VERBINDING ALS SLEUTEL TOT BINNENSTEDELIJKE KWALITEIT

Een verkennend onderzoek naar de potentiële meerwaarde van retail en cultuur bij de ontwikkeling van toekomstbestendige winkelgebieden

Paul Rutten, Ruben Logjes, Melanie Domeni, Nadja van der Weide



SIA
Hogeschool van Amsterdam
HOGESCHOOL ROTTERDAM

VERBINDING ALS SLEUTEL TOT BINNENSTEDELIJKE KWALITEIT

INHOUD

6
Inleiding

10
De uitdaging

Retail, cultuur en de kwaliteit van de binnenstad

Op weg naar 'samenheid' in de binnenstadsbeleving – Paul Rutten en Melanie Domeni

16
Methodologie

Het perspectief van de ontwerpende onderzoeker

Servicedesign als verbindende aanpak in stedelijke kernen – Ruben Logjes

24
Casus Hart van Zuid

'Hoor, hier bonkt het nieuwe hart van Rotterdam'

Het belang van waardenoriëntatie bij stedelijke ontwikkeling – Melanie Domeni en Paul Rutten

40
Casus Osdorpplein, Amsterdam

'Een 'place to be' creëer je niet alleen'

Op weg naar een samenwerkingssynergie – Nadja van der Weide

50
Besluit

52
Bijlagen

Stakeholder Map Primair
Stakeholder Map Relaties
Value Framework Retail & Cultuur
Value Flow Model relaties
Value Flow Model waarden

64
Over de auteurs

67
Colofon

INLEIDING

Verbinding als sleutel tot binnenstedelijke kwaliteit

De toekomst van retail is nauw verknoopt met die van binnensteden. Niet alleen het winkelbedrijf verandert, ook de binnenstad transformeert. Enerzijds ervaart de binnenstedelijke retail actuele sociale en technologische veranderingen aan den lijve. Anderzijds geven retailers – van mkb tot grootbedrijf – mede vorm aan de binnenstad. Dat gaat eveneens op voor de cultuursector en hun programmering, in het bijzonder zij die vereisen dat een publiek zich ter plekke verzamelt. Voorbeelden daarvan zijn theaters, musea, galeries, bibliotheken of instellingen voor cultuureducatie. Die geven door hun presentie mede vorm en identiteit aan de binnenstad. Net als voor de retail verandert de rol en betekenis van cultuur in de urbane context onder invloed van vergelijkbare sociale en technologische (digitaliserings)veranderingen.

Het ligt niet voor de hand dat deze twee vakgebieden elkaar automatisch vinden of zelfs kunnen ondersteunen. Maar zij zijn beiden tegelijkertijd actor in het proces van verandering. Met het huidige toekomstperspectief is de aanwezigheid van zowel retail als cultuur geen vanzelfsprekendheid; één van de redenen waarom we juist kiezen voor het onderzoeken van de synergie tussen cultuur en retail in tegenstelling tot andere sectoren. Een belangrijke vraag (en uitdaging) is hoe retail en cultuur met elkaar kunnen samenwerken in de binnenstedelijke context opdat hun positie wordt versterkt en verzekerd, en ook hoe ze daarmee kunnen bijdragen aan de kwaliteit van de binnenstadsbeleving.

Deze publicatie verschaft inzicht in het complexe veld van retail, cultuur en stedelijke ontwikkeling en geeft tal van aanknopingspunten voor de wijze waarop beide sectoren in samenwerking met elkaar en met andere stakeholders kunnen werken aan een kwalitatief hoogwaardige binnenstadsbeleving. De essays in deze uitgave zijn het resultaat van een samenwerking van maatschappelijke partners, servicedesignbureaus en onderzoekers verbonden aan de Hogeschool van Amsterdam en de Hogeschool Rotterdam. De titel waaronder het werk dat tot deze publicatie leidde is verricht, luidt: Designing the place to be together. Dit motto is allereerst een variant



op de veelgehoorde innovatieopdracht aan de retailsector om de ontwikkeling in gang te zetten van places to buy naar places to be. Dat is een uitdagende en tegelijkertijd moeilijke opdracht, waar zowel retail en cultuur hulp bij kunnen gebruiken.

In het onderzoek is nagegaan wat daarbij de rol van servicedesigners kan zijn en hoe die in de context van deze opgave, kan worden ingevuld. Zij vormen een ander slag creatieve ontwerpers dan architecten en stedelijke ontwikkelaars die in het bijzonder gaan over de harde kant van het urbane leven: de stenen van de stad. Servicedesigners ontwerpen en creëren ervaringen of samenheid, de Nederlandse vertaling van togetherness. Onze vaststelling in dit onderzoek is dat de aandacht voor de stenen van de stad het belang van het ontwerpen van samenheid overschaduwt, al is het zeker waar dat ook architecten en stadsontwikkelaars het menselijk en sociale aspect in hun ontwerpen laten meewegen. Het is echter niet te veel gezegd dat in de belangenstrijd tussen projectontwikkeling en vastgoedbeleid en -politiek vaak andere waarden dan sociale de overhand hebben. Deze publicatie is impliciet en soms ook expliciet een pleidooi voor een prominentere rol van sociale waarden bij de vormgeving van binnensteden, onder andere door de sectoren cultuur en retail.

In de verschillende essays die hierna volgen speelt het voornoemde concept waarde een belangrijke rol. Het gaat om de vraag welke waarden belangrijk zijn

voor binnenstedelijke ontwikkeling en hoe retail en cultuur door het bevorderen daarvan kunnen bijdragen aan binnenstedelijke kwaliteit. Daarnaast is er in deze publicatie veel aandacht voor de wijze waarop stakeholders te werk kunnen gaan bij het vormgeven van plekken waar mensen samenkomen, waar sociale verbanden worden gesmeed, waar stedelijke identiteit vorm krijgt. Daarvoor is een ontwerpende aanpak nodig.

Het eerste essay Retail, cultuur en de kwaliteit van de binnenstad is een uitwerking van de uitdaging die in deze inleiding is aangestipt. Het geeft een schets van het maatschappelijke veld waarbinnen die vorm moet krijgen en identificeert de belangrijkste processen en stakeholders.

De tweede bijdrage Het perspectief van de ontwerpende onderzoeker zet alle ontwerpmethodieken die in het project zijn gebruikt op een rij en schetst hoe ze van waarde kunnen zijn bij het ontwerpen voor actuele stedelijke uitdagingen. Servicedesign kan de verbindende aanpak zijn voor ontwerp en ontwikkeling van stedelijke kernen.

Het derde essay ‘Hoor, hier bonkt het nieuwe hart van Rotterdam’ staat stil bij de Rotterdamse casus Hart van Zuid en laat zien op welke wijze betrokken stakeholders komen tot een set van waarden die zouden moeten gelden voor de (verdere) ontwikkeling van dat deel van de stad, met een cruciale rol voor cultuur en retail.

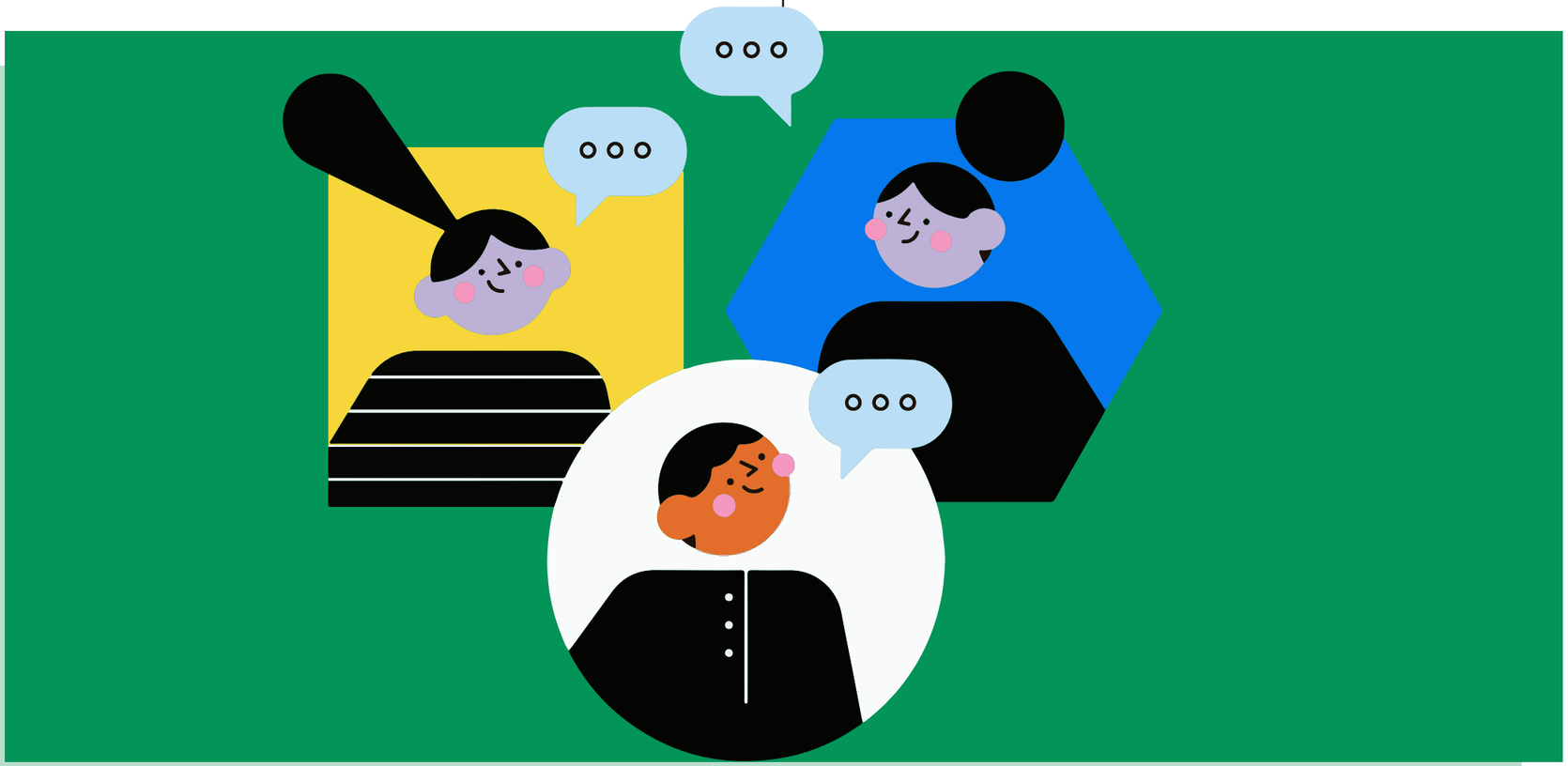
Tenslotte laat de vierde bijdrage ‘Een ‘place to be’ creëer je niet alleen’ aan de hand van de Amsterdamse casus Osdorpplein zien hoe er gewerkt kan worden aan samenwerkingssynergie en geeft deze onder meer aan dat het vormgeven en organiseren van verbinding daarin cruciaal is.

Elke bijdrage wordt afgesloten met een onderdeel ‘Aanbevolen aanpak’ waarin de auteurs suggesties aandragen voor vervolgactie.

De onderzoekers van de Hogeschool van Amsterdam en de Hogeschool Rotterdam danken de verschillende partners die met hun tijd, energie en inhoudelijke inbreng hebben bijgedragen aan dit exploratief onderzoeksproject bijzonder hartelijk. Hun logo’s zijn in het colofon van deze publicatie opgenomen. Voornoemde dank geldt eveneens Regieorgaan SIA (Stichting Innovatie Alliantie) dat, als onderdeel van de zogenoemde KIEM-regeling, dit onderzoek heeft ondersteund en mogelijk gemaakt. Behalve de auteurs die hebben bijgedragen aan deze publicatie hebben ook andere onderzoekers een rol van belang gespeeld in het onderliggende onderzoek: Bodil Liesdek, Maud van de Msselaar, Roos Verleg en Pearl Fritsche.

De resultaten van de verkenningen die hier worden gepresenteerd, vormen in de ogen van de betrokken onderzoekers en auteurs belangrijke input, zowel voor de actuele discussies over de toekomst van stedelijkheid in Nederland als voor de onderzoeksagenda op het terrein van stedelijkheid.





DE UITDAGING

Retail, cultuur en de kwaliteit van de binnenstad[1]

Op weg naar 'samenheid' in de binnenstadsbeleving

Paul Rutten en Melanie Domeni [2]

Op het congres 'Welkom in de Nieuwe Binnenstad' van Platform De Nieuwe Winkelstraat (DNWS) gaf de Leidse cultuurmakelaar en dirigent Guido Marchena aan dat de cultuursector een belangrijke bijdrage kan leveren aan binnenstedelijke ontwikkeling. Ook Olaf Zwijnenburg, sectormanager Retail en Groothandel bij Rabobank, verwees in een van zijn blogs naar cultuur als belangrijke partner van de retail in de transformatie van binnensteden.

Beide observaties passen in het gesprek over de toekomst van de binnenstedelijke retail en de uitdaging om de binnenstad van de toekomst vorm te geven. Het debat gaat onder meer over de partijen die daarbij van belang zijn en hun belangen en verantwoordelijkheden. Dat kunst en cultuur daarin, naast de retail, een prominente rol toevallen, staat niet ter discussie. Voor zowel cultuur als retail geldt echter dat zij hun rol en maatschappelijke betekenis moeten herijken. De opkomst van digitale communicatie, online media en e-commerce hebben daar aanleiding toe gegeven. De afgelopen jaren heeft de coronapandemie beide sectoren bovendien uitzonderlijk hard geraakt. De vraag luidt dan ook: hoe nu verder?

Sociale interactie

De retail en grote delen van de cultuursector zijn afhankelijk van sociale interactie. Dat is zowel onder invloed van digitalisering als corona veranderd en onder druk komen te staan. De stadsbrede vraag die nu geldt is 'hoe kan sociale interactie in de binnenstad van de toekomst eruitzien en hoe kunnen zowel de retail als de cultuur daar vorm aan geven en van profiteren?' Ook is het van belang vast te stellen wie daar allemaal bij betrokken moeten en kunnen zijn. De Hogeschool van Amsterdam en de Hogeschool Rotterdam zijn in een verkennend onderzoek nagegaan wat de rol van retail en cultuur bij het vormgeven van de binnenstad is en kan zijn. Denk ook aan de sociale interactie en de ervaringen van bezoekers. Het onderzoek met de titel Designing the place to be together moet antwoord geven op de vraag hoe de beoogde rol van de cultuursector in samenwerking met de retail, elk vanuit hun eigen specifieke kracht, vorm kan krijgen en meerwaarde kan bieden.

→

[1] *Met dank aan Maud van den Mosselaar*

[2] *Deze bijdrage verscheen eerder als blog op de website van Platform De Nieuwe Winkelstraat.*

Retail, cultuur en de kwaliteit van de binnenstad

Het perspectief van de ontwerpende onderzoeker

In het onderzoek is gekozen voor het perspectief van de ontwerpende onderzoeker. Een stad die stoelt op de fundamenten van bijvoorbeeld retail en cultuur vraagt om een basis van uitgangspunten en principes, om maatschappelijke waarden die burgers dienen. Die moeten passen bij de identiteit en de historie van de stad en bij datgene wat burgers, bewoners, maatschappelijke organisaties en bedrijvigheid, samen met de overheid, in een stad beweegt.

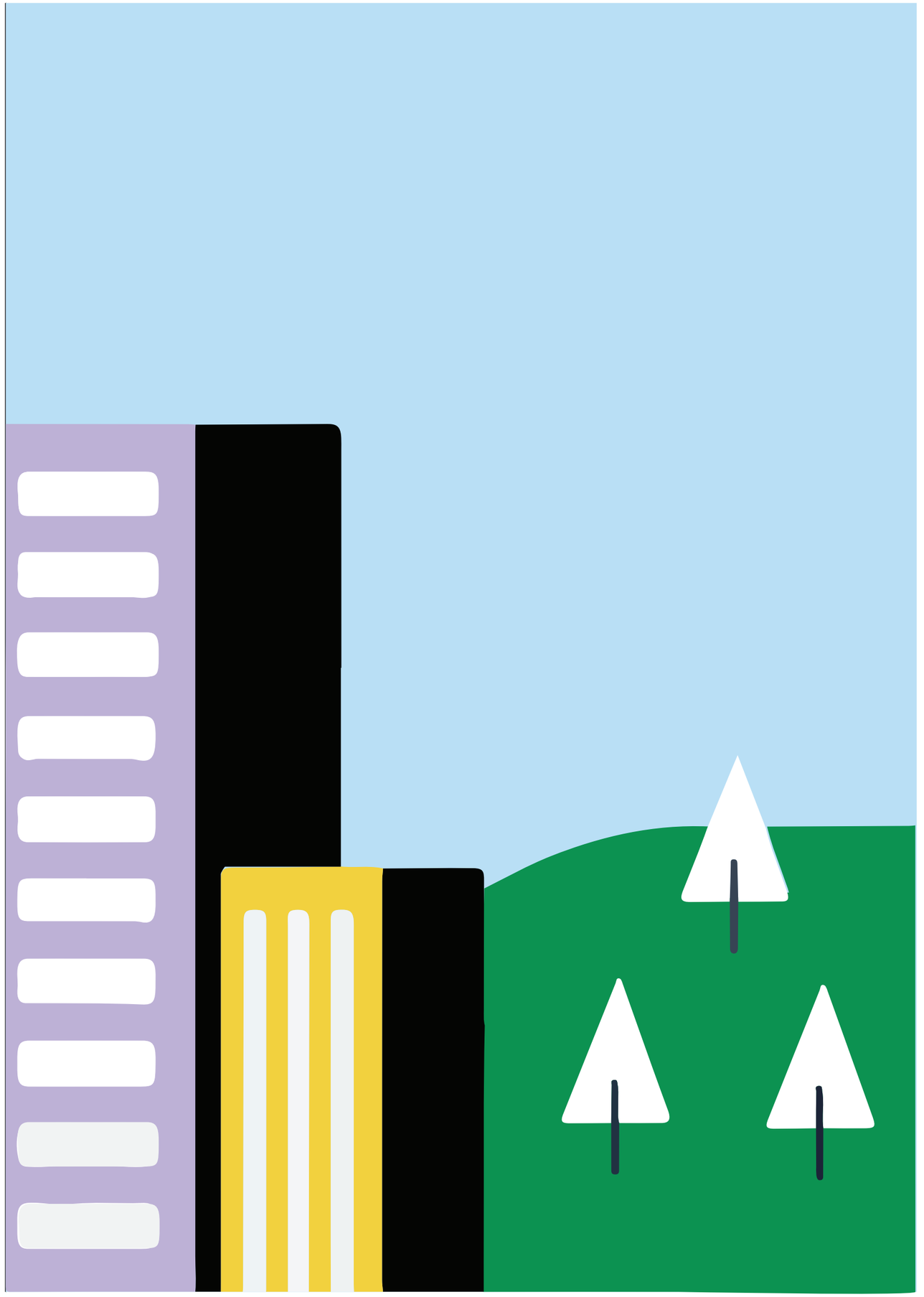
De vormgeving van de stad moet daarbij aansluiten. In de actuele discussie over de toekomst van de binnenstad blijft dit aspect te vaak onderbelicht. De Engelse socioloog Richard Sennett[3] maakt in zijn recente boek 'Stadsleven' een onderscheid tussen de ville en de cité. De ville verwijst naar de stad als fysieke structuur, naar gebouwen, open ruimtes, wegen, bus- en trambanen enzovoorts. De cité is de stad waarin wordt geleefd, waar mensen elkaar ontmoeten, waar ze van cultuur genieten en hun boodschappen doen. Dus alles waardoor de stad tot bloei komt en smoel en karakter krijgt. De ville moet de cité mogelijk maken, de ruimte om levenskwaliteit tot stand te brengen, niet andersom. Te vaak ligt bij stedelijke (her)ontwikkeling het primaat bij de stenen en in het verlengde daarvan, het economisch rendement. Terwijl de beleving van de binnenstad en de kwaliteit ervan voorop moeten staan.

De geleefde stad

Stedelijke ontwikkelaars zijn belangrijk in de vormgeving van de fysieke stad, in de meeste gevallen voor de herontwikkeling en een enkele keer voor een volledig nieuwe stadswijk. Het ontwikkelen van iconische gebouwen, zoals recent het Depot Boijmans Van Beuningen, komt vaak op hun conto. Servicedesigners kunnen bijdragen aan de vitaliteit van het stedelijk leven. Zij kunnen ideeën en concepten ontwikkelen, waardoor een vibe ontstaat. Of ze kunnen identiteitsbepalende evenementen ontwerpen en tijdelijke of blijvende inhoudelijke interventies in de openbare ruimte voorstellen. Ze doen dat vaak door de stakeholders in de stad aan tafel te krijgen, het gesprek vorm te geven en de dialoog te bevorderen. Daarmee kan de beoogde ervaringskwaliteit van de stad worden vergroot. Niet om de mensen voor te schrijven wat ze moeten doen of hoe ze zich moeten bewegen, maar vooral om de geleefde stad mogelijk en attractief te maken, in gesprek met hen die haar bevolken. Servicedesigners stellen de kwaliteit van de ervaring voorop. Die is niet alleen maatschappelijk, maar ook economisch belangrijk. Immers hoe ervaringsrijker een binnenstad is, des te beter zijn de economische mogelijkheden voor retail- en cultuurorganisaties om de stad te gebruiken als platform voor hun bedrijvigheid.

→

[3] *Richard Sennett (2018). Stadsleven. Een visie op de Metropool van de toekomst. Amsterdam: Meulenhoff*



Retail, cultuur en de kwaliteit van de binnenstad

Een aantrekkelijk aanbod

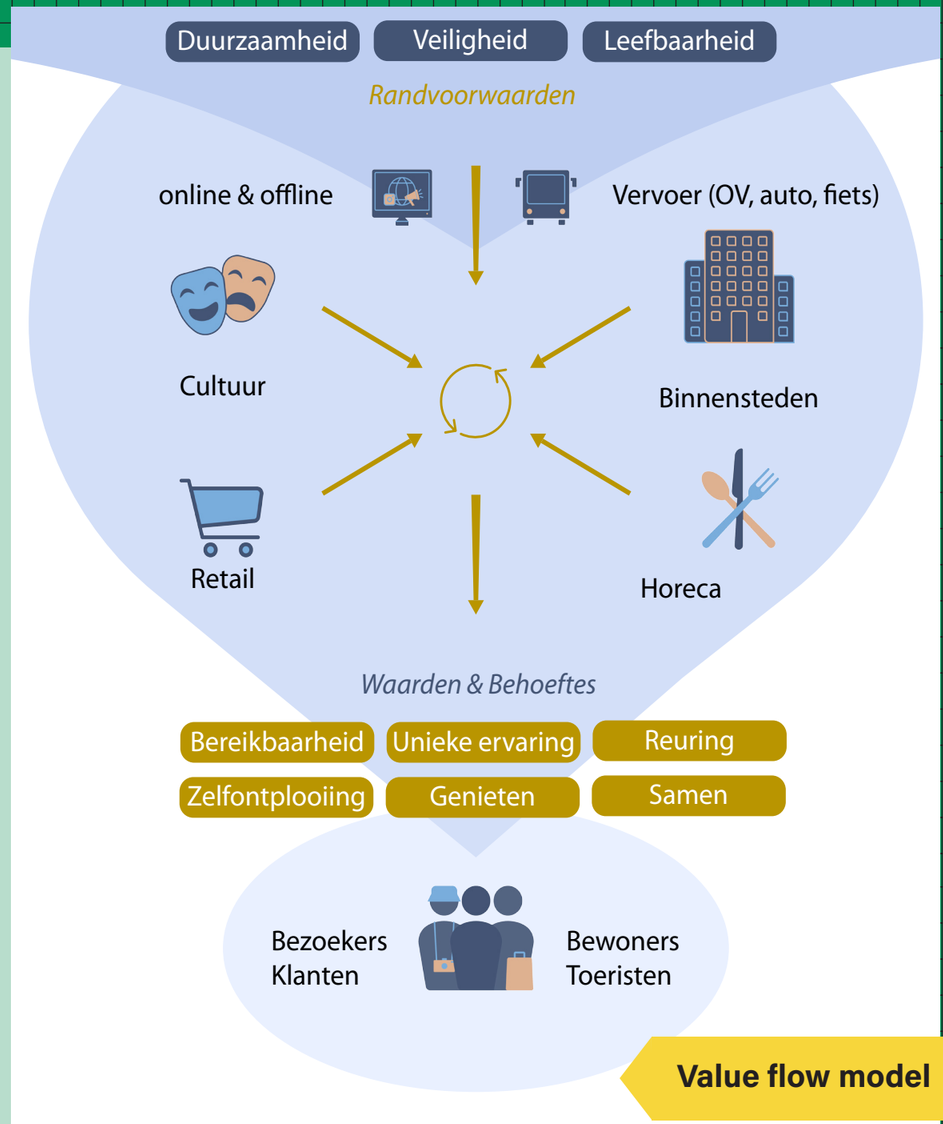
In bijgaande schematische voorstelling hebben we vastgelegd op welke wijze retail en cultuur met elkaar en andere stakeholders kunnen werken aan de ontwikkeling van de binnenstedelijke kwaliteit. Het uiteindelijke doel is een aantrekkelijk aanbod voor bewoners, bezoekers, klanten en toeristen. Door te spreken met tal van stakeholders hebben we een mix van waarden en behoeftes vastgesteld die voor hen van belang zijn. Van zelfontplooiing tot reuring en van uniciteit tot wat wel samenheid wordt genoemd, de Nederlandse vertaling van togetherness. De partijen die daarin een cruciale rol spelen, zijn naast retail- en cultuurorganisaties, de horecasector en wat we hier binnensteden noemen. Hiertoe rekenen we zowel de fysieke stad, de gebouwen, de pleinen en de infrastructuur als de partijen die daarvoor verantwoordelijk zijn, waaronder de lokale overheid en de vastgoedsector.

Duurzaam, veilig en leefbaar

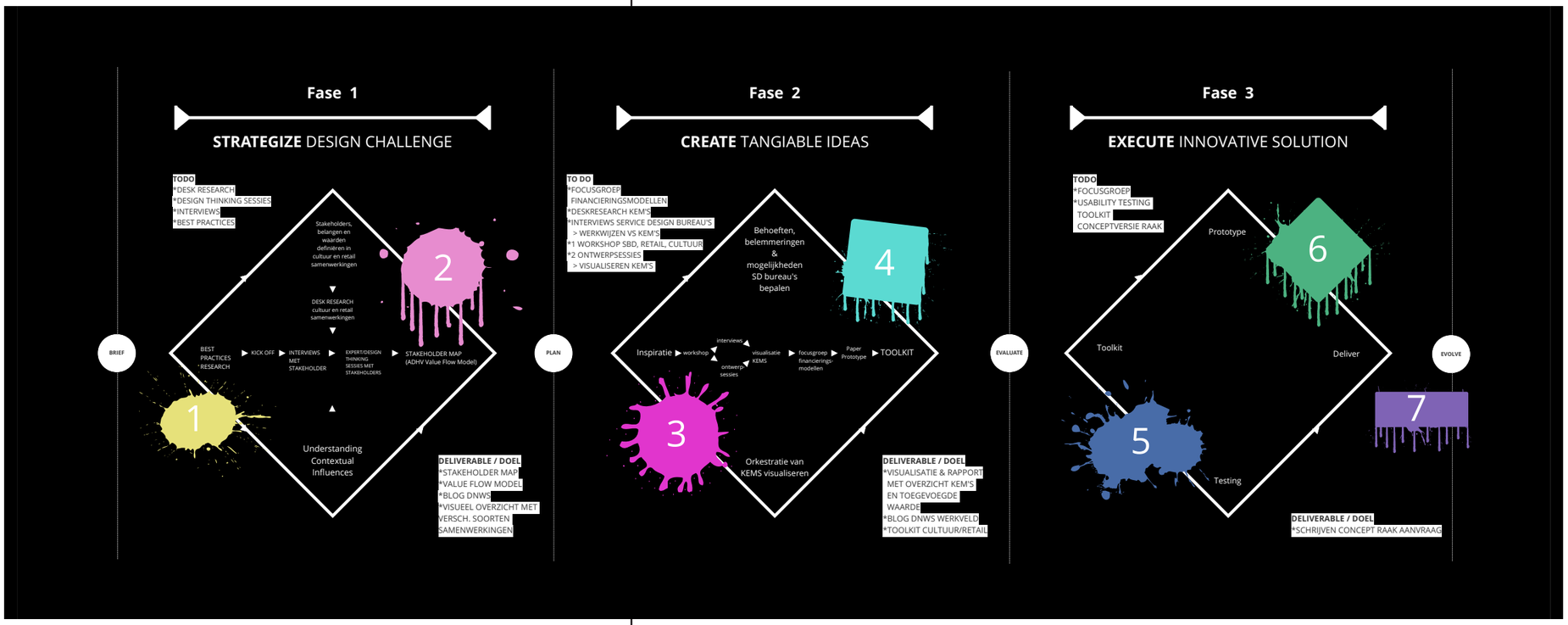
Daarbij geldt dat een productieve samenwerking slechts kan slagen wanneer de stad duurzaam, veilig en leefbaar is. Dat is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle stakeholders. Wanneer niet aan die eisen wordt voldaan, zijn andere inspanningen nutteloos. Verder stellen we op basis van ons onderzoek vast dat de stad waarin de verschillende stakeholders, cultuur en retail in het bijzonder, zorgen voor een aantrekkelijk aanbod, optimaal toegankelijk moet zijn. Dat geldt zowel virtueel als fysiek (online en offline). Daarbij spelen, in het bijzonder voor wat de fysieke toegang tot de stad betreft, de randvoorwaarden duurzaam, veilig en leefbaar een belangrijke rol. Binnen dit speelveld kan een betere benutting van de synergie tussen cultuur en retail vorm krijgen en moet de binnenstadsdialoog worden gevoerd op basis van een goed begrip van de verschillen tussen aard en missie van zowel retail als cultuur.

Aanbevolen aanpak

- Stel vast hoe sociale interactie in de binnenstad in de toekomst eruitziet en welke ervaringen voor bezoekers cruciaal zijn.
- Maak de kwaliteit van binnenstadsbeleving leidend in stedelijke herontwikkeling en laat economisch rendement van individuele stakeholders daarop volgen.
- Ga na hoe retail en cultuur gezamenlijk vorm kunnen geven aan maatschappelijke waarden die voor burgers belangrijk zijn, zoals zelfontplooiing, unieke ervaring en samenheid, en maak die leidend voor de toekomstige binnenstad.
- Ga na welke andere partijen, naast retail en cultuur, daarin belangrijk zijn en betrek ze in het proces.
- Neem servicedesigners in de arm om de vitaliteit van het stedelijk leven verder te ontwikkelen.
- Hanteer duurzaam, veilig en leefbaar daarbij als basiswaarden.
- Zorg dat binnensteden optimaal ontsloten en toegankelijk zijn, zowel virtueel als fysiek (online en offline).



Figuur 1



Figuur 2 Triple Diamond , specifiek bepaald voor dit onderzoek

METHODOLOGIE

Het perspectief van de ontwerpende onderzoeker

Servicedesign als verbindende aanpak in stedelijke kernen

Ruben Logjes

De (her)ontwikkeling van stedelijke kernen is gebaat bij een ontwerpaanpak, juist voor het creëren van de basisstructuur en de voorwaarden voor een productief en goed werkend ecosysteem. Deze bijdrage geeft de uitkomsten van een eerste verkenning van methodieken en schetst een aantal voorbeelden.

Samenwerking in stedelijke kernen is een multidisciplinair traject waarbij je het liefst alle deelnemende partijen of stakeholders optimaal wilt betrekken. Je kunt dit 'duurzaam' noemen of 'inclusief', maar het is bovenal een lastig proces. Kijkend naar dit vraagstuk vanuit het perspectief van een ontwerper zijn er altijd aanknopingspunten en ingangen te vinden om grip te krijgen op de materie. Als basis hebben we hiervoor de 'Triple Diamond'[4] gebruikt. Dit raamwerk geeft het verband weer tussen de methodes die tijdens het proces zijn gebruikt en beschrijft hoe deze elkaar opvolgen en versterken.

What's in a name?

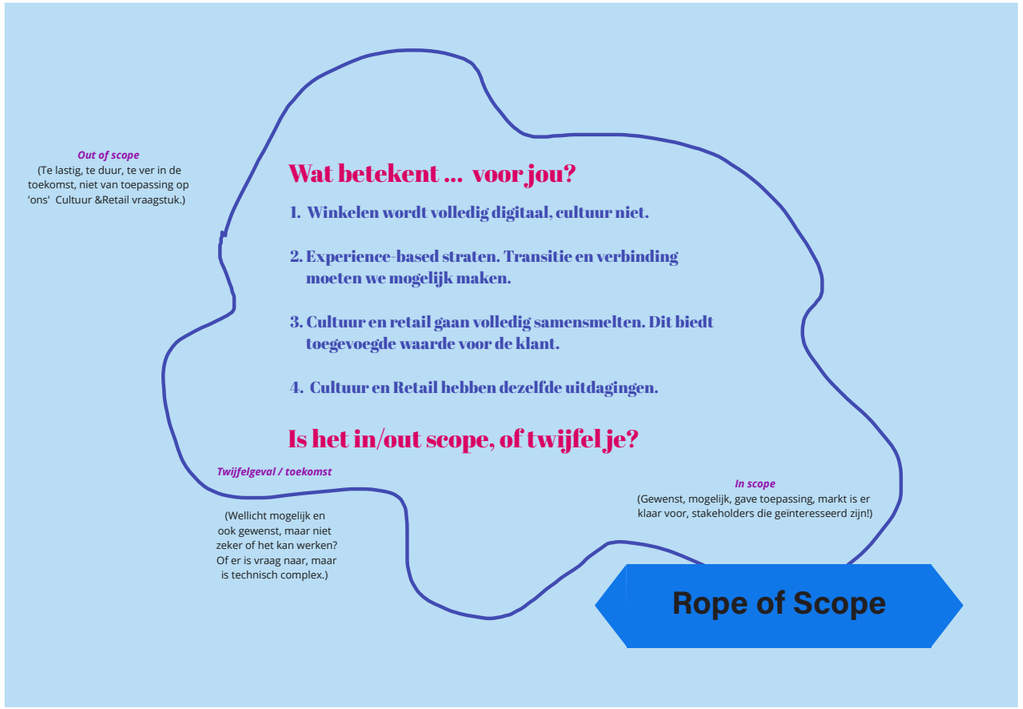
Tijdens ons onderzoek Designing the place to be together hebben we bestaande en nieuwe state-of-the-art methodes gebruikt. Er is een verscheidenheid aan creatieve methodes, stuk voor stuk dragen ze welklinkende namen. Denk aan bekende methodes als 'Design Thinking' en 'Service Design'. Of aan de relatief nieuwe sleutelmethodologieën of KEM's[5] (Key Enabling Methodologies) en Systemic Design[6] methodes waarmee complexe vraagstukken op een holistische manier kunnen worden benaderd. Om terminologische verwarring te voorkomen, is het handiger om vanuit praktische toepassingen en voorbeelden te onderbouwen wat de kracht is van al die methodes, wie deze het beste kunnen uitvoeren, wat de meerwaarde is om op deze manier tegen een situatie aan te kijken en wat ermee valt te 'winnen'. Als ontwerpende onderzoeker start je na een duidelijke kadering met experimenteren. In de volgende paragrafen nemen we de lezer mee vanuit de probleemstelling om vervolgens met aannames en onderzoek dieper te graven naar de behoeftes.

→

[4] *https://pdfs.semanticscholar.org/cdf2/3133ec2bb071646dd34cfe038504edc681cd.pdf*

[5] *Alonso M., Brouwer M., Hekkert P., Hummels C., Kraal J., Krul K., Ludden G., Horst T., Rindertsma L., Rutten P., Tromp N. (2020) Sleutelmethodologieën (KEM's) voor missiegedreven innovatie.*

[6] *Donella H. Meadows (2008). Thinking in Systems*



Figuur 3 Tijdens deze sessie werd gezamenlijk bepaald wat wél en niét belangrijk was.

Ecosysteem

Je kunt het stedelijke gebied zien als een complex ecosysteem waarbinnen je de interactie van actoren zult moeten begrijpen als je wilt gaan innoveren. Door te inventariseren wat er speelt bij allerlei stakeholders kun je bepalen welke richting het meest vruchtbaar zal zijn. Je wilt immers niet dat je oplossing een 'quick fix' is, maar langdurig meegaat. Binnen ecosystemen bestaan zogenoemde kantelpunten waarmee nieuwe ontwikkelingen de plek kunnen innemen van huidige structuren[7]. Daar is de ruimte die benut kan worden voor verandering. In interviews met ervaren servicedesigners kwam naar voren dat binnen bedrijven, overheidsinstellingen en organisaties in het algemeen op een bepaalde manier verzet[8] is tegen verandering, meestal voortkomend uit onwetendheid. Het ligt vaak niet aan het ontbreken van wil, kwaliteiten, kennis of een visie, maar aan een gebrek aan ondersteuning of een bepaalde mindset om bij ontwikkelingen in de huidige maatschappij aansluiting te vinden. Dit proces van bewustwording hebben we ondersteund met creatieve methodes om behoeftes boven water te krijgen.

Rope of Scope, Card-sorting en Toekomstscenario's

De start van het onderzoek begon met alle stakeholders samen in één ruimte. Na een eerste kennismaking werd iedereen uitgenodigd om in stilte te reageren op een aantal stellingen over de vraag wat wel of niet tot het probleemgebied van het onderzoek behoort. Dit was de start van de 'Rope of Scope'. Aansluitend werd in groepen gediscussieerd wat 'in en uit scope' was om ieders behoeften te begrijpen. Deze methode heeft een sterk verbindend effect, op een speelse manier, met praktische inzichten als resultaat. De conclusies van dit gedeelte dienden als inspiratie voor de eerste co-creatiesessie. In de eerste fases van het onderzoek, met name wanneer meerdere stakeholders be-



Figuur 4 Toekomstscenario visualiseren, waarbij deelnemers hun ideale (mid)dag bij het Osdorpplein visualiseren middels collages

trokken zijn, is het belangrijk om motieven en drijfveren van deelnemers die ze er bewust of onbewust op nahouden, naar boven te krijgen. Direct mensen bevragen werkt vaak minder goed, omdat ze snel gaan redeneren en analyseren; je wilt hun 'pure' reacties vastleggen, de onuitgesproken wensen. Card-sorting[9] en Toekomstscenario's[10] als creatieve methodes toepassen was in ons geval een goede match voor het ophalen van die drijfveren en motieven. Hiermee konden we een eerste stap zetten richting het valideren van grove aannames en ons proces verder aanscherpen qua richting van het onderzoek voor de daaropvolgende co-creatiesessies.

Koppeling inzichten

De inzichten uit de kick-off en eerste co-creatiesessie hebben ons geholpen om de richting voor de volgende co-creatiesessies uit te stippelen (zie de Hoofdstukken 3 & 4, Casus Hart van Zuid & Osdorpplein-hierna), de design thinking-sessie met servicedesign te bepalen en om schematische overzichten als Stakeholdermaps en het Value flow-model[11] (zie hoofdstuk 1 hiervoor) te bepalen en later te valideren. De korte versie van de inzichten hebben we vertaald in onderstaande beknopte visuele impressie, waaraan ook al in het vorige hoofdstuk is gerefereerd, met hierin de belangrijkste randvoorwaarden en behoeftes binnen stedelijke gebieden.

→

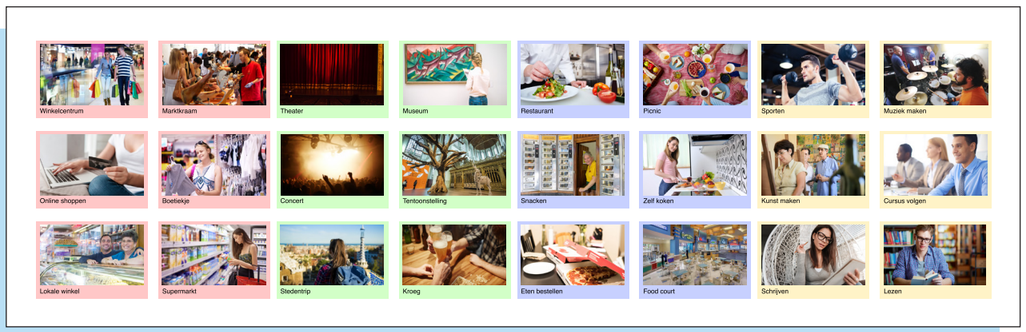
[7] *The multi-level perspective (MLP) – Rip, A.; Kemp, R. (1998) Technological change. In Human Choice and Climate Change.*

[8] *Henk Oosterling (2020). Verzet in ecopanische tijden*

[9] *https://www.designkit.org/methods/card-sort*

[10] *https://servicedesigntools.org/tools/tomorrows-narratives*

[11] *https://www.tue-lighthouse.nl/Images/Propositions/20161003%20Value%20models.pdf*



Figuur 5 Card-sorting, thema-kaarten die op volgorde gelegd en toegelicht worden door de deelnemers om de discussie te stimuleren

Duurzaamheid, veiligheid en leefbaarheid

Inzichten vanuit creatieve sessies, literatuuronderzoek, onderzoek naar best practices en de interviews met verschillende experts en stakeholders hebben geholpen om de vertaling te maken naar drie randvoorwaarden die levendige binnensteden als 'place to be' nodig hebben, zoals in Figuur 5 in het vorige hoofdstuk is te zien. Dit zorgt voor de basis van het ecosysteem en borging van essentiële factoren. Duurzaamheid, veiligheid en leefbaarheid tezamen kunnen niet door alle cultuur- en retailorganisaties worden gewaarborgd, vandaar dat dit door een samenspel met andere stakeholders tot stand gebracht moet worden. Desondanks is het slim om dit als uitgangpunt te nemen.

Meer specifiek hebben bezoekers, klanten, bewoners en toeristen bepaalde behoeftes waar retail, cultuur, vastgoed, lokale overheid en horeca direct op kunnen inspelen. Algemeen wordt genieten genoemd vanuit meerdere onderzoeken, net zoals bereikbaarheid. Verder staat op het verlanglijstje dat er een unieke ervaring gecreëerd wordt, dat er reuring is, dat zelfontplooiing wordt gestimuleerd en dat dit samen gedaan kan worden, wat hiervoor is aangeduid als 'samenheid' of 'togetherness.'

(Ecosysteem) Innovatie in stedelijke kernen

Na de co-creatiesessies, de interviews, het literatuuronderzoek en het onderzoek naar best-practices, hebben we gereflecteerd op de door ons gebruikte methodes met behulp van drie ervaren servicedesigners om inzicht te krijgen in de toepassing van KEM's, ook wel sleutelmethodologieën genoemd, en hoe zulke creatieve technieken stakeholders in stedelijke gebieden kunnen helpen. De conclusie was dat de drie KEM-categorieën 'institutionele verandering, systeemverandering, en monitoring en effectmeting' de meest lastige zijn.
De eerste vijf categorieën van de sleutelmethodologieën (of KEM's[12] – zoals je in figuur 6 kunt zien) bevatten methodes die ondertussen redelijk gangbaar zijn binnen organisaties en

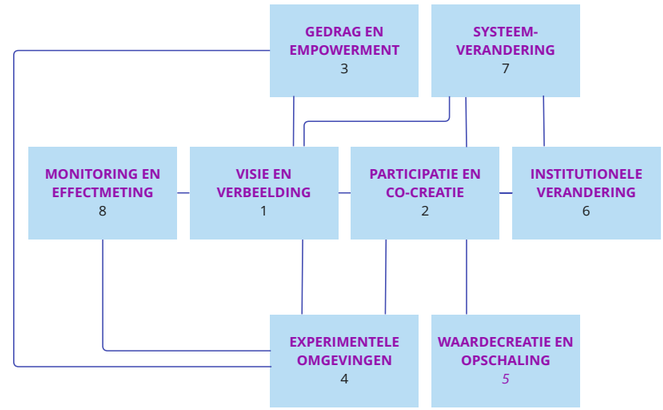


Co-creatie sessie - Toekomstscenario's maken

die servicedesignbureaus regelmatig gebruiken om inzicht te krijgen bij uiteenlopende innovatietrajecten. Denk aan co-design, gedragsveranderingsmethodes, citizen empowerment & engagement, een Customer Journey map, een geavanceerde Stakeholdermap of een Business Model Canvas; alle met het doel om het ecosysteem met alle belanghebbenden en de beleving en behoeftes van eindgebruikers in kaart te brengen. Deze sleutelmethodologiëen worden 'state-of-the-art' methodes genoemd.

→

[12] *Relevante onderdelen: participatie en co-creatie, waardecreatie en opschaling, uitwisseling van stakeholder perspectieven, en gezamenlijke betekenisgeving en besluitvorming – Alonso M., Brouwer M., Hekkert P., Hummels C., Kraal J., Krul K., Ludden G., Horst T., Rindertsma L., Rutten P., Tromp N. (2020) Sleutelmethodologieën (KEM's) voor missiegedreven innovatie.*



Score op de 8 categorieën (uit 3 interviews)

- **1** Visie en Verbeelding - JA
- **2** Participatie en Co-creatie - JA
- **3** Gedrag en Empowerment - JA
- **4** Experimentele Omgevingen - SOMS
- **5** Waardecreatie en Opschaling - JA
- **6** Institutionele Verandering - IN ONTWIKKELING
- **7** Systeemverandering - IN ONTWIKKELING
- **8** Monitoring en Effectmeting - IN ONTWIKKELING

Sleutel-methodologiën

Figuur 6 Samenhang KEM's (sleutel-methodologiën) en drie 'lastige' categorieën.



Co-creatie sessie

De drie ‘lastige’ categorieën zullen een vernieuwende vorm van inzet vergen bij instanties of consortia om structureel te veranderen of een proces in gang te zetten dat erg onzeker is, zonder garantie op succes. We hebben meerdere servicedesignbureaus geïnterviewd, en alle geïnterviewde servicedesigners gaven aan dat een ondersteunende vorm van coaching nodig is, wat met name lastig blijkt te zijn bij instanties zoals de overheid. Het is lastig om een zelfstandige inzet van creatieve methodes te realiseren, omdat een mentaliteitsverandering (andere manier van aanpak) nodig is om daadwerkelijk de inzet van die methodes effectief te kunnen toepassen. Een dergelijk aanpak, gesteund dus door methodieken, moet door meerdere stakeholders en vaak in de hogere lagen van organisaties begrepen en omarmd worden om gezamenlijk betrokken te zijn bij de verandering.

Aansluitend hierop, en wat specifiek door enkele geïnterviewde servicedesigners werd genoemd, is dat Experimenten daarbij niet standaard uitgevoerd worden. Juist Experimenten kunnen bijdragen om op kleine schaal grip te krijgen, of om te begrijpen wat er op systemisch niveau mankeert of ontbreekt. Inzichten die voortkomen uit experimenten kunnen enige houvast bieden in onzekere en onduidelijke samenwerkingsverbanden, of in dit geval een ecosysteem met retail en cultuur samen, met veel belangen en invloeden. Door in een vroeg stadium te testen wat werkt, kan geld bespaard worden en bepaald worden wat daadwerkelijk ondersteunend kan zijn voor vernieuwing en co-creatie.

Reflectie

De vragen die resteren zijn wie het voortouw moet en zal nemen bij innovatie van stedelijke kernen op basis van de samenwerking van retail en cultuur en wie de ambassadeur of initiator moet zijn om een dergelijk proces in gang te zetten. Verder is van belang vast te stellen hoe bestaande en toekomstige stakeholders benaderd moeten worden en hoe samenwerking kan worden gestimuleerd. Vastgesteld is in ieder geval dat methodieken zoals in de KEM’s uiteengezet, kunnen zorgen voor orkestratie van innovatie gericht op opschaling en versterking van verbinding. Coaching en begeleiding van de stakeholders tijdens een dergelijk proces in het ecosysteem is gewenst, en een open mindset, waarin niet onmiddellijk een oplossing gezocht wordt, is behulpzaam. Zelfs met een beperkt aantal sessies, een aantal interviews en de uitwerking van daar verworven inzichten kan een sterke analyse neergezet worden, zoals dit onderzoek laat zien.[13]

Aanbevolen aanpak

Onderstaande punten beschrijven tips vanuit het perspectief van een servicedesigner die een innovatietraject begeleidt en faciliteert met uiteenlopende stakeholders. De tips kunnen worden toegepast op verschillende momenten in het proces, wanneer tijdens een samenwerking een situatie (direct) aandacht vraagt. De tips zijn niet specifiek bedoeld voor retail, cultuur of een groot of klein bedrijf.

Verbinden

- Leer de taal van de ander begrijpen, dit zorgt voor verbinding.
- Probeer zoveel mogelijk inzichten helder te communiceren, en durf te interpreteren.
- Blijf bescheiden; het samenbrengen van partijen vergt zowel vertrouwen kweken als wrijving opzoeken.

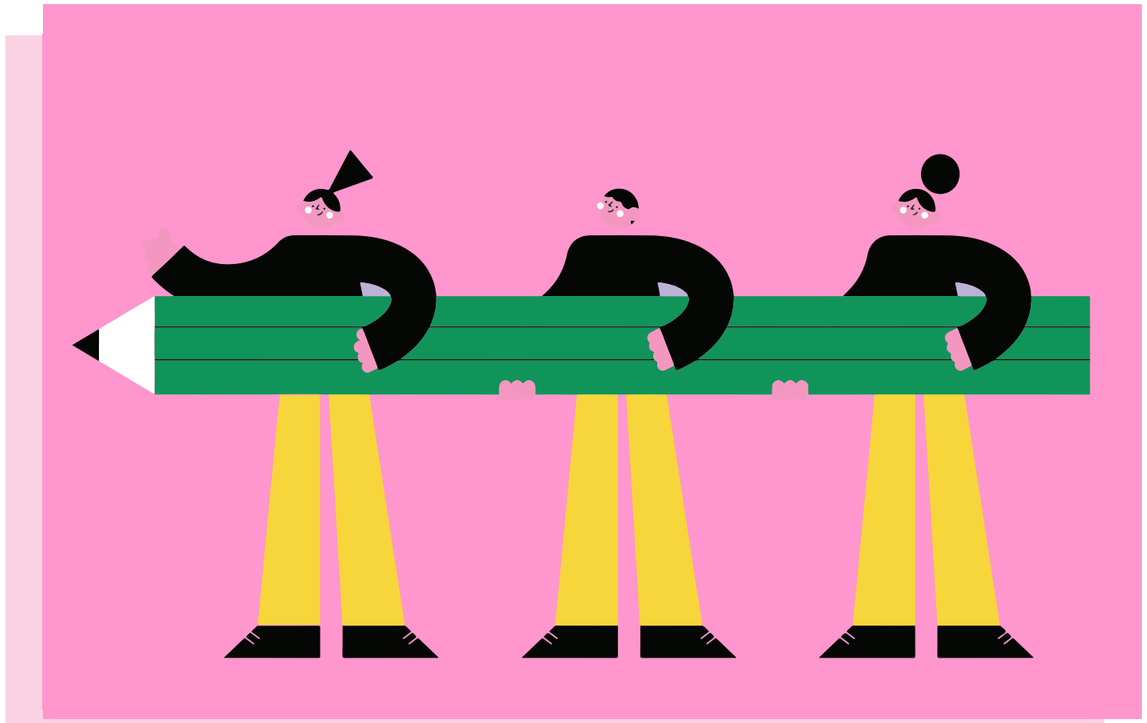
Stimuleren

- Maak contact met de ‘echte’ wereld, en creëer verbinding met stakeholders (doe onderzoek met ‘Be the User’ of de creatieve methode ‘City at Eye-level’).
- Voer experimenten uit op kleine of grote schaal; participatie binnen pilots is elke keer weer anders, en vergt maatwerk.
- Durf stakeholders te prikkelen; coaching van een bedrijf (of een persoon) is soms lastig en ongemakkelijk. Je moet door veel lagen heen.

Versterken

- Leren door inzichten van uiteenlopende sessies; meerdere perspectieven zijn een belangrijk onderdeel om in complexe ecosystemen te weten wat je kunt versterken of afzwakken.
- Leg eigenaarschap en mandaat samen vast, anders blijven dingen liggen.
- Activeer een netwerk door bijvoorbeeld evangelisten of ambassadeurs te coachen.
- Vind pioniers in een organisatie, of essentiële samenwerkingsverbanden. Dit kan helpen om snel tot de kern van het spanningsveld te komen.
- Zorg voor een heldere overlegstructuur, waarin een cyclisch proces is vastgelegd.
- Wees kritisch; verandering is een intensief proces waarbij continu aspecten bevraagd moeten worden.

[13] *Zie bijlagen voor visualisaties van deze resultaten in de vorm van Stakeholdermaps, Value Frameworks en Value Flow Model.*



CASUS HART VAN ZUID

‘Hoor, hier bonkt het nieuwe hart van Rotterdam’

Het belang van waardenoriëntatie bij stedelijke ontwikkeling.[14]

Melanie Domeni en Paul Rutten[15]

‘Hoor, hier bonkt het nieuwe hart van Rotterdam’ was jarenlang de leus die prijkte op de bouwputten op Zuid. Hiermee wilden de lokale overheid en de projectontwikkelaar laten zien dat een stad die onder constructie is ook aantrekkelijk kan zijn. Sinds 2016 herrijst, als onderdeel van een langjarig ontwikkelingstraject onder de naam Hart van Zuid, een nieuw bruisend stadscentrum in het zuidelijke stadsdeel voor bewoners, bezoekers en ondernemers, met een belangrijke plaats voor cultuur, retail en andere stedelijke functies.

Knooppunt

In het stadsdeel Rotterdam Zuid wonen om en nabij de tweehonderdduizend mensen. De nationale en de gemeentelijke overheid investeren er fors in de ruimtelijke en sociale ontwikkeling via het Nationaal Programma Rotterdam Zuid. Op de plek waar Hart van Zuid wordt ontwikkeld balt een aantal stedelijke en regionale functies samen. Behalve dat er Rotterdammers wonen functioneert het als landings- en transitieplaats waar onder meer reizigers vanuit de Zuid-Hollandse eilanden Rotterdam bereiken en zich verder verplaatsen naar plekken elders in de stad. Het metrostation en de busterminal Zuidplein vervullen een cruciale rol in het verkeers- en vervoersnetwerk van de Rotterdamse regio. Dit knooppunt faciliteert op een normale dag een in- en uitstroom van veertig tot vijftigduizend mensen. Aan het Zuidplein ligt tevens het belangrijkste winkelcentrum van het stadsdeel. Ook zijn er meerdere culturele instellingen gevestigd. Wanneer er evenementen plaatsvinden reizen veel bezoekers van Ahoy via het metrostation Zuidplein. Als onderdeel van de herontwikkeling en revitalisering van het stadsdeel wordt het Zuidplein nu aangepakt.

Hart van Zuid

Het project Hart van Zuid heeft tot doel het gebied te ontwikkelen tot een aantrekkelijke verblijfslocatie voor bewoners, passanten en toeristen en ook het klimaat voor in het bijzonder lokale ondernemers te verbeteren. Sinds 2016 voltrekt zich een metamorfose van het Zuidplein-gebied. Gemeente Rotterdam en bouwcombinatie Ballast Nedam en Heijmans zijn daarvoor verantwoordelijk in een unieke publiek-private samenwerking. Die samenwerking krijgt vorm met partners binnen het plangebied, zoals Ahoy, Bibliotheek Rotterdam, RET, Theater Zuidplein, Hoornbeekcollege, Zwembad en winkelcentrum Zuidplein.

→

[14] *Deze casestudy is gebaseerd op gesprekken met betrokken stakeholders en een ontwerpsessie met diverse betrokken partijen gericht op het definiëren van cruciale waarde voor Hart van Zuid.*

[15] *Met dank aan Maud van de Mosselaar.*

Cultuur

Cultuur is een belangrijke pijler van de herontwikkeling. De ambitie is om de culturele infrastructuur op Zuid te versterken. Daarmee kunnen ook nieuwe lokale samenwerkingsvormen ontstaan die van belang zijn als laboratorium voor de maatschappelijke brede opgave op Zuid, waarop het brede Nationale Programma Rotterdam Zuid is gericht. De cultuurdeelname van inwoners op Zuid blijft achter bij de rest van de stad. Daarbij komt dat een onevenredig klein deel van de Rotterdamse cultuurinstellingen op Zuid gesitueerd is. Hart van Zuid wil daar verandering in aanbrengen, onder meer via het inmiddels gerealiseerde Theater Zuidplein, dat zich samen met de Openbare Bibliotheek onder één dak bevindt op een centrale plek in het hart. Onderdeel daarvan is restaurant Z dat gaat functioneren als culturele huiskamer van Hart van Zuid. Ook de doorontwikkeling van Ahoy, met een congrescentrum en een geavanceerde RTM-stage, en een aangrenzend Pathé-filmtheater ondersteunen de culturele functie. Die overstijgt daarmee het lokale en is ook gericht op het nationale en soms internationale niveau en bereik.

Retail

Ook retail is belangrijk in het ontwikkelingsprogramma. Winkelcentrum Zuidplein komt kwalitatief te kort en moet vitaler en gevarieerder worden. Bovendien heeft het een overmaat aan vierkante meters. De ambitie is onder meer om het aanbod, het lokaal belang en de variëteit te versterken. Overleg met ruim zestig daar actieve retaileigenaren heeft inmiddels geleid tot een totaal van twintig



Zuidplein tijdens werkzaamheden

miljoen euro aan toegezegd privaat investeringsgeld voor innovatie. Het perspectief dat de herontwikkeling biedt, geeft de doorslag voor de ondernemers om mee te investeren. Ook andere vormen van bedrijvigheid in het gebied worden van impulsen voorzien. Behalve de horeca wordt gewerkt aan de ontwikkeling van de kleine maakindustrie en de kantoorfunctie van het gebied.

Overig

Naast de specifiek op cultuur en retail gerichte ontwikkelingen is in Hart van Zuid een nieuwe school gebouwd, het Romboud College, en is een zwembad gerealiseerd, inclusief een vijftig-meterbad dat voldoet aan de normen voor internationale wedstrijden. Ook is een woonwijk voor 98 gezinnen tot stand gebracht die op dit moment voor 75 procent wordt bewoond door huishoudens afkomstig uit Zuid. Vanaf 2022 is, na de voltooiing van een parkeergarage, begonnen met de fysieke herontwikkeling van het stationsgebied, met aandacht voor de omgevingskwaliteit die in de oude situatie nogal te wensen overliet. Onderdeel daarvan is een nieuwe busterminal. Ook is een nieuwe boulevard gepland die het Zuidplein met Ahoy verbindt voor voetgangers en fietsers, en niet meer voor auto's en bussen. Een doorbraak door een bestaand bouwblok, de Carnisse Poort, moet zorgen voor betere bereikbaarheid en toegankelijkheid van het gebied rondom Zuidplein. Voorts komt er een woontoren op de plaats van het voormalig gebouw van ABN AMRO te staan, inclusief kantoren en een locatie voor Hogeschool INHOLLAND.



HOOR HIER BONKT HET NIEUWE HART VAN ROTTERDAM

Doel- en vraagstelling

In deze casestudy wordt Hart van Zuid belicht als voorbeeld van stedelijke herontwikkeling vanuit het perspectief van retail en cultuur. Beide hebben de mogelijkheid om bij te dragen aan het creëren van een betekenisvolle urbane omgeving voor en door mensen. De openbare ruimte faciliteert menselijk contact en interactie. Tegelijkertijd vormt het gedrag van mensen de omgeving, als burgers en consumenten, maar ook in hun hoedanigheid van toerist, ondernemer, werknemer en bewoner.

Waardenperspectief

'Mensen maken de stad' is meer dan een slogan, het is de praktijk. Daarom is het nodig om zowel bij de fysieke vormgeving als de functionele bestemming van steden en wijken, in dit geval de omgeving van Zuidplein, na te gaan vanuit welke menselijke waarden moet worden vertrokken. Waarden zijn voor Hart van Zuid nooit expliciet gemaakt. De ville, de stad van de stenen, en de cité, de stad van mensen, zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Tegelijkertijd staat de relatie tussen beide continu onder spanning: de samenleving verandert continu, de fysieke stad aanmerkelijk minder snel. Richard Sennett zegt dat de stad krom is, onder invloed van de spanning tussen fysieke en beleefde ruimte.[16] Op basis van een waardenperspectief kan een visie worden geformuleerd zodat culturele, sociale, ecologische en economische waarden in de vormgeving en inrichting van de stad aansluiten bij de wijze waarop gebruikers van de stad tot hun recht komen. De titel van het project waar deze casestudy onderdeel van is, maakt dat meer dan duidelijk: Designing the place to be together.

Onderliggende waarden

In de verschillende gesprekken met betrokkenen bij Hart van Zuid kwam naar voren dat de discussie over waarden niet prominent figureert. Dat geldt bijvoorbeeld voor de gesprekken van de consortiumpartner die Hart van Zuid realiseert en de gemeente Rotterdam. In het onderzoeksproject waarvan deze casestudy onderdeel is, is ze onontbeerlijk. Het articuleren van onderliggende waarden is daarvoor cruciaal. Daarbij spreekt het bijna voor zich dat die moeten zijn geworteld in een breed gevoerde conversatie en dialoog, waarin mensen in al hun voornoemde hoedanigheden participeren. De daaruit resulterende waarden geven idealiter voeding aan wat wel de programmering van het gebied wordt genoemd. Ruimte voor experiment is daarbij belangrijk, zowel met de inhoudelijke als de randvoorwaardelijke aspecten. Daarbij zouden niet onmiddellijk en in alle gevallen commerciële huurprijzen moeten gelden. Een ingroeimodel geeft gebruikers de kansen om concepten te ontwikkelen.[17] De programmering van Zuidplein kan onder meer worden ingevuld met de huidige beheerders van de gebouwen die van daaruit hun diensten ontwikkelen en aanbieden, bijvoorbeeld Theater Zuidplein, het zwembad en de bibliotheek. De programmering kan en moet geen afgeleide zijn van wat is opgeschreven in het bestemmingsplan of het consortiumcontract. Daarin wordt een aantal keuzes gemaakt, maar is niet alles tot in detail uitgewerkt. Daar is meer voor nodig, in het bijzonder gestoeld op wat gebruikers van het gebied als nodig en belangrijk bestempelen.

Stakeholders

Binnen het bestek van het verkennend onderzoek was een brede consultatie een brug te ver. Bovendien was het nodig allereerst het instrumentarium te ontwikkelen dat in een brede consultatie gebruikt zou kunnen worden. De ontwikkeling en eerste toets van een methodiek op geschiktheid om te komen tot waarde-articulatie was een tweede doelstelling van deze casestudy, naast de articulatie van de waarden voor Hart van Zuid. Er is gewerkt met de methode van cardsorting.[18] Voor de ontwikkeling van een eerste waardenperspectief voor de ontwikkeling en programmering van Hart van Zuid, meer te weten over mogelijke grondslagen en uitgangspunten en een start te maken met het gesprek over de rol van retail en cultuur is een tiental stakeholders[19] in een co-creatiesessie bijeengebracht.

→

[16] *Richard Sennett (2018). Stadsleven. Een visie op de metropool van de toekomst. Amsterdam: Meulenhoff*

[17] *Als voorbeeld van de wijze waarop vastgoedpartijen de programmering van een gebied op basis van dialoog en interactie kan worden vormgegeven is het proces genoemd van Stadsgoed NV (https://www.stadsgoed.amsterdam/over-stadsgoed/organisatie) in Amsterdam met NV Zeedijk (https://nvzeedijk.nl/) De programmeringsuitdaging is daar aangepakt met de belangrijkste stakeholders op basis van ideële doelstellingen onder andere bij de herprogrammering van de Amsterdamse Zeedijk.*

[18] *Zie ook het artikel Het perspectief van de ontwerpende onderzoeker, van Ruben Logjes in deze uigave.*

[19] *Deelnemers waren afkomstig van diverse organisaties, in het bijzonder Cultuurconnectie, Platform De Nieuwe Winkelstraat, Cultuur & Campus Rotterdam Zuid, Stead Advisory, Vestia Sociaal Beheer en Leefbaarheid, Gemeente Rotterdam, Willem de Kooning Academie, Bewoner van Rotterdam en Kenniscentrum Creating 010.*

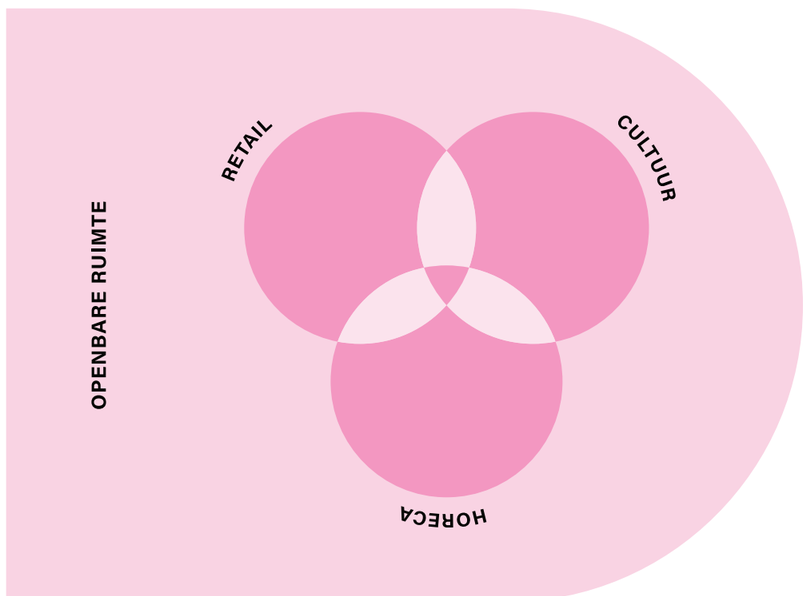
Waarden op de kaart: cardsorting

Bij de start van de co-creatiesessie ontvingen de deelnemers zestig algemene waarden die door de onderzoekers waren afgeleid uit eerder onderzoek naar binnensteden en recente debatten over de kwaliteit van urbane leefomgevingen. Deelnemers mochten daarnaast nog andere waarden inbrengen. Vervolgens werd hun gevraagd tien waarden te selecteren, hun keuze te motiveren en er een nadere invulling aan te geven. Tenslotte werd hun gevraagd deze op een template te plaatsen en specifiek toe te delen aan retail, cultuur, horeca of openbare ruimte. Er was ook de mogelijkheid om de waarden toe te delen aan meer van de voornoemde domeinen of ze zelfs in het hart van het model te plaatsen (zie figuur 7). Om te komen tot de formulering van de kernwaarden van Hart van Zuid waarin iedereen zich kon herkennen, is overgegaan tot het sorteren van de waardekaarten. Deelnemers selecteerden zestig waardekaarten die elk van hen als kernwaarden beschouwt voor Hart van Zuid. Alle waarden die minimaal tweemaal werden gekozen zijn daarna op een zogenoemde trekstapel gelegd, waaruit vervolgens een vijftal kaarten willekeurig is 'getrokken' en op de wand gehangen. Vervolgens is er steeds, willekeurig, een andere waarde getrokken uit de resterende stapel en is gezamenlijk de vraag beantwoord of de nieuwe waarde één van de eerdere vijf moet vervangen, omdat ze van meer belang is dan minimaal één van de eerste vijf getrokken waarden. Als dat het geval was werd de minst van belang geachte van de oorspronkelijke vijf terzijde gelegd. Als de nieuwe waarde minder relevant bleek dan de reeds

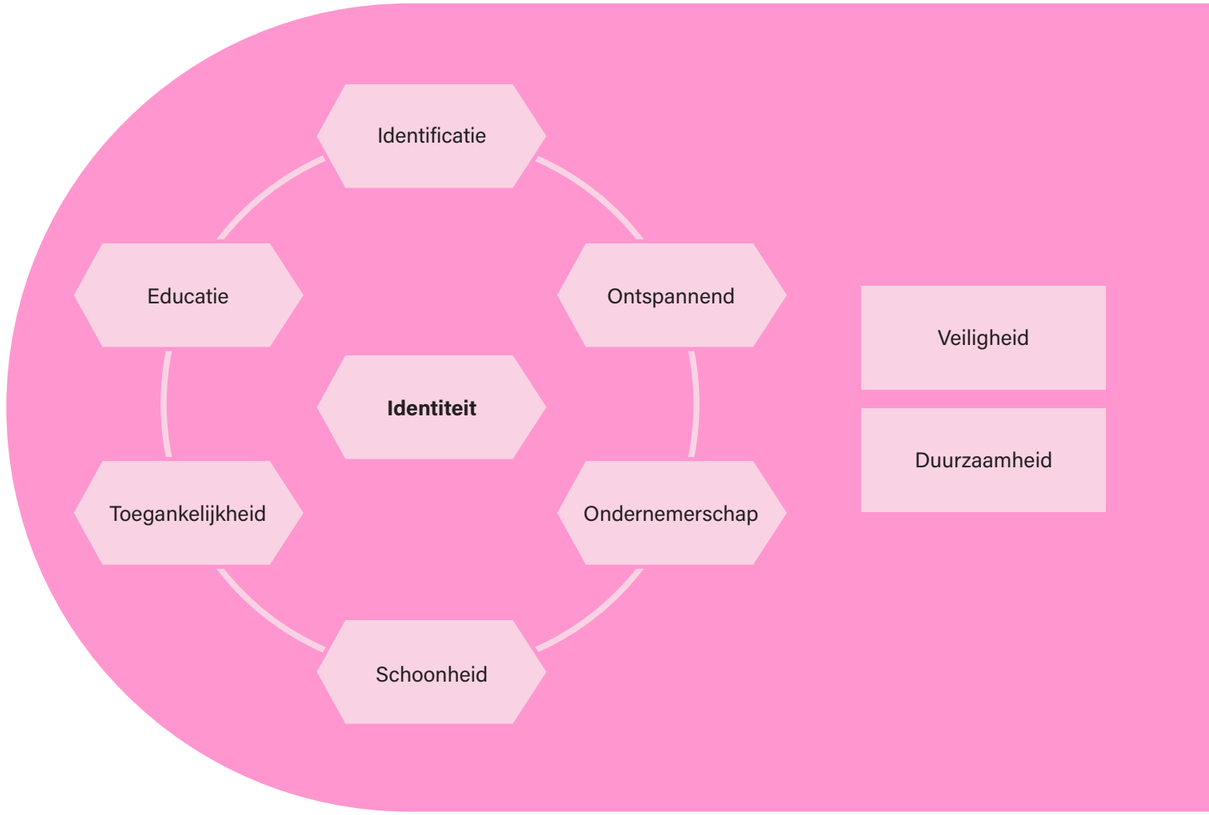


Co-creatie sessie

geselecteerde vijf, werd deze terzijde gelegd. Dit proces is herhaald totdat alle waarden uit de aanvankelijke stapel waren besproken en de kernwaarden voor Hart van Zuid resteerden. Van belang daarbij was dat alle deelnemers zich achter deze kernwaarden konden scharen. Net zo belangrijk als de uitkomst van het gemodereerde gesprek waren de gearticuleerde uitgangspunten, grondslagen en perspectieven die in het proces aangevoerd werden. Als sluitstuk van het proces werd de deelnemers gevraagd aan te geven welke partijen binnen het project Hart van Zuid in hun ogen een specifieke rol hebben bij het realiseren van deze waarden en is gezocht naar voorbeelden van manieren waarop die waarden concreet vorm zouden kunnen krijgen.



Figuur 7 Template waarop de waarden van Hart van Zuid geplaatst worden.



Figuur 8 Waardencirkel Hart van Zuid Rotterdam, uitkomst co-creatiesessie 'Waarden voor Hart van Zuid'

De opbouw van de co-creatiesessie in 4 stappen:

Stap 1
Waarden selecteren en definiëren

Stap 2
Waarden plaatsen op de template

Stap 3
Cardsorting: consensus bereiken over kernwaarden

Stap 4
Voorbeelden en stakeholders

Waardecirkel voor Hart van Zuid

Het beschreven proces heeft geresulteerd in een waardencirkel voor Zuid. Deze is weergegeven in figuur 8. Er kunnen drie soorten waarden worden onderscheiden: hoofdwaarden, kernwaarden en randvoorwaarden. Eén duidelijke hoofdwaarde, die zich in het centrum van de cirkel bevindt, is identiteit. Die moet inspirerend zijn en aanzetten tot actie. Ze wordt geladen of nader ingevuld door een zestal kernwaarden. Voor die kernwaarden geldt dat in de ideale situatie, alle partijen die op verschillende niveaus in de onderscheiden domeinen actief zijn, zich hiertoe moeten verhouden. Het derde type waarde dient als randvoorwaarde voor alle andere. Initiatieven en acties hebben pas kans van slagen wanneer aan deze randvoorwaarden wordt voldaan: veiligheid en duurzaamheid.

Alle genoemde waarden worden hierna kort getypeerd aan de hand van de betekenis die er door de deelnemers aan de co-creatiesessie aan werd gegeven. Allereerst komen de randvoorwaarden aan bod, daarna de hoofdwaarde en tot slot de kernwaarden.

Randvoorwaarden

Veiligheid

Eén van de twee randvoorwaarden is veiligheid. Daar zijn verschillende redenen voor. Als de veiligheid niet in orde is, komen alle inspanningen die gericht zijn op het realiseren van andere waarden niet tot resultaat. Specifiek voor dit gebied is veiligheid een cruciale waarde, omdat momenteel niet alle plekken als voldoende veilig worden ervaren. Dat is wel een voorwaarde voor een doorstroom- en verblijflocatie. Het is niet per se productief om veiligheid te communiceren als specifieke waarde waartoe alle partijen zich moeten verhouden, omdat het voor alle initiatieven en activiteiten als randvoorwaarde geldt. Dat maatschappelijke veiligheid in algemene zin als belangrijke waarde geldt, is echter onomstreden en geldt dus ook voor Hart van Zuid. Veiligheid is daarmee nauwelijks een onderscheidende waarde, maar daarom niet van belang gespeend. Het is een waarde waar voortdurend naar wordt gestreefd.

Duurzaamheid

In deze tijd is duurzaamheid een criterium waaraan veel processen en activiteiten worden getoetst. ‘‘Als je het niet duurzaam doet, dan ben je per definitie al klaar,’’ was een uitspraak die werd opgetekend tijdens de sessie. Dat maakt het een randvoorwaarde. Binnen de herontwikkeling van het Zuidpleingebied wordt veel nieuw gebouwd en nieuw ontwikkeld. Er zijn veel middelen gereserveerd om in Hart van Zuid duurzaamheidsmaatregelen te realiseren. Binnen een aantal domeinen zijn die relatief helder en uitgewerkt. Zo komen er elektrische bussen, zonnecollectoren op het dak en wordt er ingespeeld op klimaatverandering. Want duurzaamheid houdt ook in dat het koel is op hete dagen, dat er voldoende schaduwruimte is en dat het regenwater wordt opgevangen en wordt hergebruikt voor nuttige en leuke dingen. Duurzaamheid kan ook breder worden opgevat, als synoniem van toekomstbestendigheid, dat zich kan vertalen in een keuze voor een realistische en economisch levensvatbare branchering, bijvoorbeeld gericht op retailondernemers die kunnen starten en de gevraagde huren kunnen betalen en een solide basis hebben op Zuid en aansluiten bij de vraag van bewoners en bezoekers nu en in de toekomst. Toch is de vertaling van duurzaamheid naar de praktijk niet in alle gevallen helder, laat staan gemakkelijk toepasbaar. Duurzaamheid opgevat als ecologisch verantwoord kan als waarde onderscheidend zijn voor Hart van Zuid, maar kan ook in conflict komen met andere waarden. In zijn uitwerking kan het in conflict komen met een kernwaarde als toegankelijkheid. Insisteren op duurzaamheid zou tot de conclusie kunnen leiden dat sommige budgetwinkels in het gebied geweerd moeten worden, omdat de productie en consumptie van hun aanbod relatief veel negatieve gevolgen hebben voor het leefmilieu. Daarmee wordt een belangrijke groep bewoners en andere gebruikers van Zuid in feite uitgesloten. Vraag is daarmee of en hoe het duurzaamheidscriterium sturend is of kan zijn voor de programmering van Hart van Zuid. Deelnemers aan de sessie zijn er echter van overtuigd dat duurzaamheidsoverwegingen belangrijker worden bij de afwegingen die gemaakt moeten worden. De vraag is echter wel of duurzaamheid als onderdeel van de waardenset voor Hart van Zuid voldoende gedragen wordt door ondernemers en bewoners. Vooralsnog heeft het er alle schijn van dat retail, cultuur en ook horeca en vastgoed duurzaamheidsdoelstellingen formuleren voor hun eigen praktijk. Verdere uitwerking en toespitsing is daarmee een noodzaak.

Hoofdwaarde: identiteit

De centrale waarde die de deelnemers formuleerden was identiteit. Deze op zich relatief brede waarde waarvoor ook brede



omschrijvingen en opvattingen voorhanden zijn, werd vooral ingevuld in termen van binding van bewoners en andere gebruikers van Zuid met het gebied, te realiseren via een goede, uitgekiende en inclusieve programmering van, voor en met het gebied. Identiteit werd in principe open opgevat, niet gericht op uitsluiting en een gevoel van exclusief eigenaarschap. Het refereert aan de eigenheid en gemeenschap, het gedeelde gevoel van de aansluiting in culturele zin van het gebied bij de bewoners en gebruikers, iets wat de benaming Hart van Zuid ook connoteert. Om de identiteit van Hart van Zuid ter bepalen, moet er gekeken worden welke waarden daar gelden, waar fysieke inrichting, sociale structuur en netwerken en programmering bij elkaar kunnen aansluiten, aangescherpt kunnen worden en elkaar kunnen versterken. Kijk naar welke elementen het gebied authentiek maken, sluit daarbij aan en versterk ze en neem ze op in de positionering van het gebied, richting bewoners, maar ook naar andere gebruikers. Identiteit is immers niet alleen relevant voor bewoners, maar ook voor andere gebruikers, onder meer bezoekers of mensen die via Zuidplein naar elders gaan. Voor hen geldt dat het gebied zich moet onderscheiden door verblijfskwaliteit, dat je je er prettig kan voelen en plezier kan beleven, juist door de eigenheid die ook bewoners aanspreekt. Wanneer dit klopt en de identiteit bijdraagt aan een prettige bezoekersbeleving is Hart van Zuid daarmee ook aantrekkelijk voor bezoekers en zelfs passanten.

De identiteit van Hart van Zuid wordt op dit moment geconstrueerd, door de keuzes in het ontwikkelproces onder regie van de betrokken ontwikkelaars en de gemeente. Vooralsnog is het niet helder of er sprake is van een gearticuleerd waardenperspectief en, als het er is, hoe dat is ontstaan. Beslissingen die worden genomen hebben voor een belangrijk deel consequenties voor de identiteit van Hart van Zuid.



Theater Zuidplein | Bron Beeld: Theaterkrant | Fotografie: Scagliola & Brakkee

Kernwaarden

Ontspanning

Op dit moment is er weinig ruimte voor ontspanning in Hart van Zuid. Zo is sprake van overlast van verschillende verkeersaders die er samenkomen en van uitlaatgassen die overlast veroorzaken. Hart van Zuid moet een fijne plek worden. Er moet plezier gemaakt kunnen worden en mensen moeten zich er thuis kunnen voelen.

"Er moet plezier gemaakt kunnen worden"

Ontspanning is in de geconstrueerde waardencirkel opgevat als plezier maken, ontmoeten en bovenal een prettig gevoel ervaren. Het is onder meer vertaald als het verminderen van spanning (ontspannen) als onderscheid van de huidige praktijk waar verkeersmobiliteit vooral haast lijkt te impliceren, terwijl het gebied juist zou kunnen gebruiken dat mensen gestimuleerd worden om bijvoorbeeld in een lager tempo te wandelen.

Schoonheid

Een andere kernwaarde die bijdraagt aan de hoofdwaarde identiteit is schoonheid. Het feit dat geld aan iets moois wordt uitgegeven op juist die plek, kan bijdragen aan het gevoel gezien te worden en wellicht trots. Het gaat om het feit dat je laat zien dat je een groots gebaar maakt voor een plek. 'Aandacht-vormgeven', voorbij het functionele gaan. Rotterdam is een stad van iconen. Zeker in de afgelopen jaren zijn als onderdeel van stadsontwikkeling verschillende iconische gebouwen en plekken gerealiseerd. Ze staan zonder uitzondering in Noord. Kijk naar Depot Boijmans van Beuningen of Markthal Rotterdam die daar zijn gerealiseerd.

Eén van de deelnemers formuleert een gevoel waarvan vooralsnog onduidelijk is of dat op Zuid breed wordt gedeeld: "Het sentiment is dat als het om de Noordkant gaat er de grootste architecten op worden gezet en als het aan de Zuidkant is, dan heeft iedereen zoiets van; je knapt het een beetje op en dan is het ook goed want er staat toch niks iconisch op Zuid, behalve De Kuip''. Bij mensen aan de Zuidoever kan het gevoel bestaan van 'hé, de grootste meeslepende ontwerpen van plekken vind je altijd aan de Noordkant. Is dat omdat het de Zuidoever is of is het toeval?'. Dat sentiment is niet productief in de context van de ambities die voor Hart van Zuid gelden. Wanneer je het hebt over inclusief-zijn en de hele stad 'de stad' maken en verschillen willen opheffen, dan kan de esthetiek in hoe je dingen gaat vormgeven veel bepalen. Daarbij komt ook het gevoel van eigenaarschap – 'dit is van ons' – wat kan leiden tot het gevoel van trots. Dat draagt bij aan de omarming van de in gang gezette vernieuwing en het creëren van draagvlak bij de bewoners. Daarmee is het belangrijk om de bredere context van Hart van Zuid mee te nemen in het ontwikkelen van de identiteit van het gebied binnen de stad en de agglomeratie Rotterdam. Bewoners van Zuid verhouden zich ook tot bijvoorbeeld Rotterdam als geheel en definiëren hun identiteit mede in die context. Een in de historie geworteld gevoel van achterstelling is improductief maar kan nog immer actueel zijn, in weerwil van de enorme investeringen in Rotterdam Zuid die de lokale en nationale overheid zich al geruime tijd getroosten. Die hebben onder meer geresulteerd in het nieuwe Theater Zuidplein dat een prestigieuze architectuurprijs heeft gewonnen. "Als het Theater Zuidplein een prijs wint, is dat een goed begin.''

"Mensen op Zuid verdienen het om in een mooi gebied rond te lopen"

Een zeker zo belangrijk aspect van schoonheid betreft de kwaliteit van de buitenruimte. "Mensen op Zuid verdienen het om in een mooi gebied rond te lopen.'' Het gaat om een mix van kwaliteit, schoonheid en esthetiek. Waarbij esthetiek gaat over waarde toekennen aan hoe iets eruitziet en met schoonheid gaat het ook over of het past bij wat er mooi wordt gevonden; verwondering, iets wat emotioneel raakt. "Wat de één een belachelijk ding vindt, vindt de ander geweldig en dat maakt niet uit. Esthetiek is van een ander, dat is maatgevend, maar schoonheid wordt beloond. Schoonheid houdt je schoon en dat draagt indirect ook weer bij aan de veiligheid en trotsheid.'' De uitstraling van het gebied kan bijdragen aan het plezier dat je beleeft en hoe prettig je je voelt.

"Zuid verdient schoonheid, aandacht en een beetje liefde."

Toegankelijkheid

Een andere waarde binnen het ontwikkelde perspectief is toegankelijkheid. De huidige aantrekkingskracht van winkelcentrum Zuidplein is momenteel dat je erheen kunt voor je alledaagse boodschappen. Het is verder niet heel bijzonder. Het is toegankelijk, je komt er makkelijk en het maakt niet uit wie je bent of hoe je eruitziet, "Je mag gewoon op Zuidplein lopen''. Het is erg belangrijk dat de drempel om naar Zuidplein te gaan en hier mensen te ontmoeten, niet te hoog wordt gemaakt. Het 'alledaagse' moet bewaakt worden. Je moet de mensen die daar iedere dag komen, koesteren. Het is zonde als deze doelgroep verloren gaat. Toegankelijkheid gaat over laagdrempeligheid, maar ook over de logistieke bereikbaarheid en toegankelijkheid voor mindervaliden.

Identificatie

Een plaats kunnen we niet alleen zien, maar ook horen, ruiken en aanraken. We kunnen de stad 'voelen' en ervaren via onze zintuigen. Dat resulteert in een sense of place: het gevoel bij een plek. Dat ontstaat door associaties, emoties en herinneringen die mensen hebben bij hun leefomgeving. Daarbij zijn ook aanknopingspunten bij het verhaal van en over Hart van Zuid belangrijk. Binding met een

gebied heeft een zintuigelijke kant, maar ook een narratieve, bijvoorbeeld via een bepaalde gebeurtenis of een evenement. Wanneer je je voelt aangesproken, kun je jezelf plaatsen in het geheel en is er een mogelijkheid tot identificatie. Dat gaat over verbondenheid, je prettig voelen door herkenning en over thuisgevoelens. Het gevoel van trots kan hierdoor groeien. Identificatie is van toepassing op Hart van Zuid want je koopt alleen de dingen waarmee je je kunt identificeren. Je koopt alleen de dingen waar je je prettig bij voelt en je bezoekt ook alleen events in Ahoy of Theater Zuidplein waarmee je jezelf wil associëren.

Culturele partijen, maar ook retailers kunnen Hart van Zuid plekken bieden voor nieuwe ervaringen en ontmoetingen. Door de gedeelde ervaringen en verhalen ontstaat plaatsgebonden identiteit en krijgt Hart van Zuid betekenis voor mensen. Dan kan een vorm van hechting (place attachment) ontstaan. Binnen Hart van Zuid zijn, in het bijzonder voor cultuur en retail interactie, samenheid (togetherness) en inclusie belangrijk. Met de juiste programmering kunnen die elementen versterkt worden. De lokale cultuur van Zuid biedt daarvoor tal van aanknopingspunten.

"Je wil dat ze zeggen: dit is MIJN Zuidplein"

Volgens één van de geïnterviewde experts is lokale betrokkenheid essentieel voor het succes van stedelijke ontwikkelprocessen. Voor binding aan een plek is het lokale gevoel nodig (sense of place). Om dat te bevorderen is samenwerking met en van lokale partijen nodig. Retailorganisaties en cultuurinstellingen zijn daarbij van bijzonder belang. Zij weten bewoners goed te bereiken en kunnen helpen de lokale identiteit te articuleren. Een goede afspiegeling van de lokale samenleving is van belang zodat de mensen die er wonen zich verbonden en gerepresenteerd voelen. Juist in een stadscentrum als Zuid dat naast de stadskern bestaat, is de identificatie van bewoners met het stadsdeel van belang. Daar is de bewoner in potentie veel meer betrokken dan de 'anonieme binnenstadsbewoner,' aldus een andere expert: ''Je wil dat ze zeggen: dit is MIJN Zuidplein". Daar moet de drie-eenheid van vastgoed, retail en gemeente samenwerken om dat te bereiken.

Ondernemerschap

Ook ondernemerschap wordt gezien als een belangrijke waarde voor Hart van Zuid. In het bijzonder wordt het belang van beginnend lokaal ondernemerschap beklemtoond. Rotterdam is ondernemerschap. Die wordt in het Rotterdamse beleid gestimuleerd, maar is in de ogen van de deelnemers aan de co-creatiesessie nog te weinig terug te zien op Zuid. Ondernemerschap als waarde is een startpunt om lokale ondernemers uit te dagen om hun bijdrage te leveren aan het karakter en identiteit van het gebied. Mensen kunnen daarmee in hun kracht gezet worden.

"Rotterdam is ondernemerschap"

Daarbij moet er zorgvuldig worden omgegaan met de mix van duurzame levensbestendige ondernemers, die de wortels van het gebied vormen. Het brancheringsplan dat voor Hart van Zuid geldt, moet daar speciale aandacht aan besteden en behoedzaam regie op voeren. Op de manier waarop je een tentoonstelling opbouwt, zo cureer je eigenlijk ook een gebied. Vestigingen van lokale ondernemers zorgen ook voor lokale werkgelegenheid, onder meer voor mensen uit de wijken Charlois en Carnisse. Daarmee wordt het gevoel van eigenaarschap versterkt. Het bevorderen van lokaal ondernemerschap moet onderdeel zijn van de programmering van Hart van Zuid. Het kan bovendien het verder ontwikkelen van een lokale maakcultuur bevorderen, bijvoorbeeld gestoeld op ambachtswerk.



Rotterdam Zuidplein | Fotografie: Iris van den Broek

Educatie

Educatie is geen waarde waaraan direct wordt gedacht bij een centrumgebied. Het feit dat er scholen zijn gesitueerd in Hart van Zuid, is niet primair waarom deze waarde is gekozen. Het gaat juist om de bijdrage aan de ontwikkeling van mensen. Ook het ontmoeten van andere mensen is inspirerend, de levendigheid van en diversiteit in mensen en uitingen biedt kansen voor educatie en ontwikkeling, is van educatieve waarde. Dat biedt andere inzichten, brengt je op andere ideeën dan dat je bijvoorbeeld in een bos loopt.

"Ik denk dat we nog veel van elkaar kunnen leren"

Het werkt twee kanten op. Wie op Zuidplein rondloopt en kijkt, ziet heel veel onderscheidende identiteiten waarvan veel valt te leren. Anderzijds geldt: hoe meer iemand leert over een andere identiteit, hoe meer begrip men voor elkaar heeft. Er zijn al heel veel plaatsen waar inspiratie en creativiteit is, maar geen educatie. Als je dingen leert en maakt, dan komt betrokkenheid en verbondenheid vanzelf.

Reflectie

De co-creatieworkshop met een aantal stakeholders van Hart voor Zuid heeft een interessant scala van onderliggende waarden en hun onderlinge samenhang opgeleverd. Het is zeker richtinggevend voor de verdere inrichting en vormgeving voor Zuidplein en omgeving. Uiteraard vloeien uit de waardencirkel geen directe ontwerprichtingen voort. Wel zouden toekomstige beslissingen over inrichting en bijvoorbeeld branchering getoetst kunnen worden aan deze cirkel en zou aangegeven moeten worden hoe die zich verhouden tot het geleverde waardenstelstel. Het palet aan gepresenteerde waarden is geen uitkomst van een beraad van een groep mensen die representatief zijn voor de gebruikers van Zuid. Dat was binnen het bestek van deze casestudy niet mogelijk. De hier gehanteerde methode zou wellicht kunnen worden toegepast om de waardenperceptie van verschillende groepen die verbonden zijn met Hart van Zuid in kaart te krijgen, van retailers tot cultuurmakers en bewoners. Daarna zou bijvoorbeeld kunnen worden onderzocht waar de belangrijkste spanningsvelden liggen en welke aanknopingspunten er zijn om verschillen te overbruggen. Ook zou het de moeite waard zijn om een digitale applicatie te ontwikkelen waarmee grotere groepen mensen aan de co-creatie kunnen deelnemen, niet verzameld op een plaats en wellicht ook over een langere periode. Ook is duidelijk geworden dat waarden zelden eenduidig zijn. Ze zijn vaak voor meerdere uitleg vatbaar. Het is daarom zeer de moeite waard om te werken aan een verdiepingsslag van de waarden in de context van een concrete case zoals Hart van Zuid.

Ter afsluiting van de rapportage van deze casestudy volgen hieronder nog een aantal lessen die deze exploratie in het kader van Hart van Zuid heeft opgeleverd. Sommigen spreken in dit verband ook wel van take-aways. We besluiten ook dit hoofdstuk met een reeks tips voor vervolgactie.



Bibliotheek Ballast Nedam | Bron Beeld: Ballast Nedam | Renders: Kraaijvanger Architects

Aanbevolen aanpak

- Zorg bij de (her)inrichting en vormgeving van stedelijke gebieden voor de formulering van een stelsel van onderliggende waarden om aldus voldoende aandacht voor de stad van mensen naast de stad van stenen te creëren. Ontwikkel die waardenset in co-creatie met gebruikers van het gebied en maak de resulterende waardencirkel onderdeel van het programma van eisen voor de gebiedsontwikkeling.

- Besteed bij de inrichting en vormgeving aandacht aan de programmering van het gebied of het stadsdeel. Beleg de curatorfunctie nadrukkelijk in het projectteam dat in verbinding met gebruikers van het gebied deze programmering (inclusief branchering als het gaat om retail) invult en erop toeziet.

- Besteed nadrukkelijk aandacht aan de vormgeving van een gebied met de lokale identiteit als kompas. Hanteer daarbij een open identiteitsconcept waarbij gekoerst wordt op binding en niet op uitsluiting. Vat identiteit vooral op als beweging en ontwikkeling met het oog op binding tussen plaats, mens en cultuur. Maak de spanning die mogelijk optreedt met behoud of conservering productief. Een open opvatting van identiteit maakt identificatie, openheid voor verschillen en inclusie juist mogelijk.

- Zorg voor voldoende mogelijkheden voor bezoekers en gebruikers voor positieve gebiedsassociaties met plekken in het gebied of het stadsdeel door verankeringen ervan via fysieke interventies in de openbare ruimte die gedeelde gebiedservaringen of gedeelde historie markeren. Schenk aandacht aan gedeelde normen en waarden die in publieke, vaak fysieke vorm tot uiting komen en een gevoel van verbondenheid cultiveren. Daarmee bevorder je het gevoel van eigenaarschap: ‘dit is van ons’, wat bijdraagt aan trots.

- Maak plaats voor (beginnend) ondernemerschap van lokale ondernemers, bevorder een lokale maakcultuur en zorg voor lokale werkgelegenheid die het gevoel van lokaal eigenaarschap onderstreept. Werk samen met lokale ondernemers en bewoners.

- Zorg in ieder geval voor veiligheid en ga het gesprek aan met bewoners en ondernemers over de invulling van de waarde duurzaamheid. Hanteer daarbij de klimaatopgave en een voldoende bijdrage van gebied en stadsdeel daaraan als uitgangspunt.

CASUS OSDORPPLEIN AMSTERDAM

‘Een ‘place to be’ creëer je niet alleen’

Op weg naar een samenwerkingssynergie tussen cultuur en retail

Nadja van der Weide

De term ‘samenwerkingssynergie’ in de ondertitel klinkt fantastisch en hoopgevend. Het lijkt de spreekwoordelijke muziek in de oren die dan weer op straat aan het winkelende dagjes- en buurtpubliek ter ore gebracht kan worden om de beleving van hun bezoek nog wat verder te verrijken. Om deze metafoor nog even aan te houden: is die samenwerking écht ‘muziek in de oren’? Wat zijn de bijkomende kansen én uitdagingen?

Welke belanghebbenden, oftewel stakeholders, zijn er betrokken bij die genoemde samenwerking, en hoe werken ze synergetisch samen? In ons onderzoek naar wat er nodig is voor die succesvole samenwerkingen in het creëren van centrumgebieden die niet alleen een ‘place to buy’, maar ook een ‘place to be’ zijn, of kunnen worden, hebben we ons gericht op twee casusgebieden: Hart van Zuid in Rotterdam en het Osdorpplein in Amsterdam. Twee grootstedelijke centrumgebieden, die niet in het centrum van hun stad liggen, en druk in ontwikkeling zijn. In het derde hoofdstuk vertelden we meer over Hart van Zuid, hier nemen we u verder mee in onze zoektocht naar de belanghebbende stakeholders van het Osdorpplein, en de noden, wensen en emoties die deze belanghebbenden bij het plein hebben of zouden willen hebben. Een state of the arts: welke samenwerking is er al aanwezig op het Osdorpplein, en wat zijn de kansen en uitdagingen van deze potentiële ‘place to be’?



Osdorpplein



Wie zijn de stakeholders van het Osdorpplein?

Om die bijkomende kansen en uitdagingen in beeld te krijgen, moeten we eerst achterhalen wie eigenlijk de betrokken stakeholders zijn in de creatie van toekomstbestendige stadscentra. Met wie gaan we in gesprek? Tijdens de eerdergenoemde co-creatiesessies en interviews hebben we in kaart gebracht wat de waarden, de taal, de huidige manieren van samenwerking en de financiering van de stakeholders waren die zijn betrokken bij de maatschappelijke (toekomstbestendige) samenwerkingen tussen cultuur en retail.

We stelden daarbij de volgende vragen:

- Wat is de bijdrage van elke stakeholder?
- Wat is hun agenda?
- Welke (beleids)taal spreken zij?
- Hoe werken zij?
- Met welke budgetten?
- Met welke partners?
- Welk doel streven zij na?
- En... voor wie opereren zij: het publiek, de professional, zichzelf, iedereen, of juist een zeer specifieke doelgroep?

In co-creatiesessie 1 maakten we gebruik van de card-sortingmethode voor het ophalen van waarden en het creëren van toekomstscenario's (zie hiervoor Hoofdstuk 'Methodologie'). We ontdekten in die sessie al snel dat het ons ontbrak aan ervaring en gevoel van plaats (sense of place) en de ervaringen die gebruikers daar zoal kunnen opdoen. Ook rees de vraag: zijn het alleen cultuur en retail die moeten samenwerken voor het realiseren van een betere stedelijke ervaring? Tijdens die eerste co-creatiesessie werd meteen helder: nee, er zijn meerdere stakeholders en betrokkenen uit allerlei vakgebieden onderdeel van een ontwikkeling van de 'sense of place' van plekken en gebieden. In Hoofdstuk 'De uitdaging' wordt dat aangeduid met de cité:

> ***"De cité is de stad waarin wordt geleefd, waar mensen elkaar ontmoeten, waar ze van cultuur genieten en hun boodschappen doen. Dus alles waardoor de stad tot bloei komt en smoel en karakter krijgt."***

Daar gaat het dus om meer dan twee stakeholders, maar ook meer dan gebiedsontwikkeling. Echter, de samenwerking tussen retailorganisaties, culturele organisaties of personen en bewoners, bezoekers, klanten of toeristen is een minder geijkte, en een in Nederland nog niet ruim beproefde en beoefende vorm van samenwerking. Voor ons tijd om te verkennen hoe we de kansen, mogelijkheden, uitdagingen, onmogelijkheden en inspiraties in beeld kunnen brengen voor juist die retail en cultuur samenwerkingen, en te ontdekken wat de potentiële meerwaarde is voor die toekomstbestendige stadscentra, in het bijzonder de sociale interacties die daarin plaatsvinden, de waarden die daarbij gelden en de identiteit die daaruit voortvloeit. De noodzakelijke onderzoeksrichting voor co-creatiesessie twee en drie was gevonden.

Gebrek aan 'sense of place'

We ondervonden tijdens het onderzoek dat het niet evident is om contact te krijgen met bewoners, bezoekers en gebruikers van Hart van Zuid of het Osdorpplein. We moesten onze aanpak dus aanpassen om de sense of place beter te kunnen begrijpen.

Waar lag het aan? Een gebrek aan verbeelding? Bij wie? Te weinig inlevingsvermogen? Een gebrek aan gezamenlijke taal om dit gesprek over de toekomst van de gebieden, die zo reikhalzend en dankbaar gebruikt worden door juist die afnemers, bezoekers, winkeliers etc.? Een gebrek aan urgentie voor het onderwerp? Waren onze pogingen niet afdoende? Lag er een andere reden aan ten grondslag? Daartegenover leek te staan dat de gemeente, vastgoedorganisaties, cultuurorganisaties en eigenlijk alle (retail)organisaties op overkoepelend niveau de nood als urgent en zeer noodzakelijk bestempelden. Er leek dus sprake van een kloof tussen wens en werkelijkheid? We moesten het uitzoeken. We besloten zelf het onderzoeksgebied in te gaan: op veldwerk.

Ophalen wat er leeft

We zijn op en rond het Osdorpplein onderzoek gaan doen naar de sense of place door de ogen van zowel de overkoepelende stakeholders die al aan boord waren, maar juist ook door die van de afnemers en gebruikers van het plein, met de op dat moment meest passende methode.

Mohamed Machbouâa, gebiedsmanager van het Osdorpplein, gaf aan dat er vanuit de gemeente Amsterdam veel waarde wordt gehecht aan het ophalen van wat er voor de bewoners en ondernemers leeft, omdat zij dat niet voor hen kunnen bepalen of er geen beeld van hebben. Ook in het gebiedsplan zien wij terug dat de gemeente druk bezig is om creatieve manieren te vinden die de aantrekkingskracht van het Osdorpplein kunnen vergroten. In het gebiedsplan voor het Osdorpplein lezen we:

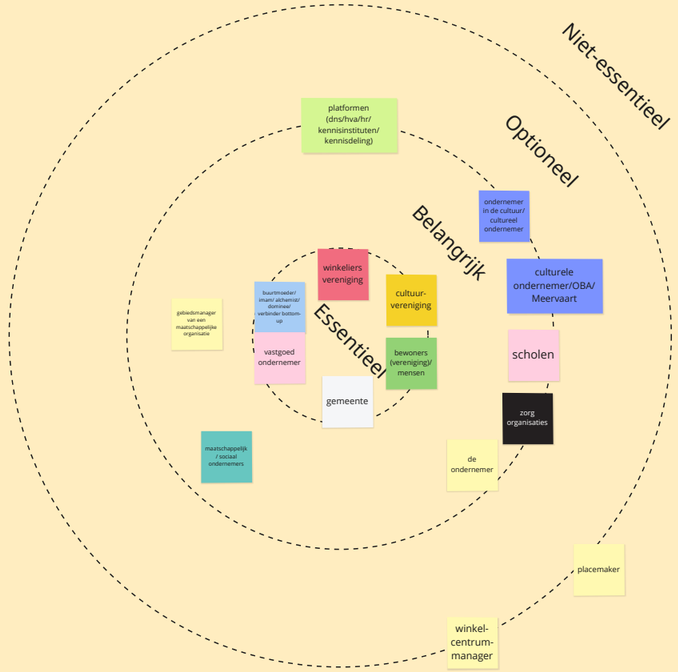
> ***'Bewoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties weten goed wat er leeft op straat of in de buurt. Zij willen misschien best veel zelf doen om de stad te verbeteren. De gemeente Amsterdam speelt daar graag op in; samendoen wat de stad nodig heeft. Dat noemen we gebiedsgericht werken.'***

> ***'Bewoners in Nieuw-West kiezen er vaak voor om hun dagelijkse boodschappen op het Osdorpplein en omgeving te doen, maar het recreëren wordt weer ergens anders gedaan. De uitdaging is om de aantrekkingskracht van het Osdorpplein als recreatiegebied te vergroten. Het is belangrijk dat er naar creatieve manieren wordt gezocht om de bewonersparticipatie te vergroten.'*** [20]

→

[20] *Gemeente Amsterdam Nieuw-West. Gebiedsplan 2021. 2021 p. 5 https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/gebiedsgericht-werken/gebiedsplannen-2021/nieuw-west/osdorp/*





Figuur 9 Eerste stakeholder map, tijdens co-creatiesessie 3 opgezet door aanwezige stakeholders. Deze stakeholder-map is mede-gebruikt als input voor de vertaling naar de uiteindelijk stakeholdermap te vinden in bijlage 1.1.

De City at Eye level-methode tot ervaringsspeurtocht omgevormd: nieuwe waarden en stakeholderverbanden in beeld

We zochten naar een methode om fysieke en zintuiglijke informatie op te halen van de Osdorpplein-omgeving door middel van actieve oefeningen en opdrachten die we de tijdens de derde co-creatie sessie aanwezige stakeholders (Vastgoedontwikkelaar Rene Vierders, Marja van Rijn, MRP development vastgoed betrokken bij Osdorpplein, Gemeente Amsterdam gebiedsmanager Mohamed Machbouâa, projectleider kunst en cultuur Amsterdam Nieuw-West Peter Both, Inge Niks van retail adviesbureau IXIN, Aydin en Bas van Cinema Oxville, Jorge van Vliet van Platform De Nieuwe Winkelstraat & Jan Brands van Cultuurconnectie) lieten uitvoeren. We kozen voor het ontwikkelen van een exploratieve ervaring, waarbij de stakeholders het plein zouden ontdekken en verkennen door dit fysiek en op een speelse (niet-dagelijkse) manier te ondergaan.

Onderzoekscollega Melanie Domeni had ervaring met exploratieve stadswandelingen, en met haar expertise als startpunt kwamen we op de City at Eye level-methode[21] als geschikt stadsgericht ervaringsonderzoek, een manier om deelnemers een fysieke plek te laten ervaren door interactieve opdrachten. De input van de City at Eye level-methode hebben we gebruikt als startpunt om een ‘op-maat-ervaringsspeurtocht’ voor de stakeholders te ontwikkelen die ze op en rond het Osdorpplein konden ervaren en uitvoeren. De stakeholders kregen tijdens co-creatiesessie 3 de opdracht om het Osdorpplein te exploreren met behulp van een opdrachtenboekje, het gesprek met ondernemers en bewoners aan te gaan, het gebied in kaart te brengen aan de hand van soorten bezoekers en ervaringen die aanwezig zijn op het plein, en om dit uit te tekenen in hun opdrachtenboekjes.

Na de ontdekkingstocht buiten, kwamen de deelnemers in de bibliotheek samen voor het tweede deel van de sessie. Dit begon met het individueel benoemen van stakeholders, die betrokken zijn bij een mogelijke samenwerking tussen retail en cultuur, en hun rol en/of functieomschrijving. We verzamelden alle uitkomsten ter plekke in een eerste stakeholdermap (zie bovenstaand figuur), waarbij we keken naar noodzaak en urgentie van het deelnemen van de stakeholders in het placemakingsontwikkelingsproces.

→

[21] *STIPO. Team for urban strategy and city development. City at eye level game manual. https://stipo.nl/app/uploads/2021/01/Place-Game-Manual.pdf*

Op zoek naar een totaalervaring

Naast deze exploratieve sessie hebben we onderzoek gedaan naar best practices van gebieden waar cultuur en retail samenwerken en waar dit florerende en succesvolle centrumgebieden oplevert. Hieruit hebben we belangrijke waarden van de omgeving en het soort samenwerking tussen de stakeholders in kaart gebracht om te ontdekken welke elementen in die 'best practice'-situaties goed werken.

Zien we de belangrijke terugkomende waarden uit de onderzochte best practices terug bij de Op-maat-ervaringsspeurtocht-methode? Wat gaat er goed bij de Rotterdamse Nieuwe Binnenweg[22], bij Tøyen Torg in Oslo[23] en bij Renew Newcastle in Newcastle[24]? Wat is het recept? Bij alle onderzochte best practices zien we een innige en enthousiaste samenwerking tussen de betrokken initiatiefnemers en gemeenten. Zo laat het Centrum van Tilburg door innige samenwerking tussen alle betrokkenen zien dat zij juist een versterkte beleving en bezoekerservaring hebben ontwikkeld.[25] Ook zijn terugkerende factoren bij alle vier voorbeelden dat ze waarde hechten aan sociale cohesie. Ze zijn uit op een totaalervaring, en niet alleen hun eigen gewin. Bij alle vier voorbeelden worden waarden genoemd als inclusiviteit, sociale cohesie en veiligheid van de locatie door een ontmoetingsplaats voor iedereen te ontwerpen.

Wat leert de Op-maat-ervaringsspeurtocht op het Osdorpplein ons?

Een belangrijke bevinding die tijdens de Osdorpse Op-maat-ervaringsspeurtocht sessie en in het nagesprek achteraf met de stakeholders naar voren kwam, was dat 'verbinding' op het niveau van gedeelde latente (emotionele) behoeften (tussen mensen en het gebied) belangrijk is voor mogelijke samenwerking. Die verbinding wordt nu nog onvoldoende gevoeld door ondernemers en bewoners op het plein. Mede door deze ontbrekende verbinding kunnen ondernemers zich niet inbeelden welke meerwaarde een samenwerking tussen cultuur en retail kan bieden. De urgentie tot samenwerking ontbreekt voor de bevraagde retailers en bewoners. Echter, in een gesprek met de culturele organisaties die zich op het plein (willen) vestigen, zoals Aydin Dehzad met zijn Oxville Cinema, en Peter Both, programmeur van Metropolis Nieuw-West, wordt de meerwaarde van samenwerking wel heel duidelijk genoemd en gezien. Zo is Oxville Cinema met veel enthousiasme bezig om samen met de OBA (Openbare Bibliotheek Amsterdam), radiozender Funx en culturele organisatie El-Hizjra, een cultuurhuis te starten midden op het Osdorpplein, waarbij ze er sterk in geloven dat de totaalervaring van het plein, met de diversiteit aan aanbod, sterk zal verbeteren.



Eentreegebied van het Osdorpplein gezien vanaf de Sloterplas.

Alle partijen geven aan dat er behoefte is aan een stakeholder die nog niet bestaat op het plein: een gemeenschappelijke organisatie, niet de gemeente, die voor lange termijn als verbinder/buurtregisseur aanspreekpunt is en belangen behartigt van alle partijen in de ontwikkeling van het plein. Die zou moeten kunnen zorgen voor die innige en enthousiaste samenwerking waarnaar in de best practices wordt gerefereerd. Bij die belangen-

→

[22] *https://www.platformdenieuwewinkelstraat.nl/nieuwsbericht/Van-blockbusters-tot-Kabouter-Buttplug*

[23] *Andersen, Bengt & Ander, Hannah & Skrede, Joar. (2021). The directors of urban transformation: The case of Oslo. Local Economy. 1-19. 10.1177/0269094220988714.*

[24] *http://renewnewcastle.org/news/*

[25] *https://stadszaken.nl/artikel/3175/alleen-met-intensieve-samenwerking-overleeft-het-winkelgebied*



Osdorpplein



Campagne poster van Ondernemersvereniging Osdorpplein BIZ die her en der op het plein terug te vinden is, zoals hier op de bouwhekken waarachter druk gewerkt wordt

behartiging is identificatie een belangrijk punt dat (nog) niet door de meerderheid van bewoners en bezoekers van het Osdorpplein wordt gevoeld. Het ontbreken hiervan wordt bevestigd door de gemeente die in het gebiedsplan benoemde dat ze de aantrekkingskracht van het plein graag willen vergroten, zodat bezoekers niet alleen voor de noodzakelijke boodschappen komen, maar juist ook willen recreëren.

De buurtregisseur als belangen behartiger

We zijn uitgegaan van de hypothese dat het kán: een samenwerkingssynergie tussen cultuur en retail. De mogelijkheid van die synergie wordt deels erkend, maar de verbeelding hiervoor ontbreekt nog op het Osdorpplein. De visionair, stadmaker en strateeg zien wel kansen maar de lokale ondernemer en de bezoeker niet allemaal. Kennis, bewustzijn en belang lijken niet door alle partijen gezien te worden. Mogelijk komen de langetermijnvisies versus de dagelijkse realiteit van waarden niet overeen. Werk aan de winkel dus.

Maar, waar een wil is, is een weg. Het Osdorpplein is op de goede weg met een cultuur-horecahuis midden in het winkelgebied. Nu nog iemand – een onafhankelijke verbinder en belangenbehartiger – die de gedeelde waarde en het belang van een rijke bezoekerservaring ook voor álle bezoekers en ondernemers in datzelfde gebied voelbaar en urgent kan maken voor de lange termijn. Als er iets duidelijk is: een ‘place to be’ creëer je niet alleen.

Aanbevolen aanpak

- Versterk lokaal het gevoel van verbinding; let op latente behoeften tussen stakeholders in een bepaald gebied voor stimulering van samenwerking bij gebiedsontwikkeling.
- Benoem een verbinder of buurtregisseur om als onafhankelijke belangenbehartiger te functioneren bij gebiedsontwikkeling.
- Breng alle stakeholders van een te ontwikkelen centrum/winkelgebied in beeld en hun huidige aanwezige samenwerkingssynergie.
- Besteed daarbij extra aandacht aan de (gedeelde) belangen en behoeften van bewoners, dit kan bijvoorbeeld door middel van creatieve methoden zoals ‘the city at eye level.’
- Onderzoek wat de gemeenschappelijke taal is van de stakeholders waarop ze hun identificatie met de locatie, en daarmee het uiteindelijke gevoel van urgentie voor samenwerking kunnen baseren.
- Voor een innige en enthousiaste samenwerking tussen stakeholders zijn de waarden inclusiviteit, sociale cohesie en veiligheid van de locatie onmisbaar.

Besluit

Maak werk van verbinding

Als mens zijn we in staat om de stad waarin we wonen, werken en leven te ‘voelen’ door middel van een zintuiglijke totaalervaring. Deze totaalervaring resulteert in een sense of place: het gevoel dat je hebt bij plekken. Dat gevoel komt tot stand door de associaties, emoties en herinneringen die we hebben bij onze leefomgeving. Een totaalervaring kan worden opgedaan wanneer een centrumgebied voldoet aan de psychologische, sociale en culturele behoeften van mensen. Een belangrijke bevinding die met de betrokken stakeholders bij dit onderzoek naar boven kwam, was dat ‘verbinding’ (tussen mensen en het gebied) belangrijk is voor mogelijke samenwerking. Die verbinding wordt nu nog vaak onvoldoende gevoeld door ondernemers en bewoners in bepaalde gebieden.

Creëer een aantrekkelijk aanbod

Versterking van de sociale interactie en synergie is van belang om zowel de betrokken stakeholders als de bezoekers van stedelijke kernen te voorzien in hun behoeftes. Het samenspel van stedelijke ontwikkelaars, servicedesigners, retail- en cultuurorganisaties, lokale overheid en vastgoed kan versterkt worden door de dialoog te bevorderen met uiteindelijk een vibe tot gevolg of vitaliteit van het stedelijk leven. De vormgeving van de stad moet hierbij aansluiten, maar nog belangrijker zijn de behoeftes om een aantrekkelijk aanbod voor bewoners, bezoekers, klanten en toeristen te creëren; van zelfontplooiing tot reuring en van uniciteit tot wat wel samenheid wordt genoemd, de Nederlandse vertaling van togetherness.

Werf een buurtregisseur

Door samenwerkingssynergie kunnen dergelijke essentiële behoeftes van een centrumgebied worden opgehaald. Hiervoor bestaan allerlei creatieve methodes waarbij coaching van stakeholders tijdens dit proces onmisbaar is – ‘learning by doing’. De vraag is nu alleen wie het voortouw zal nemen bij de innovatie van stedelijke kernen, wie de ambassadeur of initiator moet zijn om een dergelijk proces in gang te zetten en hoe toekomstige stakeholders benaderd moeten worden om hen dichter tot elkaar te brengen. Er is behoefte aan een onafhankelijke stakeholder die nog niet bestaat: een gemeenschappelijke organisatie die voor lange termijn als ‘buurtregisseur’ aanspreekpunt is en belangen behartigt van alle partijen in de ontwikkeling van het plein. Dezelfde taal spreken is een aandachtspunt om elkaar beter te begrijpen; elke stakeholder kent een eigen logica die een bepaalde oorsprong heeft. Deze discrepantie of mismatch op bepaalde vlakken kun je niet ombuigen, maar je kunt partijen wel samenbrengen, mede door vertrouwen te kweken binnen een groep. Daarbij geldt dat een productieve samenwerking slechts dan kan slagen wanneer de stad duurzaam, veilig en leefbaar is. Dat is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle stakeholders.



Maak de stad (samen) toegankelijk

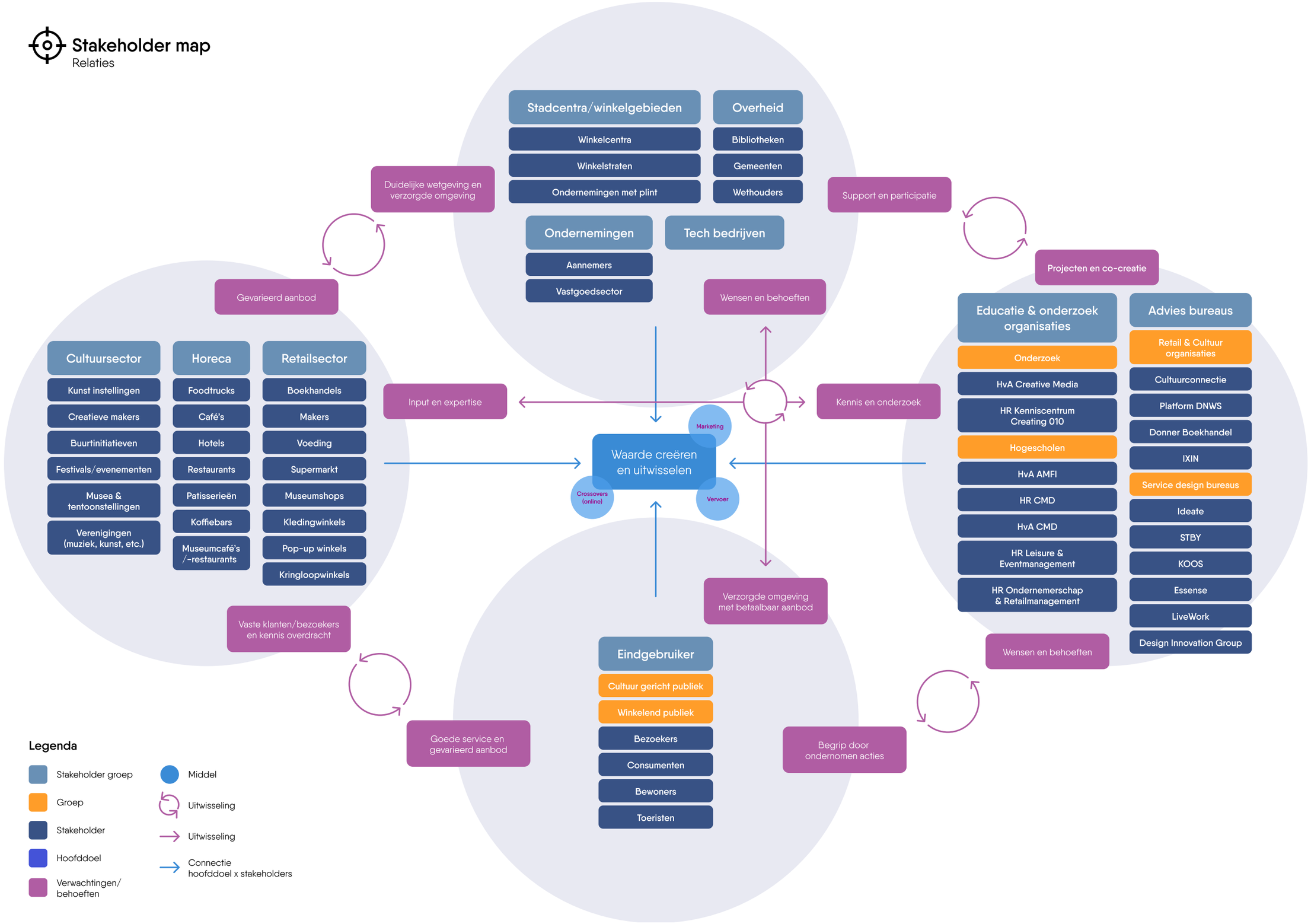
Contact maken met de ‘echte’ wereld werkt voor stakeholders verbindend. Verder stellen we op basis van ons onderzoek vast dat de stad waarin de verschillende stakeholders, cultuur en retail in het bijzonder, zorgen voor een aantrekkelijk aanbod, optimaal toegankelijk moet zijn; dat geldt zowel virtueel als fysiek (online en offline), en voor de portemonnee. Sleutelmethodologieën zoals in de KEM’s uiteengezet, kunnen zorgen voor orkestratie van innovatie gericht op opschaling en versterking van verbinding. Een open mindset kan helpen om niet direct een oplossing te zoeken, maar eerst duidelijk kaders te bepalen; zelfs met relatief weinig sessies, zoals tijdens dit onderzoek is bewezen. Na de eerste stappen van verbinding en experimenteren is het mogelijk om vandaaruit een gezond, nieuw ecosysteem te versterken en op te schalen, waarna men gezamenlijk het gebied ‘maakt’ en ‘is’. Designing the Place to Be Together.

BIJLAGEN

Stakeholder map

	Stakeholder A **Retailsector**	Stakeholder B **Cultuursector**	Stakeholder C **Eindgebruiker** bewoners/bezoekers/ consumenten/toeristen	Stakeholder D **Advies & ontwikkeling** ontwerpbureaus & onderzoek organisaties	Stakeholder E **Overheid**	Stakeholder F **Stadcentra**	Stakeholder G **Ecosysteem**
Stakeholder A **Retailsector**	• Toegankelijkheid • Service • Aanbod • Klant betrokkenheid • Verzorgde omgeving	What A wants from B Manieren leren voor grotere aantrekking en participatie van klant/ bezoeker	What A wants from C Vaste klanten, betrokkenheid en meer verkoop	What A wants from D Aanknopingspunten om de gebruikservaring te verbeteren	What A wants from E Vergunningen en duidelijke wetgeving	What A wants from F Schone, veilige omgeving waar bezoekers graag komen	What A wants from G Ondersteunende omgeving voor aantrekkingskracht en participatie van bezoekers/ klanten
Stakeholder B **Cultuursector**	What B wants from A Aansluiting aanbod op interesse niveau en leren van elkaar qua marketing	• Toegankelijkheid • Aanbod • Verbinding • Kennisoverdracht • Ontmoetingsplekken	What B wants from C Kennis overbrengen, ontmoetingsplekken creëren en ticket verkoop	What B wants from D Aanknopingspunten om grotere doelgroep te bereiken/betrekken	What B wants from E Ondersteuning, subsidies, duidelijke wetgeving en nieuwe locaties	What B wants from F Schone, veilige omgeving waar bezoekers graag komen	What B wants from G Ondersteunende omgeving voor aantrekkigskracht en participatie van bezoekers/ klanten
Stakeholder C **Eindgebruiker** bewoners/bezoekers/ consumenten/toeristen	What C wants from A Leuke winkels, genoeg keuze en goede service en ervaring	What C wants from B “Goedkoop” vermaak, ontwikkeling, inspiratie en aansluiting bij interesses	• Behoeftes uitspreken • Behoeftes vastleggen en doorzetten naar acties • Service en ervaring	What C wants from D Begrip van de wensen en behoeften door doorvertaling naar ondernomen acties	What C wants from E Veilige, schone, omgeving met een variatie aan aanbod	What C wants from F Schone, veilige omgeving met een variatie aan aanbod met wenselijke prijzen	What C wants from G Goede service, overgetelijke ervaringen
Stakeholder D **Advies & ontwikkeling** ontwerpbureaus & onderzoek organisaties	What D wants from A Opdrachten voor winkel-ontwerp en marketing opdrachten	What D wants from B Vernieuwende vormen van cultuur (meer doelgroepen betrekken - digitaal en fysiek)	What D wants from C Weten waar men behoefte aan heeft	• Expertise en kennis • Input en ondersteuning	What D wants from E Ondersteuning en kracht uitoefening bij projecten	What D wants from F Bruikbare ruimte en participatie bij ontwikkelingsprojecten	What D wants from G Wensen, behoeftes, ondersteuning, participatie en input
Stakeholder E **Overheid**	What E wants from A Gespreid aanbod, passend bij omgeving	What E wants from B Gespreid aanbod, passend bij omgeving	What E wants from C Weten wat voor type “gebruikers” er zijn (stimulering?)	What E wants from D Overzicht van projecten, aanvragen voor subsidies	• Kennis delen • Behoeften kenbaar maken • Participatie en input	What E wants from F Bereidheid tot pariticipatie, nette omgeving	What E wants from G Wensen, behoeftes, participatie en input
Stakeholder F **Stadcentra**	What F wants from A Nette straten, geen overlast	What F wants from B Evenementen en toegankelijkheid	What F wants from C Aansluiten bij veel verschillende doelgroepen	What F wants from D Co-creatie/hulp bij complexe vraagstukken	What F wants from E Kennis delen op het gebied van planelogie, vastgoed mogelijkheden etc.	• Verzorgde omgeving • Toegankelijkheid	What F wants from G Toegankelijkheid d.m.v. vervoer voor aanstroom bezoekers/klanten
Stakeholder G **Ecosysteem**	What G wants from A Interessant aabod, aansluiting bij wensen doelgroepen	What G wants from B Interessant aanbod, aansluiting bij wensen doelgroep	What G wants from C Behoeftes in kaart brengen en mensen kunnen motiveren	What G wants from D Weten wat er speelt - aanknopingspunten voor ontwikkeling	What G wants from E Weten wat er mogelijk is qua ondersteuning, wetgeving en overige belangen (vastgoed)	What G wants from F Nette, veilige omgeving met weinig overlast	**Waarde creëren en uitwisselen**

Stakeholder map
Relaties



Legenda

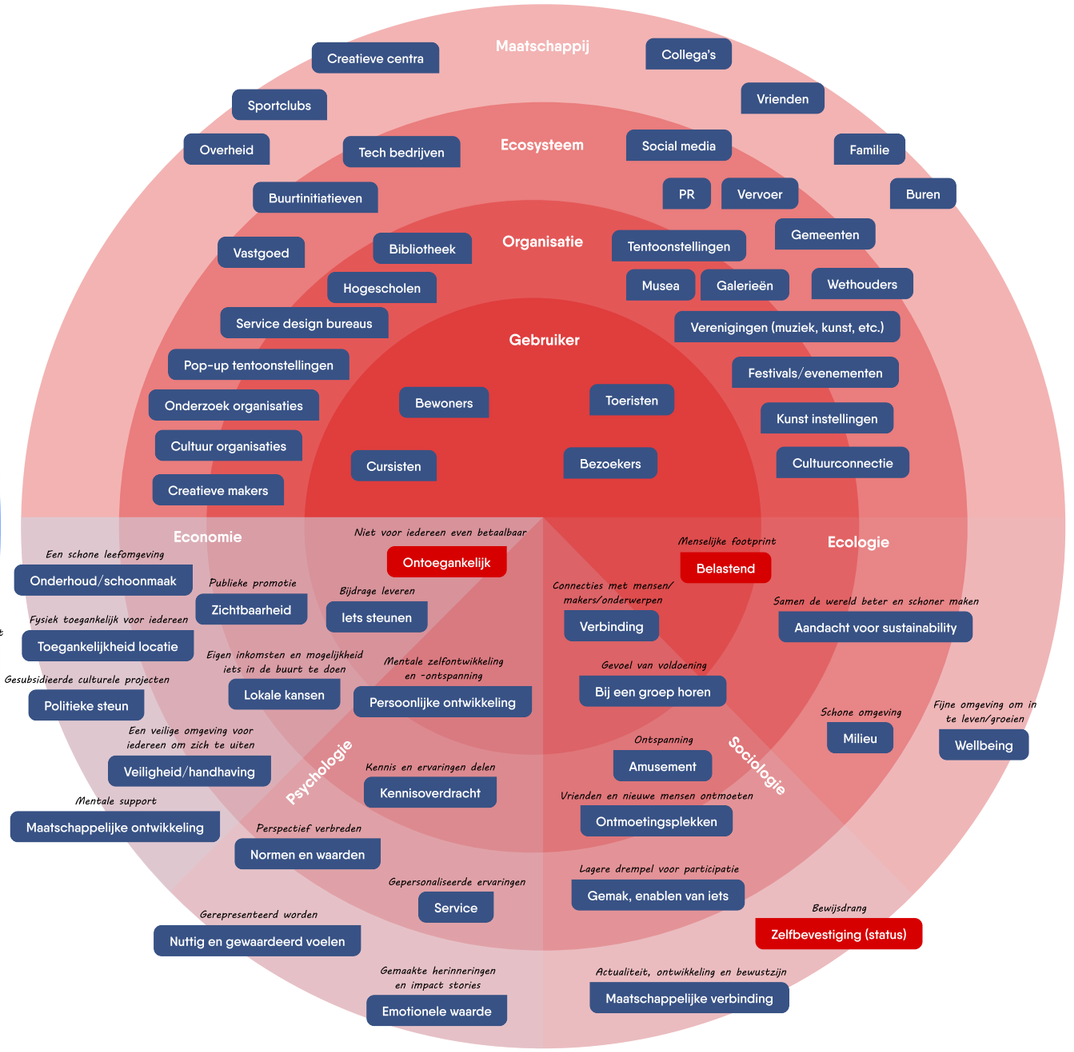
- Stakeholder groep
- Groep
- Stakeholder
- Hoofddoel
- Verwachtingen/ behoeften
- Middel
- Uitwisseling
- Uitwisseling
- Connectie hoofddoel x stakeholders

Value framework
Retail en cultuur

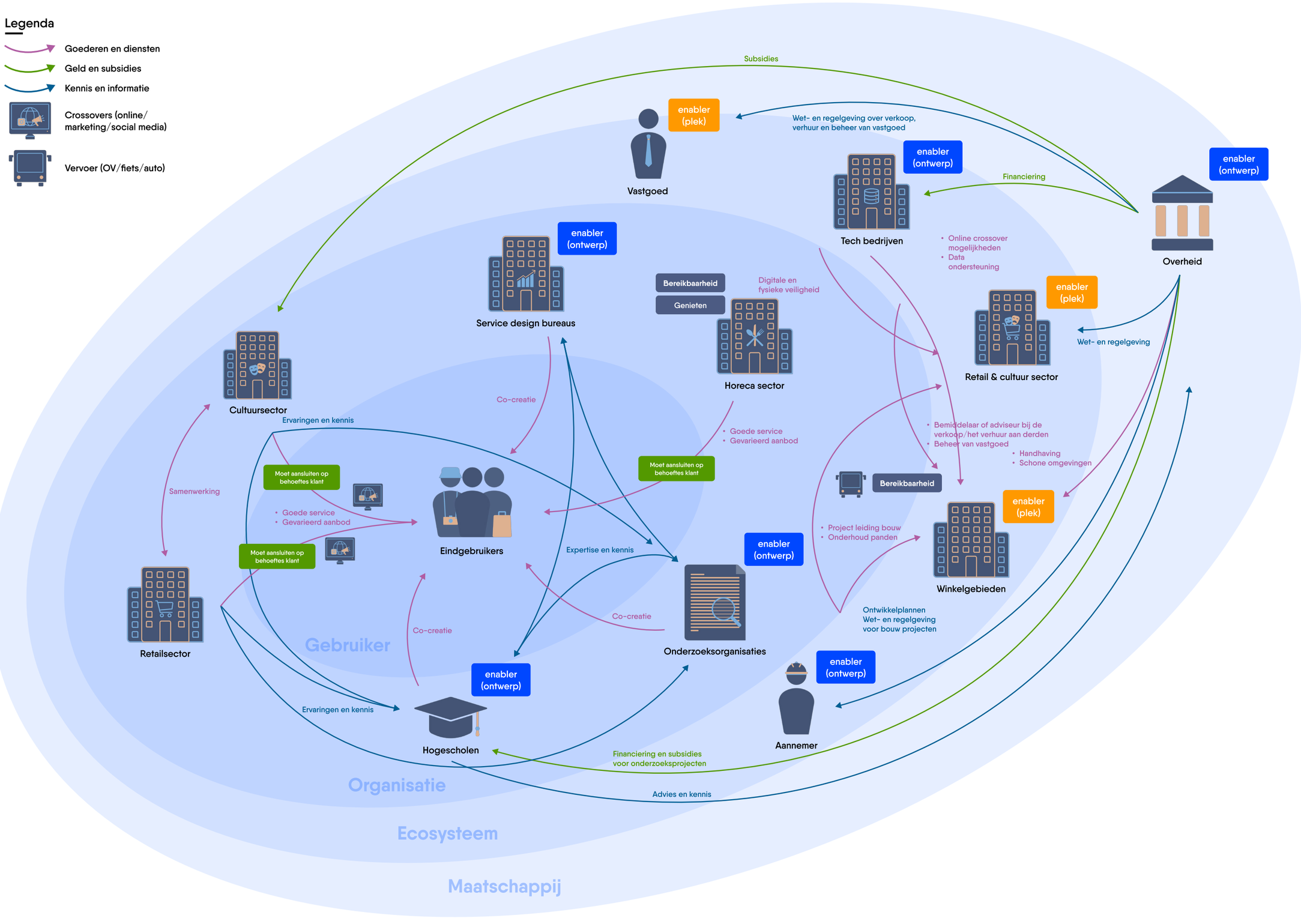
Waardepropositie klant (retail)

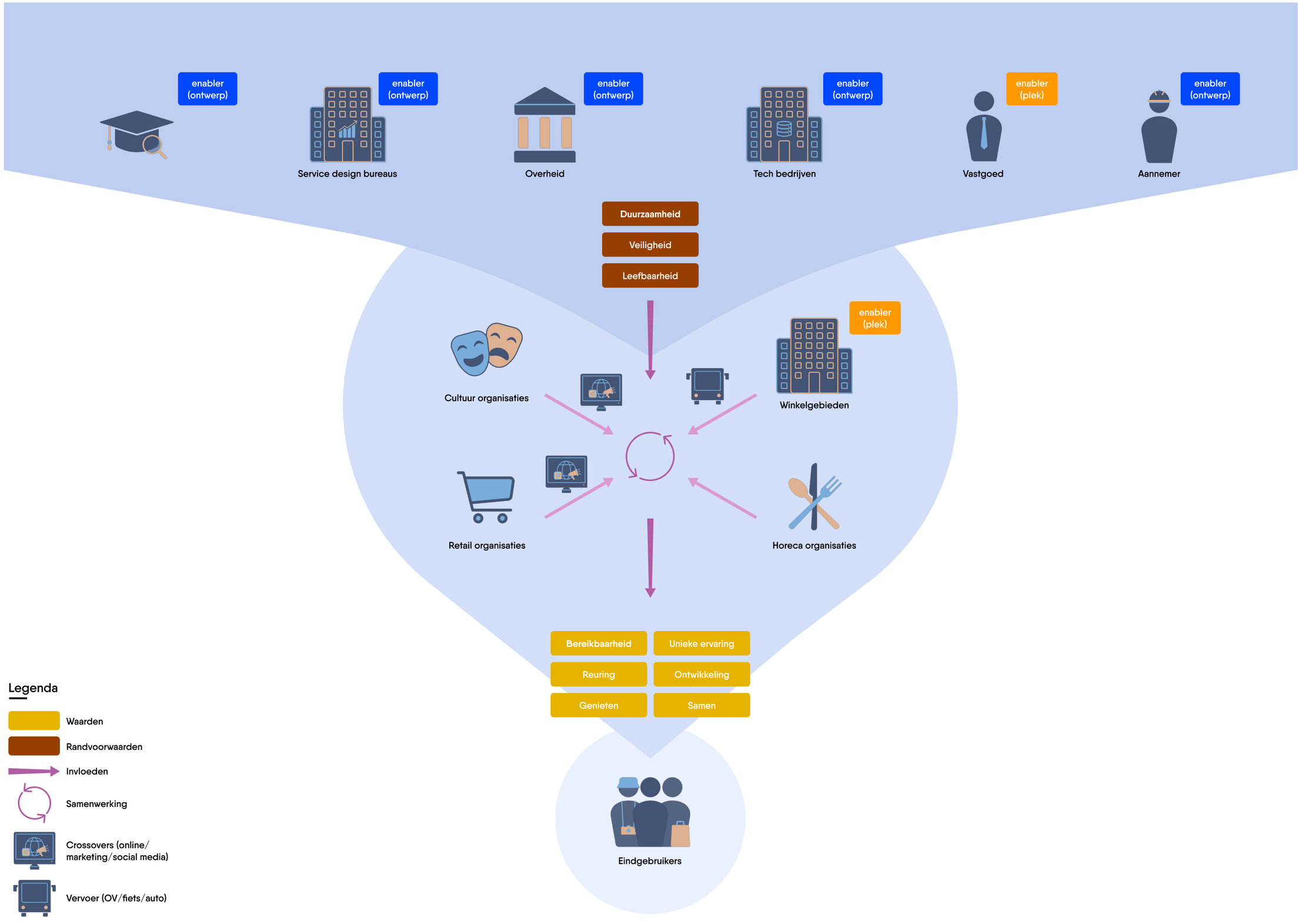


Waardepropositie bezoeker (cultuur)



BIJLAGEN - VALUE FLOW MODEL RELATIES





Legenda

- Waarden
- Randvoorwaarden
- Invloeden
- Samenwerking
- Crossovers (online/ marketing/social media)
- Vervoer (OV/fiets/auto)

Over de auteurs





Paul Rutten is lector Creative Business bij Kenniscentrum Creating 010 van Hogeschool Rotterdam. Behalve naar innovatie in retail doet hij onderzoek naar de creatieve industrie, digitalisering en innovatie.

Ruben Logjes is docent en onderzoeker bij de Hogeschool van Amsterdam. Bij de Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie richt hij zich op optimalisatie van multidisciplinaire processen binnen complexe projecten, gericht op beleving, digitalisering en innovatie. Bij o.a. de Minoren Servicedesign en Festivalbeleving past hij deze kennis toe met behulp van creatieve methodes.





Melanie Domeni is docent-onderzoeker bij Kenniscentrum Creating 010 van Hogeschool Rotterdam. Naast onderzoek naar binnenstedelijke kwaliteit is zij Course Leader van de opleiding Leisure & Events Management aan de Willem de Kooning Academie in Rotterdam. Hier geeft zij les over vrije tijd en stedelijke aantrekkelijkheid.

Nadja van der Weide is docent-onderzoeker bij het Lectoraat Creative Media for Social Change aan de Hogeschool van Amsterdam, en interactief kunstenaar. Naast onderzoeker van maatschappelijke complexe vraagstukken met behulp van creatieve methoden, is ze docent aan de Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie, en zelfstandig interactief kunstenaar.

HOGESCHOOL ROTTERDAM

Hogeschool van Amsterdam

CREATING

creative media

FOR

social change

DESIGN INNOVATION GROUP

Donner

Regieorgaan SIA

DNWS DE NIEUWE WINKELSTRAAT

cultuur connectie

koos service design

live|work

ideate

IXIN

Colofon

Deze publicatie is onderdeel van het onderzoek 'Designing the place to be together', een gezamenlijk project van de Hogeschool van Amsterdam en de Hogeschool Rotterdam, mede mogelijk gemaakt door de Stichting Innovatie Alliantie.

Teksten

Paul Rutten
Ruben Logjes
Melanie Domeni
Nadja van der Weide

Bijdrage Onderzoek

Maud van de Mosselaar

Student Assistent

Bodil Liesdek

Eindredactie

Paul Postema, Loft 238 Tekst & Media

Vormgeving & DTP

Dušanka Prvulović
Henriks Porciks, HENRIKSPORCIKS.STUDIO

Druk

Mediacenter Rotterdam

© 2023 [Hogeschool van Amsterdam/Hogeschool Rotterdam] Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

VERBINDING ALS SLEUTEL TOT BINNENSTEDELIJKE KWALITEIT

Deze publicatie bevat de belangrijkste bevindingen van een verkenning van de kansen die de inzet van retail en cultuur bieden voor de ontwikkeling van kwaliteit in binnensteden. Een groot aantal gemeenten wordt geconfronteerd met vraagstukken over de herinrichting van zowel hun kernen als de omliggende wijken en gebieden. Tegelijkertijd geldt dat zowel retail als cultuur zich voor belangrijke uitdagingen gesteld zien in het postcorona tijdperk. In 'Verbinding als sleutel tot stedelijke kwaliteit' wordt de problematiek uiteengezet, de kansen en mogelijkheden van een ontwerpbenadering toegelicht en een tweetal cases behandeld: Hart van Zuid in Rotterdam en Osdorpplein in Amsterdam.

Het project is uitgevoerd door onderzoekers van de Hogeschool van Amsterdam en de Hogeschool Rotterdam met medewerking van tal van maatschappelijke partners en werd mede mogelijk gemaakt door SIA (Stichting Innovatie Alliantie)

SIA

Hogeschool van Amsterdam

HOGESCHOOL ROTTERDAM