

Spel, spelers, speelveld: Handelingsstrategieën voor een toekomstbestendige binnenstad

Bart de Zwart (Hanze Hogeschool)

Ingrid Janssen (Avans Hogeschool)

Cees-Jan Pen (Fontys Hogeschool)

Herbert ter Beek (BEA)

Stellingen:

- Publieke binnenstadsprofessionals vertonen handelingsverlegenheid als het gaat om de uitvoering van de transformatie naar meer toekomstbestendige winkelgebieden en binnensteden in het bijzonder.
- Publieke professionals weten net als andere binnenstadsprofessionals onvoldoende wat vastgoedeigenaren beweegt.
- De handelingsverlegenheid van publieke binnenstadsprofessionals is geworteld in een gebrek aan kennis over:
 - o de invloed van situationele factoren op de effectiviteit van de regie- en samenwerkingsinstrumenten die zij kunnen inzetten gericht op vastgoedeigenaren;
 - o de rollen van waaruit de gemeente deze instrumenten kan inzetten in de interactie met vastgoedeigenaren;
 - o de randvoorwaarden en competenties die nodig zijn om deze instrumenten in te zetten;
 - o het ontbreken van een situationele handelingsstrategie waarin deze instrumenten, rollen, randvoorwaarden en competentie samenkomen.

Kenniscentrum NoorderRuimte

Zernikeplein 7, 9747 AS Groningen

b.a.m.de.zwart@pl.hanze.nl

Spel, spelers, speelveld: Handelingsstrategieën voor een toekomstbestendige binnenstad

Introductie

Binnensteden zijn van groot maatschappelijk belang. Een kloppend hart bepaalt immers de leefbaarheid en aantrekkelijkheid van een stad. Bovendien zijn binnensteden en dorpscentra goed voor minimaal acht procent van alle banen voor alle opleidingsniveaus en spelen deze gebieden een belangrijke rol voor leefbaarheid, het vestigingsklimaat en de aanpak van de woonopgave. Nederlandse binnensteden kampen met een eenzijdig winkelaanbod en toenemende leegstand, waardoor ze hun aantrekkingskracht verliezen voor een breed publiek. Hierdoor dreigt de binnenstad niet langer een ontmoetingsplek te zijn voor mensen met verschillende bezoekmotieven, sociale en economische achtergronden. De vraag over de toekomst van het centrum, is dus ook een vraag naar de publieke functie van de binnenstad. Daarbij komt dat de openbare ruimte niet klimaatbestendig is en dringend moet vergroenen en verduurzamen. Deze ontwikkelingen vragen om een transformatie van binnenstedelijke winkelgebieden van ‘places to buy’ in ‘places to be’. Straten en panden waar nu detailhandel zit, krijgen andere functies. Wonen wordt net als werk en maatschappelijke voorzieningen een belangrijker onderdeel van het functieprogramma en de openbare ruimte hoogwaardiger en groener.

Gemeenten staan voor een complexe uitdaging in deze transformatieopgave. Van een traditioneel passieve houding verschuift hun rol naar een actieve(re) betrokkenheid, waarbij meer de regie wordt genomen. Het versterken van deze regierol vormde onder meer de aanleiding van de CityDeal Dynamische Binnensteden. Een stimuleringsprogramma vanuit het Nederlandse Ministerie van Binnenlandse Zaken waarin tien (grote) steden participeren, in samenwerking met landelijke kennisplatforms, brancheorganisaties, universiteiten en hogescholen. Binnenstedelijke transformatieprocessen blijken vaak moeizaam of langzaam te verlopen door ontbrekende participatie van met name de vastgoedeigenaren. De afgelopen jaren is veel kennis en ervaring opgedaan over de rolname van stakeholders en zijn instrumenten ontwikkeld die gemeenten kunnen helpen om vastgoedeigenaren te activeren. Zo bestaan er uiteenlopende juridische en financiële gereedschappen (‘sticks’ en ‘carrots’) om (on)gewenste ontwikkelingen te ontmoedigen/stimuleren. Voorbeelden zijn een bedrijveninvesteringzone (biz) met ondernemersfonds, subsidie voor pandaanpassingen, het inzetten van een binnenstadsmakelaar, professioneel centrummanagement, en het opkopen van panden door de gemeente of een fonds waarin de gemeente participeert.

De praktijk wijst echter uit dat ondanks deze beschikbare kennis en gereedschappen, gemeenten onvoldoende weten wat verschillende typen vastgoedeigenaren beweegt. Er is wel inzicht in instrumenten die toegepast kunnen worden om gemeenten beter te laten samenwerken met belangrijke spelers in de binnenstad, maar het ontbreekt aan goede situationele handelingsstrategieën om deze gereedschappen effectief in te zetten en tot uitvoering te brengen. Dit kennishiaat resulteert in handelingsverlegenheid bij de publieke binnenstadsprofessional. Deze paper onderbouwt deze stellingname en schetst een conceptueel kader voor het situationeel handelen van publieke binnenstadsprofessionals en het belang van praktijkgericht onderzoek om te komen tot situationele handelingsstrategieën.

Van een passieve naar een actieve rol van gemeenten

De overzichtspublicatie *Lokale transformatie in beeld: Wat werkt wel en wat werkt niet?*

(Retailagenda, 2020a) beschrijft, mede gebruik makend van diverse, samen met grotere gemeenten opgestelde, binnenstadspublicaties van Platform31 (Heebels & Van Vliet, 2021; Raatgever et al., 2015; Rooijen et al., 2018; VNG/Platform31, 2021), de lessen uit bijna tien jaar transformatiegerichte binnenstadsaanpak. Terugkerend element in al deze studies is het belang van lokale samenwerking als basis voor succesvolle transformatie.

De spil in deze binnenstedelijke samenwerking is de zogenaamde gouden driehoek van actoren:

- Gemeente;
- Vastgoedeigenaren;
- Ondernemers (onder andere winkeliers, horecaondernemers e.a.).

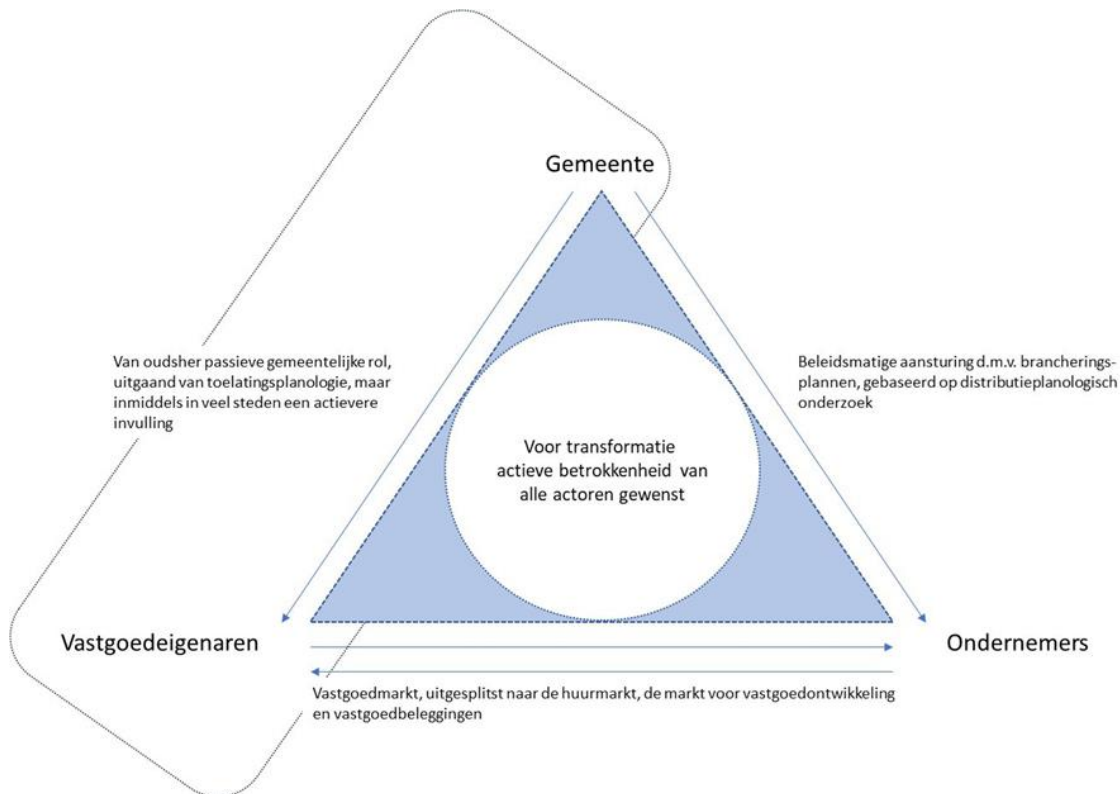
Samenwerking in een binnenstad, met name op basis van de gouden driehoek, is essentieel om lokale transformatie succesvol uit te voeren. De afgelopen decennia zien we dat de samenwerking tussen ondernemers en eigenaren onderling en tussen ondernemers en gemeenten steeds vaker een structurele vorm heeft gekregen. Zo is vanuit de nationale Retailagenda en platformen zoals De Nieuwe Winkelstraat, Kern en CLOK, inmiddels veel ervaring opgedaan met de rol van een centrummanager als verbinder van ondernemers. Deze centrummanager vervult een coördinerende en uitvoerende rol, variërend van marketing en promotie tot eventplanning en relatiebeheer. In veel grotere binnensteden is het centrummanagement sterk geprofessionaliseerd, wat heeft geleid tot een bedrijfsmatige benadering van binnenstadmanagement. Naast een binnenstads- of centrummanager kennen gemeenten ook andere (semi-)publieke functies die een intermediaire of verbindende rol spelen in de binnenstadssamenwerking. Voorbeelden hiervan zijn bedrijvencontactfunctionarissen, gebiedsregisseurs, programma- en projectmanagers voor (deelgebieden van) binnensteden en fondsmanagers. Deze functionarissen zullen we in het vervolg van deze paper aanduiden met de verzamelterm ‘publieke binnenstadsprofessionals’.

Soms wordt de samenwerking tussen gemeenten en ondernemers juridisch en financieel geborgd door het invoeren van een bedrijveninvesteringszone (biz) of het oprichten van een vereniging. Een ondernemersvereniging is als samenwerkingsvorm vaak een voorloper op het instellen van een biz. Hoewel er positieve ervaringen bestaan met deze manier van samenwerken, is de biz geen panacee. Draagvlak en actieve betrokkenheid blijven ook in deze geformaliseerde structuur een uitdaging en vaak trekt een (te) kleine groep enthousiastelingen de kar (Risselada, 2019).

Het betrekken van vastgoedeigenaren bij een biz of andere binnenstadsactiviteiten blijkt in de praktijk lastig. Een uitgebreide evaluatie onder alle 158 zogenaamde RetailDeal-gemeenten onder leiding van een team van 25 experts concludeerde in 2020 dat binnen de driehoek een sleutelrol is weggelegd voor vastgoedeigenaren (Retailagenda, 2020a). Fysieke aanpassingen aan panden, functiewijzigingen, herverkaveling, sanering of kwaliteitsverbeteringen van het vastgoed zijn grotendeels afhankelijk van de investeringsbereidheid van deze partijen. Gemeenten geven echter aan dat samenwerking met eigenaren bij transformaties als grootste knelpunt wordt ervaren (Retailagenda, 2020b). Vastgoedeigenaren, zo is de ervaring, zijn moeilijk te benaderen, gedragen zich afhoudend en denken te weinig vanuit het gebiedsbelang. Deze probleemanalyse is nog steeds actueel.

Het ‘denken en doen’ van gemeenten ten aanzien van binnensteden is van oudsher vooral gericht geweest op het beïnvloeden van de branchering en meer operationele programmering van de

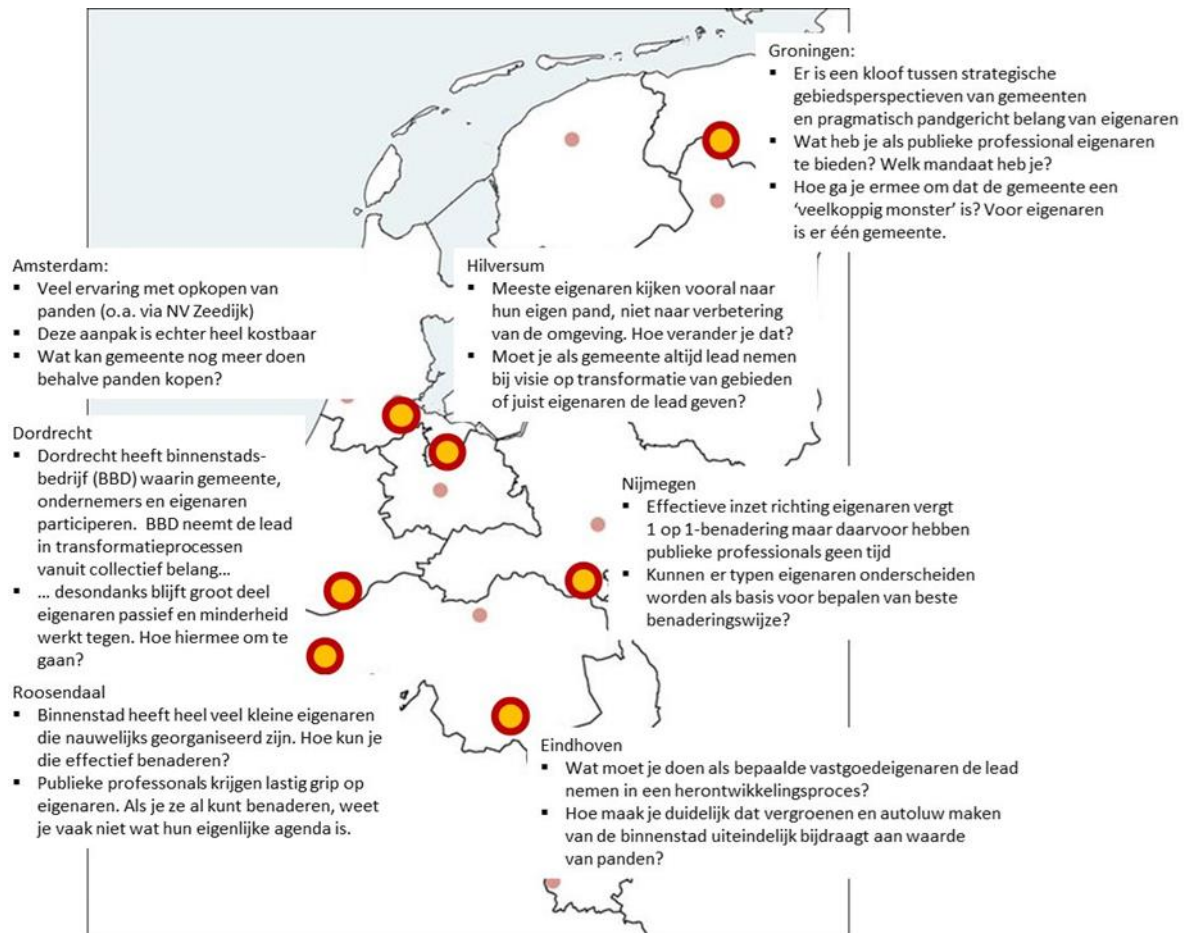
binnenstad en het zorgen voor (een meer professioneel) centrummanagement. Via structuurvisies en bestemmingsplannen gaf de gemeente aan, richting vastgoedpartijen en centrumondernemers, wat waar wel en niet mocht. In deze 'toelatingsplanologie' had de gemeente een relatief passieve rol en was kennis van de beweegredenen van vastgoedeigenaren daarom minder belangrijk. Om het transformatieproces in binnensteden te kunnen faciliteren is een actievere sturing nodig, waarbij binnen de gouden driehoek de focus wordt verlegd naar het versterken van de relatie tussen gemeente en vastgoedeigenaren zodat directer kan worden gestuurd op het transformatieproces – en daarmee de programmatische invulling – van panden in de binnenstad. Figuur 1 illustreert de gouden driehoek.



Figuur 1. Accentverschuiving binnen "gouden driehoek"

Spel, spelers, speelveld

In samenwerking met de CityDeal Dynamische Binnensteden hebben onderzoekers van de hogeschool Hanze, Avans en Fontys een nadere vraagarticulatie uitgevoerd rondom deze problematiek. Hierbij waren binnenstadsprofessionals uit de CityDeal-gemeenten en experts vanuit onder meer de Retailagenda, platform De Nieuwe Winkelstraat en branchevereniging Inretail betrokken. Deze interviews geven inzicht in zowel algemene uitdagingen als uitdagingen die specifiek op één of enkele deelgebieden in de betreffende binnensteden betrekking hebben. Figuur 2 toont de lokale issues die uit de gesprekken naar voren kwamen. De resultaten uit deze gesprekken bevestigen dat gemeenten worstelen met de wijze waarop zij de actieve rol van sturing op de transformatie van binnensteden dienen in te vullen. De binnenstadsprofessionals ervaren een sterke behoefte om meer grip te krijgen op het speelveld, de daarin aanwezige spelers en het spel dat zij dienen te spelen bij de transformatie. Tabel 1 beschrijft deze uitsplitsing van praktijkvragen en bijbehorende knelpunten naar onderliggende kennisbehoeften.



Figuur 2. Resultaten vraagarticulatie

Tabel 1. Kennisbehoefte uitgesplitst naar Spel, Spelers, Speelveld

Praktijkvraag	Knelpunt	Kennisbehoefte
Hoe kun je als binnenstadsprofessional het complexe speelveld van binnenstadstransformaties effectief beïnvloeden?	Binnenstadsgebieden verschillen soms sterk van elkaar. Het speelveld is telkens anders. We moeten telkens het wiel opnieuw uitvinden.	<u>Speelveld:</u> Inzicht ontwikkelen in kenmerken van binnenstadsgebieden, de ruimtelijke context, aard opgave, samenwerkingsgeschiedenis.
Vaak denkt maar een klein deel van de eigenaren actief mee met gemeenten, de massa is passief, en een deel subversief. Op wie moet je als binnen stadspprofessional richten?	Veel transformatieprocessen stikken omdat eigenaren pas in actie komen als gemeentelijke plannen hen direct raken. Op dat moment is de speelruimte nog maar beperkt.	<u>Spelers:</u> Eigenaren en/of ondernemers in een vroeg stadium actief betrekken bij transformaties, zodanig dat zij daarna ook hun rol pakken.
Welke 'soft tools' kun je als binnenstadsprofessional inzet ten naast bekende 'harde' instrumenten zoals opkopen panden, oprichten BIZ, gegeven een specifieke situationele context?	Het handelen van gemeenten is vaak 'instrumentgericht', maar echte aandacht voor de positie, belangen en motieven van eigenaren ontbreekt.	<u>Spel:</u> Verbreden van handelingsrepertoire van de publieke professional en verminderen van handelingsverlegenheid die er nu is.

Een situationele handelingsstrategie

Door de jaren heen zijn er diverse handboeken, toolkits en (evaluatie van) best practices gepubliceerd met betrekking tot de transformatie van binnensteden (Bura Urbanism/Stec Groep, 2022; Corbijn, 2022; Retailagenda, 2022; Vosjan & Risselada, 2018). Een tekortkoming van deze beschikbare kennis en publicaties is dat vaak de lokale doorvertaling ontbreekt en dat er teveel gebruik wordt gemaakt van stereotyperingen waar het de rollen van actoren betreft. In de eerste plaats hangt de wijze waarop de binnenstadsprofessional het ‘spel’ in de binnenstad kan spelen, ofwel haar handelingsrepertoire, af van de (historische) situatie in het gebied, het dynamische speelveld en de bestaande en eventuele nieuwe spelers. Deze contextualiteit leidt ertoe dat de effectiviteit van het ingezette instrumentarium van speelveld tot speelveld kan verschillen. Daarnaast is binnen de bestaande literatuur vaak sprake van een simplificatie van de belangen en motieven van spelers. Een voorbeeld hiervan is het stereotype beeld van de grote (buitenlandse) belegger die op grote afstand zou staan, vastgoedsturing pleegt op basis van een Excelsheet en nauwelijks lokaal betrokken is. Of winkelketens die teveel vanuit het hoofdkantoor aangestuurd zouden worden en centrummanagers die vooral met evenementen en dagelijkse zaken bezig zijn. Het beperkte onderzoek dat gedaan is naar de spreiding van eigenaren in verschillende typen binnensteden wijst erop dat we hier te maken hebben met vooroordelen. Zo blijkt uit onderzoek van het Kadaster onder 7.000 eigenaren in 34 centrumgebieden, dat slechts 3 procent een vestigingsplaats heeft in het buitenland. Sterker: ruim 70 procent van de winkelvastgoedeigenaren woont binnen een straal van 15 kilometer van zijn of haar vastgoed. Wel is het bezit vaak zeer versnipperd, wat transformatie van winkelgebieden complex maakt (Groot Nibbelink & Pen, 2022; Kadaster, 2021).

Het situationeel handelen van de publieke binnenstadsprofessional wordt ook bepaald door de rol die de gemeente in wenst te nemen. Het krachtenveld van actoren – oftewel het ‘speelveld’ en de daarin aanwezige ‘spelers’ – is uitgangspunt voor de gemeentelijke rolbepaling. Een mogelijke typering van gemeentelijke rollen volgens Huijgen (2010) zou kunnen zijn: beheergemeente, sturende gemeente, responsieve gemeente of faciliterende gemeente. Verheul et.al (2019) spreken over een richtinggevende, verbindende, regulerende en stimulerende rol die een gemeente kan innemen. Er is nog weinig praktijkkennis over welke gemeentelijke rol past bij welke situationele context. Op instrumentniveau is er altijd sprake van een mix van instrumenten die idealiter afgestemd is op de rolneming en de specifieke transformatieopgave in (een deel van) de binnenstad. Zo kan in een bepaalde context de rol van de gemeente vooral faciliterend zijn, wat zich bijvoorbeeld uit in het prioriteren van professioneel centrummanagement als instrument. In een andere situatie, waar sprake is van ondermijning en verloedering, is mogelijk een meer stimulerende rol passend. De gemeente gaat dan bijvoorbeeld over tot onteigening of de aankoop van panden. De rolneming van de gemeente kan bovendien gaandeweg het transformatieproces verschuiven: van afwachtend en reactief in de aanloopfase, naar betrokken en assertief in de realisatiefase – of juist precies andersom.

Een weloverwogen rolneming en bijbehorende instrumentkeuze garandeert echter nog geen geslaagde uitvoering. Of anders gesteld: er bestaat een verschil tussen de ‘juiste dingen doen’ (doeltreffendheid) en de ‘dingen op de juiste manier doen’ (doelmatigheid). Uit een recente studie van de Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (2023) over lokale uitvoeringskracht komt naar voren dat naast een stapeling van opgaven en ongelijke verdeling van kosten en baten, ontoereikende organisatorische en personele capaciteit en professionele handelingsverlegenheid de belangrijkste obstakels zijn in de beleidsuitvoering rondom grote opgaven in de fysieke leefomgeving, waaronder ook transformatie van binnensteden.

Om doeltreffendheid en doelmatigheid te combineren zijn dus nog twee aanvullende zaken van belang. Enerzijds (bewustzijn omtrent) de randvoorwaarden (financieel, organisatorisch, politiek) om het instrumentarium effectief te kunnen inzetten, denk aan: mandaat, middelen en menskracht aan de kant van de gemeente. Anderzijds het vermogen van de individuele ambtenaar om de gekozen aanpak ook daadwerkelijk in de praktijk te brengen. Zo kan bijvoorbeeld op organisatieniveau binnen een gemeente weliswaar voldoende visie en kennis aanwezig zijn over de gewenste rol gegeven een situationele context, maar kan de uitvoering hiervan alsnog spaak lopen door tekortschietende onderhandelings- of communicatievaardigheden, of het ontbreken van mandaat en interne samenwerking bij de publieke professionals.

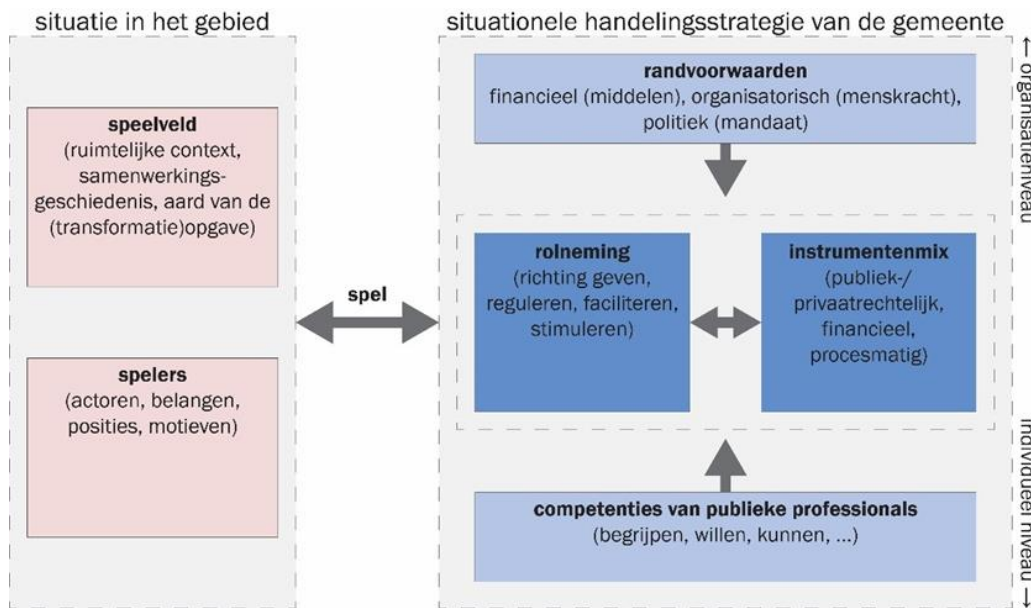
Een conceptueel model voor situationeel handelen publieke professional

Het aloude bordspel Monopoly laat, in een sterk versimpelde vorm, treffend zien hoe de dynamiek van binnenstedelijke ontwikkeling functioneert. Afhankelijk van de startsituatie, de ingenomen posities, de deelbelangen en de behendigheid van de spelers, levert het spel telkens andere uitkomsten op en kunnen de verschillende straten en eigendomssituaties op het bord al of niet een doorslaggevende rol spelen in het spelverloop.

Het verschil tussen het bordspel en de werkelijkheid is dat in de *echte* binnenstad niet de winst van een individuele speler, maar het collectieve belang van een leefbaar, vitaal, duurzaam stadshart voorop staat. De uitdaging is om contrasterende individuele deelbelangen op de korte termijn te overstijgen en te komen tot een gedeelde ambitie en bijbehorend handelingsperspectief voor de toekomst. Hiervoor is samenwerking en onderhandelingsruimte nodig en een lokale overheid die naast handhaving van de spelregels, de taak op zich neemt om die samenwerking aan te jagen. Dit strategische positiespel vraagt in elke situatie een andere gemeentelijke aanpak en stelt daarmee ook andere eisen aan de gemeenteorganisatie en de daarin werkzame publieke professionals. De wijze waarop het ‘spel’ door de gemeente gespeeld wordt, is dus telkens situationeel afhankelijk van het ‘speelveld’ en de ‘spelers’ en van de speelruimte van de gemeente. Figuur 3 toont in een conceptueel model de samenhang tussen deze elementen die het situationeel handelen van een gemeente beïnvloeden.

Voor elk (deel)gebied in een binnenstad – het kernwinkelgebied, een horecaplein, een gemengde aanloopstraat – geldt dat er sprake is van een bepaalde constellatie aan spelers (gemeente, vastgoedeigenaren, winkeliers, horecaondernemers, bewoners, andere voorzieningen). De spelers verhouden zich tot elkaar in een speelveld dat situatiespecifiek is en samenhangt met o.a. de ruimtelijke context, de aard van de (transformatie)opgave en de samenwerkingsgeschiedenis. Deze elementen samen kunnen we omschrijven als ‘de situatie’.

Vervolgens dient de gemeente haar handelingsstrategie te bepalen, inspelend op de lokale situatie. De kern van deze strategie wordt gevormd door een bepaalde rolneming gekoppeld aan een bijpassende instrumentenmix. Welke rol het meest passend is en welk instrumentarium daarbij hoort, hangt af van de situatie. De rol en het instrumentarium dat de gemeente kiest, dienen uiteraard ondersteund te worden door institutionele randvoorwaarden, zoals voldoende middelen, menskracht en mandaat. Voor een succesvolle uitvoering is het tot slot van belang dat ook de uitvoerende publieke professionals qua competenties voldoende zijn toegerust om de rol die van hen verwacht wordt in te vullen.



Figuur 3, Conceptueel model voor situationeel handelen binnenstadsprofessional

Conclusie en vervolg

Om als publieke binnenstadsprofessional effectief bij te kunnen dragen aan de noodzakelijke transformatie van binnenstedelijke winkelgebieden is meer kennis nodig over goede situationele handelingsstrategieën. Deze paper toont een conceptueel model voor situationeel handelen en laat zien dat dit handelen beïnvloed wordt door enerzijds de situatie (speelveld en spelers) en anderzijds variabelen die de gemeentelijke handelingsstrategie bepalen (rolneming, instrumentenmix, competenties en randvoorwaarden). Onderdelen van het conceptueel model worden inmiddels in korte praktijkgerichte deelstudies uitgewerkt. Zo brengen we archetypen vastgoedeigenaren in beeld waarmee we in spelvorm publieke professionals leren de taal van deze ‘spelers’ te leren spreken. In een andere deelstudie geven we een verdieping van mogelijke rollen die gemeenten kunnen innemen om zo meer regie te kunnen voeren op het vastgoedeigendom in hun binnenstad.

De wisselwerking tussen de elementen in het model zullen we de komende jaren verder empirisch laden en toetsen in casusgebieden van zeven Nederlandse gemeenten, allen deelnemer van de landelijke CityDeal Dynamische Binnensteden (2023-2027). Hiervoor worden in zorgvuldig geselecteerde casusgebieden het speelveld en de spelers op uniforme wijze geanalyseerd, waarna bijpassende handelingsstrategieën worden verkend, mede door professionals vanuit verschillende steden elkaars specifieke situatie te laten reflecteren. Deze empirische studie in combinatie met actiegericht onderzoek resulteert in een ‘catalogus’ van handelingsstrategieën die in een Community of Practice wordt gedeeld en beproefd. De urgentie voor de ontwikkeling van dit handelingsrepertoire en een Community of Practice waar publieke binnenstadsprofessionals ervaringen kunnen uitwisselen, blijkt wel weer uit het feit dat de binnenstadproblematiek landelijk en regionaal niet hoog meer op de agenda lijkt te staan. De Impulsaanpak Winkelgebieden loopt af terwijl de binnensteden nog steeds onder druk staan (Markus, 2024). Juist in deze gebieden liggen de kansen voor een integrale oplossing voor grote (landelijke) opgaven zoals de aanpak woningnood, kansenongelijkheid, klimaatadaptatie en verlies aan biodiversiteit. Gemeenten zullen dus zelf integraal, gebiedsgericht en met een actieve rol richting vastgoedeigenaren de verbetering van de kwaliteit van binnensteden op moeten pakken. Hun handelingsvaardigheden in deze integrale, gebiedsgerichte aanpak dienen blijvend aandacht te krijgen.

Referenties

- Bura Urbanism/Stec Groep. (2022). *Sturen op transformatie: Verkenning G6-binnensteden*. Amsterdam/Arnhem: Bura/Stec.
- Corbijn, B. (2022). *De vitale binnenstad: Een onderzoek naar het effect van gemeentelijk beleid op de transformatieopgave van middelgrote Brabantse binnensteden*. Tilburg: TIAS Business School.
- Groot Nibbelink, J., & Pen, C. (2022). Kadaster: transformatie winkelgebieden lastig door versnipperd vastgoedbezit. *Stadszaken* <https://stadszaken.nl/artikel/4164/onderzoek-kadaster-transformatie-winkelgebieden-bemoeilijkt-door-versnipperd-vastgoedbezit>
- Heebels, B., & Van Vliet, W. (2021). *Herstel van binnensteden: Wat is er nodig voor een vitale en duurzame binnenstad?*. Den Haag: Platform31.
- Huijgen, G. (2010). *Typologieën voor rollen van gemeenten*. <https://www.ipsos-publiek.nl/actueel/typologieen-voor-rollen-van-gemeenten/>
- Kadaster. (2021). *Wie zijn de eigenaren van centrumgebieden?*. Apeldoorn: Kadaster.
- Markus, J. (2024). *Opinie: de transformatie in de binnenstad dreigt vast te lopen*. <https://stadszaken.nl/artikel/6732/opinie-de-transformatie-in-de-binnenstad-dreigt-vast-te-lopen>
- Raad voor de leefomgeving en infrastructuur. (2023). *De uitvoering aan zet: omgaan met belemmeringen bij de uitvoering van beleid voor de fysieke leefomgeving*. Den Haag: Raad voor de leefomgeving en infrastructuur.
- Raatgever, A., Smit, H. H., & Nicasie, J. (2015). *Winkelgebied van de toekomst*. Den Haag: Platform31.
- Retailagenda. (2020a). *Lokale transformatie in beeld: Wat werkt wel en wat werkt niet?*. Den Haag/Zeist: Retailagenda/DNWS.
- Retailagenda. (2020b). *Retailgids 2020: Inspiratie, informatie, instrumenten*. Den Haag: Retailagenda.
- Retailagenda. (2022). *Samenwerken aan leefbare en toekomstbestendige kernen*. Den Haag: Retailagenda.
- Risselada, A. (2019). *Wat heeft de bedrijveninvesteringzone (BIZ) in 5 jaar gebracht?*. Retail insiders.
- Rooijen, H., Machielse, K., Heeger, A., & Heebels, B. (2018). *De nieuwe binnenstad: Toekomst van de binnenstad in een tijd van big data en circulaire economie*. Den Haag: Platform31.
- Verheul, W. J., Daamen, T., Heurkens, E., Hobma, F., & Van Zoest, S. (2019). *Leren van stedelijke transformaties*. Den Haag: Stedelijke Transformatie/Platform31.
- VNG/Platform31. (2021). *Herstel van binnensteden: Wat is er nodig voor een vitale en duurzame binnenstad?*. Den Haag: Vereniging Nederlandse Gemeenten/Platform31.

Vosjan, T., & Risselada, R. (2018). *Samen investeren in succesvolle winkelgebieden*. Den Haag: Retailagenda.