



**Agenda  
Stad**



**Den Haag**



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties



Ministerie van Economische Zaken  
en Klimaat



Ministerie van Veiligheid en Justitie



KONINKLIJKE  
INRETAIL



# Inhoud

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Deel 1: City Deal op hoofdlijnen</b>	<b>5</b>
Aanleiding en analyse achter deze City Deal	5
Belang en betekenis van binnensteden	5
Ruimtelijke en economische dynamiek	5
Leefbaarheid onder druk	6
Actuele vraagstukken en opgaven	7
Sleutelrol vastgoed	9
Strategieën, instrumenten en middelen	9
Doelen van deze City Deal	11
Werkplan voor deze City Deal	13
Ontwikkelthema's: Strategieën en instrumenten voor transformatie	13
Voorwaardenscheppende inzichten: faciliterend voor de aanpak	15
Aanzet voor het uitvoeringsprogramma	17
<b>Deel 2: Partijen</b>	<b>21</b>
<b>Deel 3: Afspraken</b>	<b>23</b>
<b>Deel 4: Proces en organisatie</b>	<b>31</b>
Inwerkingtreding en looptijd	31
Monitoring en evaluatie	31
Governance	32
Financiering	33
Communicatie	34
Slotbepalingen	34

# **SAMENVATTING**

## **City Deal Dynamische Binnensteden - Regie op Transformatie**

**De binnenstad geeft identiteit en een hart aan de stad. Het zijn toplocaties waar mensen om uiteenlopende redenen samenkomen. Daardoor hebben binnensteden sociaal, economisch en maatschappelijk een hoge waarde.**

**Binnensteden staan aan de vooravond van grote veranderingen in programmering, gebruik en vorm. Om ze aantrekkelijk te houden en toekomstbestendig te maken is het belangrijk om op die veranderingen te kunnen sturen.**

**In deze City Deal werken ministeries, grote steden en andere partners samen om dat te bereiken. Dit gebeurt door mogelijkheden voor regievoering te versterken en door instrumentarium te verkennen en te ontwikkelen om die regierol waar te maken.**

### **Opgaven in binnensteden**

Diverse ontwikkelingen vereisen dat fysieke structuren veranderen. In binnensteden gebeurt veel op gebied van wonen, retail, horeca en bedrijven en er zijn grote ingrepen nodig om de binnenstad leefbaar te houden en duurzaam te maken. Opgaven zijn onder meer:

- transformaties om veranderende vormen van gebruik in gebouwen en in de openbare ruimte mogelijk te maken;
- gebieds- en locatie-ontwikkelingen om binnensteden toekomstbestendig te maken op gebied van energie, mobiliteit, klimaat en groen;
- maatregelen om negatieve fenomenen aan te pakken zoals verschraling van aanbod en ondermijnende criminaliteit

### **Ontwikkelthema's**

Dat leidt tot een viertal ontwikkelthema's waarop de deelnemers aan deze City Deal specifiek in willen zetten. Door op die thema's samen te werken aan actuele opgaves en projecten in de steden beogen de partners te komen tot een beter inzicht in de problematiek en achterliggende mechanismes, tot versterking en versnelling van de aanpak van die opgaven en tot verbetering van bestaande of ontwikkeling van nieuwe instrumenten en middelen om die opgaven daadwerkelijk aan te pakken. De vier ontwikkelthema's zijn:

- vastgoed
- financiering
- invulling / branchering
- ondermijnende criminaliteit

Deze aanpak ligt niet alleen in handen van gemeenten: hierbij zijn ook ministeries en alle stakeholders in de binnenstad nodig. Gemeenten moeten de regie kunnen voeren: om transformaties op gang te krijgen en om de vereiste samenwerkingen tot stand te brengen.

Om de regierol te kunnen vervullen zijn strategieën, instrumenten en middelen nodig. Wat nu beschikbaar is voldoet vaak niet. Betere en/of nieuwe strategieën en instrumenten zijn nodig.

Lokale opgaves zijn het vertrekpunt om mechanismes en obstakels in beeld te krijgen en daarop handelingsopties te ontwikkelen. Deze City Deal biedt ruimte om te experimenteren met aanpakken en is ook gericht op het ontwikkelen en delen van kennis.

## **City Deal samenwerking**

City Deals zijn thematische samenwerkingen waarin gemeenten, Rijk, private partijen, kennisinstellingen en andere organisaties op basis van gelijkwaardigheid werken aan innovatieve oplossingen voor complexe stedelijke opgaven. Tijdens de looptijd wordt experimenteerruimte benut om inzichten op te doen die input vormen voor nieuw beleid.

Deze coalitie organiseert slagkracht om doorbraken te realiseren, onderzoeken uit te zetten, ontwerpkracht te organiseren, transformaties in binnensteden te versnellen, te innoveren en kennis en ervaringen breed te delen.

Eerder lieten de G4+ steden (Amsterdam, Den Haag, Eindhoven, Groningen, Rotterdam en Utrecht) onderzoek doen en waren Nijmegen en Breda door hun rol in de Taskforce Economie van de G40 betrokken. Hieruit resulterende documenten die aan deze dealtekst ten grondslag liggen zijn: 'Position paper - Grote binnensteden in transitie; kansen en opgaven' (BSP en BRO, 17 augustus 2021), en 'Verkenning G6 binnensteden: sturen op transformatie' (BURA Urbanism en STEC, april 2022).

## **Leeswijzer**

Deze dealtekst beschrijft de samenwerking van de City Deal partijen.

In deel 1 (City Deal op hoofdlijnen) wordt ingegaan op de dynamieken en vraagstukken in de binnensteden die aanleiding zijn om deze City Deal te sluiten. Daaruit worden de doelen voor deze City Deal afgeleid en daaruit vloeit het werkplan voort.

In de daarop volgende delen wordt ingegaan op aspecten van de samenwerking. Deel 2 gaat in op de deelnemende partijen en deel 3 op de afspraken. Tot slot worden in deel 4 het proces en de organisatie beschreven.

# DEEL 1: City Deal op hoofdlijnen

## Aanleiding en analyse achter deze City Deal

### Belang en betekenis van binnensteden

Binnensteden zijn motoren voor de economie en de samenleving met grote concentraties van wonen, werken en voorzieningen. Het zijn brandpunten van activiteiten (economisch, sociaal en maatschappelijk) en knooppunten in het Stedelijk Netwerk Nederland door OV-opstappunten. Grote binnensteden werken als magneet op internationale bedrijven en bezoekers en lopen voorop in innovatie. En binnensteden zijn bij uitstek de plek voor uitwisseling en ontmoeting. Voor de uitwisseling van mensen, goederen en diensten maar ook van ideeën en meningen. En dé plek waar mensen elkaar ontmoeten onder meer in de openbare ruimte. Iedereen heeft redenen om in de binnenstad te komen en daar te verblijven.

Het behoud van vitale, complete en attractieve binnensteden is essentieel:

- voor bedrijven economisch vitaal om duurzaam en verantwoord te ondernemen;
- voor bewoners gezond en compleet om aangenaam te leven;
- voor bezoekers aantrekkelijk en gevarieerd om met plezier te verblijven.

Om die rollen te vervullen en om leefbaar te blijven, moeten binnensteden zich aanpassen aan nieuwe omstandigheden en eisen. Dat vergt transformaties van vastgoed en investeringen in het openbaar gebied.

Tegelijk vereist de betekenis van binnensteden ook dat we hoge eisen stellen aan kwaliteit. Dat laat zich vertalen naar toekomstwaarde, gebruikswaarde en belevingswaarde

### Ruimtelijke en economische dynamiek

Binnensteden veranderen continu; dat is van alle tijden. Dit geldt voor gebouwen én voor het gebruik dat daarvan wordt gemaakt. Er gingen functies weg door schaalvergroting (bedrijven, ziekenhuizen, onderwijs) en door prijsdruk (maatschappelijke voorzieningen en ambachtelijke bedrijven). Tegelijk vestigen zich nieuwe functies die wel een geschikte plek vinden (bepaalde winkels, horeca, (boetiek)hotels).

Parallel hieraan wijzigt (het gebruik van) de openbare ruimte. Door functiedynamiek wordt die ruimte anders ingericht en gebruikt en hebben bezoekers andere redenen om te komen en te verblijven. Maar die ruimte verandert ook door ingrepen om binnensteden toekomstbestendig te maken (klimaatadaptatie, vergroening en transitie op gebied van energie en mobiliteit).

We komen uit een tijd waarin het binnensteden voor de wind ging. Die wonen aan betekenis voor commerciële publieksfuncties. Vooral winkelen groeide en parallel hieraan ook vermaak en verblijf. Dat legde nadruk op het hart van de binnensteden: het kernwinkelgebied. In diezelfde periode verdwenen grote gebruikers van kantoorruimte uit de binnenstad en daar kwam slechts beperkt nieuwe kantoorwerkgelegenheid voor terug.

Op meer vlakken was er sprake van ruimtelijke en economische dynamiek in de binnensteden. Daarbij is niet alleen de economische betekenis van de binnenstad (de waarde ervan) maar ook de balans met de andere functies van de binnenstad (b.v. wonen) in het geding.

Twee markt- en maatschappelijke fenomenen maken dat de betekenis en het functioneren van binnensteden nu onder druk staan. Zij zijn aanleiding voor onvermijdelijke veranderingen en noodzakelijke ingrepen in de centra van steden:

1. **Technologie** verandert functies; hun omvang, verschijningsvorm en vestigingsplek maar ook het gebruik dat mensen daarvan maken. Dit heeft invloed op winkels (kopen via internet) en kantoren (werken op afstand). Tegelijk biedt technologie kansen: voor exploitanten, voor gebruikers en voor het 'managen van stedelijke ruimte'. Door gebruik van data ontstaan mogelijkheden om real time in de stad waar te nemen en te sturen.
2. **Intensivering** is leidend bij de ontwikkeling van steden; op hetzelfde oppervlak wordt steeds meer gedaan. De aantrekkingskracht van de stad neemt toe; het aantal inwoners groeit. Verantwoorde groei van wonen, werken en voorzieningen kan alleen door intensiever gebruik van de ruimte. Ruimtelijk beleid is gericht op intensivering, zoals rond OV-knooppunten en door groei van wonen en werken in bestaand stedelijk gebied.

De Covid-pandemie had effecten op het functioneren van (delen van) binnensteden. De pandemie zorgde vooral voor versnelling en intensivering van reeds lopende veranderingen, zoals de terugloop in de winkelmarkt en de groeiende behoefte aan ontmoetingsplekken.

## Leefbaarheid onder druk

Er is een sterke trek naar de stad. Om veel redenen wordt de binnenstad gewaardeerd; voor voorzieningen en economische activiteiten maar ook voor wonen. Dit komt tot uiting in hoge prijzen en ook in hoge waarderingen in de Leefbaarometer.

Toch kan de leefbaarheid in binnensteden op meerdere manieren onder druk komen.

Door **intensief gebruik** neemt de druk op de ruimte toe. Dit vergt innovatieve oplossingen voor intensivering en voor functie-integratie. Dat maakt het ook nodig om het gebied met binnenstedelijke signatuur te laten groeien. En dat vergt goede profilering van deelgebieden om hun rol te optimaliseren.

Door de **dichte gebouwde setting** is het moeilijk om binnensteden te verduurzamen. Er is vaak weinig groen en meer behoefte aan buitenruimte voor ontmoeting en verblijf. Ingrepen voor aanpassingen aan veranderend klimaat zijn lastig te realiseren.

De druk op de binnenstad heeft ook **ongewenste effecten**. Voorzieningen en ambachtelijke bedrijven verdwenen door prijsdruk en schaalvergroting. Soms is er verschraling in het aanbod door eenzijdigheid gericht op één bepaalde doelgroep. Regelmatig nestelt zich ondermijnende criminaliteit in binnensteden; bepaalde plekken en branches en specifieke vormen van functie-dynamiek zijn daarvoor gevoelig.

Regelmatig werpt zich de vraag op **van wie en voor wie** de binnenstad is en lijkt inclusiviteit onder druk te staan. Soms blijkt de binnenstad voor bepaalde groepen niet meer toegankelijk of aantrekkelijk te zijn. Dit heeft diverse oorzaken. Tegelijk is de binnenstad ook de plek waar behoefte bestaat aan ruimte voor zwakke groepen (safe-houses voor vrouwen, daklozen).

De maatschappelijke waarde en betekenis van de binnenstad raken soms buiten beeld. Er moet ook aandacht zijn voor functies en betekenissen die zich minder makkelijk in rendement en in financiële waardes uit laten drukken. De City Deal Impact Ondernemen richt zich hier onder meer op.

## Actuele vraagstukken en opgaven

Door de hierboven geschetste dynamiek staan binnensteden aan de vooravond van vele, grote veranderingen. De studie van BURA Urbanism en STEC (april 2022) ging hier mede op in.

Maar naast het herkennen van concrete vraagstukken is het ook van belang om breder oog te hebben voor veranderende perspectieven en benaderingen. De manier waarop naar de stad wordt gekeken verandert. Dat is deels te verklaren uit de intensivering van de stad die het nodig maakt om meer vanuit collectieve belangen te denken en opereren. Maar dit wordt ook

verklaard doordat anders (breder, maatschappelijk) wordt gekeken naar de economische ontwikkeling van (binnen)steden.

Naast traditionele (bedrijfsmatige, op groei en financiële waarde gerichte) economische invalshoeken spelen andere benaderingen een toenemend grote rol. Dat betreft theorieën met betrekking tot **circulaire economie**, **betekenis economie** en **impact economie**.

Deze verandering van perspectieven en invalshoeken moet meespelen bij de analyse van de opgaves in binnensteden en de dynamiek die zich daarin voordoet.

Van dynamiek en actuele opgaves is sprake op de volgende gebieden:

De vraag naar **woningen** is enorm. Door de schaarste aan ruimte en door de wijze waarop de samenleving zich demografisch en qua leefstijlen ontwikkelt, is de vraag naar wonen sterk op de centrale delen van de stad gericht. In binnensteden bestaat hierdoor een grote vraag naar uitbreiding van woonruimte.

In binnensteden staan **grote ruimtelijke transities** op stapel vanwege de noodzaak om ze duurzaam en toekomstbestendig te maken op gebied van energie, mobiliteit, klimaat en groen en stadsdistributie. Veel daarvan moet gestalte krijgen in het openbaar domein. Dat leidt tot andere inrichting en gebruik van de openbare ruimte en gebouwen en vergroot de druk op beperkte ruimte en de ruimtelijke kwaliteit van de binnensteden.

De **transitie van de winkelmarkt** is mede aanleiding voor deze City Deal. Door internet en thuisbezorging veranderen het koopgedrag van consumenten en de strategie van winkels. Winkels krijgen een andere betekenis (meer dan alleen verkooppunt) met gevolgen voor aantal, schaal en locatie. Oude namen verdwijnen en op bepaalde plekken groeit leegstand; op andere plekken ontstaan juist nieuwe, innovatieve functies en voorzieningen.

**Stadstoerisme en recreatief stadsbezoek** kwamen door de Covid-pandemie onder druk. Dit lijkt zich te herstellen en diverse steden willen hierin verder groeien. In sommige steden en op bepaalde plekken blijkt het lastig om de groei van recreatief bezoek in balans te brengen met regulier gebruik voor wonen en werken.

**Horeca en uitgaan** zijn, parallel aan winkelen en toerisme/recreatie, flink gegroeid. Dit is inmiddels een autonoom motief om de binnenstad te bezoeken. Horeca biedt kansen voor binnenstedelijke ontwikkeling. Om dit potentieel te optimaliseren en om balans met andere functies te realiseren, is goede ruimtelijke inpassing belangrijk.

De rol van **kunst en cultuur** groeit in binnensteden. Dit wordt steeds belangrijker voor de aantrekkelijkheid van stedelijke centra. Dat geldt niet alleen voor bijzondere functies in dito gebouwen maar ook voor de monumentale waarde van binnensteden, voor clusters met creatieve 'makers' en bij de activatie van de buitenruimte door evenementen.

**Andere voorzieningen (non-profit)** zijn ondervertegenwoordigd. Er is op veel plaatsen gebrek aan voorzieningen, zoals huisartsen, kinderdagverblijven of sportvoorzieningen die het wonen ondersteunen. Bovendien komen bezoekers om meer redenen dan alleen winkels naar de binnenstad. Dit vergt ruimte voor groei van voorzieningen (zorg, cultuur, onderwijs, welzijn, etc.) die veel verder gaat dan de geijkte commerciële activiteiten.

De **kantorensector** is in transitie. Technologie maakt werken op afstand mogelijk en door de Covid-pandemie hebben werkgevers en werknemers de voordelen daarvan ervaren. Dit leidt tot afstoting van kantoorruimte omdat meer mensen vaker vanuit huis werken. Tegelijk groeit de vraag naar nieuwe (shared) werkconcepten, naar innovatiehubs en naar ruimte bij knooppunten. Ook voor gebruik van horeca en winkels heeft dit effect.

De markt voor **congres-/vergaderruimte** kwam ook onder druk door de Covid-pandemie. Er is herstel maar de tijd- en kostenefficiëntie van digitaal contact is zo groot dat die vorm van (zakelijk) ontmoeten blijft. Ook dit heeft gevolgen voor winkels en horeca.

**Evenementen** zitten weer in de lift na de Covid-pandemie. Er is potentieel voor groei in de recreatie- en vrije tijdsector. Activiteiten en evenementen in de publieke ruimte zijn hiervan een exponent. Ruimtegebruik en overlast zetten druk op andere functies in de binnenstad.

**Kleinschalige en/of ambachtelijke bedrijven** zijn verdwenen uit binnensteden. Dit is het gevolg van prijsdruk maar ook van beleid vanwege (vermeende) overlast. Hiermee zijn veel nuttige functies voor bewoners verdwenen maar missen we ook potentieel om plinten van gebouwen levendig in te vullen.

De **invulling van de plinten** van gebouwen en de dynamiek die daarin mogelijk is, wordt belangrijker naarmate de intensiteit in de binnenstad (zowel van gebouwen als van gebruik) toeneemt. Bij toenemende intensiteit wordt de betekenis en kwaliteit van de buitenruimte belangrijker. Plinten van gebouwen hebben hierop grote invloed.

Ruimte voor **starters en vernieuwing** is niet altijd voldoende beschikbaar of komt na een pioniersfase in transitie naar ander gebruik. Dit geldt niet alleen voor (ambachtelijke) bedrijven maar vooral ook voor de culturele sector.

**Verschralling van aanbod** manifesteert zich soms door eenzijdigheid in winkels en horeca, door focus op een smalle doelgroep of door kwaliteitsdaling. Dit wordt veroorzaakt door krimp in een bepaalde markt (winkels), door eenzijdige marktdruk (toerisme) en door prijsdruk. Dit kan ten koste gaan van variatie en daarmee van de aantrekkelijkheid van deelgebieden.

Door **digitalisering** verandert er veel in de economie. Dit heeft effecten op functies en gedrag en daarmee uiteindelijk ook op gebouwen. Maar digitalisering kan ook ingezet worden bij het management van de stad. Daardoor heeft dit fenomeen op meerdere manieren mogelijk effect op de ruimtelijke inrichting van de stad.

Het risico van **ondermijnende criminaliteit** is groot in binnensteden. Dit is onder andere het geval op locaties waar door krimp leegstand ontstaat. Dit kan de vorm aannemen van criminele exploitaties maar kan ook optreden door criminele geldstromen.

De **betaalbaarheid van ruimte** staat in binnensteden onder druk voor functies die daar gewenst zijn, zoals voor diverse typen voorzieningen en voor kleinschalige, ambachtelijke bedrijvigheid. Hierdoor ontstaan lacunes in het aanbod. Ook in de woningmarkt doet dit fenomeen zich in bepaalde marktsegmenten voor.



## Sleutelrol vastgoed

Bovenstaande opsomming laat zien dat er in binnensteden talrijke uitdagingen zijn met een ruimtelijke component. Dit vergt gebieds- en locatieontwikkelingen en transformaties om de binnenstad toekomstbestendig te maken en ervoor te zorgen dat die z'n functies ook in de toekomst goed kan vervullen. Ingrepen zijn ook nodig om negatieve fenomenen zoals verschraling en ondermijnende criminaliteit tegen te gaan.

Zowel vastgoed als openbare ruimte komen aan bod bij het sturen op programmering, bij het realiseren van transformaties en bij gebieds- en locatie-ontwikkelingen. Deze ingrepen zijn complex, kostenintensief en raken veel belangen. De gemeente heeft hierop geen autonomie, zeker niet bij transformatie van vastgoed dat in handen is van derden. Eigenaren en gebruikers van vastgoed spelen hierbij een grote rol.

Deze City Deal richt zich op handelingsperspectieven voor gemeenten die willen werken aan verbetering van de binnenstad door regie te voeren op veranderingen in vastgoed en in de openbare ruimte. Stakeholders moeten betrokken worden in planvorming en realisatie maar die moeten ook hun aandeel daarin nemen.

Als regisseur kan de gemeente haar rol op diverse manieren invullen:

- De traditionele publieke rol die bestaat uit beleid maken, ontwikkelingen entameren en processen begeleiden. Dit is inclusief de verantwoordelijkheid (zeggenschap) die de gemeente heeft in de openbare ruimte;
- Een mogelijke private (meer actieve) rol waarbij de gemeente zelf eigendomsposities inneemt om op bepaalde (strategische) plekken sterker te kunnen sturen op aard en tempo van gewenste veranderingen;
- Een proactieve benadering van stakeholders door die bij beleids- en planprocessen te betrekken en door samenwerkingen aan te gaan gericht op parallelle (publieke en private) realisatie van veranderingen;
- Een in gradaties sturende rol met inzet van uiteenlopende financiële en juridisch-planologische instrumenten, variërend van drang (stimulering) tot dwang (directief).

Bij fysieke veranderingen in de stad spelen vastgoed en openbare ruimte parallel aan elkaar een rol. Deze City Deal legt de nadruk op vastgoed en de transformaties die daarin nodig zijn. Dat is enerzijds om te zorgen voor focus, maar ook omdat een andere City Deals zich specifiek op de openbare ruimte richten.

De aandacht voor de openbare ruimte in deze City Deal is gericht op aspecten die direct raken aan het functioneren van vastgoed en op de gevolgen daarvan voor de gebruikers van dat vastgoed. Dat betreft bijvoorbeeld het stapelen van functies en ambities in te beperkte ruimte, strategieën voor bereikbaarheid en toegankelijkheid van de binnenstad (waaronder stedelijke distributie) en de kwaliteit van de buitenruimte voor ontmoeting en verblijf.

Waar aspecten van de openbare ruimte aan de orde komen wordt beoordeeld of daaraan wel of niet aandacht gegeven moet worden in deze City Deal. Daarnaast wordt direct de verbinding gelegd met andere City Deals die zich op (onderdelen van) het functioneren van de openbare ruimte richten, zoals de City Deal Openbare Ruimte en de City Deal Ruimte voor Lopen.

## Strategieën, instrumenten en middelen

Om regie te kunnen voeren op transformaties en de geschetste rollen te kunnen vervullen hebben gemeenten **instrumentarium** nodig. Het is ook nodig om met stakeholders te komen tot **samenwerking** en hen in een positie te brengen waarin zij hun rol kunnen vervullen. Verder moet duidelijk zijn waar (samen) op af wordt gekoerst; dat vergt inzicht in de dynamiek in de **programmering** van binnensteden want dat is de grondslag voor tot stand te brengen ontwikkelingen en transformaties.

Programmering, samenwerking en instrumentarium: dat zijn de drie onderwerpen waarmee in deze City Deal aan de slag wordt gegaan.

**Instrumentarium** om regie te kunnen voeren op transformaties is de focus van deze Deal: strategieën, instrumenten en middelen waarmee gemeenten invulling geven aan hun regierol bij veranderingen in binnensteden. Daarop is de uitvoering van deze City Deal gericht.

Maar om dat instrumentarium goed en succesvol in te kunnen zetten zijn ook inzichten nodig in **programmering** (wat voor binnensteden willen we?) en **samenwerking** (betrekken van de eigenaren en gebruikers). Die twee onderwerpen worden daarom voorwaardenscheppend in de aanpak van deze City Deal meegenomen.

## Doelen van deze City Deal

Deze City Deal is erop gericht om vanuit ruimtelijk perspectief en rekening houdend met veranderende (economische) perspectieven en benaderingen de barrières voor noodzakelijke aanpassingen in binnensteden aan te pakken.

In het bijzonder richt deze City Deal zich op het vastgoed en daarnaast ook op de openbare ruimte in binnensteden. De obstakels voor gewenste transformaties en gebieds- en locatie-ontwikkelingen worden in beeld gebracht en er worden strategieën en instrumenten ontwikkeld om die te overwinnen.

Het gaat in deze City Deal zowel om het mogelijk maken van gewenste ontwikkelingen (sturen op transformaties) als om het tegengaan van ongewenste fenomenen (zoals verschraling en ondermijnende criminaliteit).

Bij transformaties gaat het om een breed spectrum van mogelijke invullingen van panden. Uitgangspunt is de functioneel gemengde en gevarieerde binnenstad.

Om bovenstaande te bereiken is een coalitie gevormd van grote gemeenten, ministeries en andere relevante partijen die de opgaven in binnensteden herkennen en samen willen werken aan de aanpak daarvan.

Met deze coalitie wordt slagkracht georganiseerd om doorbraken te realiseren, onderzoek uit te zetten, ontwerpkracht te organiseren, transformaties te versnellen, te innoveren en kennis en ervaringen breed te delen. Door dit collectief te doen kunnen resultaten geboekt worden die partijen individueel niet tot stand kunnen brengen.

In de uitvoering staan lokale opgaven en projecten centraal. Hierin worden andere, betere en vernieuwende aanpakken onderzocht en geïmplementeerd. Tevens wordt door de uitvoering van experimenten gezocht naar mogelijkheden om doorbraken te realiseren. Die experimenten kunnen zich ook richten op mogelijk noodzakelijke aanpassing van wetgeving.

Dit alles is erop gericht om beter regie te kunnen voeren op transformaties in binnensteden die noodzakelijk worden geacht.

De praktijk kent belemmeringen door systeemkenmerken van binnensteden:

- hoge **dynamiek** op economisch, sociaal en maatschappelijk vlak waardoor er altijd aanleiding is voor verandering en aanpassing;
- complexe **fysieke context** doordat sprake is van bestaande gebouwde structuren en beperkte ruimte voor ontwikkeling en aanpassing;
- afhankelijkheid van **stakeholders** (exploitanten, bewoners, eigenaren, financiers): niet alleen veel partijen maar ook grote belangen die vaak conflicteren;
- **vastgoed** wordt gekenmerkt door inflexibiliteit en lange doorlooptijd met grote omvang en complexiteit van achterliggende financiën;
- ingrepen zijn **tijd- en kostenintensief**, mede omdat ze gerealiseerd worden in bestaande situaties met aanzienlijke belangen ('open-tijdens-verbouwing');
- kenmerken van **gemeentelijke systematiek** (vergunning trajecten, beperkte capaciteit, sectorale verschillen in prioritering) kunnen transformaties belemmeren.

Vanwege deze belemmeringen is het goed om drie vragen in beeld te houden:

- wat zijn de bouwstenen waarop regie wordt gevoerd (programmering);
- wie zijn nodig bij vervulling van de regierol (samenwerking);

- hoe wordt die regierol vorm gegeven (strategieën, middelen, instrumenten)

Hieruit worden voor deze City Deal de volgende doelen afgeleid:

**1. Inzicht in het functioneren van - en de dynamiek in binnensteden (nu en in de toekomst) als aanleiding voor te realiseren transformaties.**

Dit richt zich op de verschillende functies van – en activiteiten in de binnenstad maar ook van de diverse deelgebieden en hoe die zich tot elkaar verhouden. Er wordt gebruik gemaakt van bestaande inzichten en inbreng van partners. Dit is gericht op het kunnen motiveren en sturen van aanpassingen door transformaties en ontwikkelingen in binnensteden.

**2. Ontwikkelen van handelingsopties (concepten, aanpakken) voor realisatie van de gewenste / gemengde programmering van binnensteden.**

In projecten wordt (o.a. in experimenten) uitgezocht hoe uitvoering gegeven kan worden aan de programmering / invulling van panden. Dit richt zich mede op tegengaan van ongewenste fenomenen (vershraling, functieverdringing, betaalbaarheid, ondermijnende criminaliteit). Obstakels worden verkend en nieuwe ontwikkelperspectieven en ontwerpcriteria geschetst.

**3. Het handelingsrepertoire (instrumentarium) verbeteren en uitbreiden om regie te kunnen voeren op transformaties en ontwikkelingen in de binnenstad.**

Er is veel kennis van – en ervaring met strategieën, aanpakken, instrumenten en middelen om regie te voeren op vastgoed en financiering. Door die in projecten te bundelen en evalueren en waar nodig door experimenten verder te verkennen wordt de bestaande toolkit verbeterd en wordt duidelijk wat er ontbreekt. Dit kan leiden tot initiatief voor nieuw instrumentarium dat zo mogelijk in de praktijk wordt getoetst.

**4. Verbeteren van samenwerkingen met stakeholders in binnensteden.**

De gemeente kan de binnenstad niet alleen maken; andere stakeholders kunnen dat ook niet. Dit is een gezamenlijke opgave. De gemeente heeft de regierol. In projecten worden varianten verkend voor invulling van die rol door verbindingen aan te gaan met stakeholders en door samenwerkingen te creëren.

**5. Ontwikkelen van een relevant kennisnetwerk.**

Kennis van en ervaring met binnensteden en transitie zit bij veel partijen. Deze City Deal beoogt die kennis en ervaring te ontsluiten; bij overheden, stakeholders (ondernemers, non-profit sector, vastgoedpartijen) en kennisinstellingen (wetenschap, platformen, onderzoek- en ontwerpbureaus). Hiervoor stemmen we af met bestaande partijen en netwerken.

**6. Innovatie versnellen, borgen en delen.**

Kennis en ervaring, nieuwe inzichten, aanpakken en instrumenten worden gedeeld zodat ook andere partijen daar hun voordeel mee kunnen doen. Dat gebeurt via de kanalen van partners in deze City Deal.

## Werkplan voor deze City Deal

Focus van deze City Deal is op de wijze waarop (HOE) gemeenten vorm en inhoud kunnen geven aan hun regierol op ontwikkelingen en transformaties in vastgoed en de buitenruimte. Het gaat vooral om het aanreiken van handelingsperspectieven hiervoor. Dat wordt uitgewerkt in vier **ontwikkelthema's** waarop de uitwerking van deze City Deal zich richt. Daarbij wordt ingegaan op de strategieën, instrumenten en middelen die nodig zijn om transformaties tot stand te brengen.

Vertrekpunt hiervoor zijn inzichten in het functioneren van binnensteden (WAT: programmering) en van de partijen die daar actief zijn (WIE: samenwerking). Deze **voorwaardenscheppende inzichten** zijn nodig om aan de regierol en de inzet van instrumentarium uitvoering te geven. Hiervoor wordt optimaal gebruik gemaakt van wat al bekend is bij gemeenten, bij partners en uit andere trajecten (Programma Mooi Nederland, andere City Deals). Die inzichten worden in beeld gebracht en gedeeld; dat helpt om voor iedere binnenstad het eigen beeld scherp te krijgen op wat daar de koers moet zijn.

Het **uitvoeringsprogramma** gaat in op de manier waarop de ontwikkelthema's worden aangepakt en de voorwaardenscheppende inzichten in beeld worden gebracht en verwerkt. Dat volgt op deze dealtekst. Daarin worden de aan te pakken onderwerpen, de wijze waarop dit gebeurt, de te betrekken partners en de prioritering en fasering uitgewerkt.

### Ontwikkelthema's: Strategieën en instrumenten voor transformatie

*Deze City Deal richt zich op de wijze waarop gemeenten vorm en inhoud kunnen geven aan regie op ontwikkelingen en transformaties in vastgoed en de openbare ruimte. Hiertoe worden handelingsperspectieven aangereikt. Dit wordt uitgewerkt in vier ontwikkelthema's die ingaan op strategieën, instrumenten en middelen om transformaties tot stand te brengen.*

'Grip op vastgoed', 'sturen op transformatie' en 'beschikking over middelen' worden genoemd om opgaves in binnensteden aan te kunnen pakken. De mogelijkheden hiertoe zijn beperkt. Het is daarom nodig te zoeken naar een mix van instrumenten en aanpakken. Het begrip 'regie' past bij de beschrijving en uitwerking hiervan.

'Regie' gaat ervan uit dat ook andere partijen een rol hebben en dat zij die nemen. Bij de ontwikkeling van instrumenten en middelen is die rolverdeling vertrekpunt.

Eigendomsrecht is sterk en (Europese) regelgeving belemmert vaak de inzet van dwingende instrumenten. Focus zal daarom liggen op 'zachte' instrumenten waarmee stakeholders niet via 'dwang' maar langs de weg van 'drang' worden betrokken om tot gewenste transformaties te komen. Verder zijn aanbevelingen mogelijk voor aanpassing van bestaande wettelijke kaders die gewenste ontwikkelingen en transformatie in binnensteden belemmeren.

Een mix van instrumenten biedt ruimte voor inzet in uiteenlopende situaties en in geval van betrokkenheid van diverse typen partijen (eigenaren en gebruikers). Samenwerking en overtuigingskracht zijn uitgangspunt. Een brede inzet vanuit meer invalshoeken creëert extra druk en maakt dat een uiteindelijke route naar escalatie via dwingend instrumentarium beter onderbouwd kan worden.

#### Ontwikkelthema 1 - Vastgoed

De kracht van het eigendomsrecht maakt het bezit van vastgoed tot een belangrijke sleutel in stedelijke veranderingsprocessen. Dit kan voor gemeenten aanleiding zijn zich in het private domein te begeven. Door te participeren in eigendom kan actief en strategisch op gewenste

transformaties gestuurd worden. Zeker zo belangrijk is om alle vormen van samenwerking met marktpartijen te onderzoeken om tot de gewenste ontwikkelingen en transformaties te komen.

Beoogde resultaten zijn:

- Mogelijkheden voor gemeenten om een actieve rol te nemen in eigendom van vastgoed (op projectbasis, via vastgoedbedrijf, in deelneming, samen met marktpartijen);
- Modellen voor projectaanpak en/of voor stimuleringsmaatregelen die het makkelijker en interessanter maken voor marktpartijen om in beweging te komen (bijvoorbeeld bij voortdurende structurele leegstand);
- Inventarisatie en review van huidig instrumentarium: waar zitten blokkades en kunnen die door andere toepassing of door aanpassing overwonnen worden, bijvoorbeeld in de Wet Markt en Overheid;
- Modellen voor herverkaveling van versnipperd eigendom (gericht op stroomlijning om de aanpak van transformatie te vereenvoudigen);
- Nieuwe eigendoms- en verdienmodellen (publiek/privaat) voor vastgoed die het sneller en makkelijker maken om tot transformatie te komen.
- Concepten voor toekomstbestendig vastgoed (ontwerp en condities voor veranderbaar gebruik, duurzaam, ruimtelijk-juridische inkadering).

## **Ontwikkelthema 2 - Financiering**

Ingrepen in binnensteden zijn duur door de intensieve fysieke setting, door gebrek aan ruimte, door stapeling van opgaven en ook door de belangencomplexiteit. Het is daarom belangrijk om verdienmodellen van partijen en de bandbreedtes daarbinnen, te doorgronden. Tegelijk is het ook belangrijk om maatschappelijke waarden te bewaken en om ruimtelijke kwaliteit te borgen. En er is structureel behoefte aan extra middelen voor transformaties.

Een specifiek financieel probleem is de betaalbaarheid voor bepaalde functies. Door prijsdruk kunnen diverse soorten voorzieningen en bedrijven zich niet tot nauwelijks in de binnenstad vestigen terwijl ze daar wel gewenst zijn.

Beoogde resultaten zijn:

- Scenario's voor fondsvorming inclusief een inventarisatie van (markt)partijen die een rol kunnen spelen bij het creëren van fondsen;
- Scenario's voor (externe) financiering van projecten die leiden tot gewenste transformaties in binnensteden;
- Inzicht in (de achtergronden van) de waardering van vastgoed en de mogelijkheden om daarop invloed uit te oefenen. Aanpak van regels en bepalingen die een verantwoorde en/of gewenste waardebeoordeling of betaalbaarheid in de weg staan;
- Strategieën voor uitwisseling van middelen tussen posten, partijen, etc. om creatief de financiering van transformaties mogelijk te maken;
- Inzicht in de plekken en functies waarvoor het probleem van betaalbaarheid zich voordoet en verkenning van mogelijkheden om dat te vermijden.

## **Ontwikkelthema 3 – Invulling / branchering**

Eigenaren zijn sterk bepalend bij de (her)invulling van panden. Het belang van de eigenaar (financieel, geen leegstand, solvabele huurder) kan op gespannen voet staan met andere belangen zoals multifunctionaliteit, aantrekkelijke omgeving, variatie van doelgroepen

Waar een bepaalde invulling een sterk negatief effect heeft kan dwingend instrumentarium nodig zijn. Dat betreft ook aanbevelingen voor aanpassing van bestaande wettelijke kaders die gewenste ontwikkelingen en transformatie in binnensteden belemmeren waarbij we de ruimte proberen te vinden om te sturen op (binnen)stedelijke doelen passend binnen de kaders van de Dienstenrichtlijn. Maar focus moet liggen op het gesprek met de eigenaar, vinden van

gezamenlijke vertrekpunten en mogelijk stimulerende instrumenten om het laatste zetje te geven.

Beoogde resultaten zijn:

- Een precies beeld van de belangen, overwegingen en instrumenten van de eigenaar om daarop in te kunnen spelen in het gesprek over de invulling;
- Strategieën voor (onderhandelingen over) de herinvulling van panden en middelen en instrumenten om in die gesprekken in te kunnen zetten;
- Inzicht in de mogelijkheden om bij ontwikkeling (nieuw) de invulling te beïnvloeden en daar ook op langere termijn grip op te houden;
- Mogelijkheden voor dwingende instrumenten om ongewenste vormen van invulling en gebruik tegen te gaan en mogelijkheden om breed door stakeholders gedragen en in afspraken verankerde plannen voor invulling in de praktijk te effectueren.

#### **Ontwikkelthema 4 - Ondernijnde criminaliteit**

In panden op kwetsbare locaties – met bepaalde gebiedskenmerken en/of waar sprake is van leegstand – kunnen zich criminele exploitaties vestigen. Ook is vastgoed op die plekken gevoelig voor criminele transacties. Dit betreft vooral drugscriminaliteit en witwassen en/of (andere) criminele geldstromen. Ook specifieke branches en ondernemers kunnen kwetsbaar zijn. Voor beide situaties kan worden gekeken naar toepasselijke vormen van preventieve strategieën en (lokale) regulering, naast gerichte controles en handhaving.

Alles begint met het erkennen en kunnen herkennen van ondernijnde criminaliteit. Het is van belang dat bij transformatieprocessen in de binnenstad snel en zorgvuldig te werk wordt gegaan. Zoals door goed samenspel met het veiligheidsdomein waardoor over en weer de juiste informatie tijdig wordt verkregen zodat de kans op ondernijnde criminaliteit bij transformaties kleiner is. Voorkomen moet worden dat deze criminaliteit voet aan de grond krijgt. En er moeten aanpakken zijn voor situaties waarin al sprake is van deze criminaliteit.

Beoogde resultaten zijn:

- Een sterkere informatiepositie voor gemeenten om ondernijnde criminaliteit te herkennen, te monitoren en daarop te anticiperen, onder meer inspelend op de risico's op ondernijnde criminaliteit bij transformatieprocessen;
- Indicatoren die ondernemers en eigenaren helpen om ondernijnde criminaliteit in hun omgeving te herkennen en richtlijnen opstellen om daarnaar te handelen;
- Strategieën en richtlijnen die alle stakeholders (overheid en markt) helpen om samen te voorkomen dat kwetsbare gebieden onder invloed komen van ondernijnde criminaliteit (offensieve aanpak);
- Strategieën en toepassing van (dwingende) juridische instrumenten die kunnen worden ingezet waar zich ondernijnde criminaliteit heeft genesteld (repressieve aanpak).

#### **Voorwaardenscheppende inzichten: faciliterend voor de aanpak**

Dit zijn inzichten in het functioneren van binnensteden (programming) en in de partijen die daar actief zijn (samenwerking). Doel is niet tot nieuwe visies of instrumenten te komen maar om de regierol te ondersteunen. Die inzichten zijn, vertaald naar de plaatselijke situatie, in elke binnenstad nodig voor het beeld wat de koers moet zijn (waarheen wordt gestuurd). Dat is de basis voor invulling van de regierol en voor de inzet van instrumentarium.

Voor die inzichten wordt optimaal gebruik gemaakt van wat al bekend is, bij gemeenten (in opgaven en projecten), bij partners (kennisinstanties, platformen, marktpartijen) en uit andere trajecten (rijksprogramma's). Die inzichten worden in beeld gebracht en gedeeld. Waar nodig

worden verdiepingsslagen uitgevoerd. Ontwikkelperspectieven en ontwerprichtlijnen kunnen helpen om per stad het gewenst beeld scherp te krijgen en om projecten te laden.

### **Dynamiek in programmering**

Door inzichten in de programmering van de binnenstad (nu en in komende jaren) kunnen mogelijke en gewenste ontwikkellijnen uitgezet worden. Dat is nodig om transformatieopgaves met functionele en ruimtelijke input te laden.

Het gaat hierbij niet om een holistische visie op de hele binnenstad maar om inzichten in de afzonderlijke bouwstenen daarvan. Die bouwstenen kunnen in elke stad naar specifieke lokale omstandigheden vertaald worden

Dit zijn vooral functionele dimensies zoals retail, horeca, voorzieningen, cultuur, wonen, nieuwe kantoorwerkgelegenheid, verblijf en ambachtelijke bedrijvigheid. Maar dit kan ook gaan over ruimtelijke dimensies zoals deelgebieden, verbindingen, verblijfs- en ontmoetingsplekken.

Bij die inzichten worden ook de veranderende economische perspectieven en benaderingen van de binnenstad betrokken (de circulaire-, impact-, platform- en betekenseconomie).

Er moet ook oog zijn voor hoe ruim die binnenstad gezien moet worden. De herkenning van deelgebieden, de ontwikkeling van gebiedsprofielen en het definiëren van relaties daartussen zijn belangrijk om voldoende lucht te kunnen geven aan de omvang en sterk differentiatie in de vraag naar ruimte in de binnenstad van de toekomst.

### **De rol van stakeholders en samenwerking**

In de binnenstad met veel stakeholders en complexe belangen moet gewerkt worden vanuit het besef dat dit een collectieve opgave is voor partijen met uiteenlopende belangen. Die partijen handelen voor een deel autonoom maar kunnen niet zonder elkaar om hun doelen te bereiken. Het is essentieel om stakeholders te betrekken. Dit geldt voor eigenaren van vastgoed, voor ondernemers en ook voor exploitanten van voorzieningen en instellingen. Samenwerking is essentieel de binnenstad doelen te realiseren.

Om samenwerkingen vorm te geven en te optimaliseren is kennis nodig van stakeholders (wie zijn het, hoe werken ze, wat zijn hun ambities en mogelijkheden), van de modellen volgens welke samenwerkt kan worden en hoe funding daarvan tot stand komt. De bestaande praktijk is inspiratiebron en die wordt geactiveerd via best practices. Maar op dit gebied lopen ook onderzoeken door derden (De Nieuwe Winkelstraat / Hogeschool van Amsterdam / Stad&Co en Platform Binnenstadsmanagement) waarop aangesloten kan worden .

De vitaliteit en attractiviteit van binnensteden wordt mede bepaald door personen, partijen en ondernemers die initiatief nemen. Het stimuleren van initiatief en ondernemerschap is cruciaal. Dit betreft nieuw en zelfstandig ondernemerschap in winkels, diensten en horeca maar ook op gebied van cultuur, vermaak en andere typen voorzieningen. Dergelijk vernieuwend en creatief ondernemerschap speelt ook op gebied van nieuwe economie, innovatiehubs, creatieve sector en ambachtelijke bedrijven.

Het gaat hierbij niet alleen om de vraag hoe nieuw ondernemerschap gestimuleerd wordt maar ook hoe bestaande ondernemers gefaciliteerd kunnen worden in groei en vernieuwing. Diverse aanpakken zijn mogelijk: opleiding, financiële stimuli, condities voor fysieke inpassing in de binnenstad maar ook customer journeys voor persona's van stakeholders om blokkades in besluitvorming en regelgeving te ontdekken. Ook hiervoor ligt het voor de hand om andere partijen die op deze terreinen actief zijn te betrekken



## **Data en monitoring**

Dit richt zich op de inzet van data en monitoring om in een betere positie te komen om regie te voeren op vastgoed. Dat wordt vaak genoemd als concrete activiteit voor deze City Deal maar er bestaan uiteenlopende beelden van wat dit betekent en wat daarmee bereikt kan worden. Eerst moet de vraag (informatiebehoefte) van partijen verhelderd worden; daarna kan verkend worden wat relevante databronnen zijn (eigen data, open source, markt) en wat geschikte tech-bedrijven zijn (voor omzetting van data naar beleidsrelevante informatie en dashboards).

Er lopen al initiatieven waarbij aangesloten kan worden, zoals dashboards van de ministeries van BZK en JenV voor ondermijnende criminaliteit ([www.zichtopondermijning.nl](http://www.zichtopondermijning.nl)) en gericht op leefbaarheid ([www.leefbaarometer.nl](http://www.leefbaarometer.nl)), het Platform Binnenstadsmanagement dat met Argaleo onderzoek doet naar data voor binnenstadthema's en centrummanagement en de City Deal 'Slimme stad, zo doe je dat'.

## **Tussen individueel belang en collectieve waarde**

Toename van de druk op binnensteden kan leiden tot disbalans. Door intensivering neemt de hoeveelheid privéruimte af en wordt ruimte voor collectief gebruik belangrijker. Via diverse mechanismes (prijs, kennis, invloed) verschilt de mate waarin groepen hun positie kunnen bepalen. Door marktwerking lijkt de binnenstad soms meer verdienmodel voor bedrijven dan ontmoetingsplek voor bewoners en bezoekers. De betekenis van de binnenstad laat zich voor bepaalde doelen moeilijk kwantificeren waardoor scheve waardebeoordeling dreigt. Daardoor kunnen die functies buiten beeld raken in de binnenstad.

Bij disbalans kan de samenwerking tussen partijen onder druk komen. In binnensteden is dit risico extra groot door de intensieve setting. Daar speelt vaak de vraag 'voor wie en van wie' de binnenstad is. Dat gaat ook over toegankelijkheid, bereikbaarheid en betaalbaarheid van de binnenstad voor bewoners, bedrijven en bezoekers. Maximalisatie van individueel belang zet de betekenis voor het collectief onder druk. Dit kan de totstandkoming van transformaties negatief beïnvloeden.

De balans tussen individueel belang en collectieve waarde is daarom een aandachtspunt bij verdere uitwerking van deze City Deal. Een narratief dat in meerdere opzichten de collectieve waarde van de binnenstad voor het individu goed in beeld brengt, kan helpen om samenwerkingen te stimuleren waarin uiteenlopende belangen samen vallen.

## **Aanzet voor het uitvoeringsprogramma**

Dit werkplan wordt omgezet naar een uitvoeringsprogramma in overleg met de deelnemers aan deze City Deal. Dat gebeurt na ondertekening. Hier worden al de hoofdlijnen en uitgangspunten voor het uitvoeringsprogramma geschetst. Vooruitlopend op ondertekening van de deal wordt al gestart met de opstart van de werkgroepen voor de ontwikkelthema's.

Het uitvoeringsprogramma heeft tot doel werkzaamheden te structureren, mijlpalen te stellen, methodieken aan te reiken en een kader te bieden voor toetsing. Ambitie is te komen tot creatieve en innovatieve aanpakken door de inzet van passende methodieken en van externe partijen. Dit is gericht op projecten waarin geëxperimenteerd wordt.

Het uitvoeringsprogramma is dynamisch. Daarvoor bestaat geen harde format, het wordt gestuurd door de coalitiepartners, het wordt ieder jaar aangepast en (in overleg) kunnen onderwerpen en accenten in de tijd verschuiven.

## **Gespecialiseerde werkgroepen**

Leidend bij de structurering van de uitvoering van de werkzaamheden zijn de vier beschreven ontwikkelthema's. Voor elk thema worden specifieke werkgroepen gevormd met werknemers van de partijen die de coalitie vormen.

Coalitiepartijen treden toe tot bepaalde werkgroepen omdat het onderwerp voor hen relevant en actueel is en omdat zij zelf aan die onderwerpen werken of van plan zijn dat te gaan doen.

Personen die namens coalitiepartijen in werkgroepen zitten zijn zaakdeskundigen. Zo worden kennis en ervaring geactiveerd die tot snelheid en diepgang leiden.

Naar bevind van zaken en flexibel in de tijd, kunnen aan de werkgroepen externe deskundigen toegevoegd worden. Dat kunnen partijen zijn uit het netwerk (kennisinstellingen, platformen, belangenorganisaties, marktpartijen) maar dat kunnen ook bedrijven en personen zijn met specifieke expertise die op afspraak bepaalde werkzaamheden uitvoeren. Er is binnen het budget van de city deal ruimte om hierin nader keuzes te maken.

## **Plannen van aanpak en Uitvoeringsprogramma**

Op de volgende pagina is ter inspiratie voor het opstellen van een plan van aanpak door iedere werkgroep een schema opgenomen met een indeling in fasen en suggesties voor methodieken, werkvormen, begeleiding, toetsing en mogelijke onderwerpen.

Elke werkgroep richt zich op één van de ontwikkelthema's. In de startfase van de werkgroepen wordt dat thema verkend en een plan van aanpak opgesteld. Daarbij wordt geconcretiseerd wat wordt aangepakt, hoe dit aansluit bij de praktijk in de steden, hoe externe expertise wordt verbonden en welke oplossingsrichtingen worden geselecteerd voor uitwerking en experiment. Dit kan ertoe leiden tot gespecialiseerde deelwerkgroepen.

Werkgroepen starten aan het eind van het tweede kwartaal van 2023. De plannen van aanpak van de werkgroepen worden verwacht in de tweede helft van 2023. Dit betekent dat het eerste uitvoeringsprogramma voor deze City Deal nog dit jaar (eind 2023) beschikbaar is.

## **Pilots en projecten**

Beoogd is om in de vorm van cases te werken. Na de eerste fase waarin de opgave is verkend en oplossingsrichtingen zijn bepaald (zaaien), wordt dit in de praktijk gebracht.

Bij die praktische uitwerking wordt gezocht naar mogelijkheden om te experimenteren met aanpakken (groeien). Dit is erop gericht om mogelijke doorbraken te creëren op punten waar in de praktijk van blokkades sprake blijkt te zijn. Deze aanpakken en experimenten worden professioneel gemonitord en getoetst.

De laatste fase is erop gericht om aanpakken toepasbaar te maken (toolkits), te borgen (instrumenten) en te verspreiden (via netwerk) (oogsten). Bij aanvang, tijdens en na afloop van pilots en projecten wordt verkend waar opschaling mogelijk is en hoe dit te borgen.

De selectie van projecten en pilots vindt plaats in de werkgroepen. Uitgangspunt zijn concrete casussen uit de steden die deelnemen in de werkgroepen. Voor de selectie van projecten worden vertrekpunten geformuleerd in het uitvoeringsprogramma.

## Ontwikkelthema's:

A - Vastgoed, B - Financiering, C - Invulling / branchering, D - Ondernijnde criminaliteit

### 1 - Opgaven verkennen en richtingen ontwikkelen

- verkennen problematiek
  - opstellen plan van aanpak
  - opgaven en dilemma's uit de steden
  - cases (projecten, plek/programma) uit steden
  - initiatieven en ideeën uit de markt
  - inzichten uit de wetenschap
  - inspiratie vanuit de coalitiepartners
  - call for proposals
  - toetsen opties en alternatieven voor aanpak
- resultaat: pilot-/projectvoorstellen vanuit consortia



### 2 - Experimenteren, uitvoeren, realiseren

collectieve pilots vanuit consortia met jaarbudget (20/30K / pilot?) inzetten voor ontwikkeling toolkit

- creëren ruimte / kans om te experimenteren
- wetgeving
- fondsvorming
- financiële arrangementen
- businessmodellen
- samenwerkingsmodellen / collectieve aanpak
- project-/procesbegeleiding
- inhuur gespecialiseerde bureau's
- betrekken uiteenlopende experts
- inzet diverse methodieken / werkvormen
- customer journeys
- monitoring en evaluatie (met externen)

resultaat: evaluatie experimenten, casuïstiek



### 3 - Opschalen en kennis verspreiden (oogsten)

- besluitvorming Rijk over instrumentarium
- inbedding oplossingen en instrumenten
- toolbox bestaande en nieuwe instrumenten
- best practices
- fonds(en)
- publicaties
- bijeenkomsten
- samenwerkingsmodellen

### Methodieken / werkvormen

- design-thinking
- ontwerpend onderzoek
- (wetenschappelijk) onderzoek
- creatieve sessies
- ontwerpateliers
- binnenstadslab
- lokale kennishub
- kennis- / ervaringsuitwisseling tussen steden (internationaal)
- expertteams
- stedenconsult

### Begeleiden en toetsen

- proces- en programmamanagement
- ontwikkel- en beleidsperspectieven
- programmering
- maatschappelijke waarde
- rollen overheid en markt in samenwerking
- beschikbare wet- en regelgeving
- data en monitoring
- evaluatie pilots en werklijnen
- relatie andere city deals
- relatie rijksprogramma's
- relatie andere onderzoeken
- relatie andere platformen
- mogelijkheden en voorwaarden voor opschaling

### Groslijst mogelijke onderwerpen

*branchering, dienstenrichtlijn, blurring, aanpak malafide vastgoed, horeca-inpassing, gemeentelijk vastgoedbedrijf, regelruimte, juridische kaders, leegstandsaanpak, betaalbaarheid, bestrijding onrendabele toppen, fondsvorming, tijdelijkheid, herverkaveling, optimalisatie businesscases, verevening, cultureel ondernemerschap, etc.*



## **Meerwaarde en wederkerigheid**

Door samen te werken bij experimenten en bij uitbesteding van onderzoeken wordt op inhoud en qua kostenvoordeel en efficiency bereikt. Meerwaarde ontstaat doordat diverse gemeenten, externe partners en overige partijen op een nieuwe manier samenwerken. Zo is het mogelijk om sneller te gaan, verder te komen en om doorbraken te realiseren.

Verder is de aanpak erop gericht meerwaarde te creëren door verbindingen tussen de diverse ontwikkelthema's (werkgroepen) op ijkmomenten tijdens de looptijd van deze City Deal.

Naast de eigen planning van werkgroepen bevat het uitvoeringsprogramma ook ijkmomenten waarop resultaten uit de werkgroepen opgehaald en gedeeld worden. Dit is om continuïteit te borgen, inspiratie door uitwisseling te stimuleren en om zo snel mogelijk te leren om in de (eigen) praktijk toe te kunnen passen. Het eerste ijkmoment is in q4 2023 als de plannen van aanpak gereed zijn en het samenhangend uitvoeringsprogramma er ligt waarin alle plannen

Tussentijds hebben steden in hun dagelijkse praktijk al baat van deelname doordat breder (met andere gemeenten en met externe partners) aan complexe opgaven wordt gewerkt. Daarnaast zijn via de City Deal aanvullende methoden en instrumenten beschikbaar waarvan direct profijt getrokken kan worden zoals bijvoorbeeld de inzet van expertteams en stedenconsults.

## **Inweving van voorwaardenscheppende inzichten**

De voorwaardenscheppende inzichten zijn noodzakelijk om in de ontwikkelthema's de juiste inhoudelijke sturing te geven. Naast de aanpak via de ontwikkelthema's wordt hieraan separaat aandacht gegeven.

Primair ligt de focus hierbij op verbindingen en samenwerkingen met netwerkpartners die zich op die thema's richten en op kennispartners die op thema's onderzoek uitvoeren en kennis delen. Zo is nu al duidelijk dat voor de onderwerpen 'stakeholders en samenwerking' en voor 'data en monitoring' aansluiting mogelijk lijkt bij trajecten van derden.

Daarnaast wordt actief verbinding gezocht bij andere City Deals waarin kennis en instrumenten ontwikkeld worden die relevant zijn zoals Openbare ruimte, Ruimte voor lopen, Slimme stad, Ondernijning, Gezonde en duurzame voedselomgeving en Impact ondernemen.

Waar aanvullend onderzoek of inzet nodig is wordt dit signaleerd en opgepakt.

## **Relatie met governance**

In de governance worden afspraken gemaakt over de sturing op deze City Deal. Dit wordt later rechtstreeks in verband gebracht met uitgangspunten over planning, ijkmomenten, sturing en betrokken partners / partijen in de afzonderlijke werkgroepen (plannen van aanpak).