



# ASSEN

## SAMEN WERKEN AAN EEN KRACHTIGE BINNENSTAD

Visie en uitvoeringsagenda van overheid, ondernemers en instellingen voor versterking van de Asser binnenstad 2017-2021

Versie: 10 mei 2017

**Colofon:**

Dit document is gemaakt in opdracht van de gemeente Assen en MKB Assen.

Het is tot stand gekomen in samenwerking tussen diverse afdelingen van de gemeente Assen, de Binnenstadsvereniging MKB Assen, de Stichting Gilde Bart, het Platform Cultureel Hart Assen, de afdeling Assen van Koninklijke Horeca Nederland, de Vereniging van Vastgoedeigenaren Assen Centrum de project- en stuurgroep binnenstad Assen en E&E advies.

Project: Herijking Binnenstadsvisie Assen - Investeringsagenda  
Opdrachtgever: Gemeente Assen en MKB Assen  
Projectleider: Bas Doets

E&E advies  
Helperpark 288 (Mediacentrale)  
9723 ZA Groningen  
Telefoon (050) 360 44 33  
info@eeadvies.nl  
[www.eeadvies.nl](http://www.eeadvies.nl)

## Inhoud

1. Aanleiding: waarom een plan voor de binnenstad? .....	4
De stad verandert.....	4
Retail staat onder druk.....	4
Assen is het investeren waard.....	5
Herstel van vertrouwen is nodig .....	5
Opdracht: plan voor de binnenstad .....	5
2. Inleiding en proces .....	7
Van ambitie naar uitvoering.....	7
Het proces van planvorming .....	7
Uitgangspunten van het plan .....	9
3. Visie: Assen in 2021.....	10
Assen: comfortabele familiestad.....	10
Assen: hoofdstad van Drenthe .....	11
Assen: ondernemende stad.....	12
Visie op de structuur van de binnenstad.....	13
4. Analyse: Assen anno nu.....	15
5. Doelstelling en strategie.....	21
6. Het programma: zes programmalijnen .....	23
A. De compacte en complete binnenstad .....	23
B. De prettige en comfortabele binnenstad.....	28
C. De bereikbare binnenstad .....	31
D. De historische, culturele en actieve binnenstad.....	35
E. De gastvrije, ondernemende en collectief samenwerkende binnenstad .....	38
F. De goed bekende binnenstad.....	41
7. Naar een krachtige organisatie voor de binnenstad .....	45
Als collectief aan de slag.....	45
Samenwerken vanuit eigen rollen, taken en verantwoordelijkheden .....	45
Een nieuwe samenwerkingsstructuur voor de binnenstad.....	46
8. Financiën .....	53
Structuurfinanciering.....	53
Projectfinanciering .....	54
9. De monitor .....	56

## 1. Aanleiding: waarom een plan voor de binnenstad?

### De stad verandert

De binnenstad Assen sluit niet goed meer aan op de wensen van inwoners, bezoekers en consumenten. Onder invloed van allerlei trends is een binnenstad al lang niet meer alleen de plek waar we naartoe gaan om artikelen te kopen. Het is de plek waar we dingen willen beleven. Waar we verrast willen worden. Waar we elkaar toevallig tegenkomen. Waar we komen om te ontspannen. Waar we met elkaar afspreken om gezellig wat te gaan drinken. Waar we werken. Waar we wandelen met ons gezin. Waar Sinterklaas aankomt. Waar we komen om naar muziek te luisteren of kunst te bekijken.

Lange tijd waren de eisen die mensen aan een stad stelden klip en klaar: de stad was vooral functioneel. Iemand die wilde winkelen of een boodschap nodig had, moest daarvoor naar het centrum. Doordat de koopkracht groeide en het aantal mensen jaarlijks toenam, groeiden ook de winkelmeters in het centrum. Het één was een logisch gevolg van het ander. Dit alles is langzaam maar zeker ingrijpend veranderd.

Assen ervaart – net als elke binnenstad in Nederland – de gevolgen van trends die de functie van de binnenstad, en de eisen die wij mensen eraan stellen, blijvend hebben veranderd. Voor de inrichting van de binnenstad van Assen betekent dit dat er iets moet veranderen in hoe men – ondernemers, beleidsmakers, andere belanghebbenden – naar de stad moet kijken. De wens van de gebruiker – de mens – moet centraal staan.

### Retail staat onder druk

De detailhandelsfunctie staat onder druk. Dat komt onder meer omdat Assen over teveel retailmeters beschikt; de stad heeft veel meer meters dan steden van vergelijkbare omvang. Dat heeft de stad in de afgelopen jaren nog niet zo in de weg gezeten. Sterker nog, Assen werd in 2013 bijna verkozen tot beste binnenstad van Nederland (categorie middelgrote steden) en er werd ambitieus ingezet op groei. Maar de groei is er uit, zowel qua behoefte als qua verzorgingsgebied. Ook wordt steeds meer online gekocht, waardoor de behoefte aan winkelmeters afneemt. Bovendien zijn er te weinig startende ondernemers, vergrijst de ondernemerspopulatie en is er in veel gevallen geen opvolging. Met als gevolg een verder oplopende leegstand en een dalende werkgelegenheid in de binnenstad. Alleen al in 2015 en 2016 zijn meer dan 100 banen verdwenen bij de ketens die achter elkaar de deuren hebben gesloten. Menig lokale winkelier staat het water aan de lippen.

De krimp in de sector duurt voort: schattingen lopen uiteen van -10% tot -30% winkelvloeroppervlakte in enkele jaren tijd. Er gaat nog een verdere shake-out plaatsvinden, die de vraag oproept of Assen haar kritieke massa in de binnenstad kan behouden. De opgave ten aanzien van de binnenstad is een brede leefbaarheidsopgave die, en dat kan niet genoeg benadrukt worden, onvermijdelijk en omvangrijk is. Ingrepen zijn nodig om op de structurele trends en ontwikkelingen in te spelen. Alleen de aantrekkende conjunctuur is niet voldoende. Assen moet echt stevig gaan investeren in de binnenstad en het compacter maken van de retailcomponent van de binnenstad is een noodzaak. Maar er is veel meer nodig dan alleen het plegen van fysieke ingrepen. Bezoekers komen alleen naar Assen als Assen op alle consumentenpunten beter scoort dan haar concurrenten. Dat betekent dat Assen weer over een leuk en verrassend aanbod moet beschikken en moet werken aan beleving, gastvrijheid en een positief imago.

Alle actoren moeten met elkaar een sterke en gezamenlijke boodschap gaan afgeven: *yes we can!* We gaan met elkaar knokken voor de binnenstad en de focus komt ook daadwerkelijk op de binnenstad te liggen. Dat gevoel en bijbehorend gedrag moet gaan ontstaan. Ontwikkelingen en activiteiten die passen bij de binnenstad en die de binnenstad versterken moeten hier landen.

### Assen is het investeren waard

Ondanks alle bedreigingen heeft Assen nog altijd een groot voorzieningen- en winkelaanbod, het kent meerdere culturele bezoekerstrekkers (De Nieuwe Kolk, Drents Museum), het heeft een groeiende en florerende horeca, een rijk historisch erfgoed (Brink, Gouveneurstuin, Lodewijk Napoleon), een goede culturele basisinfrastructuur en een aantal mooie evenementen. Niet voor niets was Assen in 2013 nog bijna uitgeroepen tot beste binnenstad van Nederland binnen de categorie middelgrote steden. De binnenstad van Assen is nog altijd de belangrijkste kooplocatie van Drenthe, ook belangrijker dan bijvoorbeeld Emmen, het is een belangrijke werklocatie met een grote economische betekenis, het is het uithangbord van Assen en Drenthe als geheel bij het aantrekken van bezoekers van buiten de provincie.

### Herstel van vertrouwen is nodig

De plannen voor het Fashion OutletCenter (FOC) ten westen van de A28 hebben, sinds de ontwikkeling zich aandienende, voor een scherpe verdeeldheid in Assen gezorgd, die de samenwerking tussen ondernemers, overheid en andere belanghebbenden sterk onder druk heeft gezet. Een en ander heeft er voor gezorgd dat Assen regelmatig in het nieuws is geweest, het heeft ook gezorgd voor negatieve publiciteit en het heeft de onderlinge relaties in de stad geen goed gedaan. Er is daardoor een nieuwe noodzaak ontstaan om te investeren in relaties in de binnenstad. De plannen voor een FOC bemoeilijken dit, omdat retailpartijen – en daarmee ook vastgoedinvesteerders – hun investeringen in de binnenstad afhankelijk stellen van de uitkomst van deze plannen. Een FOC, of de zweem daarvan die boven de markt blijft hangen, zorgt niet alleen voor een verzwaarde opgave (méér meters in plaats van minder), maar ook voor het wegvallen van mogelijkheden (huurders) om aan de opgave te bouwen. Want in een krimpende retailsector is het juist de mode (fashion) die het aspect van funshoppin aan het ‘pakket’ van de binnenstad toevoegt. De gemeente is van oordeel dat er een taak ligt om tot een win-win situatie te komen in relatie tot de binnenstad mocht er toch een FOC gerealiseerd gaan worden.

### Opdracht: plan voor de binnenstad

De gemeenteraad heeft op 11 februari 2016 een motie van de VVD, D66 en Stadspartij Plop aangenomen. Daarin werd het college van B&W van de gemeente Assen gevraagd een plan te maken voor een krachtige en aantrekkelijke binnenstad. Dit plan diende een aantal elementen te bevatten, bestaande uit een herijking van de binnenstadsvisie uit 2012 en een actieprogramma met:

- inzicht in investeringen die nodig zijn in het kader van de herstructurering van de binnenstad;
- inzicht in de instrumenten die nodig zijn ter bestrijding van de leegstand;
- plannen van ondernemers en vastgoedeigenaren;
- innovaties en nieuwe concepten;
- een heldere profilering voor de binnenstad van Assen;
- een voorstel voor professionele citymarketing en dito citymanagement.

---

Het college van de gemeente Assen heeft vervolgens opdracht gegeven tot het opstellen van het plan voor de binnenstad in lijn met de door de Raad gevraagde kenmerken. Dat deed zij niet alleen, maar vanuit een gedeeld opdrachtgeverschap, samen met de binnenstadsorganisatie MKB Assen. In juni 2016 is de procesmanager voor de binnenstad, Bas Doets, aan de slag gegaan. Eind maart 2017 is het plan opgeleverd. Over het proces dat is doorlopen meer in de volgende paragraaf.

## 2. Inleiding en proces

Assen staat voor een belangrijk keerpunt in de ontwikkeling van de stad. De binnenstad boet ernstig aan kwaliteit in door de toenemende leegstand in de detailhandel, die inmiddels is opgelopen tot ruim boven de 20%. De stagnatie aan de vraagzijde lijkt bovendien, ondanks de weer enigszins aantrekkende detailhandelsverkopen, structureel te zijn. Ook aan de aanbodzijde is er een probleem: het overschot in de markt wordt mede veroorzaakt door een te grote uitbreiding van het winkelvastgoed in de afgelopen jaren.

Te grote leegstand is schadelijk voor het investeringsklimaat en vermindert de aantrekkelijkheid van Assen als winkelstad. Het kan blijkbaar snel gaan: nog maar kort na de realisatie van alle mooie uitbreidingsprojecten in de binnenstad, bestaat er inmiddels consensus dat de overcapaciteit niet meer door de markt zal worden opgenomen en dat rekening gehouden moet worden met een verdere afname van de vraag naar winkelruimte. Er is met andere woorden sprake van een structurele disbalans, die schadelijk is voor de stad.

De discussie over de mogelijke komst van een grootschalig FOC aan de rand van de stad heeft de discussie op scherp gezet. Verdere uitbreiding van het winkelareaal is volgens velen zeer schadelijk voor de stad.

De gemeente Assen onderschrijft de noodzaak om actie te ondernemen en werkt al nauw samen met ondernemers om de attractiewaarde van Assen als winkelstad te vergroten. Dit visiedocument met bijbehorende uitvoerings- en investeringsagenda is het gevolg van die gezamenlijke inspanningen.

### Van ambitie naar uitvoering

De agenda die wordt voorgesteld is ambitieus en uitvoeringsgericht: de tijd van plannen maken is voorbij, we moeten aan de slag. De agenda biedt, naast een breed gedragen visie, legio aanknopingspunten om te komen tot een attractieve, toekomstbestendige binnenstad van Assen. Het is nadrukkelijk opgesteld als een levend document, tot stand gekomen in samenwerking met ondernemers en overheid. Het biedt een mix van laag en hoger hangend fruit op een breed aantal inhoudelijke onderwerpen. Het document is een startpunt, geen eindpunt. Inhoud, projecten en ingrepen bieden mogelijkheid om stap voor stap aan de slag te gaan en gaandeweg doelen en projecten bij te stellen.

Daarnaast is onderzocht *hoe* het spectrum aan ingrepen in goede samenwerking en op structurele, constructieve wijze tot uitvoer kan worden gebracht: de manier waarop er aan en in de binnenstad van Assen wordt gewerkt zal blijvend om moeten. In het hoofdstuk Organisatie gaan we nader in op hoe de binnenstad van Assen op professionele wijze bestuurd zou moeten worden, met een duidelijke verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden.

### Het proces van planvorming

Een plan maken voor Assen en dit plan te realiseren is geen eenvoudige opgave. Bij aanvang van het proces om te komen tot een nieuwe binnenstadsvisie, we spreken over medio 2016, is er sprake van een scherpe verdeeldheid in Assen vanwege de plannen voor een outletcenter en de zorg van de binnenstad omtrent de snel oplopende leegstand.

Hoe anders was de situatie een aantal jaren geleden toen in 2011 de nieuwe binnenstadsorganisatie werd opgericht. Er werden in korte tijd diverse nieuwe succesvolle evenementen opgezet en georganiseerd, aan het binnenstadsmanagement werd vorm en inhoud gegeven en er werd

constructief samengewerkt tussen ondernemers onderling en met de gemeente. Dit leverde Assen in 2013 bijna de titel van meest aantrekkelijk binnenstad van Nederland op.

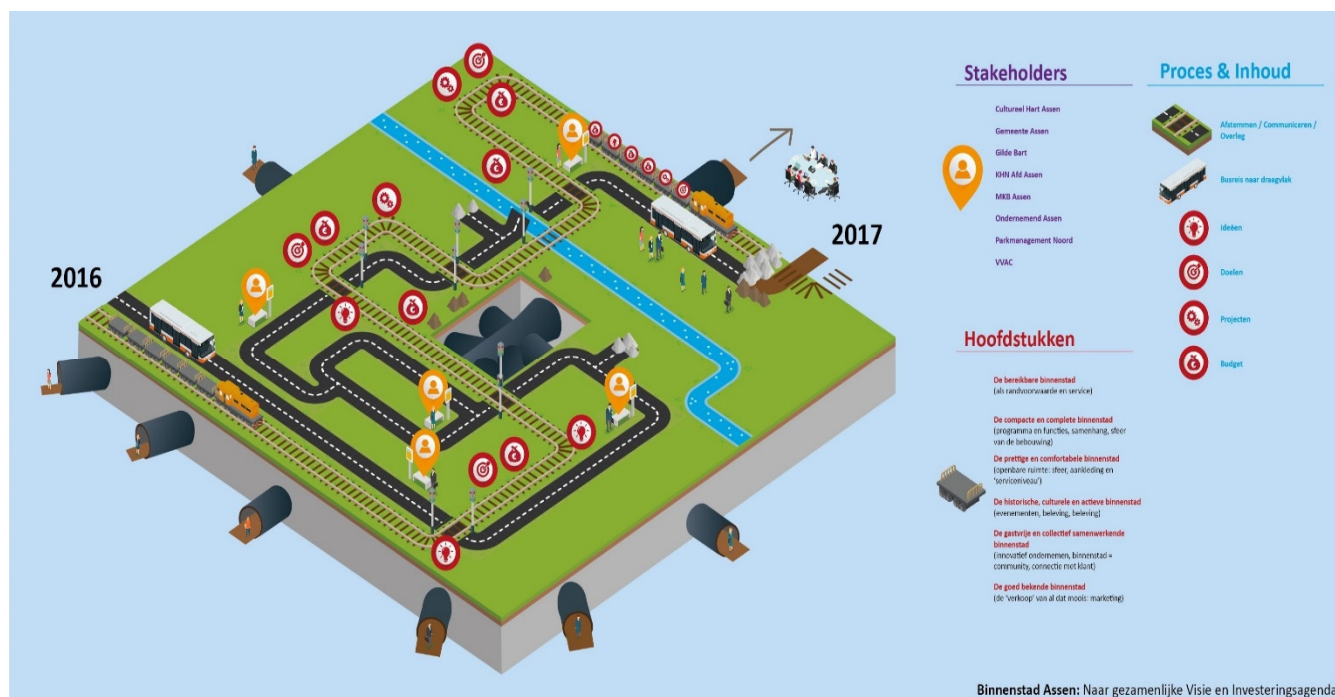
Het kan verkeren. Amper drie jaar later moet worden geconstateerd dat er in de binnenstad onvoldoende wordt samengewerkt en dat er voor Assense begrippen weinig wordt geïnvesteerd. De slagkracht is beperkt: er wordt veel gepraat over de binnenstad en wat er allemaal moet veranderen, maar het gaat vaak over wat anderen moeten doen en er is met het oog op de opgaven te weinig uitvoeringskracht rond de binnenstad georganiseerd.

Veel mensen kijken automatisch naar de gemeente als het om de ontwikkeling van de binnenstad gaat. Alsof het functioneren van de binnenstad vooral een publieke zaak is. Dat heeft wellicht te maken met de periode die we achter ons hebben waarbij gemeente over grote investeringsbudgetten beschikte vanuit het regionale beleid, maar de tijd van de grote geldpotten ligt echter achter ons. Dat betekent dat in Assen het beeld van de gemeente als ontwikkelende overheid moet worden bijstellen. Een krachtige binnenstad is een verantwoordelijkheid van alle gebruikers: inwoners, ondernemers, vastgoedeigenaren en gemeente.

Het proces om te komen tot een plan voor de binnenstad bestond grofweg uit drie sporen:

1. Mensen meekrijgen in dezelfde richting. Een heel belangrijk deel van de planontwikkeling bestond uit het betrekken van mensen uit diverse geledingen bij de planontwikkeling en het creëren van draagvlak voor de inhoud van het plan.
2. Bouwstenen voor het plan verzamelen: visie, opgaven, doelen, projecten en middelen.
3. Verbinden van relevante stakeholderorganisaties en belangengroeperingen aan het plan. Deze organisaties en hun achterbannen zijn straks nodig om het plan daadwerkelijk te realiseren en het plan door te ontwikkelen.

Dit proces is gevisualiseerd in onderstaande roadmap:





In juni 2016 is gestart met een brede inventariserende gespreksronde onder diverse partijen in en buiten de binnenstad om de probleemstelling helder te krijgen en eerste ideeën voor de visie en projecten op te halen. Na de zomervakantie zijn herhaalgesprekken gevoerd om ideeën nader uit te werken en hebben grotere en kleinere bijeenkomsten in en rond de binnenstad plaatsgevonden om stakeholdergroepen te informeren over de voortgang en nieuwe ideeën op te halen. Bovendien zijn de gesprekken met de belangenorganisaties gestart over de inhoud van het plan, maar vooral ook over de uitvoeringsorganisatie die nodig is om het plan straks te kunnen realiseren. In oktober zijn het college van B&W en de gemeenteraad geïnformeerd over de voortgang van het proces. In december en januari hebben de werkateliers plaatsgevonden waar rond de zes thema's in het plan stakeholdergroepen zijn geformeerd die samen de op dat moment beschikbare projectenlijsten hebben verrijkt en daarnaast kennis hebben genomen van de binnenstadsvisie en de beoogde structuur voor de nieuw te vormen binnenstadsorganisatie.

In het kader van de planvorming zijn meerdere onderzoeken uitgevoerd door studenten van de Hanzehogeschool. Zo hebben 130 studenten zich gebogen over de vraag hoe het gastvrijheidsniveau van de publieke ruimte in Assen kan worden verhoogd en studenten hebben onderzoek gedaan naar de ondernemers in de binnenstad en naar consumenten in het verzorgingsgebied van de Asser binnenstad.

Op basis van de input uit deze gesprekken en bijeenkomsten is onder penvoering van de procesmanager het plan opgesteld. De planvorming is aangestuurd door een voor dat specifieke doel breed samengestelde stuurgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van de gemeente, de retail, de horeca, de cultuursector en het vastgoed. Onder de stuurgroep functioneerden een eveneens breed samengestelde projectgroep.

### Uitgangspunten van het plan

Bij het opstellen van dit plan en bij de latere uitvoer ervan, gelden de volgende uitgangspunten:

- Er wordt van alle partijen professionaliteit gevraagd: met respect voor elkaar samen te werken aan een toekomstbestendige binnenstad van Assen. Assen kan zich nu niet iets anders permitteren.
- Niet iedereen hoeft vanaf het begin mee te doen: we gaan beginnen met een *coalition of the willing* en brengen daarmee een beweging op gang die als het goed is anderen verleidt mee te doen.
- Er worden keuzes gemaakt: we kunnen niet alles in één keer oplossen en doen liever een aantal dingen heel goed, dan heel veel dingen half.
- Er worden zo snel mogelijk resultaten geboekt en deze worden gedeeld.
- Er wordt met dit plan aangesloten bij het beleid van anderen, zoals de Retailagenda van Minister Kamp en de Retailagenda van de provincie Drenthe en het daaruit voortvloeiende binnenstadsfonds en stedelijke herverkaveling.
- De binnenstad is nooit af en dat geldt ook voor het plan van de binnenstad. Het plan is een vertrekpunt voor de uitvoering en is een levend werkagenda. Er komen projecten bij en er vallen projecten af en af en toe vraagt een nieuwe werkelijkheid een verandering van koers. Maar wel een koers die we in Assen met elkaar bepalen en waar we samen invulling aan geven. Het vormt daarmee een belangrijke stap om gezamenlijk vooruit te kijken en te werken. Een stap die nu ook gezet moet worden!

### 3. Visie: Assen in 2021

Dit hoofdstuk bevat de visie op de binnenstad van Assen. Het geeft een toekomstperspectief. Om dat toekomstperspectief te kunnen schetsen is in kaart gebracht wat het 'DNA' van de Asser binnenstad is. Welke onderscheidende kwaliteiten heeft Assen in huis? Welke unieke kwaliteiten kunnen en moeten we verder versterken? Deze vragen zijn gesteld in een serie individuele gesprekken met betrokkenen over de volle breedte van het veld. Op basis van de input die daarin is opgehaald en op basis van bestaande (waaronder de binnenstadsvisie uit 2012, economische cijfers en diverse onderzoeksrapporten over de binnenstad) zijn drie bouwstenen van het DNA van de Asser binnenstad gedefinieerd:

1. Assen: comfortabele familiestad
2. Assen: hoofdstad van Drenthe
3. Assen: ondernemende stad

Deze drie bouwstenen vormen de kern van de visie op Assen en haar binnenstad. Deze bouwstenen verwoorden wat Assen in de toekomst wil zijn en uitstralen. Dit DNA vertaalt zich naar gedrag van actoren (hoe stellen we ons op als Assen), naar de wijze waarop we ons organiseren, naar concrete projecten en activiteiten die we gaan initiëren en uitvoeren en naar een ruimtelijke structuur voor de binnenstad waar we de komende jaren aan gaan bouwen en waar we beleid op ontwikkelen. De visie werkt dus in alle facetten van de binnenstad door.

#### Assen: comfortabele familiestad

Assen is een familiestad. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de statistieken: veel gezinnen (met kinderen) en een positief migratiesaldo voor gezinnen met kinderen, onder andere mensen die van de stad Groningen naar Assen verhuizen vanwege het woonklimaat. Maar het is ook zoals de Assenaren en mensen in het verzorgingsgebied van de stad Assen zien. Naast de TT en het Drents Museum zijn het dan ook vooral de gezinsevenementen die het in Assen goed doen, zoals de Sinterklaasintocht die traditioneel groots wordt opgezet in Assen ('de grootste Sinterklaasintocht van Nederland!'). Assen heeft hier recht van spreken, maar kan het thema comfortabele familiestad conceptueel nog veel verder doorvoeren. De relevante issues daarbij zijn:

Onderscheidende positionering als comfortabele familiestad:

- T.o.v. grotere steden als Groningen en Zwolle: kleinschaligheid, compact-maar-toch-compleet, overzichtelijk, netjes, familievriendelijk, makkelijk en (relatief) goedkoop parkeren, handig bereikbaar, comfortabel verblijven zonder hindernissen, alles klopt aan Assen;
- T.o.v. middelgrote steden Drenthe (i.h.b. Hoogeveen en Emmen): hoofdstadimago (stad van alle Drenten), voorzieningen, cultuurinstellingen, unieke plekken en gebouwen, de 'pareltjes' van de stad;
- T.o.v. omliggende dorpen en wijkcentra: schaalniveau, met ruim en divers aanbod en combinatie mogelijkheid van boodschappen doen en gezellig winkelen, een terrascultuur, een stedelijke sfeer en een markt.

Als comfortabele familiestad dient Assen over een helder gesegmenteerde binnenstad te beschikken met een compact en afgebakend kernwinkelgebied, herkenbare en onderscheiden sfeergebieden, thematische en betekenisvolle rondjes en routes en aantrekkelijke concepten voor de aanloopstraten als waardevolle onderdelen van de binnenstad. De structuurkaart aan het einde van

dit hoofdstuk vormt hiervoor de onderlegger en laat bovendien zien welke beweging Assen moet doormaken om op dit plaatje uit te komen.

In de comfortabele familiestad is de leegstand beperkt en voor zover er sprake is van leegstand wordt deze niet als hinderlijk ervaren door het publiek; leegstand doet geen afbreuk aan de verzorgde uitstraling van de stad. Comfort betekent ook een optimale bereikbaarheid en vindbaarheid: toegangswegen, parkeervoorzieningen en beleid, bewegwijzering in het winkelgebied zijn in orde. De focus op familie houdt ook in dat Assen kind- en oudervriendelijk moet zijn. Dat wil zeggen toegankelijkheid/obstakelvrij (gastvrije buitenruimte), aantrekkelijke voorzieningen (waaronder speelgelegenheden) en horeca. Kinderen kunnen zich veilig ophouden in de voetgangerszone en vinden het er leuk.

Een familiestad heeft 'huiskamers' nodig: horecazaken en horecaconcentraties die dat gevoel uitstralen: De Brink (horecaplein), de Markt (inclusief uitbreiding richting kop van de Vaart), de horeca op het knooppunt Brinkstraat – Noordersingel, en wellicht op termijn ook het Koopmansplein (overigens zonder overaanbod te creëren zoals bij de retail is gebeurd). En culturele instellingen die deze functie vervullen (zoals De Nieuwe Kolk en Podium Zuidhaege) of de Gouverneurstuin als potentiële buitenhuiskamer. En bij een familiestad hoort ook een daarop toegesneden evenementenkalender voor jong en oud. Assen is één week per jaar TT-stad en de overige 51 weken staat de programmering in het teken van plezier en genieten voor de hele familie. Met bijvoorbeeld het Preuvenement, Art Explosion en de Bluesdagen ontwikkelt Assen zich al in de goede richting.

En ten slotte staat de comfortabele familiestad voor een hoog niveau van schoon, heel en veilig. Assen is een stad en elke stad mag wel wat rafelrandjes hebben, maar het is zaak dat de stad er opvallend verzorgd en vriendelijk uitziet. In dat opzicht is er nog terrein te winnen. 'Schoon-heel-veilig' is de basis, maar daar komen mensen niet voor. Het verschil wordt gemaakt door een openbare ruimte die bijdraagt aan gezelligheid, comfort en service. Denk daarbij aan veel groen, zitgelegenheden, ludieke elementen, makkelijk toegankelijke schone toiletten, etc.

### Assen: hoofdstad van Drenthe

Assen is de hoofdstad van Drenthe. En met hoofdstad bedoelen we hier niet zozeer Assen als bestuurlijk centrum, maar meer Assen als een stad met statuur en een rijke Drentse historie. Assen is ook een stad met een rijke historie en moet haar historische kernwaarden zichtbaar gaan uitstralen: Assen wordt misschien wel weer de Stad der Paleizen en de stad waar Lodewijk Napoleon grootse plannen mee had. Assen maakt gebruik van haar monumenten, de diverse historische plaatsen en fraaie gevels. Nu doen we dat in Assen nog onvoldoende.

Assen heeft als provinciehoofdstad bovendien een hoogwaardig cultureel voorzieningenniveau dat beter verbonden wordt met en ontsloten wordt voor de ontwikkeling van de binnenstad. Cultuur (bezoekerstrekkers, kunst, vormgeving, creativiteit, beeldtaal) is en blijft één van de belangrijke dragers van de binnenstad. Het geeft vorm aan het leven in de (binnen)stad, het geeft mede vorm aan de identiteit van de stad, het zorgt voor een grotere emotionele betrokkenheid, het versterkt sociale banden tussen mensen, het voegt beleving toe aan de binnenstad en het trekt bezoekers aan. Het heeft daarmee een grote maatschappelijke en economische waarde voor Assen en als provinciehoofdstad heeft Assen daar een streep voor en biedt het gelegenheid voor Assen om zich te onderscheiden.

Drenthe is (bijna) de groenste provincie van Nederland, maar heeft nu in en om het stadshart weinig groen. Als provinciehoofdstad zou Assen veel meer het karakter van Drenthe kunnen weerspiegelen

door het centrum, naast de Gouverneurstuin en de Brink, verder te vergroenen. Dit past bovendien bijzonder goed bij een comfortabele familiestad.

Assen is als provinciehoofdstad ook een stad met een bovenregionale functie en uitstraling. Bij provinciehoofdstad hoort trots en zelfbewustzijn. Assenaren zijn echter bescheiden en stellen zich binnen Nederland en Drenthe vaak bescheiden op. Andere provinciehoofdsteden claimen wel vaak een uitzonderingspositie en meestal met succes. Ook Assen kan zich meer laten gelden en af en toe haar positie als provinciehoofdstad en centrumgemeente laten gelden.

### Assen: ondernemende stad

De derde pijler in de visie is Assen als ondernemende stad. Assen is een stad waar veel nieuwe economische activiteiten ontstaan, zowel binnen als buiten het centrum. Er is daar echter nog de nodige ruimte voor verbetering, zeker ook waar het gaat om innovatie en samenwerking (twee begrippen die alles met elkaar te maken hebben).

In het streefbeeld kent Assen:

- Kwalitatief hoogstaand ondernemerschap: veel en succesvolle ondernemers. Want dat is waar Assen het vooral van moet hebben, van eigen ondernemerschap. Nieuwe concepten kunnen van buiten worden aangetrokken, maar meer dan uit het verleden zal ontwikkeling vooral van binnenuit moeten komen.
- Een goede verbinding met relevante onderwijs- en kennisinstellingen, waardoor onderwijsinstellingen opleiden aansluitend op toekomstige behoeften van ondernemers en kennisinstellingen inzicht bieden in ontwikkelingen in markt en binnenstad waar ondernemers op kunnen anticiperen. Assen maakt daarbij maximaal gebruik van de grote kennisinstellingen als RuG en Hanzehogeschool die binnen handbereik liggen.
- Duidelijke ruimtelijke kaders voor de binnenstad, buurt- en wijkwinkelcentra en PDV locaties, zodat met name ondernemers weten waar ze aan toe zijn en zodat er houvast is bij het bepalen waar nieuwe initiatieven kunnen landen;
- Een gemêleerde binnenstad. In het verleden was de binnenstad de belangrijkste of zelfs enige werklocatie. In de jaren zestig en zeventig zijn we begonnen functies te scheiden en werden veel bedrijven naar de randen van de stad verplaatst. Veel dienstverlenende bedrijven en ambachtelijke en innovatieve maakbedrijven passen echter qua aard en omvang uitstekend in de binnenstad. Daar willen we dus naar terug: een binnenstad met een breed geschakeerde economische samenstelling. Zodat er naast winkelstraten misschien ook straten ontstaan waar het ambacht weer zichtbaar wordt. Daarnaast wordt de Asser binnenstad ook een locatie waar veel meer zal worden gewoond. Het is de combinatie van al deze functies die de binnenstad weer bruisend maakt en de leegstand terugdringt.

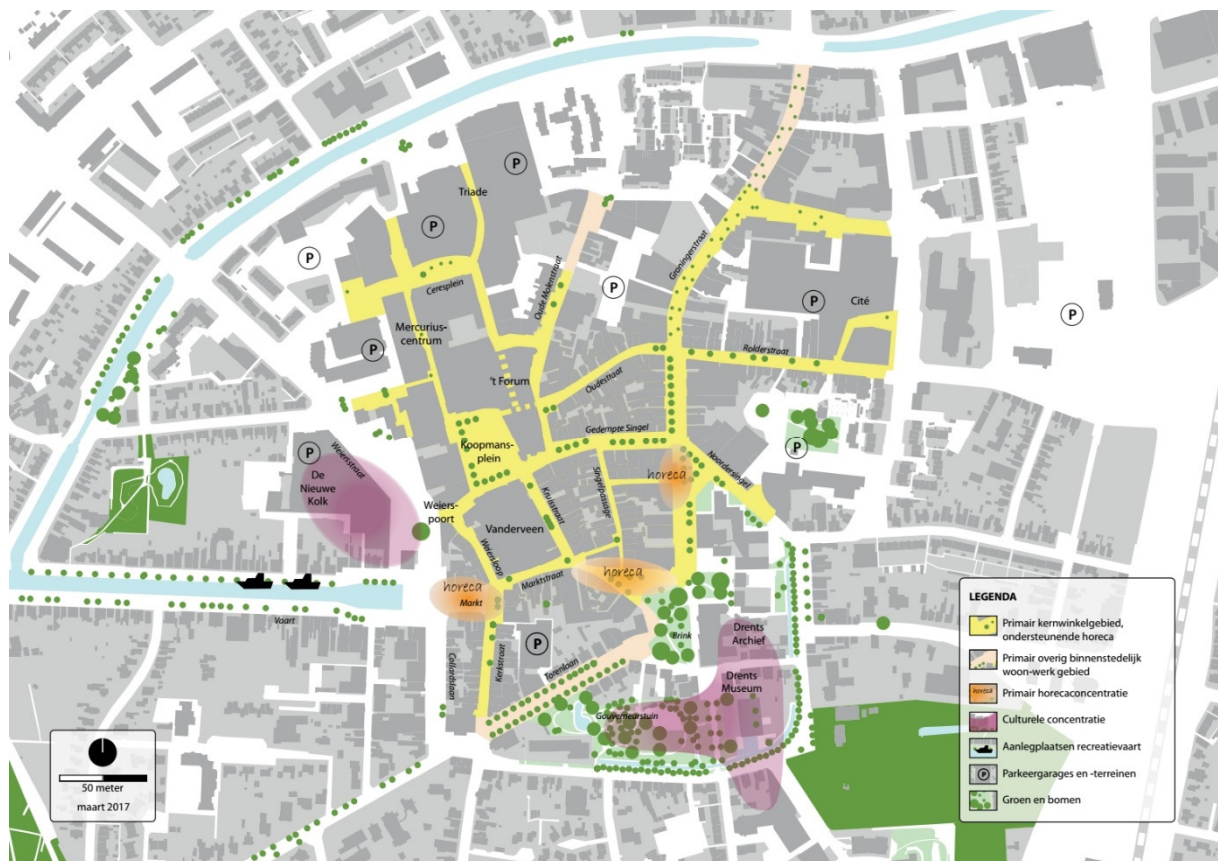
Assen familiestad, provinciehoofdstad en ondernemende stad is een voor de stad op feiten gebaseerd en realistisch DNA. Het geeft richt aan de ontwikkeling van de binnenstad en biedt veel aanknopingspunten voor versterking van het binnenstedelijk product. Gaandeweg zal worden gekeken of we dit DNA kunnen verrijken met associaties die samenhangen met het Drents Museum en de TT (en de technologie die daarmee samenhangt) om ambities verder te vergroten.

## Visie op de structuur van de binnenstad

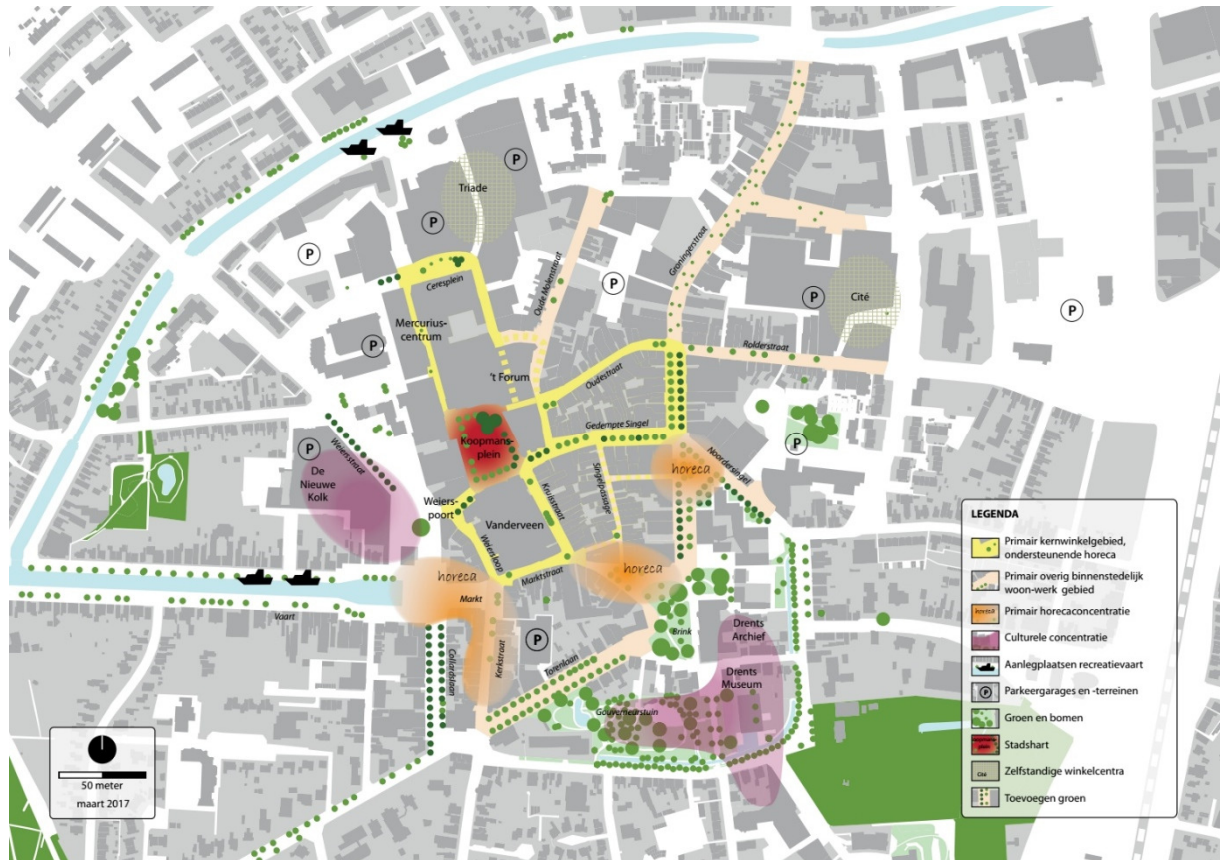
De visie op de binnenstad van Assen gaat niet alleen over het DNA en de identiteit van Assen en haar binnenstad, naar ook over de gewenste structuur. Hieronder zijn twee kaarten opgenomen. De eerste kaart geeft de huidige structuur van de binnenstad weer, de tweede kaart verbeeldt de gewenste structuur van de binnenstad over vijf jaar. Deze ruimtelijk-functionele structuurwijzingen hangen samen met de visie (comfortabel, helder gesegmenteerd, compact, groen, nieuw ondernemerschap, etc.) en anticiperen tevens op de belangrijkste ontwikkelingen (zoals veranderend winkelgedrag, minder vierkante meters retail en demografische veranderingen). De binnenstad wordt niet kleiner, maar wel anders. Het kernwinkelgebied (het gebied waar detailhandel de overheersende functie is) wordt compacter en daar omheen/tegenaan komt een meer gemengd gebied, met duidelijke plekken waar horeca en waar culturele functies zich manifesteren. In feite wordt de binnenstad hiermee minder monocultuur.

De voorgestelde segmentering moet niet gezien worden als een hard plan, maar als een *concept* dat over de binnenstad wordt gelegd. Dit concept moet in samenspraak worden uitgewerkt en vertaald naar gemeentelijk beleid.

### A. Structuur binnenstad Assen 2017 (huidige situatie)



## B. Structuur binnenstad Assen 2021 (streefbeeld)



Afbeelding 1 – Assen centrum kent een gesegmenteerde binnenstad: met een compact en afgebakend kernwinkelgebied, sfeergebieden, thematische en betekenisvolle rondjes en routes en aantrekkelijke concepten voor de aanloopstraten als waardevolle onderdelen van de binnenstad

Uit deze twee kaartbeelden kunnen de (ruimtelijke) opgaven worden afgeleid:

- De binnenstad wordt niet kleiner, maar wel anders.
- De binnenstad van Assen wordt helder gesegmenteerd waardoor de logica in de binnenstad toeneemt voor inwoners bezoekers en ondernemers. Nu is dat beeld nog diffuus.
- Het Koopmansplein is niet zomaar een plein, maar is het echte levendige stadshart van Assen en gepositioneerd als de kern van het winkelhart. De plaats waar het gebeurt en waar altijd reuring is. Niet alleen in de vorm van evenementen, maar ook in de dagelijkse beleving. Dit vraagt een intelligent ontwerp van het Koopmansplein waarin verschillende functies verenigd worden.
- Het compact maken van de binnenstad met een helder gedefinieerd kernwinkelgebied met duidelijke loopjes. Daarmee wordt ook de kwantitatieve transformatieopgave duidelijk. In het kernwinkelgebied van Assen staat ongeveer 18.000 m<sup>2</sup> wvo leeg en buiten het kernwinkelgebied is circa 40.000 m<sup>2</sup> retail gevestigd en daarvan staat ongeveer 12.000 m<sup>2</sup> retail leeg.
- Verkleuring van de aanloopstraten van winkelstraten naar gemêleerde woon-werkgebieden met mogelijkheden voor een specifieke profilering per straat. Bijvoorbeeld een take away straat, een innovatiestraat, een straat met dienstverlening en persoonlijke verzorging, of duidelijke woonstraten. De markt is hierin in principe leidend, maar kan wel worden bijgestuurd. Met de nieuwe functies wordt de binnenstad minder een monocultuur.
- De vergroening van de binnenstad.
- Duidelijke keuzes voor horecagebieden inclusief de doorontwikkeling van deze gebieden.

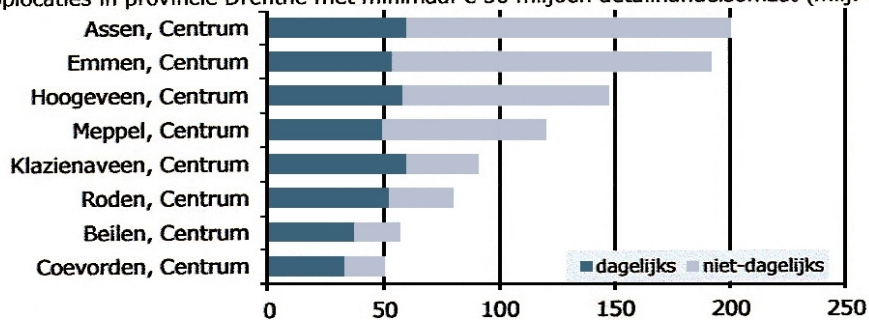
## 4. Analyse: Assen anno nu

In het vorig hoofdstuk is een ambitieuze visie neergelegd. Het beschrijft een beeld dat op belangrijke punten nog sterk afwijkt van de huidige situatie. In dit hoofdstuk geven we een schets van de huidige positie van de binnenstad. Op grond hiervan kunnen de prioriteiten in de aanpak worden bepaald. De volgende punten verdienen bijzondere aandacht.

### Assen-Centrum is winkellocatie nr. 1 van Drenthe, maar positie staat onder druk

Assen-Centrum is gemeten naar oppervlakte winkeloppervlakte het grootste winkelgebied van Drenthe, ook iets groter dan het centrum van Emmen. Uit afbeelding 2 blijkt dat Assen-Centrum met een omzet van ca. 200 miljoen ook de belangrijkste aankooplocatie is van Drenthe.

Aankooplocaties in provincie Drenthe met minimaal € 30 miljoen detailhandelsomzet (milj. €; 2015)



Afbeelding 2 – Assen-Centrum is belangrijkste aankooplocatie van Drenthe. Bron: I&O, Kopen in Drenthe; 2015

De hoge omzet in Assen wordt ten eerste veroorzaakt door de grote trouw van de eigen inwoners aan de stad: de koopkrachtbinding bedraagt in de niet-dagelijkse sector bedraagt 76%<sup>1</sup>. Ten tweede, en daarmee wijkt Assen in positieve zin af van Hoogeveen en Emmen, wordt deze veroorzaakt door het omvangrijke verzorgingsgebied van Assen. Rekening houdend met de omliggende gemeenten is de omvang van dit verzorgingsgebied<sup>2</sup> ongeveer 260.000 mensen. Het blijkt ook dat relatief veel mensen van buiten de stad komen winkelen in Assen, dat is goed voor ca. 45% van de omzet. De omzet van buiten de stad is dus belangrijk voor Assen, meer nog dan in andere steden, zie tabel hieronder.

<sup>1</sup> Binding betreft de bestedingen van de Asser bevolking in de eigen gemeente. Voor de analyse zijn met name de koopstromen in de niet-dagelijkse sector van belang. Voor dagelijkse goederen ('de boodschappen') ligt de binding dicht tegen de 100%.

<sup>2</sup> Het verzorgingsgebied van Assen bestaat uit Assen en omliggende gemeenten (Aa en Hunze, Borger-Odoorn, Midden Drenthe, Noordenveld, Ooststellingwerf, Tynaarlo, Westerveld).

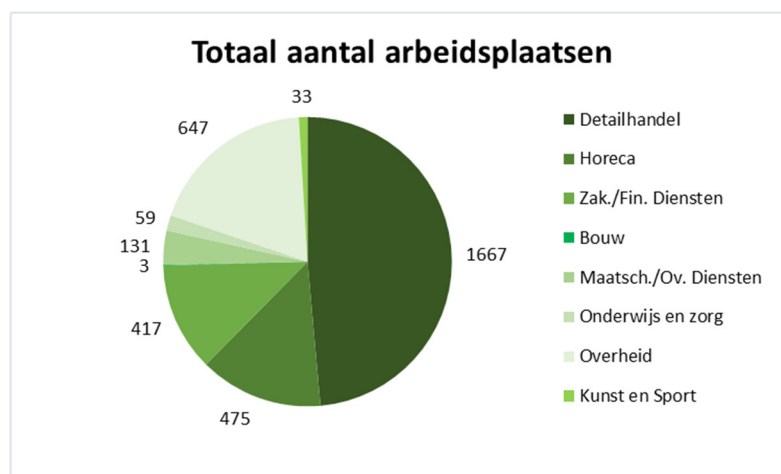
	Omzet uit eigen gemeente	Omzet uit rest Drenthe	Omzet van buiten Drenthe	Totaal
Assen	55%	33%	12%	100%
Emmen	69%	21%	10%	100%
Hoogeveen	65%	25%	10%	100%

Afbeelding 3 – Herkomst omzet niet-dagelijkse goederen in Assen, Emmen en Hoogeveen. Bron: I&O, Kopen in Drenthe; 2015

De binnenstad van Assen blijkt, ondanks de nabijheid van Groningen, nog altijd een aantrekkelijke winkelstad te zijn. Deze positie staat echter onder druk. Mede door de hoge leegstand neemt de aantrekkelijkheid van de stad af, en nemen bijgevolg de omzetten van winkeliers af. Dit komt ook terug in teruglopende bezoekersaantallen. Na de piek in 2012 is het aantal passanten afgenomen met 6%, dit als gevolg van de economische crisis, internetwinkelen en mensen die het centrum gerichter bezoeken doordat ze zich vooraf beter hebben georiënteerd. Op het drukste punt van Assen (Gedempte Singel) zelfs met 14%. Dit wijst erop dat bezoekers zich over een groter gebied spreiden, zodat de bezoekersstromen ‘dunner’ worden<sup>3</sup>.

### Centrum is hotspot werkgelegenheid

Niet vergeten mag worden dat het centrum naast een koopcentrum ook voor veel mensen een bron van werkgelegenheid is. In 2015 werkten ruim 3.800 mensen in de binnenstad (ca. 9% van totale werkgelegenheid Assen). Ook hier zien we echter dat het minder wordt: in 2010 waren het er nog 5.000, een afname van maar liefst 24%. De afname vond overigens bijna geheel plaats onder



parttimers. Behalve de detailhandel zijn de overheid (gemeente, rechtbank) en de dienstverlenende sector de belangrijkste sectoren in het centrum. In afbeelding 4 is de verdeling van de werkgelegenheid in beeld gebracht. Hieruit blijkt dat het centrum ook voor andere sectoren een interessante werkplaats, hetgeen aansluit bij de ambitie in de visie om het centrum ‘veelkleuriger’ te maken.

Afbeelding 4 – Totaal aantal arbeidsplaatsen per sector in Assen Binnenstad 2015. Bron: Vestigingenregister Drenthe

<sup>3</sup> Bron: Expertteam Winkelgebieden, *Visie aantrekkelijke binnenstad Assen 2025, Alles draait om Assen*; 2015



### Waardering voor binnenstad kent geen uitschieters

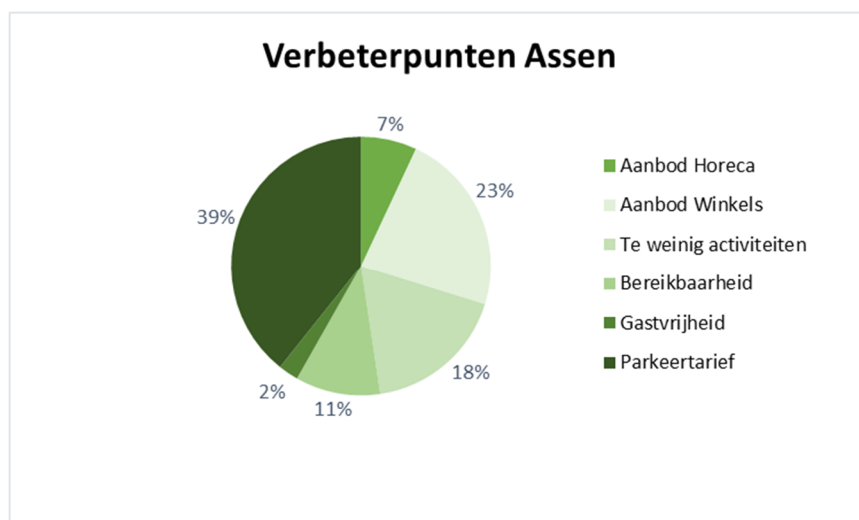
Uit het koopstromenonderzoek van 2015 kunnen we afleiden hoe consumenten onze binnenstad waarderen. In onderstaande tabel zijn de rapportcijfers op een aantal belangrijke aspecten opgenomen en vergeleken met de cijfers voor Emmen en Hoogeveen.

Gemeente	Aantal winkels	Kwaliteit winkels	Sfeer/ambiance	Veiligheid	Parkeren	Stalling fiets	Inrichting straten	Dag-horeca	Bereikbaarheid	Gem.
Assen	7,3	7,7	7,2	7,6	7,2	7,5	7,0	6,9	7,8	7,4
Emmen	7,6	7,7	7,4	7,6	7,5	7,8	7,2	7,2	7,9	7,5
Hoogeveen	7,4	7,6	7,1	7,5	7,4	7,7	7,1	7,0	7,8	7,4
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,4</b>	<b>7,7</b>	<b>7,2</b>	<b>7,6</b>	<b>7,4</b>	<b>7,7</b>	<b>7,1</b>	<b>7,0</b>	<b>7,8</b>	<b>7,4</b>

Afbeelding 5 – Waardering consumenten van het winkelcentrum in Assen, Emmen en Hoogeveen. Bron: I&O, Kopen in Drenthe; 2015

Te zien is dat Assen redelijk gemiddelde scores behaalt. Er zijn geen grote uitschieters in negatieve of positieve zin. Wat wel opvalt is dat Assen op geen enkel aspect de hoogste score haalt, maar wel op vijf aspecten de laagste (zij het met meestal met kleine verschillen). Opvallend is verder dat Emmen op veel aspecten net even beter scoort, zelfs op het onderwerp ‘aantal winkels’. En de ons omringende kleinere kernen scoren gemiddeld beter op parkeermogelijkheden. Uit koopstroomonderzoek in de regio Groningen blijkt dat de stad Groningen zoals te verwachten op het onderwerp sfeer/ambiance en aantal winkels aanzienlijk beter scoort dan Assen.

Parkeren en de prijs daarvan is een vaak genoemd bezwaar van ondernemers. Assen beschikt evenwel over voldoende parkeerplaatsen en de tarieven wijken niet of nauwelijks af van de parkeertarieven in bijvoorbeeld Emmen of Hoogeveen. Echter, uit onderzoek dat studenten van de Hanzehogeschool hebben gehouden blijkt dat het parkeertarief voor veel potentiële bezoekers (van binnen en buiten de stad) een hindernis vormt. Zie afbeelding 5, waaruit blijkt dat dit als het belangrijke verbeterpunt wordt gezien. Een kwart van de mensen die Assen niet bezoeken, zegt dat dat vooral vanwege het parkeertarief is. In de beeldvorming is parkeren in Assen dus (te) duur. Dat



betekent dat partijen dit vraagstuk niet zonder meer naast zich neer kunnen leggen met een cijfermatige verantwoordelijkheid van het tarief: de consument staat immers centraal en als die parkeren te duur vindt, dan moet de gemeente samen met de nieuwe binnenstadsorganisatie zoeken naar een adequate oplossing die op goedkeuring van alle partijen kan rekenen.

Afbeelding 6 – Aandachtspunten in binnenstad Assen, aangegeven door respondenten uit Assen en omliggende gemeenten. Bron: Hanzehogeschool; Consumentenonderzoek verzorgingsgebied Binnenstad Assen, Onderzoeksrapport consumenten over Beleving en Gastvrijheid binnenstad Assen, 2016

Wil Assen echt een reuzensprong maken in het aantrekken van bezoekers (eigen inwoners en van buiten de stad), dan zullen de waarderingcijfers beduidend hoger moeten worden, liefst op de aspecten die bezoekers erg belangrijk vinden. Wat dat betreft is het handig om inzicht te hebben in de bezoekenmotieven van mensen. De top 5 van motieven om ergens te gaan winkelen is:

1. Nabijheid/afstand
2. Veelheid winkels
3. Bepaalde winkels/producten<sup>4</sup>
4. Bereikbaarheid
5. Verhouding tussen kwaliteit winkelaanbod en parkeren

Conclusie is dat vooral winkelaanbod (aantal, kwaliteit, diversiteit) de doorslaggevende factor is en prioriteit dient te krijgen in de aanpak.

### Bleek profiel

De binnenstad van Assen beschikt niet over een duidelijk gearticuleerd profiel op basis waarvan marketing en merkbeleving ontwikkeld kan worden. Het centrale plein (Koopmansplein) heeft weinig uitstraling en ook de daaraan liggende routes hebben weinig opvallends te bieden. Van een historische beleving is nauwelijks sprake, met uitzondering van het museumkwartier. Wel is er laatste jaren veel moois tot stand gebracht, zoals de Nieuwe Kolk, de Brink, het vernieuwde museum, Mercuriuscentrum/Ceresplein, het horecaplein en de Kop van de Vaart.

Assen kan zich op een aantal punten onderscheiden van andere plaatsen. Voorbeelden zijn warenhuis Vanderveen, het museumkwartier, Bartje, het TT-festival en de Nieuwe Kolk. Dit zijn potentieel de iconen van onze profilering.



<sup>4</sup> Bepaalde winkels / producten: fashion is in Assen met 50% van de retail de grootste branchegroep en een belangrijke bezoekenmotief.

## Overaanbod winkeloppervlakte

Zoals al eerder aangegeven is het overaanbod aan winkelruimte erg groot in Assen. We hebben in Assen op de groei en met (achteraf gezien) te ambitieuze ambities gebouwd. Deze groei is uitgebleven en het koopgedrag is bovendien snel veranderd, waardoor Assen heel veel winkelmeters per inwoner heeft. En die meters krijgen we niet meer allemaal gevuld, nu niet, maar ook niet als de economie weer aantrekt. In afbeelding 6 is geïllustreerd dat dit in korte tijd tot een zeer grote leegstand heeft geleid.

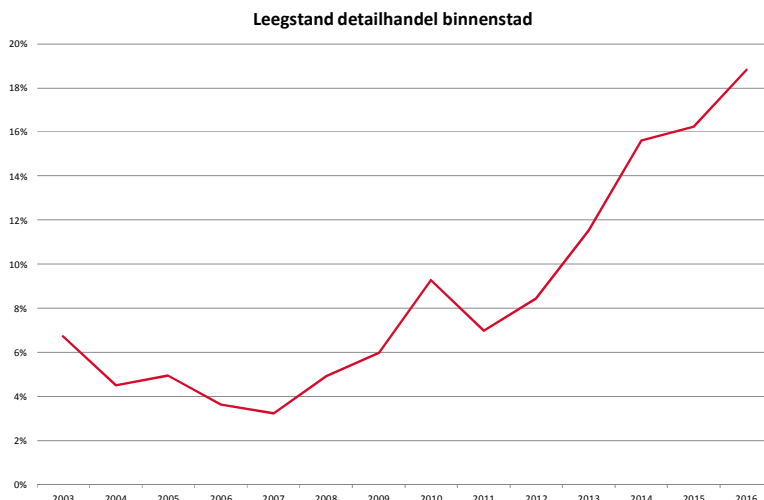
Ook in vergelijking met andere steden is de leegstand in Assen centrum erg hoog. In de recent uitgebrachte Retailagenda van de provincie voert Assen de lijst aan.

Voor de bezoekers van het centrum is de leegstand op de bovenverdieping in de Triade en de bovenverdieping van het Forum niet zichtbaar. Daarentegen zijn de lege etalages van een aantal andere panden waaronder de benedenverdieping van het Forum niet of nauwelijks aan het zicht onttrokken en zijn daar geen cosmetische maatregelen genomen. Dit doet afbreuk aan de uitstraling van het centrum.

## Adaptatie ondernemers blijft achter

De veranderde marktomstandigheden vragen om adaptatie vanuit de ondernemers. De cultuursector in Assen is goed op de veranderde behoeften van mensen ingespeeld en deze krijgt daarin gelijk door de toegenomen bezoekersaantallen. En dat geldt ook voor de horeca in Assen. De sector is tegen de economische stroom in gegroeid door goed aan te voelen wat mensen willen en een sfeer te creëren die uitnodigt de krachten te bundelen, bijvoorbeeld rond het TT festival. In de retail verloopt de adaptatie moeizamer en is tweeledig. Het centrum van Assen heeft een overaanbod aan winkelruimte en een aantal investeringen is door de FOC ontwikkeling on hold gezet. Maar wij zien ook een gebrek aan waarde vermeerderende samenwerkingsverbanden, zoals een koopzondag die maar niet echt wil lukken. Natuurlijk zijn er in deze sectoren veel uitzonderingen ten aanzien van het ondernemerschap en ook veel verklaringen (o.a. financiële beperkingen als gevolg van de economische crisis), waardoor samenwerking en verandering niet (snel genoeg) van de grond komen. Maar ondernemers hebben elkaar nodig en er is nog onvoldoende gezamenlijke doorzettingskracht om de benodigde veranderingen door te voeren.

Uit een onderzoek dat door studenten van de Hanzehogeschool<sup>5</sup> is gehouden blijkt dat ondernemers ook zelf vinden dat de samenwerking momenteel te kort schiet. Ook de communicatie en de samenwerking met de overheid vinden ze tekortschieten.



Afbeelding 7 – Leegstaande verkooppunten als percentage van totaal aantal verkooppunten binnenstad Assen 2003 – 2016. Bron: Locatus

<sup>5</sup> Hanzehogeschool Groningen; *Samenwerking aan een beter Assen, adviesrapport voor een verbeterde binnenstad*, 2016

## Ontwikkelingen zetten de stad onder druk, maar geven ook kansen

De volgende ontwikkelingen zetten de binnenstad onder druk maar bieden ook kansen:

- Shift naar online zet door: Uit het koopstromenonderzoek van 2015 blijkt dat in Drenthe inmiddels ruim 10% bestaat uit bestellingen in webwinkels. Duidelijk is dat het eind van deze ontwikkeling nog niet in zicht is. Een deel van deze online aanschaffen wordt gedaan bij winkels die in de binnenstad gevestigd zijn en dus indirect alsnog aan de winkelcentra ten goede komen. Bovendien is de ontwikkeling van clicks naar bricks zichtbaar waarbij webwinkels fysieke winkels openen. Dit is een kans voor Assen.
- Verdere opmars van nieuwe technologieën, in het bijzonder het gebruik van consumentendata. Een ontwikkeling die voor een individuele ondernemer bijna niet is bij te houden. Samenwerking in de keten en/of de stad is noodzakelijk.
- Verandering van de samenstelling van de bevolking in ons verzorgingsgebied. Voor Assen wordt nog enige groei verwacht, maar in de omgeving zal naar verwachting de bevolkingsgroei omslaan in krimp. Per saldo is geen sprake van grote veranderingen in de bevolkingsomvang, maar van de groei moet Assen het dus niet hebben. Ook de samenstelling van de bevolking verandert zoals bekend. De vergrijzing is onder meer van betekenis omdat ouderen relatief minder geld uitgeven in winkels. Ook om deze reden mag verwacht worden dat de omzetontwikkeling op termijn negatief zal zijn. Anderzijds is het interessant om in te spelen op de specifieke wensen van ouderen.
- Branchevermenging zet door. Al vaker zien we dat horeca vermengd wordt met detailhandel en vice versa. Verwacht mag worden dat deze ontwikkeling doorzet, ook naar andere sectoren. 'Eten is het nieuwe winkelen' heet het in de visie van MKB Assen. De ideeën voor een foodmarket sluiten hier goed op aan. Door branchevermenging ontstaat nieuwe concepten en nieuwe kansen voor ondernemers, ook in Assen. In Assen is het van belang dat er ten aanzien van deze ontwikkelkansen sprake is van een level playing field met gelijke kansen voor horeca en detailhandel.
- Veranderende motieven om de binnenstad te bezoeken: beleven is het nieuwe buzz-woord in de detailhandel. Niet voor niks, want bezoekers komen niet alleen doelgericht een product kopen (dat kan vaak net zo goed op internet), maar willen er een dagje gezellig uit van maken. Dit stelt hoge eisen aan de binnenstad, eisen waarin individuele winkeliers lastig kunnen voorzien.
- Grote steden zijn in het voordeel: de grotere formules kiezen voor grotere steden met grotere verzorgingsgebieden. Kleinere kernen draaien meer op lokaal ondernemerschap. De middelgrote steden zijn te klein voor het tafellaken en te groot voor het servet. Zij hebben het extra moeilijk. Assen is daar niet uniek in, maar in combinatie met de vele meters is met name het leegstands vraagstuk wel groter dan elders. De kunst is van onze middelgrote positie een kracht te maken (overzichtelijke familiestad met uitstekende voorzieningen).

## 5. Doelstelling en strategie

De doelstelling voor Assen en doelstelling van het plan is er toe bij te dragen dat Assen beschikt over een **economisch krachtige en aantrekkelijke oftewel een vitale binnenstad**. Voor de Assenaren die daarvan afhankelijk zijn dient de binnenstad een gezonde basis te vormen voor hun leven, werken, wonen, shoppen en recreëren. Voor bezoekers dient het de “place to be” te zijn voor shoppen, ontspannen en consumeren. Het genoeg dat een bezoek aan Assen scheidt nodigt uit tot herhalingsbezoek. De dynamiek die aldus ontstaat werkt als een vliegwiel voor verdere ontwikkelingen en verandering en biedt ruimte voor nieuw ondernemerschap.

Het hebben van een vitale binnenstad is een algemene doelstelling die is vertaald naar meer **operationele en meetbare doelstellingen**:

- **Assen staat in 2021 in de top 25 van binnensteden met een regionale aantrekkingskracht.** Wat betreft het aantal inwoners staat Assen op de 53<sup>ste</sup> plaats van Nederlandse gemeenten dus een top 25 notering als regionaal centrum is een flinke ambitie.
- In de binnenstad van Assen zijn in 2021 5.000 personen werkzaam. Dit is gelijk aan het niveau in 2010 toen de leegstand in Assen beperkt was. In 2016 was de binnenstad van Assen goed voor 3.800 arbeidsplaatsen.
- In de binnenstad van Assen zijn in 2021 500 bedrijven gevestigd (dat zijn er nu 430).
- In de binnenstad van Assen bevindt de leegstand zich onder het landelijke niveau.
- Het waarderingscijfer voor de binnenstad van Assen onder inwoners en bezoekers bedraagt gemiddeld een 7,5.

Het hoofddoel is te werken aan een krachtige, aantrekkelijke en toekomstbestendige binnenstad voor Assen. De visie beschrijft de inhoudelijke richting waarop Assen zich zou kunnen ontwikkelen om deze doelstelling te realiseren. Het is de stip op de horizon. Maar hoe komen we daar? Wat is er nodig om comfortabele familiestad te worden, om de positie van provinciehoofdstad te benutten en uit te groeien tot een ondernemende stad? Tijdens het ophalen van de concrete opgaven hebben we geconstateerd dat er zes ‘werkthema’s’ te onderscheiden zijn, thematische uitvoeringssporen, waarlangs moet worden gewerkt om de kwaliteit van de binnenstad in lijn met de visie te verbeteren.

Deze thematische sporen zijn:

- A. De compacte en complete binnenstad** – werken aan een binnenstad die compact en duidelijk gesegmenteerd is en met een grote verscheidenheid aan functies en voorzieningen. Het betreft een ruimtelijk-functionele vertaling van de visie.
- B. De prettige en comfortabele binnenstad** – werken aan een openbare ruimte die bijdraagt aan beleving met een hoog niveau van gastvrijheid.
- C. De bereikbare binnenstad** – werken aan een goede bereikbaarheid en vindbaarheid van de binnenstad als service aan bewoners, bezoekers en ondernemers n als onderscheidende kwaliteit. Dit geldt voor alle relevante modaliteiten (auto, fiets, OV, voetgangers, boot).
- D. De historische, culturele en actieve binnenstad** – werken aan een kwalitatief hoogwaardig cultuurproduct en het benutten van dat product voor de binnenstad, het benutten van cultuurhistorische kwaliteiten en het organiseren van evenementen. Cultuur en historie zijn

onderscheidende factoren als het gaat om het aantrekken van bezoekers en het toevoegen van beleving en betekenis aan de binnenstad.

**E. De gastvrije, ondernemende en collectief samenwerkende binnenstad** – werken aan een ondernemende binnenstad met een gemêleerde economische structuur waar wordt samengewerkt en wordt geïnnoveerd.

**F. De goed bekende binnenstad** – werken aan een professionele citymarketing

Deze thematische sporen zijn vertaald naar programmalijnen. Voor elke programmalijn is een doel geformuleerd, een sterkte- / zwakteanalyse gemaakt en, in samenwerking met alle stakeholders in één-op-één gesprekken en werkateliers, een set opgesteld aan concrete plannen, projecten en acties. De doelstellingen die per lijn zijn geformuleerd dienen nog nader te worden geconcretiseerd en te worden vertaald naar hardere prestatieafspraken. De maatregelenpakketten bevatten allemaal een mix van ingrepen in hardware, software en mindware (fysieke ruimte, ondernemerschap en marketing) en zijn, voor zover mogelijk, voorzien van een geschatte investeringsomvang, een tijdpad en een trekker/hoofdinvesteerder.

Deze zes thema's zijn de basis – het startdocument – voor het samen werken aan een sterke binnenstad!

## 6. Het programma: zes programmaliijnen

### A. De compacte en complete binnenstad

Het huidige kernwinkelgebied van Assen is te groot en te versnipperd. Het moet planmatig kleiner worden gemaakt en er moet gericht geïnvesteerd worden in de kwaliteit van binnenstedelijk vastgoed en de openbare ruimte. In het nieuwe kernwinkelgebied zal met name moeten worden geïnvesteerd in kwaliteit: leegstand herbestemmen en op goede wijze vullen, investeren in groen (ruim, open, opgeknapt, aantrekkelijk) en in schil- en aanloopgebieden zal ook moeten worden gesaneerd en getransformeerd.

Binnen het nieuwe kernwinkelgebied en nieuwe ruimtelijke kaders zal in flankerend beleid gezocht moeten worden naar betekenisvol aanbod met thematische 'kwartieren': compleet betekent een compleet aanbod aan functies, passend bij de identiteit van Assen als comfortabele gezinstad met ruimte voor innovatief ondernemerschap. Hierin zullen vastgoed, ondernemers en overheid gezamenlijk moeten optrekken.

Leegstand is een zwaarwegende factor als het gaat om leefbaarheid in een centrum. Assen heeft een leegstand die hoger ligt dan het landelijk gemiddelde, die structureel zal moeten worden teruggedrongen. Er moet daartoe een integrale en activerende aanpak van leegstand komen, met een pro-actief, prikkelend en samenhangend instrumentarium. Denk aan het verruimen van bestemmingen in het kernwinkelgebied, creëren van voorzieningen, of het instellen van een leegstandsverordening. Een dergelijke aanpak is er momenteel nog niet, waardoor er voor vastgoedeigenaren met leegstaand vastgoed geen aanvullende prikkel is om te zoeken naar alternatieve invulling van leegstaande panden.

#### DOELEN

*Zorg voor een aantrekkelijk en compleet aanbod in een compacte binnenstad.*

*Bring de leegstand in de binnenstad van Assen terug tot onder het landelijke niveau, door het aantal retailmeters te verminderen (onttrek in de komende vijf jaar per jaar 2.000 m<sup>2</sup> detailhandel aan de voorraad) en in te zetten op functiemenging.*

### SWOT

Sterk	Zwak
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sterke cultuursector</li> <li>- Er is een onmiskenbaar stadshart</li> <li>- Ontwikkeling horeca met sterke concentraties</li> <li>- Veel mooie gebouwen en (verborgen) gevels nog aanwezig</li> <li>- Groot voorzieningenaanbod</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monocultuur (retail en horeca)</li> <li>- Omvangrijke leegstand</li> <li>- Uitgestrekt winkelgebied</li> <li>- Onduidelijke segmentering</li> <li>- Beeldkwaliteit</li> <li>- Geveluitstraling kernwinkelgebied</li> </ul>
Kans	Bedreiging
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opkomst van e-commerce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retail staat blijvend onder druk</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maakbedrijven zijn graag in een gemengd milieu gevestigd</li> <li>- Vergrijzing: stadswonen in trek</li> <li>- Ontwikkeling terrascultuur</li> <li>- Fabriekswinkels kiezen voor stedelijke centra</li> <li>- Middelen komen beschikbaar (bijvoorbeeld vanuit binnenstadsfonds)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vergrijzing ondernemerspopulatie</li> <li>- Concurrentie vanuit nieuwe retailvormen</li> <li>- Bevolkingsstagnatie verzorgingsgebied</li> <li>- Een buitenstedelijk FOC voor fabriekswinkels dat investeringskeuzes wegleidt van de binnenstad</li> </ul>
---	--

### Maatregelenpakket

	Omschrijving	Trekker	Investering	Drager	Start
1	<b>Overkoepelend Masterplan winkelhart Koopmansplein</b>  Met daarin onder andere de volgende bouwstenen:	Gemeente, VVAC	PM	Publiek/privaat	2017-2018
1a	<b>Invulling v.m. V&amp;D-pand met relevante en nieuwe retail *</b>	ASR	8.000.000	Privaat	2018
1b	<b>Herontwikkeling Forum zuidzijde: wonen aan het plein (1<sup>e</sup> etage)*</b>	Achmea	1.500.000 - 3.500.000	Privaat	2018-2019
1c	<b>Horecaontwikkeling Koopmansplein</b>	Plein 10 en andere horecaondernemers	PM	Privaat	2018
1d	<b>Ontwikkeling Foodmarke*</b>	Privaat consortium	300.000 – 500.000	Privaat	2018
1e	<b>Haalbaarheidsonderzoek warenmarkt terug naar het Koopmansplein</b>	Gemeente, Binnenstadsorganisatie , ambulante handel	PM	PM	2018
2	<b>Diverse woonprojecten:</b>				
2a	<b>Appartement ontwikkeling Weierspoort</b>	Pandeigenaar	Nb	Privaat	2016-2017
2b	<b>Appartement ontwikkeling Kruisstraat 11</b>	12Wat	1.100.000	Privaat	2017
2c	<b>Appartement ontwikkeling Singelpassage</b>	12Wat	150.000	Privaat	2017
2d	<b>Ontwikkeling zorgwonen binnenstad (objectkeuze nog niet gemaakt)</b>	12Wat	PM	Privaat	2017
2e	<b>Stationsstraat Zuidzijde: herontwikkelen tot wonen</b>	RE-Z	PM	Privaat	2018
2f	<b>Ontwikkeling appartementen Singelpassage en uitbreiding Hotel de Jonge</b>	Maas	Nb	Publiek/privaat	2017-2018



2g	<b>Ontwikkeling achterzijde Hema: Weiersstraat-Mercuriusplein - sloop en herontwikkeling naar wonen en gezondheidscentrum*</b>	Consortium, CBRE	1.000.000 + 8.000.000- 10.000.000	Publiek/privaat	2017- 2019
3	<b>Herontwikkeling Wapen van Drenthe tot gemengde ontwikkeling (geen retail)</b>	Consortium	PM	Privaat	2017
4	<b>Horecaontwikkeling rond de kop van de vaart</b>	Horecaondernemers, gemeente	PM	PM	2017- 2018
5	<b>Visie afronding Collardslaan tussen Kerkplein en de kop van de Vaart in lijn met Singels (i.s.m. 3 en 4)</b>	Gemeente	PM	PM	2017- 2018
6	<b>Pilot programma stedelijke herverkaveling</b>	Gemeente, ministerie I&M, Kadaster, VVAC	25.000 + PM	Publiek	2017
7	<b>Visie ontwikkeling Rolderstraat (as van Koopmansplein via Oudestraat en Rolderstraat naar Veemarktterrein)</b>	Gemeente	PM	Publiek/privaat	2017- 2019
8	<b>Visie herontwikkeling Weiersstraat: gebied rond de Nieuwe Kolk en achterkant Hema tussen de kop van de Vaart en de Alteveerstraat (i.s.m. 2g), verbetering toegang centrum westzijde</b>	Gemeente, DNK, Horeca, ondernemers Weierspoort	PM	Publiek/privaat	2018- 2019
9	<b>Visie herontwikkeling Weiersloop</b>	Binnenstadsorganisatie, gemeente, Vanderveen, ondernemers Weiersloop	PM	Publiek/privaat	2018- 2019
10	<b>Benutten acquisitiekansen:</b>				
10a	<b>Aantrekken webwinkels naar de binnenstad en concept-ontwikkeling **</b>	Binnenstadorganisatie	-	Publiek/privaat	2018- 2019
10b	<b>Aantrekken nieuwe formules en fabriekswinkels **</b>	Binnenstadsorganisatie	-	Publiek/privaat	2018- 2019
10c	<b>Aantrekken innovatieve bedrijven naar de binnenstad **</b>	Binnenstadsorganisatie	-	Publiek/privaat	2018- 2019
10d	<b>Aantrekken grote leisurespeler (concrete casus, onder embargo)</b>	Gemeente, Binnenstadsorganisatie	PM	Publiek/privaat	2017
11	<b>Ontwikkelen wonen boven winkels (in combinatie met herstel historische gevels)</b>	Gemeente, Binnenstadsorganisatie, pandeigenaren	PM	Publiek/privaat	2018- 2021

\* Initiatieven die negatief beïnvloed zullen worden indien er, in een of andere vorm, een fashion outlet buiten de (directe invloedssfeer van de) binnenstad komt.

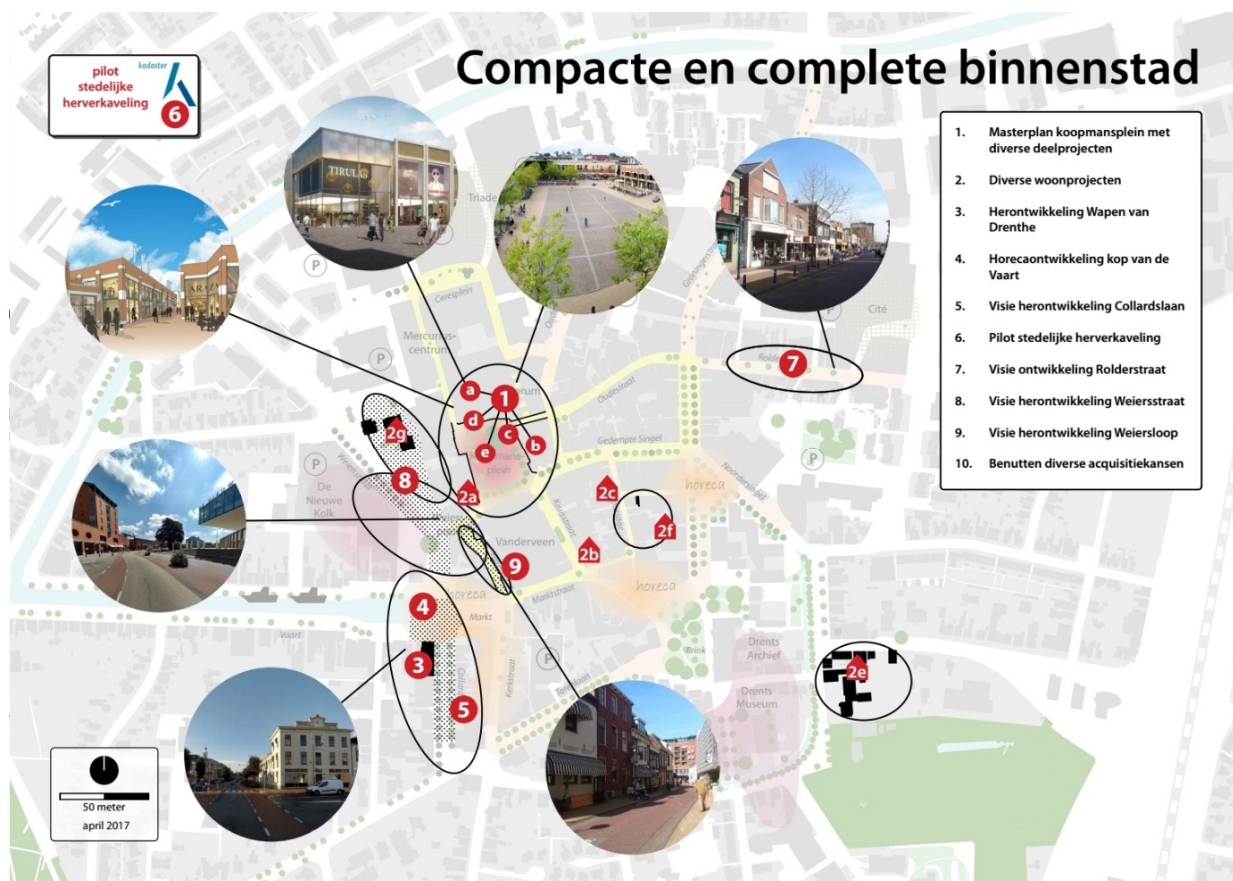
\*\* Initiatieven die een directe relatie hebben met de binnenstadsorganisatie omdat het slagen van het initiatief mede afhangt van de beschikbaarheid van voldoende uitvoerings- en ondersteuningscapaciteit.

**Disclaimer:**

Een aantal van de hierboven beschreven initiatieven (in het schema aangegeven met een \*) zal direct in de kiem gesmoord worden indien er, in de een of andere vorm, een fashion outlet center buiten de (directe invloedssfeer van de) binnenstad zou komen, of wanneer deze mogelijkheid boven de markt blijft zweven. Dit betreft investeringen en desinvesteringen die een relatie hebben met retail in de binnenstad, of met wegbestemmen daarvan, en dat geldt zowel voor zelfstandige ondernemers als voor retailbedrijven en vastgoedeigenaren.

Dit negatieve - of blokkerende - effect is geen onwil, maar is gelegen in het feit dat:

- Voor investeringen in winkels (nieuwe winkels of vernieuwing van bestaande winkels) zekerheid nodig is over het speelveld, de marktsituatie en de risico's
- voor investeringen in het vastgoed slechts krediet gekregen kan worden wanneer helder is dat er ook gebruikers zullen zijn voor de vierkante meters.



Afbeelding 8 - Themakaart compact en compleet waarin de projecten binnen dit thema zijn gevisualiseerd

## Financieel

De totale omvang van de investeringen in deze uitvoeringslijn bedraagt € **35.000.000 – 45.000.000**. Investerings in vastgoed zijn kostbaar en vormen daarmee het financiële zwaartepunt van de investeringsagenda voor de binnenstad van Assen. In andere middelgrote steden in Noord-Nederland waar de afgelopen jaren is geïnvesteerd in de binnenstad, is met publieke investeringen in vastgoed (sanering, herontwikkeling en opknappen) een multipliereffect van 2.7 – 3 gerealiseerd: voor elke publiek geïnvesteerde euro kwamen daarbij als gevolg voor 2 tot 3 euro aan investeringen van private partijen los.

Voor (een deel van) de ‘onrendabele top’ kan steun/ cofinanciering worden gezocht bij het op te richten herstructureringsfonds van de provincie. Mogelijk komt op termijn ook vanuit het Rijk geld vrij voor de aanpak van binnensteden, het verdient aanbeveling aan gemeente en provincie nauw bij de landelijke ontwikkelingen vanuit o.m. Retailagenda en Bruisende Binnensteden aangehaakt te blijven.

## Instrumentarium

Er zal door de gemeente een instrumentarium moeten worden ontwikkeld, waarin de kaders voor de binnenstad, buitenwijken en PDV-locaties worden vastgelegd en waarmee ze kunnen worden nageleefd, maar waarbij planschade tot een minimum wordt beperkt. Het gaat om de volgende instrumenten:

1. **Structuurvisie** Assen met een ruimtelijk kader - Toetsingskader voor het nieuwe bestemmingsplan en eventuele afwijkingen van de bestaande bestemmingsplannen. Het bevat de (beleids)kaders van het speelveld voor de binnenstad: de compacte binnenstad, het benoemen van het kernwinkelgebied, het beschouwen van de binnenstad als multifunctionele werk-, woon- en verblijfslocatie. Het kader bevat een heldere definiëring van het kernwinkelgebied (retail/horeca) en de gemêleerde woon-werkgebieden. De visiekaart uit dit rapport kan dienen als onderlegger voor deze structuurvisie.
2. **Bestemmingsplan/omgevingsplan** voor de binnenstad – vervanging van bestaande, gefragmenteerde en verouderde bestemmingsplannen, conform structuurvisie.
3. **Leegstandsverordening** - Verordening om de leegstand tegen te gaan en de beeldkwaliteit te verbeteren. Met bijvoorbeeld een meldingsplicht voor leegstand na drie maanden en transformatie na 2 jaar. Deze verordening maakt onderdeel uit van een integrale en activerende aanpak van leegstand bestaande uit acquisitie, stimulering van innovatie en ondernemerschap, en stedelijke ruilverkaveling.
4. **Binnenstadfonds** Drenthe - dit fonds is vanuit de provincie Drenthe ontwikkeld en er is € 3 miljoen beschikbaar voor de binnenstad van Assen.
5. **Herstructureringsfonds** Drenthe – dit fonds is door de provincie aangekondigd, maar moet nog worden ontwikkeld
6. **Herijking Ontwikkelingsvisie detailhandel en horeca (DTNP, februari 2009)**. Daarin wordt vastgelegd welke activiteiten met welk kwaliteitsniveau op welke plek gesitueerd worden en welke nieuwe type activiteiten met welk kwaliteitsniveau van toegevoegde waarde zijn.

## B. De prettige en comfortabele binnenstad

Assen heeft alles in zich om zich te positioneren als dé comfortabele gezinsstad in Noord-Nederland. De potentie van Assen als familiestad blijkt bijvoorbeeld uit de statistieken: veel gezinnen (met kinderen) en een positief migratiesaldo voor gezinnen met kinderen, onder andere mensen die van de stad Groningen naar Assen verhuizen vanwege het woonklimaat. In Assen is de keuze voor dit profiel op zowel strategisch als praktisch niveau nog teveel op toeval gebaseerd. Zo is er geen eenduidig beleid voor fietsen en fietsroutes, is de bewegwijzering voor voetgangers van, door en naar het centrum niet altijd duidelijk, evenals de routes door de stad met betrekking tot parkeren.

Prettig en comfortabel gaat over randvoorwaarden zoals schoon, heel, veilig en bereikbaar, maar ook over dat beetje extra dat het leuk en makkelijk maakt om de stad een dagje met het hele gezin te bezoeken: voor kinderen en ouders met kinderen is er genoeg te doen, er is mogelijkheid kinderen tijdelijk in een speelplek onder te brengen, het is er makkelijk parkeren en een familiestad moet deze randvoorwaarden op orde hebben. De binnenstad moet plezierig zijn om in te verblijven. Alles moet kloppen aan Assen.

### DOEL

*Het belevingsniveau van Assen in de publieke ruimte te verhogen in termen van plezierig en comfortabel.*

*Verbeteren van de kwaliteit en inrichting van de openbare ruimte in Assen.*

## SWOT

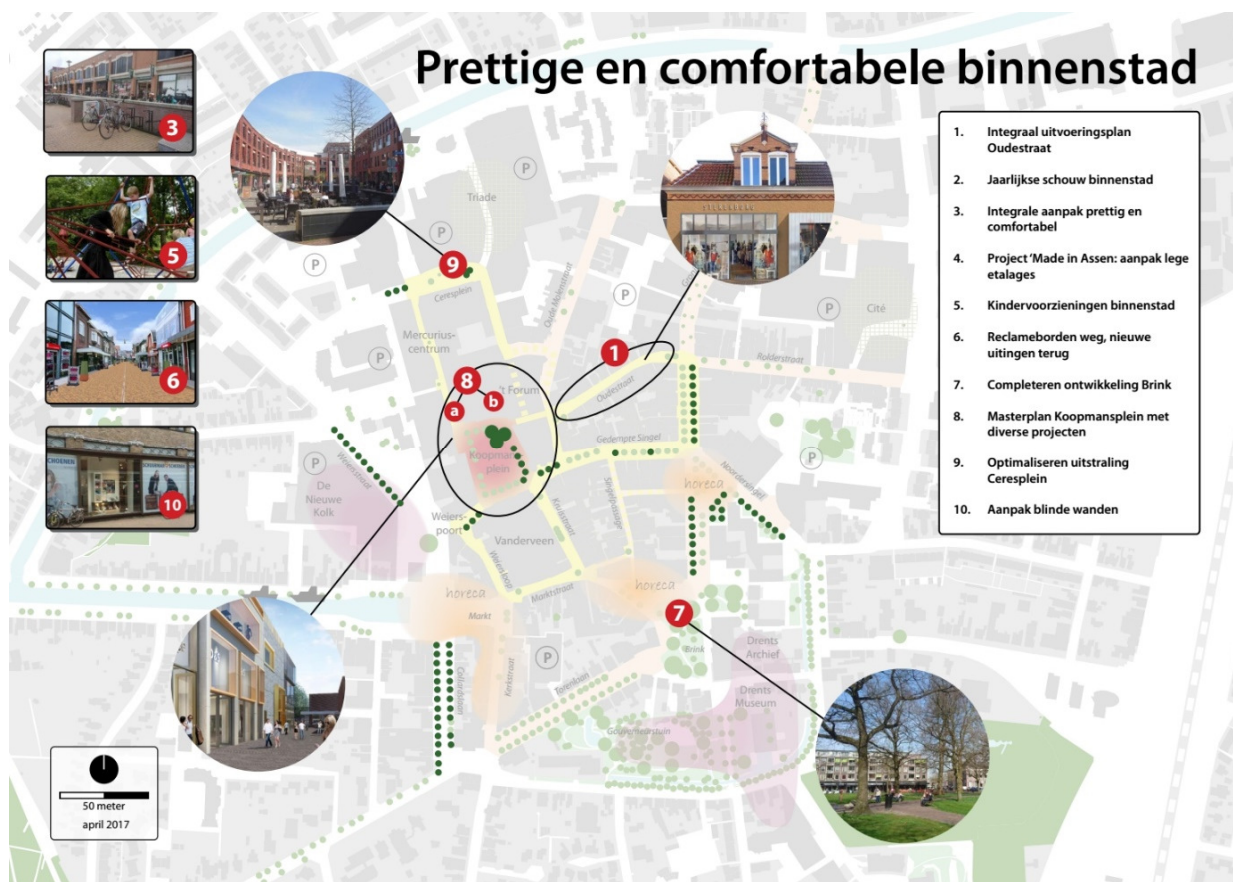
<p><b>Sterk</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantrekkelijke horecaconcentraties</li> <li>- Kleinschalige en historische karakter van het oude deel van de binnenstad: onderscheidend ten opzichte van Emmen, Hoogeveen en Drachten</li> <li>- Groen in het zuidelijk historisch deel</li> <li>- Recent vernieuwde locaties: zoals Mercuriuscentrum, Ceresplein en de Brink</li> </ul>	<p><b>Zwak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beperkte samenhang in inrichting diverse winkelgebieden</li> <li>- Uitstraling Weiersloop</li> <li>- Rommelig beeld gevel- en buitenreclame</li> <li>- Weinig tot geen speelgelegenheden</li> <li>- Versteende uitstraling kernwinkelgebied</li> <li>- Zichtbare leegstand</li> <li>- Grootschalige evenementen leggen een druk op de andere functies in de binnenstad en doen afbreuk aan beleving wanneer er geen evenementen zijn.</li> </ul>
<p><b>Kans</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer behoefte aan comfort en beleving in de binnenstad</li> <li>- Meer behoefte en aanleiding voor kinderbeleving in de binnenstad</li> </ul>	<p><b>Bedreiging</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>

## Maatregelenpakket

	Omschrijving	Trekker	Kosten	Drager	Start
1	<b>Oudestraat: integraal uitvoeringsplan voor openbare ruimte, gevelkwaliteit en uitstallingsbeleid</b>	RE-Z, Gemeente Assen	1.000.000	Publiek/privaat	2017
2	<b>Jaarlijkse gezamenlijke schouw binnenstad (binnenstadsbreed en waar gewent per straat)</b>	Gemeente, MKB Assen, KHNA, VVAC en CHA	-	Publiek/privaat	2017-2021
3	<b>Integrale aanpak prettig en comfortabel: bijvoorbeeld muurtjes centrumgebied, verlichting, schoonheer-veilig, fietsparkeren, etc. Gefaseerde uitrol per straat/deelgebied</b>	Gemeente	PM	Publiek/privaat	2017-2021
4	<b>Project 'Made in Assen 2.0': beeldende kunst, theater, pop-up gallery, reclame in lege etalages in panden incl. routering **</b>	Gemeente, provincie, Ondernemend Assen, CHA, Binnenstadsorganisatie, VVAC, ondernemers, onderwijsinstellingen	PM	Publiek/privaat	2017-2018
5	<b>Kindervoorzieningen in de binnenstad (binnen en buiten)</b>	Binnen: Consortium Foodmarke Buiten: Gemeente	PM	Publiek/privaat	2017-2018
6	<b>Reclameborden weg, nieuwe reclame-uitingen terug **</b>	Gemeente, ondernemers, Binnenstadsorganisatie	PM	Publiek/privaat	2017-2018
7	<b>Completeren ontwikkeling Brink: verlichting, prullenbakken, bloemperken, bankjes, kunstwerk</b>	Gemeente	200.000	Publiek	2017-2018
8	<b>Overkoepelend Masterplan Koopmansplein</b>	(zie compact en compleet)			
8a	<b>Kleine aanpassingen Koopmansplein, vooruitlopend op het nieuwe Koopmansplein (verlichting, muurtjes, meubilair, groen, mobiel verpooseiland)</b>	Gemeente, ondernemers Koopmansplein	PM	Publiek	2018-2019
8b	<b>Verwijdering overkapping Koopmansplein-Mercuriuspassage *</b>	CBRE	500.000	Publiek/privaat	2018-2019
9	<b>Optimaliseren uitstraling Ceresplein (waaronder vergroening, fietsenrekken)</b>	Ondernemers Ceresplein, gemeente	PM	Publiek/privaat	2019-2020
10	<b>Aanpak open etalages</b>	Ondernemers	PM	Privaat	2018
11	<b>Route station-centrum</b>	(zie bereikbaar)			2018

\* Initiatieven die negatief beïnvloed zullen worden indien er, in een of andere vorm, een fashion outlet center buiten de (directe invloedssfeer van de) binnenstad komt.

\*\* Initiatieven die een directe relatie hebben met de binnenstadsorganisatie omdat het slagen van het initiatief mede afhangt van de beschikbaarheid van voldoende uitvoerings- en ondersteuningscapaciteit.



Afbeelding 9 - Themakaart prettig en comfortabel waarin de projecten binnen dit thema zijn gevisualiseerd

### Financiering

De totale omvang van de investeringen in deze uitvoeringslijn bedraagt ten minste **2.300.000** euro.

De financiering van randvoorwaardelijkheden op het gebied van schoon, heel en veilig en de basis van bewegwijzering liggen in eerste aanleg bij de gemeente. ‘Software’-projecten op het gebied van vulling van lege etalages hoeven niet veel te kosten maar vragen vooral veel organisatiekracht. Dit is op deze uitvoeringslijn een zwaarwegend aandachtspunt: de financieringsopgave ligt voor een groot deel op het vlak van proces. Voor projecten waarvan zowel gemeente als ondernemers eigenaar zijn, kan cofinanciering vanuit bijvoorbeeld het Ondernemersfonds of bij de provincie worden gezocht.

### C. De bereikbare binnenstad

De binnenstad van Assen is het centrum van een comfortabele en prettige familiestad. Bereikbaarheid is hier een van de zwaarstwegende randvoorwaarden. Een comfortabele binnenstad is immers een binnenstad die makkelijk te vinden is, goed bereikbaar is met auto, fiets en openbaar vervoer, waar je makkelijk en betaalbaar kunt parkeren en waar je van de parkeergarage, bushalte of fietsenstalling ook makkelijk de stad in komt. En die bereikbaarheid geldt niet alleen voor inwoners, maar juist ook voor bezoekers. Ook bij wegwerkzaamheden of evenementen moet het altijd duidelijk en makkelijk zijn de stad te bereiken.

#### DOELEN

*Assen is makkelijk te vinden en makkelijk te bereiken (comfortabel, bovenregionale functie, stedelijke uitstraling)*

*Het is winkelen zonder gedoe, goedkoop parkeren, soms zelfs voor de deur parkeren voor specifieke branches, slentergebieden zijn fiets- en autovrij*



De voornaamste opgave in termen van bereikbaarheid is dat Assen vanuit een bredere blik moet worden gezien; er wordt nu vanuit een smalle scope gekeken naar de meeste vraagstukken, terwijl Assen een verzorgingsgebied heeft van 260.000 mensen, een groot winkelaanbod heeft en veel mensen van buiten de stad aantrekt en bedient. Die smalle scope uit zich bijvoorbeeld in het feit dat bij omleidingen in de bewegwijzering onvoldoende rekening gehouden wordt met het feit dat (veel) bezoekers de stad niet goed kennen.

Een ander voorbeeld is de parkeerdiscussie. In het recente onderzoek van de Hanzehogeschool wordt parkeren (wederom)

Afbeelding 10 – Bereikbaarheid van de binnenstad

genoemd als belangrijke schakel. Parkeervoorzieningen en parkeertarieven zijn op zich geen trekkers, maar waar het om gaat is dat er in de binnenstad wat te beleven valt (cultuur, horeca, winkelaanbod, gastvrijheid etc.). Het is bekend dat er wel een bepaalde, slechts tot op zekere hoogte elastische, verhouding is tussen de reden waarom men een binnenstad bezoekt en het parkeertarief dat nog geaccepteerd wordt. Hoe 'gewoner' de binnenstad, hoe lager de acceptatiegrens. Bezoekers beoordelen het parkeren in Assen als te duur en die perceptie, al dan niet kloppend in vergelijking met andere steden, is bepalend voor de beeldvorming. Dit vraagt beïnvloeding van de beeldvorming, maar wellicht ook een ander prijsbeleid. Daarbij zou de binnenstad als maatschappelijke business case kunnen worden benaderd, waarbinnen 'gespeeld' zou kunnen worden met tijden en tarieven.

## SWOT

Sterk	Zwak
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gunstige ligging aan de A28 en de N33</li> <li>- Voldoende parkeergelegenheid</li> <li>- Goedkoop lang parkeren</li> <li>- Aantrekkelijk stationsgebied (na afronding ontwikkeling)</li> <li>- Goede fietsbereikbaarheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centrum niet vermeld vanaf de snelweg</li> <li>- Bereikbaarheid binnenstad en cultuurhart per OV</li> <li>- Routing binnenstad</li> <li>- Vindbaarheid parkeergarages</li> <li>- Routing centrum vanaf garages</li> <li>- Omleidingen gericht op eigen inwoners</li> <li>- Tekort aan fietsenstallingen</li> <li>- Warenmarkt blokkeert belangrijke fietsroute</li> <li>- Kort parkeren (als) prijzig (ervaren)</li> </ul>
Kans	Bedreiging
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendens naar schonere voertuigen (ook i.r.t. bevoorrading)</li> <li>- Verbetering verkeersmanagement door sensortechnologie</li> <li>- Binnenstad als maatschappelijke businesscase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>

## Maatregelenpakket

	Omschrijving	Trekker	Investeringen	Drager	Start
1	<b>Bord Assen centrum aan de A28 bij Assen-West of bruin bord binnenstad Assen</b>	Gemeente, Rijkswaterstaat	10.000,-	Publiek	2018
2	<b>Toevoegen fietsenstallingen in de binnenstad (oost zijde)</b>	Gemeente	PM	Publiek	2018-2019
3	<b>Verbeteren bebording in- en uitgaande wegen bij omleidingen met verwijzingen naar centrum en A28 (gericht op bezoekers van buiten)</b>	Gemeente	0,-	Publiek	2017-2018
4	<b>Verbeteren zichtbaarheid parkeergarages Nieuwe Kolk, Stadhuis en Drents Museum</b>	Gemeente	10.000,-	Publiek	2017-2018
5	<b>Geleiding bezoekers vanuit de parkeergarages richting het centrum plus informatievoorziening in de parkeergarages over het centrum</b>	Gemeente	25.000,-	Publiek	2017-2018
6	<b>Drie looproutes (winkelen, avond/horeca, cultuur/historie, inclusief bebording en App in samenhang met sfeergebieden (Assen 100% hospitality proof) **</b>	MKB Assen, KHNA, CHA	PM	Publiek/privaat	2017



7	<b>Uniformeren voorrangprofiel binnen delen 30 km zone binnencentrumring</b>	Gemeente	PM	Publiek	2018-2019
8	<b>Onderzoeken mogelijkheden parkeerbeleid onderdeel van de business case binnenstad (incl. ontwikkeling nieuwe verdienmodellen)</b>	Gemeente, Binnenstadsorganisatie	PM	Publiek/privaat	2017-2018
9	<b>Onderzoek fietsers in de binnenstad (routes, stallingen, bebording en voorzieningen binnen de nieuwe structuur van de binnenstad)</b>	Gemeente, Binnenstadsorganisatie, Fietsersbond	PM	Publiek	2018
10	<b>Vergroten bekendheid en stimuleren gebruik Cityline Assen en onderzoeken of routing Cityline rond de binnenstad verbeterd kan worden</b>	Gemeente, VMNN, Binnenstadsorganisatie	PM	Publiek	2018
11	Route station-centrum (Assen 100% Hospitality proof): glowing in the dark, vergroening route, regenboog zebrapaden, bebording)	Gemeente, Binnenstadsorganisatie	PM	Publiek	2018
12	<b>Bebording naar parkeergarages centrum vanaf industrieweg / Het Kanaal</b>	Gemeente	PM	Publiek	2018
13	<b>Onderzoeken of de DRIPS meer ingezet kunnen worden voor informatie bereikbaarheid binnenstad</b>	Gemeente	PM	Publiek	2018



Afbeelding 11 - Themakaart bereikbaar waarin de projecten binnen dit thema zijn gevisualiseerd

## Financiering

In dit onderdeel van de agenda ligt het zwaartepunt in het financiële plaatje bij de gemeente: basisvoorzieningen in bereikbaarheid en infrastructuur zijn in eerste instantie een publieke taak. Voor bijdragen / eigen inzet vanuit het (georganiseerde) bedrijfsleven geldt dat er overeenstemming moet zijn tussen alle partijen over het niveau van die basisvoorzieningen en dat indien gewenst een ‘plus’ op die basis kan worden gerealiseerd die mede mogelijk wordt gemaakt met private bijdragen. Bij het opstellen van de agenda zijn de kosten voor de verschillende projecten en voorstellen nog niet in te schatten.

## D. De historische, culturele en actieve binnenstad

Assen heeft als een van de weinige noordelijke steden een rijk cultureel en historisch product: de binnenstad heeft een aantal parels op het gebied van historisch erfgoed en het Drents Museum trekt regelmatig de meeste bezoekers – vanuit het hele land – van alle Noord-Nederlandse musea. De Nieuwe Kolk is een grote publiekstrekker (meer dan een half miljoen bezoekers per jaar) en dat geldt ook voor Podium Zuidhaege. Wat dat betreft steekt Assen als provinciehoofdstad met kop en schouders boven de rest van Drenthe uit. En dat geldt ook voor het historisch erfgoed. Binnensteden met een historisch karakter hebben aantrekkingskracht. In de binnenstad van Assen staan prachtige panden, maar deze gaan schuil achter minder fraaie gevels of zijn onvoldoende uitgelicht. De stad laat haar historisch karakter onvoldoende zien en vent het niet uit. ‘Stad der Paleizen’ wordt gezien als een mooie opgave om de mooie en rijke stad die Assen is vanuit het verleden in het heden een nieuwe glans te geven. Hier liggen kansen waar pandeigenaren en gemeente elkaar in moeten opzoeken.

Deze assets, de software voor de binnenstad, kunnen nog beter zichtbaar gemaakt worden en richting bezoekers nog veel meer worden benut, door ze beter met het overige aanbod in de binnenstad te verbinden. Het aanbod is nu weinig meer dan de som der delen, terwijl het alles in zich heeft om een logisch, uitgebalanceerd aanbod te worden met ruimte voor cultuur, historie, groen, eten & drinken en winkelen.

Het platform Cultureel Hart Assen is een belangrijke drager en uitvoerder van deze pijler. Haar doel is beleven, verrast worden en ontmoeten en in het algemeen bezieling van de stad met een focus op creativiteit en innovatie. Het platform werkt langs een aantal strategische lijnen: bevorderen van samenwerking tussen culturele partijen onderling en met de binnenstadsondernemers; versterking van het imago van de binnenstad door middel van gezamenlijke marketing(instrumenten); bevorderen van een sterk gezamenlijk cultuureducatief project waarmee scholen nadrukkelijk naar de binnenstad worden verleid, en ten slotte aandacht voor beeldkwaliteit en routing, onder nadere door inzet van kunst en vormgeving. In 2017 is een nieuwe cultuurnota en cultuuragenda ontwikkeld. De uitgangspunten in deze cultuurnota staan centraal bij het uitventen van de historische, culturele en actieve binnenstad.

Als rode draad door deze uitvoeringslijn loopt het adagium: het vergroten van de uitvoeringskracht. Er is meer en integraal aangestuurde organisatiekracht nodig om alle ideeën en projecten die cultuur & historie zouden kunnen verbinden aan het binnenstadsaanbod op een goede en structurele wijze vorm en inhoud te geven.

### DOEL

*Versterken van het cultureel- en historisch product en beter benutten van dit product in de binnenstad om zo meer bezoekers (van binnen en buiten de stad) aan te trekken, de verblijfsduur te verlengen en de bestedingen te verhogen.*

## SWOT

<b>Sterk</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Drents Museum, De Nieuwe Kolk en Podium Zuidhaege zijn grote publiekstrekkingen</li> <li>- Onderscheidende evenementen (TT-festival, Preuvenement)</li> <li>- Cultureel Hart Assen als platform</li> <li>- Assen heeft een geschiedenis te vertellen</li> <li>- Kleinschalig en historisch karakter van het oude deel van de binnenstad, met allure: onderscheidend ten opzichte van Emmen, Hoogeveen en Drachten</li> <li>- Een goedgevulde evenementenagenda</li> </ul>	<b>Zwak</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontbreken professionele evenementenorganisatie</li> <li>- Ontbreken professionele citymarketing</li> <li>- Onvoldoende draagvlak voor koopzondagen</li> <li>- Onvoldoende executiekracht</li> <li>- Een onvoldoende uitgebalanceerde evenementenagenda</li> <li>- Te weinig beleving qua beeldtaal</li> <li>- Parels te weinig zichtbaar of ontsloten</li> </ul>
<b>Kans</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assen is hoofdstad van Drenthe: claim positie (in toeristisch opzicht en v.w.b. trots en wij-gevoel) en maak die positie waar</li> <li>- Nieuwe ontsluitingsmogelijkheden cultureel- en historisch erfgoed ook fysiek als markering en routing, en beleefbaar</li> <li>- Er is een groeiende behoefte aan beleving</li> </ul>	<b>Bedreiging</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Andere steden maken dezelfde beweging</li> </ul>

## Maatregelenpakket

	Omschrijving	Trekker	Kosten	Drager	Start
1	<b>De cultuurnota en de cultuuragenda als uitgangspunt nemen voor de realisatie van de historische, culturele en actieve binnenstad</b>	Gemeente, CHA	PM	Publiek/privaat	2017 en verder
2	<b>Project Historisch erfgoed zichtbaar maken (project ontsluiting cultuurhistorisch erfgoed en cultuureducatie) met toevoeging van commerciële competenties</b>	Drents Archief, ICO, gemeente, provincie, cultuursector, Historische Vereniging Assen	PM	Publiek	2017-2018
3	<b>Routebeheer en verbeteren ontsluiting bestaande historische fiets- en wandelroutes</b>	Gemeente, VVV, Provincie, Drents Archief	PM	Publiek	2018 en verder
4	<b>Assen als onderdeel van het Strategisch Narratief Drenthe: Het verhaal van Drenthe als basis voor vermarkten van het erfgoed en Assen als historische stad</b>	Gemeente, Provincie, CHA, Drents Archief, De Nieuwe Kolk, Bibliotheek, betrekken serviceclubs	-	Publiek/privaat	2017
5	<b>'Knettergoed project' 2017 (1): Plan binnenstad t.a.v. 'the American Dream' **</b>	CHA, gemeente, Binnenstadsorganisatie, ondernemers retail en horeca	PM	Publiek/privaat	2017

6	<b>'Knettergoed project' 2017 (2): Project als onderdeel kerstprogrammering en hefboom voor kwaliteitsimpuls kerst in de binnenstad **</b>	Gemeente, Binnenstadsorganisatie	PM	Publiek/privaat	2017
7	<b>Ontwikkeling op een op de visie geënte evenementen-kalender met meer kinderevenementen **</b>	Gemeente, CHA, evenementen-loket, Binnenstadsorganisatie	-	Publiek	2017 en verder
8	<b>Culturele zondagen Gouverneurstuin **</b>	CHA, ICO, Binnenstadsorganisatie	PM	Publiek/privaat	2017 en verder
9	<b>'Stad der Paleizen' vermarkten door een duidelijke marketing in samenwerking met historische instellingen, vastgoedontwikkeling en toeristische activiteiten a.d.h.v. het thema paleizen</b>	Gemeente, provincie Drenthe, Drents Archief, Asser Historische Vereniging, Drents Historische Vereniging, CHA	PM	Publiek/privaat	2017 en verder
10	<b>Uitladder completeren en kwaliteitsverbetering</b>	CHA, De Nieuwe Kolk	-	Publiek	2017 en verder
11	<b>Kunstwerken Brink en stadshart o.b.v. masterplan CHA</b>	Gemeente, Provincie Drenthe, KC Drenthe, Drents Museum, CHA	150.000	Publiek	2017
12	<b>TT museum naar de binnenstad</b>	Stichting TT museum, gemeente, provincie	PM	Publiek	2017
13	<b>Kunst in leegstaande panden (aanhaken bij made in Assen 2.0)</b>	(Zie onder prettig en comfortabel)	PM	Publiek	2017 en verder
14	<b>Nieuwe arrangementen cultuur, horeca en retail **</b>	Binnenstadsorganisatie, CHA, KHNA, MKB Assen	PM	Privaat	2018 en verder

\*\* Initiatieven die een directe relatie hebben met de binnenstadsorganisatie omdat het slagen van het initiatief mede afhangt van de beschikbaarheid van voldoende uitvoerings- en ondersteuningscapaciteit.

## Financiering

De totale omvang van de investeringen in deze uitvoeringslijn bedraagt ten minste € **1.500.000**.

Net als bij de uitvoeringslijn Ondernemend & Collectief geldt hier dat projecten zoals het ontsluiten van bestaand aanbod aan historische wandelroutes en fietsroutes, het pro-actiever aanbieden hiervan en het beter laten aansluiten op het binnenstadsaanbod van cultuur en historie op zich niet zeer kostbaar hoeven te zijn, maar dat het vooral gaat om doorpakken en daarmee om organisatiekracht die bekostigd moet worden. Gemeentelijke geldstromen voor de binnenstad moeten hiertoe omgebogen en gebundeld worden. Voor evenementen / evenementenkalender kan ook vanuit OFA naar cofinanciering worden gezocht. Verder aanhaken op provinciale initiatieven waar mogelijk.

## Instrumentarium

1. Update **evenementenbeleid**. Het evenementenbeleid wordt momenteel opnieuw vormgegeven. De inhoud van het beleid zal worden gesynchroniseerd met de visie op de binnenstad en de binnenstadsorganisatie.
2. **Cultuuragenda** Assen. Deze agenda wordt door de gemeente Assen ontwikkeld in samenwerking met de cultuursector. Het onderdeel economie uit de cultuuragenda is aanvullend op de activiteiten in bovenstaand overzicht.

## E. De gastvrije, ondernemende en collectief samenwerkende binnenstad

Ondernemerschap en innovatie zijn belangrijke grondstoffen voor de economie en de leefbaarheid van een binnenstad. Een (te) kleine groep zelfstandige ondernemers en landelijke ketens speelt al in op de nieuwe trends en het veranderd consumentengedrag. Door gebrek aan vernieuwingsdrang zien wij dat dit nog lastig is gebleken bij de overige ondernemingen in Assen.

### DOEL

*Meer ondernemerschap en innovatie in de binnenstad: professionalisering en versterking van de Asser binnenstadspropositie, versterken organiserend vermogen*

De programmalijn Gastvrij en Ondernemend gaat over de bezoeker en de ondernemer in Assen: hoe zorgen we dat ons ‘binnenstadsproduct’ klopt bij de wensen van de bezoeker, en hoe helpen ondernemers elkaar om op alle veranderingen in te spelen? Dat doen we met een set concrete en praktische maatregelen, waarmee we vernieuwing makkelijker willen maken, en waarmee we samenwerking aantrekkelijker en vanzelfsprekender willen laten worden. Belangrijke opgave daarbij is dat het ondernemersnetwerk in Assen wordt versterkt van waaruit ondernemers met elkaar en voor zichzelf kansen identificeren en samenwerken aan vernieuwing. Collectief samenwerken, en een collectief zijn, betekent dat je samen méér bent dan de som der delen. In de binnenstad moet de bezieling terugkeren en er moet een WIJ-gevoel ontstaan.

### SWOT

<p><b>Sterk</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Groot winkelaanbod: kritieke massa aanwezig</li> <li>- sterke en groeiende horeca en cultuursector</li> <li>- Nut en noodzaak wordt gevoeld</li> </ul>	<p><b>Zwak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Samenwerking in de binnenstad (ieder voor zich)</li> <li>- Onvoldoende ondernemerschap</li> <li>- Weinig nieuwe concepten</li> <li>- Weinig gedifferentieerd winkelaanbod</li> <li>- Weinig onderscheidend aanbod</li> </ul>
<p><b>Kans</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opkomst webwinkels (150 in Assen)</li> <li>- Groei kleine innovatieve en ambachtelijke bedrijven</li> <li>- Opkomst fabriekswinkels</li> <li>- Big data en social media</li> <li>- Behoeftte aan langer doorwinkelen op zaterdag (tot 18.00 uur)</li> <li>- De zondag als moment waarop mensen de rust en tijd hebben om even naar de stad te gaan wordt belangrijker</li> </ul>	<p><b>Bedreiging</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Groei e-commerce</li> <li>- Vergrijzing ondernemers en bedrijfsopvolging</li> <li>- Bevolkingskrimp in het verzorgingsgebied</li> <li>- Toenemende mobiliteit, afnemende winkeltrouw</li> </ul>

## Maatregelenpakket

	Omschrijving	Trekker	Kosten	Drager	Start
1	<b>Oprichting Binnenstadsacademy Assen</b>  Met als bouwstenen:	MKB Assen, Hanze-hogeschool en MKB Noord, Binnenstadsorganisatie	PM	Publiek/privaat	2017
1a	<b>Oprichting ondernemersnetwerk: platform van verandering gericht op vergroten saamhorigheid en als randvoorwaarde voor samenwerkingsprojecten**</b>	MKB Assen, werkgroep retail binnenstad, Binnenstadsorganisatie	-	Publiek/privaat	2017-2018
1b	<b>Ontwikkeling instrumentenkoffer met concrete activiteiten gericht op het stimuleren van samenwerking, ondernemerschap en innovatie: 'Meer ondernemerschap per m2' **</b>	MKB Noord, Binnenstadsorganisatie, gemeente, provincie	PM	Publiek	2017
1c	<b>Project 'Store of the future'</b>	MKB Assen, gemeente, Drenthecollege, Hanze-hogeschool	PM	Publiek/privaat	2018
1d	<b>Ontwikkelen vaste onderzoeksagenda voor de binnenstad, inclusief jaarlijks terugkerend mystery guest onderzoek **</b>	MKB Assen, gemeente, werkgroep retail binnenstad, Binnenstadsorganisatie	-	Publiek	2017
1e	<b>Kick-off 'De nieuwe Winkelstraat' **</b>	MKB Assen, Binnenstadsorganisatie	PM	Publiek/privaat	2018
2	<b>Ontwikkeling cadeaukaart / loyalty card **</b>	MKB Assen, binnenstads-organisatie	PM	Publiek/privaat	2018
3	<b>Pilot conceptontwikkeling 'Super Sunday': koopzondag 2.0 als voorbeeldproject voor samenwerking **</b>	Binnenstadsorganisatie, gemeente, werkgroep retail binnenstad, ICO	PM	Publiek/privaat	2017
4	<b>Doorontwikkelen app 'Assen.com' tot portal voor de binnenstad **</b>	MKB Assen, KHNA, Binnenstadsorganisatie	PM	Publiek/privaat	2018
5	<b>Openingstijden: harmoniseren én afstemmen op de behoefte van de bezoeker **</b>	MKB Assen, Binnenstadsorganisatie	-	Publiek/privaat	2017-2018
6	<b>Ontwikkeling monitoringsinstrument</b>	Gemeente, Binnenstadsorganisatie	PM	Publiek/privaat	2017
7	<b>Verkennen kansen voor de binnenstad vanuit trends en ontwikkelingen, analyseren van de toekomstgerichte koopstromen en ontwikkelen van concepten. Voorbeelden:</b>	Gemeente, Binnenstadsorganisatie	PM	Publiek/privaat	2017-2021
7a	<b>Benutten kansen silver economy</b>	Gemeente, Binnenstadsorganisatie	PM	Publiek/privaat	2018
7b	<b>Benutten toeristische stromen Drenthe</b>	Gemeente, Binnenstadsorganisatie	PM	Publiek/privaat	2018
7c	<b>Benutten kansen ambachtseconomie</b>	Gemeente, Binnenstadsorganisatie	PM	Publiek/privaat	2018

7d	<b>Benutten webwinkels in de binnenstad</b>	Gemeente, Binnenstadsorganisatie	PM	Publiek/privaat	2018
7e	<b>Benutten kansen fabriekswinkels</b>	Gemeente, Binnenstadsorganisatie		Publiek/privaat	2017- 2018

\*\* Initiatieven die een directe relatie hebben met de binnenstadsorganisatie omdat het slagen van het initiatief mede afhangt van de beschikbaarheid van voldoende uitvoerings- en ondersteuningscapaciteit.

### Financiering

De activiteiten uit het maatregelenpakket Gastvrij & Ondernemend hoeven niet allemaal veel geld te kosten. Voor een belangrijk deel gaat het om het benutten van bestaande instrumenten (bredere openstelling) en om het toevoegen van capaciteit. Investerings op het gebied van ondernemerschap en gastvrijheid liggen in eerste aanleg bij ondernemers zelf, maar de overheid kan hier wel in ondersteunen. En kan ook naar aanvulling worden gezocht vanuit het Ondernemersfonds Assen. Er kan ook worden verkend of het binnenstadsfonds van de provincie hier mogelijkheden voor biedt en in hoeverre het Topprogramma van de provincie voor de opgaven in de binnenstad kan worden aangewend.



## F. De goed bekende binnenstad

Citymarketing is op dit moment een ondergeschoven kindje in Assen. Goede, stevige gebiedsmarketing is – naast de hardware van de openbare ruimte en vastgoed en naast de software van innovatief en levendig ondernemerschap – de derde onlosmakelijke component van elke binnenstadsagenda. We hebben er immers niets aan als we ingrijpend investeren in verbetering, maar niemand er van weet. De marketingopgave van Assen volgt uit de visie.

### DOEL

*Meer bezoekers naar Assen trekken, van binnen en buiten de provincie Drenthe*

*Een beter imago voor Assen*

Voordeel van een scherpe positionering en identiteit is dat deze uitgewerkt kan worden tot een sterk merk (branding), een visuele en mentale merkidentiteit met een hierbij passende huisstijl en look & feel. Een uitstraling die je overal terug ziet in de beeldtaal: in de restyling van het centrum, de bewegwijzering, de gevelbelettering, de communicatie, branchering, etc. Want wie niet opvalt, wordt niet gezien. Laat staan dat er een aantrekkingskracht ontstaat. Een sterk concept, creatief design en een consistente toepassing zijn dus nodig om onweerstaanbare aantrekkingskracht tot stand te brengen. Vervolgens dient het merk geladen te worden met prikkelende campagnes, promotionele acties en events. Met heldere communicatie en online marketing. Want daar gaat het om: laten zien waarom deze stad voor de bezoeker van betekenis is.

## SWOT

### Sterk

- Grote naamsbekendheid wereldwijd door de TT
- Voldoende sellingpoints voor een positieve campagne (met onder meer sterke festivals, het cultuurproduct, het voorzieningenniveau, het historisch erfgoed, de natuurlijke omgeving, een goede bereikbaarheid, het woonklimaat en de nabijheid van Groningen), zie ook overige SWOT matrices

### Zwak

- Geen eenduidige merkidentiteit en duidelijke huisstijl.
- Dit is Assen functioneert, maar is toe aan restyling
- Assen heeft een negatief zelfbeeld van de stad, te weinig trots en 'doe maar gewoon' mentaliteit
- Inspanningen citymarketing zijn versnipperd (belegd bij meerdere organisaties) en te beperkt
- Het product binnenstad is nog onvoldoende sterk (leegstand, beleving, te weinig compact, algehele gastvrijheidsniveau), zie ook overige SWOT matrices
- Geringe bekendheid met en gebruik van tools zoals de Asserpas en de app Assen.com onder ondernemers, inwoners en (overige) bezoekers
- Positieve ontwikkelingen in de binnenstad onvoldoende uitgevent

Kans	Bedreiging
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assen als stadscomponent in een sterk merk Drenthe</li> <li>- Zie de kansen in andere SWOT matrices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle dorpen en steden doen aan citymarketing</li> <li>- Zie de bedreigingen in andere SWOT matrices</li> </ul>

### Maatregelenpakket

	Omschrijving	Trekker	Kosten	Drager	Start
1	<b>Herijking marketingstrategie</b>	Binnenstadsorganisatie, overige ondernemersverenigingen en gemeente	20.000	Publiek	2017
2	<b>Ontwikkeling merkidentiteit</b>	Binnenstadsorganisatie, overige ondernemersverenigingen en gemeente	20.000	Publiek	2017
3	<b>Positieve communicatiecampagne lokale en regionale en nationale media</b>	Binnenstadsorganisatie, Dit is Assen, gemeente Assen	-	Publiek/privaat	2017 e.v.
4	<b>Aanstellen marketeer</b>	Binnenstadsorganisatie	50.000 per jaar		2017
5	<b>Uitvoeren marketingstrategie</b>	Binnenstadsorganisatie, gemeente, Dit is Assen	200.000 per jaar		2018-2021
6	<b>Ambassadeurs voor de binnenstad</b>	VVV, Dit is Assen, ondernemersverenigingen wijk en buurt beheer.	-	Publiek/privaat	2018
7	<b>MD Campagne Drentse Steden als wezenlijk onderdeel van het toeristisch product Drenthe</b>	Marketing Drenthe, Binnenstadsorganisatie, Dit is Assen	PM	Publiek	2017-2018
8	<b>Strategisch Narratief Drenthe (zie onder programmalijn D)</b>				
9	<b>Jongerecampagne</b>	Binnenstadsorganisatie, Jongerenraad	PM	Publiek	2018

### Marketingstrategie

Assen kiest voor stadsbrede citymarketing waarin de binnenstad een voorname rol speelt. In de strategie wordt een onderscheid gemaakt in verschillende product-markt combinaties, het daarop geënte instrumentarium, gekoppeld aan een tijdsplanning.

Citymarketing is van groot belang voor de ontwikkeling van Assen en haar binnenstad. In 2014 is er al een marketingstrategie en merkidentiteit voor de Assen ontwikkeld. Op zich voldoet deze strategie nog en hoeft ze alleen nog te worden herijkt. Dat is nodig omdat er in de beeldvorming wellicht verschuivingen hebben opgetreden, bijvoorbeeld als het gaat om Assen Winkelstad. Bovendien had de strategie niet alleen betrekking op bezoekers, maar ook op het aantrekken van nieuwe inwoners en bedrijven. De focus zou nu meer moeten komen te liggen op de bezoekers. Dit zijn de inwoners van Assen, de inwoners van het verzorgingsgebied van Assen en toeristen. Ten aanzien van de laatste groep kan Assen zich (eventueel samen met andere steden), actiever in de Drentse etalage zetten als

plaats waar toeristen die Drenthe bezoeken naar toe kunnen voor stedelijk vertier. Drenthe is een sterk merk voor binnenlandse toeristen en Assen zou daar steviger op kunnen aanhaken.

Voor een succesvolle citymarketing is meer nodig dan een strategie. Het object van marketing (de stad Assen) en de organisatie en bestuurlijke context zijn zeker zo belangrijk. Wat betreft de bestuurlijke context en de organisatie wordt het volgende voorgesteld:

Er wordt een **bestuurlijke kerngroep** geformeerd, met vertegenwoordigers uit het bestuur van de binnenstadsorganisatie, het bestuur van Ondernemend Assen, vertegenwoordigers uit de ontwikkeling binnen de Toeristisch-Recreatieve Zone, en de portefeuillehouder citymarketing binnen de gemeente. Hiermee komt het publiek-private karakter van de marketingopgave tot uitdrukking en de samenstelling van de kerngroep vergroot de kans op draagvlak.

De **uitvoering** van de citymarketing kan in eerste instantie worden ondergebracht in de binnenstadsorganisatie en daarmee komt deze functionaliteit op armlengte te staan van de gemeente en staat het los van de politiek. De ontwikkeling van de citymarketing strategie wordt gedaan door de marketeer die binnen de binnenstadsorganisatie wordt aangesteld. De binnenstadsorganisatie zal de merkidentiteit van Assen eenduidig formuleren en op deze manier een handvat te geven voor de ontwikkeling van de marketingstrategie. De uitvoering van de citymarketing wordt uitbesteed, in samenwerking met uitvoeringpartners. Hierbij zal de samenwerking gezocht worden met bestaande partners, zoals Dit is Assen en de VVV Assen. Op een later moment kan er een zelfstandige citymarketingorganisatie worden opgezet

**Monitoring** van de effectiviteit van de citymarketing maakt onderdeel uit van de strategie: bewijzen zijn van belangrijk om draagvlak te krijgen en te houden.

Citymarketing is een langetermijnproces, het grijpt in op het gevoel dat mensen hebben bij de stad en dat heeft **tijd** nodig. Dit vraagt **uthoudingsvermogen en commitment** van alle partijen.

## Budget

Voor citymarketing is voldoende budget nodig. Hier geldt: “doe het goed, of doe het niet.” Het betreft bovendien een hoofdzakelijk publiek gefinancierde taak. Dat is eigenlijk in heel Nederland het geval. Bedrijven betalen (zeker in de opstartfase) niet of nauwelijks mee. Voor de stad Assen wordt uitgegaan van een budget van € 200.000,- per jaar. Dit is vergelijkbaar met steden van vergelijkbare omvang. Het ligt voor de hand dat de gemeente (een belangrijk deel van) deze kosten voor haar rekening neemt. Zoals ook in veel andere steden het geval is.

Het jaar 2017 moet worden gezien als overgangsjaar. In 2018 gaat Assen van start met de uitvoering van haar strategie. Het jaar 2017 wordt gebruikt om de strategie uit 2014 te herijken, de marketeer aan te stellen en vooral ook haar product op orde te krijgen. De acties in de andere programmalijnen moeten daar een bijdrage aan leveren. Voor 2017 is een marketingbudget nodig van circa € 50.000,- voor de ontwikkeling van een merkidentiteit, de werving van extra ambassadeurs voor de stad en een positieve campagne richting de media. Daarnaast zal gebruik worden gemaakt van de campagnes die vanuit Marketing Drenthe worden opgestart door deze actief vanuit Assen te voeden. In het verleden was dit niet vanzelfsprekend.

## Relatie met de Toeristisch Recreatieve Zone A28

Er is wat betreft de citymarketing een duidelijke relatie tussen de binnenstad en de ontwikkeling van de Toeristisch Recreatieve Zone (TRZ). Marketing voor de TRZ draagt bij aan een grotere bekendheid van Assen als geheel en leidt tot grotere bezoekersstromen.

Stakeholders in de binnenstad ondersteunen de ontwikkeling van de TRZ van harte en zien het belang van het slagen van een succesvolle doorontwikkeling van de thema's ijs, sport, beweging, snelheid, auto's en motoren, die landelijk profiel kan krijgen bezoekers weet te binden en boeien.

'De binnenstad' wil graag meedenken op welke wijze een connectie van wederzijds profijt gemaakt kan worden (fysiek en marketingtechnisch) tussen de genoemde thema's rond het TT-circuit en de Assense binnenstad.

Veel retail- en vastgoedondernemers beschouwen de TRZ echter niet langer als een kans maar als een bedreiging, wanneer binnen de TRZ grootschalige detailhandel en/of fashion retail zoals een FOC zou worden toegestaan.

## 7. Naar een krachtige organisatie voor de binnenstad

### Als collectief aan de slag

Zonder collectiviteit en zonder kennis en vernieuwingsdrang komt er van de visie weinig terecht. Het betekent dat Assen moet werken aan een herstel van de vertrouwensbasis die onder meer door de FOC-discussie een deuk heeft opgelopen, dat de samenwerking moet worden verstevigd, dat een krachtige organisatie nodig is om aan de visie te werken en dat er een collectief besef ontstaat dat de binnenstad van ons allemaal is.

Een kracht en tegelijkertijd ook een zwakte van de binnenstad is de versnippering van het eigendom. Een kracht omdat het ruimte biedt aan alle ondernemers om het maximale uit hun bedrijfsvoering te halen. Maar ook een zwakte omdat de versnippering leidt tot minder mogelijkheden om het centrum vanuit een gezamenlijk visie, strategie en financiering aan te sturen. Vergelijk bijvoorbeeld het concept dat voor een (willekeurig) outletcenter geldt, met een strakke sturing op branchering, marketing, openingstijden, leegstand en kwaliteit. Maar ook in ons eigen centrum zien we dat een dergelijk concept bij Vanderveen prima werkt. Het Asser model wordt dan naar analogie van Vanderveen een shop-in-shop concept op het niveau van de binnenstad. Met individuele verantwoordelijkheid voor de eigen zaak en een collectieve verantwoordelijkheid voor het totale concept.

Ons voorstel is om een degelijke bedrijfsmatige aansturing van ‘het product binnenstad’ zo goed mogelijk te benaderen, de ‘NV Binnenstad Assen’. We gaan overigens niet uit van een werkelijke transformatie naar gedeeld eigendom, om het niet te ingewikkeld te maken. Wel kan in de komende periode nagedacht worden over andere vormen van risico- en opbrengstdeling in het beheer van de binnenstad. Dit is onderdeel van het uitvoeringsplan. Ook investeringen in het ‘collectief domein’ (zoals parkeren of openbare ruimte) zouden ingericht kunnen worden vanuit een innovatieve (‘joint-venture achtige’) combinatie van het delen van zeggenschap en gezamenlijk investeren.

Voor nu betekent het dat de besturing van de binnenstad zoveel mogelijk vanuit één visie, aanpak en financiering plaatsvindt, als ware het één organisatie. Voordelen zijn dat kennis, organisatiekracht en middelen worden gebundeld en dat vanuit één aanpak wordt gewerkt.

Het is een illusie om te denken dat we nu precies weten hoe de toekomst er over tien jaar en verder uit zal zien. Assen moet dan ook over een goede antennefunctie beschikken, om trends en ontwikkelingen in de retail, horeca en binnenstadsontwikkeling snel op te kunnen pikken en om te zetten in actie en beleid. Daarvoor is onder meer nodig dat kennis en onderwijs nauw aan de stad verbonden zijn, dat de stakeholders zelf-reflectief zijn ten aanzien van hun eigen presteren en adaptief zijn als het gaat om nieuwe ontwikkelingen en dat deze ook daadwerkelijk worden toegepast.

### Samenwerken vanuit eigen rollen, taken en verantwoordelijkheden

De stakeholders werken als een collectief, maar ieder vanuit zijn of haar eigen rollen, taken en verantwoordelijkheden. De gemeente is naar haar primaire functie verantwoordelijk voor het leefklimaat in de stad ten behoeve van het welzijn en de welvaart van haar inwoners.

De gemeente heeft daarvoor middelen en bevoegdheden. Dat neemt niet weg dat zij vooral ook afhankelijk is van initiatieven en medewerking van inwoners en ondernemers. De gemeente vervult de rol van facilitator van de binnenstadsversterking als ‘maatschappelijk proces’. Dat doet zij door middel van gedrag, capaciteit, (beleids)instrumenten en financiële middelen. Daarnaast is de

gemeente investeerder in de publieke ruimte en ten slotte is zij verantwoordelijk voor een aantal belangrijke randvoorwaarden zoals het stellen en bewaken van ruimtelijke kaders, het ontwikkelen en uitvoeren van flankerend beleid (economisch, ruimtelijk, milieu, sociaal, etc.) en het zorg dragen voor een level playingfield voor ondernemers in de binnenstad.

De ondernemers in de binnenstad investeren in hun eigen kwaliteit en de vernieuwing binnen hun onderneming, in samenwerking met anderen en het vergroten en op orde houden van hun organisatiegraad, in nieuwe collectieve arrangementen en concepten en in een attractief straatbeeld. De cultuurondernemers zorgen voor een sterke en kwalitatief hoogwaardige programmering. De vastgoedeigenaren investeren in de kwaliteit van het vastgoed, trekken nieuwe huurders aan, zorgen voor een verzorgde uitstraling van de leegstand en voeren een passend prijsbeleid.

Het plan voor de binnen stad bindt zowel gemeente als ondernemers. Indien zich nieuwe vraagstukken voordoen, dan wel beleidsmaatregelen worden voorbereid, in welk domein dan ook, die de binnenstad raken is overleg en afstemming noodzakelijk. Ondernemers voeren samen met de gemeente regie op de ontwikkeling van de binnenstad.

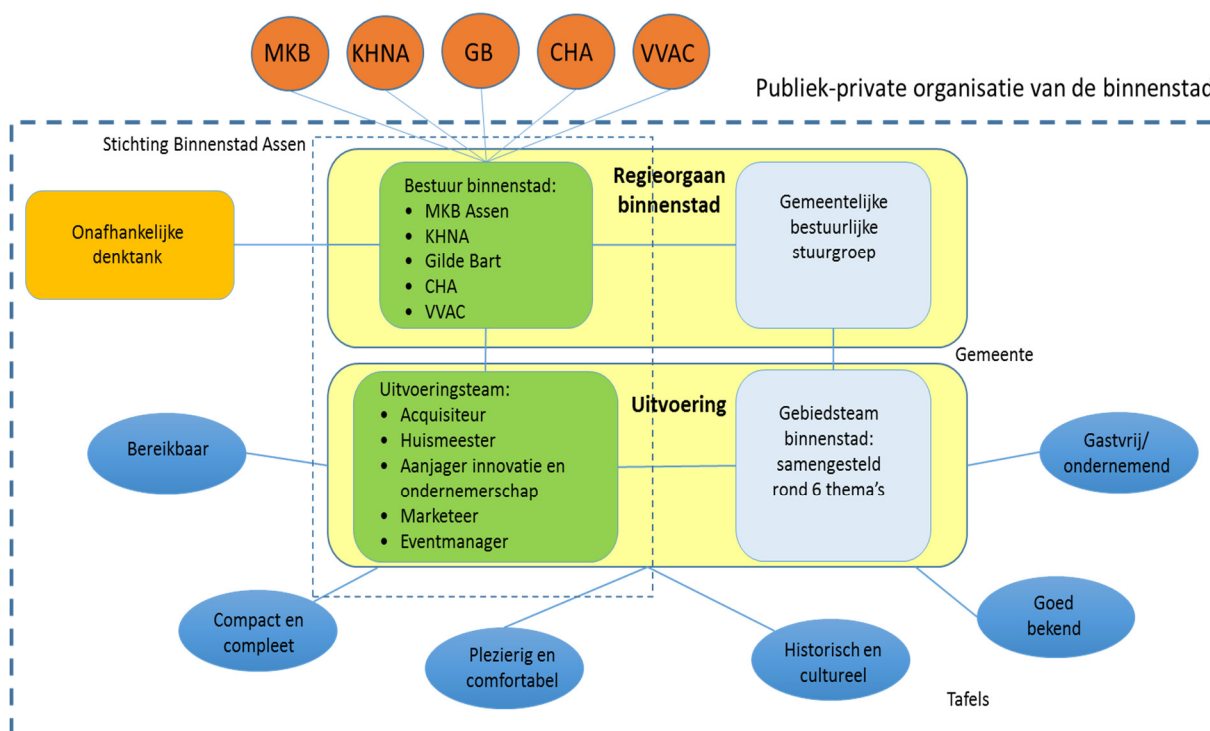
### Een nieuwe samenwerkingsstructuur voor de binnenstad

Het werken aan een vitale binnenstad is een publiek-private opgave en vraagt een langdurige publiek-private inspanning en een nauwe samenwerking met een heldere verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden. De gemeente is primair verantwoordelijk voor het leefklimaat in de stad ten behoeve van het welzijn en de welvaart van haar inwoners. De gemeente heeft daarvoor middelen en bevoegdheden tot haar beschikking gekregen. Zij is daarbij afhankelijk van initiatieven en medewerking van inwoners en ondernemers. Wil de gemeente haar verantwoordelijkheden waarmaken, dan zijn dialoog en interactie van groot belang. De gemeente is een van de spelers.

Om tot een vruchtbare samenwerking te komen tussen de gemeente en overige stakeholders in de binnenstad zijn vijf ingrepen nodig:

1. De oprichting van een nieuwe binnenstadsorganisatie
2. De inrichting van werkateliers/tafels
3. De herinrichting van de gemeentelijke organisatie voor wat betreft de focus op de binnenstad
4. De oprichting van een publiek-privaat regieorgaan
5. De oprichting van een denktank

Daarmee zou het organisatieplaatje voor de binnenstad er als volgt uit kunnen komen te zien:



Afbeelding 12 – organisatiemodel voor de binnenstad van Assen

De contouren voor dit nieuwe plaatje voor de binnenstad zijn hieronder toegelicht en dienen voorafgaande aan de implementatie nader te worden ingevuld en geconcretiseerd.

### 1. De oprichting van een nieuwe binnenstadsorganisatie

Alles wat in het plan staat vraagt om een multidisciplinaire samenwerking vanuit de verschillende geledingen en het vraagt om voldoende uitvoeringskracht. Veel activiteiten en projecten zijn nieuw, multidimensionaal en arbeidsintensief. Kortom, het zijn ontwikkelingen waarbij we elkaar hard nodig hebben.

Gedurende de totstandkoming van dit actieplan voor de binnenstad van Assen is opgevallen dat het bij geen van de stakeholders ontbreekt aan creatieve ideeën of mogelijke projecten en investeringen voor de binnenstad. Waar het wel aan ontbreekt, is het vermogen door te pakken: er mist executiekracht op schaalgrootte van de hele binnenstad, er mist vermogen om zinvolle verbinding tussen 'straatniveau' en strategisch / bestuurlijk niveau tot stand te brengen en er mist (een gevoel van) eigenaarschap. Er zijn veel verschillende belangengroepen met elk hun eigen bestaansrecht en agenda, maar ze hebben allemaal te kampen met beperkte uitvoeringscapaciteit en leunen grotendeels op inzet van vrijwilligers. Waar er wel professionele ondersteuning is ingehuurd, is de tijd die men te besteden heeft ontoereikend en dekt deze maar een deel van de gehele binnenstadsagenda. Voor een integrale aanpak van de binnenstad met de beschreven veelheid aan opgaven, volstaat deze werkwijze niet langer.

Bestaande stakeholders (groepen) zullen de krachten moeten bundelen in een professionele binnenstadsorganisatie die alle belanghebbenden goed representeert, verbindingen kan leggen tussen alle verschillende (ondernemers)geledingen in de stad en die beschikt over voldoende en capabele uitvoeringskracht om ook daadwerkelijk te doen wat er is en nog wordt bedacht. Bovendien

moeten we toe naar een structuur die stakeholders (mede)eigenaar maakt van projecten, maar die niet leunt op hun vrijwillige inzet bij de uitvoering ervan.

Dit betekent niet dat de bestaande belangenorganisaties opgaan in de nieuwe binnenstadsorganisatie, maar ze worden leverancier van het bestuur. Assen heeft juist baat bij sterke en helder geprofileerde belangenorganisaties met elk eigen leden en achterbannen. Zij zijn daarmee in staat zich vanuit deze belangen in te zetten voor het belang van de binnenstad. Elk van de vijf beoogde leveranciers heeft een eigen profiel en een eigen ledenpropositie die voor de bloedgroepen van de binnenstad van belang zijn: de retail (een doorontwikkeld MKB Assen), de horeca (KHNA), leisure (Gilde Bart), vastgoedeigenaren (VVAC) en cultuurondernemers (CHA). De binnenstadsorganisatie heeft zelf geen leden (in het geval van een vereniging) of deelnemers (bij een stichting) anders dan de ondernemersorganisaties zelf.

## Overgang en ontwikkelopgave

We bouwen aan een nieuwe organisatie voor de binnenstad vanuit bestaande structuren. Deze nieuwe structuur komt niet van de ene op de andere dag tot stand. 2017 zal een overgangsjaar zijn, waarbij we vanuit de bestaande structuren toewerken naar een nieuwe structuur voor de binnenstad. Er zal vanuit de verschillende geledingen een bestuur moet worden samengesteld. Afspraken tussen de ondernemersorganisaties onderling en tussen de organisaties en de gemeente worden vastgelegd in convenanten en nieuwe mensen moeten worden geworven voor de uitvoeringsorganisatie. Onder invloed van dat proces zullen de huidige organisaties en instellingen veranderopgaven kennen. In ieder geval zullen de verschillende ondernemersgeledingen goed moeten kijken naar hun visie en missie en strategische agenda, maar ook naar hun organisatievorm. Met name urgent is de rol van MKB Assen als voornaamste ondernemersvereniging in de binnenstad: de vereniging heeft een opgave in termen van het (opnieuw) formuleren van de eigen doelgroep (retail in de binnenstad) en ledenpropositie, visie, missie en strategie. De vereniging heeft idealiter een rol als strategische schakel tussen de straatverenigingen en het binnenstadsbestuur: verantwoording van strategie richting (individuele) ondernemers in de achterban, en het teruggeven van wat er leeft in de winkelstraat aan het bestuur.

### *Bestuur*

Het bestuur wordt voorgezeten door een onafhankelijke voorzitter. Hij / zij wordt ondersteund door de bestuurssecretaris, tevens de regisseur van de uitvoeringsorganisatie. Het bestuur van de stichting Binnenstad Assen wordt verder gevormd door bestuursleden vanuit de verschillende belangenorganisaties uit de binnenstad. Deze organisaties leveren vanuit hun eigen bestuur een bestuurder, waardoor er een relatie blijft bestaan met de achterbannen van de verschillende ondernemersorganisaties.

Het bestuur heeft de opdracht samen met de gemeente (waarmee nauw wordt samengewerkt) de visie op de binnenstad te realiseren, de strategische voortgang van de uitvoering van de binnenstadsagenda te bewaken en richting te geven aan de inzet van de uitvoeringsorganisatie. Op hoofdlijnen is het bestuur verantwoordelijk voor:

- Het (samen met de gemeente) vaststellen van jaarplannen die door de uitvoeringsorganisatie worden opgesteld en waarmee de uitvoeringsorganisatie aan de slag gaat.
- Het stellen van concrete doelen en het bewaken ervan evenals het bewaken van het proces dat tot de beoogde resultaten moet leiden;
- Het bewaken van de samenhang tussen en de voortgang op de projecten en acties;



- Het aanbrengen van focus en daarmee richting geven aan de uitvoeringsinspanningen;
- Het signaleren van kansen voor nieuwe concepten, projecten en businesscases;
- Bijsturen op basis van monitoring en evaluatie;
- Vaststellen van jaarverslagen en het afleggen van verantwoording aan de subsidiënten en achterbannen.
- Behouden en vergroten van draagvlak bij de verschillende achterbannen.

Binnen het bestuur kan worden gekeken of het wenselijk is een nadere inhoudelijke portefeuillevindeling te maken. Leden van het bestuur hebben als gedelegeerden de verantwoordelijkheid te zorgen voor een goede voorspraak en terugkoppeling met hun achterban, zowel binnen als buiten de eigen organisatie, zodat partijen breed en stevig op de binnenstadsontwikkeling zijn aangehaakt.

De afspraken tussen de organisaties die samen de binnenstadsorganisatie besturen over de verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden worden vastgelegd in een convenant.

#### *Het uitvoeringsteam*

Het werkende hart van de nieuwe binnenstad is de uitvoeringsorganisatie. De binnenstad als organisatie functioneert namelijk niet vanzelf: er is professionele mankracht nodig met verschillende competenties. De uitvoeringsorganisatie zou de volgende rollen en taken kunnen vervullen:

- secretariaatsvoering en advisering van het binnenstadsbestuur;
- programmamanagement: vitaal houden van het plan, zowel wat betreft inhoud als proces;
- zorg dragen voor voldoende ontwikkel- en implementatiekracht;
- positionering en communicatie;
- continue conceptontwikkeling vanuit marktbevingen en gesignaleerde trends en ontwikkelingen;
- netwerkonderhoud;
- aanjagen en initiëren van projectinitiatieven;
- ondersteuning bieden bij de organisatie en ontwikkeling van kansrijke projecten en businesscases. De inzet gebeurt op drie manieren: 'powered by' (ondersteunen en faciliteren), 'owned by' (zelf eigenaar van projecten) en 'supporter of' (morele ondersteuning);
- verwerven van (publieke) financiële middelen (zoals subsidies).
- inspireren met nieuwe kansen voor de binnenstad en het actief uitventen en helpen realiseren van deze nieuwe kansen (soort ontwikkelbedrijf)
- opstellen van jaarplannen (samen met ambtenaren van de gemeente)
- opstellen tussenrapportages, jaarverslagen en overige P&C werkzaamheden.

Deze rollen en taken dienen nog verder te worden uitgewerkt alvorens het bestuur vacatures kan gaan uitzetten en invullen. De totale omvang van de binnenstadorganisatie wordt ingeschat op een grootte van circa 2,4 fte. Voor een omschrijving van de inhoud en omvang van de uitvoeringsorganisatie: zie kader.

Het uitvoeringsteam krijgt targets opgelegd, bijvoorbeeld ten aanzien van het aantal geacquireerde bedrijven, de waarderingcijfers van bezoekers en het terugdringen van de leegstand. Deze targets dienen nog te worden vastgesteld. Het team wordt aangesteld door het bestuur van de organisatie en legt aan het bestuur verantwoording af.

Het uitvoeringsteam is een belangrijk instrument om ontwikkelingen in de binnenstad te initiëren, aan te jagen en te helpen realiseren. Het is een middel dat nodig is om tot een vitale binnenstad te komen. Het hebben van deze organisatie en het in stand houden ervan is dus zeker geen doel op zich. Per project of activiteit wordt bekeken of ondernemers het zelf op kunnen pakken, of het uitvoeringsteam er mee aan de slag gaat of dat het professioneel uitbesteed moet worden. Het team zet zich dus in waar het moet.

## Wat kan de uitvoeringsorganisatie bieden?

**Omvang: in eerste instantie wordt gedacht aan 0,4 fte per hieronder omschreven functionaliteit. De functie van regisseur wordt gecombineerd met één van de andere functies. Opgeteld beschikt de organisatie over circa 2,4 fte aan capaciteit.**

- 1. Regisseur/coördinator van de uitvoeringsorganisatie en secretaris van het binnenstadbestuur.**  
Strategie, programmering, uitdragen boodschap, communicatie, fondswerving. De primus inter pares van het uitvoeringsteam. Zorgt voor de strategische vertaling voor de uitvoering van de Uitvoeringsagenda die jaarlijks wordt opgesteld door het uitvoeringsteam en het binnenstadsbestuur.
- 2. Aanjager op ondernemerschap, innovatie en netwerkvorming:** onderhouden en versterken van het totale netwerk van ondernemers in de binnenstad van Assen. Verbinden. Signaleren van ondersteuningsbehoeften bij ondernemers(collectieven) en zoeken en ontsluiten instrumenten en middelen waarmee ondernemerschap, innovatie en collectiviteit bevorderd kunnen worden. Makel- en schakelfunctie op het algehele ondernemersklimaat: voert lobby-agenda voor de binnenstad, ontsluit en vindt middelen en instrumenten en helpt andere organisaties (overheden, branches, koepels) om hun instrumenten verder te ontwikkelen. Ook communicatie met en over de binnenstad maakt onderdeel uit van deze functie.
- 3. Acquisitie:** onafhankelijke bundeling van de acquisitiekraacht die nu aanwezig is in de binnenstad (vanuit de gemeente, vastgoedeigenaren en makelaars): proactieve acquisitie van bedrijven en andere investeerders voor de binnenstad vanuit het collectief belang op basis van de propositie van de Asser binnenstad. Eerste aanspreekpunt voor ondernemers die op eigen initiatief interesse tonen voor de binnenstad als vestigingslocatie.
- 4. Marketing:** geeft conform marketingstrategie voor Assen (externe), de vertaling van de strategie naar een concreet marketingplan en vervolgens voor de uitvoering van het plan. Hij/zij werkt daarbij nauw samen met partijen als Dit is Assen en Marketing Drenthe.
- 5. Eventmanagement:** ontwikkeling, coördinatie en ondersteuningsfunctie maakt onderdeel uit van de binnenstadsorganisatie. Vanuit dit productiehuis worden ideeën opgewerkt tot nieuwe evenementen en worden de bestaande evenementen verder geprofessionaliseerd. Vanuit het productiehuis worden voor evenementen projectgroepen opgezet die worden ondersteund.
- 6. Huismeesterschap:** praktische zaken, aankleding van de binnenstad en onderhoud.

**Deze functies zijn allemaal nodig om de binnenstad van Assen sterker, aantrekkelijker en toekomstbestendiger te maken en hangen allemaal nauw met elkaar. Het is aan het nieuwe bestuur van de binnenstadsorganisatie en de gemeente samen om de definitieve functieomschrijvingen te maken.**

### *Governance en financiering*

Het voorstel is in eerste instantie voor een stichting te kiezen om te benadrukken dat het een onafhankelijke organisatie betreft die bovendien financiële verplichtingen aan kan gaan en waar het

toezicht geregeld is. Op termijn kan de stichting worden doorontwikkeld richting een coöperatie of een joint venture waarmee de betrokkenheid van stakeholders nog verder kan worden vergroot.

De financiering van de stichting is publiek-privaat. Wat betreft het private deel gaat het om middelen uit het Ondernemersfonds Assen en om een *uren* bijdrage van de ondernemersgeledingen in het bestuur van de organisatie. Het publieke deel wordt gedragen door de gemeente, al dan niet in combinatie met de provincie Drenthe. Het gaat wat betreft de gemeente vooral om het ombuigen en bundelen van bestaande middelen, waardoor de organisatie voor de gemeente misschien zelfs wel budgetneutraal kan worden ondersteund.

De begroting van de binnenstadsorganisatie bedraagt zo'n € 400.000 euro op jaarbasis, inclusief beschreven capaciteit, huisvesting, inhuur van officemanagement, onkostenvergoedingen voor bestuurders en handgeld voor activiteiten en citydressing (voor een nadere specificatie, zie hoofdstuk Financiering). In nauwe samenspraak tussen het bestuur van de binnenstadsorganisatie en de gemeente wordt de begroting nader uitgewerkt.

Eens per jaar rapporteert het bestuur van de binnenstadsorganisatie aan het college en aan de raad van de gemeente Assen over de geboekte voortgang en de behaalde resultaten.

## **2. De inrichting van thematafels**

De thematafels (in combinatie met de uitvoeringsstructuur met meerdere functies) maken de nieuwe opzet in Assen uniek. De thematafels corresponderen met de zes inhoudelijke thema's uit het binnenstadsplan en zijn bedoeld om een brede verankering van mede-eigenaarschap onder belanghebbenden te waarborgen. De gemeente als stakeholder neemt deel aan elke thematafel.

De essentie van de tafels is dat belanghebbenden aan de slag gaan met de uitwerking en realisatie van die concrete businesscases, (subsidie)projecten en activiteiten voor de binnenstad waar zij zelf een verbondenheid of eigenaarschap voor voelen. Vanuit hun ondernemerschap of ondernemendheid geven deelnemers aan de tafels invulling aan doelen, strategie, projecten, en zij voeren regie op de uitvoering.

Afhankelijk van het onderwerp zal de omvang van de tafels variëren van 10 tot 20 personen. De samenstelling van de tafels kan veranderen wanneer de opgaven wijzigen.

Elke tafel heeft een eigen voorzitter (geleverd vanuit het bestuur) en een secretaris (geleverd vanuit de uitvoeringsorganisatie). Vanuit de tafels kunnen concrete projectonderdelen en opdrachten verstrekt worden aan de uitvoerorganisatie.

## **3. De herinrichting van de gemeentelijke organisatie**

Het vitaliseren van de binnenstad is een integrale en een continue opgave en een opgave die van grote invloed is op het welzijn en de welvaart van inwoners en ondernemers in de stad. Dit rechtvaardigt een stevige en lange termijn betrokkenheid van de gemeente bij dit vraagstuk en dit vraagt ten aanzien van de binnenstad een aanpassing van de wijze waarop de gemeentelijke organisatie is ingericht. De gemeente heeft een bestuurlijk en ambtelijk 'gebiedsteam' nodig dat bestaat uit verschillende disciplines die samenkomen in de binnenstad rond de zes thema's; dat vraagt om ontkokering en meer interne samenwerking. Vanuit dit gebiedsteam is de gemeente in staat deel te nemen aan de werkateliers en snel en accuraat op vragen van ondernemers en inwoners in te spelen. Het maakt 'voorkantsamenwerking' mogelijk, waarbij de gemeente niet achteraf pas beoordeelt of met voorstellen geconfronteerd wordt, maar betrokken is bij de

ontwikkeling om van daaruit vanuit haar eigen verantwoordelijkheden sneller en transparanter kan handelen.

#### **4. De oprichting van een publiek-privaat regieorgaan**

De gemeente maakt geen deel uit van de binnenstadsorganisatie, maar werkt er nauw mee samen. Daarmee is de gemeente in staat haar rol als financier te vervullen zonder tevens bestuurlijke verantwoordelijkheid te dragen voor de besteding van de middelen die aan de binnenstadsorganisatie ter beschikking worden gesteld. Gemeente en binnenstadsorganisatie zijn wel samen verantwoordelijk voor de realisatie van de binnenstadsvisie. Zij werken op bestuurlijk niveau samen in het nog op te richten Regieorgaan binnenstad, waarbij de binnenstadsorganisatie het private belang inbrengt en waarbinnen de overheid het publieke belang dient. Periodiek overleggen het bestuur van de binnenstadsorganisatie en de gemeente op bestuurlijk niveau over de vorderingen van het plan. Noodzakelijk geachte vernieuwingen en aanpassingen worden daar besproken. Het hiervoor geformuleerde doel blijft richtinggevend en derhalve ijkpunt in het overleg. Eenmaal per jaar rapporteert het bestuur van de binnenstad aan de gemeenteraad. Die rapportage wordt als bespreekstuk geagendeerd.

De afspraken over de binnenstad en de modus operandi worden vastgelegd in een gezamenlijk binnenstadsakkoord. Dit is een gezamenlijk akkoord van de vijf ondernemersgeledingen en de gemeente dat zal worden ondertekend nadat de visie is vastgesteld.

#### **5. Denktank**

Om de binnenstad te voeden met nieuwe ideeën, nieuwe economische kansen en om extra denkkracht aan de binnenstad te koppelen wordt een denktankfunctie ingesteld met partijen van buiten de binnenstad. Deze denktank krijgt een flexibele invulling. Bijvoorbeeld in de vorm van een tijdelijk adviesorgaan, een studentenactie, expertmeetings en/of conferenties. Assen moet voortdurend op zoek naar nieuwe kansen en ontwikkelrichtingen voor de binnenstad. Welke kansen biedt bijvoorbeeld de vergrijzing, welke kansen biedt de groei van het aantal internetbedrijven, hoe kunnen we ons niveau van gastvrijheid verhogen, etc. Dergelijke vragen worden vanuit de denktankfunctie opgeworpen en waar mogelijk van antwoorden voorzien.

## 8. Financiën

Ten aanzien van de financiering van de uitvoering dient een onderscheid te worden gemaakt tussen structuur- en projectfinanciering. Structuurfinanciering is bedoeld om de uitvoeringsorganisatie te bekostigen en middelen beschikbaar te stellen als smeerolie in het proces om te komen tot projecten en activiteiten. De projectfinanciering wordt geregeld op het niveau van de individuele projecten en businesscases en wordt opgebracht door participanten.

### Structuurfinanciering

Hieronder is een conceptbegroting opgenomen voor het opzetten en runnen van de binnenstadsorganisatie, die nodig is om de binnenstad op koers te krijgen en het plan te kunnen uitvoeren. Het is aan het nieuwe bestuur van de binnenstadsorganisatie om deze begroting naar eigen inzicht op maat te maken, zowel qua posten als de bijbehorende bedragen. Met de gemeente moet worden verkend wat de functieverdeling is tussen binnenstadsorganisatie en de gemeentelijke organisatie: wat wordt waar en op welke wijze belegd?

Tabel 1: Conceptbegroting op hoofdlijnen

Kostenposten	2017	2018	2019	2020	2021
Huisvesting binnenstad en servicekosten	20.000				
Regisseur/aanjager ondernemerschap	70.000				
Huismeester	40.000				
Acquisiteur	40.000				
Marketeer/communicatie	40.000				
Eventmanager	40.000				
Officemanager	20.000				
Vrijwilligersvergoeding en onkosten bestuurders	30.000				
Communicatie en ICT	15.000				
Overige out of pocket kosten en uitvoeringsbudget	35.000				
Gekapitaliseerde inzet ondernemersorganisaties	50.000				
Marketing	PM	PM	PM	PM	PM
<b>Totaal</b>	<b>400.000</b>	<b>408.000</b>	<b>416.000</b>	<b>424.000</b>	<b>433.000</b>

Een deel van de kosten van de uitvoeringsorganisatie kan worden gedragen door het bedrijfsleven in de vorm van inkind bijdragen en via het OFA (hoofdzakelijk geormerkt voor evenementen). Het ligt echter voor de hand dat de structuurfinanciering voor het merendeel beschikbaar wordt gesteld door de (gemeentelijke en provinciale) overheid. Ook op andere plekken worden dergelijke intermediaire hulpstructuren hoofdzakelijk door de overheid bekostigd omdat er bij dergelijke diensten sprake is van marktfalen. Het zijn overwegend geen economische activiteiten die vanuit de organisatie worden uitgevoerd. Daar waar sprake is van economische activiteiten ontstaan op termijn verdienmogelijkheden, bijvoorbeeld als het gaat om het organiseren van evenementen, het acquireren van bedrijven of de uitvoering van de citymarketing. In de financiële dekking is uitgegaan van een conservatief verdienmodel.

Mogelijkerwijs kan de gemeente haar financiële bijdrage budgetneutraal leveren door de nu vaak versnipperde middelen voor binnenstedelijke evenementen, economische structuurversterking, assetmanagement en binnenstadsmanagement om te buigen en ter beschikking te stellen aan de binnenstadsorganisatie. Over de bijdrage dienen meerjarige afspraken te worden gemaakt (bij voorkeur over de gehele periode van vijf jaar), zodat de financiële continuïteit van de organisatie is geborgd en de aandacht niet hoeft uit te gaan naar het veiligstellen van budgetten, maar aan het realiseren van opgaven.

Inkomsten kunnen worden verworven via:

- **Projectsubsidies** (bijvoorbeeld op het gebied evenementen, innovatie en ondernemerschapprojecten en marketingprojecten waarbij een deel van de uitvoering vanuit de projectsubsidie kan worden bekostigd). Het betreft hier voor de binnenstad hoofdzakelijk additionele activiteiten.
- **Sponsoring van ondernemers** (voor activiteiten en evenementen).
- **Succesvolle acquisities** (met pandeigenaren kan een aanbrengfee worden afgesproken).
- **Succesvolle ondernemersondersteuning** (met ondernemers kunnen vooraf afspraken worden gemaakt over een bijdrage bij omzetgroei).

Het is overigens geen doel van de uitvoeringsorganisatie om geld te verdienen. De onafhankelijkheid en het collectieve belang staan voorop. Het moet draaien om het realiseren van de opgaven, niet om het voortbestaan van de organisatie zelf. Daarom is het van belang dat de binnenstadsorganisatie elk jaar een (zo goed als) sluitende begroting heeft en dat de financiering voor meerdere jaren is geregeld.

## Projectfinanciering

De projectfinanciering is niet gekoppeld aan het plan, maar aan individuele projecten. Denk aan de pilot vrijwillige stedelijke ruilverkaveling waarmee inmiddels is gestart. Elk project, elke activiteit en elke businesscase heeft zijn eigen begroting en financiële dekking (of zal deze dekking hebben). Afhankelijk van het type project gaat het om private of publieke financiering (subsidie of investeringsbudget) en publiek-private financiering als het project een PPS betreft.

De gemeente Assen is een partij in Assen die op voorhand een lump sum investeringsbudget toe kan zeggen. In de gemeentelijke begroting voor 2017 heeft Assen een investeringsbudget van € 2 miljoen opgenomen (REP middelen). Dit is eenmalig en aan de binnenstad geormerkt geld, waarbij de gemeente bepaalt aan welke projecten zij het besteedt in relatie tot de visie en passend binnen de voorwaarden die horen bij REP middelen. Andere additionele middelen voor de binnenstad dienen via de gemeenteraad te worden geregeld.

Nieuwkomer in het speelveld van binnenstedelijke ontwikkeling is de provincie Drenthe. De provincie heeft een retaildeal met het rijk gesloten en heeft voor de gehele provincie een retailagenda opgesteld. De exacte invulling van de retailagenda is nog niet uitgekristalliseerd, maar wel is al duidelijk dat er een Binnenstadsfonds zal worden opgericht, van waaruit de provincie concrete plannen van gemeenten kan ondersteunen gericht op het aanpakken van leegstand in en functieverlies van binnensteden. Met het onderhavige plan kan de gemeente Assen een beroep doen op dit fonds dat een looptijd zal hebben van drie jaar (2017-2019). De financiering betreft projecten in het kernwinkelgebied en de aanloopstraten. De projecten dragen bij aan het versterken van het profiel van de stedelijke kern. Het totale fonds bedraagt € 13 miljoen, waarvan € 3 miljoen beschikbaar is voor Assen. Daarnaast dient te worden verkend of middelen uit bijvoorbeeld de Cultuurnota 2017-2020 en het Topprogramma 2016-2019 voor de binnenstad en de daar gevestigde ondernemers aangewend kunnen worden. En hoe de provinciale instrumenten zoals Marketing Drenthe kunnen worden ingezet voor de binnenstad van Assen.

De andere partijen stellen middelen beschikbaar op projectniveau. Zo bevat het plan diverse businesscases die geheel door private partijen worden gedragen en waarvoor financiering inmiddels geregeld is. Omdat het vaak bedrijfsgevoelige informatie betreft zijn deze bedragen niet (allemaal) in het plan opgenomen. Opgeteld gaat het elk jaar om vele miljoenen euro's aan investeringen in de hardware, software en mindware (kennis) van de stad. Daarmee leveren alle stakeholders hun bijdrage op de onderdelen waarvoor ze zelf verantwoordelijk voor zijn. Zoals het hoort.

## 9. De monitor

Er zal een monitoringinstrument worden ontwikkeld waarmee de mate van doelbereik op de verschillende opgaven en op de belangrijkste indicatoren kan worden vastgesteld op basis waarvan de binnenstadsorganisatie en de gemeente hun strategie en uitvoering kunnen bijsturen. De monitor is ook bedoeld om vast te kunnen stellen wat het ontwikkelpotentieel en absorptievermogen van de stad is ten aanzien van diverse functies waarmee overontwikkeling, zoals eerder bij de retail is gebeurd, moet worden voorkomen. Bijvoorbeeld als het gaat om de ontwikkeling van horeca of stadswonen in combinatie met zorg.

Basis voor de monitor zijn de doelstellingen zoals geformuleerd in de programmalijnen. In de monitor wordt een onderscheid gemaakt tussen input-, output- en outcome indicatoren. Bij input gaat het om het inzichtelijk maken van de inzet, de menskracht en de middelen. Bij output zal het gaan om:

- het aantal projecten en de ondernomen activiteiten;
- het aantal bereikte, ondersteunende en deelnemende ondernemers;
- het aantal bijeenkomsten, et cetera.

Deze indicatoren zijn gekoppeld aan het plan en worden deels verzameld door de uitvoeringsorganisatie. Bij outcome indicatoren gaat het voor de binnenstad om bijvoorbeeld:

- de omvang van de uitgelokte investeringen (bron: binnenstadsorganisatie);
- de ontwikkeling van de leegstand;
- de ontwikkeling van het aantal bezoekers en de passantenstromen;
- de verkleuring van de binnenstad (bron: vestigingenregister Drenthe)
- bezoekerswaardering (Koopstromenonderzoek provincie en burgerpanel gemeente);
- ontwikkeling van het gastvrijheidsniveau (bron: jaarlijkse onderzoeken Mystery Shopping en Assen 100% Hospitality Proof Hanzehogeschool);
- de ontwikkeling van het aantal bedrijven per sector (bron: Vestigingenregister Drenthe);
- de ontwikkeling van de werkgelegenheid per sector (bron: Vestigingenregister Drenthe);
- de ontwikkeling van het aantal woningen (bron: CBS en gemeente).

Daarnaast zal een aantal indicatoren op het niveau van de stad worden verzameld. Dit deel van de monitor vervult vooral een antennefunctie voor binnenstadsorganisatie en de gemeente als het gaat om sociaal- economische en ruimtelijke ontwikkelingen. Dit deel van de monitor bevat meer algemene indicatoren ten aanzien van:

- demografie (bevolkingsomvang, leeftijdsopbouw) (bron: CBS en gemeente);
- socio-economie (werkgelegenheid en werkloosheid, gezinsinkomen, sectorstructuur) (bron: CBS en Vestigingenregister Drenthe);
- ruimtelijke ontwikkeling (oppervlakte retail buiten de binnenstad, leegstand buiten de binnenstad) (bron: Locatus).

Voor zover beschikbaar zullen in de monitor benchmarkgegevens van andere steden worden opgenomen (bijvoorbeeld van Groningen, Emmen, Hoogeveen en Meppel of van steden elders in Nederland met een vergelijkbare omvang zoals Hoorn en Gouda). De monitor wordt jaarlijks uitgevoerd door de binnenstadsorganisatie en de gemeente en wordt feestelijk gepresenteerd tijdens een jaarlijks symposium voor de Asser binnenstad. In 2017 wordt de monitor ontwikkeld en wordt een nulmeting uitgevoerd als vertrekpunt voor de daaropvolgende output- en outcome-metingen.



Aantrekkelijke en sterke binnenstad						
	Bereikbaar	Compact en compleet	Plezierig en comfortabel	Gastvrij en ondernemend	Cultureel en historisch	Goed bekend
Output	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantal projecten</li> <li>- Aantal bijeenkomsten</li> <li>- Aantal betrokken stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantal projecten</li> <li>- Aantal bijeenkomsten</li> <li>- Aantal betrokken stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantal projecten</li> <li>- Aantal bijeenkomsten</li> <li>- Aantal betrokken stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantal projecten</li> <li>- Aantal bijeenkomsten</li> <li>- Aantal betrokken stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantal projecten</li> <li>- Aantal bijeenkomsten</li> <li>- Aantal betrokken stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantal projecten</li> <li>- Aantal bijeenkomsten</li> <li>- Aantal betrokken stakeholders</li> </ul>
Outcome	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitgelokte investeringen</li> <li>- Waardering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitgelokte investeringen</li> <li>- Waardering</li> <li>- Leegstand</li> <li>- Passantenstromen</li> <li>- Verkleuring binnenstad</li> <li>- Aantal woningen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitgelokte investeringen</li> <li>- Waardering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitgelokte investeringen</li> <li>- Waardering</li> <li>- Gastvrijheidsniveau</li> <li>- Aantal bedrijven</li> <li>- Werkgelegenheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitgelokte investeringen</li> <li>- Waardering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Waardering</li> </ul>
Kwalitatieve beschrijving	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschrijving ontwikkelingen bereikbaarheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschrijving ontwikkelingen compact en compleet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschrijving ontwikkelingen plezierig en comfortabel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschrijving ontwikkelingen gastvrij en ondernemend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschrijving ontwikkelingen cultureel en historisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschrijving ontwikkelingen goed bekend</li> </ul>

Afbeelding 13 – opzet voor een monitor voor de binnenstad van Assen