



De moderne agora

Gedeeld verlangen

Hoe je met kunst, cultuur en ambachten
waarde toevoegt aan centrumgebieden en
daarmee retail en horeca versterkt

DNWS

Colofon

© 2026 DNWS
Januari 2026

Platform DNWS

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



DNWS is powered bij INretail en Vakcentrum

INretail en Vakcentrum zetten zich in voor (zelfstandige) retailondernemers. Als brancheorganisaties weten zij als geen ander hoe belangrijk goed functionerende centrumgebieden zijn. Ondernemerschap stopt niet bij de voordeur van de winkel: samen met collega-ondernemers in de winkelstraat werk je aan een aantrekkelijke verblijfsomgeving voor bewoners en bezoekers. De snelle veranderingen in retail en centrumgebieden maken samenwerking belangrijker dan ooit. Met hun uitgebreide retailkennis leveren INretail en Vakcentrum waardevolle bijdragen aan steden en dorpskernen die investeren in hun centrumgebied en ondernemerschap.

Auteurs

- | | |
|------------------|--------------------------------------|
| • Arno Ruigrok | ArnoRuigrok-places properties people |
| • Marleen Strien | Platform DNWS |

Eindredactie

- | | |
|-------------|------------------------|
| • Paula Vos | Paula Vos Communicatie |
|-------------|------------------------|

Vormgeving

- | | |
|------------------------|-------------------|
| • Jacqueline Zandvliet | Multicopy Utrecht |
|------------------------|-------------------|

Projectmanager

- | | |
|----------------|---------------|
| • Natasja Stel | Platform DNWS |
|----------------|---------------|

Met medewerking van de DNWS werkgroep De Moderne Agora

- | | |
|----------------------|------------------------------|
| • Joris Dahmen | Areaal Advies |
| • Tessa Vosjan | Bureau Cosi |
| • Oedsen Boersma | SITE Urban Development |
| • Ingrid Ploegmakers | Sweco |
| • Rob Weiss | Wij Ondernemen! |
| • John Bardoel | Ginder |
| • Johan Schomaker | Platform DNWS |
| • Willem Leyh | Platform DNWS |
| • Jorge van Vliet | Stad&Co |
| • Marc Majolée | Majolée RetailVastgoedAdvies |
| • Charlotte de Wit | Ginder |

Dank aan

- | | |
|--------------------|------------------------|
| • Rinske Brand | BRAND The Urban Agency |
| • Lambert de Pater | Triodos Bank |
| • Gerard Marlet | Atlas Research |

Inhoud

COLOFON	2
INHOUD	3
INLEIDING	4
1. HET VERLANGEN: KUNST, CULTUUR EN AMBACHTEN IN CENTRUMGEBIEDEN	7
2. CULTUUR MOGELIJK MAKEN IN 4 STAPPEN	9
3. DE VALUE CASE	11
4. INNOVATIEVE EN HYBRIDE FINANCIERING	17
5. HET SPEELVELD	23
6. REALISATIE, EXPLOITATIE, MONITOREN	31
7. AAN DE SLAG	33



BIBLIOTHEEK

MUSIC

Library

DIRECTORISALUTEM
SJECHOV

boeken boeken

Kunst & Cultuur
milkshake

z - Mark Boos - Babai

POSTERYEN TELEGRAFI

Inleiding

Een praktische aanpak voor kunst en cultuur in centrumgebieden

De moderne agora realiseren

Bij de verschijning van het rapport De moderne agora in 2024 ontstond veel enthousiasme bij gemeenten, centrummanagers, vastgoedeigenaren en ondernemers in retail en horeca. Zij omarmen de visie van een multifunctionele binnenstad, naar het model van de agora, de centrale marktplaats in het hart van een oud-Griekse stad.

In zo'n multifunctioneel centrumgebied is er naast winkels, horeca, diensten en woningen, ook ruimte voor andere functies zoals sport, cultuur, ambachten en zorg. Een levendige agora met een gezonde mix aan functies is aantrekkelijk voor bewoners, bezoekers, consumenten, ondernemers en investeerders. De volgende vraag is: hoe realiseer je zo'n divers en vitaal centrumgebied?

Waarom deze publicatie

In deze publicatie richten we het spotlicht op kunst, cultuur en ambachten, in de brede zin van het woord. Van kunstconsumptie in musea en theaters tot activiteiten zoals creatief onderwijs en ateliers of kleinschalige ambachtelijke bedrijvigheid. Ze maken een gebied levendiger, dragen bij aan sociale verbinding en maken een buurt aantrekkelijker, zowel in uiterlijk als in functie. Dat is goed voor het welzijn van mensen, voor de maatschappij en voor de economie. Het zorgt voor extra toeloop, trekt hoogwaardige bezoekers aan en draagt daarmee ook bij aan het succes van de aanwezige retail en horeca.

In deze publicatie geven we graag concrete handvatten om dit te realiseren. Dat vraagt onder andere om denken vanuit waarde, brede samenwerking en innovatieve financiering. Die boodschap is gericht aan retail- en horecaondernemers, maar ook aan andere betrokkenen zoals gemeenten, vastgoedeigenaren, investeerders en natuurlijk cultuurmakers. Door vanuit een gedeeld verlangen samen te werken aan een vitaal centrumgebied, realiseer je nieuwe impact en versterk je elkaars succes.

Van visie naar realisatie

Hoofdstuk 1 is een korte verkenning van de sector: wat kan de rol van kunst en cultuur zijn in centrumgebieden? En wat zijn daarbij de uitdagingen?

Hoofdstuk 2 biedt een plan van aanpak om kunst en cultuur ruimte te geven in een centrumgebied. Aan welke knoppen kunnen we draaien?

Hoofdstuk 3 gaat dieper in op de value case: hoe bepaal je de waarde van kunst en cultuur? En hoe gebruik je dat inzicht bij de samenwerking aan projecten?

Hoofdstuk 4 laat zien hoe je met innovatieve financiering kunt werken.

Hoofdstuk 5 bespreekt wat stakeholders kunnen doen om dit voor elkaar te krijgen en geeft tips voor een effectieve samenwerking.

Hoofdstuk 6 gaat over de fase van realisatie en exploitatie: hoe zorg je dat het zo goed wordt als je samen bedacht hebt?



“... een museum, podium, atelier, buurthuis of sportplek geeft een gebied betekenis, waarde en relevantie voor iedereen die er woont, werkt, leeft, denkt, droomt of rondhangt. Het hangt er alleen vanaf hoe je die waarde wilt meten. Dus, voor wie nog twijfelt: cultuur, sport en groen leveren méér op dan je denkt. De vraag is niet óf je daarin moet investeren, maar wanneer je begint.”

Rinske Brand, onderzoeker, BRAND The Urban Agency

1. Het verlangen: kunst, cultuur en ambachten in centrumgebieden

Verrijking van steden met diversiteit, innovatie en verbinding

Een van de conclusies uit het rapport De moderne agora uit 2024 is dat centrumgebieden gebaat zijn bij een mix van functies (brede programmering). Zo'n mix is goed voor de economie, gaat leegstand tegen en heeft een sociale functie.

Ook retail en horeca hebben belang bij zo'n divers centrumgebied. De laatste 10 tot 15 jaar veranderde de rol van retail in centrumgebieden. Met name door de opkomst van online winkelen is het volume, structuur en samenstelling van het winkelaanbod veranderd. In sommige gebieden ontstond leegstand. Tegelijkertijd vragen demografische ontwikkelingen om meer voorzieningen zoals educatie, zorg en cultuur.

Een vitaal centrumgebied is goed voor de economie, gaat leegstand tegen en heeft een sociale functie. Anders gezegd: we worden er rijker en gelukkiger van. Kunst, cultuur en ambachten blijken met name veel potentie te hebben.

Definitie van centrumgebied

Een centrumgebied vind je niet alleen in steden. Het kan bijvoorbeeld gaan over:

- Stedelijke binnenstad met winkels, inclusief uitlopers met een mix van functies.
- Dorpskernen of stadsstraten met een gemengde functie.
- Verzorgingsgebieden in woonwijken, zoals wijkwinkelcentra.

Het antwoord van kunst en cultuur

Econoom Gerard Marlet toonde in zijn proefschrift 'De aantrekkelijke stad' uit 2009 (later ook in boekvorm verschenen) aan dat de aanwezigheid van cultuur in een gemeente positieve en langdurige effecten heeft op de plaatselijke economie. Mensen vinden het fijn om in een stad met een rijk cultureel aanbod te wonen, zelfs als ze daar niet actief gebruik van maken. Het trekt bewoners aan die creatief en productief zijn en hun geld ook weer in de stad investeren. Praktisch opgeleide bewoners profiteren van de toenemende werkgelegenheid en bedrijvigheid. Het draagt bij aan de economie, de leefbaarheid en het welzijn.

In de Atlas van Nederlandse Gemeenten in 2011 (over de waarde van cultuur) stelt hij: "(...) voor steeds meer mensen is de nabijheid van stedelijke voorzieningen in het algemeen – en cultuur in het bijzonder – een doorslaggevende reden voor de woonplaatskeuze. (...) Cultuur is zo het fundament onder de aantrekkelijke stad. En het is een van de weinige knoppen waaraan beleidsmakers kunnen draaien om de aantrekkingskracht van een stad te vergroten."

Soorten kunst, cultuur en ambachten

Cultuur in een centrumgebied kan veel verschillende vormen hebben. Denk aan musea, theaters, ateliers, makerspaces, creatieve broedplaatsen, ambachtelijke werkplaatsen, participatieve kunstprojecten, galleries, oefenruimtes of dansstudio's.

Cultuur kan consumptief zijn, bijvoorbeeld het bezoeken van een museum, het bijwonen van een theatervoorstelling, of het deelnemen aan een creatieve cursus. Het kan ook productief zijn, bijvoorbeeld het maken van kunst of handwerkproducten, of het aanbieden van kunstonderwijs. In de definitie die wij in deze publicatie hanteren, zijn kunst, cultuur en ambachten overlappende functies, die we samen ook wel aanduiden als 'creatieve functies'.

Uitdagingen

Hoewel er overeenstemming is tussen partijen over de waarde van kunst, cultuur en ambachten voor centrumgebieden, blijkt het in de praktijk lastig om deze te integreren in centrumgebieden. Dat heeft verschillende oorzaken.

Beperkte organisatiegraad

De organisatiegraad van partijen in kunst, cultuur en ambachten op lokaal niveau is vaak gering en per gemeente zeer verschillend. Makers en kunstenaars werken in veel gevallen individueel en zijn meestal beperkt georganiseerd. Zij zoeken bijvoorbeeld individueel naar betaalbare atelierruimte. Landelijke brancheorganisaties in kunst en cultuur richten zich vooral op traditionele werkgevers- en werknemersrollen en minder op vestigingsvraagstukken. Daardoor zijn de belangen van kunst- en cultuurpartijen in het vestigingsbeleid vaak ondervertegenwoordigd.

Financiering

Veel activiteiten en organisaties in de culturele sector zijn afhankelijk van externe financiering. Vooral overheden spelen daarin een grote rol. 50% van de financiële middelen voor kunst en cultuur wordt door gemeenten verdeeld. Door deze directe subsidierelatie oefenen gemeenten grote invloed uit op keuzes inzake locaties en huisvesting. Instellingen worden vaak ondergebracht in panden die bij de gemeente in bezit zijn.

De financiële opbrengst van creatieve functies is (op korte termijn) meestal minder hoog dan van winkels of horeca. De financiële baten zijn er wel, maar vaak indirect en verspreid over een langere termijn. Daardoor zijn gemeenten en investeerders soms huiverig om hierin te investeren.

Verschillende stakeholders

Bij het realiseren van kunst en cultuur in een centrumgebied, zijn veel verschillende stakeholders betrokken. Die zitten normaliter niet geregeld bij elkaar aan tafel, en hebben verschillende belangen en perspectieven.

Maakplaats Roermond

Bottom-up benadering leidt tot levendige culturele hub

In het centrum van Roermond waren veel ruimtes, met name boven winkels, die langdurig leeg stonden.

Met een creatieve en bottom-up benadering heeft de gemeente samen met vastgoedeigenaren deze ruimtes tijdelijk beschikbaar gesteld voor kunstenaars: de Maakplaats. Wat ooit stille leegstand was, is getransformeerd tot hubs vol kunst, ateliers en leerplekken. In samenwerking met Gilde-opleidingen biedt de Maakplaats jongeren leerplekken in ambacht en cultuur. Doe-het-zelf-exposities, werkplekken voor makers en interactieve workshops maken van dit deel van de binnenstad een levend klaslokaal en podium.

Dankzij deze aanpak verandert het oude winkel- en opslagbeeld van de stad in iets dat sociaal, cultureel én economisch betekenisvol is. Leegstand wordt benut als kans en als startpunt voor stedelijke transformatie en nieuwe vitaliteit.

Met minimale investeringen en maximale betrokkenheid heeft Roermond een plek gecreëerd waar ontmoeting, talent en creativiteit samenkomen. De kunstenaars zitten er tijdelijk. Zodra het pand is verhuurd, krijgen ze een nieuwe plek aangewezen. De ervaring in Roermond is dat door deze invulling panden die lang leeg stonden nu sneller worden verhuurd.

De kans

Kunst en cultuur zijn belangrijk voor een aantrekkelijk centrumgebied, maar de waarde ervan is lastig te meten. Hoe maken we de financiële opbrengsten meetbaar, ook al zijn die indirect of meer verspreid in de tijd?

En, nog belangrijker, hoe maken we de impact die niet in geld is uit te drukken, zichtbaar en zelfs voelbaar? Wat kunnen we doen om te zorgen dat deze belangrijke aspecten gelijkwaardig worden meegenomen in proposities voor centrumgebieden? Vervolgens is het de vraag hoe we die functies mogelijk maken door innovatieve financiering, commitment van alle partijen en gelijkwaardigheid in samenwerking. Daarvoor zien we de volgende aanpak.

2. Cultuur mogelijk maken in 4 stappen

Waarde als uitgangspunt voor concrete stappen

Wanneer we concluderen dat kunst en cultuur belangrijk zijn voor de aantrekkelijkheid van een centrumgebied, is het zaak dat ook concreet te maken.

Verschillende onderzoekers en experts, zoals Gerard Marlet, Rinske Brand en bureau Ginder houden zich met deze vraag bezig. Op basis daarvan wordt duidelijk dat er 4 belangrijke stappen zijn om weloverwogen om te gaan met het waarderen en realiseren van kunst en cultuur.

1. Bouw de value case

Een vierkante meter kun je maar één keer inrichten. Kunst, cultuur en ambachten 'concurreren' daarom met woningen, kantoren, winkels, horeca, sport en andere functies.

Eigenaars en ontwikkelaars van vastgoed zullen de vraag 'wat doen we met de locatie' beantwoorden aan de hand van een business case: financiële opbrengsten -/- kosten = rendement. Deze business case moet aan bepaalde rendementseisen voldoen. Het is een financiële haalbaarheidstoets en fungeert ook als instrument voor de begroting en investeringsbesluiten.

Maar om de totale waarde van een project te zien, is een business case niet voldoende.

Daarmee mis je namelijk de volgende factoren:

- Kosten vallen meestal vroeg en financiële opbrengsten ontstaan vaak pas (veel) later, bijvoorbeeld door exploitatie, belastingen en de waardevermindering van het pand én de omgeving. Met deze time-lag houdt een business case vaak geen rekening.
- Kosten en opbrengsten komen bij verschillende partijen terecht en zijn vaak niet gelijkwaardig verdeeld.
- De grootste impact is kwalitatief van aard en niet (direct) te vertalen in geld. Bijvoorbeeld het verbeteren van de sociale cohesie, de veiligheid of de levendigheid in een wijk.

Daarom is het verstandig naast de business case ook een value case te maken. Deze vult de business case aan en houdt rekening met de belangen van alle betrokken partijen. In Hoofdstuk 3 laten we zien hoe je zo'n value case kunt opbouwen.

2. Innovatieve financiering

De value case laat zien dat de indirecte financiële opbrengsten en de kwalitatieve impact van kunst, cultuur en ambachten niet in een traditionele business case te vangen zijn. Daarom voldoen ook traditionele vormen van financiering niet.

Het is belangrijk om te zoeken naar innovatieve en hybride financieringsvormen. Dat vergt creativiteit en samenwerking tussen stakeholders. In hoofdstuk 4 bespreken we een aantal van zulke financieringsvormen.

3. Identificeer stakeholders en betrek ze

De waarde van kunst en cultuur komt niet alleen ten goede aan de eigenaar, ontwikkelaar en gebruiker van het vastgoed. Ook andere partijen zoals bewoners, de gemeente, ondernemers in de buurt en eigenaren van ander vastgoed kunnen profiteren. Daarom is het belangrijk hen te kennen, hun belangen te begrijpen en ze tijdig te betrekken. Daar gaan we in hoofdstuk 5 verder op in.

4. Realisatie en exploitatie

Nadat de locatie is gerealiseerd en de exploitatie loopt, is het belangrijk om de gecreëerde waarde, financieel en kwalitatief, voor alle stakeholders te monitoren en hierover te communiceren. We hebben immers geconstateerd dat een deel van de waarde van kunst en cultuur op de lange termijn ontstaat. Een goede monitoring is nodig om te controleren of het project inderdaad de effecten heeft die men van tevoren had gedacht. Daarmee creëer je ook draagvlak voor toekomstige projecten.

Hier gaan we verder op in, in hoofdstuk 6.



'Voor woningen betaal je meer dan voor ateliers. Dat is de marktwaarde. Maar de marktwaarde vertegenwoordigt slechts een deel van wat een gebouw oplevert. Wat er in en met het gebouw gebeurt is minstens zo belangrijk. Naast de directe financiële opbrengsten kunnen die ook indirecte financiële opbrengsten opleveren. Om maar te zwijgen van de overige opbrengsten. (...) Het loont om in de buurt een atelier of broedplaats te hebben. Het loont nog meer om die in de buurt te houden. En de culturele en maatschappelijke meerwaarde, die krijg je er ook nog eens bij.'

Adviesbureau Rebel Group, 2020

3. De value case

Niet alles van waarde is meetbaar

De value case begint bij de elementen van de business case, maar voegt daar een factor aan toe: kwalitatieve impact die niet in geld is uit te drukken. Juist bij kunst en cultuur is die impact vaak groot.



Een value case houdt dus wel degelijk rekening met financiële kosten en opbrengsten, maar laat ook zien:

- Kosten vallen meestal vroeg; opbrengsten ontstaan vaak pas (veel) later en zijn voor een deel indirect. Ook die latere (verwachte) opbrengsten neem je mee in de value case.
- Kosten, opbrengsten en impact komen bij verschillende partijen terecht. Door alle kosten, opbrengsten en kwalitatieve impact per partij in kaart te brengen, zie je de totale waarde (value case) van een project.
- Impact, zoals leefklimaat en sociale cohesie, is vaak niet in geld uit te drukken. Door deze kwalitatief te waarderen, kun je ze toch opnemen in de vergelijking.

Onderdelen van de value case

De volgende factoren vormen samen de value case.

Directe opbrengsten (financieel)

Directe financiële opbrengsten vloeien rechtstreeks voort uit de transitie van het vastgoed. Voorbeelden zijn:

- Opbrengsten uit verkoop of verhuur (voor de eigenaar en ontwikkelaar)
- Exploitatie-opbrengsten (voor de gebruiker)

Indirecte opbrengsten (financieel)

Indirecte financiële opbrengsten ontstaan wel als gevolg van de transitie maar komen er niet direct uit voort. Voorbeelden zijn:

- Stijging van marktwaarde van het vastgoed (voor de eigenaar)
- Stijging van de marktwaarde van het vastgoed in de omgeving (voor verschillende vastgoedeigenaren)
- Gestegen OZB-inkomsten (onroerendezaakbelasting), door de gestegen vastgoedwaarde (voor gemeente)
- Besparingen op handhaving of schoonmaak doordat een wijk levendiger wordt en er minder vervuiling of criminaliteit plaatsvindt (voor gemeente)
- Door meer toeloop: extra omzet voor omliggende ondernemers (horeca, winkeliers en dienstverleners)
- Toeristenbelasting (voor de gemeente, bij toegenomen bezoekersaantallen)
- Overheidsbelastingen zoals btw, inkomensbelasting, vennootschapsbelasting (landelijke overheid)

Kosten (financieel)

- Kosten voor de ontwikkeling en realisatie van het vastgoed (met name voor eigenaar en ontwikkelaar)
- Verstrekte subsidies of bijdragen (meestal kosten voor de gemeente)
- Bijdrage in de kosten voor beheer of exploitatie (vaak kosten voor de gemeente, soms voor de eigenaar)

Wat is een atelier waard?

“Het loont om ateliers te behouden, zelfs uit te bouwen, en ze niet om te bouwen tot woningen. Niet alleen om de maatschappelijke en culturele waarde die ze vertegenwoordigen. Die staat wel vast, al blijkt dat lastig in geld uit te drukken. Maar ook vanwege de economische waarde: ateliers leveren geld op. (...) Het onderzoek laat zien dat iedere euro die SKAR uitgeeft aan ateliergebouwen (aan huur- of eigendomslasten) over een periode van 15 jaar maar liefst 24 euro uitlokt aan andere bestedingen en waardestijging. En dat is veel. Anders gezegd, er is een multiplier van 24. Maar dat is niet het enige. Er is ook een effect op de werkgelegenheid: iedere twee ateliers leveren samen één arbeidsplaats op. De economische waarde is daarmee aanzienlijk, zelfs als we de culturele en maatschappelijke waarde buiten beschouwing laten. En dan nog iets. Een aanzienlijk deel gaat naar de overheid: die ene euro levert haar uiteindelijk 11 euro op, aan invloedeffecten.”

Onderzoek van Rebel Group, in opdracht van cultuurorganisatie SKAR, 2020

Impact (kwalitatief)

De meest interessante categorie is de impact die een transitie maakt. Die impact is vaak niet in geld uit te drukken, maar is in veel gevallen significant. Dit zijn voorbeelden van kwalitatieve impact:

- **Sociaal-economisch:** een sterke culturele infrastructuur verbetert het vestigingsklimaat, zowel voor bewoners als voor bedrijven. Cultuur trekt bewoners aan die creatief en productief zijn en hun geld ook weer in de stad investeren. Het verbetert de werkgelegenheid en draagt bij aan een economisch ecosysteem waar bedrijven goed in gedijen.
- **Sociaal:** het belangrijkste effect van kunst en cultuur in de buurt is gelegen in verbeterd welzijn, sociale cohesie, diversiteit en inclusie. Dat geldt extra voor participatieve cultuur, zoals broedplaatsen en creatieve activiteiten in groepsverband. Wanneer creatieve activiteit plaatsvindt op een ‘rafelrand’ bevordert dat ook de sociale veiligheid en kan het mogelijk ondermijnende criminaliteit voorkomen.
- **Cultureel:** kunst, cultuur en ambachten zorgen voor behoud van erfgoed, geven inspiratie en voeden verbeeldingskracht.
- **Ruimtelijk:** creatieve functies dragen bij aan de kwaliteit van de openbare ruimte en versterken de identiteit van een gebied.
- **Persoonlijk:** cultuur verrijkt individuen. Door een sterke culturele sector wordt een gebied aantrekkelijker voor bewoners en bezoekers, ook als ze daar niet zelf actief gebruik van maken.

Amsterdamse Poort

Multifunctionele culturele hotspot

Het voorheen monofunctionele winkelcentrum Amsterdamse Poort in Amsterdam Zuidoost bruist tegenwoordig van creativiteit. Commerciële vastgoedeigenaar CBRE onderschrijft de meerwaarde van cultuur en biedt vaste ruimte aan opkomende lokale culturele organisaties, zoals het museum OSCAM en hiphop school Foundation.

Het toevoegen van twee culturele organisaties heeft een interessant bijkomend voordeel opgeleverd: doordat de openingstijden afwijken van die van winkels is er meer levendigheid op straat en dat is de veiligheid ten goede gekomen.



Theater het Speelhuis (Helmond)

Kerk krijgt nieuwe bestemming

Het oorspronkelijke Theater 't Speelhuis in Helmond werd op 29 december 2011 geheel verwoest door brand. Als vervangende locatie werd gekozen voor de voormalige kerk Onze-Lieve-Vrouwe ten Hemelopneming. Het theater had hiermee snel een oplossing, en de kerk kreeg een nieuwe publieke betekenis.

Al in februari 2013 opende 't Speelhuis daar zijn eerste voorstelling. Wat eerst bedoeld was als tijdelijke oplossing, werd een blijvende locatie. Het kerkgebouw is sinds 2015 definitief de thuisbasis van het theater. De architecten van Van Dongen & Koschuch omsluiten de kerk met een glazen paviljoen, waardoor het historische gebouw zichtbaar blijft. In het interieur zijn kerkbanken, heiligenbeelden en het altaar op subtiële wijze bewaard, zodat het verleden voelbaar blijft tijdens voorstellingen. Met ongeveer 430 zitplaatsen heeft het theater een intieme schaal, geschikt voor lokaal én regionaal cultureel aanbod.

Door deze functionele mix ontstaat een plek waar kunst, gesprek en beleving samenkomen. De herbestemming brengt erfgoed weer tot leven en versterkt de stedelijke dynamiek in Helmond.



Doel en realisatie

Elke impact van kunst en cultuur hangt ook samen met doelstellingen. Daarom is het aan te raden een value case te starten met een heldere en breed gedragen doelstelling of opgave. Dat maakt het makkelijker om bepaalde criteria te wegen.

Die doelstelling kan verschillen per betrokken partij. De doelstelling van de gemeente is bijvoorbeeld om een centrumgebied levendiger te maken, de doelstelling voor een culturele instelling kan zijn om naar een groter pand te verhuizen met meer mogelijkheden. In een goed scenario versterken zulke doelen elkaar.

Post Utrecht (Neude, Utrecht)

Belangen van eigenaar, bibliotheek en gemeente komen samen in levendig project

In 2015 kwam het voormalig postkantoor aan het Neude in Utrecht grotendeels leeg te staan. Het pand heeft een prominente plek in de stad, maar had een donker en gesloten karakter. De gemeente Utrecht wilde graag een publieke invulling die meer zou passen bij het levendige horecaplein. Eigenaar a.s.r. had nieuwe huurders nodig en zocht naar een manier om het gebouw een meer open uitstraling te geven. De centrale bibliotheek van Utrecht wilde haar werkzaamheden uitbreiden, wat op de bestaande locatie niet mogelijk was.

Deze drie belangen kwamen samen. De bibliotheek vond aan het Neude een centrale locatie met veel ruimte, a.s.r. had een huurder met een maatschappelijke meerwaarde, en de gemeente was blij met het ontwerp dat onder andere voorzag in nieuwe entrees en een glazen uitbouw.

Naast de bibliotheek kwamen er in Post Utrecht ook een fietsenstalling, horeca en winkels. Het heeft geleid tot grotere bezoekersstromen en een nieuwe dynamiek op het plein en in het gebouw.

 ontdek-utrecht.nl/locatie/voormalig-hoofdpostkantoor

Belanghebbenden

Bij de value case is het ook belangrijk verschillende groepen te onderscheiden. De value case is nooit te maken vanuit één partij, maar moet gemaakt worden vanuit een collectief. Pas dan komen alle waarde-componenten aan bod.

In grote lijnen zijn er vijf soorten partijen betrokken.

- De gemeente
- Eigenaar van het vastgoed
- Ontwikkelaar van het project
- Gebruiker van het vastgoed
- Omgeving (bewoners, bezoekers, ondernemers)

Het Nest, broedplaats in Den Bosch

Maatschappelijke huur, levendiger buurt

De gemeente Den Bosch heeft een vooruitstrevend atelier- en broedplaatsenbeleid. Het doel is enerzijds om makers te faciliteren en te stimuleren en anderzijds om een positieve (culturele, sociale, economische) impact tot stand te brengen in de stad (placemaking). Een goed voorbeeld hiervan is Het Nest. Op een locatie midden in de binnenstad verhuurt de gemeente een winkelpand niet aan de hoogstbiedende (een winkelketen) maar aan de culturele stichting DeK.

Dit lokale platform biedt ruimte aan kunstenaars om midden in de binnenstad aan producties te werken. Publiek kan meekijken over de schouder en er zijn presentaties en kleine exposities. De stichting betaalt aan de gemeente een lage, maatschappelijke huur, maar het levert enorme spin-off op. Het biedt een plek aan culturele makers, verlevendigt de buurt en geeft extra betekenis aan de binnenstad. Het is ook zoeken: de makers zijn er niet gedurende alle winkelopeningstijden en niet alle ondernemers in de straat zijn even enthousiast. Ook dat hoort bij experimenteren en leren.

Het ging om een proef van een jaar, deze is inmiddels verlengd.

Stapsgewijs de value case opbouwen

In een value case combineer je financiële aspecten en de kwalitatieve impact van verschillende scenario's. Je kunt zo bijvoorbeeld de vergelijking maken van de vestiging van een theater of een winkel. Of de afweging tussen het ontwikkelen van een pand tot woningen of tot een combinatie van woningen en ateliers. Je bouwt de value case in 5 stappen op.

1. Start met de belanghebbenden en hun opgave. Welke belanghebbenden zijn er en wat zijn hun uitdagingen? Welke ideeën hebben ze over de oplossing daarvoor?
2. Bepaal verschillende scenario's. Wat ga je vergelijken? Ook 'niets doen' kan een scenario zijn.
3. Bepaal de financiële kosten en opbrengsten van verschillende scenario's, per belanghebbende. Doe dat zowel voor directe als indirecte kosten en opbrengsten, voor de korte en lange termijn. Het mag exact, maar dat hoeft niet. Een indicatie is vaak al heel verhelderend.
4. Bepaal de kwalitatieve impact van de verschillende scenario's. Om ze te wegen kun je gebruik maken van plussen (voor positieve impact) en minnen (voor negatieve impact). Dat stelt je in staat om in één oogopslag de effecten van verschillende scenario's te zien.
5. Bespreek de scenario's met elkaar. De value case op papier geeft inzicht, maar zegt op zich nog niet zoveel. Het is vooral een startpunt om met elkaar het gesprek aan te gaan.

Voorbeeld van een value case: Forum Groningen

Om de opbouw van een value case toe te lichten, nemen we het voorbeeld van Forum Groningen.

Het gebied waar sinds 2019 het Forum staat, kende na de oorlog en gedurende vele decennia weinig aantrekkingskracht: leegstand, lage verblijfskwaliteit en een weinig uitnodigend straatbeeld. Hierdoor werd de oostwand van de markt door veel bewoners als zwakke schakel in de binnenstad gezien.

De gemeente was eigenaar van de grond en het vastgoed en had een visie om hiervan een levendige plek te maken, met moderne architectuur en een mix van functies. Daar was niet iedereen direct enthousiast over. Een value case kan in zo'n geval de discussie helpen. Dat zou er dan ongeveer zo uitzien:

1. Belanghebbenden en hun opgave

- Gemeente Groningen: wil de buurt verlevendigen en leegstand beperken
- Eigenaars van het vastgoed: de gemeente is zelf eigenaar van de grond en het vastgoed en wil de waarde ervan behouden of vergroten
- Ondernemers in de buurt: willen meer aanloop van consumenten
- Bewoners in de buurt: willen publieke functies waar ze wat aan hebben

2. Verschillende scenario's

- **Scenario 1:** ontwikkeling tot multifunctionele plek in een nieuw modern pand, met bibliotheek, bioscoop, cursusruimten, horeca, evenementenruimten, museum en een smartlab.
- **Scenario 2:** in feite was er in deze casus geen sprake van een scenario 2. Er was wel publieke discussie over het eerste scenario. In zo'n geval kun je de vergelijking maken van het plan met: wat zijn de effecten ten opzichte van de huidige situatie?



Fotograaf Stella Dekker fotografie

3. Financiële kosten en opbrengsten

Publieke investering -/-

- Kosten begroot voor ontwikkeling grond: € 42 miljoen
- Kosten begroot voor nieuw gebouw: € 71 miljoen

De provincie Groningen stelde € 35 miljoen beschikbaar.

Europese subsidies zorgden voor € 10 miljoen.

De overige kosten nam de gemeente voor haar rekening. Deze kosten waren het grootste bezwaar van de tegenstanders van het project.

Daarom was het extra belangrijk om in kaart te brengen wat de value case ervan zou zijn, zowel financieel als qua impact.

Exploitatie-inkomsten +

De exploitatie-opbrengsten worden geschat op enkele miljoenen per jaar. Dit zijn met name inkomsten uit horeca en verhuur van zalen. Voor de exploitatie is Stichting Groninger Forum verantwoordelijk, die ontvangt deze inkomsten.

Subsidies +/-

Naast financiële opbrengsten uit haar activiteiten in het Forum, ontvangt de Stichting Groningen Forum ook overheidssteun, subsidies en bijdragen van de gemeente. Deze zijn met name bedoeld om tekorten op te vangen of aanloopkosten te dekken. Dit zijn financiële kosten voor de gemeente en voor de rijksoverheid.

Indirecte financiële opbrengsten ++

- Door het hoge bezoekersaantal en brede programmering verhoogt het Forum de aantrekkelijkheid van omliggende panden, winkels en horeca. Het is de verwachting dat dit zal leiden tot een stijging van vastgoedprijzen en huurprijzen in de binnenstad. Hier profiteren met name vastgoedeigenaren van.
- Door de extra toeloop zullen retail- en horecaondernemers in de buurt meer omzet (financiële opbrengsten) krijgen.
- De hoogwaardiger uitstraling kan ook leiden tot bezoekers met een hoger bestedingspatroon, ofwel meer financiële opbrengsten voor ondernemers.

Financiële opbrengsten voor de gemeente op langere termijn: +

- Als vastgoedprijzen stijgen, kan dat leiden tot hogere OZB-inkomsten voor de gemeente.
- Meer overnachtingen leveren de gemeente meer toeristenbelasting op.
- Daarnaast kunnen toegenomen bestedingen in horeca/detailhandel bijdragen aan btw-inkomsten voor de rijksoverheid.

4. Kwalitatieve impact

Sociale veiligheid ++

Sterk positief: er worden in dit gebied 2,5 miljoen bezoekers per jaar verwacht. Deze zullen Forum bezoeken gedurende de dag en in de avond. Dat leidt tot meer sociale controle, en daardoor meer veiligheid voor bewoners, bezoekers en ondernemers.

De architectuur heeft een open ontwerp, wat ook de sociale veiligheid ten goede komt. Het is voor jongeren een veilige studie- en verblijfsplek.

Sociale cohesie ++

Veel doelgroepen komen samen door de brede programmering. Forum fungeert als 'huiskamer van de stad' en draagt daarmee bij aan diversiteit, inclusie en welzijn van een brede groep bewoners.

Kwaliteit leefomgeving, woongenot en openbare ruimte +/-

Positief is de sterke verbetering van de uitstraling van het plein en de directe omgeving.
Negatief is de toename van drukte, geluid en logistiek voor sommige bewoners.
Positief is dat het project bijdraagt aan een autoluwe omgeving en sterke fietsoriëntatie.

Lokale identiteit +

Forum is een nieuw icoon van Groningen en versterkt het imago van een jonge, innovatieve cultuurstad. Dat is vooral prettig voor de gemeente en voor de bewoners.

Uitstralingseffecten binnenstad ++

Forum verhoogt de aantrekkingskracht van de oostzijde van het centrum met een nieuw, levendig plein. Hier profiteren met name de ondernemers van dit deel van de stad van.

5. Bespreken van scenario's

Verschillende partijen waren kritisch op het plan van de gemeente. Het is daarom in verschillende referenda en publieke debatten besproken.

Resultaat

Het nieuwe gebouw opende in november 2019. Het Forum herbergt de bibliotheek van Groningen, tentoonstellingsruimtes, een theater, cafés en een openbaar dakterras met uitzicht over de stad. Studenten gebruiken het Forum overdag als studieplek, terwijl kinderen en gezinnen gebruikmaken van de bibliotheek en de programmering voor jong publiek. Met workshops, lezingen en evenementen is het Forum een levendige plek van leren, ontmoeting en inspiratie. De mix van stilteplekken en publieke ruimte zorgt ervoor dat je er kunt werken, ontspannen én socializen. Met dit multifunctionele karakter draagt het Forum bij aan de vitaliteit van het stadscentrum.

4. Innovatieve en hybride financiering

Zo kan het wél

Omdat verschillende factoren in de value case niet in geld zijn uit te drukken, schieten ook standaard financieringsmodellen vaak tekort, omdat ze alleen financiële opbrengsten meenemen. Betekent dit dat financiering onmogelijk is? Zeker niet! Hier ligt een kans. Doordat verschillende partijen betrokken zijn, met verschillende belangen, zijn er ook innovatieve manieren mogelijk om de vestiging van cultuur, kunst en ambachten in centrumgebieden te financieren.

Zulke innovatieve financieringsmodellen houden rekening met financiële kosten en opbrengsten, kwalitatieve impact, de korte en lange termijn en de belangen van verschillende stakeholders.

In veel gevallen zul je dan uitkomen op een combinatie van verschillende soorten financiering, ofwel: hybride financiering. Dat vraagt om creatief denkvermogen en de betrokkenheid en samenwerking tussen meerdere partijen. Hoe maak je samen optimaal gebruik van alle (financiële) mogelijkheden?

Enkele modellen en voorbeelden lichten we hier uit. Deze lijst is niet uitputtend. Elk project is maatwerk en elke combinatie is bespreekbaar.

Hybride financieringsmix

Een hybride financieringsmix combineert financiering door verschillende partijen en in verschillende vormen. Daarvoor is het nodig om stakeholders vroeg te betrekken. Zo creëer je gedeeld eigenaarschap en de bereidheid om mee te investeren.

Hal 5 in Kessel-Lo (België)

Particulieren betrokken bij financiering

Hal 5 was een grote fabriekshal in Kessel-Lo die al jarenlang leeg stond. Kessel-Lo is een woonwijk in Leuven die niet tot de beste wijken van Leuven behoorde. De leegstand werd door buurtbewoners ervaren als een doorn in het oog, zonde en onveilig. Zij dienden bij de stad Leuven een plan in met het verzoek om de hal te mogen gebruiken voor hun ideeën.

De stad Leuven eiste de indiening van een tender. De belangrijkste voorwaarde was dat de buurtbewoners verantwoordelijk waren voor hun eigen financiële boekhouding. Ze mochten het pand wel huren tegen lage prijzen. De stad zorgde ervoor dat het pand wind- en waterdicht en veilig was, hielp met vergunningen, maar stopte er geen subsidie in.

De financiering was een mix van een lening van Triodosbank en 'win-win leningen' van particulieren, stichtingen en kleine bedrijven. Met win-winleningen moedigt de Vlaamse overheid particulieren aan om een achtergestelde lening te verstrekken aan mkb-ondernemingen. De particulier profiteert hiermee van belastingvoordeel.

Het project werd een succes. Hal 5 is nu een bruisend centrum met onder andere horeca, kinderactiviteiten, evenementen, cursussen en een solidariteitssupermarkt. De wijk is inmiddels zeer in trek en de waarde van de huizen is flink gestegen.

 hal5.be

Afwaardering plint of 'plint op nul'

Afwaardering van de plint wil zeggen dat een eigenaar bereid is minder financiële inkomsten te ontvangen vanuit de verhuur van ruimtes op de begane grond (plint). Soms wordt hiervoor ook wel het begrip 'maatschappelijke huur' gehanteerd. Deze benadering gaat niet uit van de hoogste opbrengst maar van de beste invulling. Voor sommige exploitanten is de hoge huur op bepaalde plekken namelijk een grote drempel, terwijl ze wel waardevol zouden zijn op die plek.

Het doel is om de plint aantrekkelijk te maken en daarmee de waarde te verhogen van de bovenliggende functies of de omgeving. 'Plint op nul' is een radicalere versie hiervan, waarbij men zelfs uitgaat van nul verwachte inkomsten. Dit vereist dat de toekomstige belegger/eigenaar een lange-termijnvisie heeft. De plint wordt niet direct (alleen) gezien als cashcow, maar ook als bewaker van de waarde van gebouw en gebied op lange termijn.

NDSM-terrein, Amsterdam

Plint met maatschappelijke invulling

Op het terrein van deze voormalige scheepswerf wordt veel hoge woningbouw gerealiseerd. De eigenaar/belegger van de residentiële ontwikkeling Het Dok (ca 450 woningen) heeft op basis van eigen ervaringen in deze nieuwe stadswijk bewust aangestuurd op een alternatieve verhuurstrategie. Dit is mede ingegeven door het feit dat rondom Het Dok de komende jaren nog veel andere plots worden ontwikkeld. Bouwinvest wilde de verhuur flexibel houden/maken en aan laten sluiten op de gebiedstransformatie van NDSM. In lijn met de missie 'Real Value for Life' heeft Bouwinvest de commerciële waarde van de plint in beginsel afgewaardeerd naar een basisoniveau waarbij nieuwe type ondernemers, creatieven en pioniers konden worden geïnteresseerd (ca € 100-120 per m2 aanvangshuur). De waarde van een gevulde plint met pionierende en betrokken ondernemers is meer waard dan de zoveelste afhaalhoreca formule, als rekenschap kan worden gegeven aan woon- en leefkwaliteit. Een van de succesnummers van deze alternatieve verhuurstrategie is bakkerij Kometenbrood, die vanuit reguliere verhuur niet zou zijn gevonden maar mede vanuit crowdfunding en samenwerking met Bouwinvest een zeer succesvolle bakkerij, ontmoetingsplek en workshopconcept heeft kunnen ontwikkelen.

🌐 wonenbijbouwinvest.nl/huuraanbod/160/het-dok en 🌐 kometenbrood.nl

Grey Star

Vastgoedeigenaar wil sociale wereld in de plint

Grey Star bezit veel woongebouwen over de hele wereld en stopt veel aandacht in de begane grond of plint van deze gebouwen, die voorzien worden van verschillende functies.

Ze accepteren dat als zij 400, 500 of 1.000 woningen ergens realiseren er daaronder een sociale wereld moet zitten, compleet met 'instrumenten, kamers en huiskamers'.

Het management van Grey Star geeft aan dat zij niet proberen om de investering in de plint traditioneel terug te rekenen of te meten in de vierkante meterprijs.

Bijdrage aan collectieve fondsen

Belanghebbenden die geld verdienen aan een bepaalde locatie of project, kun je vragen om een bijdrage te doen die ten goede komt aan de culturele waarde van het project of de locatie. Op deze manier verbeter je samen de kwaliteit van de plek.

- **Parkeerfondsen:** Je zou opbrengsten van parkeergelden kunnen storten in een sociaal fonds voor de binnenstad, om culturele initiatieven mee te helpen. In België wordt dit principe toegepast in de gemeente Ville de Mons (Bergen), België.

Parkeerbelasting in Bergen (Ville de Mons)

Parkeerbelasting ingezet voor gebiedsontwikkeling

De stad Bergen (Ville de Mons) heft een belasting van 120-150 euro per parkeerplaats in de commerciële zones buiten het centrum van de gemeente (Grands-Prés, Shopping Center, IKEA, Decathlon, enz.). De eigenaar van de parkeerplaatsen moet deze belasting betalen. Dankzij een belastingregeling, goedgekeurd door de gemeenteraad, is het mogelijk deze inkomsten te innen.

Deze inkomsten worden in Bergen onder andere gebruikt om het budget van het Impulsfonds te financieren. Het Impulsfonds verstrekt subsidie voor nieuwe winkels. In 2025 bedroeg dit in totaal 650.000 euro. Dit komt neer op de financiering van ongeveer 15 winkelprojecten per jaar.

Hoewel in dit geval de toepassing is voor nieuwe winkels, zou je een dergelijk fonds ook kunnen inzetten voor culturele huurders of projecten.

- **'Planwaarde'** (tegenovergesteld aan planschade): planwaarde ontstaat wanneer een bestemmingsplan wordt veranderd waardoor een partij geld mag verdienen op de locatie. Je kunt dan van zo'n partij vragen om iets terug te geven aan het collectief, aangezien de gemeente de winst mogelijk maakt. Bijvoorbeeld door 10% van de verwachte meeropbrengst af te dragen aan een collectief plan. Of een bedrag te storten in een sociaal impact fonds voor de gemeente.
- **1% regeling:** Laat de ontwikkelaar 1% van de ontwikkelkosten van een project afdragen om te investeren in kunst en cultuur. Je kunt dit vergelijken met een bijdrage voor 'bovenwijkse voorzieningen' (functies voor openbaar nut, zoals wegen of groen). De 1% regeling werd vroeger gehanteerd in situaties waarin de gemeente door grondeigendom grip had op een ontwikkeling. Tegenwoordig is het minder gangbaar, maar je kunt denken aan een moderne variant. Uiteraard zullen die bijdragen door de ontwikkelaar doorgerekend worden, maar je zorgt er wel voor dat er vanaf het begin aandacht en middelen zijn voor kunst en cultuur.

Lange-termijn investeringsmodellen

Kunst en cultuur dragen vooral bij aan de langetermijnwaarde van een locatie. Daarom is het belangrijk de financiële opbrengsten en kwalitatieve impact op de lange termijn mee te nemen in de financiering. In zulke modellen kan de verhuurder werken met betaalbare (maatschappelijke) huur voor functies die op langere termijn waarde toevoegen.

- **Ontwikkelaars en beleggers die ook eindbelegger zijn:** Partijen zoals CBRE (bijvoorbeeld de Amsterdamse Poort, Amsterdam-Zuidoost), Lingotto (onder andere NYMA-locatie, Nijmegen) en Schipper Bosch (onder andere Zwitsal-locatie, Apeldoorn) hanteren een langere termijnvisie van 15-25 jaar en richten zich op een 'fatsoenlijk rendement' in plaats van 'maximaal rendement'. Tevens richten zij zich op de invulling (van de plint) met het oog op waardebehoud van het hele gebouw of gebied op lange termijn. Er is ook ruimte en aandacht voor kwalitatieve waarden, duurzaamheid en kennisdeling als rendement.
- **Sociaal impactfonds:** een sociaal impactfonds investeert in bedrijven, ondernemers of initiatieven die naast financieel rendement ook een positieve (en meetbare) sociale of ecologische impact hebben. Voorbeelden zijn het Social Impact Fonds Rotterdam, het ABN AMRO Social Impact Fonds of de Stichting Droom-en-Daad uit Rotterdam. De City Deal Dynamische Binnensteden zoekt naar de mogelijkheid om een impact fonds voor binnensteden in het leven te roepen. Dat speelt in op de behoefte van investeerders om werk te maken van hun ESG-beleid. De participatie van de publieke sector in zo'n fonds en de langetermijnfocus, kunnen risico's reduceren, waardoor de rendementseis lager kan worden.
- **Banken met sociale doelstelling:** banken met een sociale doelstelling kunnen leningen verstrekken tegen gunstige condities. Triodos Bank is hier een voorbeeld van. Sinds de oprichting in 1980 investeert Triodos Bank in initiatieven die een positieve impact hebben op de wereld om ons heen. Wanneer zij een lening verstrekken aan een creatieve ondernemer, willen ze natuurlijk weten of deze de aflossing en rente kan betalen. Maar de eerste vraag is of de doelen bij de missie passen. Onder bepaalde voorwaarden is Triodos Bank bereid voor dergelijke leningen van de gebruikelijke standaarden af te wijken en bijvoorbeeld een iets hoger risico te accepteren. Daarin ziet de bank nog een extra voordeel, aldus Lambert de Pater (senior relatiemanager Kunst & Cultuur Triodos): "Dit soort partijen zijn vaak heel stabiel en betrouwbaar omdat ze niet uit zijn op maximale winst, maar op toegevoegde waarde voor de maatschappij".
- **ESG-investeringsbeleid institutionele beleggers en pensioenfondsen:** grote beleggers zoals pensioenfondsen hebben een beleid voor verantwoord beleggen (ecologisch, sociaal, governance - ESG). Zij houden bijvoorbeeld bij hun (vastgoed)beleggingen rekening met de culturele en sociale infrastructuur van een gebied. Een voorbeeld hiervan is het Dutch Social Impact Real Estate Partnership van APG en bpfBOUW, dat investeert in maatschappelijk vastgoed.
- **Particuliere investeerders met betrokkenheid:** Lokale, vaak welgestelde particulieren met een sterke betrokkenheid bij een stad of regio kunnen financieel aan initiatieven bijdragen, soms gedreven door persoonlijke passie. Dit soort eigenaren neemt in binnensteden vaak de plek in van traditionele investeerders die zich terugtrekken uit winkelvastgoed.
- **Stadmakersfonds:** het Stadmakersfonds investeert financieel vermogen in grond en/of vastgoed en stelt dit tegen gunstige voorwaarden beschikbaar aan impact ondernemers (stadmakers). Dat doen ze onder andere door samenwerking met de Provincie Utrecht en Triodos Bank.

- **Stimuleringsfonds Volkshuisvesting Nederlandse gemeenten (SVn):** dit is een voorbeeld van een partij die leningen verstrekt aan partijen om maatschappelijke doelen te realiseren. Dat geldt voor de verduurzaming van de woningvoorraad maar ook andere terreinen waarop impact gemaakt kan worden.

Elburg

Organisch gegroeide diversiteit van functies is aantrekkelijk

Elburg is een historisch vestingstadje. Mensen bezoeken Elburg niet alleen vanwege de winkeltjes, maar juist vanwege de combinatie van functies. Hier voel je de maatschappelijke meerwaarde die cultuur en ambacht opleveren. De combinatie van functies in het centrum is organisch gegroeid. De stad telt 11 culturele instellingen op 90 vestigingen. Dit betekent dat ongeveer 10% van de vestigingen cultureel of ambachtelijk is.

De eigendomsstructuur is versnipperd en bestaat voornamelijk uit particuliere eigenaren.

Enkele voorbeelden van panden en de drijfveren achter hun functie zijn:

1. De Smederij: dit is een traditioneel, oud woninkje (uit circa 1300). Hoewel het pand een lucratieve bestemming zou kunnen hebben, zoals een snoepwinkeltje voor toeristen, zit er nog steeds een smid in. De eigenaar houdt vast aan deze culturele functie omdat deze hoort bij het karakter van het vestingstadje.
2. Het Oude Klooster/Museum Elburg: dit pand is eigendom van de gemeente. De gemeente rekent 100% commerciële huur aan Museum Elburg. Het museum kan deze huur betalen omdat het draait op ongeveer 200 vrijwilligers en slechts één persoon op de loonlijst heeft, waardoor zij geen loonkosten hebben en veel onderhoud zelf uitvoeren.
3. Het Orgelmuseum: dit museum is ontstaan vanuit persoonlijke passie van de eigenaar. Het Orgelmuseum is (bijna) het grootste orgelmuseum van Nederland.

Elburg is een voorbeeld van een kern waar de mix van functies van oudsher al bestaat en wordt bewaakt, omdat alle partijen beseffen dat deze de waarde van de stad verhoogt. De maatschappij (ondernemers, bewoners, welgestelde burgers) zijn bereid bij te dragen aan het collectieve belang.

Gemeenschapseigenaarschap en lidmaatschapsmodellen

Bewoners of ondernemers in de buurt hebben belang bij een gezonde en levendige omgeving. Door zelf eigenaar te worden, of een financiële bijdrage te doen, krijgen zij meer zeggenschap over wat er in de buurt gebeurt. Financieel rendement heeft daarbij niet de eerste prioriteit. Zij voelen zelf immers het meeste van de (kwalitatieve) verbetering van de leefomgeving.

- **Vriendenbijdrage:** De vriendenbijdrage is onder andere bekend van individuele instellingen, zoals theaters (Vrienden van de Kleine Komedie, Vrienden van De Doelen) of charitatieve instellingen. Vaak krijgt een vriend daar iets voor terug, zoals voorrang bij bestellen van kaarten, of een rondleiding achter de schermen. Ook voor een bredere toepassing is deze constructie mogelijk.

Vrienden van de Vesting (Elburg)

Betrokkenheid door vriendenbijdrage bewoners

In Elburg kunnen inwoners 'Vriend van de Vesting' worden voor €50 per jaar. Dat genereert financiële middelen voor de ontwikkeling van het centrum en zorgt voor meer betrokkenheid. Als dank voor hun bijdrage worden leden uitgenodigd op de VIP tribune van de Sint-intocht en is er een koopavond speciaal voor leden.

 vriendenvandevesting.nl

Buurtkamer Noordereiland (Rotterdam)

Bewoners geven obligaties uit voor ontwikkeling pand

Op het Noordereiland in Rotterdam was in een voormalig visrestaurant een overlastgevend buurtcafé gekomen. Voor de buurtbewoners was dit een doorn in het oog, bovendien gaf het onveilige situaties. Toen de locatie te koop kwam, ontstond de angst dat opnieuw een ondermijnende ondernemer het pand zou kopen. Een aantal buurtbewoners besloot actie te ondernemen. Zij wilden het pand opkopen om er een buurtkamer van te maken. Om dit te financieren, hebben de initiatiefnemers obligaties uitgegeven, die vervolgens door mensen werden aangeschaft. Dankzij deze financieringsmethode is de buurt eigenaar geworden van het voormalige café, dat nu fungeert als een buurtkamer.

Andere financieringsvormen en beheer

- **Gemeentelijke aankoop van vastgoed:** In uiterste gevallen kan de gemeente vastgoed opkopen om de regie te nemen en de gewenste ontwikkeling te realiseren.

Boulevard Zuid Rotterdam

Gemeente koopt vastgoed aan om kwaliteit te verbeteren

Boulevard Zuid is het gebied van de Beijerlandselaan en de Groene Hilledijk in Rotterdam. Hier heeft de gemeente Rotterdam actief panden aangekocht om de kwaliteit van het gebied te verbeteren. Met de 'Alliantie Hand in Hand' wordt in de periode 2019-2029 gewerkt aan een vitale economie en een prettig woongebied. Door luifels te verwijderen kwamen originele details, zoals glas-in-lood, weer tevoorschijn en vormen gevels en winkelpint opnieuw een geheel. Renovaties zorgen voor open gevels, veilige entrees en een straatbeeld dat de vooroorlogse architectuur herstelt. Sommige winkelpanden zijn succesvol omgebouwd tot woningen, passend binnen de historische structuur. De aanpak versterkt eigenaarschap, veiligheid en diversiteit in het gebied. Tot 2029 werkt de alliantie door aan een dynamisch, gezond woon-winkelgebied dat recht doet aan de historie én toekomst van Zuid.



- **Bedrijfsfilantropie of strategisch MVO:** Wanneer een bedrijf aanzienlijk investeert in cultuur. Dat kan de sponsoring van een lokaal theater zijn, maar ook een groter fonds met meerdere investeringen. Bijvoorbeeld het ASML fonds dat investeert in cultuur in de regio Eindhoven, vanuit het besef van het belang voor de samenleving. Of Joop van Caldenborgh (van het Rotterdamse havenbedrijf Caldic), die heeft geïnvesteerd in het Museum Voorlinden in Wassenaar.
- **Innovatiefondsen:** Een tijdelijk potje, gefinancierd door meerdere partijen, om experimenten en innovatie in kunst en cultuur te stimuleren.
- **Contractuele verankering:** Langetermijnafspraken over beheer en kwaliteit kunnen via contracten worden vastgelegd, bijvoorbeeld in een BIZ-regeling (bedrijveninvesteringszone). Daarmee commiteren eigenaren en gebruikers zich aan collectieve waardecreatie. Dit is ook mogelijk bij nieuwe projecten, door in ontwikkelcontracten uitgangspunten op te nemen voor de beheerfase, die worden doorgelegd in bepalingen in volgende overeenkomsten.
- **Garantie:** Soms is een garantieregeling genoeg om een initiatief van de grond te krijgen omdat de initiatiefnemer het comfort heeft dat er een vangnet bestaat. Dergelijke garanties worden veelal verleend door een lagere overheid. Door initiatieven inhoudelijk goed te begeleiden, is het risico op noodzakelijke uitkering beperkt.

Conclusie: van puur commercieel naar holistisch

Deze financiële modellen weerspiegelen een verschuiving van puur commercieel, kortetermijn-denken naar een holistische benadering die de maatschappelijke, culturele en sociale impact van centrumgebieden meeneemt in de financiering.

De genoemde modellen zijn voorbeelden, maar er zijn nog veel meer combinaties mogelijk. Het belangrijkste is om verschillende partijen om tafel te krijgen en bereid te vinden om mee te investeren, op wat voor manier dan ook. Daarover gaat het volgende hoofdstuk.

Renkum

Regie op financiering

De Gemeente Renkum kent meerdere kernen en kampt zoals velen met een beperkt budget en capaciteit voor economie. Met name voor de kern Renkum heeft de gemeente wel een (abstracte) visie, waaronder het herontwikkelen van het plein. Dit moet het kloppend hart worden waar maatschappelijke functies en commerciële functies samenkomen, zoals het buurthuis, en andere ontmoetingsfuncties. De functies zijn verspreid aanwezig in de kern Renkum, door ze te verplaatsen naar het centrum kan de leegstand worden opgelost. Veel belangrijker dan dat is dat het plein de functie krijgt waar het voor bedoeld is, de agora, maar dan modern. Door slimme regie zorgt de gemeente dat er toch middelen worden gegenereerd voor maatschappelijke projecten.

De gemeente daagt de maatschappij (vastgoed, ondernemers en inwoners) uit om een concrete koers voor het centrum samen te maken en te realiseren. De gemeente treedt hiermee op als regisseur van de samenwerking. Daar hoort ook financiering bij. De uitdaging ligt voor om:

- binnen de gemeente ruimte te vinden om tussen € 100.000,- en € 200.000,-. De gemeenteraad heeft daar ruimte voor gegeven, concreet invulling volgt in 2026.
- vastgoedeigenaren die rond het plein zitten hebben aangegeven mee te willen investeren opdat zij hun panden anders en passender kunnen verhuren. Ook zijn ze bereid bestaande huurders te verplaatsen om beter passend aanbod te faciliteren.
- papierindustrie: de lokale papierindustrie (die al jaren voor een 'stanklaag' over Renkum zorgt) is betrokken en is gevraagd mee te investeren, waarbij de historie en het verhaal van papier in Renkum ook op een creatieve manier zichtbaar wordt verteld.

Dit is samen zorgen voor een moderne Agora. Door deze slimme aanpak weet de gemeente uiteindelijk veel meer investeringskracht te genereren dan zij ooit via de gemeenteraad had kunnen realiseren. Natuurlijk vraagt dit regie, maar vooral een oprechte houding om met partners iets te realiseren, samen zoeken, samen bepalen en samen realiseren. Medio 2026 moet dit concreet uitgewerkt zijn in enerzijds schetsen van het plein en het centrum in de toekomst, als het netwerk van betrokkenen (inwoners, ondernemers, eigenaren, cultuur, maatschappelijke partners, zorg en industrie) die de uitvoering oppakt.



5. Het speelveld

Samenwerking vanuit gedeeld verlangen en eigenaarschap

In de bedrijfskunde zeggen ze wel eens: get the system in the room. Ofwel: zorg dat alle partijen aan tafel komen. Dan ontstaat er een gedeeld verlangen, een gedeeld eigenaarschap en een gedeelde opgave.

5.1 Gemeente: visie, regie en faciliterend

Regisseur van samenwerking

In de vestiging van kunst, cultuur en ambachten hebben gemeenten veel invloed. Ze bepalen het bestemmingsplan en vestigingsbeleid, hebben vastgoed in bezit, en financieren bepaalde culturele initiatieven. De rol van de gemeente verschuift van traditioneel initiatiefnemer en realisator (van bepaalde functies en voorzieningen) naar een regisseur van de samenwerking, waarbij de focus ligt op het creëren van een gedeeld verlangen en het bieden van zekerheid op lange termijn. De gemeente kan daarbij een positieve sturende rol spelen.

We zien hiervoor de volgende succesfactoren.

Het vaststellen van visie en gedeeld verlangen

Een gemeente die vooruit werkt, kiest ervoor om een visie te ontwikkelen die breder en verder kijkt. Die visie zou niet zozeer top-down maar juist ook bottom-up tot stand moeten komen, met betrokkenheid van verschillende partijen.

In het rapport *De moderne agora* wordt al geconcludeerd dat de traditionele 'gouden driehoek' (gemeente, vastgoedeigenaren en retailondernemers) daarvoor te beperkt is. Liever kijken we naar de 'gouden cirkel', waar bijvoorbeeld ook maatschappelijke organisaties, bewonersgroepen, culturele instellingen en (impact) investeerders deel van uitmaken.

Door partijen tijdig te betrekken ontstaat er een gedragen visie waar verschillende stakeholders zich voor willen inzetten.

Beleid voor lange termijn als basis

Het is belangrijk dat het beleid voor kunst en cultuur geformuleerd is voor de lange termijn en consistent is. Dat geeft investeerders en andere belanghebbenden de nodige zekerheid.

Financiering registreren

De financieringsmogelijkheden van gemeenten zijn beperkt en worden alleen maar beperkter, door aangekondigde bezuinigingen door de Rijksoverheid. De gemeente kan wel een rol spelen in het bij elkaar brengen van partijen, om gezamenlijk een innovatieve financieringsvorm samen te stellen. De gemeente kan daar onderdeel van zijn.

Beleidsinstrumenten inzetten

Gemeenten zijn in staat om de waarde te zien op lange termijn, en om kwalitatieve waarden te herkennen. Zij kunnen gewenste initiatieven stimuleren met beleidsinstrumenten zoals broedplaatsenbeleid, differentiatie van huurprijzen in geval van eigen vastgoed, en voorwaarden bij de verkoop van vastgoed of bij een tenderuitvraag. Het is belangrijk daarbij een langetermijnvisie op gebiedsontwikkeling en vastgoed als uitgangspunt te hanteren. Dit voorkomt te veel focus op de waan van de dag.

Omdat veel afspraken mislopen nadat een ontwikkelaar een pand verkoopt aan een belegger, is het ook een aandachtspunt om niet alleen afspraken te maken over de ontwikkelfase, maar ook over de exploitatiefase. Dat kan bijvoorbeeld door in overeenkomsten uitgangspunten voor de lange termijn op te nemen, die via kettingbeding worden doorgelegd in volgende overeenkomsten. Doel is niet om de toekomst te registreren maar er kan wel gestuurd worden op meer betrokkenheid van toekomstige gebruikers bij de omgeving (eigenaarschap), bijvoorbeeld door een BIZ of lidmaatschap van een gebiedsentiteit verplicht te stellen.

Kies de rol die bij je past

Hogeschool Avans onderzocht voor de City Deal Dynamische Binnensteden welke actieve rol gemeenten kunnen spelen bij de transformatie van binnensteden. Zij onderscheiden 3 rollen: ondernemend (door middel van eigendom), samenwerkend (vooral met vastgoedeigenaren) of regisserend (met name door beleid). Meestal is het een combinatie van deze rollen. Het is aan te raden om de rol te kiezen die bij de gemeente past.

Het rapport uit augustus 2025 bevat goede tips en voorbeelden, en is openbaar (zie bronnen aan het eind van dit document)

5.2 Vastgoedeigenaren

Verschillende belangen leiden tot verschillende overwegingen

Het is van groot belang om vastgoedeigenaren te kennen voordat je in gesprek gaat. Wat voor type eigenaar zijn ze, welke belangen hebben ze en welke handelingsruimte ervaren ze. Er zitten grote verschillen tussen de verschillende typen eigenaren en hun modus operandi. Wat is hun risicoprofiel en hun investeringshorizon, wat zijn hun ambities en hun (on)mogelijkheden.

Dan ga je ook begrijpen waarom een eigenaar wel of niet mee wil in een plan. Effectief samenwerken begint met begrip. Daarmee wordt elk gesprek doelgerichter, ontstaat er wederzijds vertrouwen en kunnen collectieve doelen beter worden bereikt.

Soorten vastgoedeigenaren

Door de City Deal Dynamische Binnensteden is onder de titel 'Vastgoed Vertaald' een verkenning uitgevoerd van verschillende typen eigenaren. Dit zijn de tien typen eigenaren die vaak voorkomen in Nederlandse binnensteden, met hun belangrijkste kenmerken en typische gedragspatronen.

1. Institutionele beleggers

Institutionele beleggers, zoals pensioenfondsen en grote vastgoedfondsen, hebben doorgaans een lange investeringshorizon en richten zich op stabiele rendementen. Ze zijn professioneel georganiseerd en verwachten heldere onderbouwingen, data en rapportages. Hun besluitvorming kan traag zijn door interne governance-processen, maar ze zijn vaak bereid mee te denken over gebiedsbrede strategie wanneer die hun portefeuillewaarde versterkt.

2. Particuliere beleggers

Particuliere beleggers variëren van een enkele pandbezitter tot families met meerdere panden. Ze handelen over het algemeen pragmatisch en hebben korte lijnen. Hun motivatie is vaak financieel, maar ook emotioneel, zeker wanneer een pand lang in de familie is. Ze kunnen snel beslissen, maar zijn niet altijd goed op de hoogte van regelgeving of subsidies. Persoonlijk contact en vertrouwen zijn bij deze groep essentieel.

3. Projectontwikkelaars

Deze groep is gericht op waardecreatie door transformatie of herontwikkeling. Hun belangstelling voor een pand of gebied is tijdelijk, maar intensief. Ze denken in potentie: wat kan een pand worden? Ze zijn doorgaans goed geïnformeerd, calculerend en bereid risico te nemen. In een binnenstad is het belangrijk hen vroeg te betrekken zodat hun plannen aansluiten op gemeentelijke gebiedsdoelen.

Campus in Den Haag

Vastgoedinvesteerder zoekt naar duurzame invulling

CBRE Investment Management is sinds 2017 eigenaar van drie voormalige V&D-winkelpanden in het centrum van Den Haag. Toen deze in 2019 na vertrek van Hudson's Bay vrijvielen, wilde CBRE IM komen tot een goede alternatieve en vooral duurzame invulling. De belegger ging in gesprek met de gemeente Den Haag en met verschillende adviseurs. De eigenaar wilde graag een plek creëren die ook buiten retailuren levendigheid zou bieden.

Dat wordt een campus van de Universiteit Leiden, inclusief horeca, retail en andere voorzieningen in de plint. Dit project wordt gerealiseerd in nauwe samenwerking met de gemeente en de Universiteit Leiden.

V&D Den Haag: Van warenhuis naar wetenschap

4. Eigen gebruik-eigenaren (owner-occupiers)

Dit zijn ondernemers die hun eigen pand bezitten. Zij zien vastgoed als onderdeel van hun bedrijfsvoering, niet als beleggingsobject. Ze investeren vooral wanneer het hun primaire activiteit versterkt. Hun betrokkenheid bij de binnenstad is vaak groot, maar hun financiële ruimte kan beperkt zijn. Voor gesprekken is het belangrijk om de koppeling tussen bedrijf en vastgoed te begrijpen. Vaak is dit vastgoed ook het pensioen van de ondernemer.

5. Corporaties en maatschappelijke vastgoedeigenaren

Woningcorporaties, zorginstellingen en onderwijsinstellingen bezitten soms strategisch vastgoed in de binnenstad. Hun drijfveren zijn maatschappelijk en gericht op leefbaarheid, betaalbaarheid en continuïteit. Ze zijn bereid tot samenwerking, maar bewegen binnen strikte wettelijke kaders en interne procedures. Afspraken moeten dus stabiel en juridisch goed onderbouwd zijn.

6. Internationaal kapitaal

Internationale investeerders bezitten steeds vaker binnenstedelijk vastgoed, vooral in winkelstraten. Ze hebben een sterk rendementsgedreven blik en opereren op afstand, vaak via asset managers. Kennis van lokale dynamiek ontbreekt veelal. Het is daarom cruciaal om gesprekken te voeren op basis van data, benchmarks en concrete businesscases. Besluitvorming verloopt meestal rationeel en minder relationeel.

7. Legacy-eigenaren (familie- of erfgoedbezitters)

Dit zijn families of stichtingen die vastgoed bezitten uit historische of culturele betrokkenheid. Ze zijn minder gericht op snel rendement en meer op behoud van identiteit en erfgoed. Besluitvorming kent vaak een sterke interne traditie. Argumenten over city branding, erfgoedwaarde of een kwalitatieve visie slaan bij hen beter aan dan puur financiële prikkels.

8. Opportunistische beleggers

Deze eigenaren zoeken kortetermijnrendement, vaak door goedkoop aangekocht vastgoed te verhuren tegen maximale opbrengst. Hun investeringshorizon is kort; langdurige gebiedsontwikkeling past hier minder bij. Ze reageren vooral op financiële prikkels, risicovermindering en regelgeving. Het is daarom belangrijk om harde kaders te stellen.

9. Publieke of semipublieke eigenaren

Gemeenten, provincies, vervoersbedrijven of overheidsdiensten bezitten soms strategisch vastgoed. Hun doelen zijn publiek: veiligheid, bereikbaarheid, kwaliteit van de leefomgeving. Ze bewegen binnen politieke en bestuursperiodes, waardoor besluitvorming afhankelijk kan zijn van beleidswijzigingen. Transparantie en een goed begrip van bestuurlijke processen zijn hier belangrijk.

Stadsherstel Utrecht

Historisch vastgoed duurzaam ontwikkelen

Stadsherstel Utrecht is in 1985 opgericht voor de restauratie en het behoud van monumenten in de stad en de provincie Utrecht. Het heeft momenteel een portefeuille van 236 woningen en 44 bedrijfsruimten in Rijks- en gemeentelijke monumenten. Bedrijfsruimten worden verhuurd tegen marktprijzen. De meeste woningen worden verhuurd in de sociale sector; voor sommige is dit niet mogelijk vanwege de hoge aankoop- en restauratiekosten.

Gemeente Utrecht is één van de grotere aandeelhouders naast onder andere Syntrus Achmea, ING, Rabobank, ASR en Van Lanschot. Daarnaast hebben particulieren en bedrijven aandelen gekocht. Voor de financiering van restauraties werkt Stadsherstel Utrecht onder meer samen met Handelsbanken, Triodos Bank, Nationaal Restauratie Fonds voor leningen en de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed voor subsidiëring van onderhoud.

Een van de huurders van Stadsherstel Utrecht is Sur Atelier Utrecht. Sur is een stichting die middels slow fashion bouwt aan zelfvertrouwen en een toekomst van mensen met affiniteit voor een ambacht. Nieuwe Nederlanders en mensen met afstand tot de arbeidsmarkt zijn actief in de winkel en het atelier. Het doel is duurzame uitstroom op de arbeidsmarkt. Sur werkt samen met de gemeente en vrijwilligers.

 stadsherstel-utrecht.nl

10. Retailers met vastgoed in eigen bezit

Grote winkelketens of franchiseformules bezitten soms hun eigen panden. Hun vastgoedstrategie is onderdeel van een bredere formule en commerciële merkvisie. Ze denken in passantenstromen en omzetpotentie. Dit betekent dat een gesprek vaak moet worden gevoerd met zowel de vastgoedtak als de operationele leiding. Clustering, routing en branchering zijn voor hen belangrijker dan een abstracte gebiedsvisie.

Binnensteden functioneren als ecosystemen. Inzicht in de drijfveren en mogelijkheden van een eigenaar (wat ze kunnen, mogen, durven, willen) is essentieel om het gesprek te voeren en om tot vruchtbare samenwerking te komen.

5.3 Ondernemers

Meer dan retail en horeca

In de traditionele (retailgedreven) visie op centrumgebieden, worden ondernemers vaak beperkt gedefinieerd, als winkels en horeca. Met de differentiatie van functies in centrumgebieden, is ook de term 'ondernemer' toe aan een nieuwe definitie: alle ondernemingen die tot doel hebben tot een (financieel) verantwoorde exploitatie te komen.

Naast winkels en horeca kunnen dat dus ook galeries zijn, sportscholen, tandartsen, nagelstudio's, makelaars of andere soorten dienstverlening. In een gezond centrumgebied versterken verschillende soorten ondernemers elkaar.

Ondernemers die zich verenigen, zijn in staat om een gebied nieuw leven in te blazen, bijvoorbeeld met de actieve inzet voor meer kunst en cultuur. Daarvoor hoef je niet op de gemeente te wachten. Het is wel belangrijk alle stakeholders te betrekken en te sturen op gedeeld verlangen en samenwerking.

Net als bij vastgoedeigenaren, heb je ook veel verschillende soorten ondernemers. Door hun belangen en uitdagingen goed te kennen, kun je er rekening mee houden.

Shopping Mall WoensXL (Eindhoven)

Ondernemers nemen initiatief tot transformatie

Shopping Mall WoensXL In Eindhoven is met 160 winkels en 33.000 m² het grootste winkelcentrum buiten de Randstad. Maar het is een versteend gebied, vrij eentonig en er is veel leegstand ontstaan. Tegelijkertijd neemt de behoefte aan voorzieningen toe voor de groeiende Brainport Regio. Dus de vraag is er wel.

In 2020 trokken de zittende ondernemers aan de bel. Zij stuurden een brief naar de gemeente met hun ideeën. Gemeente en ondernemers zijn vervolgens samen aan de slag gegaan, en hebben verschillende andere partijen betrokken. Dat heeft geresulteerd in een gezamenlijke visie: een grootschalige transformatie tot een levendig stadshart met meer horeca, cultuur en woningen.

De gemeente voert de regie en draagt bij met een subsidieregeling voor nieuwe ondernemers en andere functies.

 youtube.com/watch?v=j1Mm9iumTh0

5.4 Cultuurmakers

Consumptief en creatief

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

Veel gemeenten zijn zich wel bewust van de noodzaak en mogelijkheden om cultuurconsumptie mogelijk te maken, bijvoorbeeld via een theater of museum.

Minder aandacht is er voor de makers van kunst en ambachten. Dat begint te veranderen. Toch worden broedplaatsen vaak nog ingezet als een tijdelijke opvulling van leegstaande panden, wat de waarde van zulke functies geen recht doet.

Het verdient aanbeveling om culturele partijen ook serieuze, langetermijn mogelijkheden te bieden. Dat draagt bij aan de potentiële waarde van het initiatief. Net als een 'gewone' onderneming moet ook een culturele onderneming bekendheid en een publiek opbouwen.

Suikerterrein (Groningen)

Hoe gaat het verder na 2030?

In 2008 werd de fabriek van de Suikerunie vrij plotseling gesloten en gesloopt. Gemeente Groningen kocht de grond. Omdat op dat moment, vanwege de crisis, woningbouw niet opportuun was, besloot zij de grond in tijdelijk gebruik te geven.

Het Suikerterrein ontwikkelde zich sindsdien tot een van de meest creatieve en aantrekkelijke plekken van de stad, gelegen op een prominente plek, net buiten het centrum. Maar de tijdelijkheid loopt af in 2030 en hoe het gebied verder ontwikkeld wordt, is nog niet duidelijk.

🌐 gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/cultuur-go-10-suikerterrein-groningen-laboratorium-voor-de-stad
🌐 suikerterrein.nl

De diversiteit van ondernemers in kunst, cultuur en ambachten is bijzonder groot. De gemeente ontbeert vaak een goed contact met makers op gebied van kunst, cultuur en ambacht; en andersom weten die makers vaak weer niet de goede ingangen bij de gemeente te vinden. Besteed voldoende aandacht aan het verkennen van de spelers, hun opgave, de uitdagingen en de mogelijkheden. Een cultuurmakelaar of kwartiermaker kan daar een rol in spelen.

Cultuurmakelaar in Den Bosch

Partijen vinden en verbinden

Den Bosch heeft een Cultuurmakelaar. In augustus 2024 startte Tyrone Tjon-A-Loi in deze functie, vooralsnog voor een pilot van 2 jaar. Het Noordbrabants Museum, Willem Twee, Theater aan de Parade en Verkadefabriek zijn formeel de opdrachtgevers, maar het werkveld is stadsbreed. Zijn opgave: Den Bosch zijn naam eer aan laten doen als Cultuurstad van het Zuiden. In een interview met het Brabants Dagblad zegt hij: "Het potentieel is enorm als het gaat om innovatie, zeker als je het toekomstplaatje van de Bossche Stadsdelta erbij haalt. En het nieuwe Theater aan de Parade geldt uiteraard als een superaanwinst. Maar ik zie ook uitdagingen. (...) Ik kijk ernaar uit om met zoveel mogelijk Bossche makers en andere betrokkenen in gesprek te gaan. Ik zie volop kansen om samenwerkingen te stimuleren en om de creatieve sector verder te laten groeien."

Club Klei (Gouda)

Creatief onderhandelen

Midden in het historische centrum van Gouda bevindt zich Club Klei: een plek voor keramiekworkshops, een open atelier voor zowel beginners als gevorderden én een winkel waar antiek en vintage keramiek wordt verkocht en recent werk. Het is echt een plek die cultuur, ambacht en gemeenschap samenbrengt.

Seb, de eigenaar van Club Klei, heeft het heel zakelijk bekeken en heeft een doordacht commercieel plan voor zijn zaak en frisse ondernemerszin. Het pand is van een Goudse familie en zij vonden het een aansprekend plan.



5.5 Financiers

In het hoofdstuk over financiering was te lezen dat er verschillende soorten financiers zijn. Banken, institutionele beleggers, gemeenten, particulieren, stichtingen, noem maar op.

Ook daarbinnen is veel variatie. Triodos is een ander soort bank dan ABN AMRO en let daarom ook op andere elementen.

Het is belangrijk ook financiers tijdig aan tafel te krijgen en hun motieven te herkennen.

“Ons doel is bijdragen aan een wereld waarin leven en werken mooier, eerlijker, beter en rechtvaardiger wordt. Dat is niet altijd in geld uit te drukken. Daarom accepteren wij bij leningen voor kunst en cultuur naast de financiële randvoorwaarden ook meer kwalitatieve criteria.”
Lambert de Pater, senior relatiemanager Kunst & Cultuur Triodos

5.6 Overige betrokkenen

Er zijn nog vele andere betrokkenen mogelijk. Denk aan bewoners, maatschappelijke organisaties, landelijke organisaties of bekende Nederlanders.

Het is daarbij belangrijk om zowel hun positieve als eventuele negatieve invloed te erkennen. Wanneer je een partij negeert, kan dat de acceptatie van een initiatief hinderen. Wanneer je iemand meekrijgt die veel invloed heeft (een bekende acteur die zijn bekendheid gebruikt om een lokaal theater te steunen, bijvoorbeeld), kan een initiatief juist een extra impuls krijgen.

Stathe Magazine (Utrecht)

Promotie door BN'er

De City Deal Dynamische Binnensteden verkende in het project Future Proof Places op 3 locaties hoe het 'DNA' van een plek benut kan worden ter versterking van het profiel daarvan. Pimm Terhorst van bureau RuimteVerhaal onderzocht dit voor (een deel van) de Utrechtse Binnenstad. In nauwe samenwerking met Centrummanagement Utrecht (CMU) en de gemeente maakte hij het magazine 'Stathe': een oproep aan alle stakeholders om de aantrekkelijkheid van het gebied samen te vergroten.

Acteur Barry Atsma (tevens inwoner van Utrecht en ondernemer in de binnenstad) hielp met de promotie van het magazine en gaf daarmee een extra impuls aan de bekendheid. Inmiddels is de eerste verbeteractie uit het magazine al gerealiseerd, namelijk de vergroening van Achter Clarenburg. Ook aan de verschillende andere acties uit het magazine wordt - achter de schermen - hard gewerkt! Dit Utrechtse voorbeeld laat de kracht van 'Storytelling' perfect zien.

 youtube.com/watch?v=NKNWbhJKSuw



5.7 Hoe je met verschillende betrokkenen rekening kunt houden

Taal en argumenten

Elke betrokkene heeft een andere taal: financieel, maatschappelijk, emotioneel of operationeel. Een cultuurmaker vindt andere zaken belangrijk dan een investeerder. Een projectontwikkelaar overtuigt je met andere argumenten dan een familie-eigenaar.

Realistische verwachtingen

Sommige partijen kunnen snel schakelen omdat ze individueel werken. Grotere organisaties hebben vaak maanden of jaren nodig om te besluiten. Er zijn partijen die door hun rol bepaalde dingen niet kunnen of mogen. Door dat vooraf te weten, kun je projecten en tijdlijnen realistisch plannen.

Houd rekening met kennisverschillen

Er zijn partijen die veel kennis en ervaring hebben met vastgoedprojecten en partijen die dat niet hebben. Die zijn dan soms moeilijk te bewegen. Niet uit onwil, maar meer uit angst of onzekerheid. Door kennis te delen, ontstaat een meer gelijk speelveld in de discussie. Dat versnelt de besluitvorming.

Effectievere samenwerking

Als je begrijpt waar de belangen liggen, kun je coalities vormen tussen partijen die elkaar versterken. Denk aan samenwerking tussen een institutionele belegger en een maatschappelijke instelling voor een mixed-use ontwikkeling.

Passend voorstel

Veel gesprekken stranden omdat een partner het voorstel niet passend vindt. Door vooraf de kenmerken van de verschillende betrokkenen te begrijpen, kun je een voorstel uitwerken dat aansluit bij de verschillende ambities en beperkingen. De value case kan daarbij helpen.

Tramkade (Den Bosch)

Van placemaking naar permanente oplossing

De Tramkade is het voormalige terrein van een veevoederfabriek in Den Bosch. Het is sinds 2011 in bezit van de gemeente. Toen het complex in 2014 leeg kwam te staan, wilde de gemeente het via placemaking gereed maken voor verdere ontwikkeling. Daarvoor werd een experimenteerfase van 10 jaar afgesproken. Dat werd een succes: het gebied groeide uit tot een culturele en sociale hotspot. In 2025 is de uitdaging hoe je de tijdelijke initiatieven mee gaat nemen in de permanente ontwikkeling. Het is een unieke casus met veel verschillende spelers en belangen.

gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/cultuur-go-11-van-experiment-naar-permanent-tramkade-den-bosch



5.8 Samenwerking vormgeven

Betrek alle stakeholders

Breng alle belanghebbenden zo vroeg mogelijk bij elkaar en betrek ze bij het project. Breng (met hen) in kaart wat hun opgave is, wat hun kosten en opbrengsten zouden zijn en welke positieve impact ze kunnen ervaren. Voorkom dat je alleen de partijen aan tafel uitnodigt die je al kent, of waarvan je weet dat ze hetzelfde willen als jij. Alle stakeholders zijn belangrijk. Door echt naar elkaar te luisteren, wordt er gedeeld eigenaarschap gecreëerd. Daardoor zullen betrokkenen meer geneigd zijn om mee te doen en mee te investeren.

Pas op voor vooroordelen

Veel marktpartijen hebben een vooroordeel over de gemeente (doet niets, onbetrouwbaar), terwijl gemeenten een vooroordeel kunnen hebben over ontwikkelaars (allemaal rovers, niet geïnteresseerd in het centrum, alleen maar geldgedreven). Als je elkaar op basis van zo'n vooroordeel tegemoet treedt, is de relatie al verstoord voordat het eerste gesprek heeft plaatsgevonden. Luister naar elkaar, hoor elkaar: ben je écht geïnteresseerd in de wensen, perspectieven en (on)mogelijkheden van die ander?

Bouw samen de value case op

De value case biedt een structuur om financiële opbrengsten en kosten, én de kwalitatieve impact in kaart te brengen. Dat is het startpunt voor de verdere gesprekken. Je kunt dat bijvoorbeeld doen in een reeks van bijeenkomsten of workshops. Het kan zinvol zijn om hier een externe gespreksleider bij te betrekken. Dat kan bijvoorbeeld een kwartiermaker zijn, die later ook aan de slag gaat met de uitvoering.

Die opbouw kun je structureren door te starten met een aantal bijeenkomsten. Dat kan fysiek of online, maar om een relatie op te bouwen heeft een fysieke bijeenkomst de voorkeur. Liefst bij de locatie waar het om gaat.

- **Bijeenkomst 1:** kennismaken en het vraagstuk samen in kaart brengen. Wat is de opgave van iedere partij? Welke ideeën hebben ze over de oplossing? Samen de eerste ruwe scenario's bepalen – en naar huis met 'huiswerk' om hiervan financiële opbrengsten, kosten en kwalitatieve impact te bepalen.
- **Bijeenkomst 2:** samen de value case maken van kosten, opbrengsten en impact. Deze bespreken en bijvoorbeeld op basis hiervan 2 voorkeursscenario's bepalen om verder uit te werken. Partijen gaan verschillende zaken verder uitwerken.
- **Bijeenkomst 3:** de 2 voorkeursscenario's met aanvullende informatie bespreken. Er zullen bepaalde discussiepunten overblijven: waar zitten de verschillen? Je kunt deze bijvoorbeeld bespreken aan de hand van extrapolatie (wat gebeurt er nu, wat voor effecten verwacht je over 5 of 10 jaar, 'what if'-analyses voor onzekerheden).
- **Bijeenkomst 4:** keuzes maken: gezamenlijk besluiten welk scenario de beste basis biedt en dit samen uitwerken tot een plan.

Hoewel de praktijk altijd dynamischer zal zijn dan een procesmodel, biedt deze structuur houvast. Het belangrijkste blijft dat alle partijen vanuit een gedeeld verlangen werken aan het verrijken van het centrumgebied met kunst, cultuur en ambachten om daarmee de retail, horeca en de algehele vitaliteit van het gebied te versterken.

Centrum voor de Kunsten (Spijkenisse)

Behoud van levendig cultuurcentrum in het hart van de stad

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

Een van de opgaves was het dreigende vertrek van het Centrum voor de Kunsten uit het centrum. Dat zat op de etage van een voormalig warenhuis pand maar wilde weg naar een beter geoutilleerd pand met een lagere huur, waar het bovendien nieuwe activiteiten kon toevoegen.

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

Door samenwerking met de eigenaar van een naastgelegen pand en de gemeente (verantwoordelijk voor het openbaar gebied en subsidiegever van het kunstencentrum) is het toch gelukt het Centrum voor de Kunsten te behouden. Er is geschoven met functies en er komt een nieuwe foyer met horeca die een verrijking is voor het hart van het centrum. Het souterrain is bij het kunstencentrum getrokken zodat ook een Poppodium kon worden gerealiseerd.

Deze integrale benadering opende de weg naar een nieuw, langlopend huurcontract wat de kans bood om ook in financiële zin enige hobbels te nemen. Daarnaast kon aanspraak gemaakt worden op de Impulsregeling Aanpak Winkelgebieden van het ministerie van EZ om deze ontwikkeling mogelijk te maken.

 cvdks.nl



6. Realisatie, exploitatie, monitoren

Als je zegt dat iets waarde gaat opleveren, wil je ook zien dat het gebeurt.

Dus wanneer een plan is gemaakt, de financiering is geregeld en de partijen aan tafel zitten, dan begint het pas.

Realisatie

Wanneer beslissingen zijn genomen, moet een project nog gerealiseerd worden. Ook daarbij zul je zien dat de verschillende soorten partijen op verschillende manieren te werk gaan. Het is belangrijk je hier goed bewust van te zijn. Een projectontwikkelaar die normaal woontorens bouwt, en nu een creatieve plint inbouwt, krijgt met andere partijen te maken dan hij gewend is. Andersom zullen de cultuurmakers die in dat project betrokken zijn, zich moeten instellen op het samenwerken met de ontwikkelaar. Dat kan enorme synergie opleveren, maar het is wel belangrijk ook in deze fase naar elkaar te blijven luisteren. Dan kunnen er prachtige dingen ontstaan.

Steeds meer blijkt in de praktijk de toegevoegde waarde van een zogenaamde kwartiermaker: niet iemand die ergens over adviseert, maar die daadwerkelijk in de praktijk handen en voeten geeft aan een opgave. Dat geldt bijvoorbeeld voor de ontwikkeling van de NYMA makersplaats in Nijmegen en voor de ontwikkeling van de Tramkade in Den Bosch.

VASIM-complex, NYMA-locatie (Nijmegen)

Hotspot voor 150 creatieve makers

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

Toen aan de herontwikkeling van dit terrein werd begonnen is de ambitie geformuleerd hier een culturele hotspot te creëren en is gezocht naar een manier waarop de pioniers een rol zouden kunnen krijgen in de situatie na herontwikkeling.

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

In dat proces werkten 4 partijen samen: de gemeente als initiator en eigenaar van de locatie, een ondernemers-coöperatie als vertegenwoordiger van beoogde gebruikers en Lingotto (met Klok-groep) als ontwikkelaar en realisator. Om tussen die partijen een samenwerking te organiseren op basis van het bijzondere vertrekpunt, is er voor gekozen om als vierde partij een kwartiermaker in te schakelen.

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

 nymamakersplaats.nl

Exploitatie

Hoe zorg je dat het ook zo wordt als je hoopt? Ook daarbij is betrokkenheid van alle partijen nodig. Er zijn voorbeelden van plekken met gunstige condities voor creatieve makers, waar een verhuurder dan toch partijen in zet die alsnog een hoge huur betalen. Dan schiet je je doel voorbij.

Strengere contracten kunnen dit deels voorkomen, maar effectiever is een stevig en gezamenlijk commitment in de beginfase. Wanneer de bedoeling van het project door alle partijen gedragen wordt, is de kans groter dat deze ook daadwerkelijk wordt nageleefd.

Daarnaast wil je ook dat creatieve ondernemers, kunstenaars of ambachtslieden een succesvolle exploitatie kunnen realiseren. De gemeente kan hier een rol bij spelen, door condities te scheppen die de partijen in staat stellen dit te doen. Ook zulke zaken kun je het beste bespreken in de beginfase van het project, in het vroegste stadium van ontwikkeling.

Strijp R (Eindhoven)

Van fabrieksterrein naar financieel succesvol cultuurgebied

Strijp R is een voormalig Philips-fabrieksterrein, waar vroeger beeldbuizen werden geproduceerd. In de periode 2011-2022 is het getransformeerd tot een creatieve, multifunctionele stadswijk waar wonen, werken en cultuur samenkomen. Het is het resultaat van samenwerking tussen vastgoedpartijen, de gemeente en de creatieve gemeenschap.

Er zijn ruim 500 woningen, maar ook ateliers, woon-werkunits en restaurants. Ontwerper Piet Hein Eek heeft er zijn werkplaats, showroom en hotel gevestigd. De industrieel-historische architectuur, met bruggen, hallen en leidingschachten is behouden gebleven, wat bijdraagt aan de industriële sfeer.

De combinatie van ambacht, design en wonen heeft Strijp R niet alleen tot een broedplaats voor innovatieve makers en kenniswerkers gemaakt, maar ook een sterke economische impuls gegeven. Het heeft geleid tot stijgende vastgoedprijzen, een toename van vraag naar commerciële en residentiële ruimte, en een aantoonbare positieve demografische ontwikkeling in de wijk.

🌐 amvest.nl/projecten/strijp-r

🌐 strijpr.nl



Monitoren

Veel impact, en ook diverse financiële opbrengsten, ontstaan op de langere termijn. Voordat een cultuurcentrum nieuwe levendigheid brengt in een centrum, gaan er vaak meerdere jaren voorbij. Stijging van vastgoedprijzen, demografische ontwikkelingen; het duurt langere tijd.

Door dat te monitoren en die resultaten te delen, ontstaat ook commitment voor volgende projecten. Een project is dus niet af wanneer het pand gereed is. Dan begint het pas.

7. Aan de slag

Verrijking van steden met diversiteit, innovatie en verbinding

Kunst, cultuur en ambachten hebben grote waarde voor centrumgebieden. Ze brengen niet alleen levendigheid en verbeeldingskracht, maar versterken ook de economische en sociale fundamenteën van een wijk of binnenstad. Creatieve functies verhogen de vastgoedwaarde, trekken nieuw publiek aan voor de gevestigde retail en horeca, verbeteren de sociale veiligheid en dragen aantoonbaar bij aan cohesie, diversiteit en het welbevinden van bewoners en bezoekers.

Het structureel opnemen van kunst, cultuur en ambachten in een centrum vraagt wel om visie, lef én de bereidheid om goed naar elkaar te luisteren.

Dat start met een gedeeld verlangen. Vervolgens ga je samen op zoek naar ideeën, bouw je een value case, zoek je naar creatieve financiële oplossingen en maak je een goed plan voor de lange termijn. De gemeente kan daarbij een regisserende rol vervullen, maar uiteindelijk is het succes afhankelijk van samenwerking tussen alle betrokkenen: overheden, vastgoedeigenaren, retailondernemers, horeca, cultuurmakers, ambachtslieden, investeerders én bewoners. Wanneer deze partijen elkaar weten te vinden, ontstaat een krachtig netwerk dat een centrumgebied duurzaam kan versterken.

We hopen dat deze publicatie je inspiratie en handvatten geeft om daarmee aan de slag te gaan.

Laat van je horen

Ben je zelf bezig met een initiatief op het gebied van kunst en cultuur in een centrumgebied? Laat het ons weten, we leren graag van inspirerende voorbeelden.

Doe mee!

Wil je meedenken, reageren of bijdragen aan deze zoektocht?

Volg de ontwikkelingen via dnws.nl/de-moderne-agra of sluit je aan bij de werkgroep De Moderne Agora.

Voorbeelden

De voorbeelden uit deze publicatie (inclusief links), en meer voorbeelden vind je op:

dnws.nl/de-moderne-agra

Meer lezen?

Bronnen die gebruikt zijn voor deze publicatie en andere literatuur die je kan inspireren:

Je vindt alle links ook op dnws.nl/de-moderne-agra

- De moderne agora – 2024 - DNWS (gratis download)
- Atlas voor gemeenten 2011 - De waarde van cultuur voor de stad
- De aantrekkelijke stad – 2017 - Gerard Marlet
- Atlas voor gemeenten 2024 - Gerard Marlet
- Wat is een atelier waard – 2020 – Rebel onderzoeksbureau
- Hart Hoofd Handen in 4 stappen naar cultuurgedreven ontwikkelingen – 2024 – Rinske Brand
- Klein beginnen – 2025 - Jurian Strik
- Gebiedsontwikkeling.nu – onafhankelijk platform voor kennis, nieuws en debat
- De City Deal Dynamische Binnensteden (CDDDB) is een tijdelijk platform van 10 steden, 4 ministeries en 3 kennisinstellingen met als doel om kennis te ontsluiten en aanpakken te ontwikkelen voor noodzakelijke transformaties van vastgoed in binnensteden. Bij deze publicatie hebben we gebruik gemaakt van de volgende verkenningen die in opdracht van deze City Deal zijn uitgevoerd.

- **Sturen met Stenen**, Avans Hogeschool (Ingrid Jansen, Tom Kretschman), aug 2025.
Verkenning van de rol van de gemeente als eigenaar van vastgoed, doorvertaald naar vormen van uitwerking in de praktijk.
- **Future Proof Places**, Turf&Co en Brand The Urban Agency en RuimteVerhaal, 2024.
Voorbeelden van de wijze waarop je op basis van het dna van een locatie kunt sturen op samenwerking tussen stakeholders voor het creëren van waarde.
- **Maatschappelijke waarde transformatie van binnensteden**, Decisio, juli 2025.
Een verkenning van de wijze waarop niet-monetaire waarden een rol kunnen krijgen bij de ontwikkeling en beoordeling van transformaties in binnensteden.
- **De Dynamische Binnenstad**; van neergang naar opkomst, Rebel, zomer 2025. Nut en noodzaak van een bovenstedelijk binnenstadsfonds om investeringen met publieke doelen mogelijk te maken met voorbeelden en werking.
- **Vastgoed vertaald**, Studio Ost (Kristel van Dam) en Hogeschool Fontys, 2025. Inzicht in de kenmerken en handelwijze van uiteenlopende typen eigenaren van vastgoed, als opstapje naar betekenisvolle gesprekken en vruchtbare samenwerking.

Bakker

Biologisch



Platform De Nieuwe Winkelstraat
Arnhemse Bovenweg 100 | 3708 AG Zeist
088 973 06 11 | info@dnws.nl | dnws.nl

DNWS