

A vibrant street scene in a city center. Colorful lanterns (yellow, blue, pink, green) hang from a string across the street. The street is lined with brick buildings. On the left, a cafe with a black awning and the text "the home of fresh falafel" is visible. People are walking and sitting at outdoor tables. Bicycles are parked on the right. The sky is blue with some clouds.

Recept voor de toekomstbestendige binnenstad

Future Proof Places
City Deal Dynamische Binnensteden
December 2024

CITY DEAL  Dynamische Binnensteden

Colofon

Opdrachtgever

City Deal Dynamische Binnensteden

Contact: Jos Sentel

SITE urban development

Oedsen Boersma

oedsen@site-ud.nl

Jasmijn Ponssen

jasmijn@site-ud.nl

Team Future Proof Places

Gemeente Groningen: Jeroen Berends

Gemeente Utrecht: Jeroen Roose-van
Leijden, Wendy van Vooren

Gemeente Amsterdam: Aniek Wichers

INretail: Manon Straatman

Betrokken Bureaus

Turf&Co: Mare Nieborg

Ruimteverhaal: Pimm Terhorst

BRAND The Urban Agency: Rinske Brand

Auteursrechten

Een deel van de gebruikte beelden is afkomstig uit de beeldenbank van SITE. Deze zijn expliciet in de tekst benoemd. In dit boekwerk zijn beelden gebruikt afkomstig van het Internet. Hierbij zijn auteursrechten niet specifiek benoemd.

Dit boekwerk is een inspiratiedocument voor de opdrachtgevers. Eventuele externe publicatie valt onder verantwoordelijkheid van de opdrachtgever.

■ SITE

Inhoudsopgave

1. Aanleiding: Honger naar een toekomstbestendige binnenstad

2. Onderzoek: Vergelijkend warenonderzoek

3. Modulair Recept Binnenstadskoken

4. Bijlage: Casus verslagen Groningen, Utrecht, Amsterdam, Den Haag, Dordrecht

Aanleiding: Honger naar een toekomstbestendige binnenstad

Leegstand, ondermijning, monocultuur, verloedering... Binnensteden staan voor allerlei uitdagingen en hun functie verandert, onder meer onder invloed van de verschuiving naar online winkelen en een andere wensen van inwoners over hoe ze hun vrije tijd willen besteden. De impact van deze verandering verschilt per type en grootte binnenstad. Daarnaast zorgen maatschappelijke dynamieken ook ervoor dat verandering nodig is, denk aan klimaatverandering, vergrijzing, eenzaamheid, verschraling van cultuur, ‘verbubbeling’, overgewicht, de landbouwtransitie (en het veranderen van onze voedselcirkels), verduurzaming en circulariteit (lokale stromen), de betekenis-economie, en de shift van fast fashion naar circulariteit. Waar we steden de afgelopen jaren sec zagen als winkelcentra, streven we er nu naar dat onze stadscentra plekken worden voor uitwisseling, ontmoeting, wonen, onderwijs, verkoeling, ontspanning en handel. Hiervoor is het noodzakelijk om anders te gaan kijken naar onze binnensteden.

In de City Deal Dynamische Binnensteden focussen we daarom op de vraag: wat kan de betekenis van de binnenstad van de toekomst zijn? Hoe kan het centrum van de stad weer het hart worden, waar mensen verblijven en elkaar ontmoeten? Wat voor invullingen en verhalen zijn er nodig om een nieuw perspectief te bouwen voor onze pleinen en straten? In andere woorden: hoe worden plekken in de binnenstad en de manier waarop we daaraan samenwerken weer future proof?

Aanpak

In het project Future Proof Places zijn we met deze vragen aan de slag gegaan in drie binnensteden: Amsterdam, Groningen en Utrecht. We hebben geëxperimenteerd met nieuwe werkwijzen (co-creatie, interviews, etc.) om samen met ondernemers, bewoners, vastgoedpartijen, gemeente en centrummanagers na te denken over meer toekomstbestendige invullingen van gebieden in de binnenstad die het moeilijker hebben. Ter verbreding van het onderzoek hebben we daarnaast geleerd van Den Haag en Dordrecht, die ook vanuit de ‘gebiedsprofielen’ of ‘binnenstadskwartieren’ werken aan nieuwe smaken en positioneringen van gebieden in de binnenstad.

Leeswijzer

Dit boekje vat de lessen uit onze experimenten samen, en nodigt uit om mee te denken en om vraagstukken in (pilot-) projecten op te pakken. De lessen in dit recept voor de toekomstbestendige binnenstad zijn tot stand gekomen vanuit deskresearch, interviews met centrummanagers, binnenstadsmanagers van de gemeenten, INretail, en de ingehuurde bureaus. Per stad is ook een uitgebreid casus verslag beschikbaar, als een bundeling van lessen op basis van interviews en de aanpak en opgeleverde rapport van het bureau.

2. Vergelijkend Warenonderzoek

Casussen: Amsterdam, Groningen, Utrecht, Den Haag, Dordrecht

Binnen de City Deal Dynamische binnensteden is er in het kader van het onderzoek naar nieuwe methodieken en invullingen voor toekomstbestendige plekken in de binnenstad gewerkt met drie projecten. Iedere straat staat voor vergelijkbare uitdagingen: o.a. ondermijning, teruglopende kwaliteit, monocultuur, etc. In iedere stad is een ander bureau met de gemeente, centrummanagement, ondernemers/winkeliers, vastgoedeigenaren en soms bewoners aan de slag gegaan om tot nieuwe richtingen te komen voor de binnenstad. Dordrecht en Den Haag hebben gefunctioneerd als referentieprojecten, aangezien zij al langer met 'gebiedsprofielen' werken. De belangrijkste lessen zijn verwerkt in het Modulaire Recept Binnenstadskoken, en de uitgebreide verslagen en reflecties zijn te vinden in de bijlage.



Figuur 1. Reguliersbreestraat Amsterdam
(Foto: Aniek Wichers, gemeente Amsterdam)

Overzicht van de Future Proof Places projecten

Korte samenvatting van de studie projecten, uitgebreide case reports zijn te vinden in de bijlage.



Gelkingestraat in Groningen

De kwaliteit loopt achteruit in het gebied van de Gelkinge/Oosterstraat en de stegen ertussen. Er is een groeiend monotoon aanbod aan winkels en ketens, met veel dichte gevels. De wens is er om sterker te focussen op lokaal ondernemerschap en lokaal kapitaal, en op die manier de binnenstad weer aantrekkelijk te maken ‘voor de stad’.



Reguliersbreestraat in Amsterdam

De Reguliersbreestraat heeft een gebrek aan identiteit en vertoont een achteruitgang in kwaliteit, deels door niet-naleving van gevelreclame-richtlijnen en afgeplakte ramen. Er is een grote aanwezigheid van casino’s en fastfoodzaken en er is weinig verblijfskwaliteit in de straat.



Steenweg in Utrecht

De Steenweg wordt voornamelijk als doorgangsroute gebruikt tussen het station/Hoog Catharijne en de Domtoren. De plint- en verblijfskwaliteit van de Steenweg laten te wensen over. Er wordt gezocht naar een aanvullend verhaal/tegenhanger van Hoog Catharijne. Daarnaast wil Utrecht over-toerisme tegengaan en een aantrekkelijke binnenstad voor bewoners blijven.

Gelkinge-Oosterstraat, Groningen

Local hero werkwijze

- 1x stadsontbijt
- 2x presentatie aan driehoek
- veel 1:1 gesprekken
- wandelingen door gebied.



Eindproduct: DNA Scan

- Beeldende analyse
- Verhalen van ondernemers
- Acupunctuur strategie



Figuur 2. Beelden: Turf&Co in opdracht van Gemeente Groningen.

Reguliersbreestraat, Amsterdam

Co-creërende werkwijze

- 5x co-creatie sessie
- 12 deelnemers (gemeente, vastgoed, markt, bewoner)
- Afstemming stadsbestuur.



Eindproduct: Urban Canvas

- Compact document met visie en strategie (hardware/software/comware/orgware).

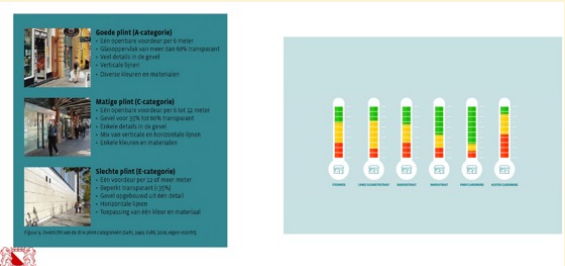


Figuur 4. Beelden: Brand Urban Agency in opdracht van Gemeente Amsterdam.

Steenweg en omgeving, Utrecht

Co-creatie en onderzoekend

- 3 co-creatie sessies DNA/visie/strategie,
- Analyse: historisch en plint performance scan
- 20 betrokkenen (gemeente, centrummanagement, ondernemers, makelaars, vastgoedverhuurders, jongeren)



Eindproduct: Magazine voor gebieds-DNA

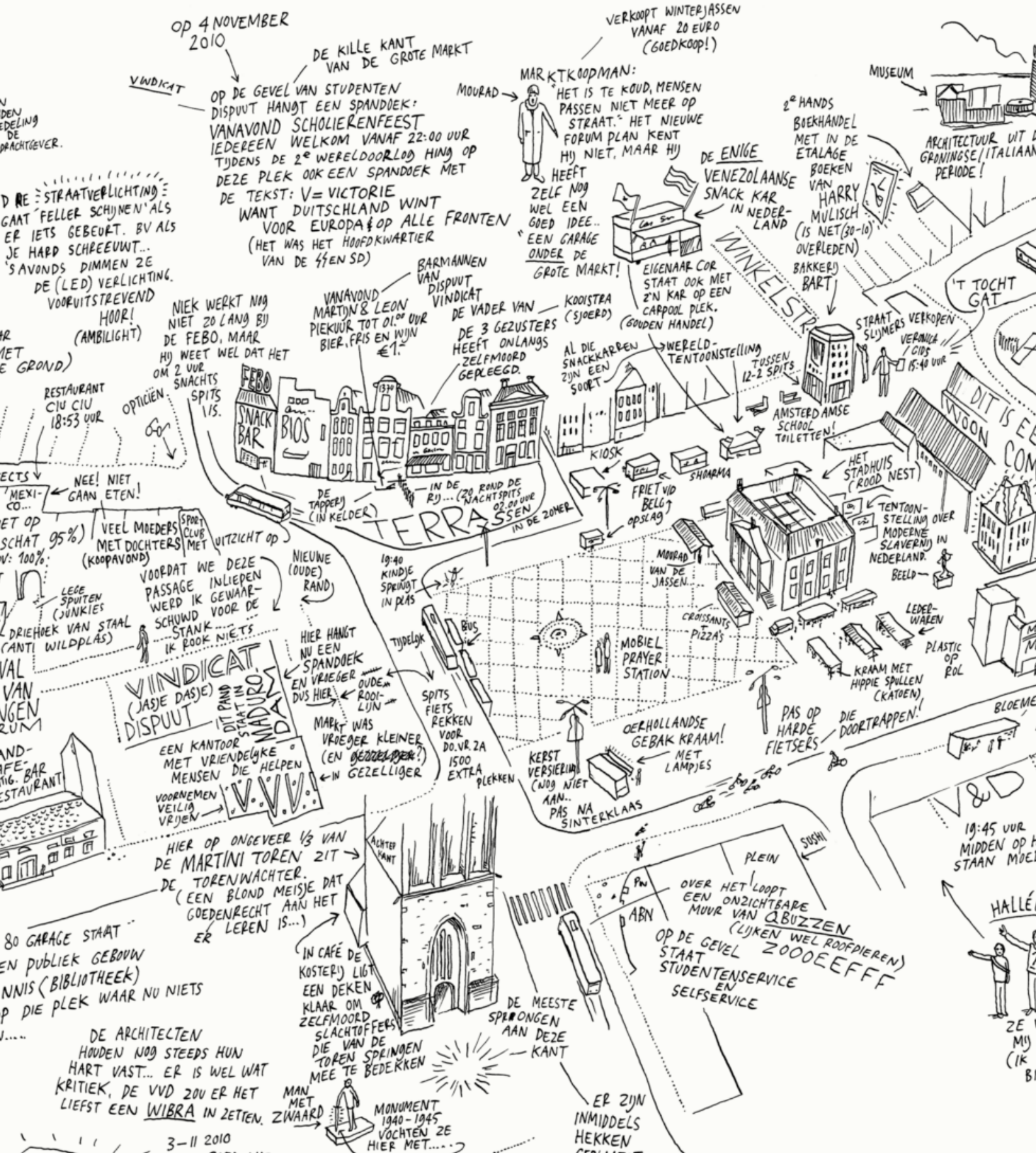
- Wenkend perspectief in magazinevorm met ‘gebieds-DNA’: visie en interviews.
- Eindproduct wordt niet vastgesteld omdat het binnen bestaand gemeentelijk beleid en aansluit bij de energie van de markt.

Figuur 3. Beelden: Ruimteverhaal in opdracht van Gemeente Utrecht.

Heb jij nou ook zo'n straat?

In veel binnensteden liggen uitdagingen die om een andere manier van werken vragen. Maar wat is nou de bereidingswijze voor de toekomstbestendige binnenstad? Waar begin je? Wie betrek je erbij? Je weet hoe je de vertrouwde Hollandse stampot moet maken, maar hoe maak je een vegan driegangen diner, Aziatische wok of een Parijse soes? Andere gerechten vragen om nieuwe recepten.

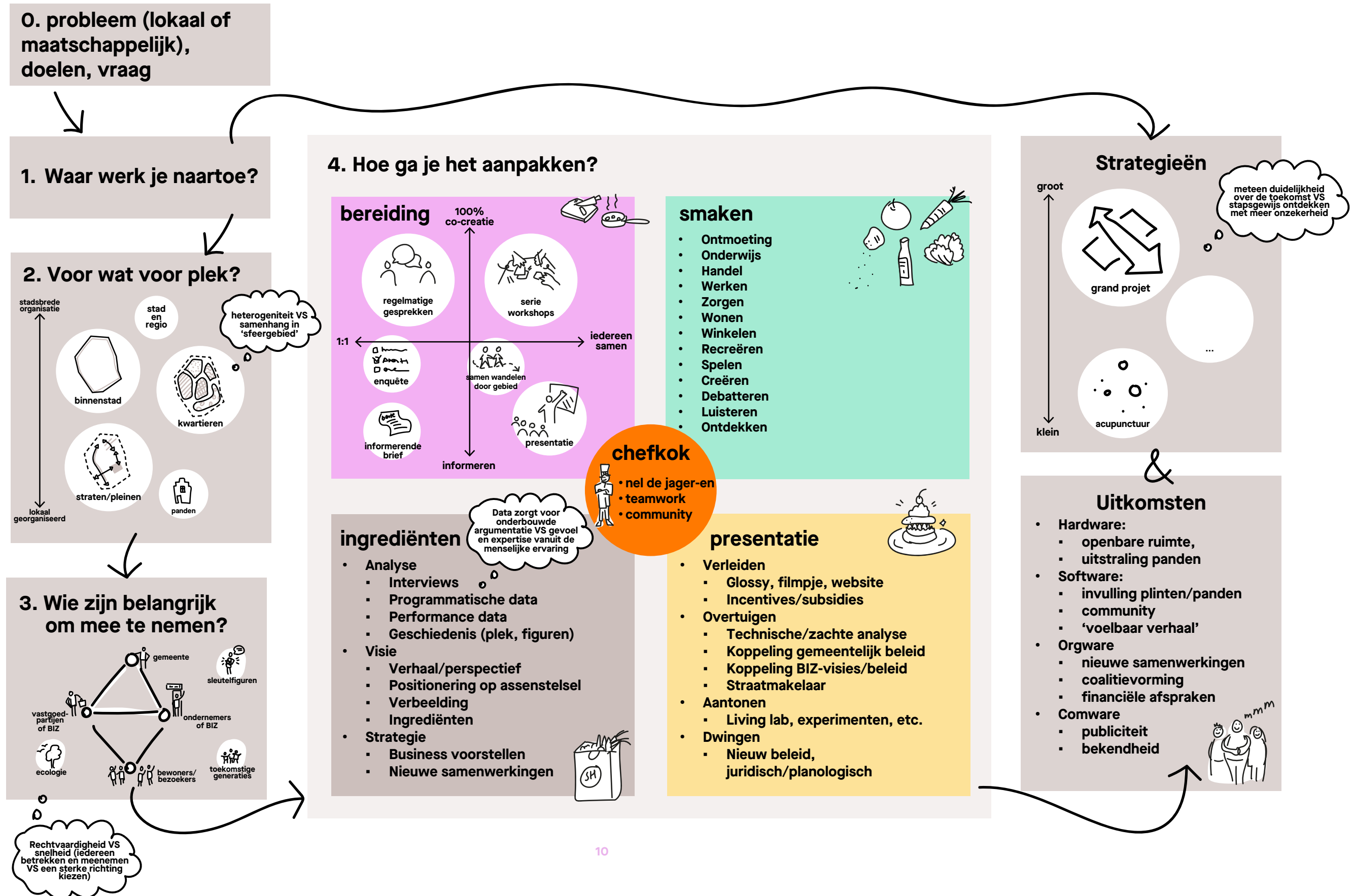
Lang niet iedere stad is hetzelfde, en daarom hebben we een ‘modulair recept’ ontwikkeld voor iedereen die aan de binnenstad werkt en op een andere manier aan de ‘transitie van de stad’ wil werken. In dit recept kan je zelf keuzes maken die passen bij jouw specifieke situatie, om zo tot een ‘smaakvol’ en vernieuwend, eigen en complementair diner te komen. Goed om op te merken: het samen koken kan ook het doel op zich zijn, waarbij je gaandeweg ontdekt wat je uiteindelijk op tafel zet (hiervoor is wel een open mind set nodig, en een beetje durf).



Figuur 5. Afbeelding links: 'De Groningse Markt' van beeldend kunstenaar Jan Rothuizen. Voor hem is de stad de plek waar solide, concrete werkelijkheid van gebouwen en asfalt samenkomt met de kneedbare, subjectieve ervaring en verwachting van de mensen die er wonen en werken. Wat zou hij tekenen voor de nieuwe verhalen van de binnenstad?

Modulair recept binnenstadskoken

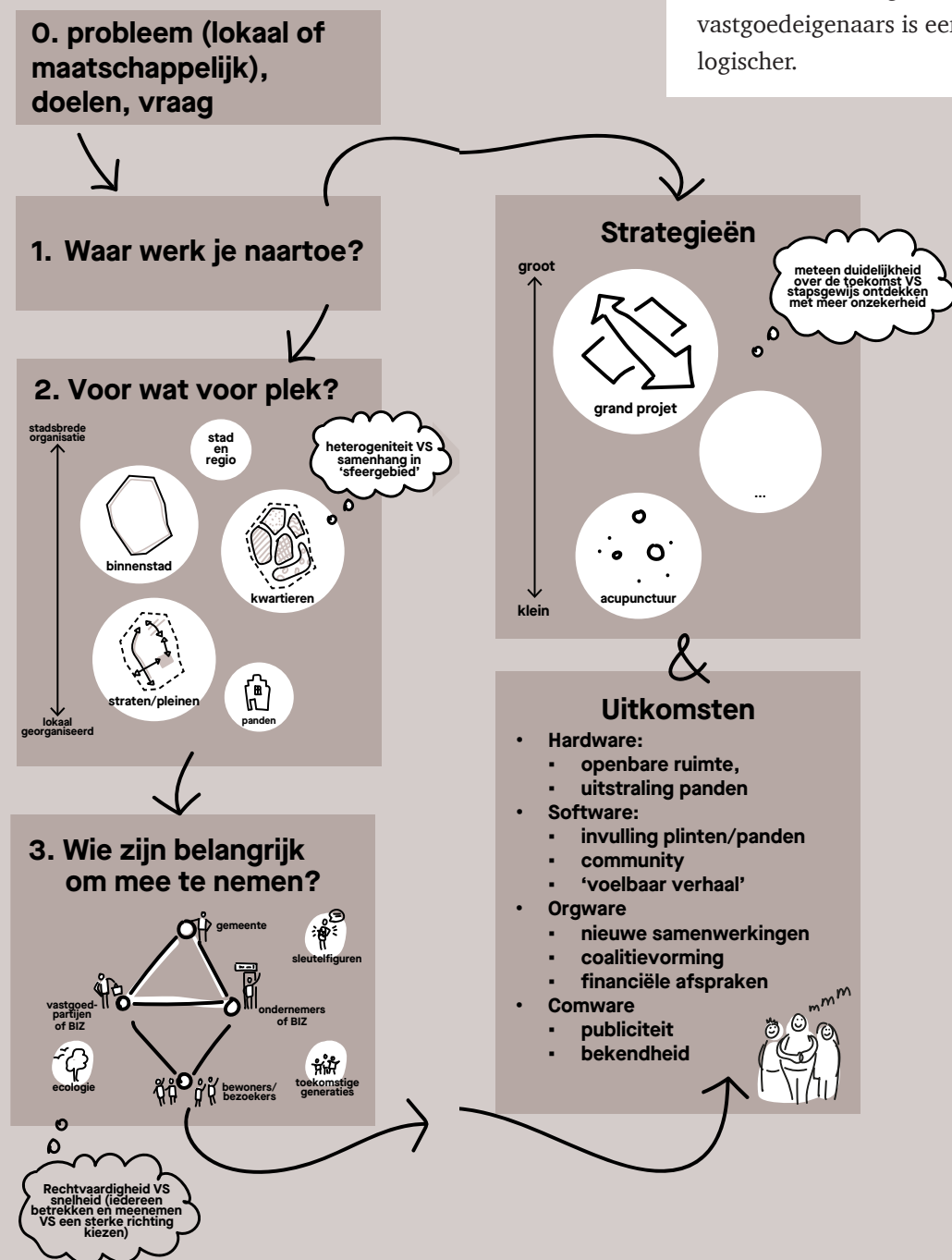
Modulair recept als stappenplan dat stadmakers helpt bij het 'bereiden' van een strategie voor een gebied in de binnenstad. In de volgende pagina's word het recept stap voor stap uitgelegd.



0-3. Om te beginnen: wat is de situatie en waar werk je naartoe?

Voordat je boodschappen gaat doen, moet je eerst een boodschappenlijstje maken. Maak een scherpe probleemanalyse en eerste analyse van het gebied. Wat is het probleem? Waar werk je naar toe? Wat voor producten heb ik nodig om mijn doelen te bereiken? Bedankt wat de plek karakteriseert en welke mensen hier belangrijk zijn om mee te nemen. Wanneer je hier duidelijkheid over hebt, kun je een uitvraag doen en aan de slag gaan!

LES UIT UTRECHT | Bepaal je de grenzen van je studiegebied voor de bezoeker of voor de ondernemers/winkeliers? Dit is afhankelijk van je doel en doelgroep. Ondernemers en winkeliers clusteren zich op een kleinere schaal dan hoe de bezoeker naar de binnenstad kijkt. Vanuit bezoekers gedacht wil je niet te veel gebieden in de binnenstad (de Utrechtse Kwartieren), vanuit het stimuleren van samenwerkingen tussen winkeliers/vastgoedeigenaars is een kleinere schaal logischer.



4. De chefkok en het team.

Er zijn meerdere manieren waarop een toekomstperspectief tot stand kan komen. Dit gaat over de relaties en posities die je mede-stadmakers en ondernemers innemen, en over de rol die je zelf pakt. Je kunt variëren tussen betrokken en lokaal leiderschap tot teamwork met een grotere groep of samenspraak met de hele stad. Betrokken zijn bij het proces van visievorming voor een gebied kan zorgen voor commitment, bijvoorbeeld bij ondernemers: wanneer zij urgentie voelen om te veranderen vanuit cijfermatige onderbouwing en de veranderende maatschappij staan zij eerder open voor aanpassingen.



LES UIT GRONINGEN | Het begint met passie en vertrouwen. Een enthousiaste winkelstraatmanager kan heel effectief zijn in het realiseren van stedelijke doelen. Geloof in je eigen kracht. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de werkwijze van Nel de Jager in de Haarlemmerstraat in Amsterdam, zij ging echt staan voor het grotere belang van de straat.

LES UIT AMSTERDAM | Samenwerken aan het gebied met mensen die langdurig betrokken zijn is erg belangrijk. Iedereen heeft belang bij een betere straat. Kijk hoe je elkaar kunt committeren om ook echt aan de slag te gaan met de visie. Het opstarten van een goede samenwerking is eigenlijk een belangrijkere winst dan het in handen hebben van een fysiek document.

Nel de Jageren / Jane Jacobsen

- Placemaken, lokale gemeenschap vertegenwoordigen
- Spin in het web die langdurig betrokken is bij een plek en gemeenschap.
- Gesprekken, lokale kennis ophalen; vervolgens zelf een visie/framework bouwen waarbinnen verschillende perspectieven passen.
- Pitchen acupunctuur ideeën
- Werken vanuit netwerk
- Informeel
- Verder kijken dan de straat, verhuizende ondernemers elders koppelen aan plek/ecosysteem
 - onzekerheid accepteren
 - andere werkwijze: dit kan je niet vanaf je bureau doen
 - gemeente en centrummanagement moeten met eigen initiatieven kunnen doen. bijv. pand aankopen en mandaat krijgen van achterban om netwerkend aan de slag te gaan.

Teamwork

- Dedicated team bouwt samen visie (ism onafhankelijke partij). Meestal groep vertegenwoordigers en professionals.
- Onderlinge relaties opbouwen, onderzoeken waar gedeelde waarde ligt
- Naar 'samen investeren' toewerken
- Een onafhankelijke partij kan balletjes opgooien, visie opbouwen en richting geven aan strategie

Stadscollectief

- Meerdere stadsbrede sessies organiseren voor de hele stad.
- Evt. sessies opsplitsen per type doelgroep (bewoners, markt, ondernemers...)
- Publieke kant stelt zelf (evt ism externe adviseur) een visie op, brede sessies om te informeren, inspreken, ideeën ophalen.
- Vrijere vormen zijn denkbaar dan formele presentatie: denk aan 'open markt'

LES UIT DORDRECHT | Eigenaarschap: Moedig mensen aan om hun buurman aan te spreken om mee te doen! Groepsdruk kan helpen om meer mensen in beweging te krijgen.

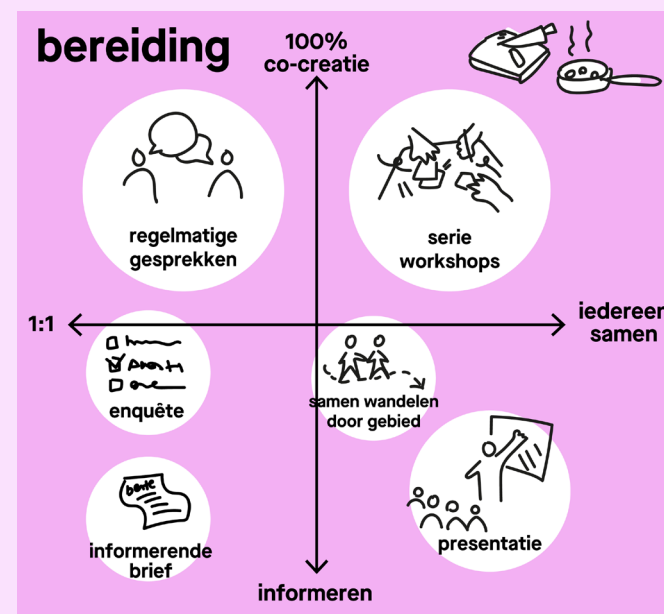
4. Ingrediënten en bereidingswijze

Nu je weet wat je wilt koken, moet je je verdiepen in de benodigde ingrediënten en de meest passende bereidingswijze. Er zijn allerlei bereidingswijzen denkbaar, van grote collectieve workshops tot rondwandelen door het gebied, of enquêtes. Ook zijn er verschillende ingrediënten beschikbaar voor de analyse, visie en strategie. Bepaal samen goed wat het beste aansluit bij jouw specifieke opgave.

Wat vraagt de future proof werkwijze van processen en het werken aan de binnenstad?

Integraler en breder kijken dan alleen winkels

- Data-based onderzoek
- Historische analyses
- Trends voor de stad en maatschappij. Maak een ethische afweging hierin: wat is belangrijk en wat is ondervertegenwoordigd?
- Betrek mensen uit verschillende disciplines (denk aan experts uit de zorg/sociaal domein, ondernemers uit de maakindustrie, creatievelingen/kunstenaars of studenten). Dit brengt nieuwe perspectieven en zorgt voor gebieds-DNA's waarin



niet-winkel groepen zich herkennen.

Werk samen en wees open naar elkaar

- Niet iedereen wil/kan proactief meedoen (sommige mensen verzetten zich, of passen misschien niet in het binnenstads ecosysteem van de toekomst, zie transitiecurve)
- Balanceer en schakel tussen werkwijzen: soms samen, soms 1:1 gesprekken. Zo balanceer je tussen 'gedeelde waarden', 'gezamenlijke stip op de horizon' en 'verdieping in gesprekken', 'diepgaand begrijpen wat de ander belangrijk vindt', 'je gehoord voelen'.

Het wordt complexer. Ga ingewikkelde gesprekken niet uit de weg. Het is ook oké als je de uitkomst nog niet weet.

LES UIT GRONINGEN | Eén-op-één gesprekken zijn effectiever dan groepsgesprekken om diepere inzichten te verkrijgen van de verschillende partijen en te netwerken.

Ingrediënten

- **Analyse**
 - Interviews
 - Programmatische data
 - Performance data
 - Geschiedenis (plek, figuren)
- **Visie**
 - Verhaal/perspectief
 - Positionering op assenstelsel
 - Verbeelding
 - Ingrediënten
- **Strategie**
 - Business voorstellen
 - Nieuwe samenwerkingen

Data zorgt voor onderbouwde argumentatie VS gevoel en expertise vanuit de menselijke ervaring



4. Bekende en verrassende smaken

De binnenstad verandert. Bestaande en verrassende smaken worden geserveerd. Verbreed het perspectief: naast winkels, welke andere smaken zijn er nodig in de binnenstad? Welke opgaves en trends spelen er in de stad? Op welke manier zouden ze een plek kunnen krijgen in de binnenstad? En: hoe kunnen deze functies elkaar versterken om tot meer interactie te komen?

LES UIT AMSTERDAM | De ingewikkeldheid hier zit hem natuurlijk in het aanpassen van je eigen programma/onderneming. Aan de ene kant moet je klein beginnen, aan de andere kant vergt verandering soms ook het breder omdenken van de bestaande situatie. Het is balanceren tussen lokaal belang en het grotere verhaal van de binnenstad.

LES UIT DORDRECHT | Het gesprek voeren met een stip op de horizon. De profielen moeten breed omvattend zijn, dus niet exact de acties beschrijven. Je moet met wolligheid omgaan en daarbinnen richting geven aan de korte termijn.

smaken

- Ontmoeting
- Onderwijs
- Handel
- Werken
- Zorgen
- Wonen
- Winkelen
- Recreëren
- Spelen
- Creëren
- Debatteren
- Luisteren
- Ontdekken



4. Presentatie is key

Jij en je mede koks hebben een heerlijk gerecht gekookt. Alleen hoe maak je het op? Hoe overtuig je kritische recencenten? Een overtuigende presentatie is van belang om mensen mee te nemen. Voor een deel ontstaat draagvlak en gedeeld belangen door het samen doorlopen van een visietraject. Daarnaast kan je kiezen of je voor verleiding gaat met een glossy, of juist voelt dat ondernemers behoefte hebben aan een voorbeeld. Dan kan je overwegen amuses uit te delen, oftewel, zelf een voorbeeldproject/pilot/experiment te lanceren. Bij experimenten kunnen zowel de levendigheid, het concept en de achterliggende businesscase overtuigend zijn. Er zijn ook nog meer regulerende instrumenten beschikbaar, denk aan juridisch-planologische tools.

LES UIT UTRECHT | Er zijn experimenten en voorbeelden nodig die nieuwe identiteiten ontdekken en financiële haalbaarheid aantonen.

LES UIT AMSTERDAM | Zorg voor realisme in verantwoordelijkheden en maak (op termijn) afspraak over financiering. En: vertaal concrete doelen naar concrete acties om zeker te weten dat je hetzelfde bedoelt.

LES UIT DEN HAAG | Leg een goede basis en werk daar langdurig aan. Het belang van continuïteit (hoe moeilijk het ook is om te behouden). Blijf langdurig betrokken, blijf je visie noemen in je communicatie. Zorg voor een betrouwbare overheid.

LES UIT DEN HAAG | Word concreet in uitvoeringsagenda's. Vertaal visies naar acties.

presentatie

- **Verleiden**
 - Glossy, filmpje, website
 - Incentives/subsidies
- **Overtuigen**
 - Technische/zachte analyse
 - Koppeling gemeentelijk beleid
 - Koppeling BIZ-visies/beleid
 - Straatmakelaar
- **Aantonen**
 - Living lab, experimenten, etc.
- **Dwingen**
 - Nieuw beleid, juridisch/planologisch



5. Je gerecht uitserveren

Mooi! Je hebt nu een nieuw gerecht om uit te serveren. Alleen: hoe ga je dat precies doen? Naast een smaakvol gerecht heb je ook een overtuigende manier nodig die past bij de situatie om je eters tevreden te stellen. Ga na: bij wat voor type strategie ben ik gebaat? Klein beginnen of grote stappen? En, wat heb ik verder nodig? Zit het hem in communicatie, een nieuwe organisatievorm of nieuwe relaties?

Tussen de regels en de rek

- Zoek naar haakjes en ruimte in bestaand beleid en bestaande plannen.
- Hoe bereid ben je om geitenpaadjes te bewandelen? En hoe acceptierend staat jouw organisatie/context daartegenover. Een cultuur van vertrouwen is nodig om experimenteren mogelijk te maken.

Nieuwe samenwerkingsvormen en financieringsvormen

- Plint BV: het middelen van huren tussen plinten, waardoor lage huren naast hoge huren samen voor een haalbare businesscase zorgen. Op die manier ontstaat ruimte voor minder winstgevende invullingen van plinten dan alleen winkels.
- Pand BV: het middelen tussen betaalbare huur beneden en huur van woningen/werkruimte boven. Kan ook betrekking hebben op buiten bestaande bestemmingsplannen treden.
- Actief investeren als gemeente en invulling van panden cureren
- Pilot straten en panden, voor bewijslast en om te toekomst te ontdekken
- Business cases op basis van impact ipv alleen euro's. Onderzoek in pilots: hoe kun je maatschappelijk rendement van invullingen van de binnenstad meetbaar maken?

Heb aandacht voor de doorwaadbare plaats. Zorg dat er een visie/profiel/concept ligt voor een gebied en wacht op het juiste moment om actie te ondernemen.

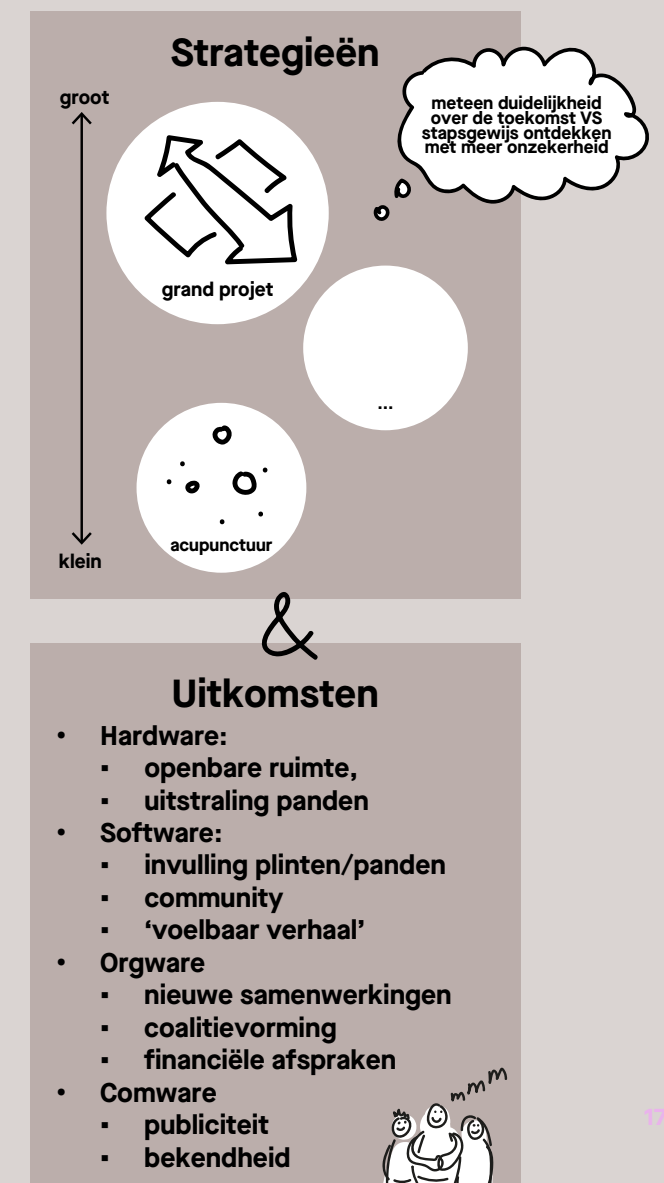
- Wanneer iemand gaat verhuizen, koppel de verhuurder aan een ondernemer die bij de (toekomst van) de plek past.
- Wanneer er urgentie gevoeld wordt in de straat om actie te ondernemen, bijvoorbeeld door leegstand

of ondermijning, bouw samen aan een visie en bijpassend beleid.

Onderzoek of nieuw beleid mogelijk is voor bijvoorbeeld:

- Meer hybride functies
- Menging van wonen en werken in plinten
- Waar mogelijk 'ontregelen'

LES UIT UTRECHT | Vaststellen hoeft niet nodig te zijn wanneer de visie en de maatregelen erin binnen bestaand gemeentelijk beleid passen. Draai het eens om: 'hoe kunnen de regels je visie mogelijk maken' in plaats van 'welke visie past er binnen de regels?'

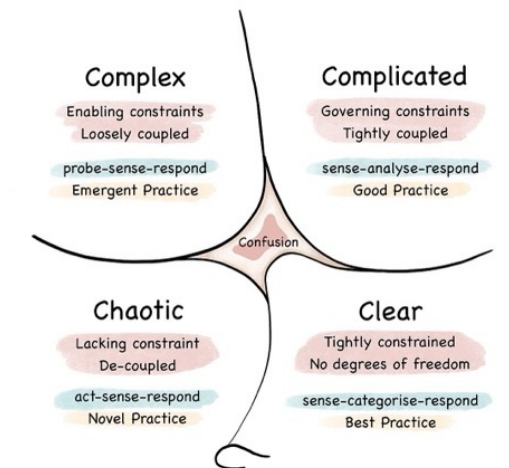


4. Straten die je anders leren kijken

Verandering vanuit kleine ingrepen

Werken aan de toekomstbestendige binnenstad gaat niet langer alleen over 'schoon, heel en veilig': het wordt een complexer vraagstuk, wat om anders kijken en samenwerken vraagt. De veelheid aan vraagstukken kun je niet versimpelen tot een ingewikkeld probleem. Er zijn meer belangen, meer stakeholders, uitdagingen rondom toerisme, wonen in de stad, ondermijning, en nog nooit hebben er zo veel mensen in steden gewoond.

Als je de uitdagingen in jouw binnenstad kunt positioneren in het vakje 'complex' dan is het van belang hier ook een passende aanpak bij te kiezen. Experimenteer, voel, en schakel bij. Begin met meerdere kleine stapjes naast elkaar. Tegelijkertijd zijn er ook plekken waar de vraagstukken anders liggen. Bijvoorbeeld in groeikernen met overdekte winkelcentra, waar de opgaves misschien nog wel tot een ingewikkelde situatie samenkomen. Weeg daarom af: in welk kwadrant bevind ik me? En: op welke manier ga ik het dan aanpakken? Mocht je aanpak toch niet werken... dan kun je altijd weer terug naar de tekentafel en een andere aanpak proberen.



LES UIT DEN HAAG | Maakbaarheid is beperkt, omstandigheden beïnvloeden sterk wat wel en niet lukt. Speel in op momentum.

Zef Hemel over de binnenstad van Amsterdam in de Geurt Brinkgrevenlezing:

De stad is een zelf-organiserend systeem waar je voorzichtig mee om gaat. 'Dat gaat van onderop. Alle problemen die ontstaan door ingrepen van bovenaf zijn venijnig'. De stad is complex. Hemel noemt drie dingen die je binnen deze complexiteit kunt doen:

1. Heel goed kijken. De stad verandert voortdurend en bewoners hebben dat vaak het eerst in de gaten. Je moet weten wat er gebeurt.
2. Kleine duwtjes geven. Geen verboden, maar kleine positieve duwtjes brengen het hele systeem in beweging.
3. Een visie maken die overtuigt en gedeeld wordt. Het hele systeem komt dan in beweging. Geen hiërarchische sturing maar netwerksturing.

Figuur 6. Foto Links: Homo Ludens, Nelson Mandelapark Little. Katrin Korfmann, 2021.

Transitiedenken

Er is dus geen ‘one size fits all’ of generiek recept voor succes voor het toekomstbestendig maken van binnensteden. Sterker nog, de belangrijkste les is dat maatwerk en aanvoelen wat nodig is op een plek essentieel is voor een succesvol resultaat.

De transitiecurve kan een goed gevoel geven over waar je je in het veranderingsproces bevindt. Ook helpt het om te begrijpen wat de houding van je samenwerkingspartners is. Je kan bijvoorbeeld meer weerstand verwachten van iemand van het ‘oude systeem’ die niet in het nieuwe verhaal van de binnenstad past, wat om empathie vraagt en een ander gesprek. Anderzijds kan een focus op een nieuw initiatief, en daar ondersteuning aan bieden helpen

om gaandeweg te ontdekken hoe het concept van de dynamische binnenstad vorm kan krijgen op een specifieke plek in de stad.

Naast inhoudelijke invullingen voor het nieuwe binnenstad systeem zijn er ook nieuwe businesscases nodig. Wie betaalt er voor het ‘place to be’ zijn van de binnenstad? Bij een place to buy (winkel of dienst) weet iedereen hoe er winst gemaakt wordt. Experimenten kunnen hieraan bijdragen. Denk bijvoorbeeld aan het repair-café van de Bever in Utrecht, of de slow fashion pop-up in de Kalverstraat (wat een initiatief was van de BIZ en gemeente).

Conclusie

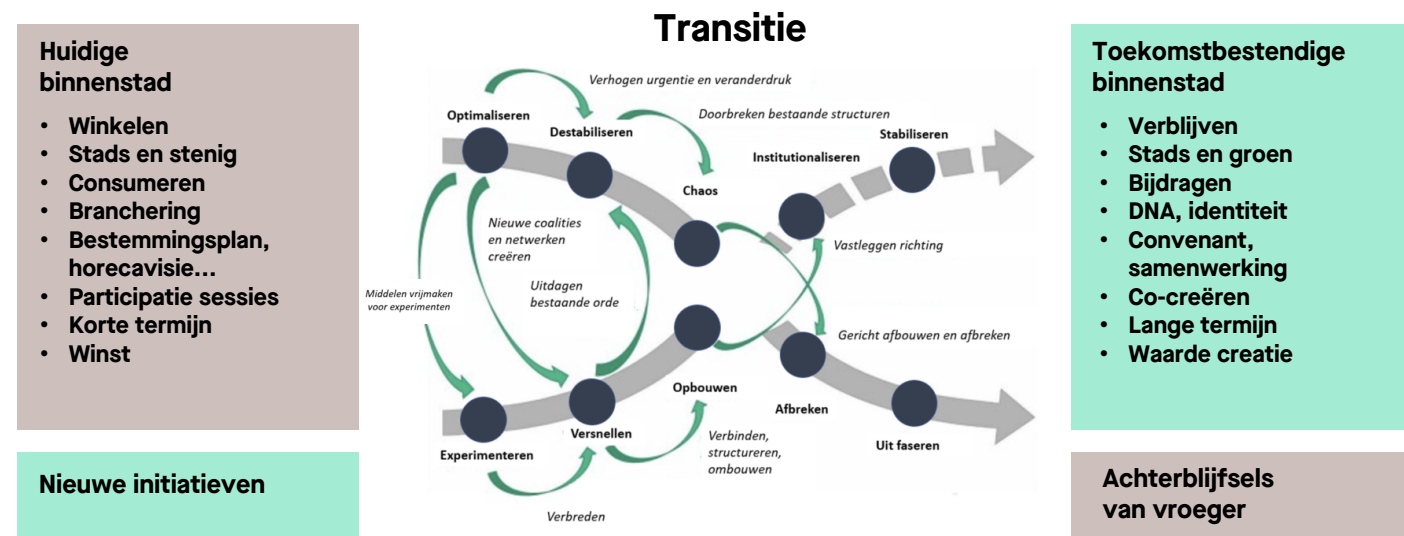
Het werken met gebiedsprofielen/sfeergebieden leert ons dat er heel veel nieuwe (en oude) smaken zijn die weer kleur en betekenis aan de binnenstad kunnen geven. Er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden, maar centraal staan:

1. Bouw voort op een degelijke analyse van de plek (geschiedenis, DNA, functioneren, mensen en smaakmakende ondernemers)
2. Samenwerken vanuit een breder netwerk (voor draagvlak, actie en verbreding van voor wie de binnenstad is)
3. Stel een strategie op om je visie te realiseren (dit kan klein en groot zijn)

Het werken aan een toekomstbestendige binnenstad is te zien als een transitie. Het vraagt anders kijken, experimenteren, verandering van mensen en niet alle huidige invullingen kunnen blijven bestaan. Er zijn nieuwe ingrediënten, bereidingswijzen, gerechten en menukaarten nodig. Dat is niet altijd een makkelijk proces, in de woorden van Jan Rotmans: “omarm de chaos.” En net als bij het voorbereiden van een kerstdiner: het zal niet allemaal lukken, zorg dat je hulp inschakelt en blij proeven!

Further Reading:

- Functie Mix Box (DNWS)
- Serie: Buy Now! The Shopping Conspiracy (Netflix)
- Instagram van Jeroen Berends



Transitie van de bestaande binnenstad naar de toekomstbestendige binnenstad. Naast nieuwe invullingen en ruimtelijke aanpassingen vraagt de binnenstad van de toekomst ook om andere waarden en nieuwe manieren van samenwerken. De X-curve in het schema van Drift laat zien dat het ene systeem geleidelijk het andere systeem moet vervangen om weer te stabiliseren tot een toekomstbestendig duurzaam binnenstad ecosysteem. Er zijn verschillende stappen die gezet kunnen worden om de transitie te versnellen, de groene pijlen in het schema.

LES UIT DEN HAAG | Financiële instrumenten: veranderen regelgeving, bijvoorbeeld om huurkosten te drukken voor nieuw ondernemerschap. Startende ondernemers kunnen dan rijpen en ‘aanslaan’ in de stad. Zorg dat gereedschap zich blijft aanpassen aan de context van nu.

Bijlage: casus verslagen

Inhoudsopgave

1. Casus 1: Gelkinge/Oosterstraat, Groningen
2. Casus 2: Steenweg en omgeving, Utrecht
3. Casus 3: Reguliersbreestraat, Amsterdam
4. Referentiecasi A: Den Haag
5. Referentiecasi B: Dordrecht

Leeswijzer

Aan de hand van interviews met gemeente, centrummanagement en/of adviesbureaus zijn de lessen per casus uitgediept. Voor iedere casus wordt beschreven hoe het binnenstadsmanagement in de stad georganiseerd is, welke opgaven er in het bestudeerde gebied liggen en de aanpak van de via de City Deal Dynamische Binnensteden ingehuurd bureaus gekozen is. Vervolgens wordt gereflecteerd op de uitkomsten en worden lessen getrokken die relevant zijn voor stadmakers die met gebiedsprofielen aan een nieuw, toekomstbestendig perspectief willen werken vanuit co-creatie met ondernemers, vastgoedpartijen, gemeenten en bewoners. In iedere stad worden weer net andere aanpakken gehanteerd, en de vergelijking tussen de werkwijzen per stad geven interessante inzichten.

Figuur 7. Foto links: Repaircafé in de Amsterdamse binnenstad. Ontmoetingsplek voor jong en oud. (Foto: repaircafe.org)

Casus 1 Gelkinge/ Oosterkwartier Groningen



Figuur 8. Skatestore Groningen aan de Gelkingestraat (Foto: Turf&Co.)

Gelkinge/Oosterstraat in de Groninger Binnenstad

INTERVIEW: Jeroen Berends, beleidsadviseur retail gemeente Groningen

STAD: Groningen

CENTRUM MANAGEMENT: centrummanagement ligt bij de afdeling EZ van de gemeente.

GEBIEDSPROFIELEN: eerder mee gewerkt vanuit een blauwdruk aanpak, nu meer organische werkwijze.

PLEK: Gelkingestraat en Oosterstraat, Groningen

POSITIE IN DE BINNENSTAD: Straten tussen de markt en Gedempte Zuiderdiep

TYPE FUNCTIES: Gelkingestraat: uitgaansgelegenheden, casino, kebab zaken/ snackbars, cosmetica, achterkant van winkelketens, lokale ondernemers (bijv. cadeauwinkel, skatestore), horeca/lunchrooms. Oosterstraat: opticien, hotel, filmhuis, fastfood, lunchrooms (ketens), kledingwinkels, accessoires, tweedehands mode, Jumbo supermarkt.

Probleemstelling: de kwaliteit loopt achteruit in het gebied van de Gelkinge/Oosterstraat en de stegen ertussen. Er is een groeiend monotoon aanbod aan winkels en ketens, met veel dichte gevels. De wens is er om sterker te focussen op lokaal ondernemerschap en lokaal kapitaal, en op die manier de binnenstad weer aantrekkelijk te maken ‘voor de stad’.

Jeroen Berends (JB) ging daarom met Mare Nieborg van Turf&Co aan de slag met het bouwen van een gebieds-DNA voor het gebied. Bottom-up. We reflecteren met Jeroen op centrummanagement in Groningen en het project dat ze doorlopen hebben in de Gelkinge/Oosterstraat vanuit de City Deal Dynamische Binnensteden.

Jeroen, wat was de aanleiding voor jullie om mee te doen aan de City Deal Dynamische Binnensteden?

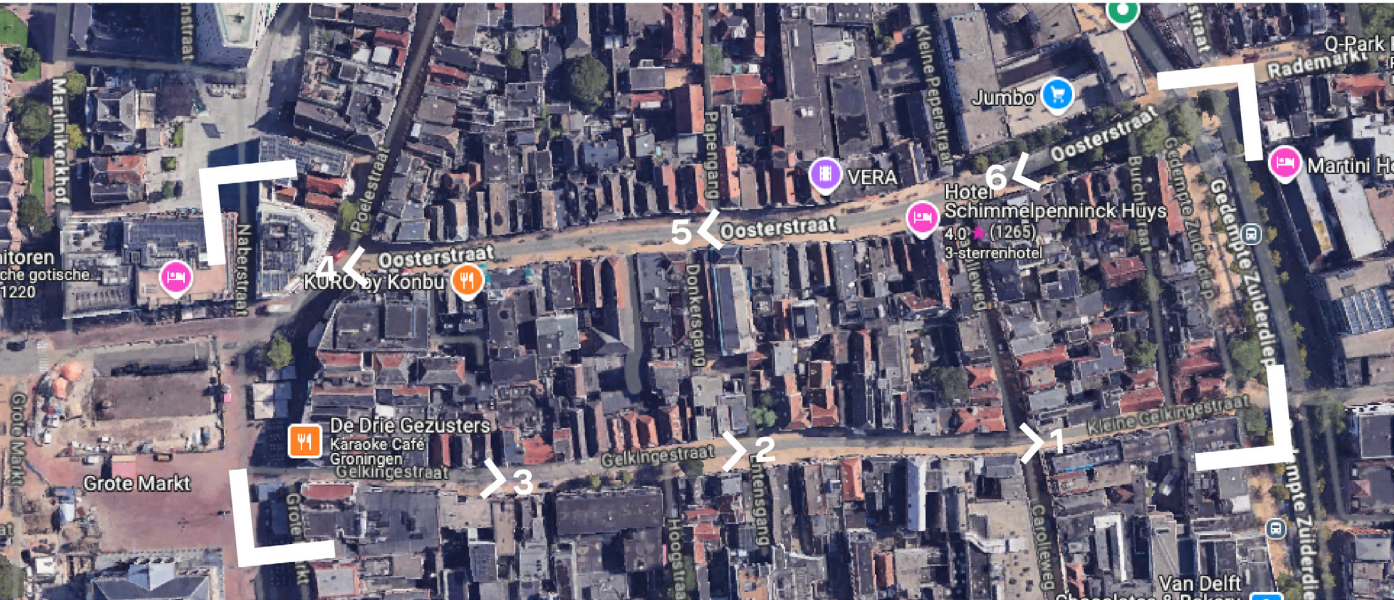
JB: We wilden de binnenstad weer meer leven in blazen. Hoe kunnen we weer een draai geven aan winkelcentra? De afgelopen jaren hebben we vooral aandacht besteed aan grote ketens en private equity, en hebben we onderscheidend vermogen links laten liggen. Ook was er weerstand in de gemeente om na te denken over programmeren, functies en activeren. De wensen van bezoekers zijn veranderd: ze zijn op zoek naar boetiekjes, speciaalzaken en kwaliteit, maar vinden dat niet in de binnenstad. Veel doelgroepen laten de binnenstad nu links liggen. Mensen kiezen soms eerder voor Zwolle, Leeuwarden en Deventer dan voor Groningen. In de City Deal willen we hierover het gesprek openen en meer ruimte bieden aan lokale economie, authenticiteit, polyfunctionaliteit en de breedte van programmeren. Hiernaast maken we de koppeling met andere thema's zoals de rol van vastgoed, denk aan kansen rondom het opzetten van een vastgoed-ontwikkelbedrijf om aankopen te doen en zelf invullingen te cureren.

In Groningen is er geen ondernemers BIZ., maar betalen winkeliers en bedrijvenverenigingen opslag aan de OZB. Vanuit dat fonds worden de stadskwartieren, events en de marketingstrategie gefinancierd.

JB: In Future Proof Places gaat het mij erom dat we ondernemers koesteren en vanuit de lokale gemeenschap een netwerk bouwen. Ondernemers zijn het hart van de straat, ze kennen elkaar. Het proces van Turf&Co zet hierop in: vanuit gesprekken met ondernemers uit het gebied is de DNA-scan opgebouwd. Voor Groningen is deze aanpak vernieuwend, maar eigenlijk is het een heel oude manier van werken: “met mensen gaan praten”. Vooral ambtelijk voel je soms weerstand tussen de werkelijke straat en het kantoor.

Na goede gesprekken mag je als gemeente best het verhaal zelf opschrijven, veel ondernemers zien dit ook als de rol van de gemeente. Als gemeente kan het spannend zijn om dit te doen, bijvoorbeeld in relatie tot intern draagvlak, veel werk, etc. Terugkaatsen lijkt dan

Ligging in de stad en uitstraling Gelkinge/Oosterstraat



Figuur 9. Ligging van de Gelkingestraat en Oosterstraat in Groningen. links de Grote Markt.
(Foto: Google Maps)



Figuur 10. De Gelkingestraat, functies die je hier vindt: uitgaansgelegenheden, casino, snackbars, cosmetica, achterkant van winkelketens, lokale ondernemers (bijv. cadeauwinkel, skatestore), horeca/lunchrooms.



Figuur 11. De Gelkingestraat, functies die je hier vindt: opticien, hotel, filmhuis, fastfood, lunchrooms (ketens), kledingwinkels, accessoires, tweedehands mode, Jumbo supermarkt.

makkelijk, maar er is juist verantwoordelijkheidsgevoel nodig om de binnenstad verder te brengen.

Daarnaast zijn we binnen de gemeente nog met andere sporen bezig zoals:

1. Het opzetten van stadskwartieren: marketing, ondernemers, vastgoed en mogelijk nieuwe organisatievormen.
2. GRO Studio. Gericht op vragen en wensen die ondernemers in de gesprekken gesteld hebben. Met ambtenaren en klein groepje flexibele experts.
3. Paspoort lokale economie: een handzaam document dat adaptief is waarin instrumenten beschreven worden die zich richten op het faciliteren van lokaal ondernemerschap.
4. Ook zoeken we naar instrumenten om ‘het zuur’ in te dammen: zoals bijvoorbeeld grote horecaketens die leegstaande winkelpanden invullen. Het is moeilijk om hier juridisch op te sturen. Mogelijk zou je zelf vastgoed kunnen aankopen en de invulling kunnen cureren.
5. We zoeken daarnaast naar manieren om de huren omlaag te krijgen en onrendabele toppen te overbruggen.

AANPAK
BUREAU: Turf&Co
TYPE AANPAK: Stadsontbijt, interviews, co-creatie
BETROKKENEN: Kerngroep: ondernemers, bewoners, vastgoedeigenaren, regelmatig contact
EINDPRODUCT: DNA Scan en Plintenstrategie (vastgoed en plinten)

JB: Met Turf&Co hebben we aan de hand van een aantal methodieken gewerkt naar een toekomstbestendig verhaal met Lokale Economie voor de Gelkinge- en Oosterstraat:

1. Stadsontbijt: 4x per jaar, de wethouder plus lokale ondernemers. Zo wordt het werken aan een gebied

geen project maar een doorlopend proces. Zo ontstaan kortere lijnen en lange relaties. We maken hier aansprekende verslagen van.

2. Wandelen door het gebied met een bewoner die haar scriptie over dwaalmilieus schreef.
3. 1:1 gesprekken met ondernemers, waar Jeroen, de scriptie onderzoeker en Mare van Turf&Co bij aanwezig waren.
4. In het proces werd veel informatie en actualiteiten gedeeld in een whatsappgroep. Ook zag het team elkaar regelmatig, organisch georganiseerd.
5. We gingen ook op zoek naar DNA-bepalend vastgoed waarmee je de smaak van een gebied kan bepalen.
6. Geen plenaire workshops, maar 2x terugkoppeling van het proces. De eerste versie en definitieve versie van het rapport werden intern teruggekoppeld met collega's. Het risico is anders dat je het binnen je kernteam maakt, maar dat er geen draagvlak is voor het verhaal bij de rest van je collega's.
7. De Raad op tour meenemen langs lokale zaken die het verschil maken. Zodat raadsleden snappen hoe winkelsteden werken, kennisontwikkeling.

Wat was het uiteindelijke resultaat?

JB: Een van de belangrijkste stappen die we gezet hebben met het opstellen van dit rapport is dat het netwerk is uitgebouwd door te praten met mensen en nieuw ondernemerschap een platform te geven. Nieuw ondernemerschap gaat over bedrijvigheid in de binnenstad zonder hoofdzakelijke winkelfunctie. Het zijn bedrijven die wel hun eigen boterham kunnen verdienen, maar waar de huren wel iets lager voor moeten liggen.

Daarnaast is het opgeleverde product van het proces met Turf&Co is een DNA-scan, die bestaat uit:

1. Gesprekken en interviews met lokale ondernemers geborgen.
2. Gebiedsstrategie.
3. Vastgoed- en ontwikkelstrategie.

Uitkomsten Groningen

JB: We noemen het totaal product een DNA-scan in plaats van een gebiedsprofiel. Een DNA-scan gaat namelijk dieper: het vertelt de geschiedenis van het gebied, wat het van oudsher was, waar de ingrediënten zitten, etc. Het DNA staat voor oorspronkelijk en authentiek: dat is ook waar mensen naar op zoek zijn in een winkelstraat.

JB: Het rapport laten we niet vaststellen in de raad. Het is een vernieuwend type product dat organisch tot stand is gekomen. Hier moeten mensen aan wennen. Daarnaast is het echt een rapport van Turf&Co, waarin ook gevoelige informatie staat. Juist door het verhaal van hen te laten zijn kunnen ze scherp en vernieuwend zijn.

JB: Voorkom dat het te elitair wordt. Een DNA-scan moet niet alleen maar over dure plekken, maar juist ook over de bruine kroeg en de kleinere winkeliers en culturele ondernemers.

Hoe ga je hier nu mee verder?

JB: op dit moment is er veel actie in dit gebied, die energie willen we vasthouden. We gaan op allerlei fronten aan de slag met het Gelkinge-Oosterkwartier: van bestrating tot pop-up ondernemers. Eén nieuwe aantrekkelijke plek kan als magneet werken voor bezoekers en andere nieuwe ondernemers die zich hieromheen kunnen gaan clusteren.

Jeroen speelt een actieve rol in het koppelen van ondernemers aan plekken in de stad. Mensen weten hem te vinden en hij wandelt dagelijks door de binnenstad.

JB: als ik dan hoor dat iemand zich ergens anders wil vestigen knoop ik een praatje aan en wijs ik ze op mogelijke nieuwe plekken.

In andere kwartieren van de binnenstad willen we op termijn ook aan de slag gaan. Het blauwdruk denken loslaten, en vanuit een organische strategie aan het werk gaan in de gebieden.



Figuur 12. Onderdeel 1: Gesprekken en interviews met lokale ondernemers geborgen. (Beeld: Turf&Co.)

1. De stad als ecosysteem
2. Betekenisvolle traffic
3. Struingebied G/O
4. Plint- en vastgoedstrategie: levende locaties
5. Connected use: niet mixen, maar verbinden
6. Het DNA van Groningen beleefbaar maken

Figuur 13. Onderdeel 2: Het toekomstperspectief uiteengezet in 6 strategieën. (Beeld: Turf&Co.)



Figuur 14. Onderdeel 3: strategie vertaald naar een plintenstrategie met concrete projecten en aanpak per type project (Beeld: Turf&Co.)

TIPS EN LESSEN VANUIT DE GELKINGE/OOSTERSTRAAT

De volgende lessen geeft Jeroen mee aan steden die met gebiedsprofielen (willen gaan) werken in hun binnenstad.

- Het begint met passie en vertrouwen. Een enthousiaste winkelstraatmanager kan heel effectief zijn in het realiseren van stedelijke doelen. Geloof in je eigen kracht. (Denk hierbij bijvoorbeeld aan de werkwijze van Nel de Jager in de Haarlemmerstraat in Amsterdam, zij ging echt staan voor het grotere belang van de straat.
- Om stadmaker te worden moet je geloven in je eigen kracht, maar heb je ook steun nodig vanuit je collega's.
- Eén-op-één gesprekken zijn effectiever dan groepsgesprekken om diepere inzichten te verkrijgen van de verschillende partijen en te netwerken.
- Het is altijd maatwerk. Er is geen generieke aanpak, kijk goed naar wat de plek nodig heeft.

- Vergeet niet je collega's mee te nemen wanneer je zelf betrokken bezig bent in een gebied of straat.
- Zoek naar business cases die ook minder betaalbare invullingen mogelijk maken: denk bijvoorbeeld aan wonen boven winkels. Dit kan een financieel voordeel opleveren, wat lagere huren in de plint mogelijk maakt, en meer ruimte biedt voor nieuwe horeconconcepten en beginnende ondernemers.
- In Groningen willen we meer lokale ondernemers en minder franchises aantrekken, maar er is een gebrek aan inzicht in wat lokaal ondernemerschap precies betekent: hier handvaten voor bieden en voorbeelden voor laten zien helpt. Het gebied Gelkinge/Oosterstraat zou hier voor de stad een voorbeeld gebied van kunnen worden, waar geëxperimenteerd wordt met een nieuw soort stedelijkheid.



Casus 2

Steenweg en omgeving Utrecht

Figuur 15. Verwondering in Museum Speelklok aan de Steenweg in Utrecht
(Foto: Museum Speelklok Utrecht)

Steenweg en omgeving

INTERVIEWS

1. City Deal Partner: Jeroen Roose-van Leijden, Centrum Management Utrecht (CMU) & Wendy van Vooren, Gemeente Utrecht (niet geïnterviewd, wel actief betrokken bij de City Deal werkgroep Future Proof Places)
2. Bureau: Pimm Terhorst, Ruimteverhaal

STAD: Utrecht

CENTRUM MANAGEMENT: Centrum Management Utrecht (CMU) wordt gefinancierd vanuit het ondernemersfonds waar 1.700 ondernemers en vastgoedeigenaren bij aangesloten zijn.

GEBIEDSPROFIELEN: De binnenstad is opgedeeld in vijf centrumkwartieren. Een gebiedsprofiel is een visie op een deelgebied.

LOCATIE

PLEK: Steenweg en omgeving, Utrecht

POSITIE IN DE BINNENSTAD: Belangrijke winkelstraat tussen Vredenburg en de Oude Rijn, vlakbij Utrecht Centraal.

TYPE FUNCTIES: Kledingwinkels (ketens), lokale kledingwinkels, juweliers, telefoonwinkels, Hema, drogisterijen/cosmetica, opticien, schoenenwinkels, e-sigaretten, to go voedsel (bubble tea, Leonidas, fastfood), Museum Speelklok

Probleemstelling: De Steenweg wordt voornamelijk als doorgangsroute gebruikt tussen het station/Hoog Catharijne en de Domtoren. De plintkwaliteit van de Steenweg laat te wensen over, ook met oog op verblijfskwaliteit. Er wordt gezocht naar een aanvullend verhaal/tegenhanger van Hoog Catharijne. Daarnaast wil de gemeente Utrecht over-toerisme tegengaan en een aantrekkelijke binnenstad voor bewoners blijven. Deze uitdagingen en ambities worden aangekaart in de Binnenstadvisie 2040 van de gemeente Utrecht. Deze visie heeft nog geen uitwerkingen op straatniveau en mist nog een uitvoeringsprogramma. Dit was de aanleiding voor Jeroen Roose-van Leijden

(JR), Centrummanager van de Utrechtse binnenstad en Wendy van Vooren (WV) van de gemeente Utrecht om binnen de City Deal Dynamische Binnensteden naar een verdere uitwerking te zoeken voor de Steenweg en omgeving. Hiervoor gingen ze aan de slag met Pimm Terhorst (PT) van Ruimteverhaal, om samen met ondernemers, vastgoedpartijen en bewoners een visie te ontwikkelen voor het gebied, die meer concrete handvaten biedt om de straat weer 'future proof' te maken.

Jeroen, kun je iets vertellen over hoe centrummanagement in Utrecht georganiseerd is?

JR: "Het vastgoedeigendom in Utrecht is erg versnipperd. Er zijn een aantal grote vastgoedpartijen actief: zowel landelijk als lokaal. Eigenaars hebben een hart voor de stad: ze zoeken vaak ook huurders die passen bij de plek. Centrum Management Utrecht (CMU) neemt een makelende rol in: voor nieuwe ondernemers bieden we een overzicht van het aanbod in de binnenstad en informatie over de verschillende kwartieren. CMU kan sparren met nieuwe ondernemers, voordat een makelaar ingeschakeld wordt. Op deze manier verbindt CMU concepten met de identiteiten van de kwartieren van de binnenstad."

AANPAK

BUREAU: Ruimteverhaal

TYPE AANPAK: 3 co-creatie sessies DNA/visie/strategie, analyse (historisch en plint-performance)

BETROKKENEN: 20 mensen: vastgoedeigenaars, makelaars, gemeente, ondernemers (waarvan een deel bewoner/ondernemer is), Utrechtse jongeren (vanuit project '30 Under 30').

EINDPRODUCT: Plint performance scan (kwantitatieve/data-driven analyse van de plinten die body biedt voor gesprek met de markt) en verleidende visie 'gebieds-DNA'. Eindproduct wordt niet vastgesteld omdat het binnen bestaand gemeentelijk beleid en aansluit bij de energie van de markt.

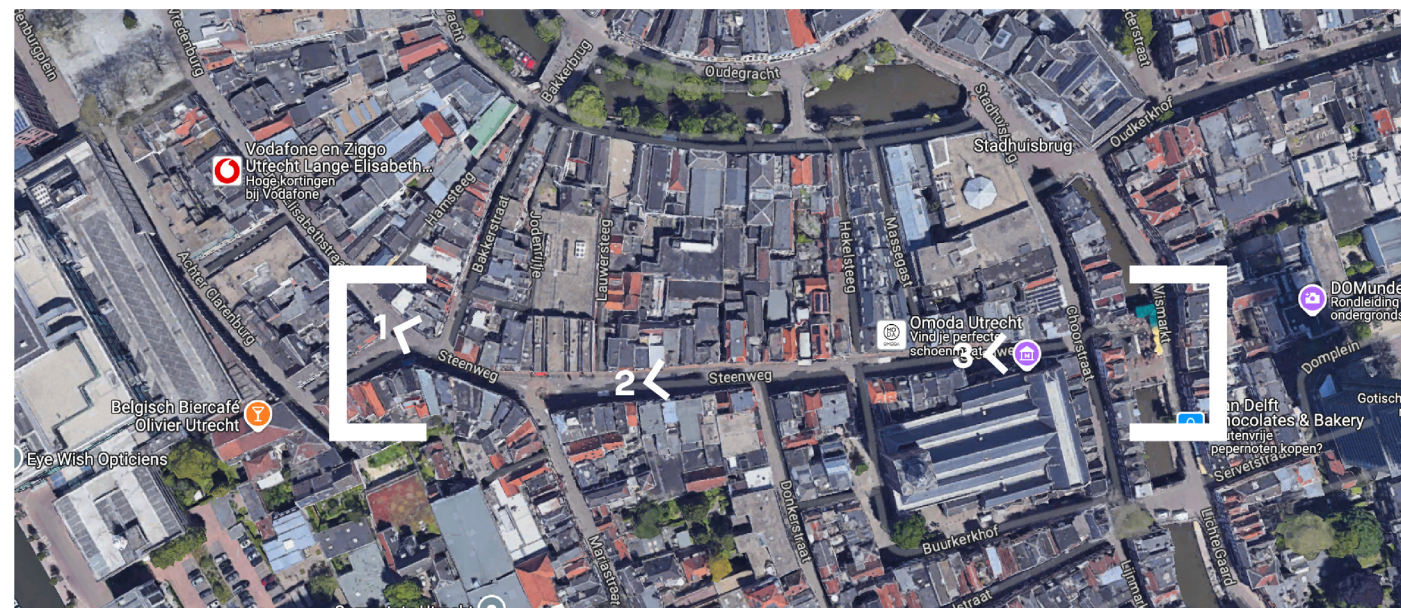
Ligging in de stad en uitstraling Steenweg en omgeving

Wat was de aanleiding om een toekomstperspectief te ontwikkelen voor de Steenweg en omgeving?

JR: “De binnenstadvisie van de gemeente Utrecht beschrijft een toekomstbeeld voor de Utrechtse binnenstad. De kaders zijn behoorlijk hoog over om de toekomst van een specifieke straat te beschrijven. Daarom willen we deze nog vertalen naar visies per deelgebied/straat, waar we ook lokaal co-creëren, voordat ze tot uitvoering kunnen komen. (...) Zo in detail aan een toekomstvisie voor een straat werken, richting een breder en wenkend perspectief is nieuw.”

Wendy, met welke insteek zijn jullie het project met Ruimteverhaal gestart?

WV: “We noemen het product dat uit dit proces is gekomen bewust geen ‘gebiedsprofiel’. Een officieel gebiedsprofiel is namelijk een uitvoerig proces met een formeel participatie traject, wat erg duur is (rond €120.000). Met Ruimteverhaal hebben we een kort en bondig proces doorlopen om tot een eerste versie van een toekomstperspectief voor de Steenweg en de omliggende straten te komen. Voor de Steenweg hebben we samengewerkt met de partners uit het gebied zelf: ondernemers en vastgoedeigenaars. Ook hebben we bewust jongeren van het project ‘30 under 30’ betrokken bij het ‘straat-DNA’. Dit geeft andere resultaten, en je zou later nog kunnen participeren en de visie vaststellen.”



Figuur 16. Ligging van de Steenweg in Utrecht: west Hoog Catherijne, oost de Vismarkt en de Dom, noord de Oudegracht. (Foto: Google Maps)



Figuur 17. De Steenweg, functies die je hier vindt: kledingwinkels (ketens), lokale kledingwinkels, juweliers, telefoonwinkels, Hema, drogisterijen/cosmetica, opticiën, schoenenwinkels, e-sigaretten, to go voedsel (bubble tea, Leonidas, fastfood), Museum Speelklok

Hoe balanceer je tussen grote ambities en draagvlak?

Aan de ene kant gaat het over participatie en belangen, aan de andere kant over een inspirerende onderscheidende propositie voor de plek:

JR: “Voor het Domein stelden we eerder een gebiedsprofiel op. Hier lagen hoge eisen over participatie, wat voor een complex proces zorgde waarbij de uitkomst niet helemaal aansloten bij de verwachtingen. Aan de ene kant is het gesprek breed voeren een goed uitgangspunt om een gebied verder te brengen. Aan de andere kant lukt het met een grote groep nooit om iedereen tevreden te stellen. Je moet daarom aan het begin van een traject duidelijk maken wat participeren inhoudt, bijvoorbeeld ook over de balans tussen meepraten en meebepalen. Een les die we hieruit trokken is dat je vooraf kan afwegen: is het in deze fase nodig om heel breed te participeren of kan je ook in een kleinere kopgroep de contouren schetsen? Participatie kan ook stapsgewijs breder worden.”

PT: “Als buitenstaande adviseur kan je neutraal naar een gebied kijken. Los van lokale belangen zie je de grotere kansen. Daarnaast kijk je naar het aanbod van de plek: zitten er veel zelfstandigen of ketens, wat voor branchering en type winkelactiviteiten? Lokaal kun je veel wijsheid ophalen. Tegelijkertijd wil je ieders belang borgen in het verhaal. Belangen kunnen uiteenlopend zijn per type stakeholder: de winkelier, marktkoopman, horecaondernemer en ondernemer en bewoner hebben andere wensen. Vaak kan je het wel eens worden over het doel, maar is de vertaling naar een concrete ruimtelijke actie moeilijker. Hiervoor moet je goed luisteren en ook ruimte bieden voor de dagelijkse obstakels op detailniveau.

Vertaal belangen naar een duidelijk verhaal dat dichtbij jezelf blijft, hoge ambities zijn namelijk niet altijd reëel. Vanuit de interactie met lokale spelers wordt al snel helder waar kansen liggen en waar draagvlak voor is. Gedurende het proces gooi ik een aantal proefballonnetjes met ideeën op, dan kijk ik of ze worden ingekopt, zo weet je waar draagvlak voor is. Hiervoor helpt ook het werken met moodboards en samen referenties selecteren.

Daarnaast is het goed om je visie/verhaal te vertalen

naar een paar concrete, beeldende voorstellen. Ondernemers en eigenaren hebben behoefte aan duidelijkheid: ‘wat gaan we morgen doen?’ Dan wordt een verhaal veel sterker, vertrouwder en beter begrepen.

Ontwikkelaars zullen soms stellen: ‘het maakt niet uit welke keuzes je maakt, als je maar een keuze maakt.’

JR: “Tot slot moet je scherp zijn op het onderscheidend vermogen van je gebiedsconcept. Een gebiedsprofiel opstellen lijkt op het opstellen van een marketingstrategie: die vaart het beste bij een unieke propositie in stad en bredere omgeving. Ook moet het toekomstperspectief goed aansluiten bij het DNA van de plek: het ene gebied heeft meer rust, het ander meer cultuur.”

Voorbeeld Tegelen

PT: “In Tegelen hebben we een aantal bouwstenen en stukjes DNA voorgesteld en keken we of mensen ze aangrepen. Dit is echt een proces van aftasten en zorgvuldig vertrouwen en verhaal opbouwen. Het is erg belangrijk dat mensen zich in de toekomst van de plek herkennen. Dat zorgt voor een gedragen visie. Uit de co-creatie in Tegelen was het resultaat om de historische keramiekindustrie weer zichtbaar te maken in de binnenstad, bijvoorbeeld met een smalspoor en kiepwagen. Een combinatie van de initiële verleidingsstrategie met glossy en filmpje die aan gemeente, provincie en de stad werden aangeboden en continu lobbyen zorgde ervoor dat dit verhaal ging leven, ook bij de gemeenteraad, waardoor er uiteindelijk geld beschikbaar kwam voor de aanpak van de openbare ruimte van het centrum.”

Hoe uitgesproken moet je dit verhaal vertellen?

PT: “Binnensteden zijn geen pretparken. Tegelijkertijd wil je wél dat het verhaal van de stad herkenbaar is. In Tegelen ontstond er discussie met de landschapsarchitect over hoe abstract het smalspoor en de kiepkar moesten worden. Snappen mensen dat dan wel? Uiteindelijk is er een leesbaarder object gemaakt als verwijzing naar het verleden. Maak verhalen niet te abstract want dan snapt niemand het!”

Uitkomsten Utrecht

Wat voor product rolt er nu uit?

PT: “Voor de Steenweg wordt ingezet op een verleidend document zoals een glossy. Dit zorgt voor verleiding, vertrouwen, verbondenheid en trots.”

WV: Om te beginnen deed Ruimteverhaal een uitvoerige analyse: van geschiedenis tot een plint-performance scan. Deze data-driven scan is erg behulpzaam: het maakt kwantitatief wat je als bezoeker intuïtief voelt in de straat en het geeft meer body wanneer je het gesprek aan gaat met ondernemers over bijvoorbeeld de uitstraling van de gevel. Daarnaast bergt de visie de energie van de markt. Het product sluit aan binnen bestaand gemeentelijk beleid (omgevingsvisie).”

Wat voor type uitkomsten of verandering kan je verwachten in een gebied?

PT: “Het zijn de kleine details en grote aanpassingen die samen voor een bijzondere totaalbeleving zorgen. Dat is zowel ruimtelijk als programmatisch: de openbare ruimte kan veranderen; ondernemers passen soms hun assortiment aan (bijv. fort koekjes verkopen of verhalen over de geschiedenis van de straat vertellen); panden en hun invullingen schuiven; er kunnen evenementen georganiseerd worden die in het verhaal passen; tijdelijkheid kan je ook denken aan versiering van de straat. Neem bijvoorbeeld versieringen zoals parapluutjesslingers in de straat: het ziet er erg vrolijk uit, maar ze vertellen geen verhaal. Als je een visie hebt

weet je wat het verhaal is dat we willen vertellen.”

Begin met kleine veranderingen als een quick win. Soms is grote vernieuwing ook nodig, maar dat kan makkelijker mogelijk worden wanneer er al beweging ontstaat (denk aan beschikbaar budget wanneer er vertrouwen ontstaat in een bepaald toekomstbeeld).

Kun je iets vertellen over harde kaders naast de verleidingsstrategie?

PT: “Soms wordt er voor een branchering visie gekozen. Maar tegelijkertijd valt of staat zo’n visie bij de samenwerking in het gebied. Met het omgevingsplan kan beperkt gestuurd worden: er zijn de bestaande categorieën (detailhandel/horeca/etc.), maar daarbinnen zijn er ook nog heel veel opties denkbaar waaraan je met het bestemmingsplan geen sturing kunt geven. Gemeenten kopen meestal geen panden op om zelf op programma te sturen, [centrummanagement zou dit mogelijk wel kunnen doen als stichting.]”

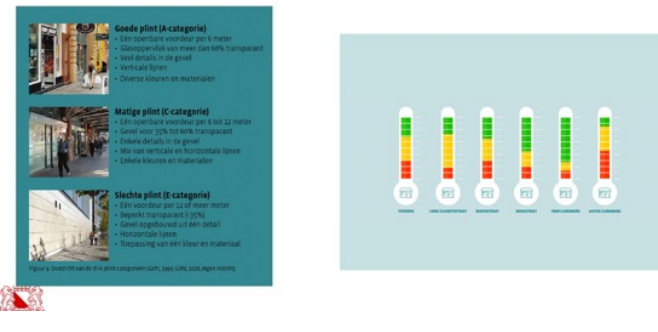
“Het helpt enorm als je eigenaren hebt die op lange termijn werken. Wanneer er een overheersende korte termijn focus is, is het moeilijker om te sturen op een visie. Dan worden leegstaande panden ingevuld met de eerst beschikbare huurder.”

PT: “Mijn advies aan gemeenten is:

1. Wees realistisch. Het is al mooi als je acht van de tien ondernemers meekrijgt. Zorg dat branchering ook door eigenaren wordt geladen, zo niet, dan ben je bij voorbaat kansloos.
2. Kijk of je een pandje kan kopen als gemeente of centrummanagement, waarmee je een smaakmaker



Figuur 18. Resultaat van eerste atelier voor de Steenweg en omgeving: referentiebeelden en titel vertellen samen waar het gebied voor staat en kan gaan staan (Beeld: Ruimteverhaal)



Figuur 19. Plint Performance Scan voor de verschillende deelgebieden aan de hand van meetbare indicatoren (Beeld: Ruimteverhaal)

ruimte kan geven in een gebied.

3. Werk op lange termijn samen met key stakeholders: zoals lokaal gebonden eigenaren met meerdere panden in eigendom, een lange termijn belegger of woningcorporatie.
4. We denken vaak aan 1 label per straat, maar een straat kan uit meerdere gebieden bestaan met eigen sfeer en programma. Zo is de Steenstraat opgeknipt in 5 delen. Waar zie je samenhang vanuit de analyse (programma/ruimtelijk) en hoe ervaart de gast het? De functionaliteit van deelgebieden hangt ook samen met bezoekersgedrag: mensen hebben soms een duidelijke bestemming, en soms kunnen bezoekers meer ronddwalen door een gebied. Mensen kunnen erg kritisch zijn wanneer er op een klein stukje van de straat veel leegstand is.”

Hoe brengen jullie het verder?

Jeroen, willen jullie deze werkwijze ook op andere plekken van de binnenstad gaan toepassen?

JR: “We zien dat meerdere gebieden in de binnenstad aan het verkleuren zijn. Hoe kunnen we deze werkwijze inzetten om meer richting te geven aan deze veranderingen? CMU heeft meer vrijheid dan de gemeente, die afhankelijke is van beleid en dat niet altijd kan aanpassen. Zo zou CMU een actievere rol kunnen nemen door een eerste stap te zetten richting het toekomstperspectief. CMU zou bijvoorbeeld een pand kunnen huren en dan zelf de curatie kunnen doen over de invulling. Zo zou het makkelijker kunnen worden om meer hybride concepten een plek te geven in de binnenstad, of ruimte te bieden aan (kunstenaars-) collectieven die soms moeite hebben om een pand te huren (omdat er bijv. 1 hoofdhuurder nodig is). Door een grotere vrijheid in programmeren kunnen nieuwe voorbeelden ontstaan in de stad. Ze zijn aansprekend voor nieuwe ondernemers, bestaande ondernemers en vastgoedeigenaars.”

JR: “Wat ook zou kunnen is een PLINT B.V., waarbij één huurder vier panden verhuurt, waarbij er eentje heel vrij verhuurd wordt (tegen lagere huur). Ook zo verandert de smaak van een gebied.”

Vervolgstappen kunnen zijn:

- Mogelijke acties zijn het plaatsen van een boom bij de Hema.
- Het ontwikkelen van een magazine met concrete projecten en verantwoordelijken.
- Kijken hoe verder gewerkt kan worden aan de participatie. In de korte looptijd van het project kan niet voldaan worden aan de participatienormen van de gemeente Utrecht.
- Maatregelen kunnen worden afgeleid uit bestaand gemeentelijk beleid (Binnenstadvisie 2040) zonder dat nieuwe beleidsdocumenten nodig zijn.

Wat zou hierbij de rol van de gemeente en centrummanager kunnen zijn?

PT: “Jeroen en Wendy kunnen belangrijke spinnen in het web zijn. Ze kunnen ervoor zorgen dat mensen zich committeren aan het verhaal. Wendy kan zich binnen de gemeente inzetten om het verhaal gedragen te krijgen. Zij moeten de visie elke dag onder de arm meenemen en dat proberen te verkopen. Ga langs de ondernemers en nodig ze in het echt uit voor de workshops! Ook moete ze gesprek voeren met mensen die niet meedoen. Door contact te leggen begrijp je elkaar beter en vaak groeit het vertrouwen en positiviteit.”

Wat is de grootste meerwaarde geweest van het doorlopen proces?

JR: “In gebiedsateliers moet urgentie ontstaan. Het deelnemen aan een atelier moet uitnodigen om erbij te willen horen, aanmoedigen tot actie. Het gevoel geven: ‘ik wil erbij horen, hoe kan ik hieraan bijdragen? Denk aan: geveltuintje, puien verbeteren, nieuwe passende ondernemers... als de gemeente dan iets in de straat aanpast, pak dat ook mee.”

“De meerwaarde van deze aanpak is het samen doorleven van de visie. Er ligt uiteindelijk ook een document, wat je kan delen met ondernemers en eigenaars. Op die manier kan je als publieke kant nog een beetje richting aanbrengen naar de kant die je op wil bewegen.”

WV: “Eén van de belangrijkste resultaten is dat we een samenwerking gevormd hebben met de lokale ondernemers.”

PT: “Ons vak gaat over inhoud én mediation. Je moet meteen kunnen schakelen als er bezwaren zijn, terwijl je ook de stip op de horizon bewaakt. Sjoerd Soeters kan dit bijvoorbeeld goed: hij houdt het concept helemaal open, en kan 180 graden draaien wanneer hij luistert en hoort dat de meningen anders zijn. In centra is het nog belangrijker dat er vertrouwen ontstaat en enthousiasme. Samenwerken, vertrouwen, flexibiliteit en energie zijn essentieel.”

PT: “Het verhaal moet gaan leven in de stad. Zo kan een ambassadeur, bijv. een bekendheid uit de stad, die zich inzet voor de toekomst van de binnenstad en hiervoor de publicaties opzoekt erg helpen.”

TIPS EN LESSEN VANUIT DE STEENWEG

De volgende lessen geven Jeroen, Wendy en Pimm mee aan steden die met gebiedsprofielen (willen gaan) werken in hun binnenstad.

1. Keuzes maken over doel en schaalniveau:

- **Uit analyses bleek dat de Steenweg en omliggende stegen grote verschillen vertonen, wat vraagt om verschillende keuzes per straat.**
- **Bepaal je de grenzen van je studiegebied voor de bezoeker of voor de ondernemers/winkeliers? Dit is afhankelijk van je doel en doelgroep. Ondernemers en winkeliers clusteren zich op een kleinere schaal dan hoe de bezoeker naar de binnenstad kijkt. Vanuit bezoekers gedacht wil je niet te veel gebieden in de binnenstad (de Utrechtse Kwartieren), vanuit het stimuleren van samenwerkingen tussen winkeliers/vastgoedeigenaars is een kleinere schaal logischer.**
- **Formuleer een duidelijkheid doel voor het proces: dit bepaalt ook wat voor eindproduct nodig is. In het geval van de Steenweg e.o. ging het om borging van energie en een eerste (gedragen) visie.**

2. Participatie:

- **Een versplinterde eigendomsstructuur maakt betrokkenheid lastig, er wordt gezocht naar manieren om het gebied als één geheel te benaderen.**
- **De groep genodigden heeft invloed op het resultaat van de co-creatie. Zorg voor goede representatie/vertegenwoordiging.**
- **Een passende werkvorm/gespreksvorm voor verschillende type participanten. (vastgoedeigenaars, winkeliers, bewoners).**
- **Wanneer je met een kleine groep wilt verkennen is het een optie om stapsgewijs te participeren: bijvoorbeeld**

eerst met vastgoedeigenaren en winkeliers, daarna informeren/afstemmen/aanscherpen met bewoners.

3. Sturing (van gemeenten en ondernemers):

- **Omdat het moeilijk is om met juridisch-planologische instrumenten te sturen op zeer specifieke programmeringen van de binnenstad kan je inzetten op zachtere werkwijzes waar je samen naar de positieve doorontwikkeling toe werkt. Dit gaat over een groep inspireren en activeren. PT: “Beweeg mee, luister, dram niet door en blijf lobbyen voor je verhaal.”**
- **Het gebruik van data kan het onderzoek verrijken, een visie ondersteunen en meer overtuigende argumenten leveren in gesprek met lokale partners.**
- **Vaststellen hoeft niet nodig te zijn wanneer de visie en de maatregelen erin binnen bestaand gemeentelijk beleid passen.**
- **Zet in op minder verkokerd binnenstad management -en beleid (voor retail, horeca, cultuur, uitstallingen, etc.) minder verkokerd kan worden, zodat sectoren elkaar kunnen versterken. Gebiedsprofielen helpen hierbij door de integrale benadering van een plek.**
- **Draai het eens om: ‘hoe kunnen de regels je visie mogelijk maken’ in plaats van ‘welke visie past er binnen de regels?’**
- **Onderzoek de mogelijkheden voor regels die mee-ademen met het ritme van de week. “Doordeweeks is het bijvoorbeeld rustiger op straat en zou het best mogelijk kunnen zijn om meer op straat uit te stallen, terwijl het zaterdag druk is en je de volledige breedte van de straat nodig hebt voor bezoekers.”**

4. Ruimte vinden voor experiment in de tijdelijkheid:

- **Er zijn experimenten en voorbeelden nodig die nieuwe identiteiten ontdekken en financiële haalbaarheid aantonen. Het is ingewikkeld om hiervoor direct het**

binnenstad beleid van de gemeente op aan te passen, want als het eenmaal aangepast is kan je niet meer terug. De eerste stap voor het experiment naar een meer diverse binnenstad ligt daarom bij de markt, bewoners en centrummanagement. Mogelijk is het nodig om hiervoor pilotprojecten op te zetten.

- **Onderzoek de mogelijkheden om als (semi-)publieke partij een actievere rol in te nemen. Idee vanuit CMU: koop als centrummanagement enkele panden om ze te kunnen programmeren met smaakmakende (tijdelijke) invullingen. Dit kan ook functioneren als springplank voor startende ondernemers, of ruimte bieden aan ondernemers met een bijzonder concept dat niet binnen één planologisch hokje past.**
- **Welke stap kan je morgen zetten zodat je in de juiste richting naar 2040 beweegt? Door nu al een kleine stap te zetten wordt een nieuw karakter van een gebied voelbaar. Dit kan verschillende thema’s omvatten: programmering, inrichting van de openbare ruimte, etc. Een dergelijke tijdelijke verandering kan mensen overtuigen van een nieuwe richting en de positieve impact die het maakt. Denk aan het tijdelijk afschaffen van parkeren op een marktplein of een wandelend bos door de stad (wat voor hogere omzetten zorgde wanneer het bos in een bepaalde straat stond en daar de verblijfskwaliteit versterkte).**
- **Onderzoek mogelijkheden om een Plint B.V. op te richten waarin haalbaarheid gaat over het functioneren van een aantal plinten samen. Zo komen minder winstgevendende ondernemingen (startend/verfrissend/vernieuwend) samen met meer winstgevendende ondernemingen samen tot een haalbare huuropbrengst voor een vastgoedverhuurder.**

Casus 3 Reguliersbreestraat Amsterdam



Figuur 20 Reguliersbreestraat: gekarakteriseerd door de trambaan, casino's snackbars, toeristenwinkels en Pathé Tuschinsky

De Reguliersbreestraat in Amsterdam

INTERVIEWS

City Deal Partner: Aniek Wichers, Gemeente Amsterdam

Bureau: Rinske Brand, Brand Urban Agency

LOCATIE

PLEK: Reguliersbreestraat, Amsterdam

POSITIE IN DE BINNENSTAD: Grachtengordel Zuid. Omgeving Rembrandtplein. Ten zuiden van de Amstel. Tussen het Muntplein en Rembrandtplein in.

TYPE FUNCTIES: Pathé Tuschinsky, Kaaswinkel, fastfoodketens (MacDonalds, BurgerKing), toeristenwinkels, 5 casino's, avondwinkel, snackbars, to go eten, souvenirwinkels, kledingzaak, sex shop, tours & tickets

STAD: Amsterdam

CENTRUM MANAGEMENT: Meerdere stadsdelen, veel BIZ-en, meerdere centrummanagers
GEBIEDSPROFIELEN: Ja, de binnenstad is opgedeeld in ongeveer 5 deelgebieden. Er zijn zo'n 13 BIZ-en per deelgebied. Hier wordt vooral samengewerkt op thema's zoals afvalinzameling en events (zoals een wekelijkse poppenkast).

Probleemstelling: De Reguliersbreestraat heeft een gebrek aan identiteit en vertoont een achteruitgang in kwaliteit, deels door niet-naleving van gevelreclame-richtlijnen en afgeplakte ramen. Er is een grote aanwezigheid van casino's en fastfoodzaken en er is weinig verblijfskwaliteit in de straat. Er was energie vanuit de winkelmanager van de straat om aan de slag te gaan met Rinske Brand (RB) van BRAND The Urban Agency om een toekomstperspectief te schetsen voor de plek. Aniek Wichers (AW) van de gemeente Amsterdam heeft daarom de link gelegd met het Future Proof Places traject vanuit de City Deal Dynamische Binnensteden. Zo hebben ze samen met ondernemers, vastgoedpartijen, gemeente en enkele bewoners een perspectief geschetst voor de straat. Aniek en Rinske kijken terug op het proces

en reflecteren op lessen die in bredere context toe te passen zijn.

AW: "Op de Vastgoeddag van de Gemeente Amsterdam sprak Rinske Brand, hierna stelde de winkelstraatmanager voor om met haar in de Reguliersbreestraat aan de slag te gaan." Dit sloot goed aan bij het city deal project Future Proof Places, en vandaaruit is het project uiteindelijk gefinancierd. De gemeente heeft het gefaciliteerd, en was betrokken in het proces als stakeholder."

AW: "De Reguliersbreestraat valt onder het gebied 'Rembrandts Eiland'. Je moet op grote schaal positioneren en dan lokaal DNA bepalen. Op die manier slijpelt ook de visie (en het belang) van de stad door in de gebiedsvisie."

Rinske, welke vraag kreeg jij van de gemeente?

RB: "In eerste instantie vroeg de gemeente om een toekomstvisie. Dat is uiteindelijk een placebrand geworden. Dit is de strategische positionering van een plek, gebaseerd op de unieke en onderscheidende identiteit van een plek, in combinatie met de ambitie voor de toekomst. Vervolgens werk je uit op welke

BUREAU: BRAND The Urban Agency

TYPE AANPAK: Co-creatie sessies DNA/visie/strategie. In totaal 5 sessies in periode van 3 maanden.

BETROKKENEN: 16 personen uit de straat (vastgoedeigenaren (CBRE, Kronenberg, verhuurder van Dunkin' Donuts), ondernemers, winkeliers, 1 belegger-bewoner, gemeente, gebiedsregisseur/-coördinator) waaronder directeur Tuschinsky, kaaswinkel, (geen casino en fastfoodketens erbij weten te betrekken).
PARTIJEN DIE MISTEN: Vastgoedketens en casino's.

EINDPRODUCT: Urban Canvas. Compact document met visie en strategie (hardware/software/comware/orgware). Levend document, groeit mee.

GEFINANCIERD DOOR: gemeente/city deal. Normaal gesproken 50% biz, 50% gemeente.

Co-creatie voor de Reguliersbreestraat

manier deze positionering tot leven komt in onder meer organisatie, aanbod, events, fysieke omgeving en marketing en communicatie.

Wie betrek je erbij?

RB “Je moet de groep zorgvuldig samenstellen. Zorg voor een goede vertegenwoordiging van alle verschillende belanghebbenden van een plek en heb er aandacht voor om iedereen aan bod laten komen in een sessie.”

Hoe voorkom je een ‘grijze’ middle ground als visie?

RB “Het is belangrijk om ieders mening mee te nemen, maar niet elke mening telt op alle punten even zwaar. Daar zit ook de waarde in van een externe adviseur, dat

je de verschillende meningen kunt wegen en knopen kunt doorhakken.”

Welke stappen hebben jullie doorlopen in het traject met Rinske?

AW: “We hebben drie stappen doorlopen: van DNA, naar concept naar strategie.” De sessies hadden de volgende inhoud:

Sessie 1: Tijdschrift cover maken voor de straat; en ‘Als je iets op social media zou posten, wat zou je dan posten?’

- Conclusie: Tuschinky is een top smaakmaker in de straat. De openbare ruimte laat te wensen over; te weinig groen en de tram die door de straat loopt zorgt voor overlast. Veel casino’s, fastfoodzaken en

Eindproduct: Urban Canvas

toeristenwinkels. Er zou een verblijfsfunctie/meer verblijfskwaliteit toegevoegd moeten worden.

Sessie 2: Kernwaarden benoemen, en dan samen tot de 5 belangrijkste kernwaarden komen.

- Conclusie: Er kwam een set kernwaarden naar voren.

- De kernwaarden die uit een dergelijke sessie komen voelen vaak een beetje generiek, maar ze borgen wel goed de achterliggende intenties.

Sessie 3: Vanuit alle waarden: Wat zijn dan de stappen die je moet nemen om daarnaartoe te gaan?

Sessie 4+5: Strategie.

In eerste instantie had Rinske drie sessies voorgesteld, maar dit werden er al vijf. Ook zijn er nog vervolgstappen waar ze bij betrokken wordt, zoals een presentatie aan het stadsbestuur. De visie moet namelijk nog bekrachtigd worden door het stadsbestuur, voordat deze definitief richtinggevend kan zijn.

De insteek van de sessies is erg belangrijk voor het succes van je traject:

RB: “Het proces is key. Zorg voor goede locaties, een tof traject. Als je het co-creatief wilt aanpakken, zijn er spelregels en grenzen nodig. Ik geef die vooraf aan. Bijvoorbeeld: geen computers of telefoons, als je erbij bent, vraag ik van je om er echt bewust aan deel te nemen.” Rinske neemt ruim de tijd voor de sessies, maar geeft van tevoren aan: dit is het doel, als we het eerder hebben bereikt, ronden we ook eerder af. Zo ligt de

verantwoordelijkheid om het doel te bereiken ook bij de groep. “Soms denken partijen die mij inhuren, ‘we huren iemand in, en die lost het dan wel voor ons op”, maar Rinske zegt: “het gaat iedereen tijd, moeite en energie kosten om het beste resultaat te bereiken.”

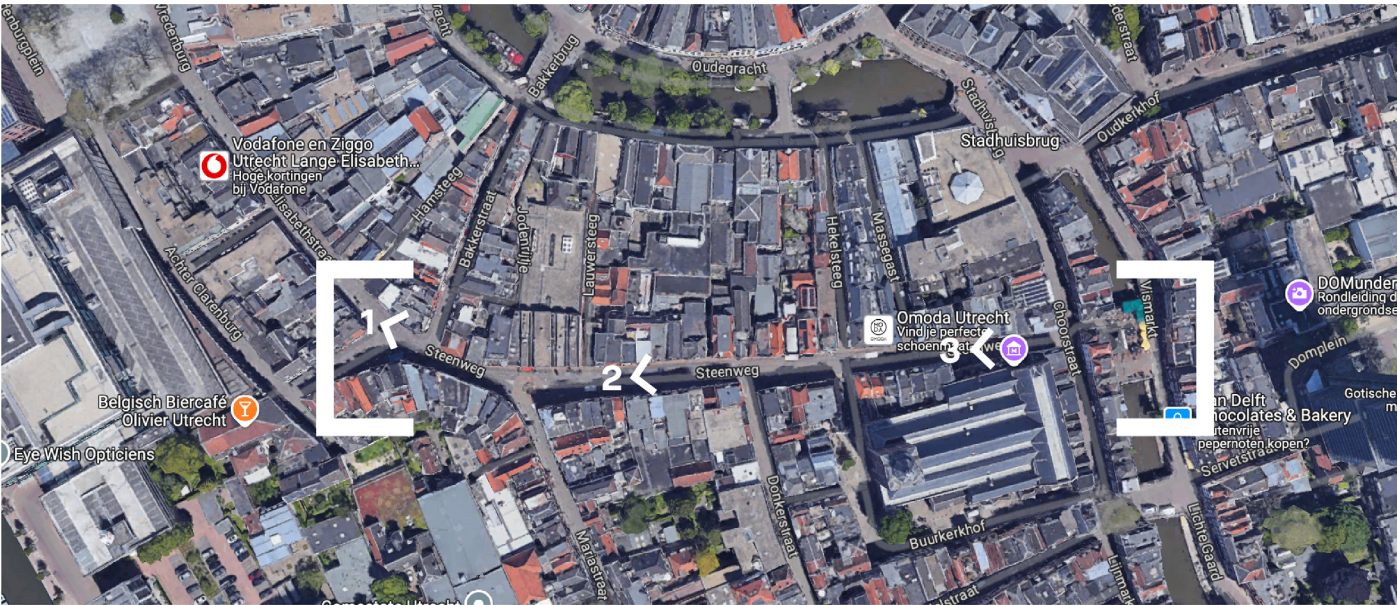
Wat voor product hebben jullie opgeleverd?

Op het Urban Canvas hieronder staan verschillende elementen, op de ene kant vind je de toekomstige identiteit, kernkwaliteiten en doelgroepen, op de andere kant de strategie wat gaat over orgware, software, comware en hardware.

- Eén van de ideeën is bijvoorbeeld gvelterrasjes/ bankje voor koffiezaakje.
- Er ligt ook een idee om een Plint BV op te richten om prijzen in toom te houden/betaalbaar te maken/ kosten te middelen.

Hoe nu verder?

RB: “Het Urban Canvas is eigenlijk pas de eerste mijlpaal. Het is een visie, maar beslist geen marketingtool, het is meer een aanknopingspunt om te gaan samenwerken. De volgende stap is dat het dagelijks bestuur het accordeert en omarmt. Daarna wil je dat alle eigenaren het omarmen. Je moet het concreet maken. De gebiedscoördinator heeft maar weinig mandaat en middelen, dus de uitvoering hangt af van de markt. Wie gaat waar in investeren? De Reguliersbreestraat heeft een BIZ, die moet nu aan



Figuur 21. Ligging van de Steenweg in Utrecht: west Hoog Catherijne, oost de Vismarkt en de Dom, noord de Oudegracht. (Foto: Google Maps)



Figuur 22. De Steenweg, functies die je hier vindt: kledingwinkels (ketens), lokale kledingwinkels, juweliers, telefoonwinkels, Hema, drogisterijen/cosmetica, opticiens, schoenenwinkels, e-sigaretten, to go voedsel (bubble tea, Leonidas, fastfood), Museum Speelklok. (Beeld: Google Maps)



Figuur 23. Eindproduct Reguliersbreestraat Amsterdam: Urban canvas, met inhoudelijke visie op de ene kant, en strategie op de andere zijde. (Beeld: Brand Urban Agency)

de slag gaan met het Urban Canvas om het tot uitvoering brengen.”

Het is soms ingewikkeld hoe je als gemeente je rol invult in dit soort processen. Enerzijds wil je als gelijkwaardige partner aan tafel zitten met de stakeholders. Je streeft naar een open en constructieve samenwerking waarin iedereen zich gehoord voelt en waarin ruimte is voor creatieve ideeën. Anderzijds heb je als gemeente een beslissingsbevoegde rol en ben je verantwoordelijk voor het bewaken van gemeentelijke doelstellingen en beleid.

Dit kan leiden tot een spanningsveld. Soms komen er ideeën op tafel waarvan je op voorhand al weet dat ze vanuit gemeentelijk perspectief niet wenselijk zijn. Toch wil je niet meteen alle creativiteit de kop indrukken, want juist in die ideeën kunnen verrassende oplossingen schuilen die in eerste instantie niet voor de hand liggen.

TIPS EN LESSEN UIT DE REGULIERSBREESTRAAT

De volgende lessen geven Aniek en Rinske mee aan steden die met gebiedsprofielen (willen gaan) werken in hun binnenstad.

Keuzes maken:

- Er is vooral ingezet op draagvlak en gezamenlijk energie, minder focus op het maken van moeilijke keuzes.
- De keuzes die gemaakt zijn, zijn niet per definitie heel locatie specifiek, het is een uitkomst die op meerdere straten in Amsterdam toepasbaar zou zijn.
- Durf te kiezen voor een klein gebied dat aansluit bij de ervaringswereld van mensen. RB: “Je kan niet zelf de grenzen bepalen van de deelgebieden. De gebiedsgrenzen laten zich duiden door de ervaringswereld van mensen. Durf voor een kleinere korrel te gaan! Waar mensen elkaar herkennen.”

Hoe maak je de verandering nu mogelijk?

- De ingewikkeldheid hier zit hem natuurlijk in het aanpassen van je eigen programma/onderneming. Aan de ene kant moet je klein beginnen, aan de andere kant vergt verandering soms ook het breder omdenken van de bestaande situatie.
- Het is balanceren tussen lokaal belang en het grotere verhaal van de binnenstad. Dit miste nog een beetje in het proces dat we nu hebben doorlopen.
- AW: “Het Urban Canvas is vooral geladen met het lokale belang, het grotere verhaal van de binnenstad zou hier nog een extra laag aan toe kunnen voegen.”
- AW: “ook is het moeilijk om alle ondernemers en vastgoedeigenaars mee te nemen. In de Reguliersbreestraat zitten ook een aantal grote ketens, die minder makkelijk meepraten in dit soort sessies omdat er een grotere afstand is tussen management en de straat.”
- Daarnaast is het ingewikkeld wanneer

bepaalde zittende ondernemers niet passen in het toekomstbeeld dat je als stad/collectief hebt, maar je ze wel hebt betrekken in je proces. RB: “Je kunt geen mensen weggagen. Maar als er iemand weggaat, kan je de vrijkomende locatie invullen met iets beter passends.”

Sturing:

- De gemeente kan slechts beperkt sturen op branchering en is op zoek naar sturingsinstrumenten.
- De regels en de rek. Kijk niet naar wat er kan binnen de regelgeving, maar kijk welke regels er nodig zijn om je visie voor elkaar te krijgen!
 - AW: “De gemeente wil wel bijzondere concepten mogelijk maken, maar ziet wel het risico dat een plint met een vrijere bestemming na wisselingen van ondernemers rare invullingen te krijgen.” Zou het bijvoorbeeld mogelijk kunnen worden om vrijere vergunningen te verlenen aan ondernemers ipv aan locaties?
- Zorg voor goede spelregels die voor de lange termijn richting geven aan de ontwikkeling van het gebied. BIZ-plannen kunnen haakjes bieden om de opgestelde visie te verankeren. En laat het vaststellen door gemeenteraad/stadsdeel.
- Samenwerken aan het gebied met mensen die langdurig betrokken zijn. AW: “Iedereen heeft belang bij een betere straat. Kijk hoe je elkaar kunt committeren om ook echt aan de slag te gaan met de visie.” RB: “Het opstarten van een goede samenwerking is eigenlijk een belangrijkere winst dan het in handen hebben van een fysiek document”
- Zet iemand in die gecommitteerd aan het gebied werkt, bijvoorbeeld de BIZ of straatmanager.
 - AW: “Een zorg die ik heb is wat ondernemers nu uiteindelijk gaan doen om het tot een succes te maken.”

Een mogelijke oplossing: “Er zou iemand gecommitteerd aan deze straat moeten werken, als een schakel tussen ondernemers en vastgoedverhuurders” Dit zou iemand van de gemeente of een externe kunnen zijn, ook als schakel tussen publiek en privaat.

- Nadat een visie is vastgesteld blijft Rinske soms betrokken als Q-team of catalysator, om de visie te bewaken. Een onafhankelijke derde kan soms net wat steviger een punt maken dan mensen die lokaal betrokken zijn.
- Zorg voor een goede sfeer in de sessies, een tof co-creatief traject met een duidelijk doel.
- Schakel waar nodig een externe in, die kan inspireren, moeilijke uitspraken doen, de rode draad bewaken en een samenhangende visie vormen.
- Zorg voor realisme in verantwoordelijkheden en maak (op termijn) afspraak over financiering. AW: “Er werd door ondernemers naar de gemeente gekeken: ‘wat gaat de gemeente doen?’ De gemeente wil natuurlijk helpen, maar kan niet zorgen voor de invulling van plinten. Wat opvalt is dat eigenaars terughoudender worden wanneer het concreet wordt en over invulling gaat.”
- Vertaal concrete doelen naar concrete acties om zeker te weten dat je hetzelfde bedoelt. AW: “Ook viel op dat in de vertaling van het concept naar concrete acties voor de korte termijn de verschillende partijen toch anders naar een bepaald thema bleken te kijken.”

Referentiecaser A De Haagse Binnenstad

Centrum Den Haag

INTERVIEW

City Deal Partner: Rick Zijderveld, senior beleidsadviseur Retail gemeente Den Haag

STAD: Den Haag

CENTRUM MANAGEMENT: Stichting Binnenstadsmanagement (PPS), BIZ-en, leegstandsmanager (gemeente)

GEBIEDSPROFIELEN: 5 sfeergebieden in de binnenstad

Den Haag werkt al 20 jaar met gebiedsprofielen om smaak te geven aan de verschillende delen van de binnenstad, dat maakt het een interessante stad om te vergelijken met de aanpakken uit de pilot projecten. We interviewen Rick Zijderveld (RZ), senior beleidsadviseur retail bij de gemeente Den Haag.

RZ: “In de jaren '80 had de binnenstad het moeilijk en reed er nog veel gemotoriseerd verkeer door de huidige voetgangers gebieden. In die tijd is de gemeente Den Haag gestart met ‘de kern gezond’.

- Stap 1 was het zorgen voor eenheid. Eén van de eerste dingen die de gemeente Den Haag voor elkaar kreeg was het toepassen van één type klinker in de hele binnenstad in plaats van de 40x40cm tegels. Dit werd

gefinancierd door de gemeente Den Haag, in nauwe samenwerking met private partners. Het zou gezien kunnen worden als de start van langdurig publiek-private samenwerken aan de binnenstad.

- Stap 2 was het werken met sfeergebieden, wat toen heel vernieuwend was, waar samenhang was in de openbare ruimte, signing, reclame en profilering.

- Vanaf 2008 ontstonden ook de BIZ-en waarop private partners samen met de gemeente op gingen inzetten.”

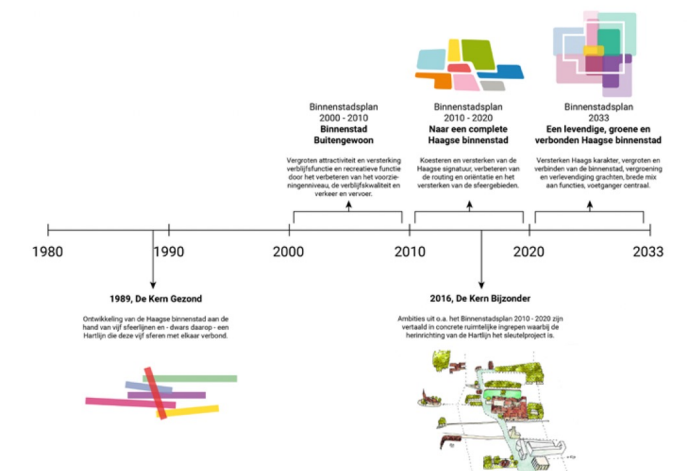
De stad is opgedeeld in 5 sfeergebieden die qua maat en schaal aansluiten bij de belevenis van bezoekers. Hiernaast zijn er de pleinen die ook een eigen profiel hebben, wat mogelijk gemaakt wordt door de gemeente met behulp van horecagebiedsplannen.

RZ: “Eerst hadden we 6-7 gebieden, maar dit hebben we in het meest recente binnenstadsplan wat vereenvoudigd. (...) Uiteindelijk hebben we de kern wat groter gemaakt, het CID (Central Innovation District) toegevoegd, en een aantal kleine deelgebiedjes uit de visie gehaald.”

De profielen sluiten aan bij het bestaand DNA, wat uitvergroot wordt. RZ: “Je moet zorgen voor een heel duidelijke profilering die aanslaat en helder leesbaar is. Deze profilering moet zowel een fysieke als programmatische uitwerking omvatten.”



Figuur 25. Organogram van Stichting Binnenstadsmanagement Den Haag (Bron: Binnenstadsplan 2033 voor Binnenstad Den Haag, Publiek Private Samenwerking)



Figuur 26. Tijdlijn van de verschillende (binnen)stadsplannen die voor de Haagse binnenstad gemaakt zijn. De schema's geven een duiding van de ligging van de verschillende profielen. In het Binnenstadsplan 2033 is de contour van de binnenstad vergroot.

Figuur 24. Binnenstad Den Haag (Foto: Kamilla Isaliev via Unsplash)

Werkwijze en lessen gebiedsprofielen in Den Haag

AANPAK

BUREAU: Ruimtevolk en Stad en Co

TYPE AANPAK: Sfeergebieden voor de binnenstad van Den Haag.

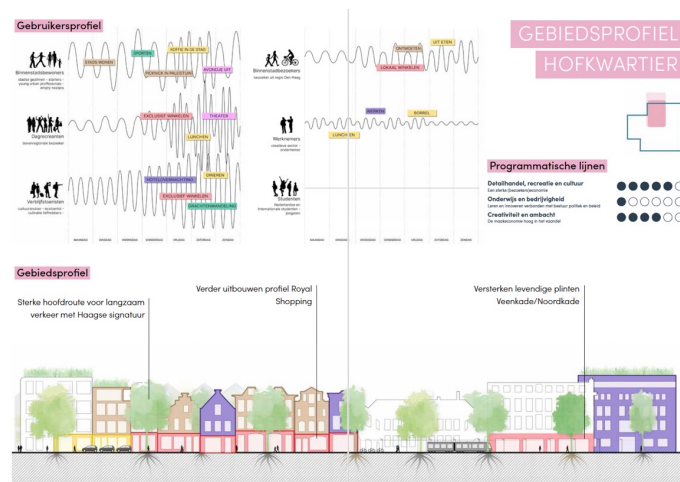
BETROKKENEN: Gemeente Den Haag, Markt, Vastgoedeigenaars

GEFINANCIERD DOOR: Gemeente Den Haag en Markt, Vastgoedeigenaars

RZ: “De profielen zijn tot stand gekomen in een co-creërend proces. We hebben zo veel mogelijk partijen erbij betrokken: ondernemers, gemeente, groen, woningcorporaties, milieu, bewoners en winkeliers, etc. Het heeft geleid tot een integraal en gedragen resultaat met heldere keuzes en richtingen.”

Rick noemt een aantal voorbeelden over hoe ze dwarsverbanden hebben gevonden tussen verschillende disciplines:

- Het vergroenen van de binnenstad: dat voegt wat toe op verschillende lagen zoals recreatie, het versterken van het verblijfsklimaat en ecologie.
- Het autoluw maken van de binnenstad: In plaats van parkeren op straat hebben we de binnenstad maximaal aantrekkelijk gemaakt voor voetgangers: denk aan horeca, terrassen en groen.



Figuur 27. Voorbeeld van een gebiedsprofiel van de Haagse binnenstad. Een gebiedsprofiel is zowel ruimtelijk als programmatisch uitgewerkt met onder andere een gebruikersprofiel, programmatische lijnen en wordt uitgewerkt in een typische doorsnede. Verschillende programmalijnen van de stad landen in de gebieden.

RZ: “We passen onze plannen iedere 10 jaar aan, en hebben iedere 4 jaar een uitvoeringsagenda. Wanneer we de visies herijken is er ruimte om in te spelen op maatschappelijke/wereldwijde trends. De wereld om je heen verandert: van klimaatverandering tot economie (online winkelen). De oude binnenstadsplannen blijven de rode draad vormen, maar de sfeergebieden hierin groeien mee met de tijd.”

Zo moet er ruimte zijn voor nieuwe concepten, zoals:

- Een kledingzaak beneden, met een boulderhal op de bovenverdieping.
- Wonen en kantoren/werken in de binnenstad
- Ruimte voor bedrijvigheid, ook op verdiepingen (categorie 1 en 2).
- Ruimte voor onderwijs. RZ: “Het voormalige V&D pand is nu ingevuld door een combinatie van de Universiteit Leiden en TU Delft. Een aantal onderwijsinstellingen groeide hard, en tegelijkertijd is de ruimte in de binnenstad schaars: het oude V&D-pand bood hier een mooie kans om dit op te lossen en tegelijkertijd een oud warenhuis te transformeren. Nu is het pand (20.000 m2) weer gevuld en zorgt het voor heel veel reuring in de stad.”
- Ruimte voor verrassing. RZ: “Ontwikkellocaties zetten we op een website met een oproep om met invullingen te komen. Dit brengt bijzondere concepten in beeld, die we ook onder de aandacht brengen bij beleggers en eigenaren. Hier rollen uiteindelijk plannen uit.”

RZ: “De stad is nooit af. Nederlandse binnensteden zijn al honderden jaren oud (Den Haag bestaat nu 800 jaar) en ze blijven veranderen. Neem het voorbeeld van de Amsterdamse grachtengordel. De panden hierlangs waren eerst woningen, toen kantoren, en nu zijn het weer woonhuizen. De gebouwen bewegen mee met de tijd.”

Hoe brengen jullie het verder? In Den Haag werken publiek en private partners samen aan het versterken van de binnenstad. Vanuit de PPS worden investeringen in de binnenstad bekostigd.

Daarnaast heeft de gemeente Den Haag een leegstandsmanager, om leegstand in te vullen is diegene ook acquisiteur. Op dit moment gaat het ook om verbreding van invullingen, de binnenstad is niet meer alleen voor winkels. Ondernemers hebben graag een goede buurman, en de gemeente faciliteert de lijntjes met mogelijke nieuwe ondernemers voor een leegstaand pand.

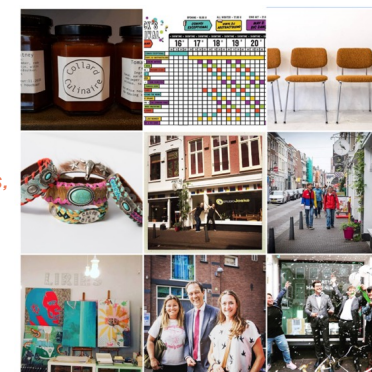
Uiteindelijk is het doel dat de binnenstad de huiskamer van de stad wordt. De doelstellingen daarbinnen (voorzieningenniveau, toerisme, werkgelegenheid, etc.) veranderen eigenlijk niet, alleen de manier waarop je ze verwezenlijkt verandert.

Voorbeeld: van Boekhorstkwartier naar Makerskwartier

RZ: “We proberen waar mogelijk de gebiedsprofielen te versterken. We houden wel zicht op het einddoel, maar de weg ernaartoe kan flexibel en dynamisch zijn. De samenstelling van ondernemers kan veranderen, maar ook landelijke of global trends zijn van invloed. Hierop moet je samen alert zijn en waar nodig je routeplan op aanpassen.

Dit geldt bijvoorbeeld voor het beoogde Makerskwartier in de Boekhorststraat, een dergelijke ontwikkeling heeft tijd nodig en kent soms ook een teruggang. We werken hier naar ruimte voor creativiteit en maakindustrie toe, hier moet de tijd ook rijp voor zijn.”

Figuur 28. Een greep uit de beelden van de Instagram pagina van het Makerskwartier. Je vindt hier allerlei makers: sieradenmakers, stoelenreparaties, jammakers, kunstenaars, etc.



TIPS EN LESSEN

De volgende lessen geeft Rick mee aan steden die met gebiedsprofielen (willen gaan) werken in hun binnenstad.

- **Leg een goede basis en werk daar langdurig aan. Het belang van continuïteit (hoe moeilijk het ook is om te behouden). Blijf langdurig betrokken, blijf je visie noemen in je communicatie. Zorg voor een betrouwbare overheid. Wij maken binnenstadsplannen met een duur van 10 jaar. Binnen die periode is geen koerswijziging mogelijk door bijvoorbeeld nieuw bestuur. Uitvoeringsagenda's kunnen meer korte termijn zijn, voor periode van 4 jaar.**
- **Word concreet in de uitvoeringsagenda's. Vertaal visies naar acties.**
- **Ga voor samenwerking vanuit gedeelde doelen, waarin iedereen zijn rol pakt (gemeente stimulerend en investerend, markt investerend, ondernemers nadenkend over innovatie en vernieuwing).**
- **Maakbaarheid is beperkt, omstandigheden beïnvloeden sterk wat wel en niet lukt. Speel in op momentum.**
- **Het gaat over het inspelen op maatschappelijke/wereldwijde trends. De wereld om je heen verandert, en de binnenstad verandert mee.**
- **Financiële instrumenten: verander regelgeving, bijvoorbeeld om huurkosten de drukken voor nieuw ondernemerschap. Startende ondernemers kunnen dan rijpen en 'aanslaan' in de stad. Zorg dat gereedschap zich blijft aanpassen aan de context van nu.**
- **Probeer waar mogelijk regelgeving aan te passen of te versoepelen.**
- **Stimuleer met subsidies en help bijvoorbeeld startende ondernemers.**
- **Investeer gezamenlijk in uitstraling, marketing en promotie etc.**



Referentiecaser B: De Dordtse Binnenstad

Binnenstad Dordrecht

INTERVIEW

City Deal Partner: Remco Gravendijk, manager Binnenstadsbedrijf Dordrecht

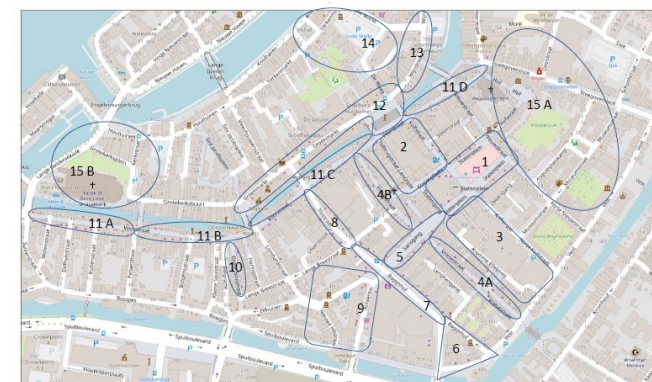
STAD: Dordrecht

CENTRUM MANAGEMENT: Centrummanagement Dordrecht

GEBIEDSPROFIELEN: 29 gebiedsprofielen verspreid over de binnenstad. Een gebiedsprofiel sluit aan bij de ervaren samenhang in de binnenstad, 1 straat kan uit meerdere delen bestaan

Dordrecht heeft recent samen met Vierders gebiedsprofielen opgesteld voor verschillende delen van de binnenstad. Anders dan in Den Haag gaan gebiedsprofielen hier niet over sfeergebieden, maar over samenhangende kleinere gebieden in de binnenstad. Met sommige gebieden gaat de stad actief aan de slag, voor andere delen geldt het profiel meer als streefbeeld of referentie voor in gesprekken met ondernemers of vastgoedpartijen. We interviewen Remco Gravendijk (RG), manager van het Binnenstadsbedrijf Dordrecht.

RG: “De binnenstad is erg versplinterd, er zijn 400 winkels en 300 eigenaren. Sommigen zijn erg professioneel en kan je met zekerheid op bouwen als gemeente, anderen (vooral kleine eigenaars) hebben vaak haast om hun pand te verhuren, bijvoorbeeld in verband met hypotheeklasten. Dan is het moeilijker om zorgvuldig te kijken wat de meest passende huurder is voor de plek.” Door met gebiedsprofielen te werken



Figuur 30. De 29 gebiedsprofielen van Dordrecht Centrum. (Bron: Vierders)

geeft Stichting Binnenstad succesvol meer sturing aan de kleur en invulling van de verschillende delen van de Dordtse binnenstad.

AANPAK

BUREAU: Vierders

TYPE AANPAK: Desk onderzoek gevolgd door participatie voor gebiedsprofielen die door het centrummanagement als project worden aangemerkt.

BETROKKENEN: Gemeente Dordrecht, Markt, Vastgoedeigenaars

EINDPRODUCT: Gebiedsprofielenboek voor de hele binnenstad

GEFINANCIERD DOOR: Gemeente Dordrecht, Markt, Vastgoedeigenaars

RG: “Wat je als een gebiedsprofiel ziet verschilt per gemeente. De gemeente Den Haag werkt bijvoorbeeld met sfeergebieden. In Dordrecht zijn de gebiedsprofielen opgesteld in opdracht van de driehoek (markt, vastgoedeigenaren en de gemeente).”

RG: “Vierders heeft van grof naar fijn gewerkt. Eerst de binnenstad in de regio gepositioneerd en vervolgens ingezoomd naar wat er in een straat gebeurt. Hoe beleeft de bezoeker de binnenstad?”

RG: “De gebiedsprofielen bouwen voort op bestaande eigenschappen van een plek, en bestaande uitdagingen. Eerst stelde Vierders die profielen op, in samenwerking met bestuurders. Voor de laatste 10-20% finetuning gingen we aan de slag met mensen op de plek zelf. De vastgoedeigenaars zijn de mensen met de meest lange termijn blik binnen de groep ondernemers, vastgoedeigenaars en bewoners. Ook moesten de gebiedsprofielen na oplevering nog gematched worden met gemeentelijk beleid.”

RG: “Op sommige plekken verwachten we grotere aanpassingen, op andere plekken gaat het meer om versterken van wat je hebt.”

Figuur 29. Ontbijttafel voor het goede doel in Dordrecht. (Foto: Nobels' Brood)

Uitkomst: 29 gebiedsprofielen, eerste projecten starten

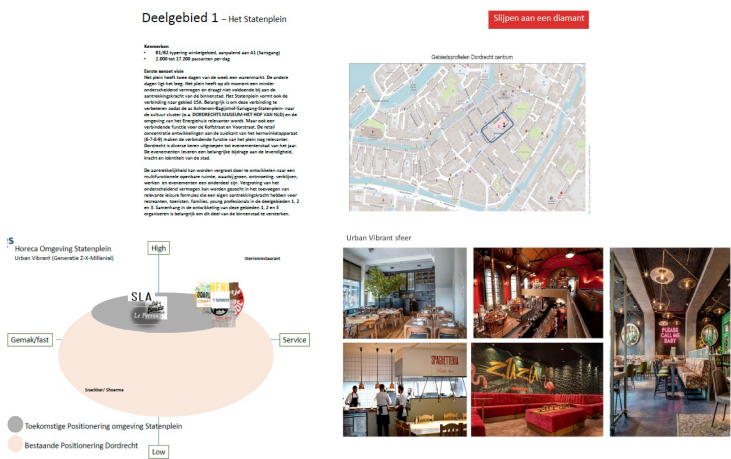
Wat was het resultaat van het proces met Vierders?

Het onderzoek van Vierders resulteerde in 29 Gebiedsprofielen voor verschillende gebieden in de Dordtse binnenstad. Centrummanagement Dordrecht werkt de komende jaren stapsgewijs aan de implementatie van de gebiedsprofielen.

De Voorstraat was de straat waar als eerste mee gestart is, in samenwerking met vastgoedeigenaars en ondernemers werd gekeken hoe de kleine ondernemers gemengd kunnen worden met wonen.

RG: “In de Voorstraat West werd al veel illegaal gewoond. Daarnaast gingen sommige winkels hier alleen maar op vrijdag en zaterdag open, dan ben je haast geen winkelstraat meer. We hebben dan eigenlijk liever wonen, dat lost meer problemen op. Hier hebben we 25% wonen nu toegestaan als gemeente in samenspraak met de lokale ondernemers, bewoners en vastgoedeigenaars. Ook rekening houdend met de nodige investeringen in panden die dit met zich meebrengt om ze geschikt te maken voor bewoning. Het gesprek voeren met ondernemers was hier een grote meerwaarde.”

De volgende stap is het verplaatsen van de markt en het herontwikkelen van het Statenplein van een marktplein naar een groen verblijfsplein met diverse functies. Hiervoor moet nog wel een schuifpuzzel worden georganiseerd, dat de markt naar een andere plek van de binnenstad kan verhuizen.



Figuur 31. Voorbeeld van gebiedsprofiel voor het Statenplein: analyse, positionering gewenste toekomstprofiel en sfeerbeelden en referenties. (Bron: Vierders)

RG: “Eén van de resultaten is dat we de markt gaan verplaatsen naar een andere plek in de binnenstad. Het plein kan dan vergroend worden en aanliggende winkels en horeca kan het plein meer benutten. Ook moet er ruimte blijven voor meer events. Een andere straat wordt verlevendigd doordat de markt daar 2x per week komt. Zo ontstaat er een schuifpuzzel in de binnenstad.”

Het gaat ook om het uitdragen van de identiteit en de verhalen van de stad in de kleine dingen:

RG: “We proberen ondernemers en winkeliers ook op te leiden over hun etalages en de uitstraling van hun winkel. Dit gaat ook over ambassadeurschap in relatie tot toerisme, lokale evenementen of exposities van het Dordts Museum.”

Hoe brengen jullie het verder?

Allereerst gaat het over het laten landen van de profielen bij de mensen in een straat: dat begint met gesprekken met vastgoedeigenaars en ondernemers.

RG: “De voornaamste reden om met gebiedsprofielen te gaan werken was om het gesprek met vastgoedeigenaars te voeren. ‘Herkennen jullie je in dit profiel?’ Je hoopt dat ze het profiel overnemen en samen met de gemeente kijken naar een passende invulling voor een leegstaand pand.”

Een bijzondere ondernemer of smaakmaker in een gebied kan een grote impuls geven aan de sfeer.

RG: “Dordrecht heeft veel winkeliers, maar niet iedereen is even ondernemend. Als het lukt om een bijzondere ondernemer te laten vestigen op een plek kan dit een onwijze boost geven aan het gebied. Bijvoorbeeld horecaonderneming het Magazijn als trekker aan de Voorstraat Noord.”

De centrummanager speelt een verbindende makelende rol. Wanneer er een nieuwe huurder gezocht wordt voor een leegstaand pand probeert Remco te helpen een invulling te vinden die aansluit bij het gebiedsprofiel.

“Als centrummanager moet je gevonden kunnen worden. Ik word nu steeds vaker gebeld door ondernemers die zich willen vestigen of willen verhuizen binnen de binnenstad. Ook eigenaren weten me vaker te vinden.

Bijvoorbeeld voor vragen als ‘ik heb deze ondernemer gevonden, past dat hier?’ als dat dan niet zo is kan Remco een aantal alternatieven aandragen.”

Stuit je op weerstand?

RG: “Niet zozeer. Ik verwacht weerstand wanneer je zegt ‘dit mag je niet doen in een pand’. Als je dan geen alternatief biedt, zitten verhuurders niet te wachten op negatieve feedback voor een mogelijke nieuwe huurder.

Het gaat ook over complementariteit tussen plekken.

De meerwaarde is ook dat Vierders parallel gebiedsprofielen voor 29 delen van de binnenstad heeft opgesteld. Zo wordt de complementariteit en de verschillen tussen verschillende delen duidelijk en zorg je voor een diverse en aantrekkelijke dynamische binnenstad.

Hoe financieren jullie de verandering?

RG: “Dordrecht is georganiseerd via Binnenstadsbedrijf Dordrecht (BBD). Hier betalen ondernemers (via ondernemersfonds) en eigenaren aan mee. Wij kunnen dan zeggen ‘je betaalt er al aan mee, dus praat mee over wat we met het geld gaan doen.’ De stichting binnenstad wordt door pubiek en privaat gefinancierd. Privaat deel: voor 45% betaald door eigenaars en 55% door ondernemers/gebruikers. De heffing wordt bepaald op basis van WOZ. Publiek betaalt de gemeente ook mee. Wat hier interessant en vernieuwend aan is, is dat een school (die normaal niet in een biz zou zitten) nu ook mee betaalt aan de inrichting van de binnenstad, en dat eigenaars ook een steentje bijdragen.

TIPS EN LESSEN

De volgende lessen geeft Remco mee aan steden die met gebiedsprofielen (willen gaan) werken in hun binnenstad.

- Goed gesprek met gelijkwaardige tafel. Zet eigenaren en ondernemers niet direct aan dezelfde tafel, want dan komt het gesprek niet goed op gang. Eigenaren hebben toch een andere (langere termijn) visie dan

- ondernemers (laaghangend fruit). Los van elkaar kom je meestal ook wel tot dezelfde visie.
- Zorg voor een goed communicatiekanaal, bijv. Chainels.
- Daag de vastgoedvereniging uit. Bijvoorbeeld met een impulsaanpak waarbij subsidie beschikbaar is voor goede initiatieven.
- Eigenaarschap: Moedig mensen aan om hun buurman aan te spreken om mee te doen! Groepsdruk kan helpen om meer mensen in beweging te krijgen.
- Overtuigend eindproduct: Wat je wil bereiken moet je professioneel en overtuigend op de kaart zetten anders krijg je eigenaren niet mee.
- Regie: Of je de gebiedsprofielen succesvol kunt laten landen valt of staat bij goed centrummanagement (wat fungeert als opdrachtgever/bewaker van de visie). Integraal aan de stad werken kan de gemeente niet alleen. Processen vertragen enorm, de gemeente mist slagkracht en draagvlak, ook spreken ze niet altijd dezelfde taal. Het centrummanagement zit er een paar jaar en dat kan de samenwerking beter aangaan en is langer betrokken. Een vast gezicht zorgt voor consensus vasthouden. Zo ben je op lange termijn een betrouwbare partner voor de binnenstad.
- Je hebt een passende organisatievorm nodig. In Dordrecht was er een stevige ondernemersvereniging, maar die dachten niet na over stedelijke ontwikkeling. Remco werd een aantal jaar geleden kwartiermaker, waar het binnenstadsbedrijf uit naar voren rolde wat groter en meer lange termijn nadenkt.
- Het gesprek voeren met een stip op de horizon. De profielen moeten breed omvattend zijn, dus niet exact de acties beschrijven. Je moet met wolligheid omgaan en daarbinnen richting geven aan de korte termijn.

