlevingen van de toekomst te ontwerpen en te ontwikkelen.

Uit de praktijkcasussen van het onderzoek blijkt dat verschillende praktische toepassingen denkbaar zijn, waarmee tegemoet kan worden gekomen aan de initiatieven van potentiële woningkopers. De eerste casus betreft een kleinschalige woonbuurt in het dorp Akersloot waar een menselijke benadering leidt tot de toepassing van CPO, woonworkshops, community building en vrije invullingen van de openbare ruimte. De tweede casus betreft een grotere toekomstige uitbreidingswijk in Velserbroek waar ideeën als gevoelsmarketing, de inzet van pauzelandschappen, inbrenggerichte ontwikkeling en een omgevingsdiscours opkomen.

Sweco gebruikt de werkwijze die voort is gekomen uit het onderzoek voor nieuwbouwproject STARTING@HOME in Akersloot. Hierbij zijn lokale 'rolmodellen' benaderd door het team, dat naast Sweco bestaat uit een architect en een aannemer. Zij zijn de lokale ambassadeurs van het project geweest. Het aankooptraject bestond uit verschillende feestelijke ontmoetingsmomenten, die hebben geleid tot grote betrokkenheid en enthousiasme onder de toekomstige bewoners. Er is nu al een community ontstaan, nog voordat de woningen in aanbouw zijn. De toekomstige bewoners zullen binnenkort gezamenlijk keuzes maken over de invulling van de openbare ruimte in hun nieuwe woonomgeving. Sweco heeft als gebiedsadviseur een verbindende rol in het gehele ontwikkelproces. De verwachting is dat in de nabije toekomst deze werkwijze ook op andere locaties kan worden toegepast.

Reactie uit het werkveld

Leonie Stevens
was tot eind december 2017 General Manager van The Student Hotel in Eindhoven. Daarvoor was Leonie cliëntmanager bij Vestide Student Housing van november 2012 tot december 2016.

Zeer treffend en relevant artikel, Ik geloof er inderdaad ook in dat een bouwproject een hele gemeenschap kan samenbrengen. het voorbeeld van Sweco dat in het artikel omschreven wordt is zeer vergelijkbaar met het woonproject Space-S (Woonbedrijf in Eindhoven) waar ik 2 jaar geleden nauw bij betrokken was. Dit was ook een woonproject waarbij de eindgebruiker echt centraal stond. De eindgebruiker, in dit geval de toekomstige bewoners van het pand, werkten online en tijdens bijeenkomsten en samen met Woonbedrijf het ontwerp en DNA uit. Zo ontstond er al een hechte community nog voordat de eerste steen was gelegd. Bij dit project kan ik ook van een succes spreken en ben ik de meerwaarde van de bewoner als 'ontwikkelaar' gaan inzien. Dit gaat in mijn optiek de toekomst zijn.

De uitkomsten van dit onderzoek hebben aangetoond dat de ontwikkelkracht van toekomstige bewoners van nieuwbouwprojecten actief kan worden ingezet. Door innovatieve manieren van samenwerken en de toepassing van nieuwe ideeën kan het traditionele ontwikkelproces worden doorbroken.
Zo ontstaan er eindeloze mogelijkheden om mensen zelf 'ontwikkelaar' te laten zijn, die leiden tot een meer menselijke project- en gebiedsontwikkeling. De ontwikkelkracht van bewoners komt in dit speelveld weer tot bloei; zij zijn de auteurs, die hun omgeving inkleuren, vormgeven en naar hun hand zetten.
Het aanwakkeren van enthousiasme, creativiteit en gemeenschapszin van de (toekomstige) bewoners is daarmee van grote waarde bij het creëren van de woonomgevingen van de toekomst.

BETAALBAARHEID

DE ONDERNEMENDE BINNENSTAD

Fontys

DE ONDERNEMENDE REGIO

Colofon

Deze publicatie maakt onderdeel uit van een serie van vijf cahiers die worden uitgegeven door het lectoraat De Ondernemende Regio van Fontys Hogeschool Management Economie en Recht ter gelegenheid van de afronding van het onderzoeksprogramma De Ondernemende Binnenstad. Dit onderzoeksprogramma heeft gelopen van 1 april 2016 tot en met 31 augustus 2018 en werd financieel mogelijk gemaakt door een innovatiesubsidie uit de regeling RAAK-Publiek van Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA.

Uitgever
Fontys Hogeschool Management Economie en Recht, Eindhoven

Redactie
Bart de Zwart (hoofdredacteur), Tara Pijs, Nico Schram

Vormgeving
Canon Design Studio

Coverfoto
Bas Gijselhart | BASEPHOTOGRAPHY

ISBN/EAN: 978-90-5284-642-2
NUR: 805

Bibliografische notatie
B.A.M. de Zwart, T.S. Pijs, N.B. Schram (eds.). (2018). De Ondernemende Binnenstad. 5 Cahiers: De factor mens, Organisatiekracht, Onderscheidingskracht, Betaalbaarheid, Vitaliteit. Eindhoven: Fontys Hogeschool Management Economie en Recht

Copyright © 2018
Niets uit deze uitgave mag geheel of gedeeltelijk worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. Ondanks zorgvuldige redactie kan het voorkomen dat er onjuistheden in deze uitgave staan. Fontys Hogeschool Management Economie en Recht is hiervoor niet aansprakelijk. Acquisitie op basis van deze uitgave wordt niet op prijs gesteld.

Inhoudsopgave

Colofon	**2**
1. Het grootste bedrijventerrein van de stad	**4**
2. BID en BIZ: Internationale lessen voor bedrijveninvesteringszones	**8**
3. Blockchain: Transparantiemotor of gehypete tech-toepassing?	**18**
4. Drempelverlaging voor innovatieve concepten in Limburgse centra	**21**
5. Herbestemming van erfgoed	**27**

1 HET GROOTSTE BEDRIJVENTERREIN VAN DE STAD

Het grootste bedrijventerrein van de stad

Bart de Zwart

is docent/onderzoeker bij het lectoraat De Ondernemende Regio van Fontys Hogescholen en projectleider van het onderzoeksprogramma De Ondernemende Binnenstad.

De binnenstad is een omgeving waar geld wordt uitgegeven, maar het is omgekeerd ook een plaats waar inkomen wordt verdiend. Dit facet van zijn economische functioneren blijft in het actuele discours over de binnenstad soms helaas nog onderbelicht. Wanneer het slecht gaat met het centrum dan heeft dit niet alleen gevolgen voor de aantrekkelijkheid van het straatbeeld en de omzet van grote (winkel)bedrijven, er staan concrete banen van inwoners op het spel. Niet vreemd dus dat gemeenten de binnenstad tot een belangrijke pijler van hun ruimtelijk-economische beleid maken.

Een onderzoek dat Bureau Louter binnen het kader van De Ondernemende Binnenstad uitvoerde, wees uit dat binnensteden vaak tot de belangrijkste werklocaties van een regio behoren. Het centrum van Eindhoven is met 22 duizend banen zelfs de grootste werkplek van heel Noord-Brabant. Van die arbeidsplaatsen is overigens maar een deel, zo'n kleine vierduizend, direct gerelateerd aan de detailhandel. Andere prominente bronnen van werkgelegenheid vormen de commerciële dienstverlening – met name in de grotere binnensteden en op kantoorlocaties rond de treinstations – overheidsdiensten, onderwijs, cultuur, leisure en de horeca die sinds het einde van de crisis weer volop in de lift zit.

Al die sectoren zijn gebaat bij een vitale, goed functionerende binnenstad. Een centrum dat niet alleen aantrekkelijk is voor het winkelende publiek, maar ook een gezonde en prettige werkomgeving biedt. Een plek die bereikbaar is, waar gelegenheid is voor ontspanning buiten werktijd, waar de luchtkwaliteit op peil is, waar ruimte is voor groen, en waar de sociale veiligheid na sluitingstijd is geborgd. Een reden temeer voor publieke en private partijen om de handen ineen te slaan om deze opgaven in het centrum aan te pakken.

In dit cahier verkennen we de rol van de binnenstad als bedrijventerrein. Een interessante ontwikkeling op dat vlak is de opkomst van de bedrijveninvesteringszone (BIZ). Dit samenwerkingsmodel is overgewaaid vanuit Canada en de VS en biedt ondernemers en eigenaren de mogelijkheid om gezamenlijk te investeren in de kwaliteit van een gebied. Diverse gemeenten in Noord-Brabant hebben inmiddels een BIZ voor het centrum geïmplementeerd en het is wachten op de eerste – hopelijk positieve – resultaten.

Gelijktijdig zijn veel gemeenten op zoek naar middelen om startende ondernemers en energie vanuit de samenleving een plek te geven in de binnenstad. De creativiteit en innovatieve concepten van deze nieuwe spelers zijn broodnodig om de binnenstad vitaal te houden, maar hoge huren en juridische obstakels staan een succesvolle vestiging en doorgroei nog vaak in de weg. Wellicht dat er een mooie rol in het verschiet ligt voor (toekomstige) afgestudeerden van onze opleiding Vastgoed & Makelaardij om deze verbindings- en aanjaagfunctie te vervullen.

DE ONDERNEMENDE REGIO

Deze uitgave vormt een onderdeel van een serie van vijf cahiers over de binnenstad. Naast *Betaalbaarheid*, verschenen in deze reeks ook cahiers over de thema's: *De factor mens, Organisatiekracht, Vitaliteit en Onderscheidingskracht*.

Deze serie vormt de neerslag van het project De Ondernemende Binnenstad. In dit tweejarige programma (2016-2018) heeft het lectoraat De Ondernemende Regio van Fontys Hogeschool Management Economie en Recht, samen met een twintigtal publieke en private partners, praktijkgericht onderzoek gedaan naar de toekomst van de Noord-Brabantse stads- en dorpscentra. De Ondernemende Binnenstad werd mede mogelijk gemaakt door een stimuleringssubsidie uit de regeling RAAK-publiek van Regieorgaan SIA.

WESTERN
Bestsellers
OMNIBUS
Roman-Trio
WESTERN KWARTET
WILD WEST

2 BID EN BIZ: INTERNATIONALE LESSEN VOOR BEDRIJVEN-INVESTERINGSZONES

BID en BIZ: Internationale lessen voor bedrijveninvesteringszones

Rick van Zwet & Jos Janssen

Rick van Zwet

is als Research Manager bij Dynamis verantwoordelijk voor de publicatie van de verschillende Sprekende Cijfers, in deze rapporten wordt de vastgoedmarkt over de gehele breedte besproken. Voorheen was Rick werkzaam als onderzoeker bij het Economisch Instituut voor de Bouw.

Moeten wij ons zorgen maken over Nederlandse binnensteden? In de maatschappelijke en politieke discussie is er grote bezorgdheid over oplopende leegstand – 10 tot 15% - van winkelruimte in de centra van Nederlandse steden (PBL, 2016). Het schrikbeeld is de Amerikaanse doughnut cities: steden met een volledig uitgeholde kern. Deze angst is deels ongegrond (Evers, Tennekes & van Dongen, 2014). Sinds de crisis loopt de winkelleegstand in Nederlandse binnensteden weliswaar harder op dan daarbuiten, maar daarvoor was de winkelleegstand juist kleiner dan elders. Uit onderzoek van PBL (2015) blijkt dat de meeste centra er relatief goed voor staan. Tegelijkertijd is de gemeentelijke overheid steeds meer gaan faciliteren in plaats van sturen op beleid in binnensteden. Kern bij deze verschuiving is dat de overheid taken moedwillig of noodgedwongen laat liggen, waardoor er als gevolg van een gelijkblijvende behoefte bij de samenleving, nieuwe ruimte ontstaat voor ondernemerschap en privaat initiatief (Langelaan, 2016). Maar hoe zorg je er als overheid dan voor dat ondernemers in binnensteden blijven investeren en nieuwe kansen zien? Wat maakt, kortom, een ondernemende binnenstad? Sinds enkele jaren verschaft de Nederlandse wetgever mogelijkheden om private partijen activiteiten in aangewezen gebieden te laten uitvoeren als aanvulling op de diensten van gemeenten, zoals op bedrijventerreinen en in binnensteden. Zou een BIZ (bedrijveninvesteringszone) een

Jos Janssen

is docent bij de opleiding Vastgoed & Makelaardij van Fontys Hogeschool Management Economie en Recht en is als kenniskringlid betrokken bij het onderzoeksprogramma De Ondernemende Binnenstad.

geschikt vehikel kunnen zijn om de problemen in de binnensteden op te lossen of is er toch meer nodig?

Methodiek

Deze bijdrage beschrijft de ervaringen die zijn opgedaan met buitenlandse bedrijveninvesteringszones en neemt lessen daaruit mee voor de Nederlandse praktijk. Het artikel is samengesteld op basis van een literatuurstudie naar business improvement districts, het Angelsaksische equivalent van de BIZ. Voor het literatuuronderzoek is zowel gebruikt gemaakt van wetenschappelijke als meer praktijkgerichte publicaties. Bij de selectie van de artikelen is niet gestreefd naar een systematische benadering. Het doel van de door ons gehouden quick scan is om bruikbare lessen uit de praktijk voor Nederlandse beleidsmakers, en – uitvoerders inzichtelijk te maken.

Wat is een BIZ?

Een bedrijveninvesteringszone (BIZ) is een afgebakend gebied, waarin bedrijven een private organisatie oprichten (vereniging of stichting) om de leefbaarheid, veiligheid en ruimtelijke kwaliteit gezamenlijk te kunnen beheersen en waarborgen. De activiteiten van een BIZ moeten gericht zijn op het bevorderen van leefbaarheid, veiligheid, ruimtelijke kwaliteit of een ander (mede) publiek belang in de openbare ruimte.

Een BIZ kan alleen tot stand komen als er een stevig ondernemersinitiatief ligt dat op voldoende draagvlak kan rekenen en waar ook de gemeente achter staat. Na instelling van een BIZ is er geen sprake meer van vrijblijvendheid. Alle ondernemers in het betrokken gebied zijn via een zogenaamde BIZ-heffing verplicht om bij te dragen aan de extra voorzieningen. In 2009 is in Nederland de Experimentenwet Bedrijveninvesteringszone van kracht gegaan.

> **Het ligt voor de hand om de geleerde lessen met BIDs in het buitenland toe te passen op de Nederlandse praktijk**

In de Experimentenwet is de definitie bewust breed gehouden om ervaringen op te doen. Uit een onderzoek van Berenschot bleek dat het experiment is geslaagd: nut en noodzaak van een BIZ voor bedrijventerreinen en binnensteden is afdoende aangetoond, zowel vanuit ondernemers als vanuit gemeenten (Berndsen et al.,2012). In januari 2015 is de Experimentenwet vervangen door 'Wet op de bedrijveninvesteringszones'. Daarmee is de BIZ verder verankerd.

Internationale lessen

De bedrijveninvesteringszones zoals we die in Nederland kennen, zijn ontstaan op basis van buitenlandse concepten. In de jaren

zestig begon een dergelijk concept al onder de naam Business Improvement District (BID) in Toronto, Canada. Met de start van een BID in New Orleans eind jaren zestig is dit instrument overgewaaid naar Amerika. In de daaropvolgende jaren zijn BIDs de hele wereld overgegaan: onder andere Nieuw-Zeeland, Zuid-Afrika, Jamaica, Duitsland, Engeland en Wales hebben het concept geadopteerd. De opzet van een BID is in hoge mate vergelijkbaar met die van een Nederlandse BIZ, de contributie voor een BID heeft in het buitenland in de meeste gevallen bijvoorbeeld ook een verplicht karakter voor de bedrijven in het gebied (Steel & Symes, 2005). Gezien de jarenlange ervaring die is opgedaan met BIDs in het buitenland ligt het voor de hand om de geleerde lessen ook te bezien vanuit de Nederlandse praktijk. Puntsgewijs worden de zogenaamde good practices van BIDs in het buitenland behandeld.

Breid het takenpakket uit, maar begin bij de kern

In eerste instantie geldt voor het takenpakket van BIDs: begin bij de kern. Aan de grondvoorwaarden van een schone, veilige en eventueel groene omgeving moeten voldaan worden. Dit zijn alle factoren die duidelijk zichtbaar zijn en ten bate komen van alle bedrijven binnen de BID. Wanneer de kerntaken van de BID zijn uitgevoerd en de BID een gevestigde en vertrouwde partij is voor de ondernemers, kan een volgende stap gemaakt worden. Meer complexe problemen kunnen worden aangepakt, waarbij niet in alle gevallen alle ondernemers profiteren.

De functie van BIDs is in de jaren negentig in Noord-Amerika verschoven naar meer strategische placemarketing. De sterke en zwakke punten van de binnenstad in de regionale context worden geanalyseerd, en waar nodig verbeterd. Dit gaat verder dan alleen veiligheid en uitstraling, een BID pakt ook de mix van bedrijven en cultureel aanbod aan. Vergelijkbare trends zijn gaande in Groot-Brittannië, waar BIDs in toenemende mate worden gezien als een instrument om een coherente placemanagementstrategie te implementeren. Een BID kan helpen om te reageren op verslechterde marktomstandigheden en competitiefactoren door secundaire inkomstenbronnen goed te alloceren om zo dalende detailhandelsinkomsten en leegstand tegen te gaan (Hemphill et al, 2014).
In dit licht hebben organisaties als de Downtown Partnership of Baltimore en Philadelphia's Center City District (beide BIDs) onderzoek gedaan naar huisvesting in de buurt, werkgelegenheidstrends, enquêtes uitgezet onder werknemers en gelobbyd voor bedrijfsvriendelijk overheidsbeleid (Levy, z.j.). Een bereikt doel van het lobbyen is dat verouderde wetgeving is aangepast waardoor wonen boven winkels mogelijk werd gemaakt. In meerdere steden in Amerika zijn BIDs zelfs verantwoordelijk voor de ruimtelijke ordening van het gebied. De bredere opvatting van een BID toont zich in de missie van de Downtown Dayton Partnership en de Alliance for Downtown New York, namelijk het aantrekken van bedrijvigheid. De BID zet zich in om vacante private gebouwen te vullen in plaats van alleen het beheren van publieke ruimtes.

In Birmingham (Groot-Brittannië) is een succesfactor van de BID geweest dat de taken verbreed zijn richting het sociale domein (Beek & Mosselman, 2006). Niet alleen de opruim-

Voor de vorming van een succesvolle BID is kritische massa nodig

en schoonmaakwerkzaamheden of veiligheid behoren hier tot de kerntaken, maar ook meer sociale projecten worden uitgevoerd. Voorbeelden hiervan zijn werkprojecten voor verslaafden, bestrijding van jeugdoverlast en collectes voor dak- en thuislozen. Veiligheid en het vergroten van de aantrekkelijkheid van een buurt wordt hiermee meer vanuit de kern aangepakt. Ook uit Amerikaanse studies blijkt dat het van belang is dat (grootstedelijke) BIDs een rol spelen in het verbeteren van de leefomstandigheden van daklozen in de buurt. Een gebruikte methode om dit te bewerkstelligen is het creëren van simpele banen voor (voormalige) daklozen in de BID (Hoyt & Gopal-Agge, 2007). Dit draagt bij aan een duurzame verbetering van een buurt en verbetert de kansen voor alle partijen binnen de BID.

Creëer draagvlak onder de deelnemers

De exacte identificatie van de wensen en eisen van lokale bedrijven binnen een BID is van belang. Volgens Ha en Grunwell (2014) worden de maximale economische voordelen benut als BIDs de diensten leveren die een gemeente of andere overheid niet kan bieden zoals bewegwijzering, evenementen, graffiti verwijdering en leningen voor ondernemers. Om de economische voordelen te bereiken is het aan te raden om tijdens de oprichting van een BID al uitgebreid onderzoek te doen naar de wensen en eisen van bedrijven en vastgoedeigenaren, dit om te bepalen welke services de hoogste prioriteit hebben en dus de investering waard zijn. Op deze manier verzekert de BID zich van draagvlak onder de contribuanten, zoals het geval was in de BID in Asheville (Ha & Grunwell, 2014).

Het financieel draagvlak onder de deelnemende bedrijven is van essentieel belang. Afwijkende modellen waar BIDs op vrijwillige bijdrages steunden zijn in de meeste gevallen gefaald. Enkele donateurs dragen in zulke gevallen de kosten voor alle ondernemers in het gebied. Op termijn stoppen deze geldschieters met het betalen voor voorzieningen waar free-riders ook van profiteren (Houston Jr., 2005). BIDs in de Verenigde Staten die hun inkomsten primair halen uit vrijwillige bijdragen, zijn bovendien meer dan de helft van de tijd fondsen aan het werven. Deze tijd kan beter gebruiken worden voor het verlenen van diensten aan ondernemers en het opzetten van programma's gericht op de lange termijn. Een betrouwbaar en voorspelbaar inkomen is daarmee een belangrijke succesfactor voor BIDs gebleken.

Ook is gebleken dat een kritieke massa benodigd is voor de vorming van een succesvolle BID. Deze massa moet bestaan uit een groep waardevolle gebouwen die de BID verankeren en het vormingsproces doorzetten. Een aantal factoren verklaren deze voorwaarde voor een succesvolle BID: de politieke invloed van dergelijke pandeigenaren, het verzekeren van de benodigde fondsen voor basisactiviteiten van de BID en het spreiden van de lasten over meerdere (grote) panden (Meltzer, 2012).

Voor de meeste BIDs is de (verplichte) contributie van bedrijven de primaire bron van inkomsten. BIDs worden echter meer

innovatief en zelfverzekerd om diverse bronnen van inkomsten aan te boren. Bijvoorbeeld in het Verenigd Koninkrijk slagen BIDs er in toenemende mate in om secundaire bronnen van inkomsten aan te boren. BIDs verkrijgen bijvoorbeeld inkomsten van bedrijven binnen de BID die om wat voor reden dan ook niet meebetalen aan de vaste contributie en ook van vastgoed- en grondeigenaren en ontwikkelaars komen vrijwillige bijdrages. De publieke sector is in meerdere gevallen in Groot-Brittannië bereid geweest om bij te dragen, waar deze middelen eerst naar centrummanagementinitiatieven gingen. In BIDs in Londen wordt gemiddeld 28% van het inkomen gehaald uit secundaire bronnen. Over heel Groot-Brittannië slagen BIDs er zelfs in om gemiddeld 40% van het inkomen binnen te halen vanuit secundaire bronnen (The Means, 2013). Ook zijn er gevallen bekend waar BIDs toegang hebben verkregen tot Europese subsidies. Deze alternatieve vormen van subsidiering verbreden het oorspronkelijke concept van BIDs.

Behoud de vitaliteit

Bij de bedrijfsvoering van een BID moet de authenticiteit van het gebied in het oog worden gehouden. In Amerika bestaat de neiging om met de fondsen van een BID binnensteden te creëren naar de gelijkenis van suburbane winkelcentra. Schoon en veilig, maar ook exclusief en steriel. Zogenaamde disneyfication kan hierdoor optreden, waardoor de binnensteden meer geënsceneerd en minder stedelijk aanvoelen. De marketingcampagnes van een BID dragen bij aan het homogene, commerciële beeld van deze buurten. Bovendien creëren investeringen in bijvoorbeeld uniform straatmeubilair generieke landschappen waardoor de vitaliteit juist vermindert (Hoyt & Gopal-Agge, 2007). Door de uniforme omgeving neemt vaak de diversiteit en variëteit van het publiek binnen een BID drastisch af (Van Melik & van Aalst, 2011). Deze valkuil moet in het oog worden gehouden bij het toepassen van investeringszones in de Nederlandse historische binnensteden.

Meet doelmatigheid

Evaluatie is een belangrijk instrument om de doelmatigheid van een BID vast te stellen. In veel gevallen worden echter activiteiten gemeten in plaats van de impact. Ervaringen uit Schotland leren dat het evalueren van BIDs geen eenvoudige opgave is. Goede meetinstrumenten worden vaak te duur bevonden en men blijft hangen in anekdotisch bewijs (Donaghy et al, 2013). Voor lokale bestuurders en beleidsmakers is het echter essentieel om key performance indicators (KPIs) en impact te meten ten behoeve van de participerende ondernemers, zij betalen immers voor de diensten (The Means, 2013). Vanuit de wetenschap is er wel aandacht voor de effectiviteit van BIDs (Hoyt, 2005; Brooks, 2008).

In Londen worden de prestaties van BIDs wel nauwkeurig gemeten aan de hand van prestatieafspraken, misdaadcijfers, enquêtes, huurprijzen, leegstand, omzetcijfers, passantentellingen en meningen van ondernemers (Beek & Mosselman, 2006). Ondernemingen die bijdragen aan een BID vertonen een grotere willingnes-to-pay wanneer ze de voordelen ervan ervaren en duidelijke output zien. Om die reden moeten BIDs hun succes tonen door prestaties te meten en inzichtelijk te maken. Het behalen van langetermijndoelstellingen en impact lijkt daarmee beter geborgd (Hemphill et al, 2014).

Het opzetten van een formeel monitoring netwerk is een belangrijke aanbeveling voor de Nederlandse situatie.

Verandering van vastgoedwaardes is de meest complete indicator voor verbeteringen van de buurt en meet daarmee de positieve effecten van investeringen en services van een BID. Uit evaluaties (Furman Center, 2007; Sutton, 2014) blijkt dat in New York een BID gemiddeld een groot positief effect heeft op de waarde van commercieel vastgoed. Wanneer echter de BIDs worden uitgesplitst naar formaat, blijkt dat grotere BIDs positieve effecten hebben, maar in kleine BIDs geen prijseffect waarneembaar is. De inkomsten van een BID bepalen de categorie waarin deze valt: een grote BID haalt jaarlijks meer dan 1,2 miljoen dollar op en een kleine BID minder dan 263 duizend dollar (Furman center, 2007). Bovendien toont deze studie aan dat de waarde van het vastgoed binnen de grenzen van een BID in New York gemiddeld met 15%-punt zijn toegenomen ten opzichte van vastgoedprijzen buiten de BID-grenzen. Deze sterke prijsstijging wordt bijna volledig gedreven door de positieve effecten op vastgoed binnen grootschalige BIDs.

Oorzaken van de afwezige effecten van kleinschalige BIDs moeten gezocht worden in het gebrek aan middelen om impact te bereiken. Bijna de helft van het budget van kleinere BIDs gaat op aan administratieve kosten, waardoor relatief minder fondsen aangesproken kunnen worden voor verbeteringen in de buurt. Ook is het mogelijk dat een bepaald minimum aan investeringen nodig is om een observeerbaar effect te sorteren. Daarnaast bestaat het bestuur van een grote BID vaker uit advocaten, CEO's en financiële experts, terwijl in de besturen van kleinere BIDs vooral lokale bedrijfseigenaren zitten. Deze laatste groep mist de politieke invloed en netwerken waar invloedrijkere besturen van grotere BIDs deze middelen kunnen aangrijpen om actoren te beïnvloedden (Furman Center, 2007).

Externe effecten

Een volgende les uit het buitenland heeft te maken met negatieve externe effecten. BIDs lijken bepaalde problemen effectief op te lossen, maar in werkelijkheid worden de problemen simpelweg verplaatst naar buiten de buurtgrenzen. Wanneer bijvoorbeeld de criminaliteit binnen het BID-gebied bestreden wordt, kan een verplaatsing optreden van criminaliteit naar de omliggende buurten. Het succes van de BID kan daarmee het falen van de omliggende gebieden betekenen. Het is daarom verstandig om de gevolgen van een BID niet alleen te monitoren in het betreffende gebied, maar ook de kwaliteit van de omliggende gebieden in het oog te houden. Wanneer de buurten rondom bijvoorbeeld de binnensteden verslechteren, heeft dit ook een negatieve impact op de binnenstad zelf (Ha & Grunwell, 2014). Aan de andere kant is het mogelijk dat de naburige gebieden juist profiteren van de toegenomen aantrekkelijkheid van een BID-gebied. De positieve effecten breiden zich dan

> **"Het succes van de BID kan het falen van de omliggende gebieden betekenen**

uit buiten de BID-grenzen, zoals bijvoorbeeld toegenomen passantenstromen (Ellen, Schwartz en Voicu, 2007).

Samengevat

Lessen uit de buitenlandse praktijk:

- Inventariseer de wensen en eisen van bedrijven tijdens de oprichting van een BIZ. Verbreed daarbij zo mogelijk het takenpakket van BIZ activiteiten naar onder andere place-management strategieën, lobbyactiviteiten, beperken van leegstand, sociale projecten en ruimtelijke ordening.
- Zoek als BIZ meerdere bronnen van inkomsten, naast de vaste contributies.
- Behoud de stedelijke atmosfeer van een stad bij het initiëren en uitvoeren van BIZ activiteiten.
- Zet al bij de oprichting van een BIZ een formeel monitoring framework op.
- Zet BIZ op met voldoende omvang om effectief te kunnen zijn.
- Verschuif de problemen van een BIZ niet simpelweg naar omringende gebieden.

Conclusie

Het instellen en definiëren van een BIZ is een governance-vraagstuk waarbij publieke en private partijen een breed scala aan mogelijkheden hebben. Organisaties in het buitenland hebben soms al meerdere decennia ervaring met de kansen en mogelijkheden van een BID in een gebied. In dit artikel zijn een aantal succesfactoren van buitenlandse BIDs naar voren gekomen die van toepassing kunnen zijn in de Nederlandse situatie. Zeker in het kader van een terugtredende overheid kan een BID - of in Nederland een BIZ - zich ontwikkelen tot een zeer effectief middel om economische en maatschappelijke winsten te genereren in Nederlandse binnensteden.

Buitenlandse initiatieven tonen aan dat een investeringszone ingezet kan worden om een breed pallet aan activiteiten uit te voeren die in de klassieke Nederlandse benadering nog geen plaats hebben. De belangrijkste kanttekening hierbij is dat de primaire taken van een BIZ eerst op orde moeten zijn, voordat volgende stappen genomen kunnen worden.

Literatuur

- *Beek, H.M. ter & M. Mosselman (2006), 'Business Improvement Districts in Nederland: Draagvlak, Vormgeving en Voorwaarden voor Toepassing', Regioplan publicatienummer 1411, Amsterdam.*
- *Berndsen, R. et. al (2012), 'Evaluatie experimenten Bedrijven Investerings Zones, Berenschot.*
- *Brooks, L. (2006), 'Volunteering to Be Taxed: Business Improvement Districts and the Extra-Governmental Provision of Public Safety', McGill University.*
- *Donaghy, M., A. Findlay & L. Sparks (2013), 'The evaluation of Business Improvement Districts: Questions and issues from the Scottish experience', Local Economy 28(5), pp. 471-487.*
- *Ellen, I.G., A.E. Schwartz & I. Voicu (2007), 'The Impact of Business Improvement Districts on Property Values: Evidence from New York City', Furman Center for Real Estate & Urban Policy, Working Paper 07-01.*
- *Evers, D, J. Tennekes & F. van Dongen (2014), 'De Bestendige Binnenstad', Planbureau voor de Leefomgeving, december 2014.*
- *Furman Center (2007), 'The Benefit of Business Improvement Districts: Evidence from New York City', New York.*
- *Ha, I. & S. Grunwell (2014), 'Estimating the Economic Benefits a Business Improvement District would provide for a Downtown Central*

Business District', Journal of Economic and Economic Education Research 15(3), pp. 89-102.
- *Hemphill, L., J. Berry & S. McGreal (2014), 'A Financial Appraisal of Business Improvement Districts in the UK', Environment and Planning C: Government and Policy 2014(32), pp. 680-696.*
- *Houstoun Jr., L. (2005), 'Business Improvement Districts reach Europe', Economic Development Journal 4(3), pp. 15-23.*
- *Hoyt, L. (2005), 'Do Business Improvement District Organizations make a Difference?', Journal of Planning Education and Research 25, pp. 185-199.*
- *Hoyt, L. & D. Gopal-Agge (2007), 'The Business Improvement District Model: a Balanced Review of Contemporary Debates', Geography Compass 1/4(2007), pp. 946–958.*
- *Langelaan, T. (2016), 'De Faciliterende Overheid', Master of City Development, MCD, Erasmus Universiteit Rotterdam, 15 februari 2016.*
- *Levy, P.R. (z.j.), 'Business Improvement Districts: Lessons from North America', Center City District, Philadelphia.*
- *Melik, R. van & I. van Aalst (2011), 'Lappendeken van Investeringszones', Faculteit Geowetenschappen, Universiteit Utrecht.*
- *Meltzer, R. (2012), 'Understanding Business Improvement District formation: an Analysis of Neighbourhoods and Boundaries'. Journal of Urban Economics 71, pp. 66-78.*
- *Menger, J. & H. Olden (2006), 'Business Improvement District Alternatief voor Parkmanagement', Real Estate Visie 2006(46), pp. 42-44.*
- *Morçöl, G., T. Vasavada & S. Kim (2014), 'Business Improvement Districts in Urban Governance: A Longitudinal Case Study', Administration & Society 46(7), pp. 796-824.*
- *PBL, Leegstand van Winkels, 2005-2016, 8 september 2016.*
- *Peyroux, E., R. Pütz & G. Glasze (2012), 'Business Improvement Districts (BIDs): the Internationalization and Contextualization of a 'Travelling Concept'', European Urban and Regional Studies 19(2), pp. 111–120.*
- *Steel, M. & M. Symes (2005), 'The Privatisation of Public Space? The American Experience of Business Improvement Districts and their Relationship to Local Governance', Local Government Studies 31(3), pp. 331-334.*
- *Sutton, S.A. (2014), 'Are BIDs Good for Business? The Impact of BIDs on Neighborhood Retailers in New York City', Journal of Planning Education and Research 34(3), pp. 309–324.*
- *The Means (2013), 'Review of Business Improvement Districts in Wales', London.*
- *Ward, K. (2007), 'Business Improvement Districts: Policy Origins, Mobile Policies, and Urban Liveability', Geography, School of Environment and Development, University of Manchester.*

Heute im Angebot!
Deutscher Bauern-Spargel
½ kilo
5.95
kilo: 11.9
Deutsch
Grüner
Spargel
Heute im Angebot!
Frischer Spargel
½ kilo
6.95
kilo: 13.9
Deutsch
Grüner
Spargel
TAUFRISCH!
UNSER
FRISCH AUS
Das Beste!
Deutscher Bauern-Spargel
½ kilo
Extra zart
7.95
kilo: 15.9

3 BLOCKCHAIN: TRANSPARANTIEMOTOR OF GEHYPETE TECH-TOEPASSING?

Blockchain: Transparantiemotor of gehypete tech-toepassing?

Maarten Jongeneel

is junior valuer bij EY. In 2018 studeerde hij af bij de opleiding Vastgoed & Makelaardij van Fontys Hogeschool Management Economie en Recht op een onderzoek naar blockchain.

Maarten Jongeneel

Blockchain krijgt de afgelopen maanden veel aandacht in de media. Ook in de markt is de interesse in blockchain te merken, maar de enorme stroom aan informatie zorgt nog niet voor opheldering over de feitelijke werking en toepasbaarheid ervan. Gedurende mijn afstudeeronderzoek heb ik onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van de technologie en of er een bijdrage geleverd kan worden aan transparantie in de commerciële vastgoedsector.

Aanleiding

De commerciële vastgoedmarkt is van oudsher een statische sector, gekenmerkt door een intransparante informatiedeling en een lokaal gericht investeringsklimaat. Deze traditie staat op spanning: steeds vaker komen investeringen van buiten Europa. De ontwikkeling op technologisch gebied lijkt in het kader van transparantie achter te blijven. Blockchain lijkt de potentie te hebben om transparantie in de vastgoedsector in een stroomversnelling te brengen.

Blockchain in een notendop

Een blockchainketen valt het best te vergelijken

met een beveiligd excelbestand. Onderaan kunnen wijzigingen worden toegevoegd, maar eerder gedane transacties kunnen niet worden gewijzigd. Dit bestand wordt, na een technisch controleproces, gecodeerd en op alle computers in de blockchain opgeslagen. Registratie is hiermee transparanter dan traditionele registratie bij één partij. Ook verifieert dit systeem of diegene die een wijziging aanbrengt er de rechten toe heeft: of hij eigenaar is van de over te dragen waarde. Blockchain is uniek door het decentrale karakter en het gecodeerd oplossen van het 'double spending problem'. Blockchain creëert meerwaarde bij de overdracht van waarde. Blockchain heft de menselijke vertrouwensfunctie op: het digitaliseert het vereiste vertrouwen.

Conclusie

De kansen en bedreigingen die gevonden zijn hebben te maken met kwaliteitsverbetering, snelheid, kostenbesparing, efficiëntie of transparantie. De vastgoedsector is dan ook bij uitstek een geschikte markt voor implementatie: deze voordelen kunnen de markt volatieler en transparanter maken. De zwaktes en bedreigingen die de technologie nu kent hebben vooral te maken met de fase waarin de ontwikkeling zich bevindt. De bezwaren die bestonden voor pintransacties, mobiele telefonie en het internet zijn ook verdwenen. Sterker nog, ze zijn gedrieën onlosmakelijk verbonden met onze dagelijks leven en dit zou bij blockchain over een aantal jaren ook zomaar eens gebeurd zijn.

Reactie uit het werkveld

Vera Gielen
is gebiedsmanager van het centrum van de gemeente Eindhoven. Voor het cahier 'De factor mens' interviewde Erwin Riedstra haar over haar werkzaamheden.

Deze scriptie geeft nog geen inzicht in wat blockchain zou kunnen bijdragen en het is zonder dat voor mij lastig de mogelijkheden voor te stellen. Efficiënter en transparanter informatie delen kan zeker handig zijn. Wel heeft de vastgoedsector ook alles te maken met netwerken, expertise, vertrouwen/ gunnen en strategisch handelen. Partijen willen er geld aan verdienen of andere doelen mee bereiken en dat kan niet als al je kaarten op tafel liggen. Het stuk geeft voor mij nu geen aanleiding me verder te verdiepen in blockchain, een vervolgonderzoek zou ik graag zien in concrete toepassingsmogelijkheden voor de sector. Vastgoed is een erg brede sector dus wellicht helpt het benoemen van enkele onderdelen van die sector als kansen van gebruik blockchain.

4 DREMPELVERLAGING VOOR INNOVATIEVE CONCEPTEN IN LIMBURGSE CENTRA

Drempelverlaging voor innovatieve concepten in Limburgse centra

Jos Janssen & Cees-Jan Pen

Jos Janssen

is docent bij de opleiding Vastgoed & Makelaardij van Fontys Hogeschool Management Economie en Recht en is als kenniskringlid betrokken bij het onderzoeksprogramma De Ondernemende Binnenstad.

Cees-Jan Pen

is lector De Ondernemende Regio bij Fontys Hogescholen.

Menig Limburgs centrum staat voor de uitdaging te werken aan een compacter en vitaler centrum met specifieke aandacht voor het verminderen van de structurele leegstand. Streetwise is een onafhankelijke stichting uit Parkstad Limburg die ingehuurd wordt door gemeenten om dit doel te bereiken. De stichting is al verschillende jaren bezig met een gelaagde en arbeidsintensieve aanpak om lokaal ondernemerschap te ondersteunen en te begeleiden. Gemeenten in Zuid-Limburg investeren in de 'straataanpak' van Streetwise zodat hun centra aan aantrekkingskracht winnen voor zowel starters als gevestigde ondernemers in of van buiten de regio. De hogere ambitie is om door het organiseren van een nieuwe winkeldynamiek richting te geven aan een duurzame en toekomstbestendige retailstructuur voor de binnenstad.

Streetwise begeleidt startende en ervaren ondernemers in winkelgebieden kosteloos van concept(herziening) naar vestigingslocatie. Hun kennis over het regionale vestigingsklimaat en toekomstige ontwikkelingen helpt in de complexe zoektocht naar de juiste locatie. Daarnaast spelen korte lijnen met partijen uit de vastgoedsector en het bankwezen een cruciale rol in verband met het organiseren van gunstige huurcondities voor de betreffende ondernemers.

De 'straataanpak' rust op drie pijlers:

1. Draagvlak
Streetwise opereert in nadrukkelijke samenwerking met de gevestigde ondernemers om resultaten te bereiken in lijn met het lokale DNA van een winkelgebied. Ook de medewerking van (lokale en institutionele) marktpartijen op het gebied van vastgoed en financiering van het MKB staat centraal.

2. Profilering
Samen met de gevestigde ondernemers en nieuwkomers wordt een gedragen toekomstvisie op het winkelgebied gevormd. Van belang is om te kijken waar wederzijdse versterking en samenwerking mogelijk is en op welke manier het winkelgebied een krachtig profiel kan ontwikkelen.

3. Acquisitie
Het aantrekken en coachen van (nieuw) ondernemerschap en het begeleiden van gevestigde ondernemers vanuit perifere winkellocaties, of van buiten de regio, naar het (kern)winkelgebied. Belangrijk onderdeel is de vastgoedbemiddeling namens de ondernemer, met als doel gunstige huurvoorwaarden te treffen.

Het stimuleren van lokaal ondernemerschap wordt gedaan door intensieve begeleiding van Streetwise. Eerst volgt er een intakegesprek waarbij kennis wordt gemaakt met de ondernemer, daarna volgt een kosteloos begeleidingstraject van gemiddeld zeven maanden. De ondernemers krijgen handvatten voor een ondernemingsplan en ondertussen wordt een geschikte locatie gezocht voor het concept en een match tot stand gebracht tussen de ondernemer(s) en vastgoedeigenaren.

Anders werken
Streetwise beoogt geen tijdelijke pop-ups in te richten maar structurele aanpassingen in de winkelstructuur voor elkaar krijgen. Waar volgens landelijke cijfers ongeveer de helft van alle startende ondernemers en horecazaken binnen een jaar omvalt, daar laten de door Streetwise begeleide starters in Limburg opvallend hoge slagingspercentages zien. "In heel Limburg hebben we nu 148 zaken aan het winkelbestand weten toe te voegen," aldus Sjaak Vinken en Leonie Kuepers van Streetwise. Maar dat is niet de belangrijkste doelstelling. "Wij zijn er om een bepaalde gedragsverandering teweeg te brengen. Wij kijken niet naar leegstandspercentages of kwantiteit, het gaat juist om kwaliteit. Een ondernemer moet immers goed passen in het DNA van een straat. We zijn er om de fundering te leggen voor een klimaat dat ondernemers met vernieuwende concepten aantrekt, ook wanneer wij weer vertrokken zijn."

Kuepers geeft toe: "In iedere gemeente waar we met Streetwise aan de gang gaan, ondervinden we wel weerstand. Iedereen in een winkelgebied en in een gemeenteraad werkt met een eigen patroon, en dan komen wij om dat te veranderen. Dat heeft altijd even tijd nodig." Maar inmiddels hebben de mensen van Streetwise het vertrouwen van de politiek en de winkeliers op verschillende plekken gewonnen. Dat niet alleen, de startende ondernemers die door hen zijn begeleid zijn voor 96 procent na een jaar nog in business. Voorgaande jaren was dat na het eerste jaar nog 88 procent.

Succesfactoren

Deze successen zijn het gevolg van een mix van factoren. Een van de belangrijkste factoren is dat startende ondernemers van de verhuurder/eigenaar een huurkorting op de vraaghuur krijgen van 15 tot 30 procent in het eerste jaar en 10 tot 15 procent in het tweede jaar (tabel 1). Hiermee zijn de eerste moeilijke jaren te overbruggen.

Grootte winkel/ horecazaak	Vraaghuur	Korting per m² 1e jaar	Korting per m² 2e jaar
50 – 100 m² wvo[i]	€ 174	-14%	- 11%
100 – 200 m² wvo	€ 151	- 21%	- 11%
>200 m² wvo	€ 102	- 31%	- 31%

Tabel 1: Huurprijzen voor startende ondernemers
Bron: Streetwise, 2018. ([i]wvo is winkelvloeroppervlak).

Daarnaast moet een gemeente open staan voor vernieuwing en ook bereid zijn om soms een klein beetje pragmatisch om te gaan met de regels. "We hebben ervoor gezorgd dat een nieuwe ondernemer nu direct in contact met de gemeente komt. Zo kunnen processen sneller doorlopen worden. Bovendien kan de gemeente het hele proces begeleiden. De kans wordt dan kleiner dat ondernemers na een jaar alweer omvallen," aldus Vinken en Kuepers.

Ambassadeurs

De gemeente, winkeliersverenigingen, ondernemers en bijvoorbeeld een bank hebben zich inmiddels verenigd in een 'ambassadeursgroep' voor de werkwijze van Streetwise. In ruim een kwart van de leegstaande panden startten ondernemers die voorheen in loondienst waren.
In gemiddeld acht maanden worden zij door de ambassadeursgroep klaargestoomd. Natuurlijk zijn er ook starters die al een goed plan op tafel leggen en die alleen geholpen worden bij onderhandelingen over de huur en die in het vergunningentraject gesteund worden. Financiers zoals Rabobank en Qredits – een onafhankelijke private kredietverstrekker zonder winstoogmerk – hebben inmiddels een werkrelatie met Streetwise opgebouwd. Ondernemers kunnen bijvoorbeeld via Qredits, naast een lening tot 250 duizend euro tevens ondersteuning en advies krijgen.

De aanpak van Streetwise wordt regionaal gecoördineerd door Stadsregio Parkstad Limburg. Dat zorgt ervoor dat de aanpak past in de Structuurvisie Ruimtelijke Economie (SVREZL) die alle 18 gemeenten in Zuid-Limburg hebben vastgesteld. Directeur Peter Bertholet van Stadsregio Parkstad geeft aan dat "sinds de start van de Streetwise aanpak er 59 ondernemingen zijn bijgekomen in Parkstad. Goed voor 3,7 miljoen euro aan investeringen, werkgelegenheid voor 290 mensen en ruim 10.000 vierkante meter ingevuld winkeloppervlak. Van deze nieuwe ondernemingen bestaat 95,7 procent na jaar 1 nog, en er zijn er zelfs die een tweede zaak hebben geopend. Dit soort cijfers maken het

heel concreet. Dat is nodig, want vaak wordt vanuit onderbuikgevoel over leegstand gepraat. Streetwise bezit concrete data die ze in de afgelopen jaren hebben verzameld. Daarmee overtuigen ze gemeenten om anders te kijken naar de problematiek en samen te zorgen voor een aanpak die een cumulatief effect heeft op het investeringsklimaat, de werkgelegenheid en de aantrekkingskracht van de winkelgebieden in heel Parkstad."

Lessen voor Noord-Brabant

Elke wethouder wil natuurlijk een levendige binnenstad met veel bezoekers, en dat in een gezellige ambiance. Daarnaast wil elke winkelier in een Nederlandse binnenstad niet alleen bezoekers maar ook betalende klanten zodat de relatief hoge huur kan worden goedgemaakt, of de binnenstad nu groot of klein is. Maar hoe doe je dat als tegelijkertijd het funshoppen via internet een hoge vlucht neemt, de parkeertarieven in binnensteden stijgen en veel gemeenten te maken hebben met krimp van de bevolking? Heb je als traditionele winkelier of horeca-uitbater nog bestaansrecht als je de consument niet weet te verleiden met een prettige sfeer en een onderscheidend aanbod dat aansluit bij de huidige behoeften?

De Streetwise-aanpak lijkt veelbelovend. Door de opbouw van commitment vanuit de vastgoedsector wordt het vestigingsklimaat voor startende ondernemers verbeterd en krijgen vernieuwende retail- en horecaconcepten de ruimte. Dankzij een gedegen voortraject is de uitval onder de starters minimaal en zijn de invullingen van winkelleegstand structureel van aard. Het resultaat is een duurzame economische retailstructuur in een winkelgebied met een onderscheidend profiel. Gaat de deze manier van werken de rest van Nederland veroveren, te beginnen met Noord-Brabant?

OKRA
9'90
GUAYABA
6'90
JALAPEÑO
1'50
PIMIENTOS
PIMIENTOS
OLLUCO

5 HERBESTEMMING VAN ERFGOED

Herbestemming van erfgoed

Iris Bertens

is junior projectmanager bij Okko Project. In 2017 studeerde zij af bij de opleiding Vastgoed & Makelaardij van Fontys Hogeschool Management Economie en Recht, op een onderzoek naar de mate waarin erfgoedcomplexen geschikt zijn voor een transformatie naar de woonzorgfunctie genaamd 'community-care'.

Iris Bertens

Een vastgoedcategorie die in het kader van herbestemming extra aandacht verdient is erfgoed. Deze monumentale panden hebben karakter en allure en worden beschermd, maar kampen steeds vaker met leegstand. De oorspronkelijke gebruiksfuncties van deze panden gaan verloren en het vinden van een passende en financieel haalbare herbestemming is lastig. Het behoud van erfgoed komt in het geding, wat herbestemming urgent maakt. Voor haar afstuderen deed vastgoedstudente Iris Bertens bij de provincie Noord-Brabant onderzoek naar de mate waarin erfgoedcomplexen geschikt zijn voor een herbestemming naar de zorgvorm 'community-care'. Als specifieke casus heeft zij voor het Franciscanessenklooster in Dongen de financiële haalbaarheid van dit concept in kaart gebracht.

Middels het ontwikkel- en investeringsprogramma de Erfgoedfabriek zet de provincie Noord-Brabant zich in voor het behoud van Rijksmonumenten in de provincie. Rijksmonumenten zijn gebouwen die vanwege hun cultuurhistorische waarden een beschermde status toegekend hebben gekregen, waarmee behoud in een zo authentiek mogelijke staat gewaarborgd wordt. De erfgoedcomplexen van de Erfgoedfabriek worden onderverdeeld in vier verhaallijnen, te weten; Religieus Brabant, Bestuurlijk Brabant, Innovatief Brabant en Bevochten Brabant. Het Franciscanessenklooster

> **Rijksmonumenten zijn gebouwen die vanwege hun cultuurhistorische waarden een beschermde status toegekend hebben gekregen**

in Dongen behoort tot de verhaallijn Religieus Brabant. Het vraagstuk rondom herontwikkeling van dit klooster betreft de vraag of de woonzorgvorm community-care hier financieel en maatschappelijk gezien een geschikte herontwikkeling is.

Community-care is een manier van zorgverlening waarbij zorgbehoevende ouderen en andere kwetsbare doelgroepen worden ondersteund bij het leven in, en het deelnemen aan de samenleving. Doelstelling van dit woonconcept is de vitaliteit, zelfredzaamheid en sociale cohesie te bevorderen zodat de kwaliteit van leven van zorgbehoevenden verbeterd wordt. Om te kunnen bepalen of erfgoed zich leent voor het community-care concept is een vastgoedgerelateerd Programma van Eisen (PvE) opgesteld, met navolgende eisen:

Programma van Eisen

1. Goedkeuring herontwikkeling door B&W en RCE;
2. Mogelijkheid om minimaal 100 wooneenheden te realiseren;
3. Voorzieningen voor de ouder wordende mens (bovenwijks en passend bij de locatie);
4. Allure en sfeer van de locatie: karakteristiek vastgoed;
5. Levensloopbestendige wooneenheden;
6. Locatie in of nabij centrum/dorpshart;
7. Kinderwagen- en rolstoelvriendelijk terrein, zowel binnen als buiten;
8. Goede en beperkte ontsluitingsmogelijkheden en voldoende parkeergelegenheid;
9. Passend planologisch kader.

Reactie uit het werkveld

Vera Gielen
is gebiedsmanager van het centrum van de gemeente Eindhoven. Voor het cahier 'De factor mens' interviewde Erwin Riedstra haar over haar werkzaamheden.

Dit is een helder verhaal met duidelijke aanleiding en concreet onderzoek. Als je de conclusie leest is het dilemma van haalbare herbestemming en daarmee behoud van historische panden nog niet opgelost. Ik zou het sterk vinden, juist omdat het zo concreet is, te eindigen met een aanbeveling. Ik ben benieuwd of het concept community-care wel voor andere panden een rendabel concept kan zijn en ook of Iris van haar bevindingen suggestie heeft voor vervolgstudie (eventueel een andere student?) om verder te zoeken naar antwoord op oorspronkelijke vraag. Ik herken het knelpunt en een soort collectieve wens om ons erfgoed te behouden, dus samen zullen we hoe dan ook moeten verder zoeken naar passende oplossingen. Tot nu toe ken ik vooral maatwerk, dus als er iets te bedenken is wat dat overstijgt is dat zeker welkom voor veel partijen.

Dit PvE is getoetst aan de vier verhaallijnen. Hieruit is naar voren gekomen dat de verhaallijn Bestuurlijk Brabant niet geschikt is voor community-care en de andere drie verhaallijnen dat, in principe, wel zijn. Uit elk van deze drie verhaallijnen is een erfgoedcomplex nader getoetst, waarbij voor het Franciscanessenklooster in Dongen tevens de financiële haalbaarheid in kaart is gebracht.

Aan de hand van een exploitatieopzet, waarin het toekomstig gebruik is uiteengezet in een worst-, neutral- en best-case scenario, is de aantrekkelijkheid van deze businesscase in kaart gebracht. Op basis van deze resultaten kan de conclusie getrokken worden dat de beoogde herontwikkeling, zelfs in het best-case scenario, niet aantrekkelijk is voor beleggers omdat zij hierop niet of nauwelijks rendement kunnen maken. De consequentie hiervan zal zijn dat een potentiële belegger een lager bedrag zal willen investeren dan door de Provincie wordt beoogd.

PIÑA
"PINEAPPLE"
ARANDANO
"BLUEBERRY"
PAPAYA
FRESA
STRAWBERRY
LIMON
"LEMON"
MORA
BLACKBERRY
COCA-COLA
COKE
CIRUELA ROJA
LIMA
"LIME"
PLATANO
"BANANA"
MENDIANT MIX FRUITS
55,00 €
/KILO
GIN TONIC
SANGRIA
FRUTA EXOTICA
EXOTIC FRUIT
MENTA
"MINT"
MELOCOTON ROJO
"RED PEACH"
KIWI
MOJITO
CAIPIRIÑA
COCKTAIL RON
GROSELLA NEGRA

VITALITEIT

DE ONDERNEMENDE BINNENSTAD

Fontys

DE ONDERNEMENDE REGIO

Colofon

Deze publicatie maakt onderdeel uit van een serie van vijf cahiers die worden uitgegeven door het lectoraat De Ondernemende Regio van Fontys Hogeschool Management Economie en Recht ter gelegenheid van de afronding van het onderzoeksprogramma De Ondernemende Binnenstad.

Dit onderzoeksprogramma heeft gelopen van 1 april 2016 tot en met 31 augustus 2018 en werd financieel mogelijk gemaakt door een innovatiesubsidie uit de regeling RAAK-Publiek van Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA.

Uitgever
Fontys Hogeschool Management Economie en Recht, Eindhoven

Redactie
Bart de Zwart (hoofdredacteur), Tara Pijs, Nico Schram

Vormgeving
Canon Design Studio

Coverfoto
Bas Gijselhart | BASEPHOTOGRAPHY

ISBN/EAN: 978-90-5284-642-2
NUR: 805

Bibliografische notatie
B.A.M. de Zwart, T.S. Pijs, N.B. Schram (eds.). (2018). *De Ondernemende Binnenstad. 5 Cahiers: De factor mens, Organisatiekracht, Onderscheidingskracht, Betaalbaarheid, Vitaliteit.* Eindhoven: Fontys Hogeschool Management Economie en Recht

Copyright © 2018
Niets uit deze uitgave mag geheel of gedeeltelijk worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. Ondanks zorgvuldige redactie kan het voorkomen dat er onjuistheden in deze uitgave staan. Fontys Hogeschool Management Economie en Recht is hiervoor niet aansprakelijk. Acquisitie op basis van deze uitgave wordt niet op prijs gesteld.

Inhoudsopgave

Colofon		**2**
1.	**Veerkrachtig en leefbaar**	**4**
2.	**Leegstand in middelgrote steden in Noord-Brabant**	**7**
3.	**Like the bike**	**19**
4.	**A theme park revisited**	**22**
5.	**Placemaking als tool voor gezonde verstedelijking**	**32**

1 VEERKRACHTIG EN LEEFBAAR

Veerkrachtig en leefbaar

Bart de Zwart

is docent/onderzoeker bij het lectoraat De Ondernemende Regio van Fontys Hogescholen en projectleider van het onderzoeksprogramma De Ondernemende Binnenstad.

Wanneer we aan binnensteden denken, dan denken we vaak in de eerste plaats aan winkels en horeca. Dat is misschien ook niet zo vreemd, want in de tweede helft van de twintigste eeuw is het stadscentrum steeds meer verworden tot een winkelcentrum. De binnenstad heeft echter veel meer functies dan consumeren alleen. Het is een plek om te ontmoeten en te ontspannen, om te wonen en te werken, om je voetbalclub te huldigen, om Koningsdag te vieren, of om te protesteren tegen bezuinigingen in de ouderenzorg.

De laatste jaren is de winkelfunctie van het centrum, mede door de crisis en veranderingen in ons koopgedrag, bovendien steeds minder dominant geworden. Kleine middenstanders sneuvelden, maar ook grote ketens die jarenlang een vertrouwd onderdeel waren van het straatbeeld vielen van de ene op de andere dag om. Het probleem is echter dat de inrichting van onze centra vaak nog wel in sterke mate geënt is op deze (terugvallende) retailfunctie. Dat zien we bijvoorbeeld terug in het binnenstedelijke ruimtegebruik dat zich primair concentreert in de plinten. In monumentale gevels die verminkt zijn met luifels en reclameborden. Maar ook in de inrichting van de openbare ruimte die er vooral op gericht lijkt om zoveel mogelijk mensen langs etalages te leiden. Die monofunctionaliteit komt de veerkracht en leefbaarheid van het centrum niet ten goede.

Gemeenten zijn op zoek naar een diverser, en vaak ook compacter, programma. De vraag is echter hoe die nieuwe programmatische mix eruit zou moeten zien, en hoe je die bereikt. Een veelgehoord obstakel daarbij is het grote aantal belanghebbenden in de binnenstad, en de beperkte middelen die een gemeente heeft om invloed uit te oefenen op processen die van onderop plaatsvinden. Toch blijkt uit een nadere inventarisatie door het Economisch Instituut voor de Bouw die in dit cahier te lezen valt, dat het instrumentarium dat lokale overheden kunnen inzetten om gewenste ontwikkelingen te stimuleren en ongewenste ontwikkelingen te remmen, ruimer is dan soms wordt verondersteld. Mits een gemeente bereid en in staat is zich te verplaatsen in de drijfveren van andere actoren.

Een andere variant om de ontwikkeling van het centrum te sturen is het stroomlijnen van economische en ruimtelijke agenda's van bovenaf. Sommige deskundigen hebben zelfs geopperd om de binnenstad te managen als een outlet. If you can't beat your enemy, join him, zo lijkt het. Het valt echter te bezien in hoeverre een strategie waarin sociale, culturele en ruimtelijke doelstellingen ondergeschikt gemaakt worden aan het economisch functioneren van het centrum op lange termijn de vitaliteit ten goede komt. En ook wat de maatschappelijke kosten zijn van een zo'n strak georganiseerde totaalbeleving. Voor shopping malls, outletcentra en pretparken geldt immers: ze mogen levendig lijken, maar leefbaar zijn ze zelden.

Deze uitgave vormt een onderdeel van een serie van vijf cahiers over de binnenstad. Naast Vitaliteit, verschenen in deze reeks ook cahiers over de thema's: De factor mens, Organisatiekracht, Betaalbaarheid en Onderscheidingskracht.

Deze serie vormt de neerslag van het project De Ondernemende Binnenstad. In dit tweejarige programma (2016-2018) heeft het lectoraat De Ondernemende Regio van Fontys Hogeschool Management Economie en Recht, samen met een twintigtal publieke en private partners, praktijkgericht onderzoek gedaan naar de toekomst van de Noord-Brabantse stads- en dorpscentra. De Ondernemende Binnenstad werd mede mogelijk gemaakt door een stimuleringssubsidie uit de regeling RAAK-publiek van Regieorgaan SIA.

2 LEEGSTAND IN MIDDELGROTE STEDEN IN NOORD-BRABANT: OORZAAK EN AANPAK

Leegstand in middelgrote steden in Noord-Brabant: oorzaak en aanpak

Cox Bogaards & Jelger Arnoldussen

Cox Bogaards

is onderzoeker bij het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB). Als econoom combineert zij haar theoretische kennis met inzichten in de praktijk om verschillende vraagstukken over de gebouwde omgeving te onderzoeken.

Winkelleegstand wordt door middelgrote steden in Noord-Brabant als problematisch ervaren. Uit data van het PBL (2017a) blijkt dat het leegstandspercentage van winkels in veel van deze steden de afgelopen jaren een trendmatige stijging heeft gekend. In bijvoorbeeld Roosendaal is het leegstandspercentage toegenomen van 6,3% in 2008 naar 11,9% in 2017. In Oss, een andere middelgrote gemeente in Noord-Brabant, nam de leegstand tussen 2008 en 2017 toe van 4,8% naar 10,1%.

Waar sprake is van negatieve externe effecten van leegstand, bijvoorbeeld wanneer de leefbaarheid van een gebied wordt aangetast, ligt gemeentelijk ingrijpen het meest in de rede. In dit artikel zetten wij uiteen wat de aard en oorzaken zijn van winkelleegstand en welke beleidsinstrumenten gemeenten kunnen hanteren om de negatieve externe effecten te beperken.

De aard en oorzaak van leegstand

Leegstand van winkelruimte kent verschillende oorzaken. Krimpgemeenten en vergrijzende gemeenten kennen een veelal structurele

Jelger Arnoldussen

is senior onderzoeker Vastgoed en Bedrijven bij het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB). Hij doet regelmatig beleidsonderzoek met als focus commercieel en maatschappelijk vastgoed (kantoren, retail, zorg, onderwijs).

afname van consumentenbestedingen. Veranderende consumentenbehoeften hebben er bovendien voor gezorgd dat een deel van de consumentenbestedingen die voorheen in fysieke winkels plaatsvonden, nu op internet worden gedaan. Krimp en verplaatsing van uitgaven naar online winkels verminderen de vraag naar winkelruimte met mogelijke winkelleegstand tot gevolg.

Op regionale schaal kan leegstand zich ook voordoen bij voldoende vraag. In dit geval kent de leegstand andere oorzaken, zoals concurrentie met grote steden of verloedering van een gebied. Soms bevindt het gebied zich in een negatieve spiraal: verloedering leidt tot verminderde consumentenuitgaven, dit leidt tot leegstand met verdergaande verloedering tot gevolg. De economische conjunctuur kan leegstand ook beïnvloeden. Uit leegstandscijfers blijkt dat bij laagconjunctuur leegstand veelal toeneemt (PBL, 2017a). Deze conjuncturele leegstand staat los van de hiervoor genoemde oorzaken en wordt in veel gevallen opgevuld bij herstel van de economie.

Structurele afname consumentenbestedingen

Als er sprake is van krimp in een gemeente, al of niet in combinatie met vergrijzing, nemen consumentenbestedingen veelal af. Bij krimp neemt het aantal huishoudens af en daarmee ook de consumentenbestedingen. Krimp komt (nog) niet voor in de meeste middelgrote steden in Noord-Brabant, vergrijzing echter wel (Provincie Noord-Brabant, 2017). Uit onderzoek van ING blijkt dat vergrijzing kan leiden tot een afname van consumentenbestedingen; de bestedingen per huishouden van 65'ers liggen gemiddeld lager dan die van andere huishoudens (ING, 2016). Het verschil in uitgaven tussen jongeren en ouderen neemt weliswaar af, maar het ligt in de lijn der verwachting dat vergrijzing in Noord-Brabant bij gelijkblijvende omstandigheden per saldo leidt tot lagere consumentenbestedingen.

Naast demografische ontwikkelingen, heeft internetwinkelen een naar verwachting structurele afname van consumentenbestedingen in fysieke winkels tot gevolg: consumentenbestedingen verplaatsen van de binnenstad naar het internet (PBL, 2017b; Rooijers & Keuning, 2015). Thuiswinkel Waarborg (2017) concludeert dat het aandeel van internetbestedingen 12% bedraagt van alle consumptieve bestedingen aan detailhandelsgoederen in de eerste helft van 2017. Trendanalyse van online detailhandelsomzet in relatie tot de totale detailhandelsomzet laat zien dat een toename van dit aandeel in de lijn der verwachting ligt (Rabobank 2018).

Concurrentie met grote steden en winkels buiten het stadscentrum

Middelgrote steden ondervonden de afgelopen jaren meer concurrentie op het gebied van winkelen. Betrokkenen bij de Retailagenda (2015) stellen dat beleving bij winkelen belangrijker wordt, met een toenemende

Uitgaven in outletcentra gaan bij gelijkblijvend inkomen ten koste van uitgaven elders

concurrentie met grote steden als gevolg ('Signalen uit de binnenstad', 2013). Winkels die aan de rand van het stadscentrum of aan de rand van de gemeente zijn gevestigd, concurreren met de binnenstad van die gemeente. Volgens Hermanides (2017) leidt de aanwezigheid van outletcentra of perifere detailhandelscentra daarnaast tot een afname van consumentenbestedingen in de binnenstad; de consumentenbestedingen nemen als geheel niet toe en een groter aandeel slaat neer buiten de binnenstad. Voorstanders van outletcentra spreken echter over synergetische effecten tussen deze centra en de binnenstad. De bovenregionale aantrekkingskracht draagt ertoe bij dat het aantal bezoekers aan zowel deze centra als de binnenstad toeneemt en bovendien zouden deze centra zich op een ander publiek richten (Naus, 2015). Net als bij concurrentie tussen steden, geldt ook hier echter dat een consumenteneuro maar één keer uitgegeven kan worden: uitgaven in outletcentra gaan bij gelijkblijvend inkomen ten koste van uitgaven elders.

Verloedering van een gebied

De afname van consumentenbestedingen door krimp en/of door concurrentie en de daarmee gepaard gaande leegstand, kan leiden tot verloedering van een gebied. Leegstaande winkels kunnen negatieve effecten hebben op verdiensten van andere winkels door de afname van passantenstromen. Dit kan leiden tot afsterving of versnippering van een winkelgebied aangezien winkels, horeca of bewoners zich niet willen vestigen in gebieden met veel leegstand (Raatgever, 2014). Door deze negatieve spiraal treedt verloedering op en wordt de leefbaarheid van een gebied aangetast (Ossokina et al., 2016).

Verloedering van een gebied kan ook ontstaan door bijvoorbeeld de aanwezigheid van laagwaardige woningen en kwetsbare groepen, criminaliteit en/of onvoldoende handhaving. Dergelijke verloedering tast de concurrentiepositie van het gebied aan ondanks voldoende afzetmogelijkheden voor winkels. In deze gevallen is de verloedering niet een gevolg van afnemende consumentenbestedingen en leegstand, maar een oorzaak van leegstand.
De problematiek van Roosendaal is hier een voorbeeld van (zie kader).

Casestudies: Roosendaal en Oss

Dit artikel is samengesteld op basis van een literatuurstudie naar beleidsinstrumenten die in de praktijk worden gebruikt om leegstand aan te pakken. Met de gemeenten Oss en Roosendaal zijn medio januari 2018 interviews gehouden om meer inzicht te krijgen in hun leegstandsaanpak.[1]

Leegstandsproblematiek in de gemeente Roosendaal

In 2015 hebben de gemeente, vastgoedeigenaren, winkeliers en bewoners de handen ineengeslagen om de leegstand in de gemeente Roosendaal tegen te gaan (Engel et al., 2015). Het beleid is gericht op het compacter maken van de binnenstad. Hiertoe is een onafhankelijke binnenstadsdirectie aangesteld, die in samenspraak met de markt de binnenstad compacter en vitaler maakt. Gelijktijdig is een verleidingsstrategie ingezet om winkeliers van buiten het stadscentrum naar de binnenstad te trekken. Flankerend is woningbeleid gevoerd gericht op woningen binnen bestaande stedelijke contouren. Waar commercieel vastgoed verdwijnt, wordt ingezet op woningbouw.
Naast leegstand had Roosendaal te kampen met het teruglopen van de leefbaarheid, met name in de aanloopstraten rond het centrum. Een van de straten kende veel laagwaardige woningbouw. De straat heeft veel potentie door de aanwezigheid van mooie panden. Door het restaureren van panden in samenwerking met eigenaren en vergroening van de publieke ruimte kan een kwaliteitsslag worden gemaakt zonder afbreuk te doen aan de identiteit van het gebied. Door perspectief te bieden aan dit gebied kan mogelijk gentrificatie optreden.

In de gemeente Roosendaal is outletcentrum Rosada gevestigd. Hierdoor worden de consumentenbestedingen voor een deel van de binnenstad naar dit centrum verplaatst, overigens zonder negatieve gevolgen voor de binnenstad volgens de geïnterviewde. Roosendaal ondervindt daarnaast concurrentie van het internet en de gemeenten Bergen op Zoom en Etten-Leur.

1. Voor dit artikel zijn interviews afgenomen met D. van Grinsven van de gemeente Oss op 17 januari 2018, en W. Wille van de gemeente Roosendaal op 18 januari 2018.

Leegstandsproblematiek in de gemeente Oss

Door het faillissement van V&D verloederde het gebied rondom het winkelpand snel. Het gebied dreigde af te sterven, waarmee de continuïteit van het 'winkelrondje' in Oss in het geding kwam, evenals de vitaliteit van de binnenstad. Daarop besloot de gemeente Oss onder meer tot herontwikkeling van het gebied rondom het Walplein (Koers Stadshart Oss, 2016). Er is een publiek-private samenwerking aangegaan met een lokale ondernemer, waarbij de gemeente volledig garant staat als de herontwikkeling van het gebied niet rendabel blijkt. Het gebied zal bestaan uit woningen, winkels, horeca en cultuurcentrum UIThuis.

In Oss zijn ook winkels gevestigd aan de rand van het centrum, met als belangrijkste redenen de ruime parkeergelegenheid en relatief lage huurprijzen. Het vestigen van winkels buiten het centrum is volgens de gemeente Oss ongewenst gezien de leegstand in het kernwinkelgebied en de concurrentie tussen gebieden die hiermee gepaard gaat. Door dialoog probeert de gemeente deze winkeliers Oss te stimuleren om te verhuizen naar de binnenstad.

Oss kent dalende bezoekersaantallen en daarmee ook afnemende consumentenbestedingen. Als belangrijke oorzaken worden de concurrentie met Internet en met steden als Den Bosch, Nijmegen en Uden genoemd.

Beleidsinstrumenten om winkelleegstand tegen te gaan

Om winkelleegstand aan te pakken, kunnen gemeenten ingrijpen. Zoals hierboven geschetst, ligt gemeentelijk ingrijpen bij winkelleegstand het meest in de rede wanneer sprake is van negatieve externe effecten. Bij het vormgeven van een gemeentelijke leegstandsaanpak, is het van belang de oorzaak van de leegstand te onderkennen; doeltreffende beleidsinstrumenten grijpen aan bij de oorzaak van de leegstand. Met name bij verloedering is het van belang om vast te stellen of de verloedering het gevolg of juist de oorzaak is van leegstand.

De onderstaande beleidsinstrumenten zijn opgetekend uit een studie van beleidsvisies van verschillende gemeenten en de rapportage: 'Het winkelgebied van de toekomst' (Blommensteijn & van Aarle, 2014).

Aanpak bij structurele afname van consumentenbestedingen

Uit gesprekken met beleidsmakers blijkt dat zij een relatief hoog verzorgingsniveau willen bieden om hun stad leefbaar en aantrekkelijk te houden voor hun inwoners. Hierbij moet een balans worden gevonden tussen consumentenbestedingen en het aantal vierkante meters vloeroppervlak. Bij winkelleegstand die samenhangt met demografische ontwikkelingen of door verplaatsing van uitgaven van fysieke winkels naar online, is de invloed van gemeenten beperkt. Het voeren van een gemeentelijk leegstandsbeleid zal in veel gevallen ineffectief en ondoelmatig zijn, aangezien het de oorzaak van de leegstand niet aanpakt. In deze gevallen ligt het in de rede om de markt een evenwicht te laten bepalen dat past bij de nieuwe realiteit van vraag naar en aanbod van winkelruimte en een bijbehorend verzorgingsniveau.

Aanpak bij concurrentie met grote steden en winkels buiten het stadscentrum

Bij verplaatsing van consumentenbestedingen vanuit de binnenstad als gevolg van concurrentie kan het binden van 'publiekstrekkers' de aantrekkelijkheid van de binnenstad voor consumenten en winkeliers doen toenemen. Publiekstrekkers zijn winkels met een regionale uitstraling waar consumenten graag en regelmatig heen gaan zoals H&M, Mediamarkt of Hema. Aanwezigheid van een dergelijke winkel

> **"Bij het vormgeven van een leegstands-aanpak is het van belang de oorzaak van de leegstand te onderkennen**

kan een reden zijn voor binnenstadbezoek, waardoor de kans op (extra) bestedingen in winkels en horeca in het gebied toeneemt. Een toenemende aantrekkelijkheid van het gebied als geheel voor winkeliers en andere ondernemers kan het gevolg zijn. Bij het niet aantrekken van trekpleisters ligt het in de rede dat consumenten naar grotere steden gaan om te winkelen.

Het feit dat winkels zich momenteel niet in bepaalde gemeenten vestigen, wijst erop dat de businesscase niet positief is: de lagere huren in middelgrote steden wegen niet op tegen het lage aantal bezoekers. Het bieden van betere voorwaarden kan helpen om deze publiekstrekkers aan te trekken. Het verfraaien

van de binnenstad en het organiseren van evenementen, kunnen deze winkels mogelijk overhalen. Deze maatregelen hebben bovendien een eigen baat wanneer ze de ervaring van de huidige bezoekers aan de binnenstad verbeteren.
Als alle gemeenten een hoog verzorgings-niveau willen behouden, zal er onderlinge concurrentie ontstaan om deze 'strategische' publiekstrekkers binnen te halen. Samenwerking tussen regionale gemeenten onderling en met de provincie kan een manier zijn om ongewenste beleidsconcurrentie tegen gaan. Via een regionaal platform kunnen gemeenten bij elkaar komen om hun verschillende belangen ten aanzien van publiekstrekkers kenbaar te maken en coördinatie te faciliteren. Dit kan bijvoorbeeld door het 'verdelen' van publiekstrekkers om onderlinge concurrentie te beperken.
Een andere mogelijkheid is het gezamenlijk optrekken om winkels met een bovenregionaal verzorgingsgebied voor de regio te behouden.

Een restrictief detailhandelsbeleid voor winkels buiten het centrum behoudt de druk op de binnenstad omdat de binnenstad geen extra concurrentie ondervindt van winkels buiten de centrumring en het buitengebied. De consumentenbestedingen nemen niet toe als gevolg van de vestiging van winkels buiten het centrum; uitgaven in deze gebieden gaan dan ten koste van uitgaven in de binnenstad. Bij winkels met een groot verzorgingsgebied die zich vestigen in het buitengebied, geldt dit niet alleen voor de gemeente waarin de winkel zich bevindt, maar ook voor omliggende gemeenten. Niet voor alle winkels is het echter aantrekkelijk om zich in de binnenstad te vestigen, denk bijvoorbeeld aan grote winkels zoals tuincentra en grote meubelwinkels. Voor hen is oppervlak, bereikbaarheid en parkeergelegenheid belangrijk. Als gevolg van een restrictief detailhandelsbeleid bestaat de mogelijkheid dat een dergelijke winkel ervoor kiest om zich in een andere gemeente te vestigen, waardoor alsnog consumentenbestedingen naar het buitengebied vloeien. Door een gezamenlijk gecoördineerd detailhandelsbeleid te voeren, kan worden voorkomen dat winkels zich alsnog op ongewenste plaatsen vestigen. Voor winkels met een bovenregionaal verzorgingsgebied kunnen uitzonderingen op restricties worden overwogen.

Door een verplaatsingssubsidie beschikbaar te stellen voor winkels buiten het stadscentrum, kan vestiging in de binnenstad worden gestimuleerd en concurrentie met andere gebieden worden beperkt. Bij een verplaatsingssubsidie worden financiële middelen ter beschikking gesteld om verhuizen naar de binnenstad aantrekkelijker te maken. Belangrijke kanttekening is de 'eenmaligheid': een eenmalige verplaatsingssubsidie zal alleen het gewenste effect hebben wanneer de verhuiskosten een belemmering vormen. Als de afzet in de binnenstad voldoende zou zijn, zouden deze winkels uit zichzelf naar de binnenstad trekken. Na afloop van de subsidie bestaat het risico dat de business case alsnog niet rendabel is, waardoor winkels (weer) uit de binnenstad wegtrekken.

Aanpak bij verloedering van een gebied

Bij verloedering van een gebied zal de markt in veel gevallen het probleem niet vanzelf oplossen. Waar verloedering en leegstand gevolgen zijn van een structurele afname van consumentenbestedingen of van concurrentie, gelden de eerdergenoemde beleidsinstrumenten als mogelijke aanpak.

Verloedering als oorzaak van leegstand kan wellicht op korte termijn worden tegengegaan door handhaving. Een grondige analyse van de verloederingsproblematiek zal echter moeten uitwijzen of intensievere handhaving ook op langere termijn zal helpen in het wegnemen van de oorzaak van de verloedering en bijvoorbeeld zal leiden tot een structureel beter leefklimaat in de wijk. Wanneer een strikter handhavingsregime niet afdoende lijkt, kan verloedering worden tegengegaan door een integrale aanpak vanuit de gemeente, bijvoorbeeld door een publiek-private aanbesteding of een garantstelling bij gebiedsontwikkeling. Andere mogelijkheden zijn een leegstandsaanpak door middel van een financiële impuls en/of coördinatie tussen stakeholders.

Integrale aanpak bij verloedering

Bij verloedering van een gebied in of nabij de binnenstad, strekt een integrale aanpak voor het gehele gebied tot de aanbevelingen. Herontwikkeling van een gebied kan bijvoorbeeld door middel van een publiek-private aanbesteding onder creatieve concurrentie. Hierbij stelt de gemeente randvoorwaarden of doelen op voor het verloederde gebied om sturing te geven en wordt de markt benaderd voor de optimale oplossing. Allianties tussen ontwikkelaars, bouwers en experts op het gebied van gebiedsontwikkeling komen dan samen. De vormgeving van de aanbesteding kan variëren en gunning kan plaatsvinden onder voorwaarde van een op voorhand vastgesteld bedrag of op laagste prijs als de gemeente zelf een plan heeft voor gebiedsontwikkeling en beperkte financiële slagkracht heeft. In beide gevallen zijn echter financiële middelen vanuit de gemeente nodig.

Een garantstelling is ook een mogelijkheid om een gebied te herontwikkelen. In Oss is het gebied rondom het Walplein herontwikkeld door middel van een garantstelling van de gemeente aan de ontwikkelaar. Als het project op termijn niet rendabel blijkt te zijn, kan dit de gemeente echter veel financiële middelen kosten. Ook kan, doordat de gemeente garant staat, sprake zijn van ‘moral hazard’ waarbij de ondernemer onnodige risico’s neemt om zoveel mogelijk winst te maken. De voor- en nadelen hangen echter af van de instrumentering van een garantstelling. Bij de vormgeving is het van belang om oneigenlijke prikkels te voorkomen en het risico van herontwikkeling tussen gemeente en ondernemer te verdelen.

Financiële instrumenten bij verloedering

Waar verloedering de oorzaak van leegstand vormt, kan een transformatiesubsidie uitkomst bieden. In beginsel moeten er voldoende alternatieven opbrengsten zijn voor transformatie. Voor transformatie geldt echter dat er vaak geen rendabele business case te maken valt. Waar een onrendabele top bestaat, kan subsidie een uitkomst bieden. Uitgaande van een benodigde investering van € 1000 per m2 en een huurwoning in de vrije huursector met een huurprijs van € 11,84 per m2 (Pararius, 2018) is de terugverdientijd ruim 7 jaar. Een transformatiesubsidie kan deze terugverdientijd verkorten. Transformatie naar een functie waar vraag naar is, in een vergrijzende gemeente bijvoorbeeld zorg, is hierbij de beste oplossing. Bij een transformatiesubsidie moet worden gewaakt voor ‘cherry picking’, een situatie waarbij slechts de beste panden worden getransformeerd. Panden op de slechtste plekken zullen dan niet worden

Bij transformatie moet worden gewaakt voor ‘cherry picking’

getransformeerd, waardoor alsnog een verloederd gebied overblijft. De gemeente Roosendaal geeft aan dat de focus op binnenstedelijk bouwen ertoe heeft geleid dat transformaties vaker plaatsvinden door een verbeterde business case. De route om via restricties op woningbouw de leegstand in winkels te beperken, lijkt op zich echter een indirecte en kwetsbare strategie en is daarmee naar verwachting niet erg effectief.

Naast subsidies kan de gemeente ook leegstand ‘bestraffen’ door het heffen van belasting op leegstaande panden. Een dergelijke belasting kan ertoe bijdragen dat een eigenaar eerder geneigd is om de huur of verkoopprijs te verlagen waardoor sneller een huurder of koper wordt gevonden. Om leegstandsbelasting te kunnen heffen is een leegstandsverordening vereist. Bij een leegstandsverordening moet leegstand na een vastgestelde termijn worden gemeld bij de gemeente. Door hierbij een termijn van ongeveer zes maanden vast te stellen wordt frictieleegstand uitgesloten van de belasting. Rechtvaardigheid speelt bij deze maatregel een belangrijke rol: in veel gevallen zal de boete worden gezien als een straf. Zeker wanneer de oorzaak van leegstand buiten de pandeigenaar ligt, zal de eigenaar de belasting ervaren als ‘twee keer worden gestraft’.

Coördinatie bij verloedering

Door impulsen voor het verloederde gebied te coördineren, kan de negatieve spiraal van verloedering eerder worden doorbroken. Aanvullende coördinatie binnen de gemeente helpt voornamelijk wanneer er voldoende interesse is vanuit de markt voor het gebied en wanneer tegenstrijdige belangen een goede marktwerking hinderen.

Intensievere samenwerking en opschaling om verloedering in een gebied tegen te gaan, kan voordelen hebben, bijvoorbeeld door investeringen in meerdere panden tegelijk of door verfraaiing van een winkelgebied op initiatief van de ondernemers. Het kan hierbij voorkomen dat rendabele investeringen mogelijk zijn, maar uitblijven als gevolg van coördinatieproblemen. Wanneer een bepaalde schaal nodig is om effectief te zijn tegen leegstand, denk aan restauratie van meerdere panden of een grote investering voor een evenement, stellen partijen zich afwachtend op omdat zij de kosten niet alleen willen dragen en de benodigde schaal alleen bereikt wordt wanneer iedereen meedoet. Aanvullende coördinatie, bijvoorbeeld door een BIZ (bedrijfsinvesteringszone), kan ertoe bijdragen dat de status quo wordt doorbroken.

In Roosendaal heeft de gemeente een stapje terug gedaan en streeft de gemeente ernaar de markt het werk te laten doen. Er is een onafhankelijke binnenstadsdirectie opgezet om oplossingen te bewerkstelligen voor onder meer de winkelleegstand in de binnenstad. De externe binnenstadsdirectie werkt plannen uit en financiert deze voor een groot deel zelf. Vanuit de gemeente zelf is men positief over het functioneren van de binnenstadsdirectie. Van outsiders is er is wel enige kritiek op de binnenstaddirectie omdat er te weinig resultaat zou zijn behaald (Engel et al., 2015). Dit kan samenhangen met het mandaat van de binnenstadsdirectie. In het geval van Roosendaal

moeten alle plannen worden goedgekeurd door de gemeente.

Conclusie

Het actief bestrijden van leegstand ligt het meest in de rede wanneer sprake is van negatieve externe effecten van de winkelleegstand. Een succesvolle leegstandsaanpak grijpt aan bij de oorzaak van de problematiek. Bij structurele afname van consumentenbestedingen past het om situatie aan de markt te laten, omdat gemeentelijk ingrijpen weinig doelmatig en effectief zal zijn. Bij concurrentie op het gebied van winkelen kan het beste worden ingezet op het aantrekken van publiekstrekkers in combinatie met samenwerking tussen gemeenten en de provincie om onderlinge beleidsconcurrentie tegen te gaan. Bij verloedering van een gebied zijn er voldoende instrumenten om leegstand te bestrijden, zoals een publiek-private aanbesteding vanuit de gemeente, een transformatiesubsidie of een externe binnenstadsdirectie.

Bij de vormgeving van leegstandsbeleid en van in te zetten beleidsinstrumenten zijn de specifieke kenmerken van een gemeente van belang. Door rekening te houden met de demografische ontwikkelingen, de locatie van leegstand, de hoogte van huren en andere specifieke kenmerken van de gemeente en de regio waar de gemeente zich in bevindt, kan effectief leegstandsbeleid worden ontwikkeld. Aanvullend onderzoek op gemeentelijk niveau kan inzicht bieden in de meest geschikte beleidsopties en hun vormgeving om leegstandsbeleid effectiever en doelmatiger te instrumenteren.

Literatuur

- *Blommensteijn, W. & van Aarle, S. (2014). Instrumenten. In A. Raatgever (red.), Winkelgebied van de toekomst: Bouwstenen voor publieke-private samenwerking (pp. 95-128). Den Haag: Platform31*
- *Engels, E., Rooijers, E. & Keuning, W. (2015).*
- *'Het belangrijkste is dat er beweging komt', Financieele Dagblad, 11 mei 2015*
- *Hermanides, E. (2017). 'Als het om koopjesdorpen gaat, is Nederland vol', Trouw, 16 september 2017*
- *ING Economisch Bureau (2016). Vergrijzing als kans: leeftijdloos verleiden. Amsterdam: ING*
- *Naus, M. (2015). 3 lessen voor binnensteden uit het outletcenter, Stadszaken, http://www.stadszaken.nl/economie/retail/284/3-lessen-uit-het-outletcenter*
- *Ossokina, I.V. et al. (2016). De vastgoedmarkt reageert marktconform: Overheidsingrijpen is soms nodig. CPB Policy Brief 2016/04*
- *Pararius. (2018). 'Huurprijs vrije sector blijft stijgen'.*
- *PBL (2017a). Leegstand van winkels 2004-2017. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving*
- *PBL (2017b). Winkelen in het internet tijdperk. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving*
- *Provincie Noord-Brabant (2017). De bevolkings- en woningbehoefteprognose Noord-Brabant. 's-Hertogenbosch: Provincie Noord-Brabant*
- *Raatgever, A. (red.) (2014). Winkelgebied van de toekomst: Bouwstenen voor publieke-private samenwerking. Den Haag: Platform31*
- *Rabobank (2018). 'Sectorprognose 2018'.*
- *Rooijers, E. & W. Keuning. (2015), Winkelleegstand eindelijk op de agenda, Financieele Dagblad, 11 mei 2015*
- *'Signalen uit de binnenstad.' (2013), Stichting platform binnenstadsmanagement.*
- *Thuiswinkel waarborg (2017). 'Online bestedingen'*

ROSSMA

3 LIKE THE BIKE

Like the bike

Karin Lammers

is student Vastgoed & Makelaardij bij Fontys Hogescholen in Eindhoven, met de focus op gebiedsontwikkeling, transformatie.

Inge Vermeeren

is derdejaarsstudent van de opleiding Vastgoed & Makelaardij van Fontys Hogescholen in Eindhoven en stagiaire op de acquisitieafdeling van Lidl GmbH.

Karin Lammers & Inge Vermeeren

Het realiseren van verkeersluwe binnensteden is een item van de laatste jaren. Dat dit ook zeker binnen een dorpskern toegevoegde waarde kan bieden werd ons duidelijk tijdens ons onderzoek naar een innovatieve manier om de dorpskern van Heeze, een dorpje in Noord-Brabant, vitaler te maken.

Na het uitwerken van een ambitie- en kansenkaart hebben wij ervoor gekozen om de aanwezige focus van het hebben van een parkeerprobleem om te zetten naar 'Heeze = fietsen'. Vanuit de ambitiekaart was het mogelijk mooie verbindingen te leggen tussen recreëren, regionale samenwerking, infrastructuur, voetgangers, parkeerbeleid en horeca. Al deze onderwerpen tezamen kunnen een kansrijke uitkomst bewerkstelligen, waardoor het fietsen gestimuleerd wordt en er regionale meerwaarde wordt gecreëerd.

Centrum Heeze

De consumenten in het centrum van Heeze komen voornamelijk uit de gemeente Heeze zelf. Aangezien zij relatief korte afstanden moeten afleggen, is het ook haalbaar deze focusverlegging te introduceren. Naast de inwoners van Heeze zelf, kun je ook de dagjesmensen die de Strabrechtse Heide bezoeken aantrekken om naar het centrum te komen. Dit zijn vaak mensen die een fiets- of wandeltocht maken door het natuurgebied. Door de koppeling tussen het natuurgebied en het centrum duidelijker aan te geven, maak

> De slogan zet mensen aan te laten zien dat zij achter het concept staan

je het voor deze fietsers ook aantrekkelijker het centrum te bezoeken. De impuls van deze extra bezoekers aan het centrum, kunnen ervoor zorgen dat ook de horeca en andere ondernemers hiervan kunnen profiteren. Hierbij kun je de regionale samenwerking inzetten. Er liggen namelijk meerdere gemeentes aan de Strabrechtse Heide. Door het aanbod per gemeente op elkaar af te stemmen, kun je ervoor zorgen dat het aantrekkelijk blijft de diverse gemeentes te bezoeken. Ook zullen er fysieke infrastructurele aanpassingen gemaakt moeten worden, om het verkeer uit het centrum te weren.

Actieplan

Om draagvlak te creëren hebben wij een actieplan uitgewerkt gericht op de belangrijkste stakeholders voor realisatie. We hebben er bewust voor gekozen om de gemeente hier nog achterwege te laten. Wanneer er genoeg draagvlak is van buiten de gemeente zal de gemeente moeten volgen. Per stakeholder hebben wij een actieplan opgezet om hun te motiveren dit plan te steunen. Als basis hebben wij een activerende marketing uitgedacht: Like the bike. De slogan zet mensen aan te laten zien dat zij achter het concept staan. Zo ontstaat er ook visueel een beeld over hoeveel mensen achter het plan staan.

Reactie uit het werkveld

Dimphy van Grinsven
Is projectmanager Ruimtelijke projecten bij de Gemeente Oss en verantwoordelijk voor projecten op het gebied van Ruimtelijke Ordening en Stedenbouw.

Wat is dit een leuk en creatief plan! Er is goed vanuit de gebruiker gedacht. Maak het de mensen gemakkelijker en verleid ze om je centrum te bezoeken. Die aanpak is heel breed en goed toepasbaar voor elk centrum, klein of groot. Hierbij spreekt met name de fasering mij erg aan: eerst draagvlak zoeken en daarna gemeente betrekken. Dat past ook uitstekend bij de rol van de gemeente die steeds meer gaat van initiatiefnemen naar ondersteunen of faciliteren. De gemeente Oss is voorstander van klare – Nederlandse – taal, dus wat mij betreft had de slogan beter in het Nederlands kunnen zijn.

4 A THEME PARK REVISITED

A theme park revisited
Of, van wie is de binnenstad?

Bart de Zwart

Ergens halverwege de winkelpassage zijn een man en een vrouw in gesprek. De vrouw draagt een rode winterjas en heeft een vouwfiets aan de hand. De man is gehuld in ruimzittend donker pak met op de revers een zilverkleurig insigne. De vloer strekt zich onder hun voeten uit als een vers geboende ijsbaan. Na een korte woordenwisseling werpt de vrouw vertwijfeld haar handen in de lucht en begint sputterend haar fiets op te vouwen. Nadat de vouwfiets volledig is ingeklapt geeft de beveiliger, die al die tijd bewegingloos heeft staan toekijken, een instemmend knikje en kan de vrouw haar weg richting het station vervolgen.

Voor wie regelmatig door het Utrechtse Hoog Catharijne reist, zijn taferelen als deze bekende kost. Bezoekers die worden aangesproken op gedrag dat kennelijk in strijd is met de huisregels, of die beleefd gesommeerd worden om met hun hond, fiets of collectebus het gebouw te verlaten.[1] Het zijn territoriumconflicten in microformaat die voortkomen uit de hybride positie die het winkelcentrum inneemt in het publieke domein van de binnenstad. Voor de argeloze passant lijkt de passage een onderdeel van de openbare ruimte. Overdekt en verwarmd, met achtergrondmuziek en bijpassende smaken en geuren, maar in essentie niets anders dan een verlengstuk van het autovrije winkelgebied van de Steenweg of de Lange Elisabethstraat. Dit gevoel van openbaarheid wordt versterkt door het feit dat het gebouw met doorgaande routes wordt doorkruist. Wie lopend van het station naar de binnenstad wil komen, kan letterlijk en figuurlijk bijna niet om het complex heen. De winkelpassage valt samen met de binnenstedelijke verkeersruimte en vormt zowel mentaal als fysiek een onderdeel van het publieke domein.

Vanuit vastgoedoogpunt is het publieke karakter van Hoog Catharijne echter minder

vanzelfsprekend. In zijn recent verschenen boek De Ruimtemakers (2017) laat historicus Tim Verlaan zien hoe commerciële projectontwikkelaars vanaf de jaren 50 en 60, via projecten zoals Hoog Catharijne, een strategische positie verwerven in de Nederlandse binnenstad. Samen met gemeenten werken de ontwikkelaars aan omvangrijke stadsvernieuwingsprojecten die de centra moeten opstoten in de vaart der volkeren. Cityvorming is daarbij een van de sleutelbegrippen. Er worden plannen gemaakt voor het saneren van grote delen van de, vaak verarmde en verwaarloosde, negentiende-eeuwse gordel, met als doel deze te vervangen door nieuw stedelijk weefsel dat qua uitstraling en korrelgrootte beter aansluit bij de moderne groeiambities van de stad. Behalve schaalvergroting en verbetering van de ontsluiting speelt hierbij nadrukkelijk ook de behoefte om ruimte te scheppen voor de bouwstenen van de nieuwe binnenstedelijke economie. Kantoren voor de groeiende handel en dienstverleningssector, ontspannings- en horecagelegenheden voor de vrijetijdseconomie, en – niet te vergeten – winkelruimten voor de opkomende trend van het funshoppen.

In het oorspronkelijke ontwerp voor Hoog Catharijne komen al deze ontwikkelingen samen. De plannen combineren een variëteit aan stedelijke functies – retail, horeca, leisure, kantoren, wonen – in hoge dichtheden, waarbij het winkelcentrum als verbindende laag fungeert. Bezoekers verplaatsen zich via een labyrintisch stelsel van gangen en atriums door het binnenste van het complex. Contact met de buitenwereld is grotendeels afgeschermd en ook daglicht is op veel plaatsen afwezig. Het publiek betreedt het gebouw via de Stationstraverse (de recent gesloopte 'patatstraat'), een van de opgangen aan de centrumzijde, of via de liften naar de parkeergarages. Eenmaal binnen begeeft de bezoeker zich in een geklimatiseerde omgeving die zijn bewustzijn van tijd en plaats subtiel maar effectief desoriënteert.

"De bezoeker begeeft zich in een geklimatiseerde omgeving die zijn bewustzijn van tijd en plaats desoriënteert

Afgezien van een handvol centrale entrees heeft het gebouw in principe geen toegangen aan de openbare weg. Dit heeft alles te maken met een tweede belangrijke pijler onder het plan: de motorisering van de stad (Verlaan, 2017). Waar vandaag de dag in tal van gemeenten pogingen worden ondernomen om de binnenstad autoluw te maken, is het terugdringen van automobiliteit bij de bouw van Hoog Catharijne bepaald nog geen issue. Integendeel, met zijn ruime parkeervoorziening en aansluiting op de nieuwe meerbaansautoweg in de gedempte Catharijnesingel wilde het plan de bezoeker een geheel nieuwe ervaring bieden: een winkelbeleving naar Amerikaans voorbeeld, waarbij de consument vanuit de veiligheid van zijn suburbane woonomgeving, via de beslotenheid van zijn privé-automobiel, zich naar het centrum van de stad zou kunnen verplaatsen zonder feitelijk een stap in de buitenlucht – en de buitenwereld – te hoeven zetten.

RYŁKO
NIKE
PLAY

In the line of fire

Hoewel het gebouwencomplex in een serie past van functionalistische centrumplannen die in dezelfde periode in andere Nederlandse steden worden ontwikkeld, zoals het Haagse Spuikwartier van Nervi (1961-1970) en het Cityplan (1967-1970) van Van de Broek en Bakema in Eindhoven (Schippers et al., 2007), is Hoog Catharijne in veel opzichten eerder te typeren als een postmodern dan als een modern plan. Door zijn hermetische karakter en interne gerichtheid vertoont het gebouw onder andere opvallende parallellen met het beroemde Bonaventure Hotel in Los Angeles. Dit hotel, dat figureert in talrijke films en televisieseries – waaronder Breathless (1983), In the Line of Fire (1993), Nick of Time (1995) en Interstellar (2014) – is behalve een geliefde filmlocatie ook het onderwerp van verschillende wetenschappelijke studies en cultuurfilosofische beschouwingen over de stedelijke conditie van de late twintigste eeuw. Architectuurcriticus Frederick Jameson haalt in zijn boek Postmodernism. Or, The Cultural Logic of Late Capitalism (1991) het Bonaventure Hotel zelfs naar voren als icoon van het postmodernisme. Het hotel dankt deze status volgens Jameson aan de ongemakkelijke relatie die het onderhoudt met de context waarin het is geprojecteerd.

In plaats van op te gaan in zijn omgeving vervangt het gebouw deze eenvoudigweg. De contextuele breuk van het postmodernisme is daarmee in zekere zin radicaler dan die van het modernisme. Waar het modernistische ontwerp nog stelling neemt – weliswaar soms heftig – ten opzichte van de bestaande stad, daar negeert het postmoderne gebouw deze context compleet. Het postmoderne gebouw is volgens Jameson een totaalruimte: een in zichzelf gekeerde binnenwereld die zijn bezoekers conditioneert in gedrag dat is afgestemd op economische logica van het kapitalisme. Verstorende factoren, of het nu verkeersoverlast, weersinvloeden of daglicht zijn, worden uitgesloten en een beheerregime van surveillance en security ziet erop toe dat ook ongewenste menselijke invloeden buiten de deur worden gehouden.

Deze elementen kunnen we ook herkennen in de opzet van Hoog Catharijne. Reeds in eerste aanleg beoogt het plan van de firma Bredero[2] een verblijfsruimte te creëren die verbonden

"Hoog Catharijne mag dan een facelift hebben ondergaan, onderhuids is het plan nog altijd een consumptiemachine

is met alle relevante infrastructuurknopen, maar losgezongen is van de binnenstedelijke omgeving waarin ze zich bevindt. De binnenkant van het gebouw vertoont de trekken van wat antropoloog Marc Augé heeft omschreven als non-places (Augé, 1995). Ruimtes zonder culturele, historische of geografische specificiteit, zoals deze we aantreffen in vliegveldterminals, hotels, supermarkten en pretparken.

De scheiding van vervoersstromen, bedoeld om de barrièrewerking van het autoverkeer op straatniveau op te heffen, creëert bovendien een nieuwe, harde scheidslijn tussen de begane grond met zijn onherbergzame expeditiestraten

en het comfortabele interieur van de hoger gelegen voetgangerstraverse. De ontkoppeling van straat en traverse scheidt gelijktijdig binnen en buiten, voorkant en achterkant, hoog en laag. Deze tegenstelling tussen de boven- en benedenwereld bereikt een dieptepunt in de jaren 80 en 90 wanneer de betoncatacomben zich ontpoppen tot een toevluchtsoord voor daklozen en verslaafden. Terwijl verheven boven het maaiveld het winkelend publiek zich onbekommerd laaft aan de geneugten van het consumentisme, voltrekt zich onder hun voeten een maatschappelijk en menselijk drama.

Sinds het begin van de éénentwintigste eeuw maakt Hoog Catharijne, als onderdeel van het Utrechtse stationsgebied, een grote transformatie door. De Catharijnebaan is opgeruimd en de Catharijnesingel opnieuw uitgegraven, de bedompte traverses zijn opengebroken en ook de mensonterende 'junkentunnel' behoort gelukkig tot het verleden. Wie vandaag de dag door Hoog Catharijne loopt, wordt getroffen door de ruime opzet, de lange zichtlijnen en de overdaad aan daglicht. Hoewel op verschillende plaatsen zichtbaar op detaillering is bezuinigd, oogt het winkelcentrum eigentijds en fris, met hoge galerijen en uitnodigende atria waar bezoekers kunnen verpozen en verteren.
Ondanks alle vernieuwingen blijken de stedebouwkundige tekortkomingen van het complex echter moeilijker te verhelpen. De generieke architectuur, de blinde plinten op straatniveau, de geslotenheid van de gebouwen en vooral het geprivatiseerde karakter van de binnenruimte lijken een goede verstandhouding van het winkelcentrum met de stad nog altijd hardnekkig in de weg staan. Het nieuwe Hoog Catharijne mag dan een facelift hebben ondergaan, onderhuids is het plan nog altijd een in zichzelf gekeerde consumptiemachine. Een commerciële condensator die vooral veel profiteert van haar ligging in het centrum, maar omgekeerd weinig teruggeeft aan de stad en haar bewoners.

Fotodienst GAU
collectie Het Utrechts Archief
814848

The happiest place on earth

Hoewel uniek in zijn schaal en uitvoering is Hoog Catharijne daarmee ook een leerzame casus voor het spanningsveld tussen de publieke en private invloeden in de Nederlandse binnenstad. Meer specifiek, illustreert het project de ongewenste neveneffecten van het kruisen van een exclusief service- en consumptiemilieu met een grootschalig aanbodmonopolie. Die kritiek is bepaald niet nieuw. Alweer ruim 25 jaar geleden publiceerde Michael Sorkin zijn bundel Variations on a theme park (1992). Een invloedrijk boek dat de relatie onderzoekt tussen steden en pretparken. The New American City and The End of Public Space, zo luidt de onheilspellende ondertitel van de essaybundel. En hoewel Sorkin in zijn inleiding benadrukt dat het boek alleen een beschrijving, en geen theoretische duiding, wil geven van de processen die zich in de Amerikaanse stad voltrekken, is de impliciete analyse die uit de pagina's oprijst tamelijk somber.

> **Wie het Magic Kingdom betreedt, koopt een homeopathisch verdunde utopie**

Op één niveau laat Variations… zich lezen als een aanklacht tegen de privatisering van de stad. Onder invloed van het neoliberalisme hebben volgens Sorkin et al. projectontwikkelaars aan het eind van de twintigste eeuw vrij spel gekregen bij de herontwikkeling van stedelijke gebieden. Stedelijkheid is daarbij toegeëigend als commerciële 'asset' en het beheer van de stedelijke ruimte overgeleverd aan een exclusief gezelschap van kapitaalkrachtige private partijen. Sorkin ziet in deze ontwikkeling een bedreiging van de democratische orde. Deels omdat de partijen die de zeggenschap hebben verkregen over grote delen van de openbare ruimte geen publieke verantwoording hoeven af te leggen over hun keuzes, deels omdat in de wijze waarop zij deze ruimte beheren het particuliere (economische) belang steevast prevaleert boven het algemene (maatschappelijke) belang.

Ongewenste elementen die nadelig zijn voor economische performance van het vastgoed worden onder dit regime stelselmatig geëlimineerd. Zoals een pretpark dat bestuurd wordt met toegangscontrole en toezicht, zo wordt in de geprivatiseerde stedelijke ruimte de handelingsvrijheid van het individu ondergeschikt gemaakt aan de commerciële functie. De stedelijke ruimte dreigt hiermee een belangrijk deel van haar publieke karakter te verliezen: "There are no demonstrations in Disneyland. The effort to reclaim the city is the struggle of democracy itself", aldus Sorkin (1992, p. XV). Op een ander niveau is het boek ook een analyse van de verstoorde verhouding in de hedendaagse stad tussen consumptie en productie. In de stad die Sorkin en zijn medeauteurs beschrijven zijn het maken, bezitten en gebruiken fundamenteel in disbalans. Bewoners zijn van actieve burgers verworden tot passieve consumenten. Ze laten zich verleiden door aanbiedingen zonder stil te staan bij de prijs die elders betaald wordt om deze goedkope producten te fabriceren (kinderarbeid, uitbuiting, milieuvervuiling). Ze laten zich overhalen tot overbodige aankopen en overconsumptie met alle maatschappelijke gevolgen van dien (verspilling, uitputting van hulpbronnen, welvaartsziekten). En ze doen zichzelf tekort door genoegen te nemen met

kunstmatige en inwisselbare beleving, daar waar de stad nu juist een plaats zou moeten zijn voor nieuwe invloeden en authentieke ervaringen.

Ook in dit deel van het betoog dringt de vergelijking met het pretpark zich op. Het pretpark waar bezoekers urenlang gewillig in de rij staan voor gesimuleerde, gestandaardiseerde belevenissen (een vaartocht met een nepboot, over een neprivier, met nepkrokodillen). Waar alle productiehandelingen achter de schermen plaatsvinden en de medewerkers die deze handelingen moeten verrichten gedepersonificeerd worden met strikte kledingvoorschriften of surrealistische kostuums (Marling, 1997). En, niet in de laatste plaats, het pretpark als omgeving waar geluk gecommodificeerd wordt (Gottdiener, 2001). Niet voor niets afficheert Disney haar parken met de slogan 'the happiest place on earth'. Wie het Magic Kingdom betreedt, koopt een homeopathisch verdunde utopie en offert hiervoor, naast een stevige entreeprijs, tijdelijk een stukje van zijn burgerschap op.

Wanneer Sorkin, kortom, de binnenstad typeert als Disneyland of Efteling, dan duidt hij hiermee niet op een functionele gelijkenis – de stad als plaats van vermaak – maar op de politieke implicaties van het uitleveren van (delen van) het publieke domein aan de private sector in ruil voor een besparing op het beheer. Zelfs wanneer door de overheid strikte kaders gesteld worden met betrekking tot kwaliteit of openheid, heeft deze uitbesteding als risico dat private belangen op den duur de publieke belangen kunnen overvleugelen en dat de collectieve ruimte exclusief wordt toegeëigend voor particulier gewin. Illustratief hiervoor zijn de aanhoudende discussies tijdens de herontwikkeling van Hoog Catharijne over de looproutes, geveltransparantie, openingstijden, huisregels en toegankelijkheid. De begrenzingen en randvoorwaarden van het 'semipublieke' domein vormen binnen de context van een geprivatiseerde stedelijke ruimte het toneel van een voortdurend landjepik waar de lokale politiek en het openbaar bestuur maar moeilijk greep op krijgen.[3]

If you can't beat your enemy, join him?

Wie de actuele pleidooien over de binnenstad volgt zou kunnen concluderen dat de één van de voornaamste uitdagingen voor hedendaagse binnensteden erin is gelegen om economische en ruimtelijke doelstellingen te stroomlijnen. Gemeenten, ondernemers en vastgoedeigenaren worden aangemoedigd de handen ineen te slaan om de binnenstad te programmeren met een uitgebalanceerde mix van ontmoetings-, ontspannings- en bestedingsfuncties. Een omgeving met belevingswaarde die de verblijfsduur in het centrum verlengt en herhaalbezoek stimuleert. Zelfs het zo vaak verguisde outletcentrum wordt daarbij van tijd tot tijd aangehaald als lichtend voorbeeld van een vastgoedconcept dat weliswaar als perifere ontwikkeling een bedreiging vormt voor de binnenstad, maar dit concurrentievoordeel juist te danken heeft aan het feit dat de outlet in tegenstelling tot het stadscentrum erin slaagt om bezoekers te verleiden met een op maat gemaakte totaalbeleving.

Er is echter een fundamenteel verschil tussen outletcentra en pretparken enerzijds en de binnenstad anderzijds. En dat verschil heeft minder te maken met de efficiëntie van de organisatievorm, als wel met het onderliggende businessmodel. Voor de outlet en het pretpark is ruimte een productiefactor. Een middel dat benut wordt om een economisch doel te bereiken. Het vergroten van de 'quality of place' kan een bijdrage leveren aan deze doelstelling, hetgeen een aansporing kan zijn voor private partijen om hierin te investeren, maar daarmee is niet gezegd dat omgekeerd ruimtelijke kwaliteit moet worden gelegitimeerd met extern nut. Hetzelfde geldt voor de bestrijding van overlast in de openbare ruimte. De overlast van de één is de bewegingsvrijheid of het verdienmodel van de ander, of het nu om horecapubliek gaat, toeristen, hangjongeren, of de vrachtauto's van leveranciers.

De binnenstad kent een groot aantal uiteenlopende belanghebbenden. Zij zijn allemaal gebaat bij een vitaal stadscentrum, maar de aspecten die deze vitaliteit bepalen – denk aan veiligheid, bereikbaarheid, leefbaarheid, duurzaamheid, ruimtelijke kwaliteit – kunnen vanuit verschillende perspectieven verschillend worden ingevuld en geprioriteerd. Dat is niet erg; sterker, dat is onvermijdelijk. Het omgaan met deze verschillen vereist afstemming en samenwerking. Het lijkt aantrekkelijk om de coördinatie hiervan te beleggen bij (private) partijen die, op basis van hun grondpositie, kapitaalkracht of economische invloed, een vorm van doorzettingsmacht kunnen genereren. Maar daarbij dient dan wel altijd geborgd te worden dat de particuliere doelen van deze partijen niet prevaleren boven het algemene belang.

Het afstemmen van economische, ruimtelijke, sociale, culturele en andere maatschappelijke doelen vormt een belangrijke uitdaging om te komen tot vitale binnensteden waarin op een aangename manier gewoond, gewerkt, gerecreëerd, verbleven èn geconsumeerd kan worden. De binnenstad is geen pretpark en geen winkelcentrum. Het is de wijk van de stad met misschien wel het meest publieke karakter: een plek die gelijktijdig van iedereen is, maar van niemand in het bijzonder.

Noten

1 'Hoog Catharijne weigert honden. Maar mag dat wel?' (2-5-2017), Algemeen Dagblad, https://www.ad.nl/utrecht/hoog-catharijne-weigert-honden-maar-mag-dat-wel~a999fd62/; 'Hoog Catharijne geeft nog één keer toestemming voor kerstinzameling Leger des Heils' (6-12-2017), De Utrechtse Internet Courant (DUIC), https://www.duic.nl/algemeen/hoog-catharijne-geeft-nog-een-keer-toestemming-voor-kerstinzameling-leger-des-heils/; 'Wie is de baas in de gangen van Hoog Catharijne?' (7-12-2017), RTV Utrecht, https://www.rtvutrecht.nl/nieuws/1699418/wie-is-de-baas-in-de-gangen-van-hoog-catharijne.html

2 Hoog Catharijne werd ontwikkeld door projectontwikkelaar Empeo, een dochteronderneming van het inmiddels ter ziele gegane bouwbedrijf Bredero.

3 Nieuwe plint voor Hoog Catharijne valt verkeerd' (26-1-2018), Algemeen Dagblad, https://www.ad.nl/utrecht/nieuwe-plint-voor-hoog-catharijne-valt-verkeerd~af0a74d3/; 'Hoog Catharijne Transparant?' (9-3-2017), motie (M6), ingediend door GroenLinks, D66, SP, PvdA, PvdD, CDA, gemeente Utrecht; 'Toegang binnenstad vanaf de tramperrons'(5-4-2017), schriftelijke raadsvragen (SV25), ingediend door PvdA/CDA, gemeente Utrecht; 'Looproutes Hoog-Catharijne' (22-8-2017), schriftelijke raadsvragen (SV93), ingediend door SP/CDA, gemeente Utrecht; 'Betonblokken tegen indringers voor deur Hoog Catharijne illegaal en onnodig' (23-8-2017), Algemeen Dagblad, https://www.ad.nl/utrecht/betonblokken-tegen-indringers-voor-deur-hoog-catharijne-illegaal-en-onnodig~a4d9ce25/; 'Verplichte nieuwe openingstijden winkels in Hoog Catharijne' (30-11-2017), schriftelijke raadsvragen (SV133), ingediend door PvdA, CU, gemeente Utrecht; 'Verbieden van de Kerstpot van het Leger des Hells door Klepierre' (7-12-2017), mondelinge raadsvragen, ingediend door SP e.a., gemeente Utrecht.

Literatuur

- *Augé, M. (1995). Non-places. Introduction to an Anthropology of Supermodernity. Londen: Verso*
- *Jameson, F. (1991). Postmodernism. Or, The Cultural Logic of Late Capitalism. Durham: Duke University Press*
- *Gottdiener, M. (2001). The Theming of America. American Dreams, Media Fantasies, and Themed Environments. Boulder: Westview Press*
- *Marling, K.A. (1997). Designing Disney's Theme Parks. The Architecture of Reassurance. Montreal: CCA*
- *Schippers, H., Bosman, J., Doevendans, K. (2007). Cityplan Eindhoven (1967-1970). Het modernste ontwerp voor de stad. Zutphen: Walburg Pers*
- *Sorkin, M. (red.) (1992). Variations on a Theme Park. The New American City and the End of Public Space. New York: Hill and Wang*
- *Verlaan, T. (2017). De ruimtemakers. Projectontwikkelaars en de Nederlandse binnenstad 1950-1980. Nijmegen: Vantilt*

5 PLACEMAKING ALS TOOL VOOR GEZONDE VERSTEDELIJKING

Placemaking als tool voor gezonde verstedelijking

Hannah Bakker

is projectontwikkelaar bij Heijmans Vastgoed. Ze is afgestudeerd bij de opleiding Vastgoed & Makelaardij van Fontys Hogescholen op het onderwerp Placemaking en past dit dagelijks toe in haar werkzaamheden. Daarnaast houdt zij zich ook bezig met circulair bouwen.

Hannah Bakker

De verstedelijking neemt wereldwijd toe. Naar verwachting woont in 2050 ruim 66% van de bevolking in steden (Ritzen, 2016). Maar hoe houden we deze steden leefbaar met zoveel mensen? Is er een tool om deze groei in goede banen te leiden?

Eindgebruiker centraal

Als het gaat om gezonde steden is leefbaarheid een essentieel onderdeel (TNO, z.d.). Al in de jaren '60 van de vorige eeuw schreef stadsactivist en urban thinker Jane Jacobs over het belang van leefbaarheid van steden. Volgens haar zijn ontmoetingen tussen mensen essentieel voor de leefbaarheid van steden. Ontmoetingen worden gestimuleerd door de gebruiker centraal te stellen en functiemenging te stimuleren (Lectoraat groene leefomgeving, Hogeschool Van Hall Larenstijn, 2013).

De vormgeving van de stad

In de jaren 70 komt de kwaliteit van de openbare ruimte meer centraal te staan in de stedenbouw. Fred Kent laat zich in die jaren inspireren door de gedachte van de urban thinkers en stelt dat

> **Nu de verstedelijking toeneemt is het belangrijk te blijven sturen op de kwaliteit van de steden**

een geslaagde openbare ruimte voldoet aan de wensen van de gebruiker. Hij ontwikkelt een methodologie om de gebruiker te betrekken bij het vormgeven van de openbare ruimte. Dit noemt hij Placemaking (CROW, 2013). Kent maakt Placemaking operationeel door er een viertal kernkwaliteiten aan te verbinden: (1) gezelligheid, (2) gebruik & activiteit, (3) comfort & beeldvorming en (4) toegankelijkheid & verbindingen (CROW, 2013). Deze kwaliteiten zijn vertaald in termen die de eindgebruiker zou gebruiken bij het geven van een waardeoordeel, maar ook in objectieve waardeoordelen (CROW, 2013). In de waardecirkel van Kent zijn in de blauwe ring de vier kernwaarden van een succesvolle openbare ruimte weergegeven. In de donker groene ring de termen die de eindgebruiker zou gebruiken bij het omschrijven van de kernwaarden. In de licht groene (buitenste) ring zijn de objectieve parameters weergegeven.

Meten is weten

Dat placemaking een positief effect heeft op de leefbaarheid wordt voor het eerst wetenschappelijk aangetoond in de jaren 90. Men begint in te zien dat een wijk voor senioren er anders uitziet dan een wijk voor gezinnen met kinderen. Bij de ontwikkeling van verschillende nieuwbouwwijken zoals IJburg worden dan ook toekomstige bewoners betrokken bij de stadsontwikkeling. Dit resulteerde in diverse unieke zelfbouwprojecten een buurthuis en filmzaal (Igor Roovers, 2014; Linthout, 2014).

Placemaking als instrument voor een gezonde stad

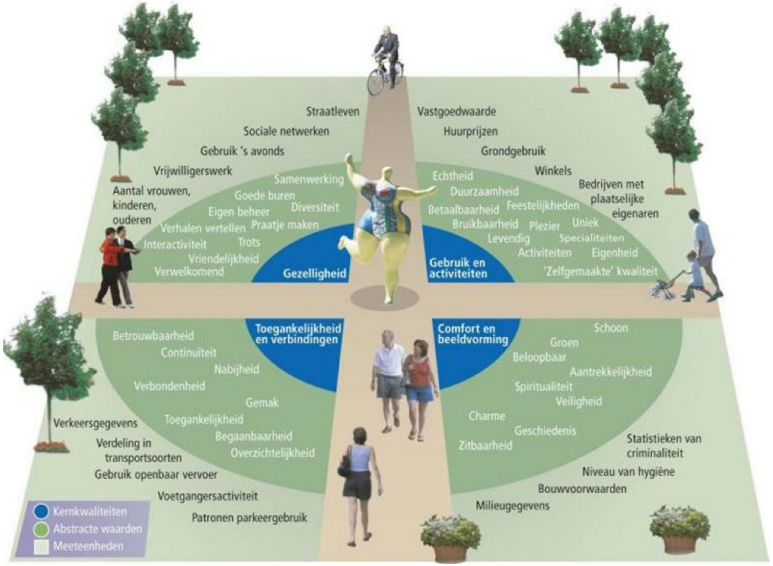
Nu de verstedelijking toeneemt is het belangrijk te blijven sturen op de kwaliteit van de steden. "Een gezonde stad is een stad waarin mensen op een prettige, gezonde en veilige manier kunnen wonen en werken. En die uitnodigt tot recreatie, ontmoeting en bedrijvigheid." (TNO, z.d.). Bij een gezonde stad staat de gebruiker dus centraal, net als bij placemaking. Door bewoners, bedrijven, kennisinstellingen, overheden, ondernemers, bezoekers te

Reactie uit het werkveld

Dimphy van Grinsven
Is projectmanager Ruimtelijke projecten bij de Gemeente Oss en verantwoordelijk voor projecten op het gebied van Ruimtelijke Ordening en Stedenbouw.

Deze gedachte is echt heel actueel; de tijd dat we als overheid iets bedachten voor de bewoners ligt gelukkig ver achter ons. Meestal gebeurt de inrichting van plekken nu al met betrokkenen, maar dat is vaak nog vrijblijvend en onvoldoende gemotiveerd. Bij dit initiatief ligt veel nadruk op de techniek en de verantwoording en dat kan de houdbaarheid van de nieuwe inrichting vergroten waardoor deze ook duurzamer is. Dan is de kans op waardecreatie en vooral ook duurzaamheid groter.

betrekken bij de uitdagingen van de gezonde stad kan de groei van steden in goede banen worden geleid en worden problemen op tijd gesignaleerd en getackeld (Rijksoverheid, 2016). Door placemaking bewust in te zetten krijgt een plek een bepaalde lading, wat zorgt voor waardeontwikkeling in de brede zin (Placemakers, 2014). Omdat deze wijze van gebiedsontwikkeling gericht is op de plek als integraal geheel kan het zowel op ecologisch, sociaal als economisch vlak voor waardeontwikkeling zorgen (CROW, 2013). Hiermee is placemaking bij uitstek een instrument dat kan worden ingezet bij het gezond maken en houden van steden. Zo houden we – ook in 2050 – onze steden leefbaar. ”



Literatuur

- *CROW. (2013). Placemaking en mobiliteit. Ede: CROW media.*
- *Igor Roovers, D. P. (2014, oktober 24). (H. Bakker, Interviewer)*
- *Lectoraat groene leefomgeving, Hogeschool Van Hall Larenstijn. (2013). Het verhaal van de plek. Delft: Tan Heck.*
- *Linthout, M. (2014, oktober 31). (H. Bakker, Interviewer)*
- *Placemakers. (2014, oktober 17). (H. Bakker, Interviewer)*
- *Rijksoverheid (2016). Slimme en gezonde stad. Opgeroepen op februari 4, 2018, slimmeengezondestad.nl*
- *Ritzen. (2016, juli 6). Kijken: zo neemt de verstedelijking de wereld over.*
- *TNO (z.d.). Hoe realiseer je een slimme en gezonde stad? Opgeroepen op februari 4, 2018, https://www.tno.nl/nl/aandachtsgebieden/mobiliteit-logistiek/roadmaps/smart-cities/bereikbaregezonde-en-vitale-steden/hoe-realiseer-je-een-slimme-en-gezonde-stad/*