

Samen werkt

Werkboek voor centrumorganisaties
van morgen

Katrin Weber
Josefien Meerevoort



Samen werkt

Werkboek voor centrumorganisaties van morgen

Katrin Weber
Josefien Meerevoort

Ontwerp

Monique Willemse
Leonie Lous

In opdracht van

Platform De Nieuwe Winkelstraat
en Stad & Co



In samenwerking met

Hogeschool van Amsterdam



Dit onderzoek is mede mogelijk
gemaakt door een financiële bijdrage
van Stichting Detailhandel Fonds



Drukwerk

Wilco Printing & Binding



De Argumentenfabriek



© BY NC ND 2023

www.argumentenfabriek.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Inleiding	7
Hoofdstuk 1 Analyse Ontwikkelingen	11
Hoofdstuk 2 Scenario's	23
Hoofdstuk 3 Modellen voor centrumorganisaties	29
Model 1 De Langetermijndoeners	32
Model 2 De Commerciële partners	34
Model 3 De Koepelregisseurs	36
Model 4 De Publiek-private samenwerkers	38
Model 5 De Coalitiegenoten	40
Model 6 De Bottom-Up bijdragers	42
Hoofdstuk 4 Aan de slag!	45
Geraadpleegde literatuur	50
Lijst van meedenkers	50

Voorwoord

Aanleiding voor dit werkboek – en het bijbehorende congres op 6 november 2023 in Rotterdam – zijn de vele vragen die wij dagelijks krijgen. Welke structuur past bij onze centrumorganisatie? Hoe zorgen we voor meer betrokkenheid? Hoe organiseren we ons centrummanagement? En hoe kunnen publiek en privaat beter samenwerken?

Terechte vragen als je kijkt naar de steeds complexere opgaven in onze centrumgebieden. Opgaven waarin brede welvaart steeds vaker het uitgangspunt is in plaats van alleen economische groei. Dit vraagt om anders denken, anders samenwerken en anders organiseren. Bijvoorbeeld als het gaat om de juiste balans tussen levendigheid en leefbaarheid.

Centrumorganisaties hebben een belangrijke rol als het gaat om het bij elkaar brengen van verschillende partijen en belangen en slim organiseren en financieren van collectieve activiteiten. Daarom krijgt het professionaliseren van centrumorganisaties steeds meer aandacht. De vraag is welke organisatievorm past bij welke centrumorganisatie, gelet op de complexiteit van de opgaven en de ambities van de samenwerkende partijen. Alleen het instellen van een BIZ of een ander investeringsfonds voldoet niet meer.

Samen met de Hogeschool van Amsterdam en de Argumentenfabriek hebben wij verspreid over het land design thinking sessies georganiseerd om organisatievormen voor centrumgebieden in kaart te brengen. Hiermee willen we lokale stakeholders in centrumgebieden helpen en inspireren om anders te denken, anders samen te werken en anders te organiseren. Ook willen we met de

uitkomsten van dit onderzoek kennisdeling tussen centrumorganisaties mogelijk maken en regionale en landelijke organisaties en overheden stimuleren om lokaal samenwerken proactiever te faciliteren. Levendige en leefbare centrumgebieden zijn tenslotte de gedeelde verantwoordelijkheid van alle stakeholders.

We zien dit werkboek en het congres als de start van de volgende professionaliseringsslag van centrumorganisaties. Door samen aan de slag te gaan bereiken we meer. Samen werkt. Jij doet toch ook mee?

Hester Bunnik
DNWS

Farzad Ghaus
Stad&Co

Inleiding

Hoe zorgen we voor levendige en leefbare centrumgebieden, nu en in de toekomst? Hoe moeten we ons organiseren om de belangen van bezoekers, bewoners, ondernemers, (maatschappelijke) organisaties en overheden goed op elkaar af te stemmen? Centrumgebieden veranderen en centrumorganisaties willen en moeten mee veranderen. Hoe pakken we dit aan?

In dit werkboek laten we zien welke ontwikkelingen spelen in centrumgebieden en bij centrumorganisaties. We maken middels scenario's onderscheid tussen vier situaties waarin een centrumgebied en een centrumorganisatie zich kunnen bevinden, nu en in de toekomst. Welke oude en nieuwe modellen voor centrumorganisaties kunnen we onderscheiden? We laten zes modellen zien en geven hierbij aan in welk scenario zij het meest voor de hand liggend zijn. Dit alles leidt tot een stappenplan om zelf samen aan de slag te gaan, samen werkt!

Waarom aan de slag met centrumgebieden?

Van dorpsbuurtcentra tot gehele binnensteden, alle centrumgebieden in Nederland hebben te maken met grote veranderingen. We lichten er een aantal uit. Centrumgebieden hebben van oudsher de rol van ruimte voor fysieke ontmoeting. De behoefte hieraan is de afgelopen jaren alleen maar toegenomen, zoals door de toename van ouderen, die langer (alleen) thuis wonen en meer mensen die thuiswerken. Veel gebieden veranderen hierdoor, bijvoorbeeld door meer horeca en meer openbare verblijfsruimte. Een andere grote verandering is de toename van online winkelen. Hierdoor verandert het winkellandschap, het aantal winkels in detailhandel neemt af. Veel winkels richten zich meer op beleving. Een fysiek gevolg van deze ontwikkeling is dat veel centrumgebieden kleiner worden. Gemeenten sturen op compacte gebieden, door bijvoorbeeld winkelstraten te transformeren.

Ook neemt de woonfunctie toe in centrumgebieden, mede door de woningschaarste. Een laatste voorbeeld van ingrijpende ontwikkelingen is toenemende aandacht voor duurzaamheid, inclusief energietransitie en klimaatadaptatie. Een groot onderwerp met veel uiteenlopende gevolgen voor centrumgebieden, zoals veranderende eisen aan mobiliteit en gebouwen.

Veel centrumorganisaties willen inspelen op de ontwikkelingen. Ze vatten de ambitie om centrumgebieden aantrekkelijker te maken, zoals door meer functies toe te voegen, zoals wonen, werken en cultuur, door aantrekkelijke activiteiten en door vergroening. Dit terwijl zij niet altijd beschikken over voldoende middelen en menskracht. Daarbij, het aantal retailers neemt af en het aandeel bewoners groeit. Veel centrumorganisaties merken dat hun organisatievorm (nog) niet is ingericht op deze bredere groep deelnemers die samen aan diverse ambities werkt.

Deze greep uit de ontwikkelingen waar centrumgebieden en centrumorganisaties mee te maken hebben, illustreert de behoefte aan vernieuwende modellen voor centrumorganisaties. Platform De Nieuwe Winkelstraat en Stad & Co initieerden als antwoord hierop een onderzoek om deze (bestaande en nieuwe) modellen te definiëren. Samen met de Hogeschool van Amsterdam en onder begeleiding van De Argumentenfabriek is een onderzoek opgezet, met dit werkboek als tastbaar resultaat.

De context van centrumorganisaties kent veel begrippen met vergelijkbare betekenissen. In het kader op de pagina hierna duiden we de begrippen voor dit werkboek.

Begrippenlijst

Centrumgebied Het (vaak centraal gelegen) deel van een dorp of stad(sdeel) dat een sterke concentratie van diensten kent. De schaal van het centrumgebied verschilt, van stadscentrum, bedrijventerrein tot (overdekt) winkelcentrum of -straat.

Centrumorganisatie Belanghebbenden in een centrumgebied die zich organiseren vanuit een gezamenlijke ambitie, zoals in een vereniging of stichting. Hiervoor zijn verschillende organisatiemodellen, zoals beschreven in Hoofdstuk 3.

Centrumfonds Manier van financiering waar een centrumorganisatie voor kiest (zie voorbeelden in het kader op pagina 11).

Ontwikkelingen

In dit werkboek spreken we steeds van 'ontwikkelingen'. Die term omvat zowel trends als factoren. Een trend is een ontwikkeling die zich een bepaalde kant op beweegt. Denk aan een 'groeiend' aantal centrumfondsen, of aan 'minder retail-winkels'. Er zijn ook zaken die niet of nauwelijks bewegen, maar die toch belangrijk zijn om te noemen. Dit zijn 'factoren'. Een voorbeeld hiervan is de complexiteit van samenwerking met een brede groep belanghebbenden. Wanneer we in dit boek spreken van 'ontwikkelingen', dan zijn dit dus trends en factoren.

Wat staat er in dit werkboek?

In Hoofdstuk 1 kijken we naar de ontwikkelingen die nu op centrumgebieden en centrumorganisaties afkomen. Dan lichten we vier scenario's toe, waarin een centrumorganisatie zich kan bevinden, nu en in de toekomst (Hoofdstuk 2). Het onderscheid in scenario's helpt vervolgens bij het nadenken over passende organisatiemodellen, waarvan we zes modellen toelichten (Hoofdstuk 3). Het vierde en laatste hoofdstuk biedt ruimte om zelf aan de slag te gaan, het geeft antwoord op de vraag: welke denkstappen helpen bij het maken van een weloverwogen keuze voor een organisatiemodel?

Dit werkboek is bedoeld voor beginnende centrumorganisaties die voor de keuze van een organisatiemodel staan, én voor centrumorganisaties die hun organisatiemodel willen herzien, zoals vanwege ontwikkelingen waarop de huidige vorm geen antwoord biedt.

Hoe is het werkboek tot stand gekomen?

Van november 2022 tot oktober 2023 doorliepen we zorgvuldig vier stappen, te zien in afbeelding 1. De Hogeschool van Amsterdam voerde de eerste stap uit: de kwantitatieve analyse. Hieruit verkregen we inzichten zoals de spreiding van typen centrumfondsen over Nederland, de veelvoorkomende keuzen voor type centrumorganisatie per type centrumgebied en over de aantallen actieve, verlengde en opgeheven centrumorganisaties. In dit boek hebben we drie grafieken opgenomen die direct voortkomen uit het kwantitatieve onderzoek. Voor meer en gedetailleerde informatie over de resultaten van stap 1 verwijzen we graag naar <https://cmihva.link/Samen-Werkt-Dashboard>.

Gelijktijdig begon stap twee: de kwalitatieve analyse. Middels literatuuronderzoek en drie denksessies met experts brachten we ontwikkelingen in kaart die op centrumgebieden en centrumorganisaties afkomen. De experts vertegenwoordigden de brede groep belanghebbenden, zoals ondernemers, centrummanagers, gemeenteambtenaren, adviseurs,

wetenschappers, experts in samenwerking (uit andere sectoren) en vastgoedeigenaren. Zij vulden de Ontwikkelingenkaarten (Hoofdstuk 1) aan met ervaring en kennis uit de praktijk.

Stappen 3 en 4 overlapt deels. Tijdens vier creatieve denksessies, opnieuw met een brede groep experts, middels verdiepend onderzoek en een aantal gerichte gesprekken met experts ontwierpen we de scenario's en brachten we zes modellen voor centrumorganisaties in kaart.

Wat is een denksessie?

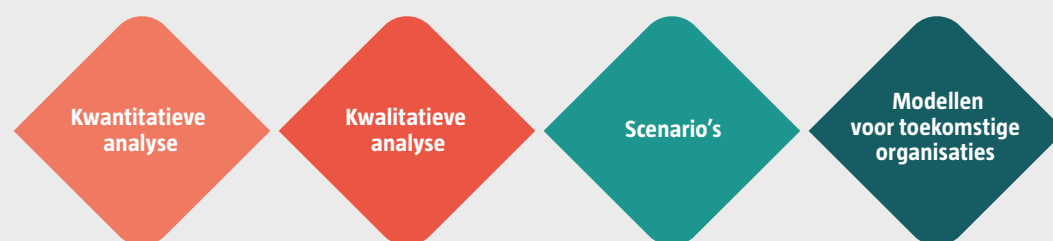
In een denksessie, de vaste methode van De Argumentenfabriek, organiseren we een groeps-gesprek met relevante deskundigen en belanghebbenden per vraagstuk. We formuleren zorgvuldig en al luisterend naar elkaar een gemeenschappelijk antwoord op complexe vragen. Deze methode is stevig verankerd in wetenschap over denk- en groepsprocessen.

Tijdens een denksessie beantwoorden we één of twee concrete centrale vragen. We helpen deelnemers antwoorden kernachtig formuleren en toetsen de inbreng bij de rest van de groep. Antwoorden schrijven we direct en zichtbaar voor iedereen mee in kaarten. Zo verschijnt tijdens een bijeenkomst een breed, uitputtend en gedeeld antwoord op de vraag die voorligt. Wij verwerken de uitkomsten van verschillende denksessies in één of meerdere overzichtelijke kaarten en komen zo uiteindelijk tot de inhoud van een publicatie.

We willen alle deelnemers aan de denksessies van harte danken voor hun fijne denkwerk en wensen iedereen veel lees- en samenwerkplezier met dit werkboek.

Katrin Weber
Josefien Meerevoort
De Argumentenfabriek

Welke vier stappen doorliepen we bij het maken van dit werkboek?



Afbeelding 1

Hoofdstuk 1

Analyse Ontwikkelingen

Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen in centrumgebieden en centrumorganisaties? Waarmee moeten we rekening houden bij het nadenken over organisatiemodellen voor de toekomst? In Hoofdstuk 1 richten we onze blik zo objectief mogelijk op wat we zien gebeuren in centrumgebieden en -organisaties.

Ieder centrumgebied en iedere centrumorganisatie bevindt zich in een unieke situatie. Wel bevinden ze zich allen in een situatie die onderhevig is aan verandering. Door deze ontwikkelingen in kaart te brengen voor zowel grote als kleine centrumgebieden, voor zowel eenvoudige centrumorganisaties met

slechts een aantal ondernemers, als grote, brede organisaties, creëren we overzicht in de veranderende situatie.

De Hogeschool van Amsterdam deed in het kader van dit traject uitgebreid kwantitatief onderzoek naar de recente ontwikkelingen van centrumfondsen. Op de volgende pagina's lichten we drie onderzoeksresultaten uit. In de eerste grafiek (afbeelding 2) zien we dat het aantal centrumfondsen in een rap tempo toeneemt. De verhouding tussen de drie meest voorkomende type fondsen blijft hierbij grofweg hetzelfde: de meeste fondsen zijn een BIZ, gevolgd door reclamebelasting. Het aantal fondsen op basis van de OZB is het kleinst, maar ook deze vorm groeit in aantallen.

Waarom een centrumfonds?

Een centrumfonds stelt ondernemers en/of vastgoedeigenaren in staat om financiering te realiseren voor de uitvoering van gezamenlijke activiteiten. Het is belangrijk om een type centrumfonds te kiezen dat goed past bij de situatie van het gebied en het organisatiemodel.

Wat zijn de drie meest gebruikte vormen van centrumfondsen?

BIZ Een bedrijveninvesteringszone (BIZ) is een fonds waarbij ondernemers en/of vastgoedeigenaren van niet-woningen binnen een afgebakend gebied allemaal een financiële bijdrage doen, in de vorm van een gemeentelijke heffing. Het is een fonds voor en door de gebruikers. De gemeente int de heffing en keert deze uit in de vorm van een subsidie aan de centrumorganisatie om gezamenlijke activiteiten mee uit te voeren.

Reclamebelasting Bij reclamebelasting betalen ondernemers uit een afgebakend gebied allemaal een gemeentelijke belasting voor de reclame die zichtbaar is vanaf de openbare weg. Deze opbrengst wordt uitgekeerd aan de centrumorganisatie om gezamenlijke activiteiten mee uit te voeren.

OZB Het OZB-fonds is een centrumfonds waarbij de gemeente een opslag op de onroerendzaakbelasting (OZB) int bij ondernemers en/of vastgoedeigenaren eigenaren van niet-woningen binnen de gemeentegrenzen. Deze opbrengst wordt uitgekeerd (soms via trekkingsrechten) aan de centrumorganisatie(s). De ondernemers en/of vastgoedeigenaren kunnen de belasting vervolgens vrij besteden aan gezamenlijke doelen.

Naast deze drie type centrumfondsen benoemen we verderop in dit werkboek ook andere manieren van financiering, zoals crowdfunding, sponsoring en subsidie.

De afbeelding hiernaast (afbeelding 3) maakt een onderscheid in vier soorten centrumgebieden en laat zien hoe vaak de typen centrumfondsen hier voorkomen. We zien dat centrumorganisaties in zowel gehele centra, winkelgebieden als ook bedrijventerreinen meestal voor een BIZ kiezen.

Afbeelding 4, rechts onder, toont de verspreiding van de drie meest voorkomende typen centrumfondsen over Nederland, per gemeente. Opvallend hierbij is dat de reclamebelasting bijna evenveel ruimte lijkt te beslaan als de BIZ, terwijl er veel meer centrumorganisaties in gemeenten zijn die hebben gekozen voor BIZ dan voor reclamebelasting als centrumfonds. Dit komt omdat in sommige gemeenten meer dan één BIZ actief is. Ook is het opvallend dat buiten de randstad vaker wordt gekozen voor een fonds op basis van reclamebelasting.

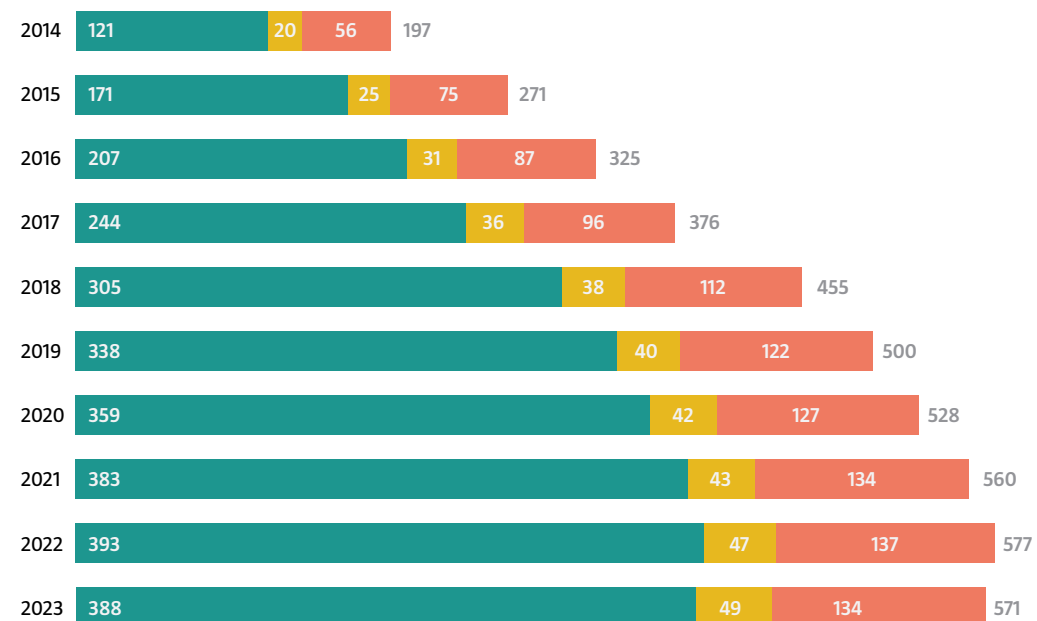
Op de volgende pagina's staan de Ontwikkelingskaarten. Hierop staan de ontwikkelingen in kwalitatieve vorm beschreven, dat wil zeggen dat we hier

breder kijken dan naar veranderingen in aantallen. Ook gaan de ontwikkelingen over meer onderwerpen dan fondsen. De ontwikkelingen komen voort uit een literatuuranalyse, uit het kwantitatief onderzoek en uit drie denksessies met experts. Om het overzichtelijk te houden, verdelen we de ontwikkelingen over twee kaarten:

- Ontwikkelingen in en rond centrumgebieden, langs de onderwerpen functies, bezoekers, ondernemers, vastgoed, ruimtelijke ordening en leefbaarheid;
- Ontwikkelingen binnen centrumorganisaties, deze gaan over organisatie(vormen), financiën, deelnemers, samenwerking en ambities.

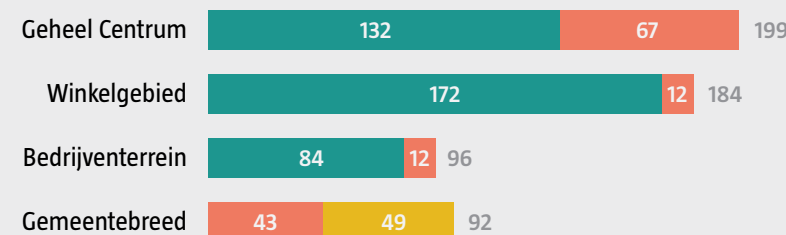
In het volgende hoofdstuk kijken we naar verschillende scenario's waarin centrumgebieden en centrumorganisaties zich kunnen bevinden, nu en in de toekomst. Het onderscheid in vier scenario's helpt om vervolgens na te denken over passende organisatievormen.

Hoe ontwikkelt zich het aantal centrumfondsen tussen 2014 en 2023*, per type fonds?



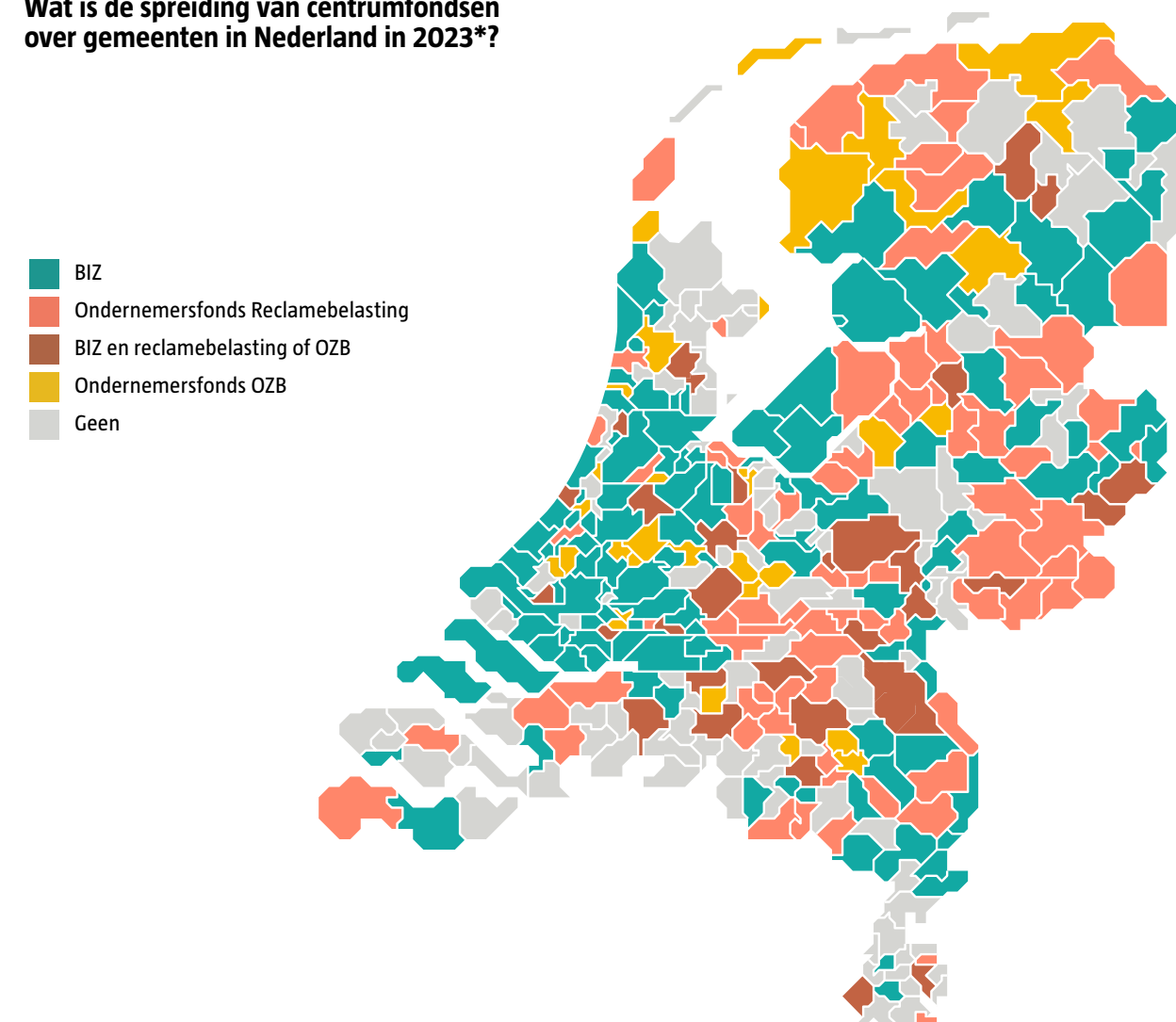
Afbeelding 2

Hoe zijn het aantal en type centrumfondsen per gebied verdeeld in 2023*?



Afbeelding 3

Wat is de spreiding van centrumfondsen over gemeenten in Nederland in 2023*?



Afbeelding 4

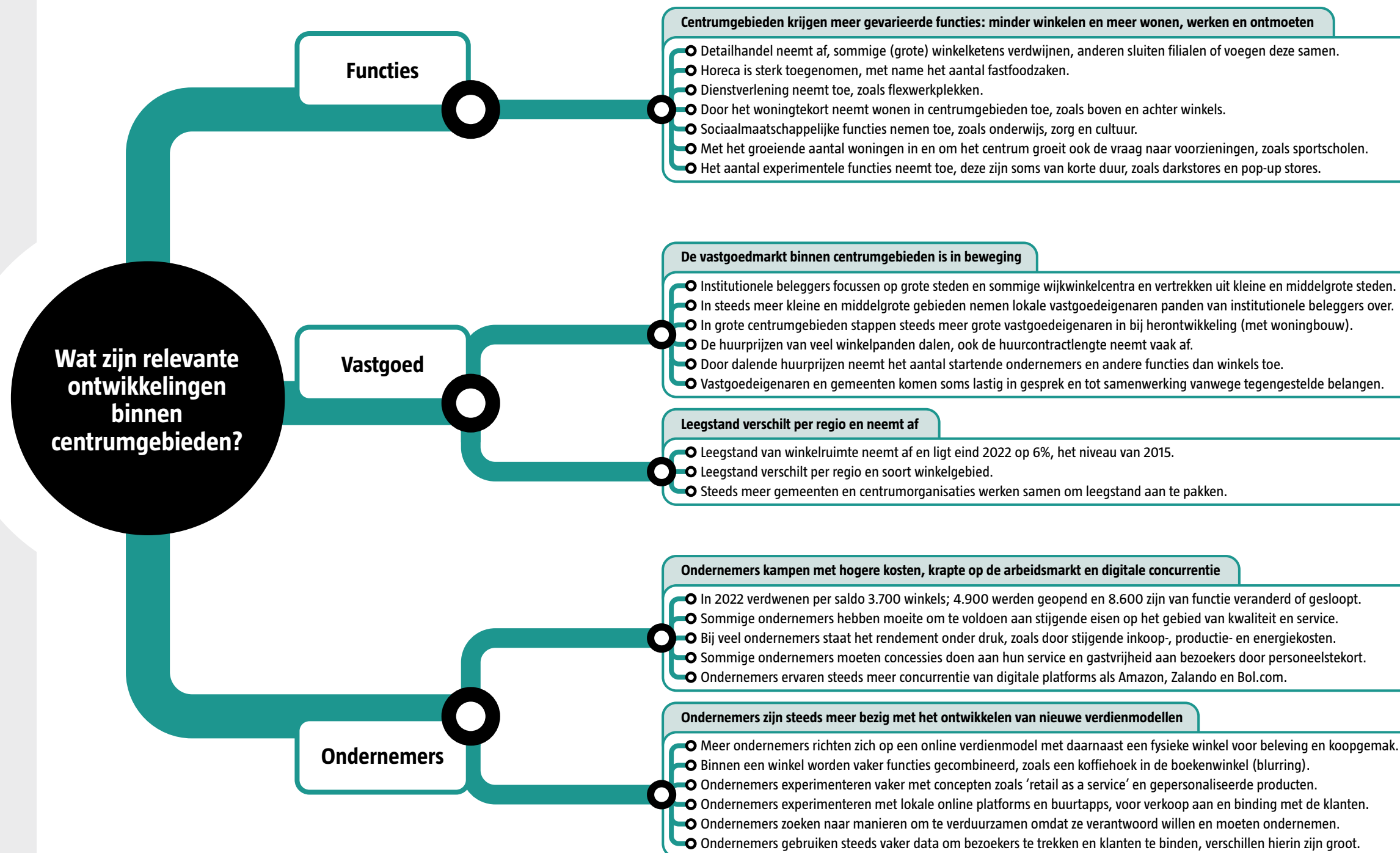
*De data in deze grafieken loopt tot 21-08-2023
Bron: HvA, 2023

Ontwikkelingenkaart Centrumgebieden

Deze kaart beschrijft de belangrijkste ontwikkelingen in en rondom centrumgebieden, hiernaast en op de volgende pagina.

De schaal van het centrumgebieden verschilt: van stadscentrum tot wijkwinkelcentrum of winkelstraat. Deze kaart toont een globaal overzicht van ontwikkelingen in centrumgebieden. Niet alle ontwikkelingen gelden voor ieder centrumgebied, ieder centrumgebied is immers uniek.

Hier zoomen we in op ontwikkelingen over functies, bezoekers en ondernemers. Experts benoemden tijdens de denksessies dat bezoekers steeds doelgerichter naar centrumgebieden gaan voor aankopen. Ondernemers spelen hierop in door meer in te zetten op online verkoop, met een fysieke winkel voor beleving en inspiratie.



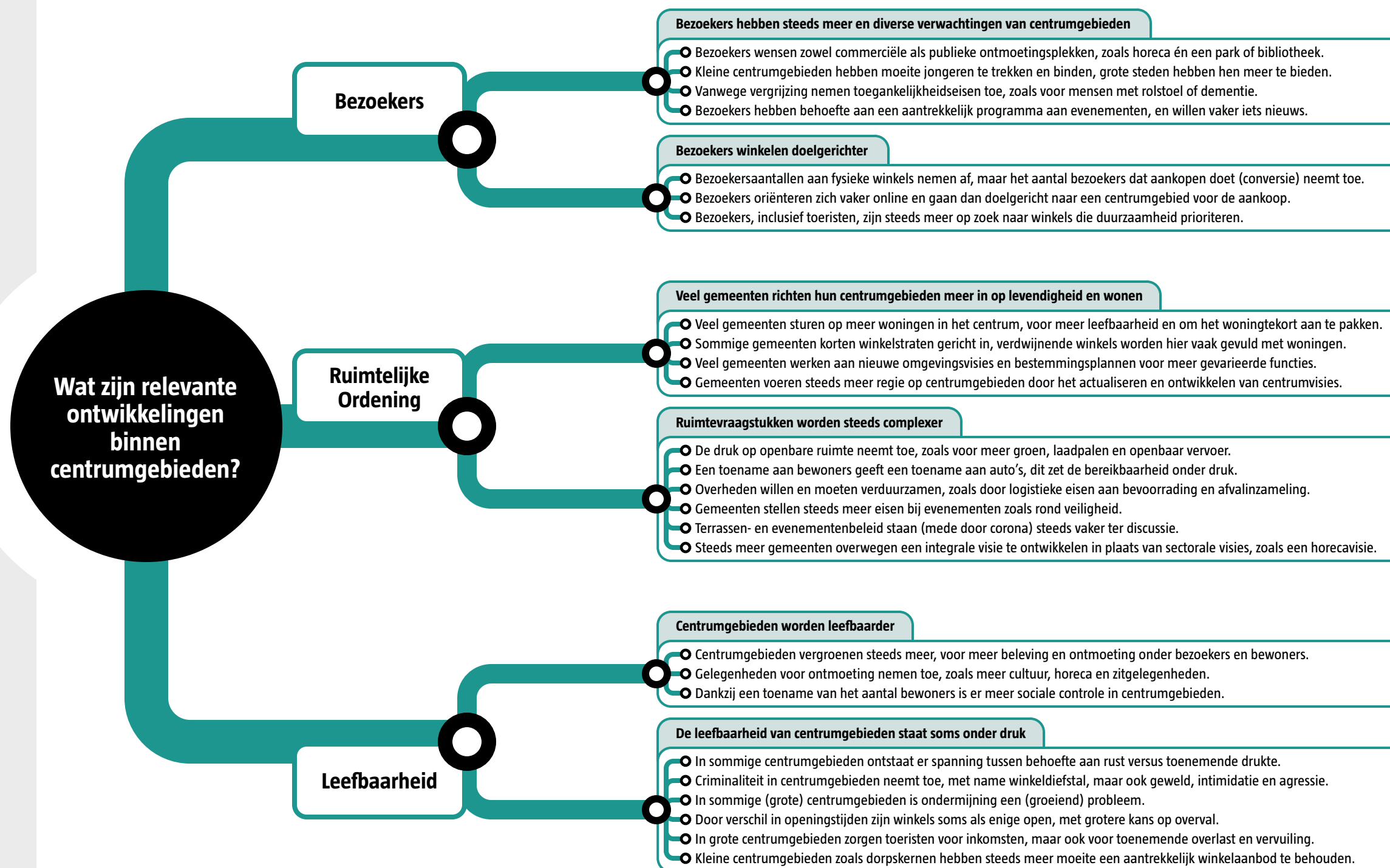
Ontwikkelingenkaart Centrumgebieden

Naast de ontwikkelingen rond functies, bezoekers en ondernemers, gebeurt ook veel rond vastgoed, ruimtelijke ordening en leefbaarheid. Een ontwikkeling, vanwege het aanhoudende woningtekort, is dat de rol van wonen steeds meer toeneemt in centrumgebieden.

De ontwikkelingen rondom leegstand en druk op de openbare ruimte, zijn volgens experts van grote invloed op de aantrekkelijkheid van een centrumgebied.

De ontwikkelingen rond centrumorganisaties staan op een tweede kaart beschreven, op de volgende pagina's.

- Functies
- Vastgoed
- Ondernemers
- Bezoekers
- Ruimtelijke Ordening
- Leefbaarheid

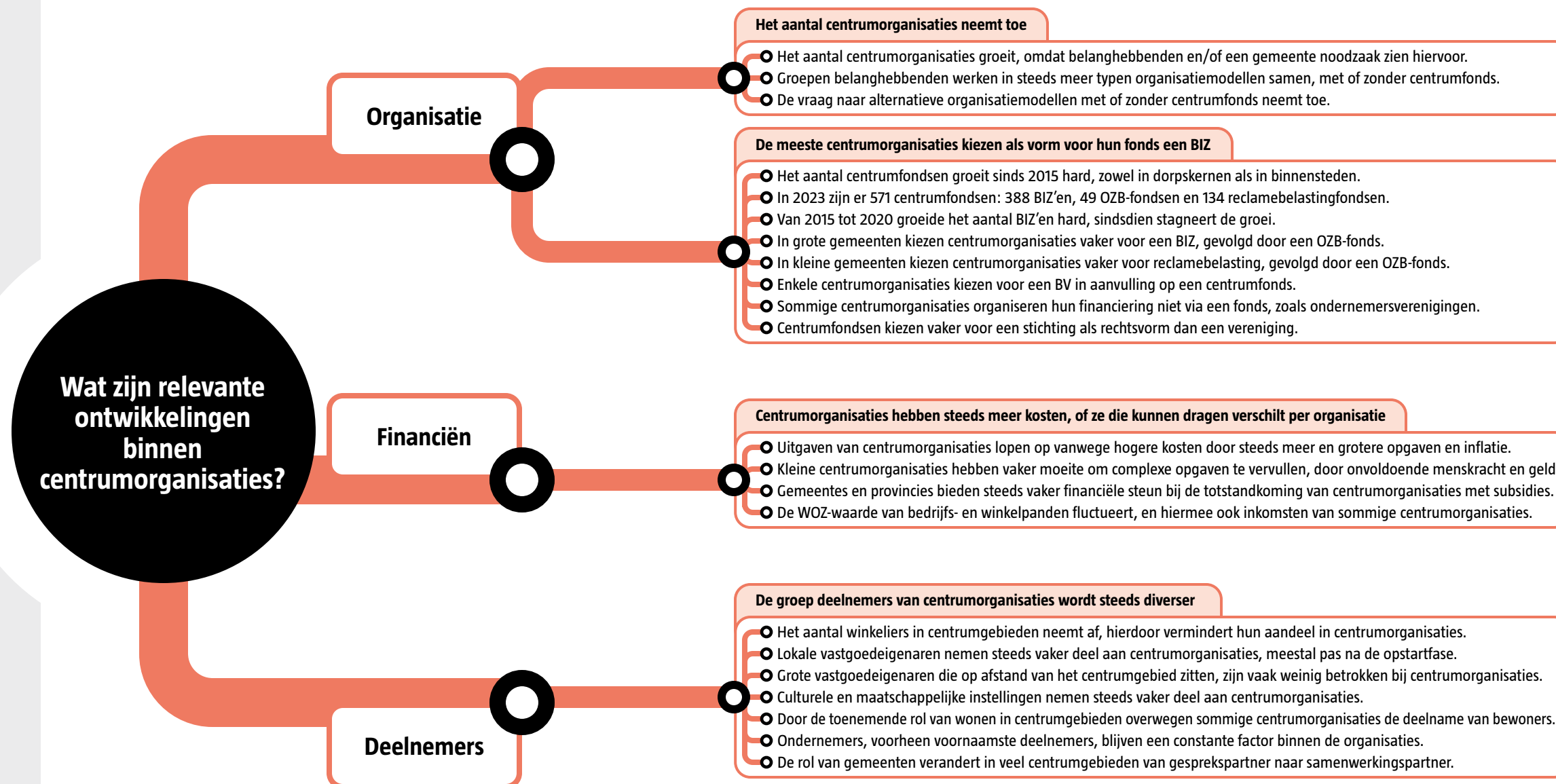


Ontwikkelingenkaart Centrumorganisaties

De ontwikkelingen in en rondom centrumorganisaties staan beschreven in de kaart hiernaast en op de volgende pagina's.

Hiernaast gaat het over de organisaties zelf en de financiering van centrumorganisaties. Een ontwikkeling is de gestage toename aan centrumorganisaties in Nederland, zie ook afbeelding 2. Veel experts noemden de toenemende druk op de financiën van centrumorganisaties, door de toenemende complexiteit van gebieden.

We onderscheiden op de kaarten verschillende rechtsvormen, de belangrijkste zijn de stichting, de vereniging en de BV. In Hoofdstuk 3 over modellen leggen we de rechtsvormen nader uit.



Ontwikkelingenkaart Centrumorganisaties

Deze pagina's gaan over ontwikkelingen rond deelnemers, samenwerking en ambities.

In de Ontwikkelingenkaart over centrumgebieden lazen we over de verbreding van belanghebbenden in een centrumgebied. Naast winkelen wordt ook wonen en ontmoeten steeds belangrijker. Dit heeft invloed op de groep deelnemers aan centrumorganisaties. Naast ondernemers, doen ook steeds vaker bewoners en maatschappelijke organisaties mee. Een trend die volgens experts nog toeneemt.

Samenwerking binnen centrumorganisaties groeit en blijft uitdagend. Veel experts noemden de wens om te professionaliseren, zoals door inhuur van projectmanagers en communicatiedeskundigen.

De volgende twee hoofdstukken zijn gebaseerd op alle ontwikkelingen die hier langskwamen. Het laatste hoofdstuk roept op tot actie, ook hier komen de relevante ontwikkelingen weer aan bod.



Wat zijn relevante ontwikkelingen binnen centrumorganisaties?

Samenwerking

Centrumorganisaties werken goed samen en verbreden de samenwerking

- Centrumorganisaties werken vaak samen met anderen, zoals Verenigingen van Eigenaren, brancheorganisaties of bewoners.
- Centrumorganisaties besteden steeds meer aandacht aan het professionaliseren van de samenwerking.
- Gemeentes nemen steeds vaker een faciliterende en adviserende rol in voor centrumorganisaties.
- Centrumorganisaties werken steeds vaker samen met marketingorganisaties (citymarketing).

Centrumorganisaties hebben steeds meer moeite alle deelnemers betrokken te houden

- In veel centrumorganisaties wordt de kar getrokken door een kleine groep enthousiastelingen.
- Steeds meer deelnemers twijfelen eraan of ze verder geld en tijd willen besteden aan een centrumorganisatie.
- In veel centrumorganisaties zijn de meest actieve deelnemers geen representatie van alle belanghebbenden.
- Centrumorganisaties hebben moeite filialen van grote ketens te betrekken bij lokale activiteiten.
- Soms heeft een kleine groep ondernemers veel invloed op de activiteiten, andere ondernemers sneeuwen onder.
- Binnen centrumorganisaties is het steeds lastiger beslissingen te nemen, zoals over openingstijden.

Soms staat de continuïteit van centrumorganisaties onder druk

- Sommige centrumorganisaties hebben moeite hun toegevoegde waarde te tonen aan ondernemers, bezoekers en bewoners.
- Sommige centrumorganisaties zijn opgezet op wens van de gemeente en bezwijken door gebrek aan intrinsieke motivatie.
- Besturen hebben steeds meer moeite vrijwilligers te vinden die een functie in de centrumorganisatie willen vervullen.
- Voor veel centrumorganisaties hangt het succes af van één centrummanager.
- In sommige centrumorganisaties neemt vertrouwen in de gemeente af.

Ambities

De eigen ambities worden steeds meer, diverser en complexer

- Centrumorganisaties houden zich meer bezig met duurzaamheid, zoals door een schone, groene omgeving.
- Steeds meer centrumorganisaties denken met gemeenten mee over gebiedsontwikkeling.
- Centrumorganisaties willen vaker bijdragen aan maatschappelijke thema's als brede welvaart, leefbaarheid en toegankelijkheid.
- Centrumorganisaties maken steeds vaker gebruik van data, zoals over bezoekerstevredenheid, -behoeften en verblijfsduur.
- Centrumorganisaties zijn steeds vaker bezig met digitale activiteiten, zoals een online (verkoop)platform, digitale communicatie en sociale media.

Veel centrumorganisaties willen professionaliseren, dit lukt niet overal

- De verschillen tussen centrumorganisaties nemen toe: grote steden hebben meer middelen om te professionaliseren dan kleine.
- Grote centrumorganisaties huren vaker externen in voor activiteiten dan kleine centrumorganisaties.
- Centrumorganisaties krijgen steeds meer taken en verantwoordelijkheden van gemeenten, dit vraagt om kennis en kunde.
- Centrumorganisaties worden steeds vaker professioneel ondersteund door centrummanagers.
- Centrumorganisaties zijn voor oprichting en het realiseren van plannen vaak afhankelijk van (de capaciteit van) gemeenten.

Hoofdstuk 2 Scenario's

Wat bepaalt welk organisatiemodel het beste past bij een centrumgebied en bij de mensen die daar actief willen worden of al actief zijn? Experts denken dat zowel de situatie waarin zich het gebied bevindt als ook de situatie waarin de betrokken mensen zich bevinden cruciaal zijn voor een passend model. Wat is het meest bepalend voor een zinvol onderscheid in situaties? En tot welke vier scenario's leidt dit onderscheid? Hier geeft dit hoofdstuk antwoord op.

Na de verkenning van brede ontwikkelingen in Hoofdstuk 1, brengt Hoofdstuk 2 focus aan in het denken. Hiervoor gebruiken we scenario's. De scenario's helpen centrumorganisaties om te bepalen in welke situatie zij zich bevinden én om te bepalen in welke situatie een centrumorganisatie denkt terecht te komen in de toekomst.

Welke criteria hanteerden we in onze keuze voor scenario-assen?

Causaliteit

De invloed van de ontwikkeling op een model moet duidelijk zijn.

Robuustheid

De ontwikkeling moet niet veranderlijk zijn, de keuze voor een organisatiemodel maak je immers niet jaarlijks.

Beoordeelbaarheid

Centrumorganisaties moeten makkelijk kunnen inschatten hoe zij ervoor (willen) staan ten opzichte van deze ontwikkeling.

We gebruiken de scenario's om overzicht te krijgen in de huidige situatie én om ons denken over de toekomst op te rekken. We willen hiermee zowel initiatiefnemers voor een nieuwe centrumorganisatie als ook bestaande centrumorganisaties handvaten geven voor de keuze van een passend organisatiemodel en hopen hierdoor bij te dragen aan professionalisering, een wens en noodzaak die we tijdens de denksessies met experts zo vaak hebben gehoord.

In Hoofdstuk 3 brengen we straks zes verschillende organisatiemodellen in kaart. Ook dan gebruiken we de scenario's, om te laten zien welk model in welk scenario het meest voor de hand liggend is.

Hoe zijn we tot deze scenario's gekomen?

Scenario's ontstaan door twee assen met elkaar te kruisen. Hierdoor ontstaan vier kwadranten. De assen gaan over belangrijke ontwikkelingen bij het nadenken over toekomstige centrumorganisaties. De assen moeten duidelijke uiteindes hebben: veel-weinig, zwaar-licht, moeilijk-makkelijk, et cetera. De combinaties van de uiteinden van beide assen leveren de basis voor hoe elk kwadrant eruitziet.

Het kiezen van de juiste assen is zowel het belangrijkste als meest uitdagende onderdeel van scenario's bouwen. Hiervoor hanteerden we drie criteria, zie het kader.

Met de criteria in het achterhoofd pakten we de Ontwikkelingskaarten erbij en stelden experts de vraag: Wat zijn de meest belangrijke ontwikkelingen voor het nadenken over toekomstige centrumorganisaties?

We probeerden samen verschillende assenstelsels uit. We kozen voor de volgende twee assen:

- **De complexiteit van een centrumgebied.**
- **Het ambitieniveau van de centrumorganisatie.**

Hiermee kozen de experts bewust voor een combinatie van externe en interne ontwikkelingen. De complexiteit van het gebied is een externe ontwikkeling, een gegeven. De mate van ambitie die een organisatie nastreeft is daarentegen een interne ontwikkeling, een eigen keuze. De scenario's zijn dan ook niet bedoeld om het ambitieniveau van een organisatie te bepalen; het (voorgenomen) ambitieniveau is juist het uitgangspunt, het bepaalt in welk scenario een organisatie zich bevindt.

Natuurlijk zijn er meer dan twee belangrijke ontwikkelingen die spelen. Andere kandidaten voor assen waren bijvoorbeeld de omvang van de opgaven, de urgentie van de opgaven, de schaalgrootte van een gebied, de financiële gezondheid van een organisatie en de mate van betrokkenheid van belanghebbenden. Stuk voor stuk interessante assen. Het belang van een ontwikkeling zegt alleen niets over de geschiktheid als as. Kijkende naar onze criteria vielen dan ook veel kandidaten af, bijvoorbeeld de betrokkenheid van belanghebbenden door slechte beoordeelbaarheid en robuustheid. En de schaalgrootte door een onduidelijk causaal verband met het type organisatiemodel dat hierbij past. In dit werkboek geven we enkel het gekozen assenstelsel weer. Hieronder lichten we de assen inclusief uiteindelijk nader toe.

De horizontale as: complexiteit van het centrumgebied

De complexiteit van een centrumgebied is dus een externe ontwikkeling. Welke factoren hebben zoal invloed op de complexiteit van het centrumgebied?

Denk hierbij aan:

- Omvang van plannen voor het gebied (gebiedsontwikkeling/gebiedstransformatie)
- Omvang van nieuwe uitdagingen, zoals rond energietransitie en mobiliteit
- Aantal belanghebbenden
- Mate van tegengesteldheid van belangen
- Verhoudingen tussen belanghebbenden
- Omvang van het centrumgebied
- Mate van leegstand
- Druk op openbare ruimte
- Mate van maatschappelijke onrust in het gebied

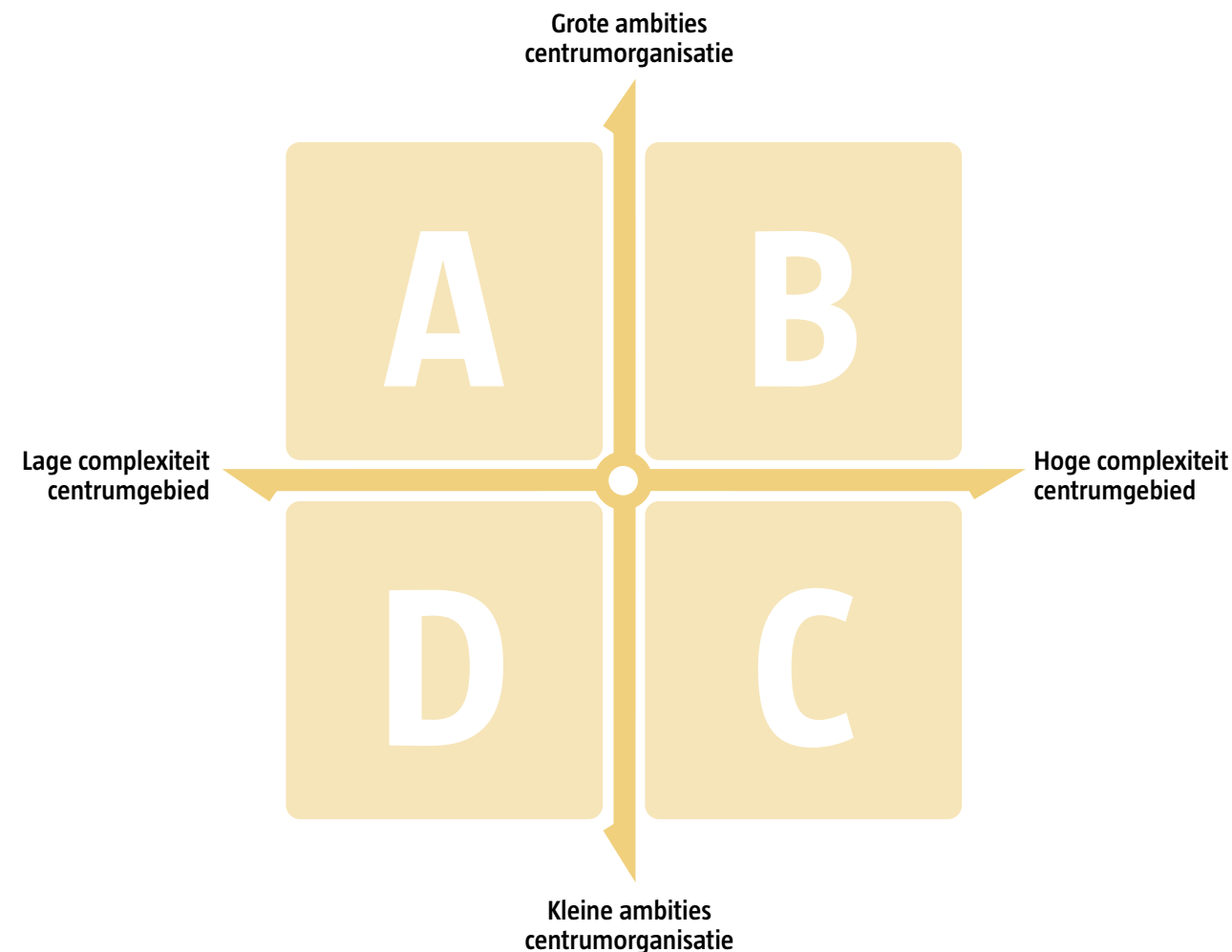
Deze lijst is niet uitputtend.

In veel ontwikkelingen uit Hoofdstuk 1 komen deze factoren terug, ze beschrijven de toenemende complexiteit van centrumgebieden. Denk aan veel belanghebbenden met botsende belangen, uitdagingen op gebied van energietransitie en duurzaamheid, nieuwe functies en/of maatschappelijke onrust. Tegelijkertijd zijn er ook nog steeds veel gebieden die minder complex zijn en blijven. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een centrumgebied met weinig leegstand, waar een kleine groep ondernemers goed georganiseerd is en er duidelijke en/of beperkte gemeentepannen voor het gebied zijn. De complexiteit kan weliswaar veranderen, maar dat gebeurt langzaam en niet vaak. Dit zijn dan ook de uiteindes van de horizontale as:

- aan de linker kant lage complexiteit;
- aan de rechter kant hoge complexiteit van het gebied.

Is de complexiteit van een centrumgebied dan ook bepalend voor de keuze van een organisatiemodel? Experts denken van wel. Bij een laag complex gebied past bijvoorbeeld een organisatiemodel met klein bestuur dat snel en eenduidig beslissingen kan nemen. Bij een hoog complex gebied is de kans groter dat de groep organisatiedeelnemers breder is,

Welke vier scenario's onderscheiden we bij het nadenken over centrumorganisaties, nu en in de toekomst?



zoals met bewoners en maatschappelijke organisaties erbij. Volgens experts wordt de samenwerking dan vaak formeler.

Om in te schatten waar op de horizontale as een centrumgebied zich bevindt, pakken we de Ontwikkelingenkaart voor centrumgebieden erbij. Ga na welke ontwikkelingen in een bepaald centrumgebied spelen en bedenk wat dit met de complexiteit van het centrumgebied doet. Maken de ontwikkelingen het gebied laag, of juist hoog complex? Een aantal voorbeelden:

Ontwikkeling Bezoekers hebben behoefte aan een aantrekkelijk programma aan evenementen, en willen vaker iets nieuws.

Relatie met as Meer vraag om activiteiten maakt een gebied complexer en vice versa.

Ontwikkeling Met het groeiende aantal woningen in en om het centrum groeit ook de vraag naar voorzieningen, zoals sportscholen.

Relatie met as De (omvangrijke) groei in woningen maakt een gebied complexer.

Ontwikkeling Leegstand verschilt per regio en soort winkelgebied.

Relatie met as Meer leegstand maakt een gebied complexer en vice versa.

Ontwikkeling De druk op openbare ruimte neemt toe, zoals voor meer groen, laadpalen en openbaar vervoer.

Relatie met as Meer druk op de openbare ruimte maakt een gebied complexer en vice versa.

Meer weten over het gebruik van de scenario's? In Hoofdstuk 4 ga je zelf aan de slag.

De verticale as: mate van ambities van een centrumorganisatie

In tegenstelling tot de externe ontwikkeling van de horizontale as, beschrijft de verticale as een interne ontwikkeling. Welke factoren laten zoal de mate van ambitie van een centrumorganisatie zien? Experts denken hierbij bijvoorbeeld aan:

- Complexiteit van ambities
- Hoeveelheid doelen en activiteiten
- Omvang benodigde (financiële) middelen
- Aantal en diversiteit deelnemers
- Mate van de strategische rol als centrumorganisatie

Deze lijst is niet uitputtend.

Ook over deze as lezen we al veel op de Ontwikkelingenkaarten in Hoofdstuk 1. Sommige centrumorganisaties hebben grote ambities voor hun gebied, zoals een uitgebreide programmering van evenementen voor het hele gebied, een transformatie van het gebied waarbij nieuwe gebiedsfuncties worden toegevoegd, het actief verzamelen van data of het ontsluiten van het aanbod van producten/ diensten via een eigen platform of het individueel ondersteunen van de ondernemers in hun bedrijfsvoering. Andere organisaties zijn minder ambitieus, zoals door samen te willen zorgen voor een schoon centrumgebied of een gezamenlijke website. Minder ambities hoeft uiteraard niet slechter te zijn dan meer ambities, en andersom. De uiteindes van de verticale as luiden:

- aan de bovenkant grote ambities;
- aan de onderkant kleine ambities van de organisatie.

Wederom de vraag: is de mate van ambitie van een centrumorganisatie bepalend voor de keuze van een organisatie-model? Experts denken dat modellen die bijvoorbeeld passen bij een grote, brede groep deelnemers er anders uitzien dan modellen voor een kleine groep deelnemers met dezelfde belangen. Grote ambities zullen ook andere eisen stellen aan het uitvoeringsteam van de organisatie dan kleine ambities, ook dit heeft gevolgen voor een model.

Voor het inschatten waar op de verticale as een centrumorganisatie zich bevindt, pakken we de Ontwikkelingenkaart voor centrumorganisaties erbij. Welke ontwikkelingen gelden voor de centrumorganisatie? En wat doen deze met diens mate van ambitie, leiden deze tot grote, of kleine ambities? Een aantal voorbeelden:

Ontwikkeling Centrumorganisaties maken steeds vaker gebruik van data, zoals over bezoekerstevredenheid, -behoeften en verblijfsduur.

Relatie met as Meer willen werken met data is een teken van grote ambities en vice versa.

Ontwikkeling Centrumorganisaties willen vaker bijdragen aan maatschappelijke onderwerpen als brede welvaart, leefbaarheid en toegankelijkheid.

Relatie met as Meer bijdrage willen leveren is ambitieus en vice versa.

Ontwikkeling Centrumorganisaties houden zich meer bezig met duurzaamheid, zoals door een schone, groene omgeving.

Relatie met as Duurzaamheid willen bevorderen is een teken van grote ambities en vice versa.

Meer weten over het gebruik van de scenario's? In Hoofdstuk 4 ga je zelf aan de slag.

Nu we de assen hebben uitgelegd, kijken we beter naar de scenario's die ontstaan door het kruisen van de assen. Er ontstaan de volgende vier scenario's:

- A Een situatie waarin het gebied weinig complex is en de ambities van de organisatie groot;
- B Een situatie waarin het gebied zeer complex is en de ambities van de organisatie groot;
- C Een situatie waarin het gebied zeer complex is en de ambities van de organisatie klein;
- D Een situatie waarin het gebied weinig complex is en de ambities van de organisatie klein.

Belanghebbenden in een centrumgebied kunnen aan de hand van de factoren van de beide assen en daarbij passende ontwikkelingen bepalen in welk scenario zij zich bevinden. Uiteraard kan dat ook meer op het midden van een as zijn. Voor het denken over modellen (volgend hoofdstuk) is het wel fijn om een kwadrant te kiezen. Het kan helpen om hiervoor bewust over de langere termijn na te denken: het gebied is nu wellicht nog niet hoog complex, maar de verwachting is wel dat de complexiteit sterk toeneemt. Of: we hebben grote ambities maar voor de langere termijn zou een specifiekere/lager ambitieniveau veel beter zijn. Het volgende hoofdstuk gaat over de bij de verschillende scenario's passende organisatie-modellen en gaat ook dieper in op hoe de horizontale en verticale assen doorwerken in de modellen.

Hoofdstuk 3

Modellen voor centrumorganisaties

Wat zijn organisatiemodellen die goed passen bij de uitdagingen waar centrumgebieden voor staan? Hoe zien deze modellen er precies uit? En welk model past in welk scenario? Hier gaat het derde hoofdstuk over.

Samen met veel deskundigen hebben we voor ieder scenario bedacht welk organisatiemodel het best past. Na veel vindingrijke ideeën hebben we deze teruggebracht naar zes modellen. Per model beschrijven we eenzelfde set kenmerken, namelijk rechtsvorm, duur, financieringsvorm, deelnemers, uitvoeringsteam, manier van besluitvorming en cultuur. Met het uitvoeringsteam bedoelen we de mensen die namens de centrumorganisatie werk verrichten, betaald of onbetaald. Zie voor de rechts- en financieringsvormen ook het kader op de volgende pagina.

Sommige modellen zullen (op het eerste gezicht) bekend voorkomen, de crux zit dan soms in de invulling van de kenmerken. Ons doel is om overzicht te bieden en inspiratie: door goed werkende huidige aspecten van modellen te combineren met minder bekende innovatieve aspecten van samenwerken.

In de loop van het onderzoek viel op dat er onder experts een grote 'BIZ-fixatie' heerst, de BIZ werd vaak neergezet als hét organisatiemodel. Tegelijkertijd hadden experts ook het nodige aan te merken op de BIZ-constructie. In dit onderzoek beschouwen we de BIZ als een type centrumfonds, dus een manier om de financiering van de samenwerking te regelen. In onze ogen is de keuze voor een BIZ dan ook maar één kenmerk van een model.

De modellen heten:

- 1 De Langetermijndoeners
- 2 De Commerciële partners
- 3 De Koepelregisseurs
- 4 De Publiek-private samenwerkers
- 5 De Coalitiegenoten
- 6 De Bottom-Up bijdragers

Op de volgende pagina zijn de modellen geplot op de scenario's. Volgens de experts passen in een bepaald scenario sommige modellen beter dan andere. Op basis hiervan hebben we een indeling gemaakt: per scenario hebben we de meest voor de hand liggende modellen aangegeven. Deze indeling is uiteraard niet dwingend, net zoals de combinatie van kenmerken per model. Een specifieke situatie kan leiden tot een ander model, waarin de kenmerken van de verschillende modellen als bouwstenen dienen voor een 'eigen' model. Ook kunnen twee modellen in één centrumgebied worden gebruikt, zoals de Koepelregisseurs en een of meerdere Coalitiegenoten.

Na de uitleg van de modellen volgt het afsluitende hoofdstuk, waarin bestaande en in oprichting zijnde Centrumorganisaties zelf aan de slag gaan. Maar nu eerst: zes organisatiemodellen.

Wat zijn voor de kenmerken *rechtsvorm* en *financieringsvorm* de beschikbare keuzes?

Rechtsvorm

Stichting Een stichting is een organisatievorm tussen vaak meerdere partijen die hetzelfde doel nastreven en zich daartoe hebben verenigd, met een bestuur voor besluitvorming.

Vereniging Een vereniging is een organisatievorm tussen meerdere partijen die hetzelfde doel nastreven en zich daartoe hebben verenigd, met een algemene ledenvergadering voor besluitvorming.

Besloten Vennootschap (BV) Een BV is een organisatievorm van één of meerdere partijen die samen een doel met winstoogmerk nastreven, met een directie voor besluitvorming.

Financieringsvorm

BIZ Een bedrijveninvesteringzone (BIZ) is een fonds waarbij ondernemers en/of vastgoedeigenaren van niet-woningen binnen een afgebakend gebied allemaal een financiële bijdrage doen, in de vorm van een gemeentelijke heffing. De gemeente int de heffing en keert deze uit in de vorm van een subsidie aan de centrumorganisatie om gezamenlijke activiteiten mee uit te voeren.

Reclamebelasting Bij reclamebelasting betalen ondernemers uit een afgebakend gebied allemaal een gemeentelijke belasting voor de reclame die zichtbaar is vanaf de openbare weg. Deze opbrengst wordt uitgekeerd aan de centrumorganisatie om gezamenlijke activiteiten mee uit te voeren.

OZB Het OZB-fonds is een centrumfonds waarbij de gemeente een opslag op de onroerendzaakbelasting (OZB) int bij ondernemers en/of vastgoedeigenaren van niet-woningen binnen de gemeentegrenzen. Deze opbrengst wordt uitgekeerd (soms via trekingsrechten) aan de centrumorganisatie(s). De ondernemers en/of vastgoedeigenaren kunnen de belasting vervolgens vrij besteden aan gezamenlijke doelen.

Eigen verdienmodel Inkomsten komen uit het aanbieden van commerciële diensten en producten door een centrumorganisatie.

Ad hoc bijdrage Een éénmalige financiële bijdrage van deelnemers voor een specifiek doel.

Crowdfunding Financiële middelen binnenhalen bij een groot publiek voor een specifiek doel, vaak via een online platform.

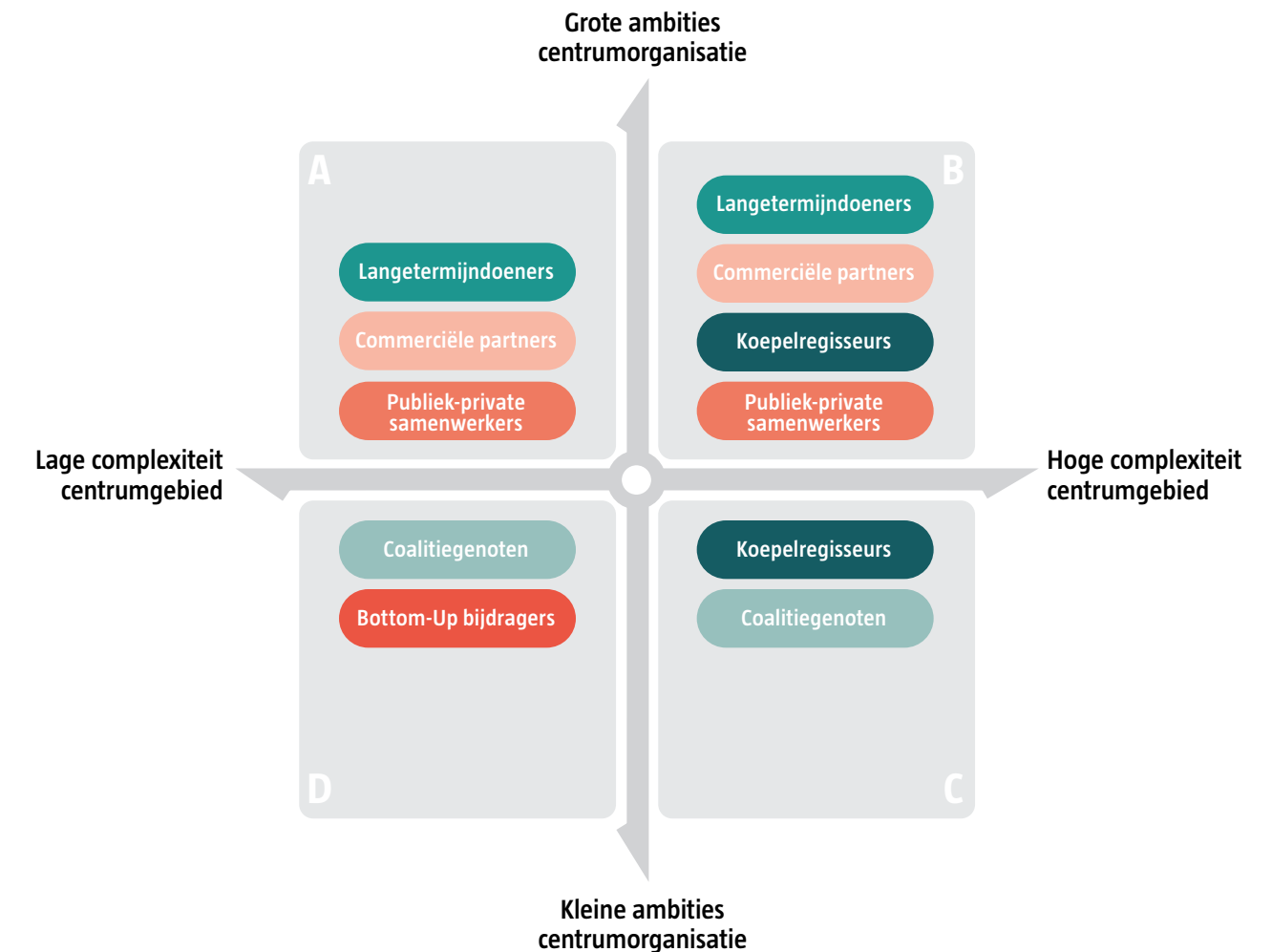
Sponsoring (Financiële) middelen ophalen bij een groot publiek voor een specifiek doel, in ruil voor naamsvermelding.

Subsidie Een financiële bijdrage die een overheids- of een particuliere organisatie beschikbaar stelt voor een specifiek doel, waar mensen en organisaties aanspraak op kunnen maken.

Lidmaatschap Jaarlijkse vrijwillige bijdrage aan een vereniging.

Naast deze kenmerken zijn er ook nog verschillende samenwerkingsinstrumenten, zoals een convenant en een consortium, deze vormen nemen we niet mee als onderscheidend kenmerk in de beschrijving per model.

Welk model past in welk scenario?



Model 1 De Langetermijndoeners

Dit model past bij deelnemers die op lange termijn geld en tijd willen investeren in professionele samenwerking, om grote ambities voor het centrumgebied te realiseren.

Hoe ziet dit organisatiemodel er in de kern uit?

Een diverse groep belanghebbenden deelt grote ambities voor het centrumgebied. Ze willen op langere termijn tijd en geld investeren om deze waar te maken. Ze willen professioneel samenwerken. De ambities kunnen gaan over het versterken van de lokale economie, gerichter bezoekers trekken, hun verblijfsduur verlengen of het aanpakken van dilemma's tussen levendigheid en leefbaarheid in het gebied. Kortom: over het algemeen belang in het gebied.

De groep stelt samen een breed gedragen meerjarenplan op. Het uitvoeringsteam heeft een duidelijke strategie op basis van langetermijnkeuzes. Ze zijn tactisch, door op de juiste momenten partijen, zoals lokale politiek, goed mee te nemen in de plannen en de uitvoering. De uitvoering loopt gesmeerd door een goed operationeel team en een professionele cultuur. Deze manier van organiseren past bij ambitieuze groepen, zowel in een laag complex als een hoog complex centrumgebied,

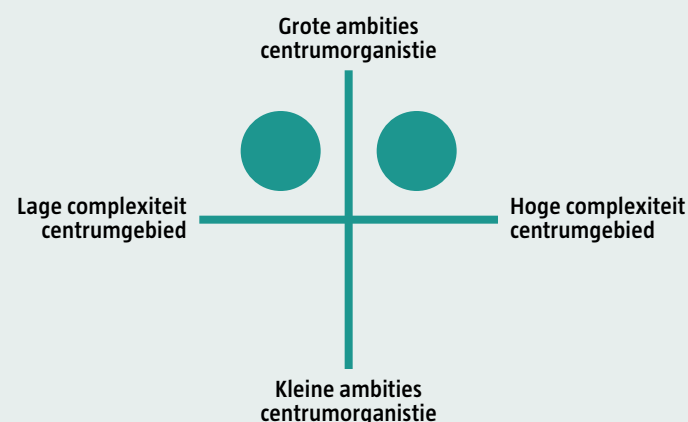
omdat het fundament van de samenwerking stevig genoeg is om grote uitdagingen gezamenlijk aan te pakken.

Wat zijn een aantal valkuilen en voordelen van dit model?

Dit model vergt veel van het bestuur en het uitvoeringsteam. Het is dan ook waarschijnlijk niet het model om een samenwerking mee te starten, maar om een reeds bestaande samenwerking naar een hoger niveau te tillen. Het opstarten zal veel energie kosten. Valkuilen zijn dat de professionele opzet tot hiërarchie leidt, met minder betrokkenheid en draagvlak tot mogelijk gevolg. Het verplichtende karakter van de (financiële) bijdrage kan een drempel zijn voor potentiële deelnemers.

Voordelen van dit model zijn de kans op tastbare resultaten door de continuïteit in de samenwerking en in de inkomsten, door professioneel centrummanagement en een duurzame relatie met gemeente/politiek. De resultaten leveren zichtbaarheid van de samenwerking op, wat het draagvlak voor de ambities en de samenwerking kan verbeteren, binnen de organisatie en in de omgeving. Een ander voordeel van langetermijnsamenwerking is het mogelijke rendement op investeringen zoals het verzamelen van data.

Voor welke scenario's zijn De Langetermijndoeners bijzonder geschikt?



Wat zijn de hoofdkenmerken van De Langetermijndoeners?

Rechtsvorm	<ul style="list-style-type: none"> • Stichting of vereniging.
Duur samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> • Onbepaalde duur, met een evaluatieproces.
Financieringsvorm	<ul style="list-style-type: none"> • Hoofdzakelijk inkomsten via BIZ, OZB of reclamebelasting. • Niet alle deelnemers betalen verplicht mee, zoals bewoners. • Aanvullend kunnen er inkomsten verkregen worden uit andere vormen zoals subsidies.
Deelnemers	<ul style="list-style-type: none"> • Een brede groep neemt deel, zoals ondernemers, vastgoedeigenaren, bewoners, ontwikkelaars, maatschappelijke en culturele instellingen, etc.
Rol gemeente	<ul style="list-style-type: none"> • De gemeente is samenwerkingspartner van de centrumorganisatie en ondersteunt actief bij het realiseren van de ambities.
Uitvoeringsteam	<ul style="list-style-type: none"> • Het uitvoeringsteam bestaat uit extern ingehuurde professionals. • Het uitvoeringsteam doet strategisch en operationeel centrummanagement.
Bestuur	<ul style="list-style-type: none"> • Het bestuur neemt beslissingen, met draagvlak onder deelnemers, en beheert het geld.
Cultuur	<ul style="list-style-type: none"> • De cultuur is professioneel en resultaatgericht.

Vanuit het perspectief van de centrummanager:

Onze organisatie staat als een solide baksteen, maar we begrijpen dat groei onze constante focus moet zijn. In de wereld van centrummanagement, waar data een sleutelrol speelt in het bereiken van nieuw succes, zoeken we een getalenteerde analist. We hebben een schat aan gegevens verzameld, maar hoe benutten we die optimaal? De recente BIZ-verlenging voor zowel vastgoed als gebruikers was een mijlpaal en bewijst de vitaliteit van ons centrum. Ik herinner me nog levendig hoe we vijf jaar geleden de BIZ met moeite lanceerden. Hoewel de gemeente destijds ondersteunde, beseffen we nu dat echte

verandering uit ondernemerschap voortkomt. Dankzij mijn uitgebreide netwerk, waarin ik bijna iedereen ken, breiden we ons bestuur uit van 4 naar 6 personen. De nieuwe kinderopvang in het centrum brengt geweldige ideeën en enthousiasme, waar we zeker meer bij willen betrekken. Met een denktank van ondernemers richten we onze blik op de toekomst, over 5 jaar. We nodigen zelfs ondernemers van buiten de singel uit om onze visie te versterken. Zo blijven we gezamenlijk werken aan de groei van ons centrum. Samen werkt!

Model 2 De Commerciële partners

Dit model is geschikt voor deelnemers die een brede langetermijnsamenwerking willen en hierbij een ondernemende houding hebben: samenwerken met een verdienmodel.

Hoe ziet dit organisatiemodel er in de kern uit?

De deelnemers vinden elkaar in een gezamenlijke zakelijke ambitie en werken voor langere tijd intensief samen. Ze richten een centrumorganisatie op én een besloten vennootschap (BV). Via de BV kunnen ze diensten en producten aanbieden aan een brede groep van afnemers, zoals bezoekers, bewoners, ondernemers en overheid. Ze kunnen winstgevend evenementen organiseren, inkomsten uit advertenties halen, een verkoopplatform opzetten, duurzame energie opwekken en doorverkopen, of overheidstaken efficiënter uitvoeren tegen betaling.

Dit model past bij grote ambities van de centrumorganisatie, ongeacht de complexiteit van het gebied. Het vereist een ondernemende houding en een bedrijfsmatige aanpak. De cultuur is resultaatgericht en gebaseerd op cijfers (KPI's), dit stimuleert een snelle uitvoering van plannen. De financiering is niet afhankelijk van overheidssubsidies.

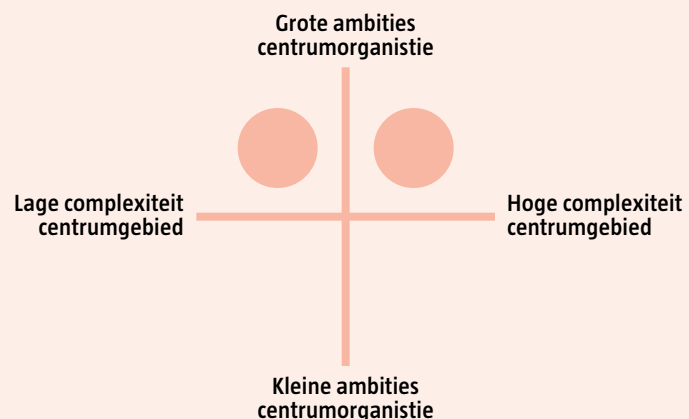
Deelnemers doen geen bijdrage, maar een investering, met het idee dat rendement terugvloeit naar de ontwikkeling van het centrumgebied.

Wat zijn een aantal valkuilen en voordelen van dit model?

Het slagen van dit model is nauw verbonden met het financiële succes van de activiteiten van de BV. Financiële tegenslag kan leiden tot het einde van de samenwerking. Anders dan bij de Langetermijndoeners variëren in dit model de jaarlijkse inkomsten, dit kan het maken en uitvoeren van (langlopende) plannen of het inhuren van personeel bemoeilijken.

Een groot voordeel van dit model ligt in de onafhankelijkheid van gelden van derden, zoals de gemeente. Het wegvallen van hieraan verbonden voorwaarden maakt innovatieve concepten mogelijk en dit kan deelnemers extra motiveren. Het feit dat deelnemers geen verplichte financiële bijdrage moeten doen zal ook door velen als voordeel worden ervaren. Door de professionele opzet, gericht op meetbare resultaten, kan de kans op slagen van de gebiedsambities toenemen.

Voor welke scenario's zijn De Commerciële partners bijzonder geschikt?



Wat zijn de hoofdkenmerken van De Commerciële partners?

Rechtsvorm	• Stichting met BV.
Duur samenwerking	• Onbepaalde duur, met een jaarlijkse evaluatie.
Financieringsvorm	• Inkomsten komen hoofdzakelijk uit diensten en producten via een eigen verdienmodel.
Deelnemers	• Deelnemers zijn ondernemers, vastgoedeigenaren, ontwikkelaars en andere organisaties zoals marketingorganisaties.
Rol gemeente	• De gemeente is gesprekspartner en indien relevant opdrachtgever of afnemer van een dienst.
Uitvoeringsteam	• Het uitvoeringsteam bestaat uit extern ingehuurde professionals.
Bestuur	• De BV is eigendom van de stichting, het bestuur van de stichting bepaalt wat de BV doet. • Het dagelijks bestuur ligt bij de commerciële directeur van de BV, deze kan ook centrummanager
Cultuur	• De cultuur is ondernemend en resultaatgericht, op basis van feiten (KPI's, testpanels).

Vanuit het perspectief van de marketing manager:

Mijn werkplek is een van de meest aantrekkelijke in Nederland, maar het is geen doorsnee kantoor - het is ons bruisende centrumgebied. Wat ons echt uniek maakt, is dat we als een bedrijf opereren, volledig onafhankelijk van subsidies of verplichte bijdragen. We hebben dit bereikt door waardevolle producten en diensten te ontwikkelen waar ondernemers, eigenaren, de gemeente en ontwikkelaars graag voor betalen. Wij zijn de drijvende kracht achter spraakmakende evenementen die onze straten omtoveren tot festivalparadijzen. We blinken uit in het genereren van slimme advertentie-inkomsten, het opzetten van innovatieve sponsorprogramma's,

duurzame energieprojecten, circulaire initiatieven en efficiënt groenbeheer. Wat me nog meer enthousiast maakt, is de groeiende professionaliteit en actiebereidheid. We zijn ware pioniers en inspireren anderen, inclusief onderwijsinstellingen en steden die van ons willen leren. Samenwerken is ons motto, en het levert resultaten op. Maar we zien nog veel meer kansen. We willen graag leren van sterke merken die hier hun hoofdkantoren hebben en nauwer samenwerken met grote winkelbedrijven. Immers, lokale marketing is ook in hun belang. Samen werkt!

Model 3 De Koepelregisseurs

In dit model organiseert een koepel de samenwerking tussen deelorganisaties, op strategisch niveau. Doelen hiervan zijn het samenbrengen van de individuele ambities in één gezamenlijke visie, gezamenlijke lobbywerk en het uitwisselen van informatie.

Hoe ziet dit organisatiemodel er in de kern uit?

Uitgangspunt voor dit model is een groot, complex centrumgebied waarin al meerdere (centrum) organisaties actief zijn. Deze organisaties voelen de noodzaak van overzicht en kennisdelen en/of een gezamenlijke strategie. Hier vormen de deelorganisaties samen een koepel. De deelnemers van dit model kunnen bestuursleden zijn van deelorganisaties of afgevaardigden vanuit iedere groep van belanghebbenden uit het centrumgebied.

De Koepelregisseurs organiseren de samenwerking tussen alle deelorganisaties, formuleren een gezamenlijke ambitie of visie, delen informatie, stemmen communicatie af en lobbyen voor het gezamenlijk belang. In een professionele overlegstructuur komen alle ideeën en belangen aan bod. De cultuur is verbindend, ondanks (eventuele) tegengestelde belangen. Dit model heeft geen eigen

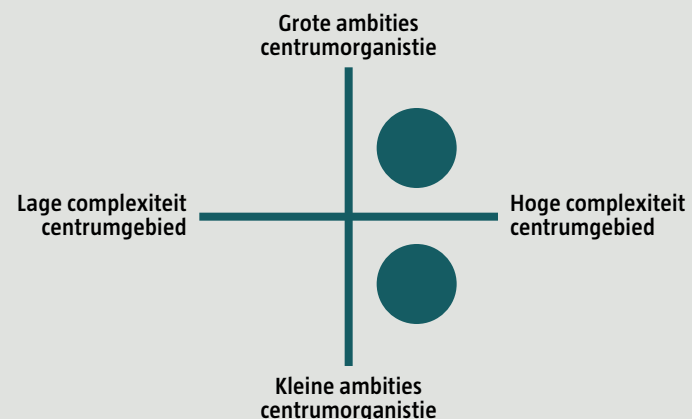
financiële middelen, het financiert zich vanuit bijdragen van de deelorganisaties.

Wat zijn een aantal valkuilen en voordelen van dit model?

Een randvoorwaarde voor dit model is de aanwezigheid van meerdere deelorganisaties in het centrumgebied, die succesvol en professioneel opgetuigd zijn en goed functioneren. De grootste uitdaging voor de Koepelregisseurs is zichtbare meerwaarde. Het afstemmen van uiteenlopende belangen kost veel tijd en moeite en door de beperkte beslissingsbevoegdheid zullen deelnemers compromissen moeten sluiten om verder te komen. Dit kan ten koste gaan van snelheid en draagvlak bij de achterban.

Tegelijkertijd zijn de mogelijke voordelen groot: Koepelregisseurs kunnen krachten bundelen en hierdoor ambities realiseerbaar maken en/of naar een hoger plan tillen. Zij kunnen kennis ontwikkelen, ophalen en delen, ten dienste van alle deelorganisaties.

Voor welke scenario's zijn De Koepelregisseurs bijzonder geschikt?



Wat zijn de hoofdkenmerken van De Koepelregisseurs?

Rechtsvorm	• Geen of stichting.
Duur samenwerking	• Onbepaalde duur met een evaluatieproces.
Financieringsvorm	• Er is geen centrale financieringsvorm. • De deelorganisaties financieren activiteiten uit eigen middelen, in de vorm van geld en/of menskracht. • Aanvullend kunnen er gezamenlijk subsidies worden aangevraagd.
Deelnemers	• Bestaande centrumorganisaties in een centrumgebied nemen deel, zoals ondernemercollectieven, verenigingen van eigenaren, bewonerscollectieven, culturele instellingen, onderwijsinstellingen en ontwikkelaars.
Rol gemeente	• De gemeente vraagt de centrumorganisatie aan tafel als gesprekspartner bij vraagstukken zoals nieuwe regelgeving voor evenementen.
Uitvoeringsteam	• Er is geen uitvoeringsteam. • Een strategisch adviseur ondersteunt het bestuur.
Bestuur	• Een bestuur waarin alle deelorganisaties vertegenwoordigd zijn, neemt beslissingen in goed overleg.
Cultuur	• De cultuur is verbindend, ook bij tegengestelde belangen.

Vanuit het perspectief van de ondernemer:

In eerste instantie twijfelde ik aan het idee van een koepelorganisatie. Het klonk als veel praten en weinig actie. Maar in werkelijkheid zijn deze gesprekken uiterst effectief en efficiënt, van onschatbare waarde zelfs. Ons centrum verandert voortdurend. Retail neemt af en er komen steeds meer andere functies bij, denk aan de sportschool en de tandartspraktijk. Bewoners zijn zeer betrokken en we hebben vaak uiteenlopende meningen. Centrumgebieden zijn nu eenmaal levendige plekken, maar door samen aan tafel te zitten begrijpen we elkaar beter en vinden we

gemakkelijker oplossingen. Ik zie hoe de gemeente streeft naar brede welvaart, vooral op het gebied van mobiliteit. De stad wordt steeds meer autoluw. Er zijn verschillende manieren om daarmee om te gaan en ons koepeloverleg speelt hierbij een cruciale rol. Zelfs de wethouder sluit aan, waardoor we effectiever kunnen handelen. Onlangs hebben we samen met succes extra middelen gegenereerd vanuit de gemeente en de provincie voor verdere vergroening van ons centrumgebied. Samen werkt!

Model 4 De Publiek-private samenwerkers

In dit model werken de gemeente, andere publieke en private partijen hecht samen voor de lange termijn. Partijen trekken samen op, van idee tot planvorming en uitvoering.

Hoe ziet dit organisatie-model er in de kern uit?

Een groot en complex gebied waarin zowel private als ook publieke partijen de wens hebben om intensief en langdurig samen te werken aan het realiseren van grote en diverse ambities: hier komen de De Publiek-private samenwerkers (PPSers) tot hun recht. Zij zetten een stichting op en formuleren een gezamenlijke langetermijnvisie op de ontwikkeling van het centrumgebied, met een meerjarenplan voorbij één college-termijn. Er is een professioneel uitvoeringsteam bestaande uit strategische, verbindende en operationele rollen die deelnemers op zich nemen.

Omdat het om een groot complex gebied gaat, zijn er al andere bestaande organisaties. Net als bij het model van De Koepelregisseurs brengen de PPSers deze reeds bestaande organisaties bij elkaar, zij hebben dus een verbindende functie. Maar de PPSers trekken, anders dan de Koepelregisseurs, ook de uitvoering van de gezamenlijke ambities naar zich toe en beschikken hiervoor

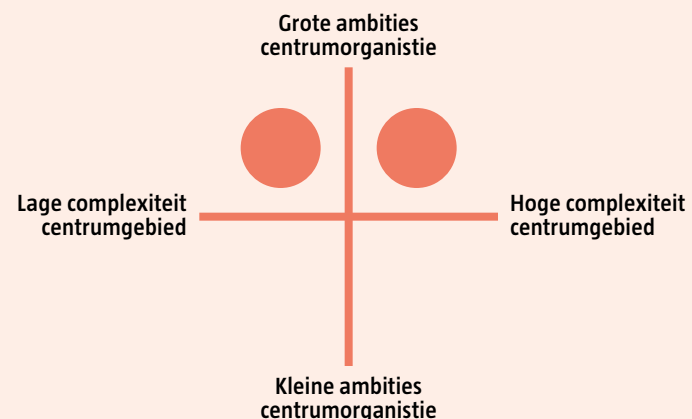
over eigen (financiële) middelen. De samenwerking is formeel, met een professionele overleg- en samenwerkingsstructuur.

Wat zijn een aantal valkuilen en voordelen van dit model?

Volgens experts is het onderlinge vertrouwen tussen publieke en private deelnemers in dit model cruciaal. Hiervoor is onder andere een goede feedback-cultuur belangrijk. Als nadeel kan worden gezien dat reeds bestaande organisaties zich buitenspel gezet kunnen voelen door een daadkrachtige publiek-private samenwerking.

Voordelen van dit model zijn de grote slagkracht en (in potentie) goede continuïteit in de samenwerking door het bijeenbrengen van private en publieke belangen. De actieve deelname van de gemeente is hierbij de crux. De gezamenlijke visie kan doelgericht worden gerealiseerd. Samen zorgen alle deelnemers voor voldoende financiële middelen om professioneel samen te kunnen werken, met goede ondersteuning. Dit draagt bij aan (snel) zichtbaar resultaat, wat positief werkt voor het draagvlak bij deelnemers en gebruikers van het gebied.

Voor welke scenario's zijn De Publiek-private samenwerkers bijzonder geschikt?



Wat zijn de hoofdkenmerken van De Publiek-private samenwerkers?

Rechtsvorm	<ul style="list-style-type: none"> • Stichting.
Duur samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> • Een duur van 4 tot 8 jaar met intentie tot verlenging.
Financieringsvorm	<ul style="list-style-type: none"> • De deelnemende organisaties brengen middelen in, in de vorm van geld en/of menskracht. • Aanvullend worden er investeringen gedaan, bijvoorbeeld door gemeenten en woningbouwcorporaties, deze besteden zij in eigen beheer. • De deelnemende organisaties kunnen gezamenlijk subsidies aanvragen.
Deelnemers	<ul style="list-style-type: none"> • Zowel publieke als private partijen nemen deel, zoals de gemeente, ondernemers, vastgoedeigenaren, ontwikkelaars, beleggers, onderwijsinstellingen, bewoners en culturele instellingen.
Rol gemeente	<ul style="list-style-type: none"> • De gemeente is actieve deelnemer van de centrumorganisatie en neemt een deel van de taken en verantwoordelijkheden op zich.
Uitvoeringsteam	<ul style="list-style-type: none"> • De deelnemers stellen experts uit hun eigen organisaties ter beschikking. • De deelnemers huren externe deskundigheid in als nodig. • De uitvoeringsorganisatie is vooral gericht op strategische taken.
Bestuur	<ul style="list-style-type: none"> • Het bestuur neemt beslissingen.
Cultuur	<ul style="list-style-type: none"> • De cultuur is formeel: de nadruk ligt op goede verantwoording, duidelijke doelen, rollen en verantwoordelijkheden.

Vanuit het perspectief van de vastgoedeigenaar:

De tijd van tegenover elkaar staan en langs elkaar heen praten behoren tot het verleden. In een publiek-privaat partnerschap van professioneel niveau werken we aan een ambitieus binnenstadsplan voor de komende 10 jaar. Voorheen ondenkbaar, nu de norm. In samenwerking met ondernemers, ambtenaren, wethouders, culturele instellingen en bewoners is dit gedragen plan ontstaan. Als vastgoedeigenaar was dit een nieuwe ervaring, maar het heeft mijn perspectief verbreed. We delen gemeenschappelijke doelen, met specifieke aandachtspunten voor mijn vastgoedbelangen.

Samen zetten we stappen richting duurzame investeringen, met gezamenlijke bezoeken aan de provincie voor financiering. Vooroordelen vanuit de gemeente maken plaats voor constructieve samenwerking, zelfs met diverse vastgoedeigenaren. Dit versterkt onze stad aanzienlijk, met flexibiliteit in aanbod, contracten en programmering als speerpunt. Als georganiseerde PPS hebben we invloed op regionaal en nationaal niveau, geïnspireerd door landelijke trends. Deze samenwerking bewijst dat samen werkt!

Model 5 De Coalitiegenoten

Deelnemers committeren zich in dit model aan één ambitie en werken met relevante belanghebbenden samen tot deze vervuld is.

Hoe ziet dit organisatiemodel er in de kern uit?

Deelnemers smeden een coalitie om samen te werken aan één afgebakende ambitie of activiteit. De samenwerking tussen de kleine groep belanghebbenden is van tijdelijke aard, tot de ambitie gerealiseerd is. Voorbeelden zijn een transformatieproject, draagvlak creëren voor een lokaal evenement of het ontwikkelen van een gezamenlijk data dashboard.

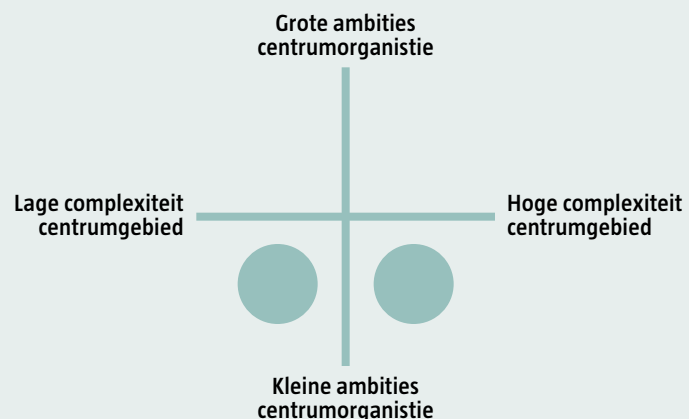
Een tijdelijke coalitie is een laagdrempelige manier om samen concreet aan de slag te gaan, een formele organisatie optuigen is hiervoor niet nodig. Wel worden er afspraken vastgelegd over (financiële) bijdragen. Indien gewenst richten de deelnemers voor een volgende ambitie een nieuwe coalitie op. Dit model past goed bij een kleine of specifieke ambitie, ongeacht of het gebied complex is of niet. Dit model kan een voorloper zijn van een ander model, als deelnemers zich na geslaagde coalities toch langer aan elkaar willen binden.

Wat zijn een aantal valkuilen en voordelen van dit model?

Het model van Coalitiegenoten loopt het risico op 'freerider-gedrag'. Deelnemers investeren tijd en geld, anderen profiteren mee. Ook een tekort aan financiële middelen én professionaliteit in de uitvoering kunnen het bereiken van de ambitie bemoeilijken. Als de ambitie niet in lijn ligt met de visie van de gemeente voor een gebied, kan afstemming veel tijd en energie kosten.

Een groot voordeel van dit model is de grote betrokkenheid van deelnemers, zij zijn intrinsiek gemotiveerd om hun doel te bereiken. De samenwerking zal zeer resultaatgericht zijn, waardoor het effect snel zichtbaar kan worden. Prettig aan dit model is ook hoe laagdrempelig de organisatie is. Hierdoor kunnen de deelnemers snel schakelen, zoals flexibel inspelen op een veranderende situatie.

Voor welke scenario's zijn De Coalitiegenoten bijzonder geschikt?



Wat zijn de hoofdkenmerken van De Coalitiegenoten?

Rechtsvorm	<ul style="list-style-type: none"> • Stichting.
Duur samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> • Tijdelijk, voor de duur van het project.
Financieringsvorm	<ul style="list-style-type: none"> • Er is geen centrale financieringsvorm. • De deelnemers leveren een financiële bijdrage per project.
Deelnemers	<ul style="list-style-type: none"> • Per project vormen relevante betrokkenen een coalitie, zoals ondernemers, vastgoedeigenaren, ontwikkelaars, banken, beleggers, waterschappen, omgevingsdienst, gebruikers, bewoners en toeristische
Rol gemeente	<ul style="list-style-type: none"> • De gemeente is samenwerkingspartner van de centrumorganisatie en ondersteunt actief bij aan het realiseren van de ambities.
Uitvoeringsteam	<ul style="list-style-type: none"> • De deelnemers vormen samen het uitvoeringsteam. • De deelnemers huren indien nodig externe deskundigheid of een centrummanager in.
Bestuur	<ul style="list-style-type: none"> • Het bestuur beslist per project.
Cultuur	<ul style="list-style-type: none"> • De cultuur is laagdrempelig en resultaatgericht. • De betrokkenheid per project is groot.

Vanuit het perspectief van de gemeentelijke ambtenaar:

Ik draai al vele jaren mee bij de gemeente en heb ruime ervaring in samenwerking met diverse belanghebbenden in ons centrum. Toch baart één samenwerking me zorgen: die met de belangenvereniging, die eigenlijk maar een kleine groep ondernemers vertegenwoordigt. Er is duidelijk vraag naar vernieuwing en nieuw elan, vaak met de verwachting dat de gemeente het voortouw neemt. Ik ben bereid dit te doen, maar beseft dat echte verandering alleen mogelijk is als we het samen aanpakken. Dus, hoe zet ik iets in gang waarbij ik de initiator ben, maar waar private partijen uiteindelijk de leiding nemen? Mijn oplossing was het vormen van een coalitie met gelijkgestemde

partijen in de stad. Samen zijn we concrete projecten gestart. Hoewel dit een goed begin is, realiseer ik me dat het niet genoeg is gezien de complexe uitdagingen waarmee we worden geconfronteerd. Maar je moet ergens beginnen. En zo zijn we enkele maanden geleden begonnen met het ondertekenen van een beknopt convenant van slechts twee pagina's. Door klein te beginnen, zien we het succes gestaag groeien. Onze aanpak is helder en gericht op concrete doelen, zoals het recente pop-up park op het plein. Mijn droom is dat we kunnen uitgroeien tot een professionele organisatie en samen een langetermijnvisie kunnen ontwikkelen voor onze stad. Samen werkt!

Model 6 De Bottom-Up bijdragers

In dit model zetten enkele enthousiaste ondernemers, bewoners of andere belanghebbenden zich in om samen één afgebakende ambitie te realiseren en voeren hun activiteiten uit met geld via een vrijwillige eigen bijdrage en crowdfunding.

Hoe ziet dit organisatiemodel er in de kern uit?

Een kleine groep mensen formeert zich als Bottom-Up bijdragers. Zij formuleren samen één ambitie, afhankelijk van waar op dat moment de energie zit. Zij zetten zich maximaal in voor de realisatie hiervan. Ze betrekken in dit proces de omgeving, zoals bewoners en ondernemers van een winkelstraat. De energie voor het aanpakken van de gezamenlijke ambitie ontstaat bottom-up. De doelen van de Bottom-Up bijdragers liggen niet vast voor de lange termijn en er zijn weinig regels en structuur. Geld wordt opgehaald als vrijwillige bijdrage, zoals via crowdfunding. Ze kunnen gesprekspartner worden van de gemeente bij plannen voor het gebied. De gemeente ondersteunt en ontzorgt dan op haar beurt de Bottom-Up bijdragers, zoals door vergunningen voor evenementen te regelen.

Het model van de Bottom-Up bijdragers past vooral bij een kleine, specifieke ambitie en een

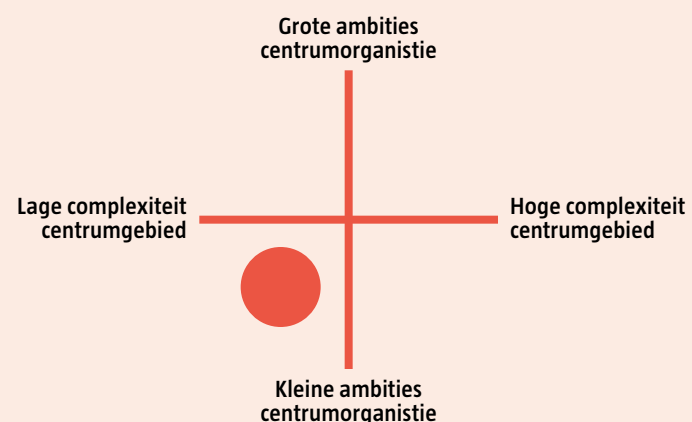
gebied met geringe complexiteit. De cultuur is die van pionieren, de deelnemers experimenteren, zijn creatief en transparant. Vooral zijn ze zeer betrokken.

Wat zijn een aantal valkuilen en voordelen van dit model?

Het model van Bottom-Up bijdragers is niet democratisch. Dat heeft voordelen, zoals snelheid van handelen, maar ook nadelen. Omdat niet iedereen is betrokken, zijn activiteiten eventueel niet afgestemd met andere ondernemers, eigenaren of gebruikers van een centrumgebied. Hier kunnen tegenstrijdige belangen opspelen. Dit geldt ook voor de gemeente: als het plan van de Bottom-Up bijdragers niet past bij de visie van de gemeente voor een gebied, kan dit de samenwerking afremmen. Net als bij de Coalitiegenoten kan dit model freerider-gedrag uitlokken. Het slagen hangt vooral af van het doorzettingsvermogen en de professionaliteit van de mensen zelf.

Belangrijke voordelen is naast de snelheid van handelen dat dit model van alle modellen het meest laagdrempelig is. Alle energie gaat naar de ambitie, en niet naar administratie, verantwoording, draagvlak creëren, afstemmen van belangen, et cetera. Creatieve, aanpakkende mensen zullen zich hierdoor voelen aangesproken.

Voor welke scenario's zijn De Bottom-Up bijdragers bijzonder geschikt?



Wat zijn de hoofdkenmerken van De Bottom-Up bijdragers?

Rechtsvorm	• Geen.
Duur samenwerking	• Tijdelijk, voor de duur van het project.
Financieringsvorm	• Er is geen centrale financieringsvorm. • De deelnemers financieren activiteiten vrijwillig uit eigen middelen via ad hoc bijdragen. • Aanvullend kunnen er inkomsten verkregen worden uit andere vormen zoals crowdfunding, sponsoring en subsidies.
Deelnemers	• Een aantal lokale enthousiastelingen nemen deel, zoals een ondernemer, vastgoedeigenaar en/of betrokken bewoner.
Rol gemeente	• De gemeente faciliteert en ontzorgt de deelnemers waar mogelijk.
Uitvoeringsteam	• Een aantal vrijwillige deelnemers vormt samen het uitvoeringsteam.
Bestuur	• De deelnemers beslissen zelf per project.
Cultuur	• De cultuur is informeel, pionierend, transparant en creatief.

Vanuit het perspectief van een bewoner:

Samen met een enthousiaste groep buurtgenoten hebben we onze wijk opgefleurd door een fantastisch duurzaam diner te organiseren, in samenwerking met de eigenaren van de nieuwe lunchroom en broedplaats. De opkomst was overweldigend, en dankzij crowdfunding haalden we voldoende geld op voor dit evenement. We kregen zelfs steun van de gemeente, met de hulp van een betrokken ambtenaar om de straat af te sluiten. Het diner was een doorslaand succes. We kennen nu onze burens beter en voelen ons sterker verbonden met onze buurt. Tijdens het diner ontstonden zelfs nieuwe

plannen. We denken al aan een tweede editie, gezien het soepele verloop van de eerste. Dankzij Instagram en Facebook voelen meer mensen in onze wijk zich betrokken. Dit smaakt naar meer! Samen werkt!

Hoofdstuk 4 Aan de slag!

Hoe kies ik zelf voor een passend organisatiemodel? Dit hoofdstuk helpt bestaande organisaties die hun organisatiestructuur willen herzien én initiatiefnemers van nieuw op te richten organisaties om stapsgewijs na te denken over 'hun model'.

De stappen komen nagenoeg overeen met de hoofdstukken uit dit werkboek. Hieronder beschrijven we per stap kort de inhoudelijke aanpak. Het is belangrijk om bij het doorlopen van de stappen (vertegenwoordigers van) alle toekomstige deelnemers mee aan tafel te hebben, samen werkt!

Stap 1: Relevante ontwikkelingen in kaart brengen

In Stap 1 luiden de centrale vragen: Wat zijn belangrijke ontwikkelingen in mijn centrumgebied? Wat zijn belangrijke ontwikkelingen in mijn huidige centrumorganisatie (als die er al is)? Gebruik hiervoor de Ontwikkelkaarten uit Hoofdstuk 1, streep weg en vul aan. Zie ook de Invulkaart op de volgende pagina voor een samenvatting van de ontwikkelingen die jullie samen het meest belangrijke vinden.

Tip: Probeer hierbij zo feitelijk mogelijk op te schrijven, het gaat hier niet om jullie visie van hoe om te gaan met ontwikkelingen maar om de ontwikkelingen zelf.

Stap 2: Scenario bepalen

In Stap 2 pak je de scenario's erbij: in welk scenario bevinden jullie je (in de toekomst)? Waarin bestaat de complexiteit van jullie gebied, hoe groot zijn jullie ambities? Zie ook de Invulkaart hierover.

Tip: Kies één scenario, ook al is het moeilijk, om naar stap 3 te kunnen gaan. Jullie kunnen altijd nog modellen uit andere scenario's erbij pakken.

Stap 3: Relevante modellen beargumenteren

Stap 3 gaat over modellen die voor jullie situatie voor de hand liggend zijn. Kijk op pagina x welke modellen passen bij jullie scenario. Beargumenteer de twee modellen die jullie het meest passend vinden. Zie de Invulkaart voor stap 3. Uiteraard kan je ook een eigen model samenstellen aan de hand van de verschillende kenmerken, schrijf die dan eerst duidelijk op zoals in de tabellen op pagina 32 tot 43.

Tip: Probeer vanuit het perspectief van de verschillende belanghebbenden te argumenteren.

Stap 4: Beredeneerde keuze maken

In stap 4 benoemen jullie welke argumenten doorslaggevend zijn, waarom jullie aan deze argumenten zo veel waarde hechten en maak je samen een keuze.

Tip: Documenteer ook de doorslaggevende argumenten. Dit kan later nog nuttig zijn, zoals voor een evaluatie of bij de overdracht aan nieuwe bestuurders.

Stap 1: Meest relevante ontwikkelingen in kaart brengen

Wat zijn de meest belangrijke ontwikkelingen in ons centrumgebied?

1.
.....
2.
.....
3.
.....
4.
.....
5.
.....

Wat zijn de meest belangrijke ontwikkelingen in onze centrumorganisatie?

1.
.....
2.
.....
3.
.....
4.
.....
5.
.....

Stap 2: Scenario bepalen

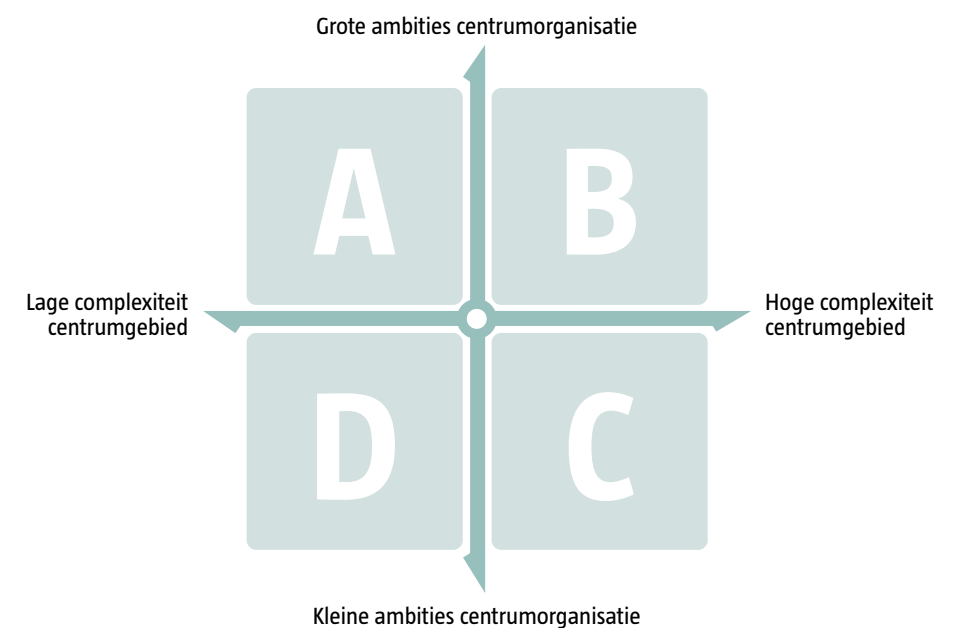
Hoe complex is ons gebied? Welke aspecten zijn hiervoor doorslaggevend?

-
-
-

Wat zijn onze ambities? Zijn onze ambities groot/meervoudig of klein/specifiek?

-
-
-

Bepaal op basis van de antwoorden hierboven hoe complex het gebied is en hoe groot de ambities zijn. Hieruit volgt welk scenario voor jullie relevant is.



Stap 3: Relevante modellen beargumenteren

Welke modellen zijn volgens het werkboek het meest voor de hand liggend voor ons?

Langetermijndoeners Koepelregisseurs Coalitiegenoten
 Commerciële partners Publiek-private samenwerkers Bottom-Up bijdragers

Welke modellen willen we vergelijken?
Dit kunnen ook andere/zelf samengestelde modellen zijn.

-
-

Wat zijn de belangrijkste argumenten voor en tegen model

voor	<ul style="list-style-type: none">
tegen	<ul style="list-style-type: none">

Wat zijn de belangrijkste argumenten voor en tegen model

voor	<ul style="list-style-type: none">
tegen	<ul style="list-style-type: none">

Stap 4: Beredeneerde keuze maken

Welke argumenten zijn voor jullie meest doorslaggevend en waarom?

-
-
-

Voor welk model kiezen jullie?

-

Uitnodiging Workshop *Samen Werkt*

Hopelijk hebben we jou met dit boek weten te inspireren dat Samen werkt. Ben je van mening dat het interessant en relevant is om hier met jullie gebied en de relevante belanghebbenden verder mee aan de slag te gaan en wil je daarbij gebruik maken van ervaringen van andere centrumorganisaties dan kun je hiervoor deelnemen aan de Samen werkt workshop.

Tijdens de workshop staan we gezamenlijk stil bij de kansen en uitdagingen die verschillende samenwerkingsformats hebben. Op basis van de uitkomsten van de workshop kan bepaald worden wat voor jullie gebied het beste werkt en wat de volgende stappen zijn om dit concreet in gang te zetten.

Het verzamelen en uitwisselen van kennis en ervaringen tussen centrumorganisaties uit alle hoeken van het land is een belangrijk doel van deze workshops die in 2024 verspreid over het land worden georganiseerd.

De workshops zullen onder leiding staan van Stad & Co (Farzad Ghaus) en Centrumverbinder (Rene Hendriks)

Meer weten?
Stuur een email naar:
info@stadenco.nl
rene@centrumverbinder.nl

Geraadpleegde literatuur

- BURA urbanism en Stec Groep (2022), *Verkenning G6 binnensteden: Sturen op transformatie*
- Droogh Trommelen en Partners (2018), *Binnenstadsvisie Deventer*
- De Argumentenfabriek (2022), *Visiekaart goede kerngebieden*
- Erasmus Studiecentrum voor Belastingen van Lokale overheden (2023), *Ruimte voor ambitie van bedrijveninvesteringszones*
- Financieel Dagblad (1 sept '22), *Elf gemeenten krijgen miljoenen om winkelgebieden op te knappen*
- Financieel Dagblad (8 sept '23), *Bagelshop verdringt kledingzaak: veranderingen gaan steeds sneller aan de Steenweg*
- Financieel Dagblad (10 sept '23), *Malaise bij grote winkelketens raakt alle retailers*
- Hogeschool van Amsterdam (2018), *Future Retail City Center*
- Hogeschool van Amsterdam (2022), *De winkelstraat als wereld*
- Hogeschool van Amsterdam (2023), *Samen werkt: Ontwikkeling van BIZen en Ondernemersfondsen in Nederland*
- Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Rotterdam (2019), *Denken Durven Doen - Onderzoek naar vijf jaar BIZ in Nederland*
- INretail (2022), *De maatschappelijke waarde van retail*
- INretail (2023), *Winkelcriminaliteit groeit*
- Locatus (2022), *Spectaculaire daling winkelleegstand door afname retailpanden*
- NRC (9 jan '23), *Winkelleegstand daalt naar laagste niveau sinds 2011*
- Platform Binnenstadsmanagement (2020), *Samenwerking in beweging*
- Planbureau voor de Leefomgeving (2015), *De veerkrachtige binnenstad*
- Retailagenda (2022), *Samenwerken aan leefbare en toekomstbestendige kernen*
- Stad & Co (2019), *Handboek Beter met BIZ*
- Stad & Co (2022), *Advies binnenstadsmanagement Den Haag*

Lijst van meedenkers

Begeleidingscommissie

Arno Ruigrok - *City Deal Dynamische Binnensteden*
Herman Kok - *KERN*
Jan Brands - *Cultuurconnectie*
Marieke Hebbenaar - *VNG*
Marijke van Hees - *Retailagenda*
Martijn van Dam - *gemeente Den Haag*
Nico Meijer - *KCH*
Theo Urselmann - *Vakcentrum en DNWS*

Experts

Anne Marie Roussou - *Visit Oirschot*
Anne Riemersma - *Binnenstadsmanagement Zwolle*
Arjen Schep - *Erasmus Universiteit*
Bart Ellenbroek - *gemeente Enschede*
Daniël Artz - *BIZ Nieuwe Binnenweg Delfshaven Rotterdam*
Elles Aertsen - *provincie Noord-Brabant*
Eric Reubsat - *DNWS*
Eugène van Gerwen - *Stad & Co*
Gijs Jansen - *KWBN*
Hayo Galema - *Centrummanagement Leeuwarden*
Hennie Loos - *gemeente Amsterdam*
Henny Zomer - *Citymanagement ROV Raalte*
Henry van Vlerken - *Centrummanagement Nuenen*
Inge Niks - *Ixin*
Inge Reijmer - *gemeente Purmerend*
Iris Bourne - *zelfstandig kwartiermaker en centrummanager*
Jaimy Bethlehem - *WHI Gorredijk*
Jan Bouten - *Centrummanagement Panningen*
Jeroen Roose-van Leijden - *Centrummanagement Utrecht*
Johan Schomaker - *DNWS*
Johan Valster - *Stichting Ondernemers Oud West Amsterdam*
John Kroes - *Universiteit Leiden*
Joost Nicasie - *Areaal Advies*
José Linders - *Warenhuis Hoorn*
Karin van Vliet - *Stad & Co*
Lieke Timmermans - *Tivoli Vredenburg*
Linda Haverkamp - *Centrummanagement Helmond*
Lisa Rot - *gemeente Enschede*

Madelon Schreuders - *Goudappel*
Maikel Gijzen - *VNG*
Marc Majolee - *Majolée RetailVastgoedAdvies*
Marcel van Eersel - *Ondernemers Vereniging Groot Vlijmen*
Marion Gardenier - *Woonstad Rotterdam*
Mariska Maase - *gemeente Smallingerland*
Marjon Zorge - *gemeente Haarlem*
Nicole Haas - *Stad & Co*
Niek Mares - *Retailplatform Brabant en gebiedsmanagement Heerlen*
Nils Zeeuwen - *NercuriuZ*
Peter Thijssen - *centrummanager Deurne en retailplatform Brabant*
Peter Timmermans - *Haarlem Marketing*
Remco Heeren - *DNWS*
Rick Zijderveld - *provincie Zuid-Holland*
Roel van Wensen - *gemeente Rotterdam*
Sjoerd van Heijster - *Centrummanagement Venlo*
Sonja Scholten - *gemeente Veenendaal*
Tessa Vosjan - *Bureau Cosi*
Tjeu Paffen - *provincie Zuid-Holland*
Wendy Masselink - *gemeente Amstelveen*
Wim Hamming - *Bureau Binnenstad Den Haag*
Ype Bosma - *ZwolleFonds*

De experts dachten op eigen titel mee, Zij waren het niet altijd met elkaar eens, en deelname aan een denksessie betekent niet dat de persoon in kwestie de volledige inhoud van deze publicatie onderschrijft, Experts namen aan één of meerdere denksessies deel, De Argumentenfabriek begeleidde de denksessies en is verantwoordelijk voor de hier genoteerde weergave van hun inzichten.

Projectteam

Hester Bunnik - *DNWS*
Willem Leyh - *DNWS*
Marcel Evers - *INretail en DNWS*
Farzad Ghaus - *Stad & Co*
Marlot van Dijken - *Stad & Co*
Iris Hagemans - *Hogeschool van Amsterdam*
Jesse Weltevreden - *Hogeschool van Amsterdam*
René Hendriks - *Centrumverbinder*
Josefien Meerevoort - *De Argumentenfabriek*
Katrin Weber - *De Argumentenfabriek*

