

# Pact voor Waardevolle Kernen

## *Actieplan 2026–2027*

**Definitief mei 2026**

## Inhoud

1. INLEIDING; HET PACT IN CONCRETE ACTIES .....	3
2. MANAGEMENT SUMMARY .....	4
3. PIJLER A – SAMENWERKING EN KENNISDELEN.....	5
4. PIJLER B — INHOUDELIJKE INSTRUMENTEN.....	7
5. PIJLER C — FINANCIERINGSLOGICA.....	9
6. PIJLER D — UITVOERING VOORBEREIDEN.....	11
7. TIJDSLIJN 2026–2027 .....	14
8. DE ORGANISATIE VAN HET PACT .....	16
BIJLAGE 1 — Overzicht van rollen van de Partners .....	20

# 1. INLEIDING; HET PACT IN CONCRETE ACTIES

Sterke stads- en dorpskernen zijn de ruggengraat van een leefbaar, duurzaam en economisch veerkrachtig Nederland. Het zijn de plekken waar mensen elkaar ontmoeten, waar voorzieningen samenkomen, waar ondernemers floreren en waar de identiteit van steden en dorpen voelbaar is. Maar veel kernen staan onder druk. Winkels verdwijnen en het aanbod wordt eenzijdiger, voorzieningen verschromelen, vastgoed veroudert en de maatschappelijke waarde van een sterke kern wordt onvoldoende meegewogen in investeringsbeslissingen. Reden voor de partners van de Retailagenda en de City Deal Dynamische Binnensteden om een “Pact voor waardevolle kernen” op te stellen. Dit is op 13 november 2025 gepresenteerd op het jubileumcongres van de Retailagenda<sup>1</sup>. We willen samen optrekken en bijdragen aan de versterking van kernen van steden en dorpen en deze positioneren als krachtige dragers van brede welvaart.

Het Pact brengt publieke, private en maatschappelijke partijen samen in een nieuwe manier van werken. Het is een beweging waarin partijen gezamenlijk werken aan sterke, toekomstbestendige kernen; brede waarde voor inwoners, ondernemers en bezoekers; investeringslogica die past bij de maatschappelijke opgaven van deze tijd; en instrumenten die keuzes onderbouwen en financieringsmodellen die brede waarde meenemen.

Het Pact is een samenwerkingsverband dat een ontwikkelagenda uitvoert en een groeipad creëert richting nieuwe vormen van financiering en marktordening. Opzet is een privaat-publieke financiering van gebiedstransformaties te stimuleren, niet alleen op niveau van individuele kernen maar mogelijk ook met en fondsstructuur waarin ook private partijen participeren.

Het Pact sluit direct aan op de noodzaak tot transformatie van de kernen met het oog op de grote maatschappelijke opgaven van deze tijd: woningbouw, leefbaarheid, economische vitaliteit, duurzaamheid en brede welvaart. Het is daarmee geen losstaand initiatief, maar een programma dat meerdere beleidsdoelen op Rijks- en gemeentelijk niveau verbindt en versterkt.

Na de presentatie van het Pact is afgesproken dat de initiatief nemende partijen ervoor zorgen dat het niet blijft bij intenties. Daarom bevat het Pact een ontwikkelagenda die aan de basis ligt van dit actieplan. De verschillende onderdelen van de ontwikkelagenda zijn uitgewerkt in een aantal acties die zijn samengevat in vier pijlers. De governance is georganiseerd met een bestuurlijke kopgroep en de uitvoering met ondersteuning door een programmteam is uitgewerkt in hoofdstuk 8 van dit plan. Deze uitwerking vraagt om actieve bijdrage van partners om de bemensing van dit team voor elkaar te krijgen.

Het Pact bouwt voort op de verkenningen op het terrein van investeringen in steden door beleggers en fondsen die al zijn uitgevoerd binnen de City Deal Dynamische Binnensteden. Het Pact kan daarmee bijdragen aan de borging van kennis, instrumenten en netwerk van de City Deal.

Dit actieplan te bespreken met vele de partners die we betrekken bij de uitvoering. Veel partners zijn al genoemd in dit plan, maar harde afspraken over de mate van betrokkenheid zijn niet gemaakt. We vullen het commitment per partij nader in op basis van een gezamenlijk beeld wat wenselijk en mogelijk is. Het uitgangspunt is dat de partners bereid zijn om “in kind” mee te werken. Uitzonderingen daarop kunnen nodig zijn; maar dat willen en kunnen we pas beoordelen als we bij de uitvoering concreter zijn welke kennis en inzet nodig zijn. Binnen de Retailagenda is budget voor communicatie en inzet van de voorzitter beschikbaar.

---

<sup>1</sup> Zie voor de tekst [www.retailland.nl](http://www.retailland.nl)

De bestuurlijke kopgroep draagt het proces van samenwerken en start op 21 mei. De kick-off met zoveel mogelijk betrokken partijen is op 1 juli 2026.

We zetten met dit Pact in op een stevig tijdpad en een hoog ambitieniveau. Als het lukt om samen de instrumenten te ontwikkelen voor publieke én meer private investeringen in de transformatie van kernen, dan is dat een doorbraak. Laten we daarvoor gaan!

## 2. MANAGEMENT SUMMARY

Dit actieplan Pact voor Waardevolle Kernen beschrijft hoe we in 2026 en 2027 de ontwikkelagenda uitvoeren die nodig is om kernen te versterken als dragers van brede welvaart. Het omvat de stap van ambitie naar uitvoering: van losse initiatieven naar een gezamenlijke aanpak, van traditionele businesscases naar brede waarde, en van samenwerking op gevoel naar een professionele publiek-private structuur.

Het actieplan bestaat uit 17 deelprojecten, verdeeld over vier pijlers:

- **Pijler A — Samenwerking & governance.** De basis van het Pact: community, governance, procesafspraken en een gedeelde taal.
- **Pijler B — Inhoudelijke instrumenten.** De gereedschapskist: gebiedslogica, waardering, open-boek en beprijzen.
- **Pijler C — Financieringslogica.** De financiële innovatie: nieuwe financieringsmodellen, gebiedsdeals en fondsenstructuren.
- **Pijler D — Voorbereiding eerste investeringsronde.** De toepassing: marktmeester, open call, selectieproces en fondsen. Deze pijler wordt uitgevoerd in 2027.

Het Pact is een samenwerking waarin gemeenten, corporaties, beleggers, ontwikkelaars, fondsen, ondernemersorganisaties, provincies, ministeries, kennispartners en experts samen optrekken. De Retailagenda vervult de rol van verbinder in de publiek=private samenwerking. De City Deal levert inhoudelijke bijdragen waar dat logisch is en brengt kennis en instrumenten in die binnen de deal zijn ontwikkeld. Voor de ondersteuning van het programma is een programmateam voorzien. De governance valt onder verantwoordelijkheid van een in te richten bestuurlijke kopgroep.

In pijler A is de samenwerking gericht op het op hoofdlijnen uitwerken van spelregels, begrippen, werkvormen en communicatie. Het lerende netwerk versterken we en we dragen zorg voor fysieke en digitale ontmoeting.

In Pijler B ontwikkelen we vier instrumenten die samen de basis vormen voor een brede businesscase: gebiedslogica, waardering brede waarde, open-boek-spelregels en beprijzen maatschappelijke waarde. Deze instrumenten worden in 2026 ontwikkeld en in 2027 getest en aangescherpt.

In Pijler C ontwikkelen we een nieuwe financieringslogica die brede waarde meeneemt in investeringsbeslissingen. Dat doen we door nieuwe financieringsmodellen te ontwikkelen, gebiedsdeals te ontwerpen die risico's eerlijk verdelen en fondsenstructuren te verkennen die brede waarde kunnen kapitaliseren.

Pijler D wordt volledig uitgevoerd in 2027. Dit is de pijler waarin we bouwen aan de structuur die nodig is om een eerste investeringsronde mogelijk te maken: een taskforce, een marktmeester, een fondsstructuur, een open call en een professioneel selectieproces.

Medio 2027 bepalen we of de marktordening voldoende staat om door te groeien naar een uitvoeringsprogramma vanaf 2028. Eind 2027 ligt dan het voorstel voor dat uitvoeringsprogramma klaar. De periode 2028–2030 vormt de eerste fase, maar het uitvoeringsprogramma is nadrukkelijk bedoeld als een langjarig traject waarin meerdere investeringsrondes kunnen plaatsvinden.

In bijlage 1 vindt u in een matrix een overzicht van de tot nu toe betrokken partijen en de mogelijke inbreng die zij kunnen hebben.

## 3. PIJLER A – SAMENWERKING EN KENNISDELEN

### ***De organiserende laag van het Pact***

Pijler A vormt de basis van het Pact voor Waardevolle Kernen. Het is de pijler waarin we de samenwerking organiseren, de kennis borgen door te delen, het ritme bepalen en de gedeelde taal ontwikkelen die nodig is om de instrumenten, financieringslogica en marktordening te laten werken. Het Pact is een samenwerking — en Pijler A zorgt dat die samenwerking gedragen, herkenbaar en effectief wordt. In 2026 bouwen we de community, de werkafspraken en ondersteunen zo de programmaorganisatie. In 2027 verdiepen en finaliseren we deze basis en bereiden we de governance van het uitvoeringsprogramma voor, dit is opgenomen in pijler D.

### **A1. Community opzetten**

De plek waar het Pact leeft — fysiek én digitaal, voortbouwend op bestaande netwerken. De community is het hart van de samenwerking. Hier komen casussen, kennis, instrumenten en partners samen. De community vormt de motor van leren, testen en ontwikkelen en breed delen van kennis en best practices. De community bestaat uit twee complementaire onderdelen:

1. een fysieke community (bijeenkomsten, casus-labs, expert-tafels) met als basis de achterbannen van de City deal en de Retailagenda maar met verbreding naar meer partners in bijzonder de private partners die nu nodig zijn.
2. een digitale community die voortbouwt op bestaande digitale netwerken van de city deal, Platform31, het LinkedIn-netwerk Binnensteden en het Programma Stedelijke Transformatie

Samen vormen zij de infrastructuur voor de lerende community.

### **Lerend netwerk— voortbouwen op wat er al werkt**

In plaats van een nieuw platform te bouwen, benutten we bestaande (digitale) infrastructuren en netwerken die al functioneren, al een publiek hebben en al vertrouwd zijn bij partners.

We bouwen voort op:

- het digitale Kennisnetwerk Regionale Economie van Platform31 (kennisdeling, documenten, thematische netwerken)
- het LinkedIn-netwerk Binnensteden (professionals, beleidsmakers, ondernemers)
- het programma Stedelijke Transformatie (gemeenten, corporaties, ontwikkelaars, beleggers, kennispartners) gehost door Platform31
- de communicatie via de website van de Retailagenda voor nieuwsbrieven en events
- de lerende community van de City Deal met bijeenkomsten zoals CDXL en XS.

- Het expertteam van de impulsaanpak winkelgebieden van RVO<sup>2</sup>
- Het netwerk van de Retailagenda en de partners die hierin actief zijn.

Deze bouwstenen vormen samen het fundament voor de hybride (fysieke en digitale community waarin het Pact zichtbaar, vindbaar en actief is. Het Pact is zo onderdeel van bestaande ecosystemen in plaats van een nieuw eiland.

#### **Project lerend netwerk**

- Trekker: Retailagenda (Annet van Baarle)
- Projectgroep: Platform31, Kern, DNWS en City Deal, RVO, VNG, provincie Overijssel

#### **Betrokken partijen**

- Alle leden van de community.

#### **(Tussen)producten community**

- integratie Pact binnen Platform31-omgeving en doorlinken naar anderen
- content- en publicatiekalender
- community-kalender fysieke bijeenkomsten
- community-structuur; vindbaarheid netwerkpartners via “CRM” en AVG proof
- casusoverzicht transformaties (winkel)gebieden in steden en dorpen
- elk half jaar fysieke bijeenkomsten van de community, tussentijds online ontmoeting en kennisuitwisseling via kennis- en verdiepingssessies en webinars

## **A2. Begrippenkader & lexicon**

De ontwikkelagenda introduceert nieuwe begrippen zoals brede waarde, gebiedslogica, kernprofiel, investeringsrijpheid, open-boek, risicodeling, marktmeester en fondsstructuur. Deze begrippen moeten eenduidig zijn, zodat partners dezelfde taal spreken en de opgebouwde kennis wordt vastgelegd en gedeeld.

#### **Doelen**

Overzicht van definities op basis zodat samenwerkende partijen gezamenlijk begrippenkader ontwikkelen en gebruiken: *De gedeelde taal van het Pact. We leggen deze kennis vast in de digitale omgeving van het Pact, binnen de omgeving van de website van de Retailagenda; [www.retailland.nl](http://www.retailland.nl).*

#### **Project begrippen & lexicon**

- Trekker: Retailagenda
- Projectgroep: Platform31, RVO, BZK, VRO, RINP en Retail Insiders (INretail)

#### **Betrokken partijen**

- Allen

#### **Tussenproducten**

- lexicon op basis van inventarisatie van begrippen bij experts, publicatie meenemen in bestaande digitale infrastructuur

---

<sup>2</sup> Zie voor de taak en rol van dit team: <https://www.rvo.nl/onderwerpen/ettw>

## 4. PIJLER B — INHOUDELIJKE INSTRUMENTEN

### ***De gereedheidskist die nodig is voor investeringen***

Pijler B vormt de inhoudelijke kern van het Pact voor Waardevolle Kernen. Hier ontwikkelen we de instrumenten die nodig zijn om kernen professioneel, vergelijkbaar en investeringsrijp te maken. Deze instrumenten vormen samen de basis voor de brede businesscase — het fundament onder de nieuwe financieringslogica (Pijler C) en de marktordening (Pijler D). In 2026 ontwikkelen we de eerste versies van de instrumenten. In 2027 testen, verdiepen en finaliseren we ze in nauwe samenwerking met gemeenten die in die fase mee willen doen.

### **B1. Integrale gebiedslogica**

#### ***De inhoudelijke onderbouwing van de kern***

De gebiedslogica beschrijft de rol, functie en ontwikkelrichting van een kern. Het instrument maakt inzichtelijk wat een kern nodig heeft om toekomstbestendig te zijn en welke ingrepen bijdragen aan brede waardering. We kunnen terugrijpen op o.a. de ervaringen van de gemeenten met de impulsaanpak winkelgebieden.

#### **Doelen**

- een eenduidige methodiek ontwikkelen voor gebiedslogica<sup>3</sup>
- toepassen in casussen van gemeenten om te testen en te verfijnen
- koppeling maken met waardering (B2) en beprijzen (B4)
- gebiedslogica gebruiken als basis voor de brede businesscase

#### **Project gebiedslogica**

- Trekker: programmateam met inhoudelijke bijdrage van de City Deal
- Projectgroep: BZK, EZ en VRO, RINP. Kern, Platform31, DNWS, RVO, VNO-NCW, MKBNL.

#### **Betrokken partijen**

- Alle partners

#### **Tussenproducten**

- Webinar voor community
- gebiedslogica 1.0 (2026)
- gebiedslogica 2.0 (2027)
- gemeentelijke voorbeelden (mede nav Impulsaanpak)

### **B2. Waardering maatschappelijke en economische waarde**

#### ***Brede waarde zichtbaar en meetbaar maken***

Investeringen in kernen leveren veel meer op dan vastgoedwaarde. Ze leveren veiligheid, leefbaarheid, gezondheid, economische vitaliteit en sociale cohesie. Deze waarde moet zichtbaar en meetbaar worden om investeringsbeslissingen te verbeteren.

#### **Doelen**

- een waarderingskader ontwikkelen dat maatschappelijke waarde inzichtelijk maakt
- koppeling maken met gebiedslogica (B1)

---

<sup>3</sup> Nieuwe vormen van GREX zijn nodig om bijvoorbeeld de maatschappelijke waarde te verdisconteren. Het project Samen Slim, binnen het Innovatie en Opschalingsprogramma Woningbouw (IOP) van het ministerie van VRO kan daarbij worden betrokken.

- input leveren voor beprijzen (B4) en financieringsmodellen (C1)
- testen in voorbeelden/casussen om het kader te valideren

#### **Project waardering kernen**

- Trekker: programmteam met inhoudelijke bijdrage van DNWS
- Projectgroep: Provincies, Pensioenfondsen, corporaties, Neprom, vastgoedpartijen, DNWS, RVO, IVBN, INretail.

#### **Betrokken partijen**

- DNWS (casusdata en toepassing)
- Gemeenten en casusgemeenten
- City Deal (koppeling met financieringslogica)
- Retailagenda (ondernemersperspectief)
- INretail, Vakcentrum, MKB-NL, VNO-NCW
- IVBN, NEPROM, lokale vastgoedeigenaren
- EZK, VNG, BZK/VRO
- Experts op brede welvaart en maatschappelijke waarde

#### **Tussenproducten**

- Webinar voor community
- Bijeenkomst City Deal XL; uitbouw lopende traject binnen City Deal.

### **B3. Maatschappelijke waarde in beeld brengen**

#### ***Brede waarde financieel betekenisvol maken***

Brede waarde zichtbaar maken is één ding. Brede waarde financieel betekenisvol maken is de volgende stap. Een goede analyse van een aantal gebiedstransformaties van de impulsaanpak winkelgebieden moet de integrale impact op de kern zichtbaar maken. Het gaat om extrapolatie van langjarige effecten. Dit instrument ontwikkelt methoden om maatschappelijke waarde te benoemen, zodat:

- investeringen in leefbaarheid, veiligheid en voorzieningen zichtbaar worden
- risico's eerlijker in beeld komen
- beleggers/corporaties brede waarde kunnen meenemen in investeringscriteria
- gebiedsdeals beter kunnen worden gesloten

#### **Doelen**

- methodiek ontwikkelen voor het benoemen van maatschappelijke waarde
- koppeling maken met waardering (B2) en financieringsmodellen (C1)
- testen in casussen om toepasbaarheid te borgen
- input leveren voor fondsenstructuur (C3)

#### **Project beprijzen maatschappelijke waarde**

- Trekker: Programmteam met inhoudelijke bijdrage van de City Deal (expertise op risicodeling en waardering) en experts van RVO
- Projectgroep: corporaties, G40, VNG, provincies, beleggers, VRO

#### **Betrokken partijen**

- Platform31 (methodiek)
- G40 G6
- DNWS
- Retailagenda
- INretail, Vakcentrum, MKB-NL, VNO-NCW
- IVBN, NEPROM, Pensioenfonds Detailhandel

- EZK, VNG, BZK/VRO
- Experts op maatschappelijke waarde en impactfinanciering

#### **Tussenproducten**

- Workshop maatschappelijke waarde gebiedstransformaties kernen
- Methodiekdocument; hoe maatschappelijke waarde zichtbaar maken
- Casusanalyses (analyse van effecten bij projecten van Impulsaanpak Winkelgebieden)

#### **B4. Open-boek-spelregels**

##### ***Transparantie als basis voor eerlijke samenwerking***

Open-boek-spelregels zorgen voor transparantie over kosten, opbrengsten en risico's. Ze vormen de basis voor eerlijke samenwerking tussen gemeenten, corporaties, beleggers, ondernemers en ontwikkelaars. Deze spelregels moeten passen bij de inzichten verkregen onder B1, B2 en B3.

#### **Doelen**

- een open-boek-methodiek ontwikkelen die toepasbaar is in kernen
- afspraken maken over welke data wordt gedeeld en hoe
- koppeling maken met gebiedsdeals (C2) en selectieproces (D5)
- testen in casussen om werkbaarheid te borgen

#### **Project open-boek spelregels**

- Trekker: Programmteam met inhoudelijke inbreng van partijen en in het bijzonder de experts van grondbedrijven gemeenten en beleggers
- Projectgroep: EZ, VRO, Pensioenfondsen, corporaties, IVBN, Neprom, RVO, INvestNL

#### **Betrokken partijen**

- Alle betrokken partners community

#### **Tussenproducten**

- Spelregels open-boek 1.0 (2026)
- Spelregels open-boek 2.0 (2027)

## **5. PIJLER C — FINANCIERINGSLOGICA**

### ***De financiële innovatie die brede waarde mogelijk maakt***

Pijler C vormt het hart van de financiële vernieuwing binnen het Pact voor Waardevolle Kernen. Waar Pijler B de inhoudelijke instrumenten ontwikkelt, zorgt Pijler C voor de financiële structuren die nodig zijn om brede waarde daadwerkelijk te kunnen financieren.

De kern van deze pijler is het ontwikkelen van een nieuwe financieringslogica die maatschappelijke waarde meeneemt in investeringsbeslissingen, risico's eerlijk verdeelt en investeringen in kernen aantrekkelijker maakt voor publieke én private partijen.

In 2026 ontwikkelen we de eerste versies van de financieringsmodellen, gebiedsdeals en fondsenverkenningen. In 2027 testen, verdiepen en finaliseren we deze modellen en bereiden we de marktordening voor.

#### **C1. Financieringsmodellen**

##### ***Nieuwe manieren om brede waarde te financieren***

De huidige financieringsmodellen zijn vaak te smal om investeringen in kernen rendabel te maken. Ze kijken vooral naar vastgoedwaarde en onvoldoende naar maatschappelijke waarde.

Daarom ontwikkelen we nieuwe financieringsmodellen die brede waarde meenemen in investeringsbeslissingen. Deze modellen bouwen voort op de inzichten verkregen onder pijler B.

### **Doelen**

- ontwikkelen van financieringsmodellen die brede waarde meenemen
- koppeling maken met waardering onder B
- toepassen in lokale voorbeeldprojecten om modellen te testen
- voorbereiden van modellen voor gebruik in de open call (medio 2027)

### **Project financieringsmodellen**

- Trekker: Programmteam met inzet van City Deal, Aedes/Corporaties, Pensioenfonds Detailhandel
- Projectgroep: VRO, Vastgoed, G6, G40, InvestNL,....

### **Betrokken partijen**

- Experts op gebiedsfinanciering en brede waarde
- Alle partners

### **Tussenproducten**

- Expertmeeting city deal XL
- financieringsmodellen 1.0 (2026)
- formats en rekenmodellen

## **C2. Gebiedsdeals en risicodeling**

### ***Vastleggen van verdeling van kosten, opbrengsten en risico's in afspraken***

Gebiedsdeals vormen de afspraken tussen publieke, private en maatschappelijke partijen over investeringen, risico's en opbrengsten. Ze zijn essentieel om brede waarde te realiseren en risico's te verevenen, omdat geen enkele partij dit alleen kan dragen. Het hebben van de financiële inzichten is nog niet hetzelfde als het hebben van een (juridisch) kader voor het vastleggen van afspraken op gebiedsniveau.

### **Doelen**

- ontwikkelen van een gebiedsdeal-methodiek, institutioneel en juridisch
- afspraken maken over risicodeling en opbrengstverdeling
- koppeling maken met open-boek (B4) en beprijzen (C1)
- testen in casussen i.s.m. gemeenten om werkbaarheid te borgen
- voorbereiden van gebiedsdeals voor de open call (2027)

### **Project dealmaking op gebiedsniveau**

- Trekker: BZK/VRO met inhoudelijke inbreng vanuit Retailagenda
- Projectleden: City Deal, EZ, VRO, VNG, provincie, fondsen, Neprom, grondbedrijven.

### **Betrokken partijen**

- Alle partners
- Experts op gebiedsdeals en PPS-constructies

### **Tussenproducten**

- Derde bijeenkomst community inzichten inbrengen en bespreken (2027)
- formats en spelregels
- casusrapportages voorbeeldprojecten

## **C3. Fondsstructuren verkennen**

### ***De financiële infrastructuur voor investeringen in kernen***

Om brede waarde te financieren, is een passende fondsenstructuur nodig. Dit kan variëren van een nationaal fonds tot regionale fondsen of hybride constructies. In 2026 bespreken we scenario's; in 2027 werken we de structuur uit die gebruikt kan worden voor de investeringsronde.

#### **Doelen**

- bespreken van mogelijke fondsenstructuren
- bepalen van governance, mandaat en investeringscriteria
- koppeling maken met beprijzen (B4) en financieringsmodellen (C1)
- voorbereiden van een eerste fondsenstructuur voor de open call (2027)

#### **Project structuur fondsen verkennen**

- Trekker: Programmteam met inhoudelijke inbreng vanuit verkenning City Deal, Pensioenfondsen
- Projectleden: InvestNL, IVBN, Neprom, VRO

#### **Betrokken partijen**

- EZK/BZK/VRO
- VNG en provincies (IPO?) (publieke borging)
- Retailagenda
- Gemeenten G40 en G6
- Platform31, DNWS, Kern
- Experts op fondsstructuren en impactinvesteringen

#### **Tussenproducten**

- scenario's fondsenstructuren (2026) publicatie City Deal
- fondsenstructuur 1.0 (2027) Inrichting fondsen en governance
- investeringscriteria
- beoogde beheerder fonds bekend

## **6. PIJLER D — UITVOERING VOORBEREIDEN**

### ***De stap van ontwikkelen naar toepassen (volledig in 2027)***

Pijler D vormt het sluitstuk van de ontwikkelagenda. Waar Pijler A, B en C de samenwerking, instrumenten en financieringslogica ontwikkelen, zorgt Pijler D ervoor dat deze in 2027 daadwerkelijk worden toegepast in een te starten eerste investeringsronde.

Deze pijler bouwt aan de marktordening die nodig is om duurzaam brede waarde te financieren: een taskforce, een marktmeester, een fondsenstructuur, een open call en een professioneel selectieproces (en evt. andere relevante randvoorwaarden).

Het doel van Pijler D is om eind 2027 een volledig werkende structuur te hebben waarmee het uitvoeringsprogramma kan starten (2027/2028).

#### **D1. Taskforce voorbereiden**

##### ***Het uitvoerende team dat de investeringsronde draagt***

De taskforce vormt het operationele hart van de eerste investeringsronde. Dit team zorgt voor coördinatie, toetsing, begeleiding van casussen en verbinding tussen instrumenten, financieringslogica en governance.

### **Doelen**

- samenstellen van een multidisciplinair team
- bepalen van mandaat, taken en verantwoordelijkheden
- inrichten van werkprocessen en ritme
- koppeling maken met governance en marktmeester

### **Project taskforce inrichten**

- Trekker: Programmteam i.s.m. Retailagenda, City Deal, RVO, VRO, Platform31
- Projectleden: ministeries EZ, BZK, VRO, VNG, G40, INretail, Vakcentrum, DNWS, Pensioenfederatie

### **Betrokken partijen**

- InvestNL
- Gemeenten en casusgemeenten
- IVBN, NEPROM, Pensioenfonds Detailhandel
- Aedes, corporaties

### **Tussenproducten**

- taakomschrijving taskforce
- samenstelling taskforce
- werkprocessen en ritme
- ethische code/ structuur voor waarborgen van balans publiek-private waarde & belangen
- monitoring- en rapportagestructuur

## **D2. Marktmeester positioneren**

### ***De onafhankelijke toets op brede waarde en investeringsrijpheid***

De marktmeester is een cruciale rol in de marktordening. Deze organisatie toetst casussen op basis van de brede businesscase, bewaakt transparantie en zorgt voor een eerlijk en professioneel proces.

### **Doelen**

- bepalen van rol, mandaat en positionering
- ontwikkelen van toetsingskaders
- koppeling maken met instrumenten en financieringslogica
- voorbereiden van inzet in de open call

### **Project marktmeester**

Trekker: Programmteam met inzet van EZ, InvestNL en beoogde fondsbeheerder (zie C3)

Projectleden: experts, grondbedrijven, pensioenfondsen, ontwikkelaars, RVO, VRO, BZK, VNG

### **Betrokken partijen**

- Retailagenda
- G40, G6
- IVBN, NEPROM, Pensioenfonds Detailhandel
- MKB-NL, VNO-NCW
- INretail, Vakcentrum

### **Tussenproducten**

- mandaat marktmeester
- toetsingskader brede businesscase op basis van uitkomsten pijler B en C
- procesbeschrijving toetsing en criteria

- positioneringsvoorstel

### **D3. Open call voorbereiden**

#### ***De uitnodiging aan gemeenten en partners om casussen in te dienen***

De open call is het formele moment waarop gemeenten, ondernemers, vastgoedeigenaren en andere partners casussen kunnen indienen voor de eerste investeringsronde. De open call moet helder, toegankelijk en professioneel zijn.

#### **Doelen**

- ontwikkelen van criteria en formats (gebruik makend van pijler B en C)
- bepalen van communicatie- en wervingsstrategie
- koppeling maken met instrumenten en toetsingscriteria
- voorbereiden van selectieproces (D4)

#### **Project “open call projecten gebiedstransformatie kernen”**

- Trekker: Programmteam i.s.m. Retailagenda, VNG, Platform31
- Projectleden: G40, G6, Aedes, Kern, DNWS

#### **Betrokken partijen**

- INretail, Vakcentrum
- EZK, VNG, BZK/VRO
- MKB-NL, VNO-NCW
- IVBN, NEPROM,
- lokale vastgoedeigenaren
- corporaties

#### **Tussenproducten**

- open call 1.0
- formats en criteria
- communicatieplan
- wervingsstrategie

### **D4. Selectieproces ontwerpen**

#### ***Professionele, transparante en eerlijke selectie van investeringsprojecten***

Het selectieproces bepaalt welke casussen worden toegelaten tot de investeringsronde. Dit proces moet transparant, professioneel en gebaseerd zijn op de brede businesscase. Voor de impulsaanpak is dit werk gedaan door een onafhankelijke commissie. Vanwege de beoogde risicodragende bijdrage van private partijen ligt het voor de hand dit hier op te dragen aan de fondsbeheerder. Wel is het nodig om vanuit verschillende invalshoeken de projecten te beoordelen, daarvoor is een adviescommissie in te richten.

#### **Doelen**

- vaststellen van beoordelingskaders
- bepalen van besluitvormingsproces
- koppeling maken met marktmeester (D2) en fondsen (C3)
- voorbereiden van besluitvorming eind 2027

#### **Project organisatie selectie investeringsprojecten opzetten**

- Trekker: programmteam i.s.m. EZ en VNG
- Projectleden; EZ, BZK, VRO, VNG, Provincies en Retailagenda

#### **Betrokken partijen**

- Allen moeten vertrouwen hebben in de invulling van deze organisatie

### **Tussenproducten**

- beoordelingskader brede businesscase
- besluitvormingsproces
- selectieprotocol fondsen
- inrichten adviescommissie

## **7. TIJDSLIJN 2026–2027**

### ***Het ritme van de ontwikkelagenda en het scharniermoment naar uitvoering***

### **2026 — Ontwikkelen & Structureren**

#### **Q1 2026 — Starten & organiseren**

##### *Resultaten*

- Start community (A1)
- Start governance Pact (A2)
- Start projectgroepen per pijler
- Eerste afstemming met partners

##### *Activiteiten*

- Kick-off bijeenkomst met alle kernpartners
- Vorming projectgroepen A, B en C
- Inventarisatie bestaande netwerken
- Eerste community-bijeenkomst (fysiek)
- Start contentplanning digitale community
- Start verzamelen overzicht projecten voor gebiedstransformatie
- Eerste bestuurlijke kopgroep bijeenkomst
- Opstellen werkplan per deelproject

#### **Q2 2026 — Inhoudelijke ontwikkeling op gang brengen**

##### *Resultaten*

- Lexicon 1.0 (A3)
- Start gebiedslogica (B1)
- Start waardering brede waarde (B2)

##### *Activiteiten*

- Webinar “Introductie Pact + begrippenkader”
- Expertconsultaties voor lexicon
- Eerste gebiedstransformatie-labs voor gebiedslogica
- Start dataverzameling voor waardering
- Community-update (nieuwsbrief + digitale posts)
- Tweede bestuurlijke kopgroep
- Eerste tussenrapportage aan stuurgroep Retailagenda/ City Deal

#### **Q3 2026 — Instrumenten bouwen**

##### *Resultaten*

- Openboek 1.0 (B4)

- Maatschappelijke waarde (B3)
- Financieringsmodellen 1.0 (C1)
- Gebiedsdeals 1.0 (C2)

#### *Activiteiten*

- Werkatelier “Openboek in kernen”
- Expertmeeting maatschappelijke waarde
- Projectworkshops financieringsmodellen
- Regionale sessies gebiedsdeals
- Community-bijeenkomst (fysiek)
- Publicatie “Stand van zaken instrumenten”
- Derde bestuurlijke kopgroep
- Tussentijdse afstemming met G40/G6

### **Q4 2026 — Eerste versies pijler B en C afronden**

#### *Resultaten*

- Scenario’s fondsenstructuren (C3)
- Instrumentenversies 1.0 afgerond (B1–B4)
- Voorbereiding testfase 2027

#### *Activiteiten*

- Expertmeeting fondsen structuren
- Validatiesessies instrumenten 1.0 met gemeenten en partners
- Publicatie “Instrumenten 1.0” in community
- Jaarafsluiting community (fysiek)
- Kopgroep bespreking voortgang
- Werkplan 2027 opstellen
- Governance-check: rollen & verantwoordelijkheden actualiseren

## **2027 — Testen, Verdiepen & Voorbereiden Uitvoering**

### **Q1 2027 — Testfase starten**

#### *Resultaten*

- Governance Pact verdiept
- Instrumenten 2.0 in ontwikkeling
- Financieringsmodellen 2.0
- Taskforce ingericht (D1)

#### *Activiteiten*

- Start testfase instrumenten in gebiedstransformatieprojecten
- Taskforce-kick-off voor voorbeeldprojecten
- Webinar “Instrumenten 2.0”
- Consultaties met vastgoed, ondernemers, corporaties
- Community-update (digitale sessie)
- Rapportage aan bestuurlijke kopgroep

### **Q2 2027 — Marktordening bouwen**

#### *Resultaten*

- Marktmeester gepositioneerd (D2)
- Gebiedsdealmethodiek 2.0
- Fondsenstructuur 1.0

#### *Activiteiten*

- Werkatelier “Rol en mandaat marktmeester”
- Projectworkshops gebiedstransformatie voor gebiedsdeals 2.0
- Expertmeeting fondsenstructuur
- Community-bijeenkomst (fysiek)
- Slotmanifestatie City Deal – overdracht instrumenten/ netwerk aan Pact
- Tweede kwartaalrapportage
- Governance-afstemming uitvoeringsprogramma

### **Q3 2027 — Open call & selectieproces voorbereiden**

#### *Resultaten*

- Open call 1.0 (D3)
- Selectieproces ontworpen (D4)

#### *Activiteiten*

- Co-creatie sessies open call
- Formatontwikkeling voor indiening van gebiedstransformatieprojecten
- Webinar “Hoe dien je een transformatieproject in?”
- Ontwerp beoordelingskader brede businesscase
- Inrichten adviescommissie
- Derde kwartaalrapportage
- Community-update (digitale sessie)

### **Q4 2027 — Besluitvorming & afronding**

#### *Resultaten*

- Inrichting selectieproces afgerond
- Besluit uitvoeringsprogramma 2028–2030
- Eindrapportage ontwikkelagenda

#### *Activiteiten*

- Eindpresentatie instrumenten 2.0
- Eindpresentatie financieringslogica
- Besluiten over uitvoeringsprogramma
- Publicatie “Pact 2026–2027: resultaten & aanbevelingen”
- Jaarafsluiting community (fysiek)
- Overdracht naar uitvoeringsprogramma

## **8. DE ORGANISATIE VAN HET PACT**

### ***Het Pact als beweging die kernen toekomst geeft***

Het Pact voor Waardevolle Kernen is meer dan een programma. Het is een nieuwe manier van samenwerken tussen publieke, private en maatschappelijke partners. Een manier van werken waarin brede waarde centraal staat, waarin we investeren in de plekken waar het leven samenkomt, en waarin we verantwoordelijkheid nemen voor de toekomst van onze steden en dorpen.

De ontwikkelagenda 2026–2027 vormt de noodzakelijke tussenstap tussen ambitie en uitvoering. In deze twee jaar bouwen we aan de instrumenten, de financieringslogica, de governance en de marktordening die nodig zijn om kernen investeringsrijp te maken. We testen, verdiepen, leren en verbeteren. We bouwen aan vertrouwen, aan transparantie en aan een

gedeelde taal. Maar bovenal bouwen we aan een professionele structuur waarmee we vanaf 2028 daadwerkelijk kunnen investeren in sterke, toekomstbestendige kernen.

### **Een gedeelde verantwoordelijkheid**

Sterke kernen ontstaan niet vanzelf. Ze vragen om samenwerking tussen:

- gemeenten die richting geven
- ondernemers die investeren in levendigheid
- vastgoedeigenaren die durven vernieuwen
- maatschappelijke organisaties die de menselijke maat bewaken
- provincies en Rijk die randvoorwaarden scheppen
- kennispartners die inzichten vertalen naar praktijk
- fondsen en beleggers die brede waarde durven meewegen

Het Pact brengt deze werelden bij elkaar. Niet als losse partijen, maar als partners die samen verantwoordelijkheid dragen voor de toekomst van onze kernen.

### **De organisatie van de uitvoering van dit actieplan**

Met het uitwerken van dit actieplan ontstond het besef dat er om de doelen te kunnen realiseren, een programmatische aanpak nodig is met vrijgemaakte programmacoördinator en projectleiders. We kunnen niet volstaan met een netwerkaanpak. Het bemensen van werkgroepen met in kind bemensing is de basis voor de in dit plan geschetste aanpak. Maar die werkwijze vraagt om stevige procesbegeleiding en facilitering en een duidelijke governance en organisatie.

Deze zou qua structuur kunnen bestaan uit twee kernonderdelen:

- **Een Bestuurlijke Kopgroep**
- **Een Programmateam** (twee projectleiders + één programmacoördinator)

Samen vormen zij de motor van het pact; de community heeft een actieve en doorlopende rol.

## **De Rol van de Bestuurlijke Kopgroep**

De bestuurlijke kopgroep fungeert als het strategisch kompas van het pact.

### **Taken en verantwoordelijkheden**

- Bepalen van de strategische koers; Richting geven aan de lange-termijnambities en prioriteiten van het pact.
- Bewaken van samenhang en voortgang; Toezien op de uitvoering van het programma en het behalen van mijlpalen.
- Besluitvorming op hoofdlijnen; Goedkeuren van plannen, budgetten en belangrijke keuzes.
- Verbinding met bestuurlijke partners; Zorgen dat het pact aansluit bij bredere regionale of landelijke ontwikkelingen.

### **Werkwijze**

- Komt periodiek bijeen
- Ontvangt voortgangsrapportages van het programmateam.
- Bespreekt momenten waarop community-inbreng nodig is en geeft daar mandaat voor.
- Werkt transparant: besluiten en overwegingen worden gedeeld met de community via vaste communicatiekanalen.

### **Deelnemers**

- Ambtelijk vertegenwoordigers van de Rijksoverheid (VRO, BZK, EZ)
- Vertegenwoordiger van Gemeenten, provincies en uitvoeringsdiensten en/of hun koepels
- Vertegenwoordigers van vastgoedpartijen, woningcorporaties, pensioenfondsen en beleggers
- Vertegenwoordigers uit de retailbranche
- Kennisinstellingen/onafhankelijke experts
- City Deal Dynamische Binnensteden (tot juni 2027)
- Retailagenda; is voorzitter van de bestuurlijke kopgroep.

## De Rol van het Programmteam

Het Programmteam bestaat uit twee projectleiders (elk tenminste 0,3 fte) en één projectcoördinator (0,5fte) . Zij vormen de uitvoerende kern van het pact.

### Taken en verantwoordelijkheden

#### Projectleiders

- Vertalen van strategische doelen naar concrete projecten en activiteiten.
- Aansturen van werkgroepen, partners en experts.
- Signaleren van kansen, risico's en knelpunten.
- Voorbereiden van besluitvorming voor de bestuurlijke kopgroep.

#### Programmacoördinator

- Ondersteunen van de projectleiders in planning, organisatie en communicatie.
- Bewaken van deadlines, documentatie en interne afstemming.
- Faciliteren van bijeenkomsten, workshops en community-sessies.
- Verzorgen van de operationele communicatie naar de community.

#### Werkwijze

- Het programmteam werkt agile en iteratief: korte cycli, regelmatige evaluaties.
- Wekelijkse interne afstemming tussen projectleiders en coördinator.
- Verbinding houden met de Retailagenda en de City Deal Dynamische Binnensteden
- Maandelijkse update aan de bestuurlijke kopgroep.
- Actieve samenwerking met partners en community-partners via thematische werkgroepen of open sessies.

## Betrokkenheid van de Community

De community staat centraal in het pact. De organisatie is zo ingericht dat betrokkenheid structureel, laagdrempelig en invloedrijk is. De community ontstaat door de online en fysieke bijeenkomsten en communicatie zoals opgenomen onder de pijlers.

In hoofdlijnen komt dat neer op:

### Communicatie en transparantie

- Regelmatige voortgangsupdates via nieuwsbrief, platform of community-omgeving.
- Bijeenkomsten waarin resultaten worden gedeeld en feedback wordt opgehaald.
- Open dashboards met voortgangsindicatoren, planning en besluiten.
- Toegankelijke taal en formats zodat iedereen kan meedoen.

### Inbreng op gepaste momenten

- Co-creatiesessies bij de start van nieuwe projecten.
- Consultatierondes bij belangrijke keuzes of koerswijzigingen.

- Feedbackloops na elke projectfase.
- Community panels binnen projecten met partners die meedenken.

#### **Werkwijze om betrokkenheid te borgen**

- Het programmateam plant in elke projectfase expliciet momenten voor community-input.
- De bestuurlijke kopgroep stelt kaders vast voor participatie en bewaakt dat deze worden nageleefd.
- Resultaten van community-inbreng worden altijd teruggekoppeld: *wat is ermee gedaan en waarom*.

#### *Schematische weergave van de organisatie*

<b>Onderdeel</b>	<b>Hoofdrol</b>	<b>Werkwijze</b>	<b>Relatie met community</b>
Bestuurlijke Kopgroep	Strategische sturing	Periodieke besluitvorming	Bepaalt momenten voor participatie
Projectleiders	Inhoudelijke uitvoering	Leiding aan projecten	Organiseren co-creatie en consultatie
Projectcoördinator	Operationele ondersteuning	Planning, communicatie, bijeenkomsten	Zorgt voor continue informatievoorziening
Community	Partner en mede-vormgever	Feedback, ideeën, co-creatie	Wordt actief betrokken en geïnformeerd

### **Een uitnodiging**

Het Pact is een uitnodiging aan iedereen die werkt aan sterke stads- en dorpskernen: gemeenten, ondernemers, vastgoedeigenaren, maatschappelijke organisaties, provincies, ministeries, ontwikkelaars, beleggers, kennispartners en experts. Een uitnodiging om mee te bouwen. Mee te leren. Mee te investeren. Mede verantwoordelijkheid te nemen. Want sterke stads- en dorpskernen zijn geen luxe. Ze zijn de basis van een leefbaar, verbonden en toekomstbestendig Nederland.

#### **Samen maken we dit actieplan**

Met dit actieplan zetten we de stap van ontwikkelen naar doen. Van losse initiatieven naar een gezamenlijke aanpak. Van traditionele businesscases naar brede waarde. Van versnippering naar samenwerking. Van plannen naar investeren. Dit actieplan is een eerste proeve om het proces waarlangs we een en ander gaan opbouwen zichtbaar te maken. Het zal nog veel vragen oproepen en die zijn in dit stadium vast niet allemaal te beantwoorden. Laten we kijken hoe we dit stuk in enkele weken kunnen aanpassen zodat het voldoende basis is om de bouwstenen voor de aanpak te maken. Dat betekent aan de slag met de actie/projecten die onder de pijlers zijn opgenomen. Het stellen van vragen is helpen om de antwoorden te vinden, we moeten samen aan de slag. Wij hopen dat het gaat lukken die beweging op gang te krijgen.

## BIJLAGE 1 — Overzicht van rollen van de Partners

---

### PACT VOOR WAARDEVOLLE KERNEN — ACTIEPLAN 2026–2027

---

#### 1. Governance & organisatie

<b>Partner</b>	<b>Rol</b>
Retailagenda	Verbinder publiek–privaat; voorzitter bestuurlijke kopgroep; opdrachtgever programmacoördinator
City Deal Dynamische Binnensteden	Inhoudelijke partner; inbreng kennis, instrumenten en netwerk (gemeenten, ministeries); geen regierol
Programmacoördinator Pact	Procesregie, planning, samenhang, aansturing projectgroepen
Programmateam (RA + CD + Platform31 + DNWS + RVO + BZK/VRO/EZK)	Uitvoering ontwikkelagenda; voorbereiding besluiten; ondersteuning projectgroepen
Bestuurlijke kopgroep Pact	Richting, prioritering, bewaken uitvoerbaarheid

#### 2. Pijler A — Community & kennisdeling

<b>Partner</b>	<b>Rol</b>
Retailagenda	Trekker community
Platform31	Digitale omgeving (KRE), kennisdeling, methodieken, koppeling programma Stedelijke Transformatie,
DNWS	Casusdata, verbinding gemeenten
RVO	Expertise impulsaanpak, ondersteuning
City Deal	Inhoudelijke bijdrage bijeenkomsten, expertise
Gemeenten	Casussen, deelname community

### 3. Pijler B — Instrumenten

<b>Instrument</b>	<b>Leidend partner</b>	<b>Bijdragers</b>
B1 Gebiedslogica	Programmateam	BZK, EZK, VRO, DNWS, Platform31, RVO, VNO-NCW, MKB-NL
B2 Waardering brede waarde	Programmateam + DNWS	Gemeenten, IVBN, NEPROM, RVO, INretail, provincies
B3 Maatschappelijke waarde	Programmateam + City Deal + RVO	G40/G6, DNWS, IVBN, NEPROM, corporaties
B4 Openboekspelregels	Programmateam	Grondbedrijven, EZK, IVBN, NEPROM, RVO, InvestNL

### 4. Pijler C — Financieringslogica

<b>Instrument</b>	<b>Leidend partner</b>	<b>Bijdragers</b>
<b>C1 Financieringsmodellen</b>	Programmateam	City Deal, Aedes, InvestNL, G40/G6
<b>C2 Gebiedsdeals</b>	BZK/VRO + Retailagenda	VNG, provincies, City Deal, Neprom, grondbedrijven
<b>C3 Fondsenstructuren</b>	Programmateam	InvestNL, IVBN, pensioenfondsen, VNG, provincies

### 5. Pijler D — Voorbereiding uitvoering

<b>Onderdeel</b>	<b>Leidend partner</b>	<b>Bijdragers</b>
<b>D1 Taskforce</b>	Programmateam	Retailagenda, City Deal, RVO, VRO, Platform31
<b>D2 Marktmeester</b>	Programmateam + EZK/InvestNL	VNG, BZK/VRO, IVBN, NEPROM, ondernemersorganisaties
<b>D3 Open call</b>	Programmateam + Retailagenda + VNG	Platform31, G40/G6, DNWS, Aedes
<b>D4 Selectieproces</b>	Programmateam	EZK, BZK, VRO, VNG, provincies, City Deal, Retailagenda

BESLISMOMENTEN

---

Begin 2026 – Besluit start pact met pijler A en Activiteitenplan

Eind 2026 – Beslissen over afronding pijler B en C

Medio 2027 – Beslissen over marktordening; keuze fondsstructuur, start open call

Eind 2027 – Besluit uitvoeringsprogramma 2028–2030

---