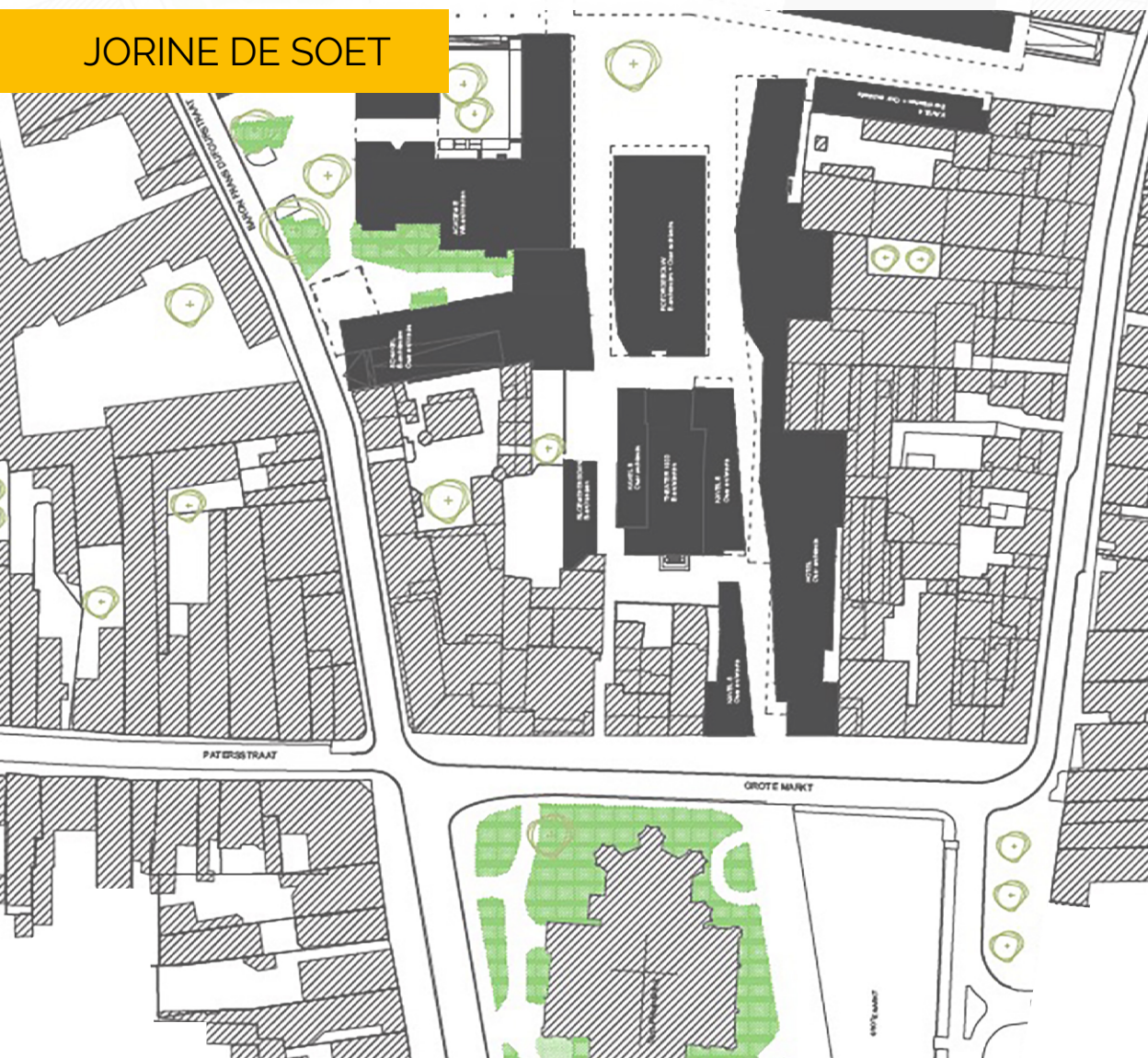


JORINE DE SOET



SUCCESVOL SAMENWERKEN AAN CENTRUMGEBIEDEN

AANPAK VOOR VITALE EN
VEERKRACHTIGE BINNENSTEDEN

JORINE DE SOET

Succesvol Samenwerken aan Centrumgebieden
1e druk, 2025

Auteur: Jorine de Soet
Met dank aan: Aviva Witt, Marieke Bras en Marcel Sanderse
Vormgeving: Bureau Zeker
Omslag: Turnova, B-Architecten
Druk: Printforce
Beeldmateriaal: Den Haag: Casco Architect: LIAG Architecten
Interieurarchitect Universiteit Leiden: Sweco/HJK architecten
Antwerpen: BinstArchitects, B-Architecten, KdG
Ede: Gemeente Ede
Turnhout: Heeren Group
Uitgever: SPRYG Real Estate Academy
BE: +32 (0)3 226 5417
NL: +31 (0)15 303 0670
spryg.com

ISBN/EAN 978-94-92453-20-4
NUR-747

© SPRYG Real Estate Academy, 2025

Uit deze uitgave mag uitsluitend iets verveelvoudigd worden, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook, na voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.

INHOUD

Voorwoord	7
Van de auteur	9
1 Context van centrumgebieden	11
1.1 De vluchtige samenleving	12
1.2 Vitaliteit en veerkracht	13
1.3 De wereld verandert	13
1.4 Samenwerken niet eenvoudig	15
1.5 Onderhandelen	15
1.6 Delicaat	15
1.7 Neuzen in één richting	16
1.8 Belang van een veilige omgeving	16
1.9 Efficiënte en effectieve samenwerking	17
1.10 Leeswijzer	18
2 Centrumgebied als spiegel van de samenleving In vogelvlucht: centrumgebieden toen en nu	21
2.1 Geschiedenis binnensteden	24
2.1.1 DPO	24
2.1.2 Recreatief winkelen vrijetijdsbesteding nummer 1	25
2.1.3 Leve het verdienmodel	25
2.1.4 Contact boven kopen	26
2.2 Leegstand, hoe zit dat?	27
2.2.1 Internet en vergrijzing komen daarbij	27
2.2.2 Winnaars en verliezers	29
2.2.3 Afname leegstand 1e helft 2022	30
2.3 Crises > Crises = transformatie	30
2.3.1 Gevolgen voor centrumgebieden	32
2.3.2 Van tijdperk met veranderingen naar verandering van tijdperk	32
2.3.3 Achteruit en vooruit kijken	32
2.3.4 Van extrapolatie naar exponentiële groei	33
2.3.5 Angst voor het onbekende	35
2.3.6 Vast goed	35
2.3.7 Van place to buy → place to be & place to live	36
2.3.8 Niet weten leidt tot profeten	37
2.4 Vertrouwen leidt tot investeren	37
2.5 Retailagenda	38
2.6 Uit je comfortzone	39
2.6.1 Hartoperatie in plaats van dotteren	39
2.6.2 Impulsaanpak winkelgebieden	40
2.6.3 Schuldcultuur	40
2.6.4 Slachtoffer	41
2.6.5 Kentering	41
2.6.6 Huren omlaag	41
2.6.7 Urgentie en onduidelijkheid	41

2.6.8	Faillissementen	41
2.6.9	Toch voorspellen?	42
2.7	Turbulentie leidt tot veranderingen	42
2.7.1	Belang van concentratie	42
2.7.2	Offlinekwaliteiten	43
2.7.3	ESG-kwaliteiten van toenemend belang	43
2.7.4	Belang van goed onderzoek	44
2.7.5	Gedeelde ambitie verbindt	44
2.7.6	Online zichtbaarheid van toenemend belang	44
2.8	Centreren en transformeren	45
2.9	Offers en verleidingen	46

CASE A	Den Haag: lange traditie van samenwerken	47
A.1	Gezamenlijke binnenstadplannen	53
A.2	Spraakmakende binnenstedelijke projecten vanaf de eeuwwisseling	55
A.3	Samen werken in Den Haag getoetst aan de managementmethode	57
A.4	Case: transformatie gebouw V&D en Hudson's Bay	62
A.5	Vestiging Haagse Universiteit Leiden getoetst aan de managementmethode	65

3	Trends en ontwikkelingen in binnensteden	71
3.1	Veranderingen consumentengedrag	73
3.2	Veranderingen detailhandel	74
3.2.1	Trends in de dagelijkse artikelensector	74
3.2.2	Trends in de niet-dagelijkse artikelensector	75
3.3	Winkelvastgoed	77
3.4	Binnensteden	77
3.4.1	Winkelsluitingen	78
3.4.2	Boodschappen in de binnenstad	79
3.4.3	Ambachten en verhalen	80
3.4.4	Sexy op socials	80
3.4.5	De binnenstad als huiskamer	80
3.4.6	Online aankoop in de winkel	81
3.4.7	Onderscheidend DNA	82
3.4.8	Werken in de binnenstad	83
3.4.9	Verdichting	83
3.4.10	ESG, duurzaamheid, circulariteit en vergroening	84
3.4.11	Trends en ontwikkelingen en dan?	84
3.5	Vitaliteit van binnensteden	85

4	Een succesvol project	87
4.1	Een succesvol centrumproject	90
4.1.1	De consument	90
4.1.2	Ondernemers	91
4.1.3	Ontwikkelaar	91
4.1.4	Eigenaar	91
4.1.5	Overheid	91
4.1.6	Bewoners	93
4.1.7	Conclusie	93
4.2	Momentopname	93
4.3	Tot slot	94

CASE B	Antwerpen: traditioneel samenwerken	95
B.1	Ruimtelijke (binnenstads)plannen	99
B.2	Spraakmakende projecten	103
B.3	Samen werken in Antwerpen getoetst aan de managementmethode	104
B.4	Case: transformatie Proximusgebouw aan de Meir	107
B.5	Realisatie Meir Corner getoetst aan de managementmethode	111
5	Zes Toetsingscriteria	117
5.1	Een veranderende maatschappij met veranderende ruimtelijke behoeften	119
5.1.1	Dynamiek versus vastgoed	120
5.1.2	Verantwoordelijke overheid	120
5.1.3	Procesbegeleiding en randvoorwaarden	122
5.2	Samenwerken, hoe doe je dat?	122
5.3	Criterium 1: Gemeenschappelijk ambitieniveau/visie/doelstelling	123
5.4	Criterium 2: Organisatie en spelregels: ploeteren, polderen of gewoon lekker bezig?	132
5.5	Criterium 3: Noodzaak, wil en overtuiging om het samen te doen	135
5.6	Criterium 4: Vertrouwen en respect	138
5.7	Criterium 5: Financiële middelen en inzet	139
5.8	Criterium 6: Volharden en continuïteit	142
5.9	Communicatie	143
CASE C	Ede: co-creatie	145
C.1	Gezamenlijke toekomstvisie en concrete vertaling	149
C.2	Spraakmakende projecten	153
C.3	Samen werken in Ede getoetst aan de managementmethode	154
C.4	Case: Doelenstraat	158
C.5	Transformatie Doelenstraat getoetst aan de managementmethode	161
6	Vertrouwen	165
6.1	Vertrouwen als basis	167
6.2.	Vertrouwen: wat is dat?	168
6.2.1	Vertrouwen is noodzakelijk	168
6.2.2	Drie definities	169
6.2.3	Tegenpool: wantrouwen	171
6.3	Multidimensionaal begrip	172
6.3.1	Institutioneel vertrouwen	173
6.3.2	Calculatief vertrouwen	173
6.3.3	Relationeel vertrouwen	174
6.3.4	Samenhang	174
6.3.5	Beïnvloedbaarheid van vertrouwen	175
6.4.	Belang van relationeel vertrouwen	176
6.4.1	Lang en machtig	176
6.4.2	Na verloop van tijd	177
6.4.3	Verbaal versus non-verbaal gedrag	177
6.4.4	Geloofwaardigheid	178
6.4.5	De ijsberg: kennis en karakter	180
6.4.6	Schaarste of overvloed:	180
6.4.7	De rol van zender en ontvanger	181

6.4.8	Meetbaar vertrouwen	181
6.5	De rol van communicatie	182
6.5.1	Verbale communicatie	182
6.5.2	Non-verbale communicatie	182
6.5.3	Relationele component	183
6.5.4	Wie ligt waar?	183
6.5.5	Samenwerken, vertrouwen en communicatie	186
6.6.	Vertrouwen in relatie tot de andere criteria	187
6.6.1	Vertrouwen en ambitie	188
6.6.2	Vertrouwen, organisatie en spelregels	189
6.6.3	Vertrouwen, nood aan samenwerking en bereidheid daartoe	189
6.6.4	Vertrouwen en respect	190
6.6.5	Vertrouwen, financiële middelen en inzet	190
6.6.6	Vertrouwen, volharden en continuïteit	191
6.7	Samenvatting	191

CASE D Turnhout: participatie en samenwerken 193

D.1	Verschillende beleidsplannen	197
D.2	Spraakmakende projecten	201
B.3	Samen werken in Turnhout getoetst aan de managementmethode	202
D.4	Case: Turnova	205
D.5	Realisatie Turnova-project getoetst aan de managementmethode	213

7 Toepassing management methode 219

7.1	Transformatie als thema	221
7.2	Opbouw	222
7.3	Toepasbaarheid & praktijkwerking	222
7.3.1	Managementmethode	222

8 Aan de slag 225

8.1	Praktische toepassing:	227
8.2	Criterium 1: Gemeenschappelijk ambitieniveau/synergie	229
8.3	Criterium 2: Organisatiestructuur en spelregels	231
8.4	Criterium 3: De wil en overtuiging om het samen te doen (win-win)	233
8.5	Criterium 4: Vertrouwen en respect	234
8.5.1	Institutioneel vertrouwen	234
8.5.2	Calculatief vertrouwen	234
8.5.3	Relationeel vertrouwen, een fysiek gegeven	235
8.6	Criterium 5: Financiële middelen en inzet	239
8.7	Criterium 6: Volharden en continuïteit	242
8.8	Instrumenten in een handtas	243

9 Samenvatting 245

Woord van dank 251

Literatuurlijst 253

VOORWOORD

Iedereen die ooit eens op cursus is geweest om te leren hoe je een aansprekende tekst schrijft, heeft zeker de belangrijkste wet onthouden: 'Show, don't tell!'. En dat is precies wat Jorine de Soet in haar nieuwe boek doet. Verwacht geen lange theoretische verhandelingen over het belang van centrumgebieden en binnensteden. Jorine laat aan de hand van praktische voorbeelden zien op welke manier onze binnensteden de afgelopen jaren veranderd zijn, zonder een oordeel uit te spreken. Veranderen is de constante wanneer we kijken naar onze binnensteden. Dat was in het verleden zo en zal dat ook in de toekomst zijn.

Het heeft geen zin om in het verleden te blijven hangen, nieuwe tijden zorgen voor nieuwe uitdagingen. Niet omdat we weer eens worden geconfronteerd met een crisis, maar omdat we aan de vooravond staan van een nieuw tijdperk. Wie de tekenen van de nieuwe tijd niet ziet, mist de boot. En kiezen moet; Wie kiest wordt gekozen. Van Jorine geen opgestoken vingertjes, maar handvatten om de veranderingen te begrijpen en er mee aan de slag te gaan. Wel een relativerende waarschuwing: Succes is een momentopname, dus ook het succes van vandaag is geen reden om zelfvoldaan achterover te leunen.

Dit boek gaat over wat er nodig is om succesvol binnenstedelijke gebieden aan te pakken. Daar zijn in ieder geval drie partijen bij betrokken, de lokale overheid, vastgoedpartijen en de exploitanten van centrumvoorzieningen. En die moeten bereid zijn om samen te werken. Niet omdat dat nou zo leuk is, maar omdat ze van elkaar afhankelijk zijn. Welbegrepen eigenbelang als motor achter broodnodige veranderingen, daar is niks verhevens aan, maar het is wel heel moeilijk. Want welk probleem je op wilt lossen hangt samen met jouw perspectief en dat geldt ook voor de gedroomde oplossing. Dat besef ligt aan de basis van een gedeelde ambitie.

Jorine is heel stellig over de belangrijkste voorwaarde voor succesvol samenwerken: Zonder vertrouwen tussen de partijen wordt het nooit wat. Maar ook als aan die belangrijke voorwaarde is voldaan wordt het nooit makkelijk. Dat laten haar inspirerende praktijkvoorbeelden ook zien; creativiteit, mee durven bewegen met veranderende omstandigheden en vasthoudendheid zijn ook belangrijke voorwaarden. Ook financiële middelen horen in dit rijtje thuis.

De afgelopen jaren hebben we in het kader van de Impulsaanpak Winkelgebieden 41 samenwerkingsprojecten in binnenstedelijke winkelgebieden gehonoreerd, die de komende jaren daadwerkelijk zullen worden gerealiseerd. De observaties en lessen uit dit boek zijn ook van toepassing op deze 41 projecten. Als programmeur van de Impulsaanpak Winkelgebieden was dit boek voor mij dan ook een feest van herkenning.

Jacques de Win,
programmameider Impulsaanpak Winkelgebieden
Ministerie van VRO

VAN DE AUTEUR

Waarom een boek over succesvol samenwerken aan centrumgebieden?

Om binnensteden en centrumgebieden vitaal, veerkrachtig en toekomstbestendig te maken en te houden, is een goede samenwerking tussen in elk geval de gemeente, vastgoedeigenaren en exploitanten van centrumvoorzieningen voorwaarde (de gouden driehoek). Daarnaast hebben in toenemende mate verschillende belangengroepen een stem in het proces. Denk hierbij aan bijvoorbeeld bewoners en vertegenwoordigers van belangengroepen zoals de Fietzersbond. Op abstract niveau willen deze partijen allemaal dat centrumgebieden goed functioneren: vitaal en veerkrachtig zijn. Maar als we dan kijken welke betekenis dit 'goede functioneren' voor de verschillende belangengroepen heeft, dan blijken de verwachtingen nogal eens uiteen te lopen. Vooral bij behoefte aan prioriteitstelling wordt dit duidelijk.

Voor wie is dit boek?

Dit boek is voor iedereen die zich bezighoudt met en/of interesse heeft in retail, retailvastgoed en centrumgebieden in het algemeen. Voor retailers, vastgoedeigenaren, vastgoedontwikkelaars, ambtelijk of politiek betrokkenen, stedenbouwkundigen, centrummanagers, docenten en studenten.

In dit boek vind je onder andere een korte terugblik op de geschiedenis van winkelcentra en centrumgebieden, actuele trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op het functioneren ervan en de nationale en internationale omgeving waarbinnen zich dat afspeelt. Daarnaast besteden we aandacht aan de invloed van technologische ontwikkelingen. Binnen deze context gaan we diep in op het belang van samenwerken. Om winkelcentra en binnensteden duurzaam te laten floreren, is samenwerken tussen verschillende betrokken en belanghebbende partijen noodzaak. Omdat samenwerken niet altijd eenvoudig is, hebben we het in dit boek zodanig uiteengezet dat het beter behapbaar wordt. Dit heeft geleid tot inzicht in de verschillende knoppen waaraan je kunt draaien als je samen aan iets wilt werken. Deze knoppen worden in dit boek eerst per knop helemaal uitgewerkt. Daarna volgt een samenvatting met een praktisch overzicht van de inzetbare knoppen, die je in de praktijk direct kunt toepassen.

In hoeverre de knoppen werken, toetsen we aan de hand van vier concrete binnenstedelijke transformatieprojecten, die zonder een innige samenwerking tussen overheid en private partijen niet tot stand hadden kunnen komen.

Jorine de Soet

CONTEXT VAN CENTRUM GEBIEDEN



In dit hoofdstuk gaan we in vogelvlucht door de context waarbinnen alle ontwikkelingen in centrumgebieden beschouwd kunnen worden. Daarbij gaan we kort in op verschillende relevante sociaal maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen. Vervolgens geven we een aftrap over het belang van samenwerken en wat daarbij komt kijken. We sluiten af met een leeswijzer van dit boek.

1.1 De vluchtige samenleving

Samenwerken wordt in onze veranderende maatschappij steeds belangrijker. Onze huidige 'netwerksamenleving' vraagt van alle deelnemers in toenemende mate om deel uit te maken van een netwerk, wil je een rol van betekenis kunnen spelen in deze samenleving. Dat vraagt het vermogen om met elkaar op een constructieve wijze om te gaan. Dat geldt eigenlijk onder alle omstandigheden. Wat je wilt en kunt bereiken, hangt vaak nauw samen met de kwaliteit van de samenwerking die daar mede toe moet leiden. In de praktijk blijkt dat niet altijd even eenvoudig. Daarnaast is onze samenleving in toenemende mate gebaseerd op vluchtigheid en vluchtige contacten. Bewezen relevantie kan zó voorbij zijn. Is jouw centrum of binnenstad vandaag populair, morgen kan dat voorbij zijn als je je er niet gezamenlijk consequent en consistent mee bezighoudt.

Op *netwerkorganisaties.com* lezen we daar het volgende over:

Eén klik en je hebt een vriend op Facebook, 140 tekens en de wereld kent je gedachten via X (voorheen twitter), één plaatje en je connecties weten waar je bent op Instagram, Snapchat of Whatsapp. De boodschappen die we dagelijks naar elkaar sturen zijn kort en snel vervlogen.

*De **VLUCHTIGHEID** zie je ook in de levenscyclus van producten waar bestaande modellen al voor hun levenseinde vervangen zijn door nieuwe, verbeterde versies. Maar ook in macht, waarbij gevestigde partijen ineens hun zwevende achterban kunnen kwijtraken. Lidmaatschappen zijn niet meer voor het leven en loyaliteit is vervangen door relevantie. Zonder betekenisvolle relatie houden verbindingen op te bestaan en dat gebeurt in de vluchtige wereld snel.*

Deze actuele vluchtige samenleving maakt het belang van samenwerken nóg groter als je een gebouw, gebied of centrum wilt vormgeven. Een plek waar meerdere mensen samen kunnen komen, waar een bepaalde activiteit kan plaatsvinden en die gerealiseerd wordt in de ruimte, waar iedereen iets mee van doen heeft. Een gebouw of gebied in de gebouwde omgeving staat in het algemeen vast en goed.

De huidige vluchtigheid van onze samenleving heeft tot gevolg dat onze gebouwen en gebouwde omgeving in toenemende mate ruimte moeten gaan bieden aan flexibel gebruik. In vooral historische binnensteden zien we dat vastgoed al jaren circulair is. In de loop van de eeuwen zijn het gebruik en de functie binnen het vastgoed meerdere malen veranderd. Wij hechten waarde aan het behoud van historische gebouwen en bestempelen deze wel tot monumenten, waardoor zij behouden moeten blijven. Historische centrumgebieden zijn daardoor in het algemeen adaptiever dan moderne centrumgebieden. Dat vraagt echter in de regel hoge investeringen die terugverdiend moeten worden en dat blijkt in de

praktijk niet altijd een eenvoudige afweging. Bovendien kan een eigenaar niet solitair opereren, maar heeft een ruimtelijke en organisatorische omgeving om rekening mee te houden. Deze samenloop van omstandigheden maakt dit soort ontwikkelingen best gecompliceerd. Juist om die reden is dit boek verschenen.

1.2 Vitaliteit en veerkracht

Voordat we dieper ingaan op de inhoud van samenwerken aan centrumgebieden, geven we eerst weer wat bedoeld wordt met vitaliteit en veerkracht, deze kwaliteiten binnen de specifieke context van binnensteden en waarom dit van belang is. Het begrip 'vitaliteit' betekent (levens)krachtig en energiek (Het begrip is afgeleid van het Latijnse woord 'vita', wat leven betekent, bron: Dikke Van Dale). Vitale binnensteden zijn levendige plekken waar een goede energie/sfeer is. Evident is dat een levendige binnenstad aantrekkelijker is dan een binnenstad waar de ziel uit is. Of een binnenstad waar het aanbod, de openbare ruimte of de gebouwde omgeving of een combinatie van die factoren niet op orde is.

Het begrip 'veerkracht' duidt op het vermogen om snel te herstellen (Bron: Dikke Van Dale). Vitale en veerkrachtige binnensteden zijn levendige aantrekkelijke binnensteden met een groot herstellend vermogen.

1.3 De wereld verandert

Onze wereld veranderde de afgelopen jaren razendsnel. Maakten we 20 jaar geleden nog niet intensief gebruik van sociale media, nu kunnen we nauwelijks nog bedenken hoe het leven er zonder deze communicatiemiddelen uitzag. De smartphone bestond wel, maar bijna niemand maakte er nog gebruik van en het woord inclusiviteit moest nog uitgevonden worden. En hoewel we al jaren weten dat we zuinig zouden moeten zijn op onze aarde en het klimaat, werd dit gedeeld belang pas manifest door het klimaatakkoord Parijs (2015). Daarnaast zien we in toenemende mate aandacht voor ondermijning en criminaliteit in onze centrumgebieden. We erkennen dit steeds meer als een probleem dat aangepakt moet worden.

Wat komt er op ons af?

Dit is zomaar een aantal voorbeelden van grote maatschappelijke verschuivingen. En we weten niet wat er nog allemaal op ons afkomt. Wat gaan kunstmatige intelligentie, robotisering, het gebruik van 5G, dat nog niet helemaal uitgerold is en 6G, waar al door wetenschappers aan gewerkt wordt, internet of things en Metaverse ons de komende jaren nog meer brengen?

Voorbeeld

Als voorbeeld hebben we de definitie van samenwerken opgezocht m.b.v. ChatGPT. De volgende definitie verschijnt: 'Samenwerken is het proces waarbij twee of meer mensen, groepen of organisaties gezamenlijk werken om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Hierbij combineren ze hun kennis, vaardigheden, middelen en inspanningen om iets te bereiken wat ze individueel moeilijker of niet zouden kunnen realiseren. Effectieve samenwerking vereist goede communicatie, vertrouwen, wederzijds respect en een gedeeld begrip van de doelen en verantwoordelijkheden van iedereen die betrokken is. Het kan plaatsvinden in allerlei contexten, zoals op de werkvloer, in teamsporten, bij het organiseren van evenementen en binnen gezinnen'.

We zien dat in de definitie van ChatGPT verschillende toetsingscriteria genoemd worden die deel uitmaken van de managementmethode die we in de volgende hoofdstukken van dit boek uitgebreid zullen uitwerken:

- Een gemeenschappelijk doel
- Nood en bereidheid tot samenwerken (om iets te bereiken wat ze individueel moeilijker of niet zouden kunnen realiseren)
- Vertrouwen en respect
- Organisatie en spelregels (gedeeld begrip van de doelen en verantwoordelijkheden)
- Financiële middelen en inzet; financiële middelen blijven onbenoemd, maar die zijn ook niet noodzakelijk bij elke samenwerking. Inzet wordt genoemd als het combineren van kennis, vaardigheden, middelen en inspanningen

Daarnaast wordt het belang van goede en duidelijke communicatie genoemd, een onderwerp dat ook in deze managementmethode van belang geacht wordt.

AI

ChatGPT is inmiddels al voor ons allemaal beschikbaar. Dit is een online AI-tool van het bedrijf OpenAI. Met deze chatbox kun je onder andere teksten genereren, antwoord op de meest uiteenlopende (complexe) vragen krijgen en zelfs programmeren (Bron: <https://itsynergy.nl/academy/blog/wat-is-chatgpt-en-hoe-gebruik-je-het/>).

Hoewel de teksten en inhoud van dit boek nog geheel op ouderwetse wijze aan het menselijk brein ontsproten zijn, zien we dat de techniek ons allang ingehaald heeft. Het is zinvol om ChatGPT te gebruiken als we met een tekst een bepaald doel willen bereiken. We kunnen dan zowel op inhoud als connotatieve waarde sturen. Dit kan veel tijd en energie opleveren, die we anders kunnen inzetten.

Exponentiële mogelijkheden

Uit voorgaande voorbeelden blijkt dat er in toenemende mate sprake is van een exponentiële groei van technologische mogelijkheden en daarmee exponentiële ontwikkelingen in de samenleving.

1.4 Samenwerken niet eenvoudig

In de praktijk zien we dat samenwerken niet eenvoudig is. Als dat zo zou zijn, was er geen oorlog in de wereld (om maar een groot en actueel onderwerp als voorbeeld te nemen). En er zouden mogelijk minder huwelijken stranden (om het maar dichtbij huis te houden). En hoewel alle betrokkenen zich inmiddels bewust zijn van het belang van een goede samenwerking, wordt het proces van samenwerken nog lang niet altijd apart belicht of meegewogen in een risicoanalyse. Zou het confronterend zijn? Of vindt iedereen samenwerken zo vanzelfsprekend dat we ervan uitgaan dat we dat allemaal van nature goed kunnen? Noemen we het 'onderhandelen' of 'communicatietraining', dan lijken we meer mensen aan te spreken. Zowel de kwaliteit van onderhandelen als de kwaliteit van communicatie bepalen voor een groot deel de kwaliteit van een samenwerkingsverband. Een goede reden om aandacht te besteden aan het proces dat samenwerken heet. In dit boek doen we dat op een heldere, toegankelijke en vooral praktische wijze.

Samenwerken aan inflatie onderhevig

Het begrip samenwerken is al jaren heel populair en wordt te pas en te onpas gebruikt. Regelmatig is de conclusie van een advies dat goede samenwerking voorwaarde is. Vooral in de politiek wordt dit woord in bijna elke zin gebruikt. Als gevolg van deze populariteit is het begrip samenwerken wel aan inflatie onderhevig. In dit boek gaan we ervan uit dat samenwerken Samen Werken is: mouwen opstropen en aan de slag; niet lullen, maar poetsen.

1.5 Onderhandelen

Onderhandelen maakt vaak deel uit van het samenwerkingsproces. Bij onderhandelen speelt naast belangenbehartiging competitie nogal eens een rol. Het streven naar een win-winsituatie wordt nogal eens makkelijker gebezigd in woord dan in daad. En de bijna natuurlijke behoefte van de meeste mensen om gelijk te krijgen en/of macht en controle te hebben en/of uit te oefenen, kan het samenwerkingsproces en optimalisatie van het resultaat soms in de weg staan.

1.6 Delicaat

Bovendien is samenwerken een delicate aangelegenheid. Iedereen wordt verondersteld te kunnen samenwerken. Daarmee wordt de werkelijke complexiteit ervan vaak onderschat. Het verschijnsel dat 'samenwerken' als activiteit op zich vaak best lastig is, kennen we allemaal. We lijken het echter niet graag te bespreken. En als het in de samenwerking niet voorspoedig verloopt, ligt dat altijd aan de ander. Dat maakt het bespreekbaar maken van dit onderwerp zo delicaat.

1.7 Neuzen in één richting

In de regel zien we samenwerkingsverbanden voorspoedig verlopen als alles meezit en de neuzen consequent in één richting wijzen. Deze situatie blijft echter bij langdurige samenwerkingsverbanden vaak niet stabiel. Langdurige samenwerkingsverbanden worden vaak gekenmerkt door fasen waarin (deel)belangen verschillen, partijen een verschillende horizon hebben en machtsposities dynamisch zijn en kunnen wisselen. Daarnaast is de menselijke component van cruciaal belang bij samen werken. Vertoont iemand bijvoorbeeld dominant gedrag of is iemand juist volgzaam? Luisteren partijen wel echt naar elkaar? Zijn partijen oprecht uit op een win-winsituatie en willen zij, of een van hen, eigenlijk echt zó graag winnen, dat het wel ten koste van een andere partij mag gaan?

Al deze aspecten spelen een rol bij het realiseren van projecten in de openbare ruimte en de gebouwde omgeving. Daarnaast is realisatie aan zo ontzettend veel regels gebonden en moet het met zoveel belanghebbende partijen afgestemd worden, dat het doorgaans jaren in beslag neemt. Dit maakt samenwerkingsverbanden langdurig en gecompliceerd genoeg om verschillende hobbels tegen te komen.

1.8 Belang van een veilige omgeving

Juist door het blootleggen van verschillende (deel)belangen, een verschillende horizon én bepaald kenmerkend gedrag kan het proces vaak vlot getrokken worden. Het innemen van een machtspositie in bepaalde fasen, moet eveneens onderwerp van gesprek kunnen zijn. In de regel is dit mogelijk als partijen elkaar vertrouwen, respecteren en met elkaar een veilige omgeving hebben gecreëerd waar ruimte is voor het maken van fouten (overigens hoeven 'fouten' niet per definitie 'fouten' te zijn. Het kan een kwestie van interpretatie zijn). Het maken van fouten is zelfs van belang, omdat die de mogelijkheid bieden ervan te leren en vooruit te komen. In onze omgangsvormen gaan we veelal onvolwassen om met het maken van fouten: het mag niet en het is fout! Maar, even gechargeerd: er zijn grofweg twee soorten mensen: mensen die heel veel doen en mensen die niets of weinig doen. En daartussen zit een heel spectrum. Die mensen die veel doen, maken veel fouten. Het één hangt direct samen met het ander: het aantal fouten dat je maakt, is in de regel recht evenredig met het aantal dingen dat je doet.

Mensen die weinig tot nietsdoen, maken geen fouten en hebben alle tijd en gelegenheid die fouten bij een ander te zoeken. We hebben het hier over die bekende splinter in het oog van de ander... waar gaat dan je voorkeur naar uit? Hierbij is het wel van belang dat het gaat om 'gezonde' fouten, gewoon vergissingen. Bij iemand die gedragspatronen vertoont die discutabel zijn vanuit een destructieve intentie (een ander geen succes gunnen, groen zien van jaloezie), gaat het niet om fouten maar om manipulatie vanuit een negatieve grondhouding. Deze afweging zien we

ook terug in onze rechtsstaat: een vergrijp met voorbedachten rade wordt zwaarder gestraft dan wanneer het zonder voorbedachte rade plaatsgevonden heeft.

De grootste fout is de angst geen fouten te maken, omdat dit verlammend kan werken. Ook moet er ruimte zijn voor verschil van mening en inzicht en het veranderen van mening (dat laatste bij voorkeur niet dagelijks). De angst voor het maken van fouten of het aangaan van een confrontatie is echter vaak zó groot, dat niemand zich kwetsbaar durft op te stellen en de sfeer binnen de samenwerking verhardt. Aanmatigend en/of manipulatief gedrag naar elkaar wordt hierbij soms waarneembaar. Onze westerse schuldcultuur helpt hierbij niet. Het is eenvoudiger een ander als schuldige aan te wijzen dan zelf verantwoordelijkheid te nemen.

Aan deze voorwaarden (vertrouwen, respect en een veilige omgeving) wordt lang niet altijd voldaan met als gevolg dat samenwerken kan veranderen in een stroperig proces waarbinnen wantrouwen toeneemt en partijen steeds minder makkelijk tot elkaar kunnen komen (en wellicht zelfs beter uiteen kunnen gaan). En als ze dan tot elkaar komen, is dat weleens een aantal vastgestelde overeenkomsten verder. Dan kost het samenwerken meer energie, tijd en geld en is er geen sprake meer van optimalisatie en een zo hoog mogelijke kwaliteit van het gezamenlijke resultaat. In hoofdstuk 6 over het begrip 'vertrouwen' gaan we hier dieper op in.

1.9 Efficiënte en effectieve samenwerking

Om meer grip te krijgen op het proces van samenwerken en daarmee de kwaliteit van het resultaat te kunnen verhogen op een efficiëntere en effectievere manier, is dit boek geschreven. Stapje voor stapje wordt de lezer meegenomen in het proces dat samenwerken heet. Verschillende toetsingscriteria om de kwaliteit van de samenwerking in beeld te brengen en te beïnvloeden, worden op een eenvoudige praktisch toepasbare manier behandeld. Deze criteria kunnen bij alle samenwerkingsverbanden gehanteerd worden, zowel in de zakelijke als de privéomgeving. In dit boek zoomen we nader in op samenwerken aan vitale en veerkrachtige binnensteden. Na het lezen van dit boek of met dit boek in de hand kun je er direct mee aan de slag in de dagelijkse praktijk.

Om vast inzicht te geven over de toetsingscriteria waarover het gaat, geven we ze hier al kort weer:



Criterium 1:
Gemeenschappelijk ambitieniveau/visie/doelstelling/synergie



Criterium 2:
Organisatie en spelregels: ploeteren of polderen?



Criterium 3:
Noodzaak, wil en overtuiging om het samen te doen/'win-win'



Criterium 4:
Vertrouwen en respect



Criterium 5:
Financiële middelen en inzet



Criterium 6:
Volharden en continuïteit

1.10 Leeswijzer

Omdat we de opbouw van dit boek toegankelijk en uitnodigend wilden maken, hebben we gekozen voor een opbouw van afwisselend theoretische hoofdstukken en de behandeling van praktijkcases met kleur en beeldmateriaal. Dit maakt dat de kleur en levendigheid zich door het hele boek bevindt en niet geconcentreerd in één hoofdstuk aan het einde van het boek.

In het volgende hoofdstuk gaan we in op onze snel veranderende samenleving, die zich mede manifesteert in centrumgebieden. We gaan kort terug naar de oudste steden om dan snel naar de recente geschiedenis en de actualiteit te kijken. Welke veranderingen vinden nu plaats en wat zien we op ons afkomen? Verandering is de enige constante. Wij nemen verandering en dynamiek als uitgangspunt in dit boek.

Na dit hoofdstuk behandelen we het transformatieproject A: Den Haag, een samenwerking tussen gemeente, CBRE IM en Universiteit Leiden. De totstandkoming van dit project toetsen we aan de hiervoor genoemde zes toetsingscriteria.

Hoofdstuk 3 beschrijft actuele trends en ontwikkelingen die relevant zijn voor de ontwikkeling van binnensteden en centrumgebieden. Deze trends en ontwikkelingen zijn medebepalend voor de richting waarin onze binnensteden en centrumgebieden zich (kunnen) ontwikkelen.

In hoofdstuk 4 wordt beschreven wat we bedoelen met een succesvol project en een succesvolle samenwerking. Dat is niet hetzelfde, maar ze hangen wel nauw met elkaar samen. Het verschil en de onderlinge relatie komt in dit hoofdstuk aan het licht.

Na hoofdstuk 4 geven we het transformatieproject B in Antwerpen weer. Hier realiseren Meir Corner en Karel de Grote Hogeschool samen een onderwijs-

instelling met studentencampus en iconische retail aan de Meir. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met de Stad Antwerpen. De aanpak toetsen we aan de managementmethode.

In hoofdstuk 5 beschrijven we de managementmethode en de bijbehorende toetsingscriteria op basis waarvan we de kwaliteit van een samenwerking kunnen beoordelen en beïnvloeden. We beschrijven hier verschillende knoppen waaraan je kunt draaien. Als een samenwerking plezierig verloopt of juist niet, kun je aan de hand van deze knoppen zien waar dat in zit.

Na hoofdstuk 5 gaan we in op het transformatieproject C in Ede. Hier is retailruimte getransformeerd tot woonruimte en zijn retailpanden opgetopt met woningen. De nauwe samenwerking tussen de vastgoedeigenaren en de gemeente toetsen we aan de managementmethode.

In hoofdstuk 6 gaan we in op het begrip 'vertrouwen'. De mate en kwaliteit van (onderling) vertrouwen in al haar multi-dimensionaliteit zijn gedurende het hele proces van groot belang voor de kwaliteit van het samenwerkingsproces en voor de kwaliteit van het (gemeenschappelijke) resultaat. Dit hoofdstuk sluit af met een beschrijving van de onderlinge relatie tussen de factor 'vertrouwen' en alle andere factoren. De factor vertrouwen heeft invloed op de mate waarin partners zich met elkaar verbinden en is daarom van grote invloed op het hele proces en alle andere factoren die daar een rol in spelen.

Na hoofdstuk 6 beschrijven we case D in Turnhout waar een geheel nieuw centrumdeel toegevoegd is aan de binnenstad, een innige samenwerking tussen de eigenaar-ontwikkelaar en de Stad Turnhout. In hoeverre blijkt de managementmethode hier werkbaar?

In hoofdstuk 7 In hoofdstuk 7 komen we terug op de managementmethode en hoe deze toepasbaar gebleken is bij het behandelen van de transformatieprojecten in Den Haag, Antwerpen, Ede en Turnhout. Vervolgens komen we met enige aanvullende inzichten.

Hoofdstuk 8 biedt een praktisch toepasbaar overzicht van de managementmethode en de verschillende criteria. Dit hoofdstuk is te gebruiken als overzicht of naslagwerk. Loopt het even niet goed in een project, proces en/of de samenwerking? Dan kan je met het overzicht in dit hoofdstuk de aanleiding of oorzaak nagaan, zodat er bewust bijgestuurd kan worden om de situatie te verbeteren of te keren.

Hoofdstuk 9 sluit af met een korte samenvatting van dit boek.

CENTRUMGEBIED ALS SPIEGEL VAN DE SAMENLEVING



Centrumgebieden zijn de spiegels van de samenleving. Als de samenleving verandert, veranderen centrumgebieden mee. Functies, vastgoed en openbare ruimte zijn de belangrijkste middelen die wij in kunnen zetten om ruimte te geven aan de onze continu veranderende samenleving.

In vogelvlucht: centrumgebieden toen en nu

In dit hoofdstuk gaan we beknopt in op de geschiedenis van onze centrumgebieden en de wijze waarop deze in de loop der tijd vorm gekregen hebben. We gaan in op de rol van het distributieplanologisch onderzoek en onze winkelcentrum-hiërarchie. De toenemende leegstand in de afgelopen jaren en de oorzaken daarvan worden eveneens onder de aandacht gebracht.

Vervolgens beschrijven we verschillende crises in de 21ste eeuw, waarbij de milieu- en klimaatcrisis direct grote gevolgen heeft voor de vastgoedmarkt. Investeren in duurzaamheid, circulariteit en ESG (Environmental, Social, Governance) staan hoog op het lijstje bij veel eigenaren, niet in de laatste plaats omdat dat de waarde van hun eigendommen doet toenemen. De exponentiele ontwikkelingsmogelijkheden van onze samenleving als gevolg van een zich exponentieel ontwikkelende technologie komen eveneens aan de orde. Ook besteden we aandacht aan onze menselijke behoefte aan (schijn)werkelijkheid en (schijn)veiligheid, waardoor we, vooral in tijden van verandering, graag ons oor te luisteren leggen bij profeten die zeggen het wél te weten.

Passende oplossingen tijdens veranderingsprocessen vragen vaak dat je je comfortzone verlaat, maar niet iedereen ziet de urgentie of wil deze zien. Wel zien we toenemende faillissementen en leegstandsontwikkeling met als gevolg dat verschillende overheden inzetten op concentreren en transformeren. Dit heeft echter alleen zin als betrokkenen écht verstand van zaken hebben en de offers en verleidingen van een centrum objectief in beeld laten brengen met behulp van goed onderzoek en goede data. Onderbuikgevoelens zijn prima, maar alleen als deze onderschreven worden door harde data en feiten.

Aanpak van een centrum is altijd maatwerk én het centrum is nooit 'af'.

2.1 Geschiedenis binnensteden

De geschiedenis van onze binnensteden en centrumgebieden gaat heel ver terug. Vanaf het ontstaan waren steden plekken waar mensen elkaar ontmoetten. Vaak was er een gunstige ligging aan de zee en/of aan rivieren, waardoor er drinkwater was en er watertransport plaats kon vinden. Er was handel op de markt, waar (in eerste instantie) boeren hun waar konden verkopen. En in toenemende mate vestigden zich er bewoners.

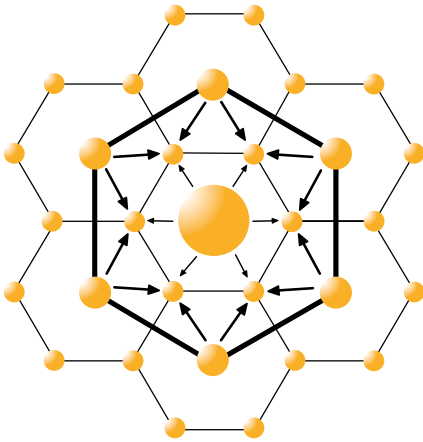
De oudste stad in de geschiedenis is waarschijnlijk Jericho. Deze stad is zo'n 10.000 jaar v. Chr. ontstaan en bevond en bevindt zich nog steeds aan de Westelijke Jordaanoever. In Athene, dat zo'n 7.000 jaar oud is, treffen we de oude Agora, een plein waar zich het parlamentsgebouw, het gerechtsgebouw en de senaat bevonden. Daarnaast was deze stad een centrum van zorg, onderwijs en cultuur. In de verre historie zagen we dat de stad, het centrum van de lokale samenleving, volledig multifunctioneel ingevuld was.

Deze multifunctionaliteit houdt lang stand. In onze eigen historische steden zien we dat tot ongeveer WOII terug. Scholen en de universiteit bevonden zich in de binnenstad (bijvoorbeeld Amsterdam, Leiden, Utrecht), er was een ziekenhuis (bijvoorbeeld Amsterdam, Utrecht), theaters, musea én handel. Handel maakte deel uit van de binnenstad. Eerst op de warenmarkt, (daar refereren allerlei historische plein- en straatnamen aan), later in fysieke ruimten (daar refereren oude pakhuizen nog aan).

In de 19e eeuw zien we het belang van retail toenemen. In toenemende mate worden er winkels geopend. Vaak woont de exploitant erboven. Harrods in Londen en Galerie Lafayette in Parijs zijn de eerste warenhuizen en openen in respectievelijk 1849 en 1893 hun deuren. Na WOII ontwikkelen onze binnensteden zich snel. Er is een enorme bevolkingstoename en economisch reiken de bomen tot in de hemel. 'Winkelen' dat zich al stap voor stap vanaf de eerste helft van de 20ste eeuw ontwikkelt, verandert in toenemende mate van een noodzakelijke activiteit naar een vrijetijdsbesteding.

2.1.1 DPO

Als enige land ter wereld stelde Nederland de uitvoering van een Distributieplanologisch Onderzoek (DPO) verplicht om winkelvoorzieningen te mogen bouwen. Wij rekenden precies het aantal vierkante meter bakker, slager en groente-winkel uit op basis van de omvang en de kwaliteit van het verzorgingsgebied. Zo ontwikkelden wij in Nederland een 'wetenschappelijk' hiërarchische winkelstructuur volgens de theorie van 'Christaller'. Daarbij hadden wij de regel dat één huishouden op maximaal 400 meter van de voordeur zijn dagelijkse boodschappen moest kunnen doen: 'de kinderwagenafstand'. Tegenwoordig wordt dit ook wel de rollatorafstand genoemd.



Figuur 2.1: hiërarchische winkelstructuur volgens de theorie van 'Christaller'

We maakten onderscheid tussen buurtwinkelcentra, wijkwinkelcentra, stadsdeelcentra, kernverzorgende centra en binnensteden. Hoe groter de gemeente des te meer hiërarchische lagen de winkelstructuur kende.

Resultaat: ons wereldwijd gewaardeerde fijnmazige winkelstructuur.

Het DPO is verplicht tussen ca 1956 en 1986. Daarna is het een politieke aanrader, maar niet meer verplicht. Overigens wordt het DPO nog steeds gebruikt als instrument voor winkelplanning en voor het plannen van een passende hiërarchie.

2.1.2 Recreatief winkelen vrijetijdsbesteding nummer 1

Recreatief winkelen ontwikkelde zich vanaf deze tijd tot zo'n 17 jaar terug tot vrijetijdsbesteding nummer 1 (2007). Vanaf de jaren 80 komt de markt (ontwikkelaars en beleggers) in verzet tegen het overheidsbeleid, waarbij winkelvoorzieningen alleen in centrumgebieden gerealiseerd mogen worden en tot op de m² berekend worden. DPO's zijn beperkend en de zittende ondernemer wordt 'doodgeknuffeld', zoals we opvangen van een aantal commerciële partijen. Na een aantal jaar van politieke discussie gaan we grootschalige winkelcentra in de periferie toestaan. Het begint met auto's en caravans, daarna woonwinkels en weer later grote winkels met veel kleine spullen. De Maxis in Muiden is een eerste grote uitzondering als weidewinkel. In principe zijn we geen voorstander van dit soort ontwikkelingen want het kan ten koste van bestaande buurt- en wijkcentra gaan.

2.1.3 Leve het verdienmodel

Vanaf de jaren 80-90 in de vorige eeuw komen de eerste kreuken in onze strak geplande winkelstructuur. Winkelgebieden verouderen en worden aangepakt. Er zijn verschillende stromingen in de aanpak van centrumgebieden (bijvoorbeeld Marikenstraat Nijmegen, Arena 's-Hertogenbosch, winkelconcentraties, die aan de historische binnenstad toegevoegd worden) en verschillende winkelcentra worden overdekt (bijvoorbeeld winkelcentrum Gelderlandplein en Amstelveen).

“Vertrouwen bouwt gebieden”

Succesvol samenwerken aan Centrumgebieden

Hoe zorg je dat samenwerking tussen publieke en private partijen écht werkt in centrumgebieden? In dit boek laat Jorine de Soet zien dat succesvolle samenwerking geen toeval is, maar het resultaat van zes heldere voorwaarden. Met een overzichtelijke methode maakt zij het complexe proces van samenwerken inzichtelijk, stuurbaar én toepasbaar.

Praktijkwerking 6 voorwaarden

Aan de hand van aansprekende praktijkcases in Antwerpen, Den Haag, Ede en Turnhout ontdek je hoe je als partij effectiever samenwerkt bij binnenstedelijke opgaven: van herbestemming en gebiedstransformatie tot centrummanagement en aanpassing van het omgevingsplan. De methode helpt om kansen en knelpunten vroegtijdig te herkennen en laat ook zien hoe je kunt samenwerken als vertrouwen (nog) ontbreekt. Naast de methode zelf gaat het boek in op de evolutie van het retaillandschap en actuele trends in centrumontwikkeling en retailvastgoed.

Over de auteur

Jorine de Soet is al meer dan 30 jaar actief in retail, retailvastgoed en centrumgebieden, onder meer als centrummanager in Utrecht, Breda, Hilversum en Gent. Ze begeleidt herontwikkelingen, stelt centrumvisies op, richt eigenarenverenigingen op en bekleedt bestuursfuncties. Daarnaast deelt ze haar kennis als gastdocent en als columnist van o.a. PropertyNL.



SPRYG[®]
REAL ESTATE ACADEMY

Het meest inspirerende, deskundige en
grensverleggende kennisplatform voor
vastgoedprofessionals in België en
Nederland. spryg.com

