



# De moderne agora

Hoe je met een mix van functies, nieuwe energie en levendigheid brengt in centrumgebieden

© 2024 DNWS  
Herziene druk januari 2025

## **DNWS**

DNWS is een onafhankelijk kennis- en netwerkplatform voor centrumgebieden die door lokaal samen te werken investeren in de toekomst.

DNWS is powered bij **INretail** en **Vakcentrum**.

INretail als grootste brancheorganisatie non-food en Vakcentrum als brancheorganisatie voor zelfstandige ondernemers en franchisenemers in levensmiddelen en fastmoving consumer goods zien als geen ander hoe belangrijk het is om goed functionerende centrumgebieden te hebben. Het stopt voor een ondernemer niet bij de voordeur maar samen met ondernemers in de winkelstraat zorg je voor een aantrekkelijke verblijfsplek voor de consument. De transitie in de retail en centrumgebieden versterkt de noodzaak om samen te werken. De retailkennis vanuit INretail en Vakcentrum biedt toegevoegde waarde voor steden en dorpskernen die voor deze transitie staan. Het grote netwerk van MKB en grootwinkelbedrijven is hierin belangrijk en zorgt voor verbinding tussen de retailer en het centrumgebied.

## **Projectteam**

- Hester Bunnik, DNWS
- Willem Leyh, DNWS
- Natasja Stel, DNWS
- Marcel Evers, INretail en DNWS



## **Auteur**

Arno Ruigrok, senior consultant, onderzoeker en auteur

Arno Ruigrok is opgeleid als sociaal geograaf en als stedenbouwkundige. Daarbij kwam hij ook in aanraking met planologie, verkeerskunde, psychologie van de gebouwde omgeving en architectuur. Hij heeft gewerkt in onderzoek, advies en vastgoedontwikkeling. Met nadruk op stadscentra en centrumgebieden en vooral op commercieel vastgoed en retail. Altijd op het grensvlak van programma en ontwerp en bezig met verbinden van stakeholders. Hij is actief in vele steden en heeft gewerkt aan projecten door heel Europa met nadruk op Nederland. Arno is naast zijn werk als zelfstandig adviseur en onderzoeker momenteel betrokken bij de City Deal Dynamische Binnensteden van Agenda Stad.

## **Eindredactie**

Paula Vos Communicatie

## **Opmaak**

Merel van Hees, DNWS



# Inhoud

<b>1. Managementsamenvatting</b>	<b>6</b>
1.1 Wat is er aan de hand in het centrum?	6
1.2 Verkenning van 3 sectoren	6
1.3 Aanbevelingen voor de ontwikkeling van levendige centrumgebieden	7
1.4 Vervolg: zoek elkaar op en ga aan de slag	7
<b>2. Voorwoord</b>	<b>8</b>
<b>3. Over dit rapport</b>	<b>10</b>
3.1 Aanleiding	10
3.2 Scope	10
3.3 Aanpak	11
3.4 Resultaat	11
<b>4. Centrumgebieden breder programmeren</b>	<b>12</b>
4.1 De universele rol van het centrum	12
4.2 Wat is er aan de hand in centrumgebieden?	13
4.3 Verkenning van functies	16
<b>5. Kunst en cultuur</b>	<b>18</b>
5.1 Schets van de sector	18
5.2 Organisatie	18
5.3 Financiering	20
5.4 Rol van de gemeente in relatie tot cultuur	21
5.5 Locatie- en huisvestingsvraagstukken en opdrachtgeverschap	22
5.6 Relatie met centrumgebieden en met retail	24
5.7 Waar liggen kansen	26
<b>6. Ambacht en andere makers</b>	<b>28</b>
6.1 Schets van de sector	28
6.2 Organisatie	30
6.3 Financiering	30

6.4 Rol van de gemeente in relatie tot cultuur	30
6.5 Locatie- en huisvestingsvraagstukken en opdrachtgeverschap	31
6.6 Relatie met centrumgebieden en met retail	35
6.7 Waar liggen kansen	36
<b>7. Zorg</b>	<b>38</b>
7.1 Schets van de sector	38
7.2 Organisatie	39
7.3 Financiering	40
7.4 Rol van de gemeente in relatie tot cultuur	42
7.5 Locatie- en huisvestingsvraagstukken en opdrachtgeverschap	42
7.6 Relatie met centrumgebieden en met retail	42
7.7 Waar liggen kansen	45
<b>8. Bevindingen en aanbevelingen</b>	<b>46</b>
8.1 Meer dan alleen winkels	46
8.2 Organisatie op huisvestingsvraagstukken	46
8.3 Ontwikkel functieflexibel	48
8.4 Van retailbeleid 2.0 naar retailbeleid 3.0	48
8.5 Van compact centrum naar brede binnenstad	49
8.6 Van Gouden Driehoek naar Gouden Cirkel	49
8.7 Ga voor professioneel opdrachtgeverschap	50
8.8 Niet alleen 'experts' maar ook meer 'kwartiermakers'	51
8.9 Benader vastgoedpartijen open en actief	52
8.10 Attitude is essentieel - voor iedereen	52
<b>9. En nu?</b>	<b>53</b>
<b>10. Gesprekspartners en bronnen</b>	<b>54</b>







# 1. Managementsamenvatting

## 1.1 Wat is er aan de hand in het centrum?

Centrumgebieden zijn gebaat bij brede programmering om vitaal te zijn en te blijven. Zo blijven ze aantrekkelijk voor bewoners, bedrijven en bezoekers. Dit is vooral een opgave voor gemeenten, vastgoedeigenaren en retail(organisaties).

Onze binnenstad vindt zijn oorsprong in de Griekse agora: de plek voor ontmoeting waar vele functies en activiteiten samenkomen. Vanaf 1950 nam de commercie een hoge vlucht en gingen fysieke winkels het gezicht van het stadscentrum bepalen. 'Het centrum' werd synoniem voor 'het winkelgebied'.

De laatste ruim 10 jaar verandert de rol van winkels. Online winkelen kwam op en dat had gevolgen voor het volume, de structuur en de samenstelling van het winkelaanbod. Winkelgebieden kregen het moeilijk en er ontstond leegstand. Demografische en stedenbouwkundige ontwikkelingen vragen aan de andere kant om andere voorzieningen, zoals educatie, zorg en cultuur.

De oplossing om centrumgebieden (in stad, dorp en nieuwbouwwijken) aantrekkelijk en vitaal te houden, is een invulling met een mix van functies, ook wel: brede programmering. Die mix heeft een economische en sociale functie en voorkomt leegstand.

## 1.2 Verkenning van drie sectoren

De Nieuwe Winkelstraat (DNWS) zet zich in voor dit perspectief en geeft met deze verkenning een aanzet voor verdere kennisontwikkeling, discussie en uitvoering. Omdat DNWS vanuit een retailachtergrond werkt, heeft zij Arno Ruigrok opdracht gegeven drie sectoren nader te inventariseren: kunst & cultuur, ambachtelijke ondernemingen en zorg.

De sectoren die zijn onderzocht, zijn zeker niet de enige functies die waarde kunnen toevoegen aan een centrum. Ook bijvoorbeeld educatie, sport, ontspanning, entertainment en maatschappelijke functies kunnen bijdragen aan de levendigheid en relevantie van centrumgebieden.

In de 3 onderzochte sectoren is behoefte aan betaalbare ruimte die voldoet aan een aantal sectorspecifieke eisen. Twee uitdagingen zijn daarbij in alle sectoren aan de orde.

- Ten eerste hebben veel ondernemingen en instellingen in kunst & cultuur, ambachten en zorg specifieke huisvestingskenmerken en financiële beperkingen die belemmerend werken voor vestiging in centrumgebieden.
- In de tweede plaats zijn veel gebruikers van zulke ruimtes niet goed georganiseerd en niet professioneel op het thema huisvesting. Dat maakt goed opdrachtgeverschap lastig waardoor mogelijkheden onvoldoende worden benut.

## 1.3 Aanbevelingen voor de ontwikkeling van levendige centrumgebieden

Dit leidt tot enkele conclusies:

- Meer dan alleen winkels: de gemeente kan in haar beleid meer sturen op een brede invulling van centrumgebieden. Vastgoedeigenaren kunnen de verhouding rendement/risico-verbeteren door een bredere benadering van de invulling van hun centrumvastgoed.
- Organisatie op huisvesting: organisaties en individuele ondernemers binnen kunst & cultuur, ambachten en zorg hebben er baat bij zich te organiseren op huisvestingsvraagstukken. Dit helpt om kosten te besparen en om synergie te creëren tussen functies, die tot meer opbrengsten leidt.
- Van compact centrum naar brede binnenstad: toen er winkelleegstand ontstond, is er als oplossing van dát probleem vaak voor gekozen om winkelgebieden te laten krimpen. Maar dat is niet altijd de beste strategie om te komen tot een vitale binnenstad. Bekijk het centrum als **een moderne agora**, een plaats waar mensen samenkomen. Dit pleit voor een brede binnenstad met gemengde functies die niet minder, maar juist meer ruimte nodig heeft.
- Gouden driehoek wordt gouden cirkel: de gouden driehoek zijn de gemeente, vastgoedeigenaren en (retail)ondernemers. Zij weten elkaar te vinden en realiseren samen goede plannen. Met de bredere invulling van centrumgebieden is het belangrijk ook andere functies actief te betrekken.

## 1.4 Vervolg: zoek elkaar op en ga aan de slag

Dit rapport is een verkenning, geen kant-en-klaar actieplan. Om te werken aan de vitaliteit, waarde en relevantie van centrumgebieden is het nodig dat partijen elkaar vinden, kennis van elkaar opdoen en samen aan de slag gaan. Dit rapport biedt hiervoor een aanzet.

- Voor de gouden driehoek: kijk verder dan retail en kies voor een integrale benadering bij de invulling van centrumgebieden, betrek hier ook andere functies bij.
- Voor landelijke en regionale (belangen)organisaties: doe onderzoek naar de huisvestingsuitdagingen van je achterban, zoek andere organisaties op om kennis te delen, organiseer projecten en pilots. Denk niet alleen in operationele oplossingen maar zoek creatief en integraal naar waardecreatie.
- Voor alle partijen op lokaal niveau: gebruik de informatie in dit rapport, laat je inspireren door de voorbeelden, onderzoek je eigen opgave en open je blik – er is meer mogelijk dan je soms denkt.



## 2. Voorwoord

Om centrumgebieden vitaal te houden is het noodzakelijk om continu te blijven vernieuwen. Een bredere functiemix is het nieuwe toverwoord waar we veel over horen en lezen. Maar wat bedoelen we hier precies mee? Welke functies zijn dat dan? En hoe kijken ondernemers en exploitanten uit die andere sectoren naar een vestiging in een centrumgebied?

Een open blik is belangrijk. We kijken in de praktijk nog te vaak naar de oplossing in retail en horeca, terwijl functies zoals cultuur, zorg, onderwijs, ambachten, werken en ontspanning kansrijk zijn, waarde toevoegen en centrumgebieden meer betekenis geven.

Platform De Nieuwe Winkelstraat (DNWS) heeft expert Arno Ruigrok de opdracht gegeven om samen met ons een verkenning te doen naar de verbreding van functies in centrumgebieden.

Het bijgaande rapport is hiervan het resultaat. Dat is geen eindpunt maar een startpunt voor meer overleg, kennisuitwisseling en vooral: ondernemende actie. Er liggen veel kansen en er is veel mogelijk. Zo wordt het centrumgebied weer dat levendige gezonde hart van elke gemeenschap.



Namens het team van DNWS,

Hester Bunnik





ERGO  
SUPERSTRIP  
SPECIALFAK

ERGO • STRIPS • G • 5137 WANGA

5137

Wolf

om  
Zonny  
Dakters

1-2  
ALIC



# 3. Over dit rapport

## 3.1 Aanleiding

Platform De Nieuwe Winkelstraat (DNWS) heeft het initiatief voor deze verkenning genomen, vanuit haar rol als verbindende partner bij het verlevendigen van centrumgebieden.

DNWS is een initiatief van INretail en Vakcentrum en heeft als doel de verblijfskwaliteit van centrumgebieden te verbeteren, waardoor bewoners, ondernemers, bezoekers en toeristen er graag willen wonen, leren, werken, winkelen en uitgaan. In de visie van DNWS kun je dit alleen bereiken door als stakeholders van een centrumgebied samen te werken.

### Veranderingen in winkelmarkt en centrumgebieden

De winkelmarkt is de afgelopen decennia veranderd en centrumgebieden moeten hun aantrekkelijkheid in de toekomst ontleen aan een breder palet van voorzieningen en kwaliteiten. Niet alleen winkels en horeca, maar ook andere voorzieningen en functies kunnen een waardevolle bijdrage leveren. Functies die mogelijk een bijdrage aan het centrum kunnen leveren zijn:

- zorg;
- educatie;
- maatschappelijke voorzieningen;
- kunst en cultuur;
- leisure en entertainment;
- sport en gezondheid;
- ambacht;
- kleinschalige bedrijvigheid.

### De gouden driehoek

Kern-stakeholders in centrumgebieden zijn winkelondernemers, vastgoedeigenaren en de gemeente. Samen ook wel 'de gouden driehoek' genoemd. Zij hebben onderling sterk verbonden rollen in gebieden waar winkels dominant zijn. Het belang van samenwerking tussen alle partijen is evident en vindt ook plaats. Daarbij zijn veel bedrijven, instellingen, overheden, platformen, belangenorganisaties en adviseurs betrokken.

DNWS wil met deze verkenning de verschillende partijen inspireren en aanzetten tot vervolgstappen, om samen op te trekken en centrumgebieden nieuw leven in te blazen.

## 3.2 Scope

DNWS heeft een retailachtergrond en ziet dat het bij deze opgave belangrijk is kennis, netwerk en perspectieven vanuit andere functies te betrekken. Die kennis heeft DNWS niet zelf in huis.

Daarom is er een veldverkenning uitgevoerd, te beginnen met enkele sectoren waarvan uit eerdere studies is gebleken dat ze een interessante bijdrage kunnen leveren aan het verlevendigen van centrumgebieden.



In dit rapport richten wij ons op de volgende drie sectoren:

- kunst & cultuur;
- ambachtelijke bedrijven;
- zorg.

De andere functies zijn in deze publicatie buiten beschouwing gehouden om de eerste inventarisatie behapbaar te houden. In een vervolg is het zeker zinvol ook andere functies te onderzoeken en te betrekken.

### 3.3 Aanpak

Voor deze publicatie heeft een team van DNWS een veldverkenning uitgevoerd.

#### Gesprekken

Met externe ondersteuning is een groot aantal gesprekken gevoerd met personen die actief zijn in de wereld van kunst & cultuur, zorg(vastgoed) en ambachten/makers. De geïnterviewden zijn achter in dit rapport vermeld.

Die gesprekken zijn bedoeld als een eerste kennismaking, om een idee te krijgen van de betekenis van locatie en pand voor partijen in die sectoren en om te inventariseren tegen welke vestigingsvraagstukken ze aanlopen. Ook worden ze op deze manier uitgenodigd om betrokken te blijven bij de discussie over centrumgebieden.

#### Literatuuronderzoek

Daarnaast zijn er verschillende recente studies en whitepapers bestudeerd van adviesbureaus die betrokken zijn bij opgaves in centrumgebieden. Hierbij gaat het vooral om kennis, ervaringen en opinies met betrekking tot non-retail en de mogelijke betekenis daarvan in of bij centrumgebieden. Kennispartners van DNWS hebben inspirerende voorbeelden aangeleverd.

Tot slot is gebruikgemaakt van de eigen kennis en ervaring van DNWS en haar adviseurs, inclusief de inzichten uit de Retailagenda, de Impulsaanpak Winkelgebieden en de City Deal Dynamische Binnensteden – Regie op Transformatie.

### 3.4 Resultaat

Het resultaat is deze publicatie. Deze is vooral bedoeld voor gemeenten, provincies, vastgoedeigenaren, centrummanagement en ondernemers die zich (vanuit een collectief) inzetten voor hun centrumgebied.

Zij zijn de kern-stakeholders die de meest directe invloed hebben op de ontwikkeling van centrumgebieden. De inzichten uit deze verkenning zijn een eerste aanzet om te komen tot vervolgstappen.

De bevindingen en aanbevelingen (hoofdstuk 8) geven daarvoor een startpunt.

De samenstellers roepen vooral op om dit rapport niet als een eindproduct te zien, maar als een startpunt voor verdere dialoog en samenwerking.

# 4. Centrumgebieden breder programmeren

## 4.1 De universele rol van het centrum

Centrumgebieden zijn gebaat bij brede programmering om vitaal te zijn en te blijven. Zo voldoen ze aan de wensen en eisen van bewoners, bedrijven en bezoekers. Als die programmering meebeweegt met veranderingen in de samenleving, blijven centrumgebieden op duurzame wijze een centrale rol in ons leven spelen.

### De agora<sup>1</sup>

De agora was de marktplaats en het hart van een oud-Griekse stad, zoals de Agora van Athene in de 5e eeuw voor Christus. De Romeinse evenknie van de agora is het forum.

Het woord agora betekent verzamelplaats. Het was de plek waar het sociale leven zich afspeelde, met verschillende functies: een politieke, een sociale en een commerciële.

De Agora van Athene was in eerste instantie een ontmoetings- en vergaderplek voor de vrije burgers. Op de Agora kwamen de burgers dagelijks samen in de open lucht voor allerlei activiteiten en ontspanning. In de vroegste tijden waren hier onder andere sportwedstrijden en dramafestivals (Dionysustheater). De Agora was het centrum van de Atheense democratie met de gebouwen van de raad en van de dagelijkse bestuurders. Er werden ook zittingen gehouden van de volksrechtbank.

De Agora was tegelijkertijd de marktplaats van de stad: de handel vond plaats in de open lucht of in winkeltjes in de steeds talrijkere stoa's (zuilengalerijen). Hij had ook een religieuze functie: er waren tempels en de jaarlijkse processie trok eroverheen. Om de Agora stonden tempels die gewijd waren aan allerlei goden. Talrijke filosofen waren hier te vinden voor discussie en onderwijs.

Door de groei van Athene werden enkele functies verplaatst naar een andere locatie. Maar het grootste deel van de openbare gebouwen op de Agora bleef in gebruik en zo behield deze zijn functie als plek voor ontmoeting en voor de uitwisseling van goederen en gedachten.

Bekijk de visie van Zef Hemel op de publieke waarde van winkelen.



Onze binnenstad vindt zijn oorsprong in de Griekse agora: de plek voor ontmoeting waar vele functies en activiteiten samenkomen. Die rol is universeel en is door de eeuwen heen behouden gebleven. Door de groei en dynamiek van steden veranderen de functies van bepaalde gebouwen wel.

Na de Tweede Wereldoorlog nam de commercie een hoge vlucht. Dat vertaalde zich onder meer in een explosieve groei van de particuliere consumptie. Fysieke winkels speelden bij die groei een grote rol. Nu distributiepatronen veranderen verschuiven de accenten in de programmatische invulling van de centrumgebieden. Maar in essentie behoudt het centrum altijd een brede functie.

### **Definitie van centrumgebied**

In dit rapport definiëren we een centrumgebied als een plek waar publieksfuncties geclusterd zijn en met name winkels bij elkaar gebracht zijn.

Het begrip centrumgebied is fluïde. Voorheen werd met 'centrum' vooral bedoeld het centrale kernwinkelgebied van een stad. Door demografische, stedelijke en economische ontwikkelingen wordt de definitie van centrumgebied breder. Het kan bijvoorbeeld gaan over:

- Stedelijke binnenstad met winkels, inclusief uitlopers met een mix van functie.
- Kleinere centrumgebieden, zoals dorpskernen of stadsstraten met gemengde functie.
- Verzorgingsgebieden in woonwijken, vooral wijkwinkelcentra.

## **4.2 Wat is er aan de hand in centrumgebieden?**

### **De winkelmarkt verandert, fundamenteel en structureel**

Na een periode van ongekende groei, zowel van winkels als van winkelvastgoed, veranderde de situatie ruim 10 jaar geleden ingrijpend, vooral door online retail. Dit had gevolgen voor volume (vaak zelfs krimp) maar ook voor structuur en samenstelling van het winkelaanbod.

Op dit moment kent de winkelmarkt nog steeds veel dynamiek. Voor veel bedrijven is de toekomst ongewis en in bepaalde sectoren zijn de risico's aanzienlijk. Toch is ook duidelijk dat er geen sprake is van disruptie maar van evolutie. Daarin komen online en offline geleidelijk tot een nieuwe balans. Ondernemers moeten hun formule aanpassen en positie kiezen tussen on- en offline en de integratie daarvan. Dit heeft grote gevolgen voor onder andere klantbenadering, aanbodsamenstelling, marketingstrategie en locatiekeuze. De evolutie in de fysieke winkelmarkt voltrekt zich over een breed front en heeft betrekking op zowel winkelformules als op de gebieden waar die gevestigd zijn.

Ook centrumgebieden moeten zich aanpassen. Het aantal winkels neemt af en nieuwe ondernemers met innovatieve en hybride concepten komen op, wat ook invloed heeft op locatiekeuzes.

### **Consumentengedrag**

De consument beweegt zich individueel en grillig tussen prijsbewust en maatschappelijk betrokken en tussen on- en offline. De rol van fysieke winkels verandert. Consumenten gaan met andere motieven op pad; niet alleen om te kopen, maar ook voor service, voor informatie of om geïnspireerd te worden. De keuze van de consument voor zijn aankoopplaats beweegt zich tussen convenience (efficiency, snelheid, comfort) aan de ene kant en experience (beleving, vermaak, service) aan de andere kant. Dit heeft gevolgen voor de wijze waarop centrumgebieden vorm moeten krijgen om duurzaam aantrekkelijk te zijn.



## **Kenmerken van organisatie**

Retail is in hoge mate specifiek, plaatselijk en persoonlijk. De meeste winkelbedrijven zijn zelfstandig met één of enkele vestigingen. In de winkelvastgoedmarkt trekken grote, institutionele investeerders zich terug; daarvoor in de plaats komen lokale of regionale investeerders. Daardoor is retail in veel opzichten een markt waarin lokale spelers een hoofdrol spelen. Punt van zorg is de sterke vergrijzing van mkb-ondernemers en de beperkte toestroom van ondernemers uit nieuwe generaties. Traditionele retail wordt niet aantrekkelijk gevonden. Mkb-ondernemers hebben moeite om opvolging te vinden en het grootwinkelbedrijf heeft het lastig om goed winkelpersoneel te werven. We zien wel dat ondernemers van verschillende leeftijden op basis van passie bijzondere winkels beginnen, vaak hybride concepten. Deze ontwikkelingen dragen bij aan het veranderende winkellandschap.

## **Gebrek aan publieke voorzieningen en ambachten**

In centraal stedelijk gebied blijkt vaak dat voorzieningen voor medische en maatschappelijke zorg, educatie en sport onvoldoende beschikbaar zijn. Dit tekort wordt sterker ervaren door de verdichting van centrumgebieden door de bouw van nieuwe woningen. Lange tijd was hier weinig aandacht voor. Bovendien is betaalbaarheid een probleem: deze voorzieningen zijn in concurrentie met andere functies vaak niet in staat om de gevraagde vastgoedprijzen op te brengen. Dit geldt ook voor ambachtelijke en kleinschalige bedrijven. Die zijn grotendeels vanwege (veronderstelde) overlast verdreven naar de stadsrand. Ook betaalbaarheid van vastgoed voor deze functies speelde daarin in grote rol. Nu hebben we spijt. Veel van deze activiteiten bieden banen in de buurt, dragen bij aan de beleving, zijn lokaal georiënteerd en hebben vaak een verzorgende functie voor bewoners. En niet alle functies zijn (door schonere processen) hinderlijk. Er is daarom in veel steden grote belangstelling om dit type activiteiten weer terug te halen naar centrumgebieden. Belangrijk voor winkelondernemers is dat deze voorzieningen en activiteiten bezoekers trekken. Zo dragen ze bij aan het bereiken van nieuwe doelgroepen of het intensiveren van contact met bestaande doelgroepen. Bovendien dragen ze vaak bij aan levendigheid doordat ze leegstand opvullen en de plinten van gebouwen verrijken.

## **Nieuwe dimensies in verstedelijking**

Er is een continue trek naar de stad: zowel bewoners als bedrijven vestigen zich graag op centrale plekken met een compleet voorzieningenaanbod en goede bereikbaarheid met het OV. Bij de huidige opgave om snel veel woningen te bouwen, zijn centraal stedelijke locaties prominent in beeld. Verdichting in en rond centrumgebieden en herontwikkeling van stedelijke zones die hun oude functie verliezen, staan in de belangstelling. Dit genereert ook een stijgende behoefte aan voorzieningen, waaronder winkels.

In steden komt meer nadruk te liggen op een schone en veilige leefomgeving, onder meer door de auto terug te dringen.

Het fenomeen van de '15-minuten-stad' is populair. Dat gaat ervanuit dat bewoners binnen een kwartier lopen of fietsen een breed pakket aan voorzieningen hebben. Dit zorgt dat verdichte steden aantrekkelijk blijven. Gemeenten herzien als gevolg daarvan hun visie op de spreiding van voorzieningen. Centrumgebieden bieden in dit beeld veel meer dan alleen winkels.

Intensivering met wonen leidt bovendien tot hoogbouw, met beperkte privé buitenruimte. Daardoor wordt het belang van kwaliteit en belevingswaarde in de publieke (buiten)ruimte groter. Dat stelt eisen aan een attractieve invulling van de plinten van die hoge gebouwen, met een actieve (publieksgerichte, maatschappelijke) functie.

Dit biedt ruimte voor een brede functiemix. Het is dan wel nodig dat vanaf het begin van de ontwikkeling de betaalbaarheid voor de beoogde functies in de planvoorbereiding mee wordt genomen.

## Full Service Centers in de winkelcentra van Wereldhave

*Aanbod gebaseerd op het dagelijks leven van mensen*

In 2020 kondigde vastgoedbedrijf Wereldhave een nieuwe strategie aan, genaamd LifeCentral. Die heeft tot doel om de portefeuille van winkelcentra te transformeren naar mixed-use Full Service Centers.

Om het juiste mixed-use aanbod te vinden is onderzoek gedaan naar het dagelijks leven van mensen. Vervolgens is bepaald hoe een fysieke high-traffic locatie (winkelcentrum) hierin een rol kan spelen. Dit leidde tot een helder beeld voor nieuwe huurders in de categorieën health&wellbeing (fitness, tandarts, huisarts, fysiotherapeut, gezondheidscentrum, apotheek) en enjoying life (escape rooms, arcade hall, bowling) en het verbeteren van het food aanbod (beter en breder – naast het bekende kopje koffie of de broodjeszaak).

Door vaker relevant te zijn in het dagelijks leven van klanten, bieden Full Service Centers meer reden tot bezoek. Hierdoor gaan bezoekfrequentie en bezoekersaantallen omhoog en profiteren winkels van nieuwe commerciële synergies. Er ontstaat een betere balans in vraag en aanbod voor traditionele winkels en nieuwe huurders vullen moeilijk verhuurbare ruimten op. De bezettingsgraad gaat omhoog en er is minder risico voor de verhuurder door een kleiner aandeel retail. De taxateur waardeert een Full Service Center dan ook hoger dan een traditioneel winkelcentrum. Dit alles compenseert een lagere huurprijs per vierkante meter.

Inmiddels heeft Wereldhave 6 Nederlandse winkelcentra getransformeerd naar Full Service Centers en de resultaten zijn positief, zowel direct (huurinkomsten) als indirect (taxatiewaarde). De afgelopen jaren wonnen 2 Full Service Centers (Tilburg en Dordrecht) de KERN Award voor beste winkelontwikkeling.

Scan de QR-code voor een impressie.



Bron: Wereldhave.



## Doelen van een brede programmering

Niet elk alternatief voor opvulling van een leegstaand (winkel)pand leidt tot een goede en duurzame oplossing. Om te bepalen welke alternatieve functies in/ bij winkelmilieus relevant zijn, moeten de doelen en randvoorwaarden van brede programmering helder zijn.

Randvoorwaarden voor zulke functies zijn:

- Kan in een centrumgebied functioneren
- Kan een duurzame exploitatie realiseren
- Draagt bij aan de aantrekkelijkheid en het publieke functioneren van die omgeving

Een brede programmering kan meerdere doelen dienen:

- In stand houden en verbeteren van de leefbaarheid
- In stand houden en verbeteren van de economische activiteit (werkgelegenheid bevorderen, verkeersbewegingen beperken, inkomsten genereren)
- De ontmoetingsfunctie van centrumgebieden versterken (agora-functie)
- Aantrekken van nieuwe bezoekers
- Bestaande en nieuwe bewoners bedienen met goede en toegankelijke voorzieningen
- Opheffen van leegstand

## Verschillen per centrumgebied en deelmilieu: niet alles kan overal

Het centrum of de binnenstad is groter dan het gebied waarin de winkels geconcentreerd zijn. De deelmilieus in een centrumgebied hebben veelal een onderscheidend functioneel accent waar winkels de ene keer meer en de andere keer minder deel van uitmaken.

Ook binnen de afzonderlijke deelmilieus zijn verschillende accenten mogelijk.

Die accentverschillen, tussen deelgebieden en binnen deelgebieden, zijn bepalend voor de mogelijke functiemix. Niet iedere functie is overal wenselijk en/of mogelijk. Op de begane grond in het winkelhart van een grote binnenstad ligt het bijvoorbeeld niet voor de hand om naar een andere functie te transformeren. Dat zou een hiaat geven in het winkelmilieu. In het hart van het centrum van een kleinere kern met een meer ontspannen karakter, of in een uitloopstraat van een groot centrum is een alternatieve functie vaak wel mogelijk.

De vraag of een bepaalde functie wel of niet passend is moet van plek tot plek beantwoord worden. De fysieke karakteristieken en gebruikskennmerken van de verschillende functies en de gebieds- en gebruikskennmerken van een deelgebied zijn hierop van grote invloed.

## 4.3 Verkenning van functies

In dit rapport verkennen we de ruimtelijke, sociale en financiële wensen, eisen en haalbaarheid van de functies kunst & cultuur, ambachten en zorg.

Per functiesoort vermelden we hierna wat de aard van de sector is, hoe deze is georganiseerd en gefinancierd, welke rol de gemeente heeft, wat actuele huisvestingsvraagstukken zijn, wat de relatie is met centrumgebieden en retail en waar mogelijke kansen liggen.



 **PRESIKHAAF**

**Tandzorg Arnhem** 



Tandzorg Arnhem

Tandzorg Arnhem





# 5. Kunst en Cultuur

## 5.1 Schets van de sector

Tot de culturele sector behoren alle partijen die zich bezighouden met culturele en artistieke activiteiten, op individueel of collectief niveau. Dat kan dus variëren van een individuele kunstenaar tot een theatergezelschap en van creatief onderwijs tot een museum.

Je kunt de rol van kunst en cultuur binnen de gebouwde omgeving op twee assen indelen:

	Actief	Passief
Consumptie	Bijvoorbeeld het deelnemen aan een creatieve cursus	Bijvoorbeeld het bezoeken van een museum of theatervoorstelling
Productie	Bijvoorbeeld het maken van kunst, of het aanbieden van kunstonderwijs	

Deze indeling is nuttig om de relevantie van bepaalde functies voor centrumgebieden te beoordelen.

Veel beleid en initiatieven op gebied van kunst en cultuur zijn gericht op consumenten van kunst en cultuur. Aandacht voor de makers is er wel maar minder zichtbaar. Dat betreft hun ontwikkeling, huisvesting en andere condities om te ontplooiën en produceren.

Op dit punt is er een relatie met 'makers' in de sfeer van ambachten. Die twee categorieën komen vaak samen op creatieve broedplaatsen. Zulke creatieve broedplaatsen hebben over het algemeen een wat minder publieke functie.

## 5.2 Organisatie

De organisatiegraad van partijen in kunst en cultuur op lokaal niveau is vaak gering en per gemeente zeer verschillend. Directeuren of managers van lokale instellingen zullen elkaar veelal kennen, onder andere doordat zij vanuit dezelfde instantie (gemeente) gefinancierd worden.

Makers en kunstenaars werken vaak individueel en zijn meestal minder georganiseerd. Zij zoeken bijvoorbeeld individueel naar betaalbare atelierruimte.

## Brancheorganisaties in kunst en cultuur

Er zijn in kunst en cultuur landelijk diverse brancheorganisaties actief. Die hebben voornamelijk focus op traditionele werkgevers- en werknemersrollen. Hun activiteiten zijn vooral gericht op dienstverlening aan de leden en (politieke) belangenbehartiging. In het vervolg van deze verkenning kan het relevant zijn om deze partijen te betrekken.

De belangrijkste zijn:

**Kunsten92** is met 440 leden (instellingen, fondsen, belangenbehartigers), een boven-sectorale belangenvereniging voor de cultuursector. Ze zijn vooral gericht op het aanjagen van debat, agenderen, onderzoeken, informatie, en belangenbehartiging.

**Museumvereniging** werkt als brancheorganisatie aan een toekomstbestendige sector voor haar ca. 480 leden (grote en kleine musea). Zij levert inzichten en oplossingen voor het functioneren als werkgever en behartigt de belangen van de sector.

**Vereniging Openbare Bibliotheken** is de brancheorganisatie die haar leden faciliteert door belangenbehartiging, het vormgeven van goed werkgeverschap en het organiseren van dialoog en kennisuitwisseling.

**Vereniging van Schouwburg- en Concertbouwdirecties** is een branchevereniging van podia met ca. 160 leden die helpt met werkgeverszaken, de belangen van de podia behartigt (in de politiek) en de sector promoot.

**Vereniging Nederlandse Poppodia en -Festivals:** is de branchevereniging die voor haar ca. 120 leden de belangen behartigt en de randvoorwaarden als werkgever en voor bedrijfsvoering optimaliseert om als organisaties te professionaliseren.

**Cultuurconnectie** is de brancheorganisatie voor cultuureducatie en -participatie. Leden zijn onder andere multifunctionele organisaties, lokale centra voor de kunsten, volksuniversiteiten en muziekscholen.

**De Creatieve Coalitie** is de koepelvereniging voor professionals werkzaam in de culturele sector. De achterban bestaat uit 45 organisaties met samen ca. 40.000 leden. Dat zijn brancheverenigingen voor behartiging van werknemersbelangen in alle segmenten van kunst en cultuur.

## 5.3 Financiering

Veel activiteiten en organisaties in de culturele sector zijn afhankelijk van externe financiering. Vooral overheden spelen daarin een grote rol. De totale overheidsuitgaven aan cultuur bedragen ongeveer € 4 miljard per jaar. Ruim de helft hiervan wordt door gemeenten opgebracht.

### Landelijk

Rijksmusea en andere onderdelen van de culturele basisinfrastructuur (denk ook aan theatergezelschappen) worden direct vanuit het Rijk gefinancierd door het Ministerie van OC&W. Eens in de vier jaar adviseert de Raad voor Cultuur over de toekenning van rijkssubsidies aan culturele instellingen in het kader van de regeling Culturele basisinfrastructuur (BIS). Culturele instellingen dienen hiervoor een subsidieaanvraag in. Daarnaast zijn er landelijke instituties die regionaal subsidies verlenen. Dat zijn belangrijke spelers in deze sector, zoals het Fonds Podiumkunsten.

### Provincies en gemeenten

Naast dat de Rijksoverheid een vierjarige financieringscyclus volgt voor de rechtstreeks door haar gefinancierde instellingen, sluiten provincies en gemeenten bij deze cyclus aan. Wel leggen zij eigen inhoudelijke accenten en zijn er daarnaast nog vele korter durende (project)subsidievormen, gericht op ondersteuning van gezelschappen, festivals, projecten voor specifieke doelgroepen en individuele kunstenaars.

De rol van gemeenten in de financiering van kunst en cultuur is groot, met ruim € 2 miljard per jaar. Het grootste deel van het gemeentelijke budget is bestemd voor de financiering van huisvesting.

### Bibliotheken

Een belangrijke categorie zijn bibliotheken. Het stelsel van openbare bibliotheken in Nederland bestaat uit 133 bibliotheekorganisaties, met in totaal ongeveer 800 vestigingen. De financiering hiervan door gemeenten ligt vast in de Wet Stelsel Openbare Bibliotheekvoorzieningen. Ze worden voor 80 tot 90% door de gemeenten gefinancierd: daar gaat jaarlijks € 500 miljoen in om. Steeds meer bibliotheekorganisaties gaan (vergaande) samenwerkingen aan in multifunctionele accommodaties. Dat past bij de steeds bredere maatschappelijke functie van bibliotheken. Bibliotheken zijn er niet alleen om boeken uit te lenen, maar hebben volgens de Bibliotheekwet<sup>2</sup> uit 2022 vijf maatschappelijke taken:

- kennis en informatie beschikbaar stellen;
- mogelijkheden bieden voor ontwikkeling en educatie;
- stimuleren om te lezen;
- ontmoetingen en debatten organiseren;
- mensen laten kennismaken met kunst en cultuur.

### Privaat

Er zijn ook vormen van financiering door private fondsen. Soms met een specifieke focus, zoals de Stichting Droom & Daad gericht op Rotterdam en andere met een bredere blik, zoals het VSB cultuurfonds. Het Cultuurfonds (voorheen Prins Bernhardfonds) is een fonds die jaarlijks ca. € 40 miljoen (met name uit donaties en legaten) steekt in zo'n 4.000 projecten.

## Leningen

Verder zijn er cultuurleningen (cultuur+ondernemen), crowdfunding, major donors (fondsenwerving, legaten, mecenaat) en sponsoring. De aard van deze inkomsten wisselt nog wel eens maar structureel is er wel sterke behoefte aan dit soort geldstromen, ook om subsidies te verantwoorden.

## 5.4 Rol van de gemeente in relatie tot cultuur

50% van de financiële middelen voor kunst en cultuur wordt door gemeenten verdeeld. De manier waarop zij dat doen is voor een deel wettelijk bepaald en voor een deel vrij in te vullen.

### Cultuurconsumptie en -onderwijs

Gemeenten zijn verantwoordelijk voor

- het lokale cultuurbeleid, met ruimtes voor bijvoorbeeld tentoonstellingen en theater;
- de voorzieningen voor cultuureducatie en amateurkunst, met organisaties zoals toneelverenigingen en muziekgezelschappen. Ruimtes zijn bijvoorbeeld lokale centra voor de kunsten, muziekscholen en volksuniversiteiten.

Voor de besteding van hun budget maken gemeenten eigen keuzes: uitkomsten zijn hierdoor onzeker en de verschillen tussen gemeenten aanzienlijk. Door de directe subsidierelatie met deze lokale instellingen, oefenen gemeenten vaak grote invloed uit op keuzes inzake locaties en huisvesting. Instellingen worden vaak ondergebracht in panden die (reeds) bij de gemeente in bezit zijn.

### Bibliotheken

Voor bibliotheken geldt een andere situatie, omdat gemeenten hier een wettelijke taak hebben, zoals eerder beschreven. Door bezuinigingen in de laatste jaren hebben veel wijken en dorpen geen bibliotheek meer, of alleen een afhaalpunt voor boeken. Het kabinet wil dat elke gemeente een volwaardige bibliotheek heeft. Gemeenten krijgen daarvoor extra geld en vanaf 2026 ook een wettelijke zorgplicht. Die betreft het zorgen voor een volwaardige bibliotheek, maar ook het aanbieden van de 5 maatschappelijke functies zoals hierboven genoemd.

Gemeenten kiezen er vaker voor om de Bibliotheek ook te gebruiken voor andere loketfuncties, dienstverlening en informatievoorziening. Bibliotheken zijn een laagdrempelige plek en hebben over de jaren bewezen een goede rol te kunnen vervullen in zaken zoals voorlichting, hulp met sociaal-financiële zaken en digitale weerbaarheid. Zo worden het sociale en culturele hotspots.

Dat heeft een weerslag op de locatie, het concept en de huisvestingswensen van bibliotheken.

2 <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/lezen-en-bibliotheken/openbare-bibliotheken>



### **Faciliterende rol voor makers**

Een andere rol van de gemeente is het stimuleren en faciliteren van makers op het gebied van kunst en cultuur.

De meeste gemeentes hebben hier beperkte financiële middelen voor. Ruimtes voor makers worden bijvoorbeeld gezocht in leegstaande (industriële) panden. Ook worden ze als placemakers ingezet. Wanneer een plek vervolgens commercieel interessant wordt (gentrification), moeten de makers op zoek naar een nieuw onderkomen.

In sommige steden zie je juist dat de toegevoegde culturele en economische waarde van makers wordt omarmd. Hier formuleren gemeentes beleid voor atelierruimtes en realiseren bijvoorbeeld broedplaatsen op plekken die langjarig voor deze doelgroep bestemd worden. Dit kan verder reiken, bijvoorbeeld het bieden van mogelijkheden om werk te presenteren aan het publiek op laagdrempelige locaties.

## **5.5 Locatie- en huisvestingsvraagstukken en opdrachtgeverschap**

Organisaties en platformen in deze sector houden zich beperkt bezig met locatie- en huisvestingsvraagstukken.

Hierdoor is er slechts fragmentarisch beeld van kengetallen, zijn voorbeelden nauwelijks gedocumenteerd, is er geen sprake van concept- en productontwikkeling, wordt vaak het wiel opnieuw uitgevonden en is er grote afhankelijkheid van de kennis en betrokkenheid van lokale initiatiefnemers, veelal van individuele personen.

Veel lokale culturele instellingen zijn niet (langer) in staat om financieel zelfstandig te blijven. Dit leidt tot fusies en samenwerkingen, zowel organisatorisch als fysiek. Soms is er sprake van samenwerkingen over gemeentegrenzen heen.

Door de subsidierelatie speelt de gemeente doorgaans een sturende rol bij keuzes inzake huisvesting. Daarnaast beheren gemeentes vaak maatschappelijk vastgoed, dat onder andere verhuurd wordt aan culturele organisaties.

De meerwaarde van locatiekeuze en andere huisvestingskenmerken voor het functioneren van culturele organisaties maakt vaak geen onderdeel uit van de gemeentelijke besluitvorming over huisvesting. Fysieke samenvoeging van culturele organisaties op lokaal niveau is meer financieel (kosten- en schaalvoordeel) dan functioneel (context en synergie) gedreven.

Opdrachtgeverschap voor huisvesting van culturele instellingen heeft vaak geen professionele basis. Binnen een gemeente en binnen culturele instellingen komt dit vraagstuk te weinig voor om expertise en ervaring op te kunnen bouwen. Het wordt er daarom 'bij gedaan' met inzet van adviseurs. De adviseur opereert niet vanuit een onafhankelijke positie en heeft daarom weinig ruimte voor een conceptuele en integrale benadering van de opgave. De input van de gemeente en instellingen weegt zwaarder dan een optimalisatie vanuit markt en gebruikers. Er zijn wel succesvolle voorbeelden, zoals de bibliotheek in Hilversum.

## Bibliotheek Hilversum

*Verhuizing naar laagdrempelige locatie in het centrum*

De bibliotheek van Hilversum zat jarenlang in een statige villa, net buiten het centrum. Pand en bibliotheek waren toe aan vernieuwing. Daarbij heeft de bibliotheekorganisatie indringend gekeken naar haar opgave, de diverse rollen die zij vervult en nieuwe taken die zij de komende jaren op zich af ziet komen. Steeds meer is de bibliotheek ook een ontmoetingsplek, een werkplek, een informatiecentrum en een laagdrempelige locatie voor overheidsdiensten. Daarom kwam ook de locatie zelf ter discussie.

De bibliotheek koos voor verhuizing naar het hart van het centrum. Naar de Gooische Brink, een winkelpassage van enige decennia oud, die kampte met leegstand en toe was aan een nieuwe rol en invulling.

De Gooische Brink was toen, na een flinke afwaardering, in handen gekomen van een particuliere investeerder met lokale betrokkenheid. Die schakelde een professionele ontwikkelaar in die ook lokaal goed bekend is. Er is verder gekeken dan alleen herinvulling met winkels: hoe kan lokaal betekenis gecreëerd worden, welke andere functies kunnen versterkend werken en wat biedt de beste uitgangspunten voor risicoreductie en resultaat op lange termijn.

De bibliotheek past uitstekend in dit plaatje. Die kan hier haar laagdrempelige rol goed vervullen en blaast de plek nieuw leven in. Daarbij trekt de bibliotheek vervolgens weer allerlei andere voorzieningen en organisaties aan die haar functie en de betekenis van de plek versterken.

In financiële zin een hele klus, maar mogelijk omdat de samenhangende benadering met meerdere partijen/gebruikers en een langetermijnperspectief veel meer mogelijkheden biedt dan een eenvoudige invuloefening op korte termijn.



## 5.6 Relatie met centrumgebieden en met retail

### Consumptief

Voorzieningen voor de consumptie van kunst en cultuur zijn voor het grootste deel op publiek gericht. Daardoor is er meestal sprake van vestiging in of nabij centrumgebieden.

Vooraf bij grootschaliger voorzieningen gelden er eisen aan de locatie, zoals de bereikbaarheid, toegankelijkheid en beschikbaarheid van parkeerplaatsen en OV-functies.

Wanneer er sprake is van een reële fysieke verbinding met andere publieksfuncties ontstaat er een versterkende wisselwerking, bijvoorbeeld tussen theater en horeca of musea en winkels. Ze maken een centrumgebied samen attractief. Er worden nieuwe doelgroepen aangesproken of de relatie met bestaande doelgroepen wordt versterkt. Daarnaast maken ze gebruik van dezelfde voorzieningen zoals OV, parkeerplaatsen en fietsenstallingen.

### Participatief

Ook voor participatieve culturele functies is vestiging in of nabij centrumgebieden mogelijk en aantrekkelijk. Denk aan bibliotheken en centra voor de kunsten die overdag veel bezoekers trekken die ook waardevol zijn voor andere functies. Voor huisvesting van die functies bestaan meer opties, omdat ze vaak kleinschaliger zijn. Financiële restricties zijn er wel. Mogelijkheden liggen daarom vooral aan de rand van het centrum en op etages. Daar is vaak sprake van grotere volumes en lagere huurprijzen.

### Makers

De rol van makers in centrumgebieden is gering; die blijft op dit moment vaak beperkt tot galeries die tot op zekere hoogte de dynamiek van winkels volgen. Toch zijn ook hier kansen voor een waardevolle wisselwerking. Bijvoorbeeld voor makers die met hun ateliers bijdragen aan de attractiviteit van centrumgebieden en tegelijk profijt kunnen trekken van een stimulerende wisselwerking met publiek.



## Centrum voor de Kunsten Spijkenisse

*Waardevolle publiekstrekker behouden voor het centrum*

In het centrum van Spijkenisse liep de winkelleegstand enkele jaren geleden snel op. Gemeente, eigenaren en ondernemers stelden daarom samen een Koersdocument op voor de toekomstige ontwikkeling (met krimp en verkleuring) van het centrum en een uitvoeringsagenda voor de concrete aanpak daarvan.

Een van de opgaves was het dreigende vertrek van het Centrum voor de Kunsten uit het centrum. Dat zat op de etage van een voormalig warenhuispand maar wilde weg naar een beter uitgerust pand met een lagere huur en om nieuwe activiteiten toe te kunnen voegen.

Dit zou een aderlating zijn want voor deze etages was niet zo snel een andere vorm van gebruik te bedenken. Bovendien is dit kunstencentrum een enorme publieksmagneet die wekelijks veel bezoekers vanuit de hele gemeente naar het centrum trekt.

Door samenwerking met de eigenaar van een naastgelegen pand en met de gemeente als verantwoordelijke voor het openbaar gebied en subsidieverstrekker aan het kunstencentrum is het toch gelukt het Centrum voor de Kunsten te behouden. Er is geschoven met functies en er komt een nieuwe foyer met horeca die een verrijking is voor het hart van het centrum. Het souterrain is bij het kunstencentrum getrokken zodat aan de oppervlaktewens wordt voldaan.

Deze integrale benadering opende de weg naar een nieuw, langlopend huurcontract wat de kans bood om ook in financiële zin enige hobbels te nemen. Bovendien was aanspraak mogelijk op de Impulsregeling Aanpak Winkelgebieden zodat voor een stukje onrendabele top middelen beschikbaar kwamen.



Foto: LINQ Media

## Het Nest, culturele broedplaats in Den Bosch

*Cultuurmakers zichtbaar aan het werk in de binnenstad*

De gemeente Den Bosch heeft een vooruitstrevend atelier- en broedplaatsenbeleid. Dat is erop gericht om makers te faciliteren en te stimuleren maar heeft ook tot doel om een positieve (culturele, sociale, economische) impact tot stand te brengen in de stad (placemaking).

Zo kon stichting DeK voor de periode van een jaar een pand aan de Ridderstraat, hartje binnenstad, in gebruik nemen om wisselend een groot aantal kunstenaars te laten werken. Het is een 'art driven space'.

Bijzonder is dat kunstenaars tijdens het maakproces zichtbaar zijn voor het publiek. Passanten kunnen zien hoe culturele producties (in de breedst mogelijke zin) tot stand komen; zo kun je laagdrempelig en verrassend een kijkje in de keuken nemen bij kunstenaars.

Kunst en cultuur in de binnenstad zijn hier niet alleen bedoeld als invulling voor (tijdelijke) leegstand maar ook om extra betekenis te geven aan de binnenstad.



Scan de QR-code voor een impressie.

## 5.7 Waar liggen kansen

### Cross-over met andere functies

Helaas worden huisvestingsvraagstukken voor culturele functies vaak geïsoleerd benaderd. Contact tussen partijen uit de culturele sector, gemeenten en vastgoedeigenaren op het gebied van huisvestingsvraagstukken of gebiedsontwikkeling is beperkt. Partijen uit de culturele sector worden bijvoorbeeld weinig betrokken in plannen of organisaties voor beheer en management van centrumgebieden. De sector zoekt voor huisvestingsvraagstukken niet veel contact met andere sectoren en andersom wordt vanuit retail of de(winkel)vastgoedmarkt ook weinig verbinding gelegd.

Samenwerking vanuit gezamenlijk belang kan echter leiden tot waardevolle ontwikkelingen in centrumgebieden. Daar liggen kansen.

Op landelijk niveau (INretail) wordt hier een begin mee gemaakt. De Nederlandse belangenorganisatie voor iedereen die valt onder de cao non-food beseft dat retail belang heeft bij samenwerking met andere functies. Daarom leggen adviseurs van INretail ook verbanden met andere organisaties, zoals in de cultuursector.

### De waarde van cultuur voor centrumgebieden

De culturele sector wordt vooral gefinancierd uit overheidsbijdragen, subsidies en fondsen. Daardoor zijn budgetten beperkt en onzekerheden vaak groot. Huisvestingsbeslissingen voor kunst en cultuur worden sterk gestuurd door lokale overheden. Dit is een risico als deze beslissingen alleen worden genomen op basis van financiële en praktische overwegingen. Het is een kans als gemeenten in de besluitvorming ook meenemen hoe een locatie kan bijdragen aan het succes van de culturele functie en hoe deze culturele functies op hun beurt kunnen bijdragen aan de waarde van centrumgebieden. Dit vraagt om een conceptuele benadering die integraal kijkt naar formule, locatie, pand, organisatie en geld.

## Nieuwe combinaties en financiële modellen

Financiële middelen zijn in de culturele sector vaak beperkt. Daarom is er ook weinig ruimte om huisvestingslasten te dragen. Vooral in centrumgebieden, met vaak hoge huren, kan dat een uitdaging zijn. Een kans ligt dan in het ontwikkelen van nieuwe (vastgoed)concepten waarin bijvoorbeeld functies gecombineerd worden. Het kan helpen om hier te werken met andere financiële modellen die niet alleen kijken naar financiële (markt)waarden maar ook naar bijvoorbeeld sociale waarde of de aantrekkingswaarde van culturele functies.

## Opdrachtgeverschap

Tot slot ligt er een kans voor professioneel opdrachtgeverschap, met name vanuit gemeenten. Zij kunnen een brug slaan tussen de verschillende stakeholders en zo een integrale benadering kiezen voor het ontwikkelen van centrumgebieden, waarin culturele functies een volwaardige rol spelen.

## Cultuurmakelaar aangesteld door gemeente Den Bosch

'Het stimuleren van samenwerking tussen creabea's, professionele organisaties en de gemeente', zo presenteerde het Brabants Dagblad in haar artikel van 1 oktober 2024 de aanstelling van een cultuurmakelaar door de gemeente Den Bosch voor een periode van 2 jaar.

De gemeente Den Bosch en de culturele instellingen in de stad constateren dat ze onvoldoende verbinding met de creatieve culturele makers in de stad hebben. En die makers vinden weer moeilijk hun weg naar de gemeente en de instellingen.

Veel mensen waarderen Den Bosch als stad om te bezoeken, te winkelen, een hapje te eten. Den Bosch prijkt hoog op stedenlijstjes. En Den Bosch profileert zich graag als Cultuurstad van het Zuiden.

Maar als je in dat laatste duikt, blijkt dat Den Bosch ook het nodige mist. Het is geen jonge stad. Er zijn weinig rafelrandjes waar de ruimte bestaat om creatief te experimenteren en te ondernemen. Een stad als het nabijgelegen Tilburg is minder oogverblindend en rauwer, maar heeft wel meer ruimte voor experiment en vernieuwing.

Nu zijn het niet alleen de beschikbare plekken en de fysieke infrastructuur die maken dat een stad zich op cultureel gebied met vernieuwing ontwikkelt. Daarvoor zijn uiteraard ook de makers nodig. En een organisatorische infrastructuur waarin mensen, faciliterende condities, plekken, samenwerking, financiële stimulering, etc. samenvallen. Zo'n jonge cultuurmakelaar (31) die zelf uit de sector, komt lijkt een goede stap om organisatie en verbinding op een hoger niveau te tillen.

## Hoe wordt Den Bosch de Cultuurstad van het zuiden? Dat vraagt de nieuwe cultuurmakelaar zich af

**DEN BOSCH** - Diverse gemeenten hadden er al een, en nu is Den Bosch ook zover. Precies een maand geleden is Tyrone Tjon-A-Loi aan de slag gegaan als cultuurmakelaar van de stad. Zijn missie: het stimuleren van een samenwerking tussen creabea's, professionele instellingen en de gemeente.



Fotograaf Justin Stokkerman



# 6. Ambacht en andere makers

## 6.1 Schets van de sector

### Wat is een ambacht

De ambachtseconomie is de sector binnen de economie waarin geschoolde vakmensen producten maken of diensten verlenen.

Drie kenmerken van ambachtlieden<sup>3</sup>:

- **Kwaliteit:** ze maken unieke objecten, werken met passie en creativiteit, leveren originele producten, vaak maatwerk, zetten hun vakkennis in voor het beste resultaat.
- **Zelfstandig:** meer dan 90% is zelfstandig beroepsbeoefenaar en heeft geen werknemers in dienst.
- **Marktgericht:** ze zijn ondernemend en in staat tot zelfstandige bedrijfsvoering.



Ambachtelijke ondernemingen zijn meestal lokaal georiënteerd en hebben daarom meer dan gemiddeld een band met de buurtbewoners. De producten worden vaak ter plekke gemaakt, waardoor ze niet alleen gekocht kunnen worden, maar ook het maakproces zichtbaar is. Dat draagt bij aan de beleving, een belangrijk doel van centrumbezoekers.

Er zijn veel verschillende ambachten. De diversiteit van de ambachten betekent dat ook de huisvestingsbehoeften sterk verschillen. Ruwweg zullen we in dit hoofdstuk een onderscheid maken tussen de volgende categorieën.

### Consumentgericht: producten en diensten die direct op consumenten gericht zijn

- Voeding (o.a. banketbakker, ijsbereider, vakslager, poelier)
- Uiterlijke verzorging (o.a. kapper, grimeur, nagelstylist, schoonheidsspecialist, pedicure, visagist)
- Medische en paramedische diensten (o.a. tandarts, audicien, opticien)
- Productie en reparatie consumentgerelateerd (o.a. fietsenmaker, meubelmaker, keramist, meubel-/wandstoffeerder, goud-/zilvermid, sieradenmaker, juwelier, klokkenmaker, muziekinstrumenten, lijstenmaker, naaimachinemaker, pianostemmer, kleermaker, maatkleding, schoenmaker, stomerij)

### Bouwgerelateerd

- Bouwambacht (o.a. betonvlechter, dakdekker, glasbewerker, metselaar, rietdekker, stratenmaker, huisschilder, stukadoor, timmerman, voeger, natuursteen, parketvloeren, zonwering, glas-in-loodmaker)
- Installatie- en elektrotechniek (o.a. loodgieter, cv-monteur, elektricien)
- Gebouwverzorging (o.a. glazenwasser, schoonmaker, schoorsteenveger)

### Zakelijke diensten

- Creatieve communicatie ambachten (o.a. fotograaf, gameontwikkelaar, geluidstechnicus, pc-reparateur, webontwikkelaar, grafisch ontwerper)

<sup>3</sup> <https://www.ambachtnederland.nl/wat-is-een-ambacht>

## Overig

- Museaal ambacht (o.a. klompenmaker, touwslager, mandenvlechter, pottenbakker, bezembinder, glasblazer)
  - Medische hulpmiddelen (o.a. orthopedisch schoentechnicus, tandtechnicus)
- Productie en reparatie overig (automonteur, bankwerker, lasser, zadelmaker, hoefsmid)

## Economische bijdrage

In Nederland worden geen statistieken van de ambachtseconomie bijgehouden zodat de totale omvang van de sector niet precies bekend is. Een bron uit 2013 laat zien dat in dat jaar ruim 800.000 mensen in die sector werkzaam waren in ca. 420.000 ondernemingen. In dat jaar bedroeg de omzet in die sector ruim 165 miljard euro.

Het gaat vooral om kleine, arbeidsintensieve bedrijven. In de meeste gevallen zijn het zelfstandige ondernemers zonder personeel (84% in 2013).

Samen vormen zij een omvangrijke sector. In sommige gevallen zijn ze de kraamkamer van industriële innovatie.

Sinds 2016 zet AmbachtNederland zich in voor een sterke ambachtseconomie en de continuïteit van ambachtelijke branches en bedrijven.

De term 'ambachtseconomie' is gelanceerd om te onderstrepen dat ambachten een autonome categorie en een economische factor van belang zijn die onmisbaar is in de samenleving. Het gaat niet alleen om historische of museale activiteiten. Zaken zoals kwaliteit, beleving, duurzaamheid en innovatie zijn binnen de ambachtseconomie meer dan gemiddeld aan de orde. De sector onderscheidt zich daarmee van de industrie.

## ALKU in Zicht

*Kozijnenwinkel in centrum laat consumenten bekijken, voelen en beleven*

Een trend die past bij een multifunctionelere binnenstad, is de komst van retailers die normaal buiten het centrum zitten. Voorbeelden zijn cityfilialen van bouwmarkten of woonwinkels.

Een bijzonder voorbeeld is het Tilburgse kozijnenmerk ALKU. In het voorjaar van 2024 openden zij in Breda een stadswinkel onder de naam ALKU in Zicht. In de brandstore kan het winkelend publiek de producten 'bekijken, voelen en beleven'. Adviseurs staan klaar om vragen te beantwoorden, te adviseren en te inspireren. Consumenten hoeven dus niet met de auto naar een bedrijventerrein of afgelegen showroom; iets wat niet hoog op het lijstje van vrijetijdsbesteding staat.

Met deze brandstore verlaagt ALKU de drempel en kunnen ze consumenten eerder helpen in hun oriëntatieproces. Het is een gedurfde stap, want een winkel is heel wat anders dan een bedrijfsruimte. Tot nu toe is het bedrijf tevreden over de aanloop en in oktober 2024 werd een nieuwe winkel in Vught geopend.

Bron: Areaal Advies



## 6.2 Organisatie

Op lokaal niveau zijn ambachtslieden doorgaans niet georganiseerd. Dit in contrast met bijvoorbeeld winkelbedrijven die meestal wel gebiedsgericht enige vorm van organisatie kennen.

AmbachtNederland is een landelijke organisatie die vooral werkt aan instroom, professionalisering en imago van ambachtsondernemingen.

Zij nemen bijvoorbeeld initiatieven om ambachtelijke bedrijven beter zichtbaar te maken. In 2023 richtten ze het platform *Gemaakt in Nederland* op. Dit is een online platform waar ambachtelijke ondernemers hun bedrijf en ambacht zichtbaar maken. De instroom en professionalisering worden onder andere bevorderd met de Ambachtsacademie; een opleidingsstructuur volgens het leerling-gezel-meester systeem.

De focus van AmbachtNederland ligt op dit moment vooral op profilering en instroom. Er is daardoor weinig ruimte om zich bezig te houden met een onderwerp zoals huisvesting. Die ambitie is er echter wel. Het is daarom een interessante partij om mee op te trekken in dit kader.

Een factor kan zijn dat ambachten die in het centrum zitten, zichtbaarder en aantrekkelijker worden. Dat kan zorgen voor een beter imago en nieuwe toestroom.

## 6.3 Financiering

Ambachtslieden zijn in de meeste gevallen kleinschalige ondernemers. Dat leidt er onder ander toe dat de financiële middelen voor huisvesting beperkt zijn. Dit effect wordt versterkt omdat ambachtslieden vaak wel veel ruimte nodig hebben, omdat zij hun producten ter plaatse maken en opslaan.

## 6.4 Rol van de gemeente

In de afgelopen decennia zijn veel ambachten en kleinschalige bedrijven uit het centrum verdwenen. Dit komt onder andere door planologisch beleid, door maatregelen vanwege (vermeende) overlast en door de stijgende huren. Gemeenten zien inmiddels dat er toch redenen zijn om (delen van) deze bedrijvigheid weer terug te halen naar de centrumgebieden:

- werkgelegenheid dichtbij waar mensen wonen;
- verzorging van inwoners dicht bij de woning;
- beperking van automobilititeit;
- activeren van plinten van gebouwen en zo vergroten van de aantrekkelijkheid van de openbare ruimte.

Er worden vanuit gemeenten initiatieven genomen om bedrijvigheid terug te brengen en er is aandacht voor in het ruimtelijke beleid. Dit beleid heeft twee invalshoeken.

- Ten eerste het zorgen voor voldoende ruimte op bedrijventerreinen voor ondernemingen die hinderlijk of vervuilend (kunnen) zijn.
- Ten tweede het creëren van meer mogelijkheden voor de vestiging van kleinschalige, op consumenten gerichte bedrijven in het centrum. Zij kunnen de aantrekkelijkheid van het centrum vergroten.



Daarbij blijkt wel dat in die tweede categorie er meer aandacht is voor bedrijven die neigen naar zorg en detailhandel (zoals banketbakkers en pedicures) dan pure maakbedrijven. Hier liggen nog kansen.

## **6.5 Locatie- en huisvestingsvraagstukken en opdrachtgeverschap**

### **Rekening houden met diversiteit**

Er zijn verschillende categorieën van ambachtsbedrijven en kleinschalige bedrijvigheid.

Het is goed om daar bij de huisvestingsideeën rekening mee te houden.

Vestiging in stedelijke centrumgebieden zou vooral geschikt zijn voor ambachtelijke ondernemingen die gericht zijn op consumenten. Het voordeel voor het bedrijf is de afzetmarkt, het voordeel voor het centrumgebied is de toegenomen levendigheid, het trekken van nieuwe bezoekers en de uitstraling.

Een uitdaging in deze gebieden zijn de vaak hoge huren. Vooral op etages en buiten het hart van het centrum, zoals in aanloopstraten, kunnen huren op een niveau liggen die mogelijkheden biedt voor bepaalde ambachten.

Daarom is het verstandig ook te kijken naar gebieden zoals wijkcentra, zeker voor ambachten en kleinschalige bedrijven die misschien minder commercieel of minder consumptief zijn ingericht, zoals een zakelijke dienstverlener of een museale maker. Die zijn wellicht niet direct op consumenten gericht, maar kunnen wel degelijk levendigheid en inkomsten toevoegen.

### **Vergunningen en eisen**

Bij de vraag of vestiging in het centrum wenselijk en haalbaar is spelen ook andere factoren een rol. Dit betreft vooral de verschillende eisen en vergunningen van de gemeente. Deze gaan over bestemmingsplannen en zaken zoals bereikbaarheid (voor klanten en leveranciers), milieu-eisen (op het gebied van geluid, gevaarlijke stoffen et cetera) en openingstijden.

### **Financiële constructies**

Wanneer er de ambitie is om een centrumgebied te versterken, kan dat aanleiding zijn om financiële constructies te bedenken die de huisvesting van ambachten financieel mogelijk maken.

Duidelijke voorbeelden daarvan zien we nog niet in centrumgebieden. Ter inspiratie kunnen we wel kijken naar projecten in stadsrandgebieden. In minder aantrekkelijke gebieden worden soms culturele hotspots ontwikkeld door tijdelijk lagere huren te bieden aan kunstenaars of ambachten. Hiermee wordt een terrein gereedgemaakt voor verdere ontwikkeling (placemaking). Nadeel is dat dit vaak tijdelijke constructies zijn.

## City Deal Dynamische Binnensteden

Op landelijke niveau onderzoekt het programma City Deal Dynamische Binnensteden (Agenda Stad van het Ministerie van Binnenlandse Zaken) welke constructies er mogelijk zijn om vestiging in centrumgebieden financieel mogelijk te maken voor partijen die de 'normale' hoge huren niet kunnen opbrengen, maar wel sociale of culturele waarde toevoegen. De premisse is dat dit via de markt niet vanzelf gaat.

Deze City Deal zoekt ook de verbinding met institutionele beleggers. Omdat de winkelmarkt een hoger risicoprofiel heeft gekregen, is het zinvol met beleggers te kijken naar andere categorieën vastgoed, zoals voor ambachtelijke bedrijven. Als dit een gunstiger risico-rendementsprofiel oplevert, kan dat de mogelijkheden voor investeringen verruimen.



## Rozet

Bijzondere ontmoetingsplek in de Arnhemse binnenstad

Cultuur- en ontmoetingscentrum Rozet is gevestigd in een opvallend, modern gebouw, ontworpen door Neutelings Riedijk Architecten. Het werd in 2014 door BNA uitgeroepen tot het Beste Gebouw van Nederland. Qua uitvoering en exploitatie is het één van de duurzaamste gebouwen in Arnhem. Het ligt aan de westelijke rand van het kernwinkelgebied, vlakbij het NS- en busstation.

Belangrijkste dragers zijn de Openbare Bibliotheek, erfgoedcentrum Arnhem/Gelderland, vergader- en cursusruimten, een klein auditorium en horeca. Daarnaast hebben de Volksuniversiteit, Kunstbedrijf Arnhem, de kunstuitleen en een fraai dakterras er een plek. Er worden regelmatig debatten, exposities en evenementen georganiseerd. Door de locatie en de uitnodigende entree is het laagdrempelig voor bezoekers.

Belangrijke missie van Rozet is het 'stimuleren van ontmoetingen tussen Arnhemmers en Gelderlanders uit alle geledingen, waardoor onverwachte blikwisselingen kunnen ontstaan'. Hiermee verbreedt Rozet de verzorgingsfunctie van de Arnhemse binnenstad op bijzondere wijze.

Rozet is ontworpen als een 'verticale verlenging' van de stedelijke route (winkelstraat), vanaf maaiveld tot op het dak. De binnenstraat is ingericht als een publieke galerij en verbindt alle functies van het gebouw, met attractieve publieke ruimten.

Kijk voor meer informatie op de website.

Bron: BRO





## Opdrachtgeverschap

**Ambachtelijke ondernemers** hebben belang bij een geschikte en betaalbare ruimte. Daarbij kijken ze vooral:

- Vanuit kostenperspectief; of een andere locatie tot meer opbrengsten zou leiden, wordt niet vaak meegenomen in de beslissing.
- Individueel: ambachtelijke ondernemers zijn niet of nauwelijks georganiseerd als het gaat over het thema huisvesting. Bovendien is het een diverse categorie met verschillende locatievoorkeuren. Daardoor is er weinig georganiseerde kennis, belangenbehartiging of professioneel opdrachtgeverschap vanuit deze afnemersgroep.

**Vastgoedbedrijven** richten zich vooral op specifieke deelmarkten (wonen, kantoren, winkels). Hun ervaring met ambachtelijke ondernemers is beperkt. Zij hebben bijvoorbeeld wel kennis van winkels, hun functioneren en hun huisvestingseisen en -mogelijkheden. Ook vastgoedbedrijven die zich richten op bedrijventerreinen (onder andere logistiek) hebben geen specifieke kennis van het functioneren en van de huisvestingseisen van ambachtelijke bedrijven.

Huisvesting voor ambachtelijke bedrijven is geen zelfstandige beleggingscategorie. Daardoor zijn er binnen vastgoedbedrijven geen specialisten die zich richten op dit soort vastgoed.

## Voorbeelden en randvoorwaarden

De laatste jaren zijn er projecten gerealiseerd voor een breder spectrum aan gebruikers (naast ambachtelijke makers ook de creatieve sector en makers van kunst en cultuur) die als voorbeeld kunnen dienen. Vaak vinden deze plaats aan de rafelranden van de stad, op oude bedrijfslocaties en met benutting van oude, karaktervolle gebouwen. In veel gevallen gaat het hierbij om gedeeld opdrachtgeverschap, bijvoorbeeld tussen de eigenaren, gebruikers en gemeente.

Een voorbeeld is de NYMA-locatie in Nijmegen. Daar zijn in het VASIM gebouw 150 makers neergestreken: naast culturele ook ambachtelijke ondernemers. Van dit project kunnen we veel leren. Het project had onder andere een goede kwartiermaker.

Dit is een onafhankelijk persoon, die werkt vanuit het gezamenlijke belang. Hij of zij brengt mensen bij elkaar en zorgt dat er voortgang in het project zit. Een gemeente kan bijvoorbeeld een stimulerende rol spelen door een kwartiermaker aan te stellen en te betalen.



## NYMA Nijmegen

*Hotspot voor 150 creatieve makers in het Vasim-complex*



In Nijmegen kwam nabij het Honigcomplex ook het NYMA-terrein beschikbaar. Hier vestigden zich in het Vasim-gebouw sinds 2000 diverse kunstenaars en creatieve ondernemers op basis van een tijdelijke bruikleenovereenkomst. Zij vervulden hiermee een rol als placemakers.

Bij de herontwikkeling van dit terrein is de ambitie geformuleerd hier een culturele hotspot te creëren en is gezocht naar een manier om de pioniers een rol te geven in de situatie na herontwikkeling.

De gemeente was eigenaar van dit terrein en de opstallen en was initiatiefnemer voor de start van het ontwikkelproces. Daarbij heeft de gemeente ook de eerste kosten van planvorming grotendeels voor haar rekening genomen. Vertrekpunt was om culturele, creatieve (en ambachtelijke) ondernemers hier een plek te geven. Om deze ambitie waar te maken, hebben beoogde toekomstige gebruikers een gelijkwaardige rol kregen in het ontwikkelproces.

In dat proces werkten verschillende partijen samen: de gemeente als initiator en eigenaar van de locatie, een ondernemerscoöperatie als vertegenwoordiger van beoogde gebruikers en Lingotto (met Klok-groep) als ontwikkelaar en realisator. Om tussen die partijen een samenwerking te organiseren op basis van het bijzondere vertrekpunt, is ervoor gekozen om als vierde partij een kwartiermaker in te schakelen.

Hybride eigendom, sociale ondernemershuur en het vormen van een community waren enkele van de belangrijke uitgangspunten. Dat maakte dit ontwikkelproces bijzonder, met betrokkenen die allemaal buiten hun comfortzone moesten treden om de ambitie waar te maken. De kwartiermaker was hierin cruciaal.

## 6.6 Relatie met centrumgebieden en met retail

Centrumgebieden en retailondernemers kunnen baat hebben bij de komst van ambachtelijke en kleinschalige ondernemers in centrumgebieden. Andersom kunnen ambachtelijke ondernemers in centrumgebieden profiteren van de aanwezige faciliteiten zoals parkeergelegenheid, en contact met consumenten.

Dit geldt vooral voor ambachtelijke bedrijven die:

- kleinschalig zijn;
- een verzorgende functie hebben voor bewoners/bezoekers;
- bijdragen aan levendigheid met onder meer een open pui.

In de praktijk zien we hier al voorbeelden van, bijvoorbeeld ambachtelijke slagers of kappers. Het verdient echter aanbeveling om verder te kijken dan de bekende categorieën.

(On)betaalbaarheid kan een belemmering zijn. Vanuit het oogpunt van relevantie en om de huren betaalbaar te houden, is het interessant om te zoeken naar synergie op functies. Een winkel met cosmetica, een schoonheidsspecialist en een goudsmid kunnen elkaar bijvoorbeeld versterken. Ook ambachtelijke bedrijven onderling kunnen zich bundelen en daarmee hun positie versterken. Het is daarom zinvol te onderzoeken of er clustering mogelijk is, met andere retailondernemers of ambachtelijke ondernemers. Het delen van faciliteiten of kosten kan kansen bieden.

## 6.7 Waar liggen kansen

### Organisatie

Ambachtelijke ondernemers zijn op lokaal niveau nauwelijks georganiseerd. Deze categorie van gebruikers van ruimte is in meerdere opzichten sterk versnipperd. In de sector zelf en bij vastgoedondernemingen is nauwelijks kennis van locatie- en pandvraagstukken.

Een brancheorganisatie zoals AmbachtNederland speelt een belangrijke rol. Zij kunnen deze ondernemers meer zichtbaar maken en meer professioneel overleg en samenwerking organiseren, ook op het gebied van waardevolle concepten voor huisvesting.

De eerder genoemde City Deal Dynamische Binnensteden besteedt ook aandacht aan ambachten als belangrijke partijen voor het centrum.

### Clustering

Clustering van ambachtelijke bedrijven schept meer mogelijkheden voor huisvesting. Ondernemingen kunnen dan kosten en faciliteiten delen. Bovendien kunnen de ambachten elkaar inhoudelijk versterken en daarmee een dynamiek creëren die leidt tot meer beleving voor bezoekers.

Ook een clustering op functie, tussen ambachten, retail en diensten die elkaar kunnen versterken, schept nieuwe mogelijkheden voor huisvesting.

Wanneer gemeenten de wens hebben om een gebied te verlevendigen, kunnen zij hier in hun plannen op sturen. Een hele concrete manier is het aanstellen van een kwartiermaker voor een bepaald gebied.

### Opdrachtgeverschap

Wanneer er een lage organisatiegraad is, is het ook lastig om professioneel opdrachtgeverschap te realiseren. Er is wel een manier om dat op te lossen. Wanneer partijen elkaar hebben gevonden en de wens hebben om een bepaald project te realiseren, kunnen zij een professionele ontwikkelaar inschakelen. Een dergelijke ontwikkelaar heeft kennis, contacten en de organisatie om een project te begeleiden, binnen de uitgangspunten die door de belanghebbenden zijn geformuleerd. Een ontwikkelaar hoeft hierbij niet altijd de risicodager te zijn maar kan ook in een adviesrol zijn expertise inzetten.

### Creatieve financiële concepten

De ruimte voor huisvestingslasten is beperkt, zeker gelet op huren in of bij centrumgebieden. Nieuwe concepten, inclusief een integrale benadering van de financiële dimensie, kunnen nieuwe mogelijkheden scheppen. Daarbij kunnen we ter inspiratie kijken naar projecten buiten het centrum. Ook is het zinvol met institutionele beleggers te overleggen over deze categorie vastgoed, zoals nu binnen de City Deal Dynamische Binnensteden gebeurt. Tot slot moeten we niet vergeten dat veel vastgoed in handen is van individuele eigenaren, die vaak oog hebben voor het maatschappelijke belang en autonoom zijn in hun beslissingen over de financiële voorwaarden van een pand.





dag week maand bladen

strips

12 Vrijheid, steengroep  
en verlicht

Heringsboek  
1940

buitenlands  
← Taalhuis →

HALLUIS



# 7. Zorg

## 7.1 Schets van de sector

### Omvang

De zorgsector heeft een enorme omvang. Begin 2023 werkten in Nederland ruim 1,6 miljoen mensen in zorg en welzijn, dat is ca. 15% van de werkenden in ons land (CBS). Dit zal de komende jaren alleen maar toenemen omdat de zorgvraag door de vergrijzing groeit.

### Categorieën

De zorg kan op verschillende manieren gesegmenteerd worden. In relatie tot huisvestingsvraagstukken kiezen we in dit rapport voor de volgende onderverdeling.

- Eerstelijnszorg: zorgverleners waar je zonder verwijzing heen kunt: huisarts, tandarts, fysiotherapeut, apotheker, maatschappelijk werker, wijkverpleegkundige en thuiszorg;
- Paramedische zorg: gericht op het beter functioneren van het lichaam en het op peil houden van gezondheid. Zo'n 44.000 paramedici werken in een eigen praktijk of in een instelling, zoals: ergotherapeut, oefentherapeut (Cesar, Mensendieck), podoloog, mondhygiënist, logopedist, diëtist, audioloog, verloskundige, kraamhulp.
- Alternatieve zorg: wordt verleend door vrij gevestigde zorgverleners, zoals: acupuncturist, homeopaat, antroposofische geneeskunde, natuurgeneeskunde, oosterse geneeskunde, psychosociaal zorgverlener, alternatieve beweegzorg, chiropractor, haptotherapeut, manueel therapeut, osteopaat.
- Op het snijvlak van zorg en verzorging met commerciële inslag zijn er diverse zorgverleners, zoals: pedicure, nagelstylist, huidtherapeut, steunkousen, thuiszorgwinkel (medische hulpmiddelen).
- Tweedelijnszorg: gespecialiseerd zorgverleners waarvoor een verwijzing nodig is, zoals medisch specialisten in ziekenhuizen en instellingen. Het kan ook gaan om paramedische specialisten zoals de orthodontist, of andere behandelaars. Dit betreft niet alleen traditionele ziekenhuizen, maar in toenemende mate ook private (commerciële) klinieken.
- Derdelijnszorg: zorg in academische ziekenhuizen en specialistische behandelcentra.
- Residentiele zorg: verblijf in een verzorgingshuis (met beperkte zorg) of verpleeghuis (met verzorging en verpleging) voor mensen die langdurige en intensieve zorg nodig hebben.

De verschillen tussen aard, schaal en locatie van de benodigde huisvesting zijn groot. De meeste kansen in het centrum zijn er voor zorgverleners die zich direct richten op individuen, zoals eerstelijnszorg, paramedische zorg, alternatieve zorg en verzorging met een commerciële inslag. Zij kunnen nieuwe bezoekers trekken en profiteren van de aantrekkingskracht van winkels en andere centrumfuncties.

## 7.2 Organisatie

### Landelijk

Er zijn veel organisaties in de zorgsector, niet alleen brancheorganisaties voor alle afzonderlijke zorgprofessionals maar ook allerlei andere verbanden en platformen met specifieke rollen.

Een daarvan is de Landelijke Huisartsen Vereniging (LHV). De LHV heeft een verkenning gedaan van de problematiek op het gebied van huisvesting van huisartsen. Dit is een globale analyse van de problemen waar huisartsen tegenaan lopen. Zij hebben ook, samen met het ministerie van VWS, de Vereniging Nederlandse Gemeenten, InEen, Zorgverzekeraars Nederland, de Nederlandse Zorgautoriteit, het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de handreiking 'Huisvesting huisartsen en gezondheidscentra' opgesteld. Deze is bedoeld om huisartsen te ondersteunen bij de zoektocht naar geschikte huisvesting, onder meer door samenwerkingspartners (zoals gemeenten en zorgverzekeraars) te informeren over wat zij voor huisartsen kunnen doen.

Deze handreiking gaat vooral in op duiding van de problematiek en op de rollen die partners in de keten hebben. Vervolgstappen naar verbreding van de opgave, verbindingen buiten de sector, nieuwe concepten en waardeperspectief, zijn nog niet gezet.

De huisvestigingsproblemen van huisartsen staan ook in de belangstelling van de media, met name het gebrek aan beschikbaarheid en de hoge kosten in stedelijke gebieden.

### Regionaal

Er zijn veel regionale samenwerkingsverbanden in de zorg. Zowel eendimensionaal (bijvoorbeeld alleen huisartsen) als zorggroepen met meerdere disciplines.

Een voorbeeld is de organisatie Humo voor huisartsen in Oost-Brabant. Zij werken aan programma's die voor alle huisartsen in de regio relevant zijn en aan collectieve afspraken voor samenwerking met andere zorgorganisaties zoals GGZ en ouderenzorg, en met ketenpartners zoals paramedici en het regionale ziekenhuis. Geleidelijk breidt de rol van Humo zich verder uit, gestuurd door concrete vragen van de leden. Zo wordt (schoorvoetend) meegedacht over de benodigde capaciteit in de regio en in het verlengde daarvan ook over locatie- en pandvraagstukken.

Organisaties zoals Humo hebben niet de taak, noch de capaciteit om hierover te adviseren. Hoewel elke regio wel een of meerdere van dergelijke regionale organisaties heeft, is de ene actiever bezig met huisvestingsvraagstukken dan de ander. De meerderheid heeft zeer beperkte kennis van vastgoed. Maar door hun bekendheid met zorgpartijen in de regio kunnen zij wel een rol spelen in het overleg tussen zorgpartijen enerzijds en partijen actief in vastgoed en in centrumgebieden anderzijds.

### Zorgverzekeraars

De grootste uitdaging in deze sector is de sterk groeiende zorgvraag, de enorme groei van kosten die daarmee gepaard gaat en personeelstekorten. Veel inspanning in de sector is op deze vraagstukken gericht. De zorgverzekeraars, die sterk sturend zijn voor de organisatie van de sector, spelen hierin een grote rol. Zij richten zich hierbij vooral op schaalvergroting, samenwerking en efficiëntie.



## 7.3 Financiering

### Rol van zorgverzekeraars

Verzekeraars hebben een sterk sturende invloed op de organisatie van de zorg via het stelsel van vergoedingen. De opbrengsten voor zorgverleners zijn aan limieten gebonden. Dit stelt grenzen aan wat aan huisvesting uitgegeven kan worden.

Huisartsen bijvoorbeeld krijgen vanuit de zorgverzekeraars een vastgestelde vergoeding voor huisvesting. Door de prijsstijgingen van de afgelopen jaren, zijn de kosten hoger dan de vergoeding. Aangezien huisartsen als 'zelfstandig ondernemer' worden gezien, worden ze geacht ruimte te hebben om iets meer te betalen voor hun huisvesting dan ze vergoed krijgen. Dat is ook zo; er is ruimte voor het betalen van een marktconform tarief; maar dan wel marktconform naar maatstaven van de zorg.

De vergoeding houdt overigens geen rekening met regionale verschillen. Het huren of kopen van praktijkruimte in Amsterdam is vele malen duurder dan in Oost-Drenthe, terwijl de vergoeding hetzelfde is.

Willen ondernemers voordeel creëren, dan kan dat dus alleen via creatieve oplossingen (zoals samenwerkingen) die tot kostenvoordeel of waardecreatie leiden.

Voor zorgverlening die niet onder het vergoedingenstelsel van verzekeraars valt, ligt dit uiteraard anders. Zij bepalen zelf hun tarieven en opereren meer als commerciële ondernemers.

### Creatieve mogelijkheden

Er zijn op dit moment weinig creatieve oplossingen bekend om financiële ruimte te vinden voor aanpassing, vernieuwing en verbetering van huisvesting in de zorg.

Die mogelijkheden kunnen liggen op het terrein van kostenefficiëntie, een slim vastgoedconcept, synergievoordelen door samen te werken met andere (zorg)partijen of door andere keuzes te maken ten aanzien van financiering van het vastgoed. Ook de locatiekeuze kan daarin een rol spelen.

Gezien de eerder geschetste situatie zijn die mogelijkheden wel beperkt.

### Zorgvastgoed als beleggingscategorie

Al jaren wordt eraan gewerkt om zorgvastgoed tot een op zichzelf staande categorie te maken in de vastgoedbeleggingsmarkt. Dit kan ertoe leiden dat er meer aandacht is voor de wensen, eisen en kansen in deze markt.

Dit begint vruchten af te werpen waardoor zorgvastgoed geleidelijk meer in beeld komt bij vastgoedpartijen. Daar moet direct bij aangetekend worden dat veel partijen, zoals investeerders in winkelvastgoed, door gebrek aan kennis en gevoel van onzekerheid nog altijd afstand houden tot gebruikers uit de zorgsector.

## De conceptuele en integrale aanpak van HevoFame

*De woonzorgmarkt benaderen vanuit een waardeperspectief*

Woonzorgprojecten worden vaak sterk gestuurd vanuit operationele uitgangspunten en omvangrijke pakketten richtlijnen die van hogerhand zijn vastgesteld. Vaak zijn veel gespecialiseerde adviseurs betrokken, die ieder op hun eigen domein het beste nastreven. Zo'n proces leidt meestal tot een gebouw dat aan de voorwaarden voldoet maar waarin veel kansen worden gemist.

Een integrale benadering kan zorgen dat er meer functionele, ruimtelijke en financiële voordelen worden geboekt. Daarvoor is nodig dat een professionele opdrachtgever met mandaat de ruimte heeft om naar de opgave als geheel te kijken. Door te werken vanuit een concept wordt een traditionele, topdown, op basis van regelgeving gestuurde, aanpak ontweken.

HevoFame is een landelijk opererende planontwikkelaar, gespecialiseerd in het ontwikkelen van woonconcepten voor kwetsbare mensen. Daarbij hanteren zij een waardeperspectief. Ze sturen niet op onderdelen maar kijken naar het grote geheel. De focus is daarbij op een breder palet van mogelijkheden en oplossingen waardoor projecten (toch) mogelijk worden.

Vragen die ze zich in dat proces bijvoorbeeld stellen zijn: Levert aanpassing van het ontwerp meer kwaliteit op? Wordt het beter en completer als we anders programmeren? Zijn slimme combinaties mogelijk, moet de opgave groter worden? Moeten we andere dimensies meenemen om iets wat niet lukt toch mogelijk te maken?

Voor de gebruikers betekent dit dat veel meer plan- en omgevingsdimensies worden meegenomen die tot een betere woonomgeving leiden. Niet alleen een goede woning, maar ook voorzieningen die in hun dagelijks leven belangrijk zijn.

Voor zorgorganisaties ontstaat een resultaat met hogere kwaliteit en extra waarde, vooral op lange termijn. Dat geldt voor alle dimensies van hun opereren: gebouw, programma, organisatie en financiën.

Scan de QR-code en bekijk de impressie.



## 7.4 Rol van de gemeente

### Integraal Zorg Akkoord

De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) ondertekende in 2022 het Integraal Zorg Akkoord. In het Integraal Zorgakkoord staan afspraken tussen de overheid en een groot aantal partijen in de zorg. Het doel is de zorg in Nederland te verbeteren en voor te bereiden op de toekomst.

Met de ondertekening van het IZA hebben gemeenten toegezegd zich in te zetten voor zaken zoals preventie, een regionale preventie-infrastructuur en het verbeteren van de samenwerking tussen de eerstelijnszorg en het sociaal domein. Ze hebben formeel geen directe rol in de organisatie en financiering van de lokale zorginfrastructuur, zoals wel het geval is in de culturele sector.

### Meer aandacht voor zorg in centrum

Gemeenten houden zich natuurlijk wel bezig met de organisatie van de lokale zorg. Een punt van aandacht is dat in bepaalde delen van de stad sprake is van onderbezetting met zorgverleners. Het aanbod aan zorgverleners in en rond centrumgebieden houdt vaak geen gelijke tred met de groei van het inwonertal. Steeds meer zijn gemeenten zich hiervan bewust en nemen de planning van voorzieningen actiever mee in ruimtelijke plannen. Dit is ook belangrijk in opgaven rond plintprogrammering. Bij het wegvallen van winkels wordt eerder gedacht aan herinvulling met zorgverleners.

### Adviespraktijk

Parallel hieraan maakt de adviespraktijk een ontwikkeling door op dit gebied. Vooral bureaus die al een rol spelen in onderzoek naar – en planning van winkels, manifesteren zich nu ook op het gebied maatschappelijke voorzieningen, waaronder zorg. Daarbij worden ook data-gedreven methodieken ontwikkeld. Gemeenten en vastgoedbedrijven maken hier steeds meer gebruik van.

## 7.5 Locatie- en huisvestingsvraagstukken en opdrachtgeverschap

### Individuele aanpak

In veel zorgorganisaties worden vraagstukken met betrekking tot locatie en pand individueel aangepakt. Een huisvestingsbehoefte wordt omgezet in een (eigen) programma van eisen, met specifieke sectorale randvoorwaarden en richtlijnen. Afhankelijk van schaal en aard van de opgave worden meer of minder adviseurs voor onderdelen van de opgave aangetrokken. Die krijgen ieder de taak om binnen hun eigen domein te optimaliseren. Er wordt vooral binnen de eigen sector gekeken naar voorbeelden voor de wijze waarop vergelijkbare huisvestingsopgaven zijn aangepakt.

### Kansen voor bredere aanpak

Een integrale benadering van huisvestingsvraagstukken waarin creatiever naar het samenspel van alle fysieke, functionele, organisatorische en financiële dimensies van de opgave wordt gekeken, biedt kansen. Dan worden er mogelijkheden zichtbaar om meerwaarde te realiseren. Of om met beperkte budgetten meer mogelijk te maken. Veranderende organisatie

Relevant is dat op veel plekken in de zorg sprake is van verbreding van disciplines (in praktijken van huisartsen en tandartsen) en dat het ondernemerschap in de zorg aan verandering onderhevig is. Jonge artsen en zorgverleners kiezen er vaker voor geen 'praktijkhouder' te worden. Dit betekent meer werk in dienstverband waardoor de fysieke organisatie van de zorg verandert. Zo ontstaat een vertrekpunt voor een meer zakelijke benadering van vastgoed en dit versterkt de ontwikkeling van zorgvastgoed als zelfstandige beleggingscategorie.



## Opdrachtgeverschap

In zorgorganisaties wordt het opdrachtgeverschap nauwelijks tot niet uit handen gegeven. Dit geldt voor nieuwbouw van grote instellingen tot herhuisvesting van kleine eerstelijnszorg praktijken in bestaand vastgoed in centrumgebieden. Door meer advies en kennis van professionele ontwikkelaars te betrekken, ontstaan er meer kansen, zowel functioneel als financieel. Dat kan zelfs leiden tot gedelegeerd opdrachtgeverschap, binnen vooraf vastgestelde kaders.

## Wijkwinkelcentrum De Grote Wielen in Rosmalen

*Minder retail, meer zorg*

De ontwikkeling van wijkwinkelcentrum De Grote Wielen in de gelijknamige nieuwbouwwijk in Rosmalen werd jaren geleden gestart. Het idee was dat op de in totaal 8.000 m<sup>2</sup> bruto vloer oppervlak (bvo) vooral winkels zouden komen. Door de veranderende markt is dit plan aangepast.

Op 28 september 2024 werd De Grote Wielen geopend. Het wijkwinkelcentrum bestaat nu uit 2 supermarkten van in totaal 4.500 m<sup>2</sup> bvo en een aanvullend winkelaanbod van 7 winkels, vooral met dagelijkse signatuur maar bijvoorbeeld ook een fietsenwinkel. Verder zijn er 3 horecazaken en een kapsalon. Vooral opvallend is het grote aandeel dat zorg nu heeft in dit centrum, met een huisarts en gezondheidscentrum, een praktijk voor fysiotherapie, een apotheek en een tandarts.

De horeca oriënteert zich sterk op de nabijgelegen recreatieplas en voegt daarmee extra waarde toe.

Dit samen creëert een bredere oriëntatie vanuit het marktgebied op dit centrum en zorgt ook voor efficiënt dubbelgebruik van faciliteiten voor bereikbaarheid, parkeren en openbaar gebied.



## 7.6 Relatie met centrumgebieden en met retail

### Kansen

Vooraf voor kleinere (eerstelijns) zorgverleners en paramedici zijn er mogelijkheden voor vestiging in centrumgebieden. De eigenschappen die dit kansrijk maken zijn:

- relatief kleine huisvesting nodig;
- oriëntatie op cliënten uit de omgeving;
- mogelijke synergie met andere functies in de buurt.

Voor de consument is het vooral waardevol dat die voorzieningen kan combineren. Relevant voor de exploitanten van diverse functies (retail, horeca) is dat andere functies bijdragen aan bekendheid van de plek, bezoeksstromen en levendigheid. Op veel manieren is dus win-win mogelijk.

### Aandachtspunten

Hierbij moet aangetekend worden dat diverse zorgverleners aanvullende eisen hebben die vestiging in (delen van) centrumgebieden lastig maken of waarvoor oplossingen noodzakelijk zijn. Denk aan:

- toegang voor mindervaliden;
- enig parkeren dicht bij de entree;
- toegang voor ambulance.

Vestiging op etage is mogelijk maar vereist een lift.

Verder is de daglichtsituatie vaak complex omdat in concepten voor eerstelijnszorg en paramedici vaak sprake is van meerdere kleine kamers. Winkelvastgoed heeft meestal een beperkt front en een diepe lay-out met weinig daglicht. Om dit op te lossen zou aanpassing van het vastgoed nodig zijn.

Vaak zijn er beperkte mogelijkheden om huisvestingslasten te dragen. De meeste ondernemers in de zorg kunnen geen btw terugvorderen, dat maakt dat de huur (die wel met btw belast is) relatief hoger uitvalt dan voor ondernemers die de btw wel terugkrijgen.

In veel gevallen hebben zorgverleners te maken met technische regelgeving voor hun huisvesting.

### Aantrekkelijk voor verhuurders

Verhuurders zien zorgverleners steeds vaker als een aantrekkelijke categorie vanwege de zekerheid van lange huurtermijnen en het relatief lage risico ten opzichte van retail: 'een huisarts gaat niet zomaar failliet'.

### De kozijnenapotheek

*Extra vestiging voor consumenten*

Deze kozijnenleverancier uit Noord-Holland richtte zich voorheen alleen op aannemers, een b2b-markt waarbij de vestiging op een bedrijventerrein in Uitgeest prima past. Inmiddels breidt het bedrijf zijn doelgroep uit naar consumenten. Daarom opende het nog een vestiging, ditmaal in de binnenstad van Hoorn.



## 7.7 Waar liggen kansen

### Samenwerken met organisaties van zorgverleners

Zorgverleners opereren vooral binnen hun eigen vakgebied en vaak individueel. Er zijn wel landelijke en regionale samenwerkingsverbanden, zoals de LHV. Zulke organisaties hebben aandacht voor uitdagingen op het gebied van huisvesting, maar niet de contacten om deze zelf op te lossen. Het is de moeite waard om deze organisaties te betrekken in de ontwikkelingsopgaven van centrumgebieden. Zij hebben een binding met verschillende zorgverleners en zien het belang van goede huisvesting en zichtbaarheid van zorgverleners.

### Ondernemerschap

Van veel zorgverleners wordt verlangd dat zij ook als ondernemer denken en handelen terwijl ze dat eigenlijk niet zijn. Het kan deze partijen helpen om bij locatie- en pandvraagstukken eerder professionele ontwikkelaars in te schakelen. Zij kunnen huisvestingsopgaven op een meer conceptuele en integrale manier benaderen. Daarmee is het mogelijk meer waarde te creëren voor zorgondernemers zelf en voor de omgeving.

### Financiële mogelijkheden

Het hangt heel erg van het soort zorgverlener af wat de mogelijkheden zijn om de huren binnen centrumgebieden te kunnen betalen.

Hier liggen wel kansen. Voor verhuurders zijn zorgverleners een relatief aantrekkelijke categorie, waar meer belangstelling voor komt.

Door als zorgpartij huisvestingsopgaven integraal te bekijken, is het mogelijk kosten te delen en samen meer meerwaarde te creëren. De gemeente kan een rol spelen, door bij de ontwikkeling van centrumgebieden meer te sturen op de sociale meerwaarde die zorgverleners kunnen bieden.

### Medisch centrum De Brink in Empel

*Paramedische diensten boven de supermarkt*

Empel is een voormalige zelfstandige gemeente met 6.600 inwoners, en al lang onderdeel van de gemeente Den Bosch. Het centrum heeft een ontspannen opzet: in lintvorm aan de doorgaande route, ruim en groen en gemengd met wonen. Het aanbod beperkt zich tot dagelijkse voorzieningen voor de eigen inwoners.

In 2007 is in het hart van het centrum een nieuwe supermarkt gebouwd. Als onderdeel van die ontwikkeling zijn ook een aantal woningen en een medisch centrum gerealiseerd. Dat centrum zit op de eerste etage boven de supermarkt. Op de begane grond heeft het centrum een heldere eigen entree: vandaar is de etage met een lift toegankelijk. Dit centrum heeft geen eerstelijns zorg maar is opgebouwd uit praktijken van paramedische dienstverleners: fysiotherapie, ceasar oefentherapie, podotherapie, vrouwenzorg, diëtik, logopedie, osteopathie.

Dit cluster is een extra bestemming in het centrum en maakt vooral buiten de drukste winkelmomenten gebruik van aanwezige parkeerruimte. Bovenal is dit een voorbeeld van hoe ruimte op een etage (met lagere huurprijs) effectief benut kan worden.



# 8. Bevindingen en aanbevelingen

## 8.1 Meer dan alleen winkels

*Het is een automatisme om in een winkelgebied alleen te kijken naar (her)invulling van panden met winkels. Gemeenten en vastgoedprofessionals die actief zijn om centrumgebieden te ontwikkelen kunnen meer waarde creëren door ook andere relevante functies toe te voegen. Het is belangrijk om daarbij te denken als een ontwikkelaar: conceptueel en integraal.*

Denk niet alleen in 'oplossen van winkelleegstand' maar onderzoek welke relevante functies waarde kunnen toevoegen voor bewoners en/of voor bezoekers. Zo bouw je aan een **moderne agora**, een actuele plek voor ontmoeting en voor de uitwisseling van goederen en gedachten. De oproep is eigenlijk: bel ook eens iemand anders wanneer je een gebruiker voor een (winkel)pand zoekt.

Daar moet je wel wat huiswerk voor doen:

- Onderzoek de huidige situatie. Het BAG register (Basisregistratie Adressen en Gebouwen) laat zien welke sectoren/categorieën activiteiten er zijn en kan inspiratie bieden voor invulling van panden in centrumgebieden.
- Schets de veranderende rol, betekenis en relevantie van de verschillende deelmilieus in het centrum.
- Vertaal dat in een visie en profielen voor de invulling van die gebieden.
- Formuleer een strategie voor totstandkoming daarvan en zorg dat hier kennis en capaciteit voor aanwezig is.
- Stap buiten de geijkte paden van partijen waarmee je spreekt en zakendoet. Verdiep je ook in andere functiedomeinen en ontwikkel aanpakken en instrumentarium om de verbrede programmering in de praktijk mogelijk te maken.

### Wie is aan zet?

De **gemeente** vormt beleid inzake de ontwikkeling van de verschillende centrumgebieden en overziet de belangen van alle partijen. Vaak zal de gemeente de kaders scheppen voor gebiedsontwikkeling. Zij kunnen ook zorgen dat de juiste partijen betrokken worden.

**Vastgoedeigenaren** zijn vaak verantwoordelijk voor ontwikkeling van (delen van) centrumgebieden. Het is aan hen om daarbij een integrale benadering te kiezen, waarin verder gekeken wordt dan winkels en horeca.

**Huurders** die zich organiseren kunnen ervoor kiezen een professionele ontwikkelaar te betrekken om een integrale benadering mogelijk te maken.

## 8.2 Organisatie op huisvestingsvraagstukken

*Samen vorm geven aan centrumgebieden lukt alleen als ieder daarmee uit de voeten kan. Daarvoor moet je de eisen, het functioneren en de perspectieven van partners uit andere sectoren doorgronden.*

Ondernemers en vastgoedeigenaren in centrumgebieden weten elkaar vaak wel te vinden en komen samen in bijvoorbeeld ondernemersverenigingen.

In andere sectoren, zoals kunst & cultuur, ambachten en zorg is die organisatiegraad minder groot en vaak niet gericht op huisvestingsvraagstukken. Meer organisatie op dit vlak kan deze partijen wel een stem geven en een plek aan tafel bij het (her) inrichten van centrumgebieden. Dat is aan te bevelen op twee niveaus:

- Lokaal en regionaal, om direct mee te praten over lokale huisvestingsplannen.
- Landelijk/centraal: om op strategisch niveau invloed te krijgen en kennis te delen over perspectieven en (on-)mogelijkheden op gebied van huisvesting.

### Wie is aan zet?

**Ondernemers in cultuur, ambachten en zorg** zijn nog beperkt georganiseerd op het onderwerp huisvesting. Het is aan hen om huisvesting op de gemeenschappelijke agenda te zetten en in gesprek te gaan met gemeenten en ontwikkelaars.

Zolang niet uit die sectoren zelf het initiatief komt om zich te organiseren en breder te oriënteren op huisvestingsvraagstukken, kunnen gemeenten en lokale winkel- en vastgoedondernemers proberen die stap te zetten door het contact te leggen.

Landelijke organisaties kunnen hun (lokale) leden adviseren om breder naar vraagstukken op gebied voor huisvesting te kijken en contact te leggen met andere lokale partners.

### Stichting &

De recent opgerichte Stichting & is een verband van enkele tientallen, met name cultuureducatie- en bibliotheekorganisaties. Bijvoorbeeld Rozet Arnhem, Huis73 Den Bosch, De Nieuwe Kolk Assen en Cultuurbedrijf Noordoostpolder.

Zij positioneren zich als 'MFCO+' (multifunctionele culturele organisaties +). Ze zoeken samenwerking in deze stichting om vorm en inhoud te geven aan hun bedrijfsvoering en hierin een professionaliseringslag te maken. Een van hun doelen is de krachten bundelen om ook huisvestingsissues meer samen op te pakken en een meer professioneel opdrachtgeverschap te ontwikkelen.



## 8.3 Ontwikkel functieflexibel

*Streef op alle plekken waar dit nu of in de toekomst relevant is naar een onderbouw (plint, vaak ook 1e etage) met functieflexibiliteit.*

Dat is te bereiken door te kiezen voor een toekomstbestendige maatvoering en vormgeving, door te zoeken naar een goede balans met de openbare ruimte en door te streven naar functieflexibiliteit.

### Wie is aan zet?

**Gemeenten** kunnen hieraan bijdragen door hier ruimte voor te maken in hun bestemmingsplannen en er rekening mee te houden bij de ontwikkeling van de openbare ruimte.

**Vastgoedondernemers** hebben er baat bij niet alleen naar kosten op korte termijn te kijken, maar ook de naar de extra mogelijkheden op lange termijn in de vorm van risicoreductie en toekomstige waardegroei.

## 8.4 Van retailbeleid 2.0 naar retailbeleid 3.0

*Omdat andere functies een grotere rol gaan spelen in centrumgebieden, is het nodig om de visie en het beleid voor retail te actualiseren.*

Veel gemeentes en ook provincies acteren nog op basis van winkelbeleid dat tussen 2015 en 2020 is geformuleerd. De winkelleegstand liep toen sterk op en de onzekerheid over de toekomst was groot.

Op dit moment is er beter zicht op het evolutionaire proces dat de fysieke winkelmarkt doormaakt. Er is meer aanbod van en behoefte aan hybride winkelconcepten, de functie van winkels verandert (bepaalde retail is meer gericht op inspiratie en beleving) en winkels zijn gebaat bij omringende functies die niet puur retail zijn, om meer beleving mogelijk te maken en nieuwe bezoekers te trekken. Daarom is het nodig dat gemeenten en retailorganisaties hun visie en beleid voor retail herzien.

Niet defensief, gebaseerd op oude opvattingen over bezoekersgedrag en bedoeld om de structuur van de fysieke winkelmarkt te behouden. Maar toekomstgericht, inspeland op de wijze waarop moderne retail deel uitmaakt van het leven in de verdichtende stad en op veranderend en breder georiënteerd gedrag van bezoekers.

### Wie is aan zet?

**Gemeenten** kunnen hier ruimte voor scheppen in hun ruimtelijke en economische beleid.

**Retailers (mkb en grootwinkelbedrijven)** kunnen creatief meedenken over de invulling van centra waar winkels zitten. Niet meer alleen vanuit de nauwe definitie van retail, maar vanuit waarde, waarin retail en andere functies elkaar versterken.

**Vastgoedbedrijven** moeten het denken in silo's doorbreken. Niet langer kijken naar winkels, woningen en kantoren als aparte categorieën, maar veel meer in menging van functies en voorzieningen die elkaar versterken.



## 8.5 Van compact centrum naar brede binnenstad

*Een mix van functies is essentieel voor vitale centrumgebieden. Daarvoor is niet minder maar juist meer ruimte nodig.*

Toen de problemen in de winkelmarkt evident werden en krimp onvermijdelijk leek, is er vaak voor gekozen om winkelgebieden te laten krimpen en aan de randen meer ruimte te maken voor wonen. Dat blijkt op lange termijn niet tot een gezonde winkelstructuur te leiden en het laat nieuwe kansen onbenut. In een (te) compact winkelgebied blijven huren hoog en wordt innovatie, die vaak aan de randen tot stand komt, moeilijker gemaakt.

Tegelijk blijven centrumgebieden de plekken waar mensen graag heen gaan: om anderen te ontmoeten, om zich te vermaken en om geïnspireerd te worden; de agora is van alle tijden.

De 'brede binnenstad' wordt steeds meer als begrip gebruikt om uit te drukken dat centrumgebieden nieuwe rollen moeten vervullen en daarvoor meer ruimte nodig hebben. Die brede binnenstad wordt meer een gemengd gebied dan een monofunctioneel milieu. Winkels houden hierin een essentiële rol; niet alleen maar in nauwe samenhang met andere functies.

### Wie is aan zet?

**Gemeenten** kunnen hier een belangrijke rol in spelen door in bestemmingsplannen en economische visies ruimte te maken voor een flexibele invulling van een brede binnenstad met een mix van functies.

## 8.6 Van Gouden Driehoek naar Gouden Cirkel

*Het begrip 'Gouden Driehoek' verwijst naar ondernemers, vastgoedeigenaren en de gemeente. Door meer partijen aan tafel uit te nodigen, ontstaat een Gouden Cirkel van partijen die belang hebben bij een gezond en levendig centrumgebied.*

Centrumprofessionals (gemeenteambtenaren, vastgoedeigenaren, ondernemersverenigingen en centrummanagers) hebben het grootste deel van hun netwerk binnen retail. Zij zijn bijvoorbeeld georganiseerd in een Bedrijveninvesteringszone (BIZ) of Ondernemersfonds.

Nu duidelijk wordt dat andere functies belangrijker worden binnen centrumgebieden, is het ook zaak om het netwerk uit te breiden. Allereerst om die andere functies te doorgronden wat betreft functioneren, locatie- en pandkenmerken en (on-) mogelijkheden om zich in centrumgebieden te vestigen. En in een volgende stap om relaties op te bouwen en vervolgens ook zaken te doen.

### Wie is aan zet?

De gouden driehoek is hier zelf aan zet. Het is aan deze, vaak al goed georganiseerde partijen, om ook spelers en organisaties buiten hun eigen kring te betrekken. Binnen een gemeente kunnen ambtenaren van verschillende afdelingen elkaar opzoeken (bijvoorbeeld huisvesting, economie, cultuur en zorg).

## 8.7 Ga voor professioneel opdrachtgeverschap

*Professioneel opdrachtgeverschap leidt tot een integrale benadering, is gericht op het waardeperspectief van huisvestingvraagstukken en houdt rekening met verschillende belangen.*

Om goed te begrijpen wat professioneel opdrachtgeverschap is, maken we een onderscheid tussen twee soorten.

- Opdrachtgeverschap voor eigen rekening en risico. Een vastgoedeigenaar (investeerder of projectontwikkelaar) kan zelf ontwikkelen, binnen door de gemeente gestelde kaders. Daarbij betreft de opdrachtgever verschillende professionals, hij begeleidt het project van A-Z en loopt zelf het volledige (financiële) risico.
- Gedelegeerd opdrachtgeverschap. Een partij, of een groep van stakeholders, die samen belang bij, en ideeën voor, een (gebieds-)ontwikkeling heeft, kan een professional als gedelegeerd ontwikkelaar inschakelen om deze ideeën te realiseren. Dat heeft een aantal voordelen. Deze ontwikkelaar heeft kennis en contacten om de klus te klaren. Bovendien is deze volledig toegewijd aan het project en staat deze naast de initiërende partijen, waardoor de voortgang gegarandeerd is. De initiërende partijen geven sturing door middel van wensen, eisen, randvoorwaarden en budget.

In veel van de genoemde situaties en voorbeelden in dit rapport, kan zulk gedelegeerd opdrachtgeverschap een sleutel zijn tot de gewenste ontwikkeling.

Bij een groep van initiërende partijen kan dit bijvoorbeeld gedaan worden vanuit een collectief zoals een werkcoöperatie of plint BV.

Voorwaarde is dat een professionele partij wordt ingeschakeld en dat die het vertrouwen krijgt om zijn expertise optimaal in te zetten. Uitgangspunt moet zijn dat deze professional de ruimte krijgt om meer te doen dan alleen werken aan een operationele oplossing van een probleem; deze moet ook werken aan waardeperspectief.

Opdrachtgeverschap moet ook passend zijn. Dit heeft twee implicaties. Elke sector en functie heeft specifieke kenmerken qua doelgroepen en functioneren, qua voorschriften en specificaties en qua financiële modellen en mogelijkheden. En verder wordt in elke sector een andere taal gesproken en anders gewerkt. Een partij die het opdrachtgeverschap op zich neemt moet zich hiervan bewust zijn en volledig vertrouwd zijn met alle ins-en-outs van de sector waarin die opereert.

### **Wie is aan zet?**

Gemeenten, vastgoedeigenaren, retail en andere functies kunnen allemaal baat hebben bij een vorm van gedelegeerd opdrachtgeverschap.

## 8.8 Niet alleen 'experts' maar ook meer 'kwartiermakers'

*De stap van ambitie en beleid naar concrete actie is lastig. Soms moet je gewoon starten: partijen vinden, ze verbinden en ze in positie brengen om hun rol te vervullen. Dat vergt een actiegerichte rol: een kwartiermaker.*

We weten dat retail niet altijd de oplossing is voor gaten die ontstaan waar winkels wegvallen. En ook dat andere voorzieningen een goed alternatief zijn bij leegstand, want ook die trekken bezoekers en dragen bij aan levendigheid. Maar hoe zet je dat inzicht om in actie?

Er komen immers nogal wat uitdagingen langs zoals:

- Hoe bepaal je welke alternatieve functies in aanmerking komen?
- Hoe betrek je de juiste partijen?
- Hoe zet je doelen om in concrete acties?
- Hoe ontwikkel je nieuwe huisvestingsconcepten?
- Hoe verdeel je investeringen, risico's, kosten en opbrengsten?
- Hoe ontwikkel je nieuwe financiële modellen?

Het blijft vaak bij ambities en aandachtspunten en we komen moeilijk tot actie. Dit betekent dat er naast experts (wat moet er gebeuren) ook meer kwartiermakers (hoe pak je dat aan) nodig zijn.

### Wie is aan zet?

Een gemeente is vaak de partij die een kwartiermakelaar inzet, voorstelt of financiert. Vaak wordt een kwartiermaker ingezet door een collectief van partijen dat samen een bepaalde ontwikkeling wil realiseren. Dat kunnen bijvoorbeeld een gemeente, een vastgoedeigenaar en/of (een groep van) ondernemers zijn die iets willen maar (nog) niet weten hoe.

### Kwartiermakers aan zet

Een goed voorbeeld is de ontwikkeling van het **NYMA-terrein in Nijmegen**. Er waren initiatiefnemers met ambitie en een gemeente die daarin mee wilde. Cruciaal was de aanstelling van een kwartiermaker. Die is aan de slag gegaan met het verbinden van partijen; zo kwamen zij tot samenwerking en afspraken.

**Den Bosch** volgt dit voorbeeld voor de ontwikkeling van de Bossche Delta en de Tramkade met een gevarieerd, waaronder cultureel, programma. Ook hier moet een kwartiermaker als 'oliermanneltje' tussen de partijen staan, initiatiefnemers verbinden en iedereen in positie brengen. En vooral belangrijk: het is iemand die aan de slag gaat.

Ander voorbeeld: Den Bosch stelt een 'cultuurmakelaar' aan. Individuele makers ervaren drempels in het bereiken van culturele organisaties en de gemeente. Omgekeerd hebben die niet alle makers in de stad in beeld. Er zijn blinde vlekken, ook omdat makers individueel werken en niet georganiseerd zijn. Doel van de cultuurmakelaar is partijen te vinden en te verbinden. Dan komen de mogelijkheden en barrières in beeld; en kan vandaaruit gewerkt worden aan de realisatie van doelen



Fotograaf: Thea van den Heuvel



## 8.9 Benader vastgoedpartijen open en actief

*Eigenaren hebben de sleutel in handen bij de transformatie naar andere vormen van gebruik. Velen van hen nemen uit andere situaties relevante kennis en ervaring mee over hoe dat te doen.*

In centrumgebieden spelen eigenaren van vastgoed een grote rol. Die zijn steeds beter georganiseerd en meer betrokken bij centrumopgaves; maar ze worden ook nog steeds door velen met argusogen bekeken. Dat laatste leidt er vaak toe dat niet optimaal gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden van eigenaren en ook niet van hun specifieke kennis en ervaring.

Uit onderzoek van het kadaster blijkt dat de afstand van eigenaren tot hun vastgoed in binnensteden letterlijk en figuurlijk helemaal niet zo groot is als soms wordt gedacht. Bovendien zijn er grote verschillen tussen typen eigenaren: van grote institutionele beleggers tot lokale vastgoedeigenaren.

Dat heeft gevolgen voor wat ze willen, kunnen, mogen, weten en durven. Met die achterliggende psychologie moet je rekening houden bij het betrekken van eigenaren.

Tegelijk hebben diverse eigenaren van vastgoed een brede blik en ervaring met andere plaatsen. Die kennis en ervaring kunnen erg waardevol zijn bij de aanpak van andere centra.

### **Wie is aan zet?**

Gemeenten: met name gemeentes kunnen er baat bij hebben om vastgoedeigenaren tijdig en zonder vooroordeel te betrekken.

## 8.10 Attitude is essentieel – voor iedereen

*Veranderingsprocessen en het betrekken van nieuwe spelers heeft niet alleen te maken met plannen en geld maar ook met attitude: hoe individuele partijen zich opstellen.*

Natuurlijk gaat het erom dat er:

- een gedeelde ambitie is;
- een duidelijke visie is, een stip op de horizon;
- een uitnodigend plan wordt gemaakt met doelen, aanpak en mijlpalen;
- een realistische uitvoeringsagenda komt waarin rollen duidelijk zijn.

Maar dat is maar een deel van het verhaal: er is meer nodig.

Met vertrouwen meedenken over en meewerken aan de veranderingen in centrumgebieden, met open vizier alle stakeholders tegemoet treden, met nieuwsgierigheid mogelijke partners uit andere domeinen benaderen: het is ook heel veel mensenwerk.

Dit alles betekent dat de attitude van iedereen die onderdeel uitmaakt van de opgave ook een grote rol speelt. Vraag je altijd af hoe jij erin zit, wat jij kunt bijdragen, wat je weet, wat je kunt en hoe je, samen met de anderen, tot het gewenste resultaat kunt komen.

# 9. En nu?

Dit rapport is een verkenning die tot doel heeft jou te inspireren en aan te zetten tot stappen.

- Voor mensen in het veld die dagelijks met deze vraagstukken te maken hebben: maak gebruik van de hier genoemde informatie en voorbeelden en ga zelf aan de slag in jouw omgeving.
- Organisaties en overheden: duik verder in de materie, ontwikkel instrumenten en voorbeelden, geef kennis door aan je achterban om praktisch mee aan de slag te gaan.

Dit rapport is geen eindpunt maar een start om centrumgebieden te voorzien van nieuwe dynamiek, levendigheid en relevantie. Dat vraagt inzet, betrokkenheid en een open blik, en levert veel op: werkgelegenheid, financiële en maatschappelijke waarde. Zo bouwen we samen aan **een moderne agora**, een plek voor ontmoeting en voor de uitwisseling van goederen en gedachten, een centrumgebied waar het goed toeven is voor iedereen!

Meer inspirerende voorbeelden bekijken? Scan de QR-code.



# 10. Gesprekspartners en bronnen

## Gesprekspartners

Voor deze verkenning zijn veel gesprekken gevoerd met mensen die actief zijn in de sectoren kunst en cultuur, ambacht en zorg. Voor hun bereidheid om met ons voor deze verkenning in gesprek te gaan bedanken wij:

- AmbachtNederland, Elrie Bakker-Derks
- Bibliotheek en Volksuniversiteit Hilversum, Els Brons
- Cultuurbedrijf Noordoostpolder, Marcel Jansen
- Cultuurconnectie, Ryan Emmen
- Expert cultuur en creatieve makers, Ruud Nederveen
- Gemeente 's-Hertogenbosch, Jeroen van der Zweth
- Gemeente 's-Hertogenbosch, Ronald van Velzen
- HevoFame, Henk Vonk
- Hogeschool Rotterdam, Gert-Joost Peek
- Humo voor huisartsen, Janet Wolffenbuttelt
- Humo voor huisartsen, Annemarie Cromwijk
- Koninklijke CBM, branchevereniging voor interieurbouw en meubelindustrie, Kees Hoogendijk
- KunstenHuis Idea, Jan Brands-Leever
- Nemas Vastgoed, Cardi Bos
- Provincie Zuid-Holland, Sandra Suijkerbuijk
- Ridderstraatmakers, Eva van Pelt
- Floreer Vastgoed, Marlous Houssart-Dulos
- Verkerk Zorgwerk, Jeroen Verkerk

## Bronnen

- Studie ABN AMRO: winkelgedrag over de generaties en wat dit betekent voor winkels en voor (verbreding van) aankoopplaatsen.
- Onderzoek Retailagenda: samenwerken aan toekomstbestendige en leefbare kernen, met ideeën over nieuwe betekenissen voor centrumgebieden.
- Publicaties en voorbeelden van Sweco, BRO, STEC, Wereldhave en de visiekaart 'goede kerngebieden' van Kern.

## DNWS-kennispartners

- BRO
- Areaal Advies
- Kern
- Sweco
- Retailagenda





