

Samen succesvol in de binnenstad

Zijn belanghebbende partijen in middelgrote steden in staat om winkelleegstand tegen te gaan en te zorgen voor een interessant detailhandelsaanbod in een aantrekkelijke binnenstad?



Bart van Wijk
studentnummer 261674
MCD 11

Colofon

Titel: Samen succesvol in de binnenstad

Ondertitel: Zijn belanghebbende partijen in middelgrote steden in staat om winkelleegstand tegen te gaan en te zorgen voor een interessant detailhandelsaanbod in een aantrekkelijke binnenstad?

Auteur: Bart van Wijk

Datum: 27-06-2016

Studentnummer: 261674

Begeleider / eerste beoordelaar: Dr. E. Braun

Opleiding: Master City Developer

Voorwoord

Deze scriptie vormt voor mij het feestelijke einde van de opleiding Master City Developer. Ik ben een van de trotse studenten van de elfde lichting van deze opleiding. Ik kijk trots terug op de periode vanaf september 2013 tot eind 2015. Het studeren was een hele andere ervaring dan mijn studie bestuurskunde (2000 – 2005). Mijn tweede studententijd heeft in het teken gestaan van het uitbreiden van mijn wetenschappelijke kennis, maar vooral aan de koppeling hiervan aan mijn praktijkervaring in de gebiedsontwikkeling.

Ik ben weliswaar opgegroeid in een dorp, maar in de 12 jaar die ik in Rotterdam woon ben ik een echte stedeling geworden. Steden fascineren me mateloos en ik ben altijd op zoek naar interessante inzichten hoe steden functioneren. Er is niets leukers dan slenteren door steden, gebouwen bekijken, fijne theaters of concerten bezoeken, naar een voetbalwedstrijd gaan, musea en kerken bezoeken en uiteraard winkelen. In de stad vind ik alle voorzieningen die het leven de moeite waard maken.

In mijn werkende leven voor de gemeentes Delft en Rotterdam heb ik aan een grote hoeveelheid zeer verschillende gebiedsontwikkelingen mogen werken. Een van de meest fascinerende was voor mij de Winkelboulevard Zuid. Hier is mijn interesse voor het thema winkelleegstand ontstaan. Ook heb ik hier ervaring opgedaan met vastgoedeigenaren en ondernemers, vooral de manier van samenwerken en de invulling van de term faciliterende overheid vind ik interessant. In deze scriptie heb ik mijn liefde voor steden kunnen koppelen aan mijn professionele fascinatie met winkelleegstand, samenwerken en de nieuwe faciliterende rol van de overheid.

Het onderzoek heeft mij vele nieuwe inzichten opgeleverd, vooral ook doordat ik in Delft en Schiedam een aantal zeer interessante mensen heb mogen interviewen. Ik heb in de gesprekken met deze vakmensen inzichten opgedaan die me in de rest van mijn carrière zullen helpen. Ik ben iedereen die me heeft geholpen hiervoor erg dankbaar. Mijn kennis van het ontstaan van leegstand en het functioneren van binnensteden is aanmerkelijk vergroot. Ik kijk er naar uit om deze inzichten in toekomstige projecten of opdrachten te benutten en binnensteden te helpen met de uitdagingen waar ze voor staan.

Het was erg zwaar om het onderzoek te doen naast een veeleisende baan en een erg hectische periode in mijn privéleven. Een begripvolle werkgever heeft hierbij echt geholpen, zonder de steun van Maureen Mollis had ik het niet gered. De begeleiding van Erik Braun was precies wat ik nodig had. Ondanks zijn drukke bestaan heeft hij veel tijd voor me genomen en mij op enkele cruciale momenten de juiste handvaten aangereikt die me verder hebben gebracht. Ik heb genoten van onze gesprekken in de huiskamer van het Centraal Station. Mijn vrouw Sabina dank ik voor haar begrip, steun en kennis van computerprogramma's. In een hectische periode in ons leven was je mijn inspiratie, mijn motivator en mijn zeer prettige afleiding.

Bart van Wijk

Rotterdam, juni 2016

Inhoud

VOORWOORD.....	2
SAMENVATTING.....	5
HOOFDSTUK 1 INTRODUCTIE EN PROBLEEMSTELLING	9
1.1 INLEIDING.....	9
1.2 PROBLEEMSTELLING.....	11
1.3 ONDERZOEKSVRAAG EN DEELVRAGEN	11
1.4 OPZET VAN HET ONDERZOEK	12
HOOFDSTUK 2 LITERATUURSTUDIE EN ANALYSEKADER	13
2.1 INTRODUCTIE.....	13
2.2 DE VRAAGFACTOREN.....	13
2.3 DE AANBODFACTOREN	20
2.4 LEEGSTAND ANALYSEREN ALS COMPLEXE OPGAVE.....	26
2.5 NAAR EEN ONDERZOEKMODEL	31
HOOFDSTUK 3 HET ONDERZOEK	35
3.1 INLEIDING.....	35
3.2 METHODE VAN ONDERZOEK	35
3.3 ONDERBOUWING VAN DE GEKOZEN CASES	36
HOOFDSTUK 4 CASESTUDIES SCHIEDAM EN DELFT	38
4.1 INLEIDING.....	38
4.2 SCHIEDAM	38
4.2.1 Belangrijkste oorzaken van de leegstand.....	42
4.2.2 Belangrijkste actoren in Schiedam	43
4.2.3 Percepties van actoren	44
4.2.4 Actorposities en afhankelijkheden.....	46
4.2.5 Relevante arena's.....	48
4.2.6 Besluitvormingsprocessen.....	49
4.2.7 Interactiepatronen.....	51
4.2.8 Instituties, regels en middelen.....	52
4.2.9 Samenvattende analyse van het netwerk	54
4.3 DELFT.....	56
4.3.1 Belangrijkste oorzaken van de leegstand.....	59
4.3.2 Belangrijkste actoren in Delft	60
4.3.3 Percepties van actoren	60
4.3.4 Actorposities en afhankelijkheden.....	62
4.3.5 Relevante arena's.....	64
4.3.6 Besluitvormingsprocessen.....	65
4.3.7 Interactiepatronen.....	69
4.3.8 Instituties, regels en middelen.....	70
4.3.9 Samenvattende analyse van het netwerk	72
HOOFDSTUK 5 CROSS CASE ANALYSE EN HYPOTHESES	74
5.1 VRAAG EN AANBOD IN DELFT EN SCHIEDAM.....	74
5.2 CROSS CASE ANALYSE	77
5.3 HYPOTHESES	81
HOOFDSTUK 6 BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAGEN	84
REFLECTIE	87
BIJLAGE 1 GERAADPLEEGDE BRONNEN	93
WETENSCHAPPELIJKE BRONNEN	93

RAPPORTEN EN BELEIDSDOCUMENTEN	95
GERAADPLEEGDE WEBSITES	97
BIJLAGE 2 BEZOEKEN, GESPREKKEN EN INTERVIEWS	98
BEZOEKEN	98
INTERVIEWS.....	98
BIJLAGE 3 UITGEWERKTE INTERVIEWS.....	99

Samenvatting

Winkelleegstand is een zeer actueel maatschappelijk probleem in veel Nederlandse steden. Vooral in de binnenstad, het visitekaartje van een stad, is een te hoog percentage leegstaand winkelvastgoed een groot probleem voor de gemeente, vastgoedeigenaren, ondernemers, bewoners en andere gebruikers van de binnenstad. Sommige steden hebben daar de afgelopen jaren een succesvolle aanpak op losgelaten waardoor het probleem verminderd is, voor anderen duurt de worsteling voort. Leegstand in stadscentra is zeer problematisch, zeer complex en een groot maatschappelijk probleem. Vastgoedeigenaren en ondernemers komen in de problemen, het stadscentrum wordt steeds onaantrekkelijker om te bezoeken en er is veel economische schade.

Leegstand is een thema dat de afgelopen decennia veelvuldig terugkomt in wetenschappelijk onderzoek. Dit onderzoek behandelt het thema vanuit een aantal specifieke invalshoeken, welke het onderzoek relevant en zeer actueel maken. Het schaalniveau van de middelgrote stad is relatief onderbelicht, de koppeling van de internationaal genoemde factoren aan dit schaalniveau heeft enkele zeer interessante inzichten opgeleverd.

Bestudering van de enorme hoeveelheid wetenschappelijk onderzoek laat zien dat het probleem van leegstand en de uitdaging om bewoners en bezoekers een aantrekkelijke binnenstad te bieden een wicked problem is, een complex probleem dat onmogelijk door één enkele actor te controleren of betekenisvol te beïnvloeden.

Factoren die een rol spelen bij leegstand zijn in dit onderzoek opgedeeld in een tweetal categorieën:

Vraagzijde

- Groeiende invloed van informatietechnologie en communicatiemiddelen.
- Groeiende vraag van consumenten naar ervaringen en vermaak.
- Veranderend consumentengedrag, ook wel het nieuwe winkelen genoemd, in combinatie met het fenomeen vergrijzing.
- De consument vraagt een aantrekkelijk centrum met mooie etalages, vernieuwende winkelconcepten en een mooie openbare ruimte.

Aanbodzijde

- Regionale concurrentie van andere steden en van grote winkelcentra.
- Samenwerking tussen lokale partijen met belangen bij leegstand en een aantrekkelijk centrum.
- Bereikbaarheid, per auto (inclusief parkeeraanbod), OV, te fiets en te voet.
- Vastgoedfactoren zoals de verschijningsvorm, omvang, de hoogte van de huur en het eigenaarschap van het vastgoed.

Doormiddel van twee casestudies en een cross case analyse is onderzocht in hoeverre deze factoren van toepassing zijn (geweest) in Delft en Schiedam en hoe deze steden de leegstand aanpakken. Schiedam kent al jaren een zeer hoog leegstandspercentage. In Delft was de situatie enkele jaren geleden ook zeer problematisch. Beide steden

hebben een binnenstad waarbij de rijke historie van de stad goed zichtbaar is in het vastgoed en de uitstraling. Beide steden liggen in de invloedssfeer van een tweetal grote steden, te weten Den Haag en Schiedam. Ook hebben beide steden te maken met concurrentie van naastgelegen middelgrote steden en winkelcentra buiten de steden. De bewoners van beide steden, alsmede de potentiële bezoekers, hebben voldoende keus, er is dus sprake van grote concurrentie om de gunst van de consument.

Binnenstad Delft



Bron: <http://www.omroepwest.nl>

Binnenstad Schiedam



Bron: <http://www.schiedamsnieuws.nl>

Waar de situatie enkele jaren geleden qua leegstand vergelijkbaar was, is deze dat nu niet meer. In Delft heeft men in enkele jaren de leegstand bijna volledig weten weg te werken, terwijl het percentage leegstaand vastgoed in Schiedam nog steeds veel te hoog is. Het onderzoek naar de belangrijkste verschillen tussen Schiedam en Delft (de cross case analyse) heeft naast een aantal overeenkomsten toch vooral ook enkele opzienbarende verschillen opgeleverd.

- De leegstand kent in beide steden naast veel vergelijkbare oorzaken ook enkele zeer specifieke oorzaken, deze bepalen mede de kansen voor een succesvolle transformatie of aanpak. Een aspect waarbij dit het meest duidelijk is, heeft te

- maken met de hoeveelheid winkelvastgoed. In Schiedam is sprake van overcapaciteit, in Delft was dit zelfs toen de leegstand hoog was niet het geval.
- In Schiedam is veel van het vastgoed in handen van landelijk opererende partijen, terwijl in Delft de lokale vastgoedfamilies domineren.
 - De vastgoedeigenaren in Delft zijn verenigd, spreken met een mond en bemoeien zich actief met de aanpak. In Schiedam zijn enkele eigenaren bereid tot het delen van informatie, ook werken enkelen samen met gemeente en ondernemers, maar is men niet georganiseerd, spreekt men niet met een mond en is men toch vooral gericht op het vullen van het eigen vastgoed.
 - In Delft zijn echt alle belangrijke actoren actief in de stichting centrummanagement. De stichting is hier echt een besluitvormend orgaan en een institutioneel machtsblok. Partijen dragen allemaal bij in tijd, kennis en zelfs middelen. In Schiedam trekken de ondernemers de kar samen met de gemeente en zijn vastgoedeigenaren, bewoners en andere actoren minder actief. De samenwerking heeft hier meer het karakter van informatiedeling en het gezamenlijk organiseren van evenementen.
 - Centraal in het Delftse netwerk staan de gemeente en vastgoedeigenaren. In Schiedam zijn dit de gemeente en ondernemers.
 - In Delft is het stadsbestuur doormiddel van de wethouder actief deel van de stichting (iedere twee weken), in Schiedam beperkt dit zich door de inzet van ambtenaren.
 - In Delft hebben partijen gezamenlijk kennis ingehuurd op het gebied van acquisitie en stadsmarketing. In Schiedam is nog geen sprake van een gezamenlijke strategie op deze vlakken.

De in het onderzoek gebruikte hypothesen geven een mooi beeld van de relevantie van een aantal van de onderscheidde factoren in de specifieke context van de twee onderzochte steden. Doormiddel van de hypothesen zijn het belang van een aantrekkelijke binnenstad, de sturende, aanjagende en verbindende rol van de gemeente en de cruciale rol van vastgoedeigenaren onderzocht.

Zonder een aantrekkelijke binnenstad die vermaak, belevenissen en entertainment biedt, is het niet mogelijk om het leegstandsprobleem het hoofd te bieden.

In de twee casestudies zijn veel aanwijzingen gevonden voor het idee dat de focus van partijen niet te nauw gericht moet zijn op het vullen van panden, maar breder moet liggen op het almaar aantrekkelijk maken van de binnenstad in zijn geheel.

Zonder een aanjagende gemeente die partijen enthousiasmeert, samenbrengt en initiatief neemt, komt een succesvolle transformatie van de binnenstad niet van de grond.

In beide onderzochte steden zijn veel aanknopingspunten gevonden voor deze hypothese. Het aantal onderzochte steden is echter te klein om de hypothese daadwerkelijk te bewijzen. Hiervoor is aanvullend onderzoek nodig. De casus Delft laat zien dat de gemeente de sleutel in handen heeft. Betrokkenen geven aan dat de gemeente de enige partij is die een succesvolle transformatie kan aanjagen in een binnenstad. Er zijn zoveel verschillende partijen en belangen, dat geen enkele andere

partijen het natuurlijke mandaat heeft om zich centraal in dit netwerk te plaatsen. De casus Schiedam laat zien dat het succes in grote mate afhangt van een groot aantal factoren, instituties en randvoorwaarden. Ook laat deze casus zien dat een gemeente die wil aanjagen afhankelijk is van andere partijen en in hoeverre deze partijen open staan voor een gezamenlijke aanpak. Alle partijen in beide casussen wijzen naar de gemeente om op te treden als verbindende factor, als centrale speler in het netwerk. Rapporten en interviews in beide steden ondersteunen de hypothese dat zonder een actief faciliterende gemeente, een succesvolle aanpak niet van de grond komt.

Bij het tegengaan van leegstand is een actieve rol voor vastgoedeigenaren een noodzakelijke voorwaarde.

Dit onderzoek heeft veel inzichten opgeleverd over de rol van vastgoedeigenaren. Ook hier geldt dat aanvullend onderzoek nodig is om de hypothese met zekerheid te kunnen toetsen. Vastgoedeigenaren die een voortrekkersrol op zich nemen, in staat zijn tot samenwerking met andere partijen en alle mogelijke middelen inzetten om de leegstand weg te werken en panden op te knappen zijn onmisbaar gebleken bij het succesvol tegengaan van leegstand in Delft en het is opvallend dat de vastgoedsector in Schiedam totaal anders van karakter is en dat hier een succesvolle aanpak voorlopig uitblijft.

Dit onderzoek toont de grote complexiteit van het leegstandsprobleem. Het ontstaan van leegstand kan te maken hebben met een breed scala aan factoren. Voor iedere stad in de lokale context bovendien anders. Er spelen instituties, wetten, regels een rol die moeilijk te veranderen zijn. De actoren in de binnenstad verschillen van elkaar en hebben ieder eigen belangen, ze kijken vaak anders tegen het probleem aan en spreken niet altijd elkaars taal. Tussen ondernemers, vastgoedeigenaren en de gemeente kan sprake zijn van wantrouwen, het is in ieder geval niet zo dat deze partijen elkaar automatisch weten te vinden. Er is inspanning voor nodig om tot een gezamenlijke aanpak te komen. Vanwege de grote maatschappelijke en publieke belangen is de gemeente de aangewezen partij om het voortouw te nemen.

Voor een succesvolle aanpak zijn partijen echt tot elkaar veroordeeld. Iedere partij brengt eigen onmisbare middelen in. Innovatieve ondernemers, die winkelconcepten brengen waar de consument behoefte aan heeft. Vastgoedeigenaren die zorgen voor goede, mooie panden tegen een betaalbare huur. Vastgoedeigenaren die georganiseerd zijn, nadenken met elkaar en met anderen over branchering en de juiste acquisitie. Een gemeente die partijen samenbrengt, gezamenlijk beleid ontwikkelt en consequent uitvoert. Een gemeente die met regelgeving, bestemmingsplannen, vergunningen, verordeningen, subsidies en andere middelen de aanpak aanjaagt. Zonder deze partijen en deze percepties is een succesvolle aanpak een moeilijk te realiseren doel.

Delft heeft laten zien dat het kan, Schiedam heeft de ambitie om het voortouw te nemen in een aanpak van het probleem waarbij hopelijk de structurele leegstand kan worden weggewerkt. Dit onderzoek biedt een aantal aanknopingspunten om weloverwogen een strategie te kiezen.

Hoofdstuk 1 Introductie en probleemstelling

1.1 Inleiding

Sinds 2008 werk ik met veel plezier en passie voor de stad Rotterdam. Ik heb veel diverse projecten, programma's, gebiedsontwikkelingen mogen leiden. Een constante factor in mijn werkpakket is dat ik actief mee denk en meewerk aan het integraal verbeteren van de Winkelboulevard Zuid, een oud winkellint in Rotterdam Zuid bestaand uit de Beijerlandselaan en de Groene Hilledijk. Deze winkelboulevard kampte de afgelopen decennia met veiligheidsproblemen, verouderd vastgoed, een slechte reputatie, concurrentie van het centrum en elders ontwikkelde winkelcentra, verouderd en verwaarloosd vastgoed en daardoor met een enorme leegstand in het winkelvastgoed.

In de afgelopen 8 jaar is hier met veel inzet en veel middelen een halt aan toe geroepen. De gemeente heeft hier het voortouw in genomen, men heeft waar nodig externe kennis ingeschakeld en heeft vooral de samenwerking met vastgoedeigenaren en ondernemers actief verbeterd. De leegstand is inmiddels op het niveau van een normale frictieleegstand en de kwaliteit van de winkelformules is verbeterd. Ingrepen in het vastgoed, in handhaving en veiligheidsbeleid, verbeteringen van het openbaar gebied en vooral het begeleiden van pandeigenaren bij het vinden van de juiste winkelformules, hebben effect gehad.

Winkelleegstand is een groot sociaal, maatschappelijk en economisch probleem in veel Nederlandse steden, ook in steden in de metropoolregio Den Haag – Rotterdam. Een eerste onderzoekende blik laat in deze steden een zeer wisselend beeld zien. Sommige binnensteden doen het goed, trekken veel bezoekers en kennen een goed aanbod aan winkels. Voor enkelen geldt dit al langer, sommigen hebben zich de afgelopen jaren flink verbeterd en sommige anderen kennen nog steeds een schrikbarend hoog leegstandspercentage. In dit onderzoek wordt allereerst in kaart gebracht welke factoren zijn te herleiden uit de internationale wetenschappelijke literatuur die leegstand kunnen verklaren. Vervolgens is in detail gekeken naar twee middelgrote steden om te bezien hoe deze internationale oorzaken zich verhouden tot de lokale Nederlandse context. Het leegstandprobleem is zeker voor middelgrote steden een zeer complexe opgave. Dit onderzoek richt zich op hoe belanghebbende partijen hier mee om gaan, hoe men samenwerkt, of de gemeente een voortrekkersrol pakt in dit ingewikkelde probleem en in hoeverre de rol van vastgoedeigenaren cruciaal is.

Maatschappelijke relevantie

Veel steden in Nederland hebben te kampen met leegstaand winkelvastgoed, in de secundaire winkelgebieden, maar ook in de binnenstad. Sommige van die steden hebben daar de afgelopen jaren een succesvolle aanpak op losgelaten waardoor het probleem verminderd is. Leegstand in stadscentra is zeer problematisch, zeer complex en een groot maatschappelijk probleem. Vastgoedeigenaren en ondernemers komen in de problemen, dit leidt tot economische schade en verlies van banen. Een toenemende leegstand kan ervoor zorgen dat het stadscentrum steeds onaantrekkelijker om te bezoeken, om te wonen en om in te ondernemen. In sommige binnensteden ontstaan

zelfs veiligheidsproblemen en sociaal onwenselijke situaties. Stadsbesturen staan dan voor de ingewikkelde taak om een opeenstapeling van sociale, economische en veiligheidsproblemen op te lossen. Succesvolle binnensteden zijn plekken waar mensen uit een grotere regio naartoe trekken om een dagje uit te gaan en om te winkelen. Raakt dit in verval, dan berokkent dit de stad en de regio schade.

Grote steden als Rotterdam, Amsterdam, Utrecht en Den Haag hebben zoveel aantrekkingskracht en voorzieningen, dat daar de problemen zich meer in gebieden buiten het centrum voordoen. Kleine steden en dorpen spelen, een enkele uitzondering daargelaten, op het gebied van een regionale detailhandelsfunctie geen rol van betekenis meer. Mensen doen in hun eigen dorp of kleine stad vaak alleen nog maar de dagelijkse boodschappen. Omdat consumenten erg mobiel zijn en Nederland een dichtbevolkt land is met vele steden en vele opties voor een dagje uit op korte afstand, is de concurrentie tussen middelgrote steden in Nederland groot. Middelgrote steden trekken uit zichzelf veel minder bezoekers dan de grote steden, maar wat zorgt er nou voor dat de ene middelgrote stad meer te kampen heeft met leegstand en de bijkomende problemen dan de andere? Hoe stellen lokale partijen in die steden zich op, wat zijn hun strategieën om van hun binnenstad een succes te maken en hoe werken ze samen met elkaar en met de gemeente om leegstand tegen te gaan? Dit zijn niet slechts fascinaties van mijzelf, het antwoord op deze vragen kan van groot maatschappelijk belang zijn.

Wetenschappelijke relevantie

Op een aantal gebieden kan dit onderzoek een aanvulling zijn op de aanwezige wetenschappelijke kennis over het fenomeen leegstand. Leegstand is een thema dat de afgelopen decennia veelvuldig terugkomt in wetenschappelijke literatuur.

Wetenschappers van over de gehele wereld hebben het fenomeen onderzocht en beschreven. Interessant om te zien is dat het nogal uitmaakt in welke context de studie heeft plaatsgevonden. Amerikaanse, of Australische studies wijzen op de concurrentie van grote winkelcentra buiten de steden, waar het makkelijk parkeren is. Andere onderzoeken wijzen op de veranderende voorkeuren van de consument, de wens om vermaakt te worden en om in een binnenstad meer te doen dan slechts winkelen. De opkomst van online winkelen en de andere mogelijkheden die nieuwe technieken bieden, komen ook veelvuldig aan bod. Economen wijzen naar deze fenomenen en geven aan dat deze complementair kunnen zijn op fysieke winkels in een stad, of dat er een verdringende werking van uit gaat. De panden waarin winkels zijn gehuisvest, ook daarover is veel wetenschappelijke literatuur beschikbaar, deze wijzen op de algemene trend dat winkels steeds groter worden en dat veelal oude panden in de binnenstad hier niet geschikt voor zijn.

Wat interessant is om te zien dat in verreweg de meeste studies over dit fenomeen, het schaalniveau vaak de grote stad is, de high streets in deze steden, of de shopping malls buiten de grote stad. Het schaalniveau van dit onderzoek is de middelgrote stad in de (west) Nederlandse context. De specifieke uitdagingen en belangen van juist middelgrote steden maken dit onderzoek relevant. De relevantie van dit onderzoek zit hem verder in het feit dat het zich richt op lokale factoren in middelgrote steden in Nederland. De belangrijke rol van vastgoedeigenaren, de noodzaak van een goede

samenwerking tussen partijen in een binnenstad, die wordt aangejaagd door de gemeente. Welke strategieën hanteren belangrijke actoren, hoe verhouden zij zich tot elkaar en hoe afhankelijk zijn ze van elkaar. Hoe vormen zich netwerken in de binnenstad en hoe effectief zijn deze netwerken. Deze cruciale factoren om leegstand in middelgrote steden tegen te gaan en te zorgen voor een aantrekkelijke en goed functionerende binnenstad, zijn de kern van dit onderzoek.

1.2 Probleemstelling

Stadsbesturen in Nederland staan voor lastige problemen en moeten om leegstand blijvend het hoofd te kunnen bieden soms moeilijke afwegingen maken. Is er wellicht teveel winkelvastgoed? Is het vastgoed verouderd en moet men investeren? Biedt de stad voldoende ervaringen en entertainment om het hoofd te kunnen bieden aan online winkelen? Is het verstandiger om het vastgoed voor andere doelen te gaan gebruiken dan voor retail? Welke internationale trends en factoren spelen een rol? Vooral in middelgrote steden, waar de aantrekkingskracht en het voorzieningenniveau vaak minder groot zijn dan bij de grotere steden zijn deze vragen relevant. Het vraagt veel van de samenwerking tussen lokale partijen, die allemaal belangen hebben bij het tegengaan van leegstand en bij de binnenstad. Slagen deze partijen er samen in om de leegstand het hoofd te bieden? Welke aanpak is daarvoor het meest effectief? Dit zijn allemaal zeer terecht vragen en problemen waar veel steden zich op dit moment mee bezighouden.

Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is om te herleiden welke relevante factoren een rol spelen bij het ontstaan van concentraties van leegstand in stadscentra. Vervolgens is doormiddel van uitgebreid case onderzoek achterhaald welke factoren in de lokale context van Nederlandse middelgrote steden een belangrijke rol spelen. Ook is onderzocht hoe partijen in twee steden samenwerken en is in detail gezien hoe de aanpak van de leegstand en de samenwerking tussen die partijen is vormgegeven. De nadruk ligt hierbij op de rol en strategie van gemeente en vastgoedeigenaren. Hiertoe zijn twee steden onderzocht, die zeer veel last hebben (gehad) van leegstand, Delft en Schiedam. Het interessante is dat het Delft gelukt is om de afgelopen jaren de leegstand tegen te gaan en terug te brengen tot een zeer laag percentage van rond de 3 procent. Schiedam aan de andere kant kampt al jaren met een schrikbarend leegstandspercentage van wel 18 procent.

1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen

Hoofdvraag:

Welke factoren zijn te onderscheiden die leegstand in winkelvastgoed in middelgrote steden in Nederland verklaren en welke factoren bepalen het succes van de aanpak van leegstand?

Deelvragen:

Welke (internationale) factoren / oorzaken van winkelleegstand kunnen worden geïdentificeerd uit wetenschappelijk onderzoek?

Welke factoren zijn het meest relevant in middelgrote steden?

Op welke wijze werken partijen in Schiedam en Delft samen en is deze samenwerking effectief en doelmatig?

Wat zijn de belangrijkste verschillen in aanpak, waardoor in Delft een succesvolle transformatie op gang is gebracht en dit in Schiedam (nog) niet gelukt is?

1.4 Opzet van het onderzoek

Theoretisch bronnenonderzoek

In hoofdstuk 2 wordt doormiddel van de bestaande wetenschappelijke literatuur achterhaald welke bestaande verklaringen en oorzaken er (internationaal) bestaan inzake winkelleegstand. Deze literatuurstudie vormt het bredere kader van het onderzoek. Ook worden in de literatuurstudie factoren geïdentificeerd die een rol spelen bij het al dan niet slagen van de aanpak van leegstand in steden.

In hoofdstuk 3 is de methode van onderzoek toegelicht en is de keuze onderbouwd voor de twee steden die doormiddel van uitgebreide case studie zijn onderzocht

Kwalitatief empirisch onderzoek

In hoofdstuk 4 worden de resultaten gepresenteerd van het veldonderzoek, bestaande uit twee casestudies. Doormiddel van locatiebezoeken, interviews, analyse van lokale beleidsdocumenten, is een zo compleet mogelijke analyse van de lokale factoren, het lokale aanbod en de aanwezige leegstand gemaakt in Delft en Schiedam. Hierbij zullen de factoren die voortkomen uit de literatuurstudie worden getoetst en worden vergeleken met de lokale omstandigheden. De kern van het onderzoek vormt de (gezamenlijke) aanpak van de leegstand in de binnenstad van middelgrote steden. In de twee cases wordt doormiddel van een uitgebreide netwerkanalyse de rol van de gemeente, de strategie van vastgoedeigenaren, de manier van samenwerken aan de hand van een drietal hypotheses.

In hoofdstuk 5 worden in een cross-case analyse de verschillen en overeenkomsten tussen Delft en Schiedam gepresenteerd. Waarom is leegstand in Schiedam een groot probleem en heeft Delft een succesvolle transformatie op gang gebracht? Welke lokale factoren spelen hierbij een rol en hoe verhoudt zich dit tot de internationale studies en bronnen?

Beantwoording onderzoeksvragen, hypotheses en conclusies en aanbevelingen

In hoofdstuk 6 wordt het onderzoek afgesloten met het beantwoorden van de in paragraaf 1.3 geformuleerde deelvragen en onderzoeksvraag.

Hoofdstuk 2 Literatuurstudie en analysekader

2.1 Introductie

In dit hoofdstuk is een overzicht gegeven van de voor dit onderzoek belangrijkste aspecten die in wetenschappelijke literatuur aan bod komen. De opbouw van dit deel van het onderzoek is als volgt. Allereerst zullen factoren in beeld worden gebracht welke de vraagkant van de detailhandelssector beïnvloeden. Vervolgens komen factoren aan bod die de aanbodkant van de detailhandel in een stad beïnvloeden. Om te beginnen worden een aantal wereldwijde trends / ontwikkelingen besproken. De mogelijkheden die online winkelen biedt, maar ook het veranderende winkelgedrag en de veranderende winkelbehoeften van klanten zijn hierbij belangrijk. Vervolgens komen enkele meer regionale facetten aan bod als de kenmerken van de regio waar een stad zich in bevindt en de regionale concurrentie van andere steden. De regionale concurrentie is bij uitstek relevant voor middelgrote steden. Grotere steden trekken vanwege het grote aanbod dat men heeft vanzelf al een groot publiek. De grotere steden hebben de grootste concentratie winkels, voorzieningen, cultureel aanbod, entertainment, etc. Middelgrote steden tot ongeveer 100.000 inwoners hebben deze massaliteit niet en moeten het meer hebben van een specifieke rol en positie binnen een regionaal netwerk. Wat is de invloed van zaken als het stedelijk beleid op het gebied van detailhandel, de aantrekkelijkheid van het stadscentrum, de staat van het vastgoed en de branchering. Deze laatste factoren zijn zaken die vooral aan de aanbod zijde van het spectrum spelen. Ook zaken als de aantrekkelijkheid van het centrum het aanbod in de culturele en belevenis economie, maar ook horeca komen in dit deel aan bod.

Na de vraag- en aanbodfactoren die leegstand kunnen verklaren worden in paragraaf 2.4 de belangrijkste inzichten gepresenteerd als het gaat om complexe binnenstedelijke opgaven. Ten slotte wordt in paragraaf 2.5 het onderzoekmodel gepresenteerd aan de hand waarvan de hoofdvraag van dit onderzoek is onderzocht en wordt beantwoordt.

2.2 De vraagfactoren

Lang voordat de invloed van het internet en online winkelen zichtbaar werden waren er al onderzoekers die een ontwikkeling signaleerden. Berndt Schmitt (1999) schetst dat we ons midden in een revolutie bevinden. Allereerst voorziet hij de aanwezigheid van steeds meer informatietechnologie. Ten tweede het steeds belangrijker worden van merken. Als laatste ontwikkeling ziet hij de alomtegenwoordigheid van communicatie en entertainment. Geënt op het vakgebied van de marketing omschrijft hij een fundamentele verandering. Waar men er in de marketing er in de jaren 90 nog steeds van uit ging dat klanten rationele beslissers zijn, de focus nog ligt op functionaliteit van een product en methoden nog vaak analytisch, kwantitatief en verbaal zijn, voorziet Schmitt dat het allemaal anders zal gaan worden. Hij gebruikt hiervoor de term experiential marketing, in het Nederlands ervaringsgerichte marketing. Merken en bedrijven die mee willen in de tijd en in de veranderende behoeften van hun klanten zullen hier iets mee moeten gaan doen, aldus Schmitt in 1999. Ervaringsgerichte marketing richt zich veel meer dan traditionele marketing op klantervaringen doormiddel van ontmoeten en beleven. Consumptie is in termen van

Schmitt (1999) veel meer een holistische ervaring en geen rationele beslissing. Het onderkent dat consumenten niet zuiver rationele beslissers zijn, maar dat ook de emotie een rol speelt. Merken hebben een identiteit, consumenten vereenzelvigen zich met die identiteit en laten doormiddel van hun consumptiegedrag iets zien van hun eigen identiteit en hun eigen waarden. Consumenten zijn op zoek naar merken die hen dit bieden en die hiermee echt een deel van hun leven worden (Schmitt, 1999).

Tien jaar na het onderzoek van Schmitt (1999) schetsen Brakus et al (2009) een nog completer beeld van experiential marketing en wordt het begrip verder toegespitst op hoe klanten merken ervaren en hoe deze ervaringen de trouw van consumenten aan bepaalde merken beïnvloeden. Ervaringen doen consumenten op doormiddel van het ervaren van de fysieke ruimte van een winkel, de interactie met het personeel van de winkel en het gebruik van het product. De auteurs onderzoeken en benadrukken echter ook het belang van de ervaring die de klant ontleedt aan het merk waar men naar op zoek is. De kleuren, de geschiedenis, slogans, vormen, ontwerpen en de ‘cultuur’ rondom een merk, maken dat een klant zich vereenzelvigt met het merken is daarmee een belangrijk onderdeel van het beslisproces en keuzepatroon van een consument (Brakus et al, 2009)

Het nieuwe winkelen

Duidelijk is inmiddels dat in de literatuur over detailhandel het besef van een veranderende wereld, een veranderende mens en dus een anders te benaderen en te verleiden consument is doorgedrongen. Naast de hierboven beschreven studies, schetsen Pine en Gilmore het beeld van een economie die in transformatie is naar een “experience economy” een economie waarbij het verleiden van de klant steeds meer gebeurt doormiddel van het bieden van een ervaring. (Pine & Gilmore, 1998). Zij benadrukken dat wil je een klant of bezoeker trekken, dan moet je iets bieden dat de klant nergens ander vindt.

Poncin en Slim Ben Mimoun (2014) benadrukken het belang van de retail atmosfeer bij aankoopbeslissingen. Doormiddel van veldonderzoek in een grote speelgoedwinkel hebben zij de invloed van het gebruik van nieuwe technologieën in winkels op de winkelervaring van klanten geïdentificeerd. In dit onderzoek, in deze specifieke winkel, ging het om het toevoegen van een magische spiegel en interactieve game terminals. Het onderzoek laat een positief effect zien op hoe de klanten de winkel ervaren en waarderen. De auteurs verwijzen naast hun eigen studie naar vele eerder uitgevoerde studies en stellen onomwonden vast dat het implementeren van nieuwe technologieën in winkels een positief effect heeft. Net als andere variabelen die de ervaring van de klant mede bepalen zorgt het implementeren van nieuwe techniek voor een positievere ervaring van de winkel. Anders dan vele andere variabelen kan het gebruik van nieuwe techniek zorgen voor een overbrugging van de grens tussen online winkelen en winkelen in fysieke winkels in een stadscentrum (Poncin & Slim Ben Mimoun, 2014)

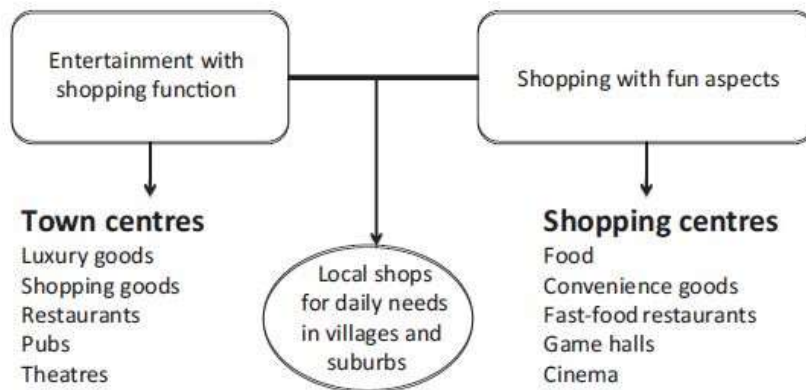
Raisanen (2013) signaleert in zijn onderzoek een aantal thema's als het gaat om de toekomst van het winkelen, specifiek in het modesegment. Deze thema's zijn onder andere dat “click and collect” een vlucht zal nemen, dit is onder andere gebaseerd op

interviews met experts uit de mode industrie. Click and collect houdt in dat een klant een of meerdere items online bestelt, maar gaat ophalen en passen bij een fysieke winkel. Items die de klant niet wil, kunnen meteen retour gezonden worden vanuit de fysieke winkel. Deze techniek is een voorbeeld van het verrassen van de klant met nieuwe opties en mogelijkheden en het combineren van gemak met de prettige ervaring van menselijk contact. Een ander thema is dat van het gebruik van technologie in de paskamers. Raisanen (2013) signaleert een nieuw concept dat weleens snel heel populair en gebruikelijk zou kunnen gaan worden in fysieke winkels. De klant vindt in de paskamer een tablet, waarmee items in de gewenste maten kunnen worden opgezocht, waarna deze door een winkelmedewerker naar de paskamer kunnen worden gebracht (Raisanen, 2013).

Onder andere in onderzoek van Evers et al (2011) komt het veranderende consumentengedrag in Nederland naar voren. Consumenten willen onder andere shoppen wanneer het hen uitkomt, dit vraagt om zondag- en avondopenstellingen van winkels. Ook is men steeds meer op zoek naar zeer specifieke winkelketens. Een specifiek merk of een specifieke keten kan een grote trekker worden voor een winkelgebied. Internet en detailhandel op vervoersknooppunten nemen toe, hiermee wordt ingespeeld naar de behoefte aan gemak die bij veel consumenten, zeker bij bepaalde soorten goederen, steeds sterker wordt. Online artikelen kopen, of gemakkelijk, dicht langs de snelweg met de auto inkopen doen, daar spelen de online winkels en winkelconcentraties langs de snelwegen handig op in. Maar ook zeer van belang is dat de consument tijdens het winkelen steeds meer verlangt naar entertainment. Winkelen krijgt steeds meer een sociale functie en de consument stelt steeds hogere eisen aan vermaak, verrassing en beleving (Evers, et al, 2011)

Molenaar (2010) typeert het nieuwe winkelgedrag van consumenten als Shopping 3.0. Ook hij stelt dat consumenten selectiever zijn, kritischer ook. Consumenten laten zich niet in hokjes stoppen. Sommigen van hen zijn vooral op zoek naar gemak en doen alles vanuit de luie stoel. Anderen daarentegen zijn op zoek naar sociaal contact en vermaak als het gaat om winkelen. Hier hoort in ieder geval een ander type winkel bij dan voorheen. Het ontwerp van de winkel zelf in relatie tot het product is veel belangrijker geworden. Om iets anders te bieden dan het gemak van het internet en tegemoet te komen aan de wensen van de consument moet een winkel een ervaring zijn. Een ervaring waarbij vaak ook een aankoop wordt gecombineerd met een hapje of een drankje samen met vrienden. Authenticiteit (echtheid) is ook van groot belang voor de consument van deze tijd. Dit nieuwe winkelen vraagt veel van de ondernemer / retailer (molenaar, 2010).

Shopping 3.0



Bron: Molenaar, 2010

Invloed nieuwe technologieën en online shoppen

De invloed van internet en digitale technologieën op het koopgedrag van mensen is een veel behandeld thema. De discussie komt vaak neer op twee termen, te weten substitutie of complementariteit. Weltevreden (2007) stelt dat het internet de potentie heeft om de manier waarop mensen winkelen te beïnvloeden. In deze publicatie wordt voorts gesteld dat de impact die online winkelen heeft op fysieke winkelgebieden sterk verschilt per type gebied. Weltevreden verwijst hierbij onder andere naar Dixon, et al (2002), die stellen dat grote steden geacht worden redelijk immuun te zijn voor de invloed van online shoppen (Dixon et al, 2002).

Substitutie verwijst naar de mate waarin online winkelen het fysieke winkelen vervangt. Onder andere door Weltevreden (2007) is bewijs gevonden van dit fenomeen. Complementariteit verwijst naar twee fenomenen, namelijk het verbeteren van het winkelen en naar efficiëntie. Verbeteren wil zeggen dat de moderne technologieën en de mogelijkheden van online winkelen de fysieke winkel en de winkel ervaring van de klant kunnen faciliteren en verbeteren. Efficiëntie verwijst volgens Weltevreden naar situaties waarin het fysieke winkelen een bijproduct is van online winkelen. Hierbij zorgt het fysieke winkelen voor een efficiëntie slag bij online winkelen in plaats van andersom (Weltevreden, 2007). Naast substitutie en complementariteit noemt weltevreden nog twee mogelijke invloeden van online winkelen op fysiek winkelen in stadscentra. Deze twee invloeden zijn wijzigen (modification) en neutraliteit (neutrality). In het geval van wijzigen is fysiek winkelen niet complementair aan online winkelen, wordt het er ook niet door vervangen, maar past het zich aan, de fysieke winkelervaring wijzigt door de mogelijkheden van online winkelen. Neutraliteit wil zeggen dat er gevallen kunnen zijn waarbij er geen invloed is van online winkelen op fysiek winkelen (Weltevreden 2007).

Weltevreden (2007) trekt op basis van het onderzoek enkele belangrijke conclusies. Zo stelt hij dat de effecten van online winkelen op het fysieke winkelen sterk

verschillen per detailhandelssector. Boeken, DVD's, CD's, reisbureaus, hardware, software, deze sectoren ondervinden op het moment van de studie de meeste invloed.

Op het moment van de studie van Weltevreden (2007) is de invloed op andere sectoren nog minimaal. Neutraliteit als een van de vier mogelijke invloeden is op dat moment nog dominant. Veel mensen uit het onderzoek geven aan dat ze van plan zijn in de toekomst meer via internet te gaan kopen. Ook laat het onderzoek zien dat online aankopen meestal niet bij de traditionele retailers plaatsvinden. Deze zijn op dat moment nog niet zo succesvol met het opzetten van online varianten of aanvullingen op hun fysieke winkels. Online aankopen worden meestal gedaan bij daarvoor speciaal opgerichte bedrijven, pure online winkels. Het onderzoek geeft ook aan dat de informatiedichtheid op internet ervoor zorgt dat winkeliers in stadscentra hun marketing hierop moeten aanpassen. Een belangrijke aanbeveling aan winkeliers is om klanten ook online de mogelijkheid te bieden hun producten aan te schaffen. Ook signaleert Weltevreden de trend dat online winkeliers steeds vaker een fysiek ophaalpunt, of een fysieke winkel openen naast hun online platform. Samengevat stelt Weltevreden in 2007 dat de effecten van online winkelen op de hoeveelheid trips naar het stadscentrum nog minimaal zijn. Ook de totale bestedingen worden nog niet heel erg beïnvloedt. Wel spreekt hij de verwachting uit dat in de toekomst, als online aankopen toenemen, het substitutie effect sterker zal zijn. Ook spoort hij winkeliers in stadscentra aan om de mogelijkheden die online winkelen en nieuwe technieken bieden beter te benutten om het substitutie effect niet dominant te laten zijn. Hij spoort ze als het ware aan om door innovatie het complementariteits- en modificatie effect te laten domineren (Weltevreden, 2007)

Cloin stelt in een recentere studie van het Sociaal Cultureel Planbureau uit 2013 het volgende: *“Veelal wordt verwacht dat een verdere digitalisering van de samenleving tot een daling van de mobiliteit zal leiden, offline activiteiten zullen worden vervangen door hun online variant, zo luidt de redenering. De scheiding tussen fysieke en virtuele activiteiten blijkt echter niet zo scherp. Fysieke activiteiten worden niet alleen door virtuele activiteiten vervangen. ICT genereert ook nieuwe activiteiten en daarbij behorende mobiliteit. (Mobiel) internet leidt daarnaast ook tot een verandering in de organisatie van fysieke activiteiten. Door al deze verschillende en soms tegenstrijdige effecten, is de impact van mobiliteit op dit moment nog moeilijk vast te stellen. De literatuur geeft hier nog geen eenduidig antwoord op”* (Cloin, 2013, p 2).

In bovengenoemde studie (Cloin, 2013) is doormiddel van een tijdsbestedingsonderzoek onder andere gekeken naar de ontwikkeling van online winkelen in Nederland. Belangrijke conclusies zijn dat het aantal online winkelende Nederlanders steeds verder toeneemt. Ook neemt het aandeel van het dat zeer frequent online winkelt steeds verder toe, van 3,9 miljoen frequente shoppers in 2005 naar 7,1 miljoen in 2012. Ook komen in dit onderzoek sectoren als reizen, vakanties, kleding, sportartikelen, hardware, software en elektronica naar voren als sectoren waarin het vaakst online wordt gewinkeld. 10% van de niet dagelijkse boodschappen wordt ten tijde van het onderzoek in 2012 online gekocht. Voor de dagelijkse boodschappen ligt dit percentage dan nog op een zeer bescheiden 0,7%. Een ander opvallende conclusie

uit het onderzoek van Cloin (2013) is dat over de periode tussen 2006 en 2011 de totale tijd die mensen aan winkelen besteden is toegenomen. Zoals te verwachten is het online winkelen toegenomen, maar verrassender, het offline winkelen ook (Cloin, 2013). Dit suggereert dat de toename van online winkelen niet alleen een substitutie effect heeft, maar zeker ook een complementariteiteffect. Een toename in online winkelen leidt dus niet per definitie tot minder offline winkelen. Het fenomeen online winkelen is dus niet automatisch de enige verklaring voor het ontstaan van leegstand in stadscentra.

Vergrijzing

In meerdere onderzoeken komt het aspect vergrijzing aan bod. Ook via Locatus komt in meerdere producties dit thema aan de orde. Gerard Zandbergen duidt het belang van vergrijzing in zijn artikel “Waarom bejaarden leegstand veroorzaken” hoe vergrijzing invloed heeft op leegstand. (<http://www.locatus.com>). De komende jaren zullen ouderen een steeds groter percentage vormen van de totale bevolking. Vergrijzing en ontvolking (krimpregio's) zijn in (grote) steden veel minder voorkomende problemen dan in sommige regio's waar vergrijzing een relevant thema is voor leegstand. Het vrij besteedbaar inkomen van ouderen ligt gemiddeld 20% lager dan dat van jongeren. Ouderen besteden hun geld ook nog eens aan andere zaken dan jongeren, namelijk veel meer aan wonen en dienstverlening dan aan producten. Zo geven ouderen liefst 40% minder uit aan kleding en schoenen. Vergrijzing kan zorgen voor een vermindering in het draagvlak voor bepaalde winkels. De auteur verwacht dat als gevolg van vergrijzing, de totale detailhandelsbestedingen zullen dalen en dat winkeliers en eigenaren deze pijn zullen voelen (<http://www.locatus.com>)

Aantrekkelijkheid van het stadscentrum

Naast de aantrekkelijkheid van de winkels en het winkelen, is het relevant om in te gaan op de aantrekkelijkheid van het stadscentrum zelf. Aantrekkelijke bebouwing, die goed onderhouden is speelt bij deze aantrekkelijkheid een rol. Ook activiteiten en voorzieningen zijn van belang, zo komt de consument graag naar plekken waar regelmatig culturele manifestaties, evenementen, etc plaatsvinden (Oppewal & Timmermans, 1999). Glaeser, et al (2000), stellen dat het succes van steden steeds meer zal afhangen van de mate waarin zij aantrekkelijk zijn voor consumenten om in te wonen. Hierbij onderscheiden zij vier type voorzieningen die hierbij van belang zijn. Allereerst een goed en gevarieerd voorzieningenaanbod als restaurants, theaters en sociale voorzieningen. Ten tweede spelen schoonheid en de fysieke setting (architectuur, mooie gebouwen, etc) een rol. Ten derde onderscheiden de auteurs de aanwezigheid van goede publieke voorzieningen als scholen en een zo laag mogelijke criminaliteit. Als laatste factor onderscheiden zij snelheid, hiermee wordt bedoeld de mogelijkheden van bewoners en consumenten om zich snel door een stad te bewegen (Glaeser et al, 2000).

Veel studie is gedaan naar wat een stadscentrum (als winkelgebied) aantrekkelijk maakt. Van Houwelingen (2008) constateert dat er bepaalde positieve factoren zijn

waardoor retailers zich graag op een bepaalde plek vestigen en daar een hogere huur voor over hebben, zoals de aanwezigheid van specialistische winkels, ontwikkelmogelijkheden en de aanwezigheid van specifieke winkels (trekkers). Ook wordt van belang gezien hoe dichtbij de hoofdwinkelstraat ligt en of het gebied goed is geïntegreerd in de VVV routes en stadswandelroutes. Oftewel, is het winkelgebied op een aantrekkelijke manier onderdeel van het stadscentrum (Van Houwelingen, 2008). Gemak voor de voetganger, bereikbaarheid en een goede mix / variatie van (type) winkels worden als belangrijke factoren gezien waardoor een winkelgebied aantrekkelijk is (Charterina, 2012).

Weltevreden en van Rietbergen bepleiten dat de aantrekkelijkheid van een stad, binnenstad, dan wel winkelcentrum mede bepalend kan zijn voor de keuze van consumenten om daar te gaan winkelen, of toch maar online te kopen. Zij stellen dat de impact kan verschillen per stad of winkelcentrum en dat de geografie of aantrekkelijkheid van het winkelgebied hierop van invloed kan zijn. Doormiddel van uitgebreid onderzoek onder klanten van online winkels die ook in hun stadscentrum winkelen is deze impact bestudeerd. Alhoewel uit de studie niet de conclusie getrokken kan worden dat aantrekkelijke steden minder vatbaar zijn voor concurrentie van online winkelen biedt het wel enkele inzichten in het belang van de aantrekkelijke binnenstad. Drie belangrijke factoren worden onderscheiden, namelijk aantrekkelijkheid van de winkels zelf, aantrekkelijkheid in de zin van ontspanningsmogelijkheden en leisure opties in het centrum en bereikbaarheid. Vooral voor niet autogebruikers zijn deze factoren van belang en beïnvloeden zij de mate van substitutie door online winkelen (Weltevreden en van Rietbergen, 2006).

Onderzoekers van de universiteit van Southampton hebben onderzocht welke factoren een rol hebben gespeeld als het gaat om waarom sommige winkelstraten en stadscentra het wel goed hebben gedaan gedurende de crisis en waarom sommigen juist niet goed hebben gepresteerd en kampen met leegstand. Een belangrijke bevinding hierbij is dat het belangrijk is om de binnenstad niet slechts als winkelgebied te beschouwen. Succesvolle, aantrekkelijke binnensteden zijn plekken met veel sociale en culturele interactie (Wrigley & Lamiri, 2014). De studie laat verder zien dat consumenten of bezoekers het stadscentrum bezoeken om meerdere redenen. Ze combineren winkelen met ontspanning, entertainment, bezoek aan de bank, apotheek, etc. Bezoekers hechten tijdens hun bezoek waarde aan hoe de service is en dat men alles zorgeloos kan ondernemen. Bezoekers waarderen een goede verscheidenheid aan winkels ook als zeer positief, daartegenover wordt een stadscentrum waar bepaalde functies oververtegenwoordigd zijn slecht beoordeeld. Ook speelt een rol dat er een prettige omgeving is met veel groen. Sociale activiteiten als horecabezoek, evenementen, etc. verlengen het verblijf in de binnenstad en zorgen ervoor dat er meer wordt uitgegeven. Een binnenstad die de combinatie van deze factoren kan bieden, die presteert veelal goed, zo concluderen de onderzoekers. Deze leggen verder ook nog de nadruk op het belang van Centrummanagement en benadrukken dat een goede visie van publieke en private partijen van groot belang is (Wrigley & Lamiri, 2014).

Molenaar (2010) geeft ook aan dat het nieuwe winkelen vraagt om een nieuwe kijk op het stadscentrum / de binnenstad. Gemak, plezier en ontspanning zijn de kernbegrippen. De focus in de binnensteden zal komen te liggen op vermaak en winkelfuncties. De binnensteden blijven de plek voor luxe goederen, mode, maar zeker ook theaters, cafés en restaurants. Ook signaleert Molenaar (2010) de komende jaren een verdere toename in de binnensteden van winkels die op een slimme manier het internet incorporeren in hun concept. Bijvoorbeeld doordat men in de winkel in de binnenstad de online gekochte items kan passen, afrekenen, retourneren, etc.

De in dit onderzoek geïdentificeerde factoren die leegstand kunnen verklaren aan de vraagzijde zijn als volgt samen te vatten:

- Groeiende invloed van informatietechnologie en communicatiemiddelen.
- Groeiende vraag van consumenten naar ervaringen en vermaak.
- Veranderend consumentengedrag, ook wel het nieuwe winkelen genoemd, in combinatie met het fenomeen vergrijzing.
- De consument vraagt een aantrekkelijk centrum met mooie etalages, vernieuwende winkelconcepten en een mooie openbare ruimte.

In het empirische deel van dit onderzoek blijkt in welke mate deze factoren zijn aangetroffen bij de onderzochte casussen.

2.3 De aanbodfactoren

In paragraaf 2,2 is een overzicht gegeven van de factoren die te maken hebben met de vraag van de consument, in deze paragraaf komen factoren die te maken hebben met het aanbod van steden aan de orde. De vraag of je als stad het juiste te bieden hebt om aan de veranderende vraag van de consument te voldoen is juist voor middelgrote steden van groot belang. De echt grote steden in Nederland trekken juist vanwege hun omvang en het massale aanbod aan voorzieningen vanzelf veel mensen van buiten de stad. De grote steden zijn veel eerder een belevenis voor consumenten die op zoek zijn naar een dagje vermaak en winkelen. Middelgrote steden moeten hier als het ware veel harder voor werken. Deze steden voorzien in eerste instantie de behoefte van haar eigen bevolking en proberen vanuit de regio zoveel mogelijk mensen te trekken. Concurrentie in de regio, bereikbaarheid, parkeren, vastgoed(eigenaren) en lokale samenwerking van partijen zijn aspecten die in deze paragraaf aan de orde komen. Juist vanwege het ontbreken van een massaal aanbod en het complete scala aan entertainment opties zijn deze factoren in middelgrote steden van groter belang dan in grote steden.

Bereikbaarheid en parkeren

Bereikbaarheid wordt in veel internationaal onderzoek direct gerelateerd aan de aantrekkelijkheid van het stadscentrum. Bereikbaarheid van de stad zelf, per openbaar vervoer en vooral met de auto. Reimers (2013) vat in een artikel over dit onderwerp de in recente jaren verschenen literatuur samen. Hij destilleert gebaseerd op Hagman (2006) een aantal redenen waarom de auto voor veel klanten het belangrijkste vervoermiddel is als het om hun winkelgedrag gaat (Reimers, 2013). Hij concludeert op basis van literatuurstudie dat snelheid, flexibiliteit en de mogelijkheid om gedane

aankopen gemakkelijk te vervoeren de belangrijkste redenen zijn. In Amerika, zo stelt hij, is winkelen de op een na belangrijkste reden om überhaupt een auto te kopen. Macket concludeert in 2003, dat net als in Amerika, ook in Europa het autogebruik alsmat toeneemt (Macket, 2003). Sonesson et al (2005) concluderen dat ook al is de afstand erg kort, dan nog is de auto met afstand het populairste vervoermiddel om te winkelen.

Reimers (2013) vindt in de literatuur ook veel bewijs voor de stelling dat bereikbaarheid niet alleen een bepalende factor is bij de het imago van een detailhandelsgebied, maar ook bepalend is voor hoeveel geld wordt uitgegeven in het gebied. Ook geeft hij aan dat parkeren erg belangrijk is, juist omdat het vaak de eerste en de laatste activiteit is die in het centrum wordt ondernomen. Het imago en de klandizie van een winkelgebied wordt in grote mate bepaald door het parkeergemak (Reimers, 2013).

Er is onder wetenschappers veel debat over wat nu exact de mate is waarin de aantrekkelijkheid van een winkelgebied wordt bepaald door het parkeergemak. Uit sommige studies blijkt dat automobilisten meer geld uitgeven als ze komen winkelen, dan andere bezoekers (Garb, 2006). Ander onderzoek geeft aan dat gemak voor automobilisten van invloed is op de keuze die een consument heeft tussen online winkelen en een bezoek brengen aan een fysiek winkelgebied (Rotem-Mindali & Salomon, 2007).

Niet alle wetenschappers zijn ervan overtuigd dat de auto, het gemak voor de automobilist en parkeren een doorslaggevende rol spelen in het succes van een winkelgebied. Oostenrijks onderzoek heeft aangetoond dat parkeren in de Oostenrijkse context amper tot geen invloed had op de aantrekkelijkheid van winkelgebieden en bereikbaarheid per auto slechts beperkt van invloed was (Teller & Reutterer, 2008). Mingardo en van Meerkerk (2012) hebben in hun studie naar de Nederlandse context gevonden dat alleen voor regionale winkelcentra parkeren een noodzakelijke voorwaarde voor succes is (Mingardo & van Meerkerk, 2012). Mingardo en van Meerkerk trekken naar aanleiding van hun statistische onderzoek in 80 Nederlandse winkelgebieden, een aantal soms opvallende conclusies (Mingardo & van Meerkerk, 2012):

- Ze vinden een positieve correlatie tussen parkeertarieven en uitgaven. Ofwel, hoe hoger de parkeertarieven, hoe hoger de uitgaven. Dit fenomeen, op het eerste gezicht wellicht niet logisch, verklaren zij doordat de aantrekkelijkste winkelgebieden (zoals binnensteden) vaak de hoogste tarieven hebben. In binnensteden is parkeren vaak schaars en daarom kan er meer geld voor worden gevraagd dan bijvoorbeeld bij shopping malls buiten de steden waar meestal parkeren in overvloed aanwezig is.
- Zij vinden in hun data geen bewijs voor de stelling: “geen parkeren, geen business” ofwel, er is geen bewijs te vinden dat als er geen of beperkt de mogelijkheid tot parkeren is, dat er dan minder wordt uitgegeven. Het succes van een winkelgebied zo stellen zij, is afhankelijk van de aantrekkelijkheid van het gebied. De aantrekkelijkheid wordt door vele variabelen bepaald, het aantal parkeerplaatsen zou er hier een van kunnen zijn, maar daar is in het onderzoek geen bewijs voor

gevonden. Voor regionale winkelgebieden, buiten de stad is deze relatie wel aangetoond.

- Ten slotte wijst men op een aantal zaken die specifiek zijn voor de Nederlandse context, waardoor de Nederlandse praktijk van winkelen wellicht afwijkt van het wereldwijde patroon, waarin de auto een prominentere rol speelt. De hoge mate van fietsgebruik in Nederland komt hier naar voren als belangrijke factor.

Reimers trekt in zijn onderzoek, dat in een Australische context plaatsvond, juist weer een aantal ander opvallende conclusies (Reimers, 2013):

- Parkeergemak is de op een na belangrijkste determinant bij de keuze waar te gaan winkelen. Samen met bereikbaarheid van het winkelgebied scoort deze factor bovengemiddeld hoog.
- Er is geen verschil tussen leeftijdsgroepen bij de mate van belangrijkheid van bereikbaarheid en parkeergemak. Ook tussen lage en hoge inkomensgroepen zijn geen significante verschillen opgemerkt. Tussen vrouwen en mannen werd geen verschil gevonden voor wat betreft bereikbaarheid. Parkeergemak werd door vrouwen daarentegen significant belangrijker gevonden dan door mannen, alhoewel het verschil klein was. De studie toont aan dat onafhankelijk van leeftijd, inkomen en geslacht, parkeergemak en bereikbaarheid erg belangrijke factoren zijn.
- De analyse van de data in het onderzoek laat zien dat respondenten het parkeergemak en de bereikbaarheid van winkelcentra hoger beoordelen dan die van stadscentra.
- Er is geen significant bewijs gevonden voor de hypothese dat parkeergemak en bereikbaarheid de voorkeur tussen een shopping mall buiten de stad of de binnenstad beïnvloeden. Mensen die veel belang hechten aan parkeergemak kiezen veelal voor het buiten de stad gelegen winkelcentrum, terwijl mensen die het liefst in het centrum winkelen weer minder belang hechten aan de factoren parkeergemak en bereikbaarheid. Bewijs voor het “onderbuik gevoel” dat parkeergemak en bereikbaarheid mensen van de binnensteden naar de shopping malls drijven is er dus niet gevonden.
- De onderzoeker wijst op de specifieke context (Australië is erg groot en dunbevolkt) van de studie op het gebied van geografie, transport en winkelvoorkeuren.

De onderzoeken, van Reimers (2013) en Mingardo en van Meerkerk (2012) tonen aan dat de context erg bepalend is voor uitkomsten van onderzoek naar de invloed van autobereikbaarheid en parkeergemak. De Nederlandse (dichtbevolkt en een traditie van fietsgebruik) of Oostenrijkse context, laten duidelijk andere resultaten zien dan onderzoeken in de Australische of Amerikaanse context. Wel blijkt uit de literatuur over dit onderwerp dat autogebruik zowel in Amerika, als Australië en Europa hoog is. Ook voor korte afstanden wordt door grote groepen mensen de auto gebruikt. Al verschilt de mate waarin, bereikbaarheid en parkeergemak spelen een rol bij de aantrekkelijkheid van een winkelcentrum of binnenstad.

Concurrentie andere steden

Burger (2011) benoemt in zijn paper getiteld “*Structure and coopetition in urban networks*”, onder andere gebaseerd op de centrale plaats theorie van Christaller (1933), dat als het gaat om detailhandel, het er zeer toe doet wat de kenmerken zijn van het stedelijk netwerk waar de stad deel van uitmaakt. Geen enkele stad is een eiland, maar een onderdeel van een systeem van steden. Dit systeem van steden kan de prestaties en het functioneren van een stad verklaren op cultureel, sociaal en economisch gebied. Relaties en afhankelijkheden tussen steden zijn hierbij zeer van belang. Onder andere voortbouwend op de centrale plaats theorie van Christaller (1933), stelt Burger dat in een stedelijk netwerk van steden met elk een eigen centrum, er een verhouding of hiërarchie is tussen de steden en hun centra, zeker ook op het gebied van detailhandelsvoorzieningen. Slechts een klein deel van de centra is zelfvoorzienend (Burger, 2011). Dit wil in mijn optiek zeggen, dat slechts een klein deel van de centra van de steden in het regionale netwerk alle voorzieningen kan bieden die de lokale bevolking (bewoners van de eigen stad en eventuele omringende kleinere steden en dorpen) behoeft. Voor sommige (vaak grotere) voorzieningen is een stad vaak afhankelijk van andere steden in het netwerk, vaak is dit de grootste omliggende stad in het netwerk.

Burger (2011) stelt onder andere dat bij het bekijken van de specifieke karakteristiek van een regio een aantal factoren van belang zijn. Uiteraard de afstand tussen steden, detailhandelsconcentraties in de steden zelf en de concurrentie die een stad of regio heeft van naburige steden en regio's. Regio's waarin steden dicht bij elkaar liggen, er een sterke concentratie van detailhandel is in een van de steden van de regio en de concurrentie van steden buiten de regio beperkt is, functioneren het best. Vanuit regionaal belang bezien lijkt het dan ook verstandig om de afstand tussen steden te verkleinen door betere transportmogelijkheden en om de onderlinge samenwerking in de regio erop te versterken en als steden onderling je er op te richten om de regio in zijn geheel te verbeteren. Toch is dit een wel erg optimistische gedachtegang, aangezien steden naast het regionaal belang en de meerwaarde van de regionale samenwerking, toch ook altijd hun eigen belang centraal zullen stellen. Steden denken uiteraard in regionaal verband, maar Burger stelt ook in zijn onderzoek vast dat er vaak sprake is van onderlinge concurrentie. Tezamen met samenwerking komt hij hierdoor tot de term coöpetitie (Burger, 2011).

Naast de concurrentie van andere steden in de regio, is het voor het stadscentrum van middelgrote steden ook van belang om te kijken naar concurrentie van andere detailhandelsconcentraties dan die van andere steden, namelijk die van grote vaak buiten de stad gelegen shopping malls. Onder andere Bolt (2003) geeft aan dat hoe verder weg een grote shopping mall ligt, hoe eerder mensen geneigd zijn om hun inkopen te doen in hun eigen stad. Op regionaal niveau is er sprake van concurrentie met andere steden en winkelcentra. Regionale concurrentie kan een deel van de verklaring van leegstand in een stad zijn. Er zijn een aantal elementen te benoemen waarop de onderlinge concurrentie gevoerd en wellicht beslist wordt. De al eerder besproken bereikbaarheid en het parkeren zijn hier voorbeelden van, maar ook het vastgoed is een van die elementen.

Vastgoed

Een andere mogelijke oorzaak van leegstand aan de aanbodzijde van het spectrum en een van de elementen waarop steden elkaar in regionaal verband beconcurreren is het vastgoed. Bij de term vastgoed spelen een aantal facetten een rol. Uiteraard zijn de uitstraling en de staat van het vastgoed van belang, maar ook de grootte speelt een rol. Naast deze meer technische facetten van het vastgoed is ook van belang hoe de eigendomssituatie en het huurniveau in een winkelgebied / stadscentrum is.

Er is een duidelijke trend waarneembaar in het winkellandschap. De gemiddelde grootte van een winkel is de afgelopen tientallen jaren toegenomen. Inmiddels is deze opgelopen tot gemiddeld 261 m² in 2010 wvo (winkelvloeroppervlak) (Evers, et al., 2011). Panden met daarin units die niet aan deze toegenomen vraag naar ruimte kunnen voldoen zijn gewoonweg niet geschikt voor de detailhandelsconcepten die om deze ruimte vragen (Findlay & Sparks, 2012). Het zijn met name de grote winkelketens die vragen om steeds grotere oppervlaktes (Evers, et al., 2011). In een notitie van het planbureau voor de leefomgeving uit 2014 stelt onder ander dezelfde Evers echter: *“Het is echter moeilijk te zeggen of de toename van winkelleegstand in binnensteden, waar de ruimtes kleiner zijn, een verband heeft met deze trend van schaalvergroting. In tegenstelling tot elders zijn leegstaande winkelpanden in de binnensteden gemiddeld even groot zijn als de in gebruik zijnde panden: in de rest van Nederland zijn de leegstaande panden gemiddeld aanzienlijk kleiner. Het verschijnsel dat winkelpanden leeg staan omdat ze ‘te klein zijn’ geldt dus juist minder voor binnensteden. Dat betekent natuurlijk niet dat in individuele gevallen een te klein pand geen probleem kan zijn, alleen dat deze panden juist in de binnenstad relatief snel opgevuld worden”* (Evers, et al., 2014, p 10)

Het eigendom van het vastgoed speelt een rol bij leegstand. Van der Krabben (2013) schetst, gebaseerd op Evers, et al (2011), de markt als het gaat om winkelvastgoed als volgt:

- *“Winkelvastgoed in de binnenstad is in eigendom van verschillende typen eigenaren: eigenaar gebruikers, particuliere beleggers en institutionele beleggers. De investeringsbereidheid verschilt per type eigenaar.*
- *Vastgoedeigenaren op A1-locaties hebben de afgelopen decennia volop baat gehad bij de schaarste aan winkelruimte op A1-locaties. Het rendement op dit vastgoed is uitstekend geweest; de vastgoedwaarde per m² is relatief hoog. Mede om die reden bestaat er een vrij actieve beleggingsmarkt;*
- *De leegstand in winkelvastgoed in binnensteden loopt langzaam op. Daarbij is er sprake van grote verschillen tussen de A1-locaties (waar nauwelijks leegstand is) en overige locaties in de binnensteden (waar de leegstand soms zorgwekkend is);*
- *In binnensteden is vaak sprake van een grote variatie in winkelhuren met grote verschillen tussen winkelstraten; het lijkt er op dat de toenemende leegstand nog niet heeft geleid tot een aanpassing van huurniveaus (maar soms wel in de aanvullende voorwaarden);*
- *Ondanks (of dankzij) de conjuncturele neergang van de afgelopen jaren is er sprake van redelijk veel dynamiek op de winkelvastgoedmarkt: huurders wisselen*

van pand, sommige retailformules verdwijnen, terwijl nieuwe formules zich nieuw vestigen;

- *In de meeste binnensteden is in de afgelopen decennia geïnvesteerd in transformatie en herstructurering. In de toekomst zullen nieuwe herontwikkelingsopgaven ontstaan;*
- *De uitbreiding en/of herontwikkeling van winkelgebieden in de binnenstad is vooral 'ontwikkelaar gedreven' (al dan op initiatief van de lokale overheid) en tot nu toe nauwelijks 'eigenaar-gedreven'*

Voor het eerste aspect dat hierboven is genoemd is voor dit onderzoek van groot belang. De vele verschillende soorten eigenaren in een binnenstad beïnvloeden de mogelijkheden tot onderlinge samenwerking en samenwerking met andere partijen in bijvoorbeeld centrummanagement in termen van Stolwijk (2012).

De Neprom stelt in haar retail visie van 2012 dat er grote verschillen zijn tussen particuliere eigenaren en institutionele beleggers. Institutionele beleggers richten zich op de A1 locaties, waar de leegstand lager ligt (Neprom, 2012). Institutionele beleggers zullen eerder nieuwe huurders weten te vinden en zijn beter in staat hun vastgoed te onderhouden en te vernieuwen. Particuliere eigenaren hebben hiervoor vaak niet de expertise en de financiële middelen in huis (Evers, et al., 2011).

Samenwerking lokale partijen

In binnensteden zijn veel partijen actief en is sprake van een grote hoeveelheid belanghebbenden. De gangbare praktijk in Nederlandse binnensteden /centrumgebieden is dat er een vorm van centrummanagement is. Inge Stolwijk (2012) schetst dit fenomeen op een mooie manier in haar onderzoek "Vastgoedeigenaren in de hoofdrol". Centrummanagement is een samenwerkingskader en een gezamenlijk proces van publieke en private partijen om de binnenstad economisch te versterken (Hogg, 2007). Binnen een centrummanagementorganisatie werken partijen als makelaars, de Kamer van Koophandel, banken, gemeente, ondernemers en vastgoedeigenaren samen. Vastgoedeigenaren zijn regelmatig een vreemde eend in de bijt in dit soort samenwerkingen. Uit verschillende studies is gebleken dat vastgoedeigenaren vanwege een gebrek aan motivatie, de hoge kosten en bepaalde mate van onwetendheid minder actief participeren in de samenwerking (Stolwijk, 2012). Onder andere Stolwijk (2012) wijst ook op de belangrijke rol van de gemeente. Zowel in de vorm van stimulerende maatregelen, subsidies, etc., als op de belangrijke rol van de gemeente in de onderlinge samenwerking. Deze moet faciliterend, intermediair en stimulerend zijn (Stolwijk, 2012).

In Angelsaksische landen kent men centrummanagement onder de term Town Centre Management of TCM. Het fenomeen is ontstaan als reactie op bedreigingen van het stadscentrum, bijvoorbeeld in de vorm van grote shopping malls buiten de stad. Coca-Stefaniak (2012) benadrukt dat er in heel Europa verschillende vormen zijn ontstaan die in meer of mindere mate alle belanghebbenden in het stadscentrum bij elkaar brengen. Hij constateert dat bij steeds meer samenwerkingsvormen het commerciële

belang voorop staat, terwijl het democratische belang wordt losgelaten. Dit betekent dat de samenwerking wellicht te vaak is gericht op ontwikkelwinsten en steeds minder om het daadwerkelijk realiseren van een zo goed mogelijk stadscentrum voor de lokale bevolking en ondernemers (Coca Stefaniak, 2012).

In paragraaf 2.2 en 2.3 is duidelijk gebleken dat het leegstandsprobleem vele oorzaken en belanghebbenden kent. De vele factoren die een rol spelen aan vraag- en aanbodzijde tonen aan dat het tegengaan van leegstand erg complex is. Partijen in binnensteden van middelgrote steden zullen elkaar moeten vinden om een aantrekkelijke binnenstad te kunnen bieden voor bewoners en bezoekers. Het zorgen voor het juiste aanbod, dat gekoppeld is aan de vaak zeer specifieke en almaar veranderende vraag van bewoners, bezoekers en consumenten vergt goed management in de binnenstad. De vorm waarin dit is gegoten is vaak verschillend, maar kent in de praktijk meestal de naam centrummanagement. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op het complexe karakter van het managen van processen in de binnenstad.

De in dit onderzoek geïdentificeerde factoren aan de aanbodzijde die leegstand kunnen verklaren zijn als volgt samen te vatten:

- Regionale concurrentie van andere steden en van grote winkelcentra.
- Samenwerking tussen lokale partijen met belangen bij leegstand en een aantrekkelijk centrum.
- Bereikbaarheid, per auto (inclusief parkeeraanbod), OV, te fiets en te voet.
- Vastgoedfactoren zoals de verschijningsvorm, omvang, de hoogte van de huur en het eigenaarschap van het vastgoed.

In het empirische gedeelte van dit onderzoek blijkt in hoeverre deze factoren een rol hebben gespeeld in de twee onderzochte casussen.

2.4 Leegstand analyseren als complexe opgave

In de inleiding van dit onderzoek is reeds kort aangestipt wat de maatschappelijke relevantie is van het thema winkelleegstand. Winkelleegstand in de binnenstad van een middelgrote stad is niet op zichzelf staand fenomeen. Paragraaf 2,2 en 2, 3 laten zien dat bij winkelleegstand vele factoren een rol spelen. Sommige van die factoren hebben te maken met wereldwijde sociale, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en anderen weer met zeer lokale factoren als bereikbaarheid, of de samenwerking tussen belanghebbende actoren in de binnenstad. Het kunnen bieden van een aantrekkelijke binnenstad en het tegengaan van leegstand met alle daarbij horende sociale, economische en veiligheidsaspecten is een zeer complexe opgave voor welke stad dan ook. Het is een zeer complexe binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. In deze paragraaf zal het complexe (wicked) karakter van stedelijke gebiedsontwikkeling in het algemeen worden uitgediept. Daarnaast wordt in deze paragraaf de netwerkanalyse toegelicht aan de hand waarvan in het empirische deel van het onderzoek de twee casussen zijn geanalyseerd.

Waarom complex?

Rittel & Webber (1973) stellen al dat planning in steden veel lastiger is dan vele andere opgaven. Zij omschrijven deze problemen als Wicked Problems, ofwel, complexe problemen. De auteurs noemen een aantal redenen waarom complexe problemen niet kunnen worden behandeld als eenvoudige of tamme problemen, enkele opvallende zijn:

- Het is niet mogelijk een eenduidige probleemdefinitie te maken, omdat voordat aan een oplossing wordt begonnen, niet alle informatie beschikbaar is;
- Omdat het proces van oplossen, tegelijk oploopt met het proces van begrijpen, ben je als beleidsmaker nooit klaar. In een open sociale structuur met invloeden van buitenaf, is het werk nooit af;
- Voor eenvoudige problemen is het vaak makkelijk om meteen te zien of een aanpak of oplossing effectief is geweest, bij wicked problems kan dat niet;
- Voor wicked problems is het niet mogelijk om te experimenteren met oplossingen zonder gevolgen. Acties die men uitvoert om te proberen het probleem op te lossen hebben gevolgen. Opnieuw beginnen met een schone lei kan niet;
- Voordat je aan het oplossen van een wicked problem begint, bestaat er geen complete lijst van mogelijke elementen van een oplossing;
- Elk wicked problem is uniek;
- Wicked problems kunnen vaak op meerdere manieren worden geïnterpreteerd. De perceptie van het probleem kleurt de oplossingen die worden gekozen;
- De mensen die het probleem proberen op te lossen kunnen zich geen fouten veroorloven. Complexe problemen hebben vaak grote impact op veel levens en professionals die zich begeven in het proces om te trachten de situatie te verbeteren kunnen hard afgerekend worden wanneer zij falen (Rittel & Webber, 1973).

De gedachte dat sociaal maatschappelijke beleidsproblemen complex en meervoudig zijn is dus niet nieuw. Wie de opsomming van aspecten van Rittel en Weber (1973) leest en naast de kenmerken van menig leegstandprobleem legt zal zeker beamen dat leegstand en het creëren van een aantrekkelijke binnenstad problemen zijn die vallen in de categorie wicked problems. Voor het tegengaan van leegstand is vaak geen eenduidige probleemdefinitie te maken. Het is nooit af, meestal valt niet meteen te zien of een aanpak succesvol is, er bestaan geen lijst van mogelijke oplossingen en iedere stad en ieder leegstandprobleem is uniek. Tussen partijen bestaan veel verschillende interpretaties van het probleem en bestuurders staan onder grote druk om geen fouten te maken en het probleem niet te verergeren.

Ook in de bestuurskunde is het complexe karakter van dit soort opgaven beschreven en erkend. Kritisch als ze waren op de dominantie van meer rationale benaderingen van complexe problemen benoemden onder ander Pressman & Wildavsky (1973) dat de benodigde kennis van dit soort problemen, informatie en coördinatie simpelweg te ingewikkeld waren om te volstaan met de rationele managementbenaderingen. Zij beweerden dat beleidsmakers bij complexe opgaven dienden af te stappen van het blauwdruk model. De opgaven waren simpelweg te complex om in een blauwdruk te vatten (Pressman & Wildavsky, 1973).

Van 't Verlaat (2008) wijst op onvoorspelbare gebeurtenissen soms van grote invloed op het processen in (binnen)stedelijke gebiedsontwikkeling. Deze gebeurtenissen kunnen zich zowel binnen als buiten de gebiedsontwikkeling voordoen. Complexiteit wordt daarnaast mede veroorzaakt door het samenspel tussen het aantal actoren, de inhoud en de benodigde middelen, de vele verschillende belangen, percepties en de behoefte aan afstemmen. Binnen deze context een concreet einddoel voor ogen blijven houden is zeer complex ('t Verlaat 2008).

In de bestuurskunde is een brede consensus dat besluitvormingsprocessen en management steeds meer een horizontaal karakter hebben en steeds minder sprake is van top – down sturing vanuit de overheid. De nadruk ligt steeds meer op processen, op samenwerking en op complexiteit (Klijn, 2008). Onder andere Geert Teisman (2005) publiceert over de (on)mogelijkheden van sturing in complexe projecten en processen. Hij bepleit de complexiteit te omarmen en bij het managen van complexe projecten en processen deze te koppelen aan belanghebbende actoren en andere processen die op het project ingrijpen. Projectdoelen kunnen meervoudig en zelfs conflicterend zijn. Door verbindingen te maken en (informele) relaties te versterken maakt men het project adaptief (Teisman, 2005).

Samenwerken in dit soort complexe projecten is niet eenvoudig. Teisman (2007) verklaart dit doordat veel actoren een vereenvoudigd beeld hebben van de het complexe geheel waarbinnen ze handelen. Actoren handelen in eerste instantie in eigen belang, ook samenwerken doet men meestal in eerste instantie uit eigen belang. Echte ontwikkeling komt alleen tot stand als partijen echt tot samenwerking komen. Hierbij is het hebben van een gemeenschappelijk beeld van groot belang en moeten actoren in staat zijn om buiten hun eigen werkelijkheid te handelen (Teisman, 2007). Samenwerken is ook cruciaal omdat ontwikkeling van de binnenstad en het wegwerken van de leegstand niet door een enkele partij tot stand kan worden gebracht. De benodigde middelen voor een gebiedsontwikkeling zijn namelijk altijd ondergebracht bij meerdere partijen. Deze benodigde middelen zijn niet alleen vastgoed, grond en financiën, maar ook informatie, tijd, expertise, toewijding en legitimiteit (Daamen, 2010).

Castells (1996) schetst dat we in een transitie waren waarbij we steeds meer in een netwerksamenleving zijn komen te leven. volgens Castells (1996) zijn deze netwerken voortdurend aan verandering onderhevig en worden bestaande instituties snel afgewisseld door nieuwe, tijdelijke netwerken. Bestuurlijke ambities moeten via complexe netwerken gerealiseerd worden. Healy (1997) spreekt van de noodzaak tot collaboratieve planning, oftewel een interactief sturingsproces waarbij samenwerking centraal staat.

De binnenstad is complex en daarmee leegstandsbestrijding ook

In het eerste deel van dit hoofdstuk wordt duidelijk dat ook het probleem van de leegstand in de binnenstad en daarmee het effectief aanpakken of managen ervan een vorm van zeer complexe stedelijke gebiedsontwikkeling is. Allereerst speelt in termen van 't Verlaat (2008) de inhoud van het fenomeen leegstand hierbij een rol. In

paragraaf 2.2 en 2.3 is aan bod gekomen hoe inhoudelijk complex het fenomeen leegstand is. De oorzaken van leegstand bevinden zich van zowel op lokaal als op nationaal of zelfs internationaal niveau. Technische ontwikkelingen, sociale processen en andere zaken die zich ver buiten de lokale context voltrekken hebben grote invloed op de vraag van consumenten, bezoekers en ook bewoners.

Behalve de complexe inhoud van het probleem doet zich ook voor dat leegstand en een aantrekkelijke binnenstad in handen ligt van veel actoren. Naast gemeente, vastgoedeigenaren, ondernemers en bewoners spelen partijen als makelaars, banken, belangenverenigingen (Kamer van Koophandel, Koninklijke Horeca Nederland) een rol. De benodigde middelen om het leegstandsprobleem tegen te gaan zijn in handen van deze actoren. Ze hebben daarnaast allemaal andere percepties van het probleem en hebben ook vaak verschillende belangen. Daarbij komt dat partijen als vastgoedeigenaren die cruciale middelen in handen hebben voor een mogelijke oplossing soms moeilijk zijn te bewegen tot actief participeren in centrummanagement (Stolwijk, 2012). Om binnen deze context een concreet einddoel voor ogen te houden is zeer complex ('t Verlaat, 2008).

Samenwerking onderzoeken doormiddel van de netwerkanalyse

Ook bestuurskundige Erik Hans Klijn heeft veel gepubliceerd over complexiteit in netwerken en wicked problems. Klijn (2008) omschrijft deze als volgt: Beleidsproblemen waarbij vele actoren betrokken zijn, die het vaak niet met elkaar eens zijn over de aard van het probleem en de benodigde oplossingen. Bovendien is er vaak onvoldoende, of niet eensluidende kennis over het probleem, waardoor het moeilijk op te lossen is (Klijn, 2008). Deze omschrijving komt sterk overeen met het beeld van het leegstandsprobleem en de complexe aard ervan die naar voren komt in dit hoofdstuk. Het managen van dit soort wicked problems gebeurt in netwerken van actoren (Klijn, 2008 en Klijn en Koppenjan, 2004). Zoals al eerder in deze paragraaf aan de orde is gekomen is het managen van de binnenstad en het tegengaan van leegstand bij uitstek een complex probleem, waarbij de oplossing ligt in de samenwerking tussen actoren met ieder andere belangen en andere percepties van het probleem. Klijn en Koppenjan (2004) hebben om een analyse te kunnen maken van de complexe processen en het managen ervan een model gemaakt, de netwerkanalyse.

Om de samenwerking van de vele actoren die betrokken zijn bij het leegstandsprobleem in binnensteden goed te kunnen onderzoeken is het bezien van het probleem als een wicked problem effectief. Om te kunnen onderzoeken waardoor de leegstand in afzonderlijke steden is ontstaan is het noodzakelijk om de afzonderlijke betrokken actoren in kaart te brengen. Vervolgens kan worden bekeken hoe deze actoren tegen het probleem aankijken, welke strategieën en middelen ze hebben om het probleem te lijf te gaan en kan worden bezien of er bereidheid is tot samenwerking. Ook de samenwerking zelf kan worden geanalyseerd doormiddel van het model van Klijn en Koppenjan (2004). Behalve dat het omschrijven van het complexe probleem van de leegstand als Wicked Problem zeer effectief is, biedt de netwerkanalyse voor dit onderzoek een uitstekende mogelijkheid om de actoren en de

processen die een rol spelen bij het leegstandsprobleem in middelgrote steden in casestudies te onderzoeken.

Daarom is het in kaart brengen van de belangrijkste spelers, het analyseren van hun rol en de invulling van die rol is in dit onderzoek gedaan met behulp van belangrijke elementen uit de netwerkanalyse van Janssen – Janssen et al (2009) op basis van Klijn en Koppejan (2004). Deze bestaat uit 3 stappen, te weten, de actorenanalyse, de spelanalyse en uiteindelijk de institutionele netwerkanalyse.

- Actorenanalyse: In beeld brengen van de relevante actoren met belangen bij het leegstand probleem en hoe deze actoren tegen het probleem en mogelijke oplossingen aankijken. Daarnaast is onderzocht hoe partijen van elkaar verschillen en hoezeer ze van elkaar afhankelijk zijn.
- Spelanalyse: In deze fase van de netwerkanalyse is gekeken naar de plekken (arena's) waar de belangrijkste beslissingen worden genomen als het gaat om de binnenstad en het leegstandsprobleem. Ook is onderzocht hoe het proces tot nu toe is verlopen en welke strategieën partijen kiezen om impasses te doorbreken en hoe zij met elkaar doorbraken forceren
- Institutionele analyse: In de laatste fase van de netwerkanalyse is onderzocht hoe effectief de interacties tussen de actoren zijn. Voor dit onderzoek is dat vertaald in hoe effectief de samenwerking kan worden beoordeeld. Hierbij is onder andere gekeken naar de formele en informele arrangementen waarin die samenwerking vorm krijgt. Een en ander conform het schema van de netwerkanalyse uit Janssen – Jansen et al (2009) De figuur hieronder geeft aan hoe stapsgewijs de netwerkanalyse is uitgevoerd in dit onderzoek en welke belangrijke vragen daarbij van belang zijn geweest.

	Stap	Bedoeling	Belangrijkste vragen
Actorenanalyse	1. Identificeer betrokken actoren.	Met welke actoren moet rekening gehouden worden?	• Wie zijn als handelende eenheden te onderscheiden? • Welke actoren in netwerk zijn belangrijk voor het realiseren van eigen doelen of beleidsinitiatieven? • Welke actoren hebben belangen bij de probleem-situatie respectievelijk de oplossing?
	2. Reconstrueer percepties van actoren.	In kaart brengen van beelden van actoren ten aanzien van het probleem, de oplossing en andere actoren en verschillen en overeenkomsten tussen actoren benoemen.	• Welke beelden hebben actoren over aspecten als aard van probleem, oorzaken, oplossingen en (competentie van) elkaar? • In hoeverre verschillen deze percepties (en zijn er overeenkomsten), zijn er duidelijke clusters van actoren te onderscheiden met dezelfde opvattingen. Staan deze tegenover andere clusters? • Welke obstakels zouden verschillen in percepties kunnen veroorzaken? • Welke actoren staan in principe positief t.o.v. het project (toegewijde actoren)?
	3. Analyseer actorposities en afhankelijkheden.	Welke posities nemen actoren ten aanzien van de probleemsituatie in en hoe afhankelijk zijn actoren van elkaar.	• Over welke middelen beschikken verschillende actoren? • Hoe belangrijk zijn die middelen en kunnen die middelen ergens anders vandaan gehaald worden (vervangbaarheid)? • Is er sprake van eenzijdige afhankelijkheid of wederzijdse afhankelijkheid? • Welke actoren zijn cruciaal gezien hun middelen?

	Stap	Bedoeling	Belangrijkste vragen
Spelanalyse	4. Bepaal wat relevante arena's zijn.	Onderkennen van uiteenlopende plaatsen waar beslissingen genomen worden (=arena's) en betekenis daarvan voor het project.	- Waar worden beslissingen genomen die voor het project van belang zijn? - Welke actoren interacteren daarbij met elkaar in welke kader (sector, beleidsinhoud, ad hoc etc.)? - Zijn er vanuit het project koppelingen gemaakt met de verschillende betrokken arena's? - Zijn deze koppelingen direct (=participatie van projectleider/staf) of indirect (via andere partijen)?
	5. Analyse van besluitvormingsproces en impasses en/of doorbraken daarin.	Hoe is proces tot nu toe verlopen, welke strategieën kiezen betrokken partijen in besluitvorming en welke impasses of doorbraken in project?	- Hoe is proces opgestart en hoe stellen partijen zich op (=strategieën)? - Hoe beïnvloeden deze strategieën de voortgang en uitkomsten van het project? - Doen zich impasses in het spel voor? - Wat is de aard en structuur van deze impasses?
Institutionele analyse	6. Inventariseer interactiepatronen tussen actoren.	Door in kaart brengen van aantal (=frequenties) en uiteenlopendheid (=diversiteit) van interacties tussen actoren in het project wordt beeld verkregen wie centrale en perifere spelers zijn.	- Welke actoren interacteren veel en weinig met elkaar? - Welke actoren hebben een gevarieerd contactenpatroon en welke niet? - Welke actoren zijn als centraal en als perifeer te beschouwen in het netwerk gezien hun contactenpatronen? - Welke contacten zijn goed en minder goed verzorgd in het project (en door projectleider/procesregisseur)?
	7. Inventariseer institutionele context die partijen los van het specifieke spel verbindt (netwerk regels, middelenverdeling).	Inventariseer en analyseer de formele en informele spelregels en andere organisatorische arrangementen in netwerk die voor beleidsspel(en) relevant zijn.	- Welke formele regels en juridische procedures zijn van toepassing? - Welke informele regels beschouwen de betrokken actoren als vanzelfsprekend (bijvoorbeeld voor informatieverstrooming, toetredingsmogelijkheden, professionele codes, et cetera)? - Welke overleg en consultatieprocedures of andere organisatorische constructies bestaan er in het netwerk en hoe belangrijk zijn ze?

Bron: Janssen – Jansen et al, 2009

2.5 Naar een onderzoekmodel

De geraadpleegde literatuur laat een grote hoeveelheid aan mogelijke factoren en oorzaken zien voor leegstand. Deze zijn in dit onderzoek verdeeld in aanbod- en vraagfactoren. Factoren aan de vraagzijde van het spectrum hebben veelal te maken met de veranderde wereld, de veranderde mens en de veranderde behoeften en patronen van de mens in de 21^e eeuw. We leven in een ander tijdperk dan tien jaar geleden, er is veel veranderd en dit heeft invloed op ons winkelgedrag. Er is als het ware een nieuwe manier van winkelen aan het ontstaan, welke is gebaseerd op nieuwe technologieën. De consument heeft haast oneindig veel technische mogelijkheden tot zijn beschikking. Vooral het online winkelen heeft een enorme vlucht genomen. Met deze nieuwe technologieën is ook de vraag van de consument veranderd. Al langer vraagt de consument meer dan alleen winkelbezoek als men een stadscentrum bezoekt. Men verlangt een ervaring, verwacht voorzieningen, evenementen, een mooie en goed onderhouden binnenstad (vastgoed en buitenruimte).

Aan de aanbod zijde komen een aantal factoren vaker terug in de literatuur dan andere. Bereikbaarheid van het stadscentrum is belangrijk. Wil de consument worden verleid om achter de computer vandaan te komen en naar het stadscentrum te reizen om te gaan winkelen in fysieke winkels, dan moet het aanbod van mogelijkheden om

er te komen goed zijn (bereikbaarheid). Daarnaast komen veel mensen (ook in Nederland) met de auto, parkeren is dus nog steeds een belangrijk thema. Het vastgoed en de vastgoedeigenaar is de derde grote factor, welke steeds naar voren komt. Dat vraagt aan de aanbodzijde om vastgoed dat geschikt is voor de winkels waar de consument om vraagt. Dit zijn veelal grotere panden dan vroeger, waar moderne winkelconcepten in gehuisvest zijn. Als de vraagzijde en de aanbodzijde niet met elkaar in balans zijn ontstaat leegstand. De balans vinden tussen wat de consument vraagt en wat een specifieke binnenstad te bieden heeft is vaak ook het begin van een mogelijk succesvolle aanpak om leegstand te lijft te gaan.

Introductie van de hypotheses

Om het aanbod in de binnenstad goed aan te laten sluiten bij de vraag van de consument, om leegstand tegen te gaan en een aantrekkelijk stadscentrum te kunnen bieden hebben de vele partijen die belangen hebben elkaar hard nodig.

Vastgoedeigenaren, winkeliers, winkelketens, stadsbestuur, bewoners, ze hebben allemaal belangen bij een aantrekkelijk centrum, dat economisch gezond is en dus geen of weinig leegstand kent. Meestal kunnen deze partijen dit niet afzonderlijk voor elkaar krijgen. Samenwerking is dan noodzakelijk om te kunnen voldoen aan de nieuwe vraag van consumenten en om bijvoorbeeld complementair te kunnen zijn aan de mogelijkheden die online winkelen biedt.

Een aantrekkelijke binnenstad is een thema dat in het wetenschappelijke onderzoek veel aan bod komt en als belangrijke factor wordt gezien. Verschillende elementen van een aantrekkelijke binnenstad en het belang daarvan zijn in paragraaf 2,2 aan de orde gekomen. Wat de meeste elementen verbindt is dat ze een aantrekkelijke binnenstad bezien als een schone, mooie plek (buitenruimte en vastgoed), waar veel te beleven is en vaak evenementen en andere activiteiten worden ontplooid (Timmermans, 1999). Ook belangrijk bij de aantrekkelijkheid van de binnenstad is de bereikbaarheid (Van Houwelingen, 2008). De binnenstad is het visitekaartje van een stad, een buitenstaander identificeert een stad vaak met het centrum. Ook voor de bewoners van de stad is de binnenstad belangrijk, het is de plek waar men vermaak, dagelijkse boodschappen en winkels vindt. Wrigley & Lamiri (2014) wezen ook nog op het belang om de binnenstad niet slechts te beschouwen als winkelgebied, maar als plaats voor sociale en culturele interactie. Het leegstandsprobleem kan niet los worden gezien van het bieden van een aantrekkelijke binnenstad, die meer te bieden heeft dan alleen winkelen. De eerste hypothese is dan ook als volgt:

Zonder een aantrekkelijke binnenstad die vermaak, belevenissen en entertainment biedt, is het niet mogelijk om het leegstandsprobleem het hoofd te bieden.

De partijen die belangen hebben in de binnensteden weten elkaar niet automatisch te vinden als het om het gezamenlijke doel van een aantrekkelijke binnenstad gaat. Het belang van een goede samenwerking is duidelijk geworden in paragraaf 2,3. Het leegstandsprobleem is bij uitstek een wicked problem zoals in hoofdstuk 2,4 onder andere beschreven door Rittel & Webber (1973) Klein (2008) en 't Verlaat (2008). Het verdient bij uitstek een aanpak die ver weg blijft van het blauwdruk model (Pressman

& Wildavsky (1973) aangezien verschillende partijen veelal verschillende percepties hebben van hetzelfde probleem.

De publieke en maatschappelijke belangen zijn enorm groot. In steden met veel leegstand en een onaantrekkelijk centrum zijn de sociale problemen omvangrijk. De veiligheid van de binnenstad staat onder druk. Tel daarbij op de goede naam van een stad, de aantrekkelijkheid van een stad bij ondernemers, maar ook bij potentiële bewoners en het is duidelijk dat de gemeente een vergaand belang heeft bij een bruisende binnenstad. De rol die de gemeente speelt bij het samenbrengen van partijen met verschillende percepties en het aanjagen van ontwikkelingen is cruciaal. De overheid in een nieuwe rol, meer faciliterend dan vroeger, minder zelf als risicovol investeerder, maar als verbindende en aanjagende schakel in netwerken van belanghebbende partijen.

De tweede hypothese is dan ook als volgt:

Zonder een aanjagende gemeente die partijen enthousiasmeert, samenbrengt en initiatief neemt komt een succesvolle transformatie van de binnenstad niet van de grond.

De samenwerking tussen partijen met belangen in de binnenstad is overal net iets anders vormgegeven. Wel wordt het meestal gedaan onder de titel centrummanagement. Naast de in de bovengenoemde twee hypothesen die ingaan op de aantrekkelijke binnenstad en de voortrekkersrol van de gemeente is een derde belangrijke pijler van dit onderzoek de manier van samenwerken, de kwaliteit van het centrummanagement en specifiek daarin de rol, de houding en de verantwoordelijkheid van vastgoedeigenaren. Onder andere Stolwijk (2012) wijst op de rol die vastgoedeigenaren spelen. Voor een succesvol centrummanagement zijn ze cruciaal, maar ze zijn vaak moeilijk te activeren en voelen de noodzaak tot samenwerken vaak niet. Dit maakt het vinden van een oplossing en het formuleren van een gemeenschappelijk doel of eindbeeld bijzonder ingewikkeld. De rol van de vastgoedeigenaren in het centrummanagement is cruciaal. In vele publicaties wordt de belangrijke rol van het vastgoed en daarmee de vastgoedeigenaren benadrukt. Uit de bestudeerde literatuur is duidelijk gebleken dat zonder actieve participatie van deze groep belanghebbenden geen sprake kan zijn van goed centrummanagement.

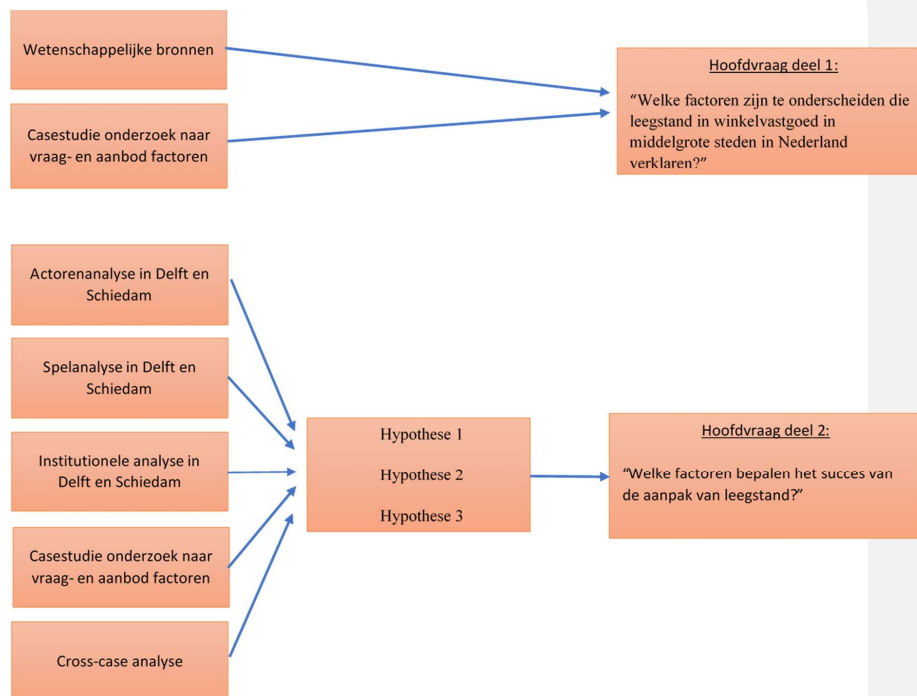
De derde en laatste hypothese is dan ook als volgt

Bij het tegengaan van leegstand is een actieve rol van vastgoedeigenaren een noodzakelijke voorwaarde.

Deze drie hypothesen zijn in hoofdstuk 4 empirisch onderzocht doormiddel van veldonderzoek aan de hand van het model van de netwerkanalyse van Klijn uit paragraaf 2.4 (Janssen – Jansen et al, 2009). Hierbij zijn zowel in Delft als Schiedam de belangrijkste spelers / belanghebbenden bevraagd op hun onderlinge samenwerking in centrummanagement. Hierbij is nadrukkelijk gevraagd naar de rol en de houding van vastgoedeigenaren en de gemeente. Daarnaast is onderzocht wat de gemeente en de partners ondernemen om de binnenstad zo aantrekkelijk mogelijk te maken.

Onderzoekmodel

De hoofdvraag van het onderzoek bestaat uit twee delen. Het eerste deel is: Welke factoren zijn te onderscheiden die leegstand in winkelvastgoed in middelgrote steden in Nederland verklaren? Het tweede deel is: Welke factoren bepalen het succes van de aanpak van leegstand? Het eerste deel van de hoofdvraag wordt vooral beantwoordt aan de hand van de in hoofdstuk 2 weergegeven studie van internationale literatuur. Het tweede deel van de hoofdvraag wordt vooral beantwoordt doormiddel van de actorenanalyse, spelanalyse en institutionele analyse als onderdeel van het model van de netwerkanalyse van Klijn (Janssen – Jansen et al, 2009). Doormiddel van de drie hypothesen is dit deel van het onderzoek ingekaderd. Schematisch ziet het onderzoekmodel er als volgt uit:



Hoofdstuk 3 Het onderzoek

3.1 Inleiding

De centrale vraag in dit onderzoek is:

Welke factoren zijn te onderscheiden die leegstand in winkelvastgoed in middelgrote steden in Nederland verklaren en welke factoren bepalen het succes van de aanpak van leegstand?

De deelvragen om tot beantwoording van de centrale vraag te komen zijn als volgt:

Welke (internationale) factoren / oorzaken van winkelleegstand kunnen worden geïdentificeerd uit wetenschappelijk onderzoek?

Welke factoren zijn het meest relevant in middelgrote steden?

Op welke wijze werken partijen in Schiedam en Delft samen en is deze samenwerking effectief en doelmatig?

Wat zijn de belangrijkste verschillen in aanpak, waardoor in Delft een succesvolle transformatie op gang is gebracht en dit in Schiedam (nog) niet gelukt is?

Om de centrale vraag en de deelvragen te kunnen beantwoorden zijn een drietal hypothesen geformuleerd. Om de stand van zaken in een tweetal Nederlandse middelgrote steden te kunnen onderzoeken en de hypothesen te kunnen toetsten is het vervolg van dit onderzoek een combinatie van bureau onderzoek en case studies.

3.2 Methode van onderzoek

Het empirische gedeelte van het onderzoek bestaat uit een tweetal casestudies en een cross-case analyse. Op basis van de uitkomsten worden de hypothesen besproken en deelvragen en onderzoeksvraag beantwoordt. De methode van casestudie is een veelgebruikte methode, voor onderzoeken waarbij de hoe en de waarom vraag centraal staat, als de onderzoeker niet een gecontroleerde omgeving kan creëren en als het onderwerp van studie een actueel hedendaags fenomeen is (Yin, 2003). In het geval van winkelleegstand in middelgrote steden is in paragraaf 2.4 vastgesteld dat het hier om een zeer complex probleem gaat. Daarnaast is in paragraaf 1.1 besproken wat de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek is. De omgeving waarin de leegstand wordt bestreden is niet te controleren door de onderzoeker. Dit onderzoek heeft als doel om een hoe en waarom vraag te beantwoorden, hierdoor, maar ook vanwege de eerder genoemde aspecten is de methode van casestudies geschikt voor dit onderzoek (Yin, 2003).

Yin (2003) stelt dat goed casestudie onderzoek aan een aantal voorwaarden moet voldoen. Deze voorwaarden zijn:

- Interne validiteit: Dit is gewaarborgd doordat de casestudies helder en eenduidig zijn uitgevoerd conform de in paragraaf 2.4 uitgewerkte methode van de netwerkanalyse. Hierbij zijn de vraag- en aanbodfactoren doormiddel van de actorenanalyse, spelanalyse en institutionele analyse getoetst voor de lokale

context van de twee steden. Voor beide cases zijn in beide steden dezelfde (type) actoren geïnterviewd en zijn dezelfde type bronnen geraadpleegd.

- Constructvaliditeit: Voor de twee cases in dit onderzoek is gebruik gemaakt van een viertal bronnen die Yin (2003) schetst:
 - Archieven, te weten bestuurlijke archieven van de gemeentes waarbij visies, besluitvormingsprocessen, etc in kaart zijn gebracht.
 - Andere soorten documenten, bureau onderzoek, etc.
 - Interviews.
 - Observaties.
- Externe validiteit: De twee casestudies zijn exact hetzelfde uitgevoerd en vormen de basis voor een cross case analyse. Door informatie te confirmeren bij zo veel mogelijk bronnen en het gebruiken van zoveel mogelijk verschillende bronnen is de externe validiteit zoveel mogelijk gewaarborgd.
- Betrouwbaarheid: Voor alle interviews zijn vooraf vragenlijsten gemaakt, ook zijn alle geraadpleegde bronnen gedocumenteerd.

De focus van de casestudies ligt op de elementen die in hoofdstuk 2 naar voren zijn gebracht en uiteindelijk in de vorm van deelvragen en hypothesen de kern van het onderzoek zijn gaan vormen. In de casestudies is onder andere onderzocht hoe in Delft en Schiedam zaken als samenwerking en innovatief vermogen wel of niet hebben geleid tot een succesvolle aanpak van de leegstandproblematiek. Ook is de rol van de gemeente en die van vastgoedeigenaren uitvoerig onderzocht.

Door de twee steden meermaals te bezoeken en daarbij vooral te observeren, en korte gesprekken te voeren met bezoekers en enkele ondernemers, is een goed eerste beeld ontstaan van de problematiek, de samenwerking tussen partijen, de rol van de gemeente, van vastgoedeigenaren, etc. Als laatste stap in de case studies is doormiddel van interviews met cruciale actoren zeer specifiek en diepgaand op de materie ingegaan. Actoren zijn bevraagd op hun eigen rol, de strategieën en percepties als het om andere actoren gaat en de onderlinge samenwerking. Voor beide steden zijn interviews afgenomen met:

- binnenstadmanager (gemeente)
- centrummanager
- vastgoedeigenaren
- extern ingehuurde acquisiteurs en adviesbureaus

Van de interviews, die een semigestructureerd karakter hadden zijn na afloop uitgeschreven verslagen gemaakt. In bijlage 2 is een overzicht gegeven van de gehouden interviews en bezoeken.

3.3 Onderbouwing van de gekozen cases

De twee cases zijn de binnensteden van Delft en Schiedam. Om tot deze twee cases te komen heeft een selectie plaatsgevonden. De „unit of analysis“ (Yin, 2003) is de leegstand in deze twee middelgrote en de aanpak van deze leegstand door de geïdentificeerde belanghebbende actoren. In het bijzonder is aandacht voor de rol van vastgoedeigenaren en gemeente. Bij de keuze voor de juiste cases zijn een aantal factoren van belang geweest.

Er moet sprake zijn (geweest) van een acuut leegstandprobleem

Tot een aantal jaar geleden kampen zowel Delft als Schiedam met een acuut probleem in haar binnensteden. In beide steden was sprake van een (te groot) percentage aan leegstaand winkelvastgoed. Inmiddels is de situatie in beide steden zeer verschillend. Waar in Schiedam het probleem zich heeft voortgezet en zelfs verergerd, is in Delft de afgelopen jaren een slag geslagen en is een groot deel van de leegstand opgeheven. Inmiddels is in Delft weer sprake van een normale situatie, met een leegstand in de binnenstad van rond de 3 procent.

Er moet toegang zijn tot het netwerk van samenwerkende partijen in de stad

Om een case goed te kunnen bestuderen is het belangrijk om toegang te verkrijgen tot de belangrijkste actoren. Via mijn contacten die ik voor mijn werk heb met de gemeente Schiedam kan ik voor die stad gemakkelijk toegang krijgen tot dit netwerk. Ook in Delft zijn er bij gemeente en adviesbureaus mensen actief waar ik zelf mee heb samengewerkt. Daarnaast liggen beide steden dicht bij mijn woonplaats Rotterdam en is heen en weer reizen voor interviews, locatiebezoek, etc. geen opgave.

Steden moeten middelgroot van formaat zijn (tussen 50.000 en 100.000 inwoners)

De bevolking van Delft is gedurende de laatste jaren toegenomen van 96.101 in 2000 naar 101.044 in 2015 (www.delft.nl). Pas sinds 2 jaar heeft Delft de grens van 100.000 inwoners heel voorzichtig doorbroken. Schiedam telt in 2015 76.858 inwoners. Beide steden passen dus in de categorie middelgrote stad. Hoewel Schiedam iets minder groot is dan Delft zijn beide steden qua bevolkingsomvang goed vergelijkbaar.

Er moet voldoende informatie beschikbaar zijn

Bij het selecteren van een tweetal cases voor middelgrote steden in Nederland is de keuze enorm groot. Naast het al eerder genoemde aspect van toegang tot het netwerk is ook van belang dat overige informatie beschikbaar is. Voor zowel Delft als Schiedam geldt dat digitaal veel data beschikbaar is. Daarnaast is er in deze steden de mogelijkheid om via persoonlijke contacten veel geschreven en ongeschreven informatie te verkrijgen. De leegstand problematiek in zowel Delft als Schiedam is goed gedocumenteerd.

Steden moeten uit vergelijkbare regio's komen

Vergelijken tussen een stad in de Randstad en een Stad in Groningen lijkt niet voor de hand te liggen. Om goed te kunnen vergelijken en conclusies te kunnen trekken is het belangrijk dat steden in vergelijkbare regio's liggen. Delft en Schiedam maken beide deel uit van de metropoolregio Den Haag – Rotterdam. Beide steden vallen in de invloedssfeer van de grote burens Rotterdam en Den Haag.

Hoofdstuk 4 Casestudies Schiedam en Delft

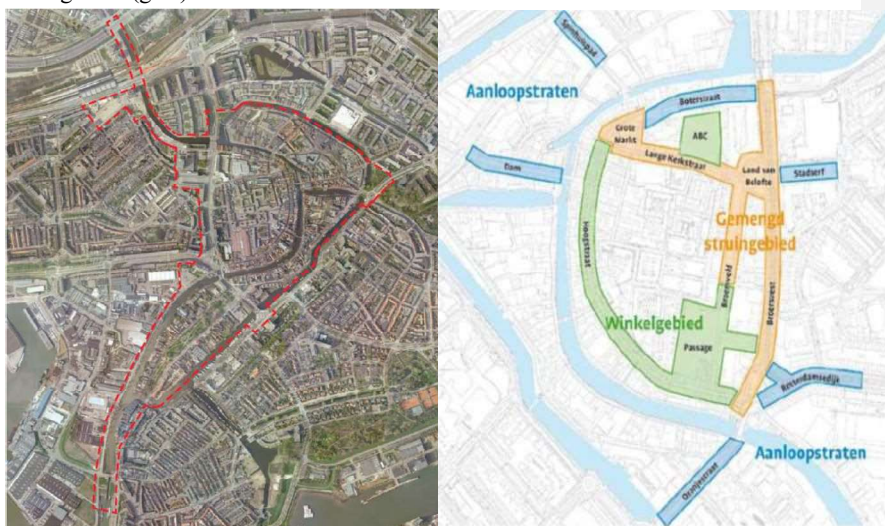
4.1 Inleiding

De twee steden die de basis vormen van het empirische deel van dit onderzoek bevinden zich in een regionaal urbaan netwerk van steden van verschillende grootte. Er is een hiërarchische relatie tussen de steden en er is sprake van onderlinge samenwerking (metropollregio, stadsregio, etc.). Voor beide steden geldt dat op relatief korte reisafstand een grote stad dichtbij gelegen is (Rotterdam), voor Delft komt daar zelfs Den Haag bij. De bereikbaarheid van beide steden is goed, dit geldt ook voor de bereikbaarheid van Rotterdam en Den Haag vanuit beide steden.

Om van beide cases een goed beeld te krijgen is het leegstand probleem gezien als een klassiek wicked problem. Conform de in hoofdstuk 2 gepresenteerde theorieën van onder andere Klijn en Koppejan (2004), Janssen – Jansen et al (2009) en Klijn (2008) is een netwerkanalyse uitgevoerd. In paragraaf 4.2 komt allereerst Schiedam aan bod, in paragraaf 4.3 Delft. In paragraaf 4.4 worden beide cases met elkaar vergeleken. Per case komen eerst wat algemene kenmerken van de stad en de binnenstad aan bod. Ook wordt een verklaring gegeven voor de huidige stand van de leegstand. Daarna komen stap voor stap de elementen uit de netwerkanalyse aan bod, de actorenanalyse, spelanalyse en institutionele analyse en de daarbij te doorlopen stappen / vragen.

4.2 Schiedam

Schiedam heeft in potentie een mooie, historische oude binnenstad. De twee onderstaande illustraties geven een satellietbeeld van de Schiedamse binnenstad en een weergave van de detailhandelsgebieden in de binnenstad. Deze zijn onderverdeeld naar winkelgebied (groen), aanloopstraten (blauw) en zogenaamd gemengd struingebied (geel).



Bron: Rekenkamercommissie Schiedam – Vlaardingen, 2014

Het collegeprogramma van Schiedam voor deze periode is getiteld: “*Kompas 2014 – 2018, Samen Schiedam Innoveren*”. De titel sluit goed aan bij de thematiek van dit onderzoek. De absolute noodzaak om te innoveren in Schiedam, is bij een bezoek aan de stad voor iedereen te zien. Dat leegstand en een aantrekkelijke binnenstad ook in de Schiedamse politiek actuele thema's zijn blijkt wel uit onderstaande tabel uit het collegeprogramma dat de ambities, doelstellingen en inspanningen voor de binnenstad samenvat.

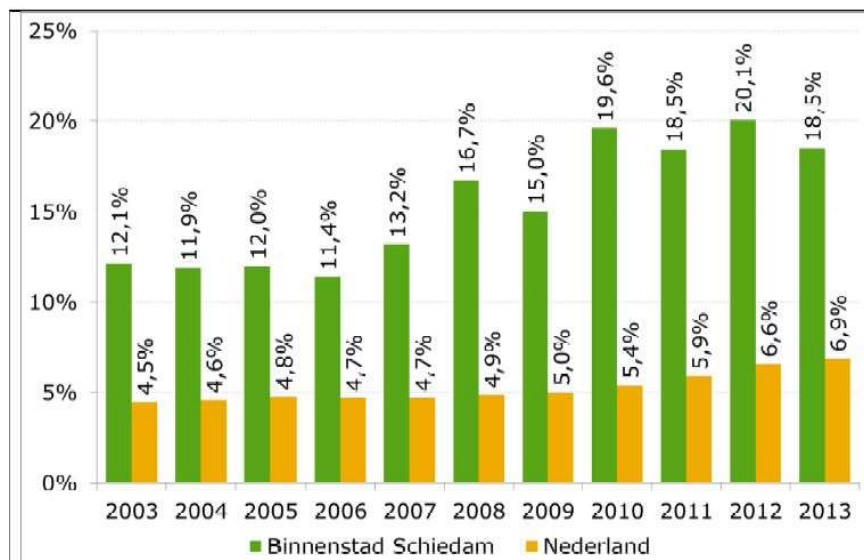
Ambitie	Doelstelling	Inspanning
Het realiseren van een bruisende, levendige binnenstad	Vitalere binnenstad en een sterker imago van de stad Kansen benutten om de levendigheid in het winkelgebied te versterken Versterken winkelbezetting	Ontwikkelingsvisie Binnenstad uitwerken en voortzetten Relevante partijen krijgen meer ruimte tot handelen Sturen op beeldkwaliteit van de Hoogstraat, inclusief aandacht etalages leegstaande panden Voortzetten Werk aan de Winkel Aanpak Lange Haven Het stimuleren van restauratie en onderhoud aan monumenten door continuïteit laagrentende leningen Schiedams Restauratiefonds en samenwerking Stimuleren van evenementen
	Versterken economie Binnenstad	Voortzetten Centrummanagement en bestrijding leegstand

Bron: gemeente Schiedam, 2014

In 2014 is een onderzoek gepubliceerd van de rekenkamercommissie Schiedam – Vlaardingen dat ingaat op de leegstandsproblematiek. Het onderzoek is getiteld “Schiedam aan de top” en verhandeld over de leegstandsproblematiek in de Schiedamse binnenstad, in het bijzonder de rol van de gemeente in het onderkennen van het probleem en de gekozen aanpak. In het onderzoek is een interessant overzicht van de ontwikkeling van de problematiek geschetst. Al in 1947 verschijnen rapporten waarin de geringe omvang van de Schiedamse detailhandelssector wordt opgemerkt, de nabijheid van Rotterdam wordt hiervoor als verklaring gegeven. Verder komen onderzoeken uit 1947, 1965, 1969 aan bod waarin enkele structuurproblemen in de Schiedamse binnenstad aan de orde komen, zo is er een gespreid en niet aaneengesloten aanbod en zijn looplijnen te lang. Gesprekken met grootwinkelbedrijven en andere gezaghebbende organisaties in de jaren 80 (toen er ook al een leegstandsprobleem werd geconstateerd) leiden in 1991 tot een nota “kansen benutten, de tijd is er rijp voor” en de ontwikkeling van het ABC complex in 1992 en de Nieuwe Passage in 1995 (Rekenkamercommissie Schiedam – Vlaardingen, 2014)

De leegstand nam in die periode alleen maar toe, van 28 panden in 1992, naar 48 panden in 1996, tweemaal zo hoog als het landelijk gemiddelde op dat moment. Bureau Seinpost concludeerde in 2000 al dat met de toevoeging van het ABC complex en de Nieuwe Passage, het totale winkelopervlakte van de Schiedamse

binnenstad wellicht te groot was geworden voor haar verzorgingsgebied. In 2003 werd de Hoogstraat al aangemerkt als het grootste “probleemkind”. In 2003 is de leegstand al drie maal zo hoog als gemiddeld in Nederland, in de periode daarna wordt het niet veel beter, zoals blijkt uit onderstaande tabel uit het onderzoek van de rekenkamercommissie.



Bron: Rekenkamercommissie Schiedam – Vlaardingen, 2014

De leegstand wordt vanaf 2003 door de rekenkamercommissie als problematisch getypeerd. Te zien valt dat de leegstand sindsdien wel fluctueert, maar consequent hoog is (Rekenkamercommissie Schiedam – Vlaardingen, 2014).

Het onderzoek van de rekenkamer Schiedam – Vlaardingen (2014) heeft de geschiedenis van de leegstand in Schiedam goed in beeld gebracht. Het onderzoek geeft ook een aantal verklaringen waarom dit probleem zich al zo'n lange tijd manifesteert in de stad. Het percentage fluctueert de afgelopen jaren maar de cijfers laten een consequent beeld zien van meer dan 15 procent. Op dit moment ligt het officiële percentage op ruim 18 procent. Het beeld dat ontstaat tijdens de in het kader van dit onderzoek afgelegde projectbezoeken, is dat deze cijfers de situatie zelfs nog wat te rooskleurig weergeven. Vooral de Hoogstraat geeft een verlaten indruk. Op een aantal positieve uitzonderingen na bruist het er niet bepaald, een beeld dat bevestigd wordt in de interviews die zijn gehouden met de verschillende professionals in Schiedam

selectie van winkelgevels in de Hoogstraat



Foto's Bart van Wijk 11-08-2015

4.2.1 Belangrijkste oorzaken van de leegstand

De rekenkamercommissie Schiedam – Vlaardingen (2014) stipt een aantal belangrijke oorzaken aan die volgens hen de leegstand in Schiedam, vooral de laatste jaren zouden verklaren. De commissie heeft het onderzoek vooral gericht op de wijze waarop de gemeente Schiedam het leegstandsprobleem heeft benaderd en geprobeerd heeft het probleem het hoofd te bieden.

Regionale Concurrentie

De binnenstad van Schiedam ligt op zeer geringe afstand van Rotterdam. De rekenkamercommissie noemt het alsmaar uitdijende winkelaanbod van Rotterdam als een van de grotere oorzaken van de leegstand in Schiedam. Schiedam maakt onderdeel uit van het metronetwerk van Rotterdam, ook met de tram kan zonder over te hoeven stappen Rotterdam vanuit Schiedam bereikt worden. Schiedammers die een dagje willen winkelen hebben zeer dichtbij daarmee de optie om dit in Rotterdam te doen. Ook Den Haag, Zoetermeer, Vlaardingen en de vele detailhandelsopties die zich meer op snelweglocaties bevinden zijn niet ver weg. In alle in Schiedam gehouden interviews, bevestigen de geïnterviewde betrokkenen deze conclusie van de rekenkamer en wijzen naar de, zeker de laatste jaren, zeer succesvolle buurgemeente als belangrijke oorzaak.

De “usual suspects”

Net als in veel steden kan een deel van de leegstand verklaard worden uit de opkomst van online winkelen. Ook de steeds maar grote mogelijkheden die het internet biedt, de almaar veranderende wensen en behoeften van consumenten en de onmacht bij bestaande detailhandelsformules om hier op een goede manier op in te springen. Daarnaast speelt ook in Schiedam het fenomeen van de economische crisis en de teruglopende koopkracht van veel consumenten. Ook hierdoor hebben winkeliers het moeilijk gehad. De geïnterviewde professionals wijzen op het geringe aantal gezinnen en mensen met een modaal inkomen of hoger in de Schiedams, en zeker ook in de binnenstad. Het aspect vergrijzing komt veel minder terug in de interviews. Sterker, een geïnterviewde externe professional wijst op de positieve rol van ouderen in Schiedam. In Schiedam is geen grote hoeveelheid moderne winkelconcepten. De oudere met een uit folder geknipte korting bon kan in Schiedam nog bij veel winkels terecht. Ouderen zijn voor de nog relatief ouderwetse winkelformules in Schiedam juist een belangrijke bron van inkomsten zo stelt hij. Het gemiddeld besteedbaar inkomen is ook relatief laag in het hele verzorgingsgebied van de binnenstad. Ook de rekenkamercommissie noemt deze fenomenen als belangrijke oorzaken van de leegstand. Hiernaast wijst zij aan de aanbodzijde nog op factoren als functievervlechting, brancheervaging en schaalvergroting.

De rol van de gemeente

In het rapport van de rekenkamercommissie (2014) wordt uitgebreid ingegaan op de rol van de gemeente Schiedam, niet alleen van de laatste jaren, maar gedurende

tientallen jaren. De conclusies in het rapport zijn niet voor tweeërlei uitleg vatbaar. In hoofdlijnen komen ze op het volgende neer:

- Schiedam kent al vanaf de jaren '60 structurele problemen als het om het winkelaanbod gaat. Zo zou er al toen sprake zijn geweest van een te gefragmenteerd aanbod. Plannen om dit te verbeteren zijn om diverse redenen slechts ten dele uitgevoerd, hierdoor heeft Schiedam verdere achterstand opgelopen op concurrerende steden en gebieden.
- Toegevoegde winkelgebieden in de jaren '90 hebben aanvankelijk geholpen, maar lijken achteraf bezien toch niet de oplossing te zijn geweest. De structuurproblemen zijn er niet door verdwenen en concurrerende winkelgebieden zijn ook verder ontwikkeld.
- De gemeente heeft te laat erkend dat er een problematische situatie was ontstaan met winkelleegstand. In de jaren '90 was er nog geen actief beleid om leegstand tegen te gaan. Pas in 2009 bij de vaststelling van de stadsvisie Schiedam 2030 is er voor het eerst echt aandacht voor. Dit is verder uitgewerkt in de ontwikkelingsvisie voor de binnenstad in 2012.

Gefragmenteerde groep vastgoedeigenaren

Er is een groot verschil tussen lokale vastgoedeigenaren, winkeliers die eigenaar zijn van hun pand aan de ene kant en de grote institutionele beleggers en grote vastgoedportefeuilles aan de andere kant. In interviews met de binnenstadmanager en de centrummanager wordt bevestigd dat het grootste deel van de vastgoedeigenaren niet te bewegen is tot structurele samenwerking. Zolang de eigenaar de pijn van de leegstand niet voelt is er geen urgentie om samen met andere partijen er iets aan te doen. Soms kan het belastingtechnisch zelfs interessanter zijn om leegstand te laten bestaan dan om te investeren en een pand te vullen met nieuwe functies.

Overaanbod

In het rapport van de rekenkamercommissie (2014) wordt geconcludeerd dat bij analyses en visies in het verleden vaak gedacht werd dat er te weinig aanbod was in Schiedam en dat het aanwezige aanbod te gefragmenteerd over een te groot gebied verspreid was. Ingrepen in het winkelaanbod hebben vooral tot strategische toevoegingen geleid. Vooral de situatie in de Hoogstraat heeft inmiddels bij betrokkenen (in ieder geval de gemeente) het besef doen doordringen dat er eigenlijk juist sprake is van een te grote hoeveelheid aan winkelvastgoed.

4.2.2 Belangrijkste actoren in Schiedam

Schiedam is een stad die meer te bieden heeft dan alleen detailhandel. In de binnenstad zijn veel organisaties actief met elk een eigen agenda en eigen belangen. Wat opvallend is in Schiedam en wat ook naar voren komt in de visie op de binnenstad is dat de woonfunctie versterking behoeft. De gemeente beseft dat ook Schiedam het in de binnenstad vooral van haar eigen bevolking moet hebben. Er is veel aandacht voor het verhogen van het aantal woningen voor tweeverdieners en gezinnen, voor consumenten die iets te besteden hebben. Door de hele stad, maar ook

zeker in de binnenstad worden projecten ontwikkeld om de woonfunctie specifiek voor deze doelgroep te versterken.

De gemeente is uiteraard zelf een van de belangrijke actoren in de binnenstad. Er is een programmamanager binnenstad die veel contacten onderhoudt met de belangrijkste actoren in de binnenstad. De gemeente staat in contact met de volgende actoren in de binnenstad:

- Vastgoedeigenaren
- Stichting centrummanagement / centrummanager (ondernemers en winkeliers)
- Culturele organisaties
- Bewoners
- Makelaars

De stichting Centrummanagement bestaat uit een dagelijks bestuur, een algemeen bestuur en adviseurs. In het dagelijks- en algemeen bestuur zitten ondernemers uit verschillende straten en delen van de binnenstad. Onder de adviseurs bevinden zich personen en organisaties uit verschillende sectoren als de gemeente, cultuur, vastgoed, VVV, etc.

4.2.3 Percepties van actoren

Hoe kijken partijen in Schiedam aan tegen het probleem van leegstand en de opgave die steden hebben om een aantrekkelijke binnenstad te creëren? De gemeente Schiedam heeft bij de totstandkoming van de ontwikkelingsvisie voor de binnenstad uit 2012 gekozen voor een aanpak waarbij onder andere de lokale stakeholders in de binnenstad zijn betrokken. De visie draait om het aantrekkelijker maken van de binnenstad die volgens de opstellers van de visie veel potentieel heeft. De gemeente en centrummanager onderschrijven deze stelling in de gehouden interviews. De historische setting, goede cultuursector, goede bereikbaarheid en interessante geschiedenis, de gemeente stelt echter dat al deze pluspunten nu te weinig worden beleefd en nog teveel onontdekt zijn. Het belangrijkste doel van de visie is dan ook om het aantal mensen dat in de binnenstad verblijft te vergroten, doormiddel van het optuigen van bijzondere woongebieden en een passend winkelaanbod dat zich meer richt op speciaalzaken.

In het uitvoeringsprogramma van de gemeente voor de periode 2015 – 2018 is de visie uitgewerkt in meer concrete doelstellingen en projecten. Voor wat betreft de leegstandsreductie worden een aantal maatregelen genoemd.

ONTWIKKELINGEN ALGEMEEN/ ECONOMISCH

14 OPGAVEN

Projecten/ ontwikkelingen:

- Aanpak winkelleegstand in binnenstad --> Programma 'Ruimte voor ondernemen'
- Invoeren leegstandsverordening
- Communicatie
- Inhuur Centrummanager
- Evaluatie reclameheffing voor ondernemers/ onderzoek naar mogelijkheden voor bijdrage door vastgoedeigenaren.
- Pilot verplaatsing en transformatie
- Herorientatie Schiedams Restauratie Fonds
- Professionalisering Stadsherstel
- Gratis WIFI in de binnenstad
- Financiële ruimte voor initiatieven uit markt/ ondernemers/ particulieren

Bron: gemeente Schiedam, 2014

De gemeente Schiedam staat op het punt om meer concreet invulling te geven aan een nieuwe rol die zij zichzelf toedicht. Het besef is doorgedrongen dat om de leegstand in de binnenstad echt te lijf te gaan, de rol als gemeente groot is, dat je echt moet investeren, verantwoordelijkheid nemen en zorgen dat de binnenstad weer een leuke en gezellige stad wordt waar het prettig wonen, ondernemen, winkelen en verblijven is. Dit lees je terug in de visie en uitvoeringsprogramma, maar wordt ook uitgedragen door de betrokken actoren in de binnenstad tijdens de interviews.

Vastgoedeigenaren in Schiedam zijn wat betreft hun perceptie niet makkelijk over één kam te scheren, hierbij speelt ook mee dat er enorm veel verschillende eigenaren zijn. Bijna al het eigendom in de binnenstad is in particulier bezit en het is heel erg versnipperd. Een aantal van de geïnterviewde belanghebbenden geeft aan dat er naast enkele welwillende lokale eigenaren, toch vooral veel eigenaren zijn die hun vastgoed van veraf beheren, of waarbij het vastgoed deel uitmaakt van een grotere beleggingsportefeuille. Een aantal van de lokale eigenaren doet actief mee met activiteiten in de binnenstad en heeft een bepaalde mate van toewijding. Zo zijn er enkele eigenaren betrokken bij de stichting centrummanagement. De grote institutionele partijen gaan slechts mondjesmaat in op initiatieven van de gemeente om hen aan tafel te krijgen. Uit gesprekken met de gemeente blijkt dat deze groep moeilijk aan tafel te krijgen is. Er is geen eigenarenplatform, of belangenorganisatie van de eigenaren samen. Het lijkt erop dat de eigenaren vooral bezig zijn met hun eigen bezit en het vullen daarvan. Gesprekken met eigenaren en andere partijen bevestigen dit beeld. Uitzonderingen daargelaten is de perceptie van het leegstandsprobleem onder Schiedamse eigenaren vooral een perceptie op de eigen leegstand.

Daarnaast speelt bij veel van deze eigenaren de benarde financiële situatie waarin zij soms in zijn beland. Goede nieuwe winkelconcepten kunnen soms niet gevestigd

worden in een pand omdat de eigenaar niet in staat is een aanpassing in de huur te doen. Dit zou namelijk een afwaardering van het pand betekenen en een betaling aan de bank tot gevolg hebben. De reden hiervoor is dat wanneer de eigenaar van een pand de huur verlaagd, de bank het pand opnieuw zal taxeren. Aangezien het pand minder huur opbrengt is het in feite minder waard. De bank zal de hoogte van de lening / hypotheek aanpassen en van de eigenaar verlangen dat hij met eigen middelen het verschil terugbetaalt. In het geval van een pand dat al onder water staat en dat ook nog eens lange tijd niet is verhuurd, is de eigenaar hier vaak niet toe in staat. In dit soort gevallen kiezen eigenaren gedwongen vaak voor leegstand in plaats van vulling van het pand maar tegen een lagere huur. De reden is dat het gevraagde huurbedrag nog hetzelfde is als toen de eigenaar de hypotheek heeft aangevraagd, de bank zal de waarde van het pand niet naar beneden bij stellen en de eigenaar hoeft niet een deel van de lening terug te betalen. De rol van de centrummanager wordt bemoeilijkt door dit soort situaties.

Ondernemers in de Schiedamse binnenstad vormen op het eerste gezicht niet een hele hechte groep. Opvallend is dat er veel verschillende winkeliersverenigingen zijn, iedere straat en complex heeft zijn eigen vereniging. Nadere inspectie en gesprekken met vooral de centrummanager geeft echter een ander beeld. Ondernemers en winkeliersverenigingen hebben zich verenigd in de stichting centrummanagement. Dit is een overkoepelend orgaan dat de belangen van alle ondernemers in de binnenstad behartigt. De stichting wordt gefinancierd door het ondernemersfonds Schiedam – Vlaardingen en door reclamebelasting. Iedere ondernemer betaalt een euro per dag om reclame aan zijn gevel te hangen, deze euro's worden ter beschikking gesteld aan de stichting. De stichting heeft een centrummanager aangesteld, sinds drie jaar is dit Phons Ockerse, een lokale ondernemer met binding en voeling met de (binnen)stad. De taken / activiteiten van de centrummanager zijn onder andere het versterken van het ondernemersklimaat, het mede organiseren van evenementen, de marktcommissie om de markt te verbeteren. Ook is hij de link voor de gemeente bij herinrichtingen van buitenruimte. Hij is de spin in het web tussen ondernemers, horeca, bewoners en gemeente bij zo'n beetje alles dat in het centrum gebeurt of wordt georganiseerd.

Bewoners van de binnenstad zijn verenigd in de Bewonersvereniging Schiedam Centrum (BVSC). Uit de interactieve sessies die de gemeente heeft gehouden om tot een visie voor de binnenstad te komen kwam naar voren dat de bewoners vooral snelheid willen. Bewoners zien het leegstandsprobleem als iets dat vooral door de gemeente zal moeten worden opgelost. Bewoners willen een aantrekkelijke binnenstad die makkelijk bereikbaar is en waar iets te beleven valt. De bewoners zijn geen vast onderdeel van de stichting centrummanagement, maar de centrummanager en de bewoners stemmen regelmatig af over activiteiten en delen informatie.

4.2.4 Actorposities en afhankelijkheden

Om het functioneren van een netwerk goed te kunnen bepalen is het van belang om te kijken naar de posities die actoren innemen ten aanzien van het probleem (leegstand en een aantrekkelijke binnenstad) en hoe afhankelijk actoren van elkaar zijn. Welke

middelen hebben actoren, hoe belangrijk (onvervangbaar) zijn die middelen en welke actoren zijn door hun middelen cruciaal.

De gemeente Schiedam beschikt net als iedere andere gemeente als enige van de actoren in de binnenstad over de politieke en bestuurlijke middelen. Deze middelen worden ingezet om verbeteringen in de buitenruimte en onderhoud van diezelfde buitenruimte te bekostigen. Ook zet de gemeente middelen in om doormiddel van programma's en projecten de leegstand tegen te gaan. Deze middelen en projecten staan in het uitvoeringsprogramma (zie afbeelding in hoofdstuk 5.2.3).

De middelen van de gemeente zijn redelijkerwijs niet bij een ander partij dan de gemeente te beleggen, hierdoor heeft de gemeente Schiedam een unieke, cruciale positie. Alle partijen in de binnenstad zijn afhankelijk van de gemeente als het gaat om wetgeving, bestemmingsplan, buitenruimte, vergunningen, beleid, etc. Wel doet zich de situatie voor dat in Schiedam de verbindende rol, de faciliterende, aanjagende rol die de gemeente zou kunnen spelen, voor een groot deel genomen wordt door de stichting centrummanagement. De gemeente kan het probleem ook niet in haar eentje oplossen, daar zijn alle geïnterviewde personen het over eens. De gemeente mist daarvoor enkele andere cruciale middelen.

De vastgoedeigenaren bezitten het vastgoed, zij zijn de partij die winkeliers en ondernemers een plek geven in de binnenstad. Vrijwel al het vastgoed in Schiedam is in private handen. De gemeente bezit ook geen uit te geven gronden meer. Voor het realiseren van haar beleidsdoelstellingen is de gemeente afhankelijk van private partijen. De vastgoedeigenaren zijn voor het probleem van een aantrekkelijke binnenstad cruciaal. Zij bepalen de huurprijs van hun panden en bepalen aan wie ze hun pand verhuren. Deze positie maakt de vastgoedeigenaren tot een cruciale partij in de binnenstad.

De doelstelling van de gemeente om meer bewoners in de binnenstad te krijgen kan zij ook niet alleen bewerkstelligen. Hiervoor zijn zij ook afhankelijk van dezelfde pandeigenaren of van private ontwikkelaars die interessante woonconcepten maken in de binnenstad.

Winkeliers, horecaondernemers en andere partijen met een bedrijf, instelling of evenement in de binnenstad maken samen de sfeer in het centrum. Zij beschikken over creativiteit, ondernemerschap en de drive om zichzelf en daarmee de totale binnenstad te verbeteren. Zij beschikken daarnaast (al dan niet via banken) over financiële middelen. De bestaande (en potentiële nieuwe) ondernemers nemen ook weer een cruciale positie in. De gemeente kan doormiddel van goed beleid en samenwerking met vastgoedeigenaren veel stimuleren. Ook de vastgoedeigenaar kan alles doen om Schiedam en het vastgoed aantrekkelijk te maken. Maar als goede ondernemers met leuke concepten zich niet willen vestigen, dan ontstaat er nooit een bruisend centrum. Hiermee is ook de ondernemer / winkelier onmisbaar en onvervangbaar. In het verlengde geldt hetzelfde voor bewoners. Zowel de huidige als de eventuele toekomstige bewoners zitten in een vergelijkbare positie. Zij hebben uiteindelijk de beslismacht of ze zich in het gebied willen vestigen.

Vertegenwoordigers van alle ondernemersverenigingen (die zijn vaak per straat georganiseerd) hebben zich verenigd in de stichting centrummanagement. Deze stichting, met als belangrijkste middel de centrummanager, stelt zich op als voorvechter van een integrale aanpak. Dit is een belangrijk middel en een groot goed. De stichting beschikt hiermee echter niet over middelen die onvervangbaar zijn. Op dit moment is de stichting cruciaal, maar de rol die men speelt zou in theorie ook door vastgoedeigenaren of voor een deel door de gemeente opgepakt kunnen worden. Mochten de vastgoedeigenaren besluiten zich te verenigen en gezamenlijk onderdeel te worden van de stichting, dan zouden de middelen van de stichting radicaal vergroot worden en de rol van de stichting en de ondernemers / eigenaren nog crucialer zijn.

Concluderend kan gesteld worden dat gemeente, vastgoedeigenaren, ondernemers en bewoners allemaal een cruciale rol spelen en allemaal over middelen beschikken die onvervangbaar zijn en ook nog eens onmisbaar om het probleem op te lossen. Partijen zijn allemaal afhankelijk van elkaar om hun eigen doelen na te streven en al helemaal om het gezamenlijke probleem te lijf te gaan. De casus Schiedam laat zien hoezeer partijen elkaar nodig hebben. Vastgoedeigenaren en de centrummanager verklaren in interviews, dat tot een paar jaar geleden, partijen elkaar amper wisten te vinden en er geen sprake was van samenwerking. Onder impuls van de gemeente die een andere positie inneemt en de stichting centrummanagement, dat de samenwerking opzoekt is het probleem beter in beeld en wordt er een begin gemaakt met een langdurige, integrale visie en aanpak. Het voor een groot deel afzijdig blijven van de vastgoedeigenaren laat zien dat hun rol cruciaal is en hun middelen onvervangbaar.

4.2.5 Relevante arena's

Er zijn een aantal arena's te benoemen waar de belangrijkste beslissingen worden genomen over het project / het probleem. Met het project / het probleem wordt in dit deel van het onderzoek bedoeld de inspanningen om leegstand weg te werken en het aantrekkelijker maken van de binnenstad.

Het College van Burgemeester en Wethouders en de gemeenteraad

Het Schiedamse college en gemeenteraad bepalen het beleid van Schiedam op het gebied van economie, ruimtelijke ontwikkeling, etc. De gemeenteraad heeft onlangs een visie op de lange termijn voor de binnenstad vastgesteld. Leegstand en de binnenstad zijn thema's die prominent op de agenda staan bij het Schiedamse stadsbestuur. Bij de totstandkoming van de visie heeft het stadsbestuur gebroken met de volgens partijen eerdere mores en is bewust de samenwerking en interactie met andere partijen opgezocht. De stichting centrummanagement en de lokale bevolking zijn actief betrokken geweest bij de totstandkoming van de visie.

Stichting Centrummanagement

De stichting Centrummanagement richt zich op ondernemers in de brede zin van het woord. Het gaat daarbij om evenementen, ondernemersklimaat, reclame en promotie. Hier vinden ondernemers en gemeente elkaar. Bij evenementen, wegopbrekingen, etc. is de centrummanager de link tussen gemeente en de ondernemers. In het bestuur van

de centrummanagementorganisatie zitten winkeliers uit de belangrijke winkelstraten en winkeliersverenigingen van de Schiedamse binnenstad. Er is geen winkeliersvereniging die de belangen van alle winkeliers in de binnenstad behartigd. Het bestuur van de stichting vergaderd elke 6 weken.

Vastgoedoverleg

De vastgoedeigenaren en de gemeente treffen elkaar in een vastgoedoverleg. Hierin zijn meerdere ambtenaren van de gemeente vertegenwoordigd, de centrummanager en enkele lokale vastgoedeigenaren. De vastgoedeigenaren hebben zich verder niet verenigd in een eigenarenplatform. Het blijkt lastig om de vele institutionele beleggers en landelijke eigenaren aan tafel te krijgen.

In algemene zin is er dus wel degelijk overleg met eigenaren en winkeliers en ondernemers, maar gebeurt dit veelal in verschillende gremia en arena's. Er is geen vast binnenstad overleg waar eigenaren, winkeliers, gemeente, stadspromotie, culturele instellingen, etc om specifiek het thema leegstand gezamenlijk aan te pakken.

4.2.6 Besluitvormingsprocessen.

In het eerste deel van dit hoofdstuk is onder andere aan de hand van het onderzoek van de rekenkamercommissie Schiedam – Vlaardingen (2014) een overzicht gegeven van het proces en de ontwikkeling van het probleem vanaf ongeveer de tweede Wereldoorlog. Wat hierin onder andere opvalt is dat de gemeente een te passieve houding wordt verweten. Dit wordt in de interviews met betrokkenen bevestigd. De houding van de gemeente is lang te passief geweest. Eerdere strategieën van het toevoegen van extra winkelmeters kunnen achteraf bezien, op verschillende manieren worden beoordeeld. De Binnenstadvisie (gemeente Schiedam, 2012) en het bijbehorende uitvoeringsprogramma (gemeente Schiedam, 2014) laten een breuk met dit verleden zien en daarmee een keuze voor een duidelijk andere strategie.

Ook wordt in de interviews bevestigd dat de gemeente Schiedam sinds 3 jaar daadwerkelijk een andere strategie gekozen heeft. Alle inspanningen zijn erop gericht om meer een leidende en aanjagende rol te vervullen, de samenwerking op te zoeken met andere actoren en om vooral de woonfunctie en daarmee de reuring in de binnenstad terug te brengen en te versterken. Deze keuze voor een andere strategie zorgt ervoor dat het proces / het spel voorzichtig beter op gang komt. Betrokkenen bevestigen dat enkele projecten van de gemeente die samen worden uitgevoerd met andere actoren voorzichtig eerste goede resultaten laten zien. De houding van de gemeente wordt gewaardeerd, de toenadering richting ondernemers en vastgoedeigenaren wordt door partijen uit die sectoren die daarvoor open staan opgepikt. Ondernemers (centrummanager) en vastgoedpartijen geven wel aan dat het nog slechts om voorzichtige eerste stappen gaat en dat de strategie langdurig en consequent moet worden gehandhaafd en verder moet worden versterkt en uitgebouwd.

Ondernemers in Schiedam hebben ongeveer tegelijk met de gemeente Schiedam een andere strategie gekozen en een andere houding en positie aangenomen. Uit interviews met de centrummanager en extern ingehuurde experts als Zaken Expert ontstaat een beeld van voor die tijd waarbij er vooral een gebrek aan communicatie en begrip was van ondernemers richting gemeente en andersom. Het aanstellen van de nieuwe centrummanager heeft de contacten met de gemeente verbeterd en geïntensiveerd, zo verklaard onder andere de binnenstadmanager van de gemeente. Ook het functioneren van de stichting zelf is verbeterd. De contacten met de vastgoedsector, de cultuursector, de VVV en de horeca en marktkooplui zijn aangehaald. De centrummanager functioneert als spin in het web. De strategie van de stichting en van de centrummanager is om samen met andere partijen de levendigheid en de kwaliteit van ondernemerschap en dus van het winkelaanbod te verbeteren. Van de kant van de gemeente en door enkele actieve vastgoedeigenaren wordt de rol van de centrummanager als zeer belangrijk omschreven. De strategie en opvatting van de stichting is van positieve invloed op het project en het proces.

Vastgoedeigenaren met bezit in de Schiedamse binnenstad hebben een strategie die vooral gericht is op het vullen van het eigen vastgoed. Interviews met de eigenaar van de Passage en de centrummanager bevestigen dit beeld. Er is meer sprake van een groot aantal verschillende eigenaren met veelal verschillende belangen en strategieën. Een gezamenlijke strategie ontbreekt. Alle vastgoedeigenaren zijn gericht op het vullen van het eigen vastgoed, soms is zelfs dit niet eens het geval als financiële moeilijkheden het contracteren van een nieuwe huurder in de weg staan. Enkele individuele eigenaren (lokale eigenaren, maar ook Breevast, de eigenaar van de nieuwe passage) weten de gemeente en de centrummanager goed te vinden. Deze partijen delen informatie met elkaar en proberen elkaar te helpen waar dit kan. Er is volgens de centrummanager en Breevast echter geen sprake van structureel overleg. Het blijft bij incidenteel contact met een select aantal eigenaren.

Proces en impasses

Beleidsdocumenten, rapporten en interviews / gesprekken met betrokken actoren geven een eenduidig beeld over het proces. Partijen wisten elkaar tot een aantal jaren geleden totaal niet te vinden. Sinds enkele jaren is hier verbetering in te zien. Partijen benadrukken ook dat het een begin is om verder op door te bouwen. Ook is duidelijk dat er nog enkele impasses in het proces / project zitten.

Een eerste duidelijke impasse heeft te maken met het grote aantal versnipperde vastgoedeigenaren die gericht zijn op het eigen belang. Dit lijkt een structurele impasse die niet zomaar te doorbreken is. De gemeente geeft aan grote moeite te hebben om deze partijen aan tafel te krijgen en ook de centrummanager lukt het niet.

Een tweede impasse heeft te maken met de aard en structuur van de samenwerking. Enkele partijen geven aan dat men elkaar best weet te vinden als het gaat om het delen van informatie. Toch gaat het hier maar om een deel van de partijen en is lang niet iedereen die een belangrijke rol vertegenwoordigd in de binnenstad regelmatig in gesprek met elkaar. Wat ontbreekt is een echte gezamenlijke strategie, een gedeelde,

gezamenlijk geformuleerde visie die door alle partijen actief wordt uitgedragen. Het probleem is zo groot en complex, dat informatie delen niet genoeg is.

Mede hierdoor ontstaat een derde impasse, namelijk het ontbreken van een gezamenlijke acquisitie, in samenhang met een goede stadsmarketing. Het lukt partijen nog niet om de positieve elementen van Schiedam en de kansen die er liggen voor ondernemers over het voetlicht te brengen. De reden hiervoor ligt voor een groot deel in de tweede impasse, maar het gevolg is dat het beeld dat naar buiten toe overeind blijft, het beeld is van een binnenstad met heel veel leegstand, waar je als ondernemer eigenlijk niet veel kansen hebt.

Een laatste impasse ligt in het feit dat het versterken van de woonfunctie nog niet heel sterk van de grond komt. Ook hier speelt de afhankelijkheid van bestaand vastgoedeigenaren en projectontwikkelaars een rol. Iedereen is het erover eens dat door meer gezinnen en middeninkomens in de binnenstad en daaromheen te huisvesten, de levendigheid zal worden vergroot, het lukt nog maar heel voorzichtig met enkele welwillende eigenaren om dit ook daadwerkelijk van de grond te laten komen.

4.2.7 Interactiepatronen

Hier wordt gekeken naar interacties tussen partijen. Welke actoren hebben interacties met elkaar. Welke actoren staan centraal in het netwerk van actoren dat zich met het probleem / project bezighoudt en welke actoren zijn meer perifeer. Is er sprake van een duidelijke projectregisseur en hoe zijn de contacten en interacties in kwalitatieve zin.

Over de interacties tussen partijen / actoren is in het voorgaande al veel gesproken. Ook is duidelijk geworden dat wat de interacties betreft er de laatste tijd een positieve verandering is, maar dat er ook nog wel het een en ander ontbreekt. In de kern komt het er op neer dat de gemeente en de stichting centrummanagement op dit moment centraal staan in het spel / proces. De gemeente heeft veel gevarieerde interacties met de centrummanager, maar ook via de stichting met andere meer perifere actoren. Ook op andere plekken zoekt de gemeente de interactie op met burgers, ondernemers en vastgoedeigenaren.

Ook de stichting centrummanagement onderhoud vooral doormiddel van de centrummanager veel en gevarieerd contact met bijna alle belangrijke en minder belangrijke actoren als vastgoedeigenaren, makelaars, bewoners, ondernemers, de gemeente, marktkooplui, evenementenorganisatoren, horeca, VVV, de cultuursector.

Door hun deelname in de stichting centrummanagement hebben partijen als de VVV, cultuursector, horeca en makelaars ook op regelmatige basis contact met ondernemers en de gemeente.

Vastgoedeigenaren hebben als groep weinig tot geen contact met ander actoren. Er zijn enkele kleine lokale eigenaren die dit wel hebben, net als Breevast dit heeft als eigenaar van de Nieuwe Passage. Zij zijn de uitzondering op de regel dat in het proces

in de binnenstad van Schiedam de vastgoedeigenaren een erg perifere positie innemen op basis van de interactiepatronen

De gemeente en de stichting centrummanagement hebben onderling de meeste contacten. In het vastgoedoverleg, de stichting en op ambtelijk niveau nog meer door de regelmatige overleggen tussen de binnenstadmanager en de centrummanager. Dit alles leidt tot de conclusie dat de gemeente en de stichting centraal in het netwerk staan. De binnenstadmanager namens de gemeente en de centrummanager namens de ondernemers kunnen samen als de projectregisseur worden getypeerd. Doormiddel van de deelname in de stichting centrummanagement staan de actoren die daar deelnemen in de eerste perifere ring rondom gemeente en de stichting, net als bewoners doormiddel van hun goede contacten met de centrummanager. De eigenaren als groep staan nog weer verder af van het centrum omdat ze zich volledig afzijdig houden.

4.2.8 Instituties, regels en middelen

Binnen het project / proces spelen enkele formele, juridische regels en instituties een belangrijke rol. Allereerst is er natuurlijk de gemeente. Minimaal elke 4 jaar zijn er gemeenteraadsverkiezingen en kan de politieke en inhoudelijke koers van de gemeente wijzigen. Hierdoor is een gemeente per definitie voor een deel onbetrouwbaar als partner in projecten als leegstandbestrijding en binnenstad promotie. Elk nieuw college zal nieuwe accenten willen leggen en het ligt in de aard van bestuurders om te willen scoren met herverkiezing en het opbouwen van een nalatenschap als motivatie.

Meer concreet spelen bij het bestrijden van leegstand en het ontwikkelen van vastgoed enkele juridische instituties een belangrijke rol. In Schiedam komt dit in het vastgoed sterk naar voren. Bestemmingsplannen zijn heel formeel en juridisch. Het drastisch wijzigen van een bestemmingsplan om creatieve invullingen van panden mogelijk te maken of om juist eigenaren te verplichten tot het kiezen voor andere functies in een pand dan detailhandel en zo de woonfunctie te stimuleren. Dit zijn lange trajecten die op weerstand kunnen stuiten en kunnen leiden tot lange juridische procedures. Het zelfde geldt in iets mindere mate voor vergunningprocedures, beide staan creativiteit en innovatie soms in de weg.

De centrummanager benadrukt in het interview de institutioneel bepaalde rol van banken een belangrijke rol toegedicht. Ondernemers zijn voor financiering afhankelijk van banken, net als grote institutionele eigenaren vaak beleggers zijn en ook afhankelijk zijn van banken. Kleinere eigenaren hebben vaak een hypotheek bij de bank. De financiële verplichtingen en de vaak institutioneel bepaalde verhoudingen tussen banken en hun klanten maken de spelregels waar de betrokken partijen mee te maken hebben en die partijen vaak in hun greep houden.

In de informele regels is een verandering gaande. Gemeente en ondernemers vinden het vanzelfsprekend dat men samenwerkt, ook met andere partijen. Enkele jaren geleden was de informele regel in de optiek van ondernemers er vaak meer een van onbegrip en strijd. Wat ook opvalt, is dat alle betrokken partijen het als een gegeven

zien dat vastgoedeigenaren voor het eigen belang gaan en niet gezamenlijk samenwerken met de gemeente.

De belangrijkste overlegstructuren zijn het vastgoedoverleg en de vergaderingen van het centrummanagement. Daarnaast zijn de vele een op een gesprekken die zowel de binnenstadmanager als de centrummanager voeren van groot belang in het netwerk.

4.2.9 Samenvattende analyse van het netwerk

1. Betrokken actoren	• Gemeente • Ondernemers • Vastgoedeigenaren • Makelaars • Bewoners • Horeca • Cultuur • VVV
2. Percepties	• Gemeente wil meer woningen, een actievere sturende rol, meer samenwerking en nu echt aanpakken • Ondernemers zijn verenigd, gericht op samenwerken en pakken leidende rol • De meeste vastgoedeigenaren zijn gericht op eigen vastgoed en zien geen gedeeld belang • Makelaars dienen vastgoedeigenaren • Bewoners willen actie en een aanpak • Horeca ontwikkelt zich, werkt samen en ziet dat zij voor de reuring moeten zorgen • Cultuur en VVV participeren in de stichting centrummanagement
3. Afhankelijkheden	• Vastgoedeigenaren, gemeente en ondernemers zijn sterk afhankelijk van elkaar • Ieder heeft onmisbare unieke middelen • Sinds enkele jaren onderkennen ondernemers en gemeente dit • Vastgoedeigenaren niet, die laten het eigen belang voor gaan en zien de afhankelijkheden nog onvoldoende
4. Belangrijke arena's	• College van B&W • Gemeenteraad • Vastgoedoverleg • Stichting Centrummanagement
5. Impasses	• Versnipperd eigendom en passieve eigenaren • Samenwerking is niet compleet, te oppervlakkig en niet fundamenteel • Geen actieve gezamenlijke acquisitie op basis van een gedeelde visie • Te weinig woningen voor gezinnen en modaal / boven modaal in Schiedam en zeker in de binnenstad
6. Interactiepatronen	• Procesregie in handen van gemeente en ondernemers • Gemeente en ondernemers staan centraal • Alle andere actoren in meer of mindere mate perifeer betrokken in het netwerk.

	• Enkele eigenaren zijn de uitzondering en staan ook meer centraal
7. regels en instituties	• De rol van de gemeente kent vele formele en informele regels en instituties, welke voor andere betrokkenen soms lastig te doorgronden zijn. • Bestemmingsplannen, bouwvergunningen maken vernieuwing niet gemakkelijk • Banken hebben eigen belangen • Samenwerken is steeds meer de informele regel aan het worden, het is voor partijen een vast gegeven dat vastgoedeigenaren op enkelen na dit niet doen • Het vastgoedoverleg en de vergaderingen van de stichting centrummanagement zijn de belangrijkste overleggen in het netwerk • Daarnaast zijn de informele netwerken van de centrummanager en de binnenstadmanager van groot belang

4.3 Delft

De Delftse binnenstad is net als andere binnensteden meer dan alleen een detailhandelsgebied. Delft trekt bezoekers vanwege een breed scala aan factoren. De geschiedenis van de stad, de Oranjes en delfts blauw zijn maar een aantal van de zaken waar bezoekers van ver buiten Nederland voor naar Delft trekken voor een bezoek. Daarnaast kent Delft een zeer lange academische traditie, met de TU is Delft een echte studentenstad, dit heeft ook gevolgen voor de bevolkingssamenstelling, het gemiddelde opleidingsniveau en de bewoning en de bestedingen in de binnenstad.

Ook kent Delft een zeer oude binnenstad, met in totaal 360 winkels met een winkelvloeroppervlakte van bijna 55.000 m² (zakexpert, 2013). Dit is voor een stad met de omvang en het bewonersaantal van Delft niet veel voor een binnenstad. Toch had men in 2010 te kampen met een flink leegstandsprobleem. Uit het koopstromenonderzoek van 2011 blijkt dat Delft op dat moment als geheel kampt met een leegstandspercentage van 18% (provincie Zuid-Holland, et al, 2011). Specifiek voor de binnenstad was dit rond de 12%, zo is gebleken uit verschillende interviews. Anno 2015 is de leegstand weer op een acceptabel niveau gebracht.

Onderstaande figuur laat de verschillende winkelgebieden in de Delftse binnenstad zien. De figuur is afkomstig van de nota detailhandel van de gemeente Delft. De nota in 2012 verving de oude nota detailhandel uit 1997. In dit document legt de gemeente de basis voor de strategie wat betreft detailhandel voor de komende jaren. Men beseft zich dat tijden zijn veranderd en dat de gemeente het fenomeen niet alleen te lijf kan gaan.

Sfeergebieden in de binnenstad van Delft



Bron, gemeente Delft, 2012

Naast de nota detailhandel is een ander document van groot belang. In de nota Binnenstad 2020 maakt de gemeente in samenwerking met externe partijen en lokale ondernemers en eigenaren, een sterke en zwakte analyse van haar eigen binnenstad, benoemt men bedreigingen en kansen en legt men in hoofdlijnen de agenda voor de

komen jaren vast. De binnenstad van Delft als “the place to be” (gemeente Delft, 2012). Ook benoemd men de noodzaak om het winkelaanbod in Delft te verbeteren. Delft wint extern advies in en gaat te rade bij haar inwoners, ondernemers en vastgoedeigenaren.

Doelstelling uit de nota binnenstad

Een initiatief vanuit de gemeente om op intensieve wijze, samen met verschillende partners tot een visie te komen.

Wieger Vos over de totstandkoming van de visie.

Doelstelling

De visie voor de binnenstad leidt tot de concrete doelstelling de bezoekersfunctie te versterken en daarmee de verdien capaciteit van de stad te vergroten: meer bezoekers die langer blijven, hogere bestedingen en hogere waardering.

De Delftse binnenstad als aantrekkelijke woon-, werk- en verblijfplaats moet economisch vitaal zijn. Hogere bestedingen in de binnenstad laten zich uiteindelijk vertalen in meer werkgelegenheid en binding van diverse doelgroepen aan Delft.

Bron, gemeente Delft, 2012

Het resultaat mag er voorlopig zijn. Men richt gezamenlijk de Stichting CentrumManagement Delft (SCMD) op. De stichting wordt bestuurd door vastgoedeigenaren, ondernemers, ambtenaren onder leiding van een onafhankelijke voorzitter. Partijen bepalen samen de agenda voor de binnenstad op het gebied van evenementen, benodigde investeringen, aanpassingen in de buitenruimte, etc. Ook op het gebied van acquisitie trekt men vanuit de stichting echt samen op. De SCMD trekt een professional aan die de acquisitie trekt, de markt actief opzoekt en als schakel fungeert tussen vastgoedeigenaren en nieuwe winkelformules en ketenbedrijven. Met een gedegen analyse van het winkelaanbod, de winkelbehoefte en kennis van de markt slaagt de acquisitie in. De leegstand is op dit moment lager dan gemiddeld in Nederlandse binnensteden.

De partijen in het SCMD stellen gezamenlijk een zogenaamd bid book op. Met dit document wordt de markt nog beter benaderd en worden de kansen van Delft helder en aantrekkelijk gepresenteerd aan potentiële investeerder en winkelformules. Sinds 2014 is in opdracht van de SCMD een centrummanager in dienst. Deze is verantwoordelijk om de acquisitie voort te zetten samen met eigenaren en andere belanghebbenden. Hij is een actieve schakel tussen gemeente, ondernemers, eigenaren, bewoners, winkeliers, makelaars, etc. Hij bewaakt de visie van Delft en daarmee de kwaliteit van de binnenstad. Uit de bestuurd documenten en de gehouden interviews komt een beeld naar voren van een goede samenwerking in Delft tussen de belangrijkste partijen waarbij de gemeente actief stuurt in de belangrijke arena's en er is daadwerkelijk sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid. Partijen praten niet alleen mee, maar investeren allemaal in tijd, moeite, maar ook financieel. Eigenaren, winkeliers, gemeente, ze dragen allemaal actief bij aan de verbetering van de binnenstad in algemene zin en daarmee het tegengaan van leegstand specifiek.

Bidbook binnenstad Delft



Bron, SCMD, 2014

4.3.1 Belangrijkste oorzaken van de leegstand

Vergelijkbaar met andere steden

Voor Delft is anders dan voor Schiedam, geen recent onderzoek gedaan naar de oorzaken van de leegstand. Betrokkenen actoren verklaren in interviews dat de oorzaken van de leegstand in Delft niet veel afwijken van de oorzaken die door heel het land een rol spelen. De opkomst van het internet en online winkelen, de veranderende voorkeuren en wensen van de consumenten, beide fenomenen worden veelvuldig genoemd.

Veel concurrentie nabij

De binnenstad van Delft heeft te kampen met veel concurrentie van andere steden en winkelgebieden op zeer korte afstand. Binnen een kwartier met de trein zijn de centra van Rotterdam en Den Haag te bereiken. Voor een dagje winkelen is er in de gehele regio rondom Delft dus keus uit twee grote Nederlandse steden die qua hoeveelheid aanbod veel meer te bieden hebben dan Delft ooit zou kunnen. Naast deze twee steden worden in gehouden interviews ook het winkelcentrum de Boogaard (Rijswijk) en de winkels in Leidschendam genoemd.

Geen gedeelde visie en gezamenlijke aanpak

Tot een aantal jaren geleden wisten de belangrijkste actoren in Delft elkaar te weinig te vinden zo is te lezen in stukken en wordt bevestigd in interviews met eigenaren en de gemeente.. Net als op veel andere plaatsen is het geen automatisme dat de belangrijkste partijen met belangen in de binnenstad elkaar weten te vinden op het thema leegstand en dat men er gezamenlijk iets aan doet. Uit de interviews met een aantal van deze actoren is gebleken dat men veelal de eigen belangen voorrang gaf en het gezamenlijke belang van de aantrekkelijke binnenstad nog onvoldoende prioriteit had in 2010 toen de leegstand met 12% zorgwekkend was.

Andere oorzaken

Tot het moment dat Delft met de andere belanghebbende actoren gericht de leegstand heeft aangepakt was er volgens een deel van de geïnterviewde betrokkenen bij die aanpak, te weinig kennis op een aantal gebieden. De binnenstad van Delft is relatief groot en bestaat uit verschillende deelgebieden met verschillende karakters en type winkels en consumenten. Hierover was te weinig kennis aanwezig bij partijen. Het ontbrak aan een gedegen analyse van de detailhandel in de Delftse binnenstad. Toen dit onderzoek wel is gedaan bleek ook dat in de fysieke buitenruimte het een en ander mis was. Looproutes van station naar binnenstad en tussen de verschillende deelgebieden onderling waren niet goed. Verbeteringen in de buitenruimte en verbetering en verduidelijking van looproutes door het centrum waren noodzakelijk.

Een ander aspect was kennis over de eigen identiteit en de eigen specifieke kwaliteiten en potenties. Tot dat men vanaf 2010 met de nieuwe aanpak aan de slag is er gaan, was er geen bewuste strategie op het gebied van branchering en acquisitie. Een vastgoedeigenaar uit de Delftse binnenstad verwoordt het als volgt: “*Delft heeft*

lange tijd een te pessimistisch beeld gehad van haar kansen en haar rol in de regio. Er was een gebrek aan kennis en visie op de mogelijkheden die Delft heeft te bieden aan bezoekers. Slechte samenwerking en communicatie tussen belanghebbende partijen deden de rest. Loopstromen waren niet logisch en de binnenstad was niet aantrekkelijk genoeg. Daarnaast speelden uiteraard de meer macro economische oorzaken als de crisis een rol. Sinds een aantal jaar is Delft zich meer op haar sterke punten gaan richten en van daaruit een visie gaan ontwikkelen”.

4.3.2 Belangrijkste actoren in Delft

Hoewel de leegstandproblematiek een belangrijke aanleiding was om tot een gezamenlijke aanpak te komen, is de insteek van het begin geweest om de aanpak hier niet toe te beperken. De doelstelling is om de binnenstad tot een aantrekkelijkere plaats te maken, waar meer bezoekers, langer en vaker verblijven en er uiteindelijk meer besteden. Het project of proces in deze analyse is dus zowel het bestrijden van de leegstand, maar ook het hogere doel, namelijk een aantrekkelijke, bruisende binnenstad. Het besef is er vanaf het begin geweest dat hierbij alle partners noodzakelijk zijn. Dit blijkt uit de diverse geraadpleegde schriftelijke bronnen en wordt onderschreven in alle gehouden interviews. Om het doel te bereiken van een almaar aantrekkelijkere binnenstad werken samen:

- Gemeente Delft
- Vastgoedeigenaren
- Ondernemers / winkeliers
- Bewoners

Maar ook:

- Delft Marketing
- Koninklijke Horeca Nederland
- Cultuursector
- Makelaars
- Studenten

Vastgoedeigenaren, ondernemers (bestaand en nieuw) en gemeente zijn in eerste instantie de belangrijkste als het gaat om het wegwerken van leegstaand vastgoed. De overige partijen spelen een rol als het gaat om het grotere doel van het bereiken van een almaar aantrekkelijkere binnenstad.

4.3.3 Percepties van actoren

De perceptie van de belangrijkste actoren in de binnenstad van Delft ten opzichte van het project is in de afgelopen jaren sterk veranderd, zo verklaren onder andere de geïnterviewde vastgoedeigenaar en binnenstadmanager van de gemeente. Op het moment in 2010 toen de leegstand groot was, was de perceptie anders dan nu de leegstand op een zeer acceptabel niveau is teruggebracht. Het project zelf heeft de afgelopen jaren een andere inhoud gekregen en geïnterviewde betrokkenen ervaren bij alle betrokken partijen die zij spreken en waar zij mee handelen een ander beeld van elkaar en van het project.

De gemeente Delft heeft vanaf 2010 onderkend dat men niet alle kennis en middelen zelf in huis had om het probleem van leegstand en een aantrekkelijke binnenstad alleen aan te pakken. In alle beleidsdocumenten uit de periode 2010 – 2015 komt terug dat de gemeente actief de samenwerking opzoekt met andere partijen met belangen. De gemeente stelt in deze documenten nadrukkelijk dat de binnenstad van iedereen is en dat de aanpak van leegstand dus ook gezamenlijk moet worden opgepakt. Dit komt onder andere tot uiting in de manier waarop de vastgoedeigenaren actief betrokken zijn geraakt bij het project. Het is de toenmalige wethouder economie geweest die in de beginperiode van het project de drie grootste vastgoedeigenaren van de Delftse binnenstad heeft uitgenodigd en heeft gevraagd actief te worden en zelf te komen met plannen en een visie voor de binnenstad. Daarnaast heeft de gemeente haar bevolking, ondernemers, pandeigenaren, culturele instellingen, studenten en eenieder die dat maar wil betrokken bij de totstandkoming van de nota Binnenstad Vitaal en Gastvrij Onderdeel van de nota is het beeld dat de gemeente schetst van wat zij wil dat haar binnenstad is. Niet alleen een detailhandel gebied waar men dingen kan kopen, maar een plek waar bewoners, bezoekers, werknemers en eenieder die er vertoeft graag verblijft. De stad wil gastvrij zijn, geen place to buy maar een place to be (gemeente Delft, 2012).

Betrokkenen verklaren dat de perceptie van leegstand van de Delftse vastgoedeigenaren, tot het moment dat het project van de nota binnenstad werd ingezet en zij actief benaderd zijn door de gemeente, vooral gericht was op het vullen van het eigen vastgoed. Tot die tijd was het leegstandsprobleem vooral het eigen probleem van een gebrek aan inkomsten uit het vastgoed dat men in bezit had. De drie grootste vastgoedeigenaren van de Delftse binnenstad, niet toevallig drie familiebedrijven die generaties terugvoeren in Delft hebben er sindsdien samen de schouders onder gezet. De huidige perceptie van de vastgoedeigenaren tegenover het bestrijden van leegstand en het aantrekkelijker maken van de binnenstad is het best weer te geven door een aantal citaten uit het interview met Kees Koreneef, derde generatie vastgoedeigenaar in Delft:

“Kees Koreneef geeft aan dat in zijn optiek vastgoedeigenaren veel inventiever met leegstand om moeten gaan dan wat in veel van de gevallen gebeurt. Er wordt in bijna alle gevallen een makelaar ingeschakeld die op zoek gaat naar een nieuwe huurder. Kees ziet veel meer in een eigen actieve rol van de eigenaar”.

“De kern zit erin dat vastgoedeigenaren zoveel mogelijk betrouwbare huurders, die gericht zijn op de lange termijn faciliteren. Het beeld van de vastgoedeigenaar oude stijl, van snelle winsten, korte termijn visie, etc., dat is wat Kees betreft verleden tijd”.

“Inmiddels ligt een deel van de focus, nu de leegstand grotendeels is weg gewerkt, op het al maar verbeteren van de binnenstad en het in de vaart der volkeren opstuwen van de stad Delft. Momenteel gaat het dus goed met de leegstand, maar dat kan op korte termijn zo maar weer veranderen. Het is dus van cruciaal belang om goed geïnformeerd te blijven en de stand van zaken in de stad te blijven scannen. Wij zijn nu al weer op zoek naar huurders voor de panden die wellicht in de toekomst leeg komen te staan”.

Ondernemers hebben zich verenigd in het Bestuurlijk Overleg Binnenstad (BOB). De perceptie van het BOB over de binnenstad is dat het belangrijk is voor ondernemers om zich net als vastgoedeigenaren te verenigen. Het BOB heeft zitting in de S.C.M.D. en doet actief mee aan het gezamenlijke proces en het project om de binnenstad aantrekkelijker te maken. Wat de ondernemers betreft komt uit de gehouden gesprekken en de afgelegde bezoeken aan het gebied, naar voren dat er onder ondernemers ook best veel verschillen in perceptie zijn. Er is een groep bestaande uit ondernemers waarvoor de veranderingen te snel gaan. Zij zien de nieuwe concepten die de stad versterken soms als een bedreiging. Zo zijn er horecaondernemers die het als oneerlijke concurrentie zien dat nieuwe winkelconcepten bepaalde horecacomponenten in zich hebben.

4.3.4 Actorposities en afhankelijkheden

Om het functioneren van een netwerk goed te kunnen bepalen is het van belang om te kijken naar de posities die actoren innemen ten aanzien van het probleem (leegstand en een aantrekkelijke binnenstad) en hoe afhankelijk actoren van elkaar zijn. Welke middelen hebben actoren, hoe belangrijk (onvervangbaar) zijn die middelen en welke actoren zijn door hun middelen cruciaal.

De gemeente Delft beschikt als enige van de actoren in de binnenstad over de politieke en bestuurlijke middelen. Net als in Schiedam worden deze middelen ingezet om verbeteringen in de buitenruimte en onderhoud van diezelfde buitenruimte te bekostigen. De gemeente draagt verder ook bij door het ondernemersfonds. Daarnaast beschikt de gemeente Delft over een vrij omvangrijk ambtelijk apparaat en daarmee de mogelijkheid om partijen aan elkaar te binden. De gemeente staat door tegenvallers in het Spoorzone project financieel niet goed voor, zo verklaren betrokkenen. Hierdoor komen budgetten onder druk te staan en zal er nog een reorganisatie van het ambtelijk apparaat plaatsvinden.

De middelen van de gemeente zijn redelijkerwijs niet bij een ander partij te beleggen, hierdoor heeft de gemeente Delft een unieke, cruciale positie. Alle partijen in de binnenstad zijn afhankelijk van de gemeente als het gaat om wetgeving, bestemmingsplan, buitenruimte, vergunningen, beleid, etc. De gemeente kan het probleem niet alleen oplossen, maar pakt sinds een aantal jaar wel duidelijk een regisserende rol, ze stelt zich op als een verbinder en tegelijkertijd als een gelijkwaardige partij.

Vastgoedeigenaren in Delft beschikken ook over enkele onvervangbare middelen. Logischerwijs zijn zij eigenaar van het vastgoed waarin winkels en bedrijven zijn gehuisvest. Voor een groot deel bepalen de vastgoedeigenaren de invulling van het vastgoed. Vastgoedeigenaren dragen ook in financiële zin bij aan het project doormiddel van hun bijdrage aan het fonds waaruit het S.C.M.D haar activiteiten financiert. Eigenaren in Delft gaan nog verder, een deel van de geïnterviewde betrokkenen verklaart, dat zij startende ondernemers financieren, huurkortingen geven en zo interessante nieuwe winkelconcepten faciliteren. Op deze wijze nemen zij een deel van de rol en de middelen over die normaal bij een bank belegd zijn. Een mooi

voorbeeld hiervan is de ondernemer die het concept Kek Delft is gestart. Een ondernemer die grootse plannen en een vernieuwend concept had, maar onvoldoende middelen. De gemeente Delft vindt dit een voorbeeldontwikkeling van de vernieuwing van Delft. De start kon plaatsvinden doordat de eigenaar de ondernemer heeft geholpen met financiering en een aangepaste huur in de eerste periode van het huurcontract. Ook heeft de eigenaar het pand aangepast en volledig naar de zin van de ondernemer verbouwd. Inmiddels is het bedrijf, dat een vernieuwende combinatie van een koffiebar en een winkel voor ambachtelijke meubels is, een groot succes. Het succes heeft andere ondernemers aangetrokken en inmiddels is het stuk binnenstad rondom de Voldersgracht 27 getransformeerd naar een hip stukje binnenstad. Alle partijen roemen deze ontwikkeling als het voorbeeld van hoe vernieuwing ontstaat doormiddel van goede samenwerking en actieve en meewerkende vastgoedeigenaren.



Bron: <http://www.kekdelft.nl>

De middelen die door de vastgoedeigenaren zijn ingezet en die nog steeds worden ingezet zijn cruciaal geweest bij het succesvol tegengaan van de leegstand en zijn ook

cruciaal bij de volgende fases van het project, het verder aantrekkelijk maken van de binnenstad.

Ondernemers, winkeliers, horeca, culturele instellingen, kerken, historische gebouwen, de geschiedenis van Delft, Vermeer, de T.U., het zijn allemaal instellingen, actoren of eigenschappen van de stad, die cruciaal zijn voor de aantrekkingskracht van Delft. Het project heeft deze factoren hard nodig om meer te zijn dan alleen een wijkwinkelcentrum. De geschiedenis en vele bijzondere facetten van Delft maken haar tot een zeer interessante stad voor een dagje uit voor mensen uit de regio, maar is hierdoor zelfs landelijk en voor internationale bezoekers een aantrekkelijke bestemming.

Concluderend kan gesteld worden dat gemeente, vastgoedeigenaren, ondernemers en bewoners allemaal een cruciale rol spelen en allemaal over middelen beschikken die onvervangbaar zijn en ook nog eens onmisbaar om het probleem op te lossen. Partijen zijn allemaal afhankelijk van elkaar om hun eigen doelen na te streven en al helemaal om het gezamenlijke probleem te lijf te gaan. De casus Delft laat overtuigend zien hoe cruciaal de rol van vastgoedeigenaren is. Deze rol is goed gedocumenteerd in de beschreven bronnen en wordt in alle interviews bevestigd en benadrukt. Zij zijn naast de gemeente de motor achter het wegwerken van de leegstand geweest, zij beschikken over de belangrijkste middelen, namelijk het vastgoed. Daarnaast laat Delft zien hoe aantrekkelijk een historische binnenstad is als winkelgebied, maar dat oude panden en een rijke geschiedenis alleen niet voldoende zijn. Zonder actieve actoren die hun beschikbare middelen inzetten kan zelfs de meest charmante stad van de wereld nog in verval raken.

4.3.5 Relevante arena's

Er zijn een aantal arena's te benoemen waar de belangrijkste beslissingen worden genomen over het project / het probleem, hiermee wordt bedoeld de leegstand en het al maar aantrekkelijker maken van de binnenstad.

Het College van Burgemeester en Wethouders en de gemeenteraad

Het Delftse college en de gemeenteraad bepalen het beleid van de stad op het gebied van economie, ruimtelijke ontwikkeling, etc. De gemeenteraad heeft onlangs de nota binnenstad en een detailhandelsvisie vastgesteld. De binnenstad is een prominent thema in het collegeakkoord van het huidige college. Bij de totstandkoming van de nota heeft het stadsbestuur bewust de samenwerking en interactie met andere partijen opgezocht.

Stichting Centrummanagement Delft

De S.C.M.D. vergaderd elke 2 weken. Betrokkenen verklaren dat in het S.C.M.D. de klokken gelijk worden gezet en de gezamenlijke inzet voor de binnenstad wordt bepaald. De stichting is verder een onafhankelijk adviesorgaan voor het stadsbestuur. In de praktijk moet het wel heel raar lopen als besluiten in het S.C.M.D. niet bindend zijn. Een van de oorzaken is dat de wethouder zitting heeft in de stichting en hiermee

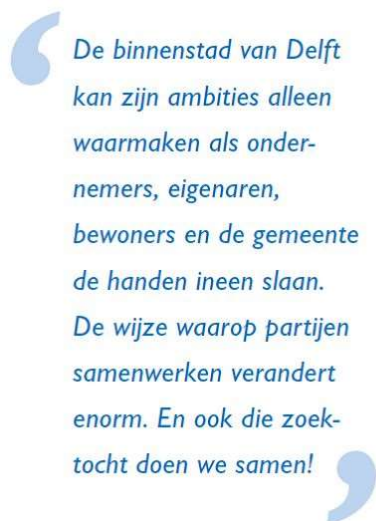
bestuurlijke borging van de besluiten vrijwel gegarandeerd is. Ook de andere partijen in de stichting zitten hier met mandaat en zeggenschap namens bewoners, ondernemers, eigenaren, horeca en andere sectoren. Het S.C.M.D. kent dus directe borging met het project, doordat de belangrijkste actoren en personen in de zich met het project leegstand en de binnenstad bezighouden zitting hebben in de stichting

4.3.6 Besluitvormingsprocessen

De gemeente Delft heeft vanaf 2010 een aantal zaken in gang gezet om de leegstand te bestrijden en tegelijk een toekomstvisie en een integrale strategie voor de binennstad te ontwikkelen. Allereerst heeft men om het acute probleem van de leegstand het hoofd te bieden gezocht naar externe kennis en ervaring op dit vlak. Deze heeft men gevonden bij een bureau dat is gespecialiseerd in winkelstraatmanagement, leegstandsbestrijding en acquisitie. Vanuit dit bureau is in opdracht van de gemeente een acquisiteur aan de slag gegaan in 2010. De opdracht was tweeledig, zo verklaart de bewuste acquisiteur. Ten eerste diende een analyse van de binnenstad van Delft gemaakt te worden. Hoe de detailhandelssector functioneerde op het moment van beginnen en waar kansen liggen voor verbetering. Ten tweede heeft men een marktanalyse gemaakt. Alle grote ketenbedrijven en grote winkelketens die niet in Delft zitten zijn benaderd met de vraag waarom men niet in Delft is gevestigd. Men is gewezen op de kansen die Delft biedt en uiteindelijk heeft dit ook geleid tot 12 formules, ketens en concepten die de beslissing hebben genomen om toch naar Delft te komen. De opdracht bestond dus uit een marktanalyse en uit acquisitie.

De aanpak om tot een directe verbetering in de leegstandscijfers te komen bestond uit het gericht benaderen van specifieke winkelformules, voorafgegaan door een gedegen analyse van de binnenstad, de kansen en de type winkels die men nog miste en die echt iets zouden kunnen toevoegen. Daarnaast heeft de gemeente meegewerkt aan initiatieven om winkels tijdelijk te vullen met pop-up winkels en andere invullingen die niet direct onder de bestemming detailhandel vallen.

Naast de acute leegstandsbestrijding heeft de gemeente Delft erkent dat de opgave in de binnenstad breder en complexer is. Er is bewust gekozen voor een strategie om daadwerkelijk samen met alle relevante partijen in de binnen stad te analyseren wat de beste strategie voor de toekomst zou moeten zijn.



Bron: Gemeente Delft, 2012

Op het werk dat door de acquisiteur heeft verricht op het gebied van het activeren van de vastgoedeigenaren en het verhogen van hun organisatiegraad, is voortgeborduurd. Het proces dat uiteindelijk heeft geleid tot de nota Binnenstad Vitaal en Gastvrij is bewust een open planproces geweest. Betrokkenen verklaren dat bewust is gekozen voor een aanpak die er allereerst voor heeft gezorgd dat netwerken in de binnenstad zijn versterkt en uitgebreid. Partners in de binnenstad zijn gestimuleerd om mee te denken en mee te schrijven aan de nota. Er was ruimte voor eenieder die geïnteresseerd was om mee te doen en mee te denken. Het proces heeft uiteindelijk geleid tot een gezamenlijke visie op de binnenstad, een gezamenlijke strategie om leegstand verder te lijf te gaan en gezamenlijke inzet om dit ook daadwerkelijk uit te voeren. De keuze voor deze strategie had ook te maken met de overtuiging dat de opgave om de binnenstad te transformeren dusdanig groot en complex is dat je dat als overheid bij lange na niet alleen kunt. Om draagvlak, cofinanciering en innovaties te weeg te brengen heeft men bewust gekozen voor een kwetsbare opstelling waarbij men oprecht heeft laten zien niet alle wijsheid in pacht te hebben.

Hiernaast, zo verklaart de gemeente in gesprekken, is ook in een nieuw bestemmingsplan zo flexibel mogelijk omgegaan met de bestemmingsplanregels. Hiermee kunnen vastgoedeigenaren en ondernemers innovaties toepassen, functies mengen, vastgoed samenvoegen of vergroten, etc. Zonder dat de bestemmingsplanregels dit in de weg staan. Uit gesprekken met vastgoedeigenaren blijkt dat ook zij ervaren dat de gemeente haar best doet op dit vlak, maar men verklaart ook dat de regeldruk nog steeds als te hoog wordt ervaren. De grootste vooruitgang zien deze partijen in goede samenwerking met enkele individuele ambtenaren, actief gesteund door het stadsbestuur.

SCMD

Veel van de partijen die betrokken zijn geweest bij het opstellen van de nota Binnenstad Vitaal en Gastvrij hebben zich verenigd in de Stichting Centrum Management Delft. De missie van de stichting is als volgt:

“Doel van de SCMD is het verbeteren van het economisch functioneren van de binnenstad van Delft. De nota 'Binnenstad Vitaal & Gastvrij' is hierin richtinggevend. De missie van de binnenstad en daarmee ook de missie van de SCMD: meer bezoekers die langer blijven, vaker terugkomen, meer geld uitgeven en de binnenstad hoog waarderen” (<http://www.scmdelft.nl>).

Om de bezoekersfunctie en daarmee de verdien capaciteit van de stad te versterken:

- stimuleert en initieert de SCMD handelingen ter verbetering van de kwaliteit van de binnenstad;
- bevordert de SCMD promotie van de binnenstad naar zowel de bewoners van Delft als naar bewoners in de regio, gericht op recreatief winkelen, historie en cultuur;
- onderhoudt de SCMD proactief haar netwerk en contact met de betrokken partijen en achterbannen (lokale overheid, bedrijfsleven, culturele instellingen en bewoners (<http://www.scmdelft.nl>))

De Stichting bestaat uit leden, adviseurs en een onafhankelijke voorzitter. De leden laten zich waar nodig bijstaan door externe adviseurs, lokale ondernemers, bewoners of organisaties. De commissie bestaat uit personen uit de volgende organisaties en sectoren:

- onafhankelijk voorzitter
- wethouder economie, cultuur en ruimtelijke ordening
- programmamanager binnenstad (adviseur voorzitter en wethouder)
- vertegenwoordiger bewoners van de binnenstad
- vertegenwoordiger eigenarenplatform Delftse binnenstad
- vertegenwoordiger Delftse detailhandelssector
- vertegenwoordiger Delftse horecaondernemers
- Delft Marketing
- Adviseur cultuursector

De stichting komt eens per twee weken bij elkaar en coördineert dan de inzet die mensen en organisaties plegen ter verbetering en promotie van de Delftse binnenstad. De stichting is daarnaast een onafhankelijk adviserend orgaan voor het Delftse college van Burgemeester en Wethouders. In de commissie zijn alle partijen vertegenwoordigd die de binnenstad tot hun belangrijkste thuishaven rekenen en die activiteiten en ondernemingen ontplooiën in de binnenstad. Doordat de wethouder als lid is vertegenwoordigd in de stichting is er een directe lijn tussen de praktijk en het bestuur in de binnenstad. De wethouder heeft ook nog eens een portefeuille die dusdanig is samengesteld dat belangrijke thema's en beleidsvelden als binnenstad, ruimtelijke ontwikkeling en economie bij een en dezelfde bestuurder zijn ondergebracht.

Naast afstemming en coördinatie doet de stichting nog meer. Zo heeft men een aantal concrete projecten benoemd die men doet om het doel van de aantrekkelijke binnenstad nog sneller te bereiken. Naast het coördineren van de individuele activiteiten ontplooid men dus samen activiteiten. Actuele voorbeelden hiervan zijn herinrichting van bepaald delen van de buitenruimte in de binnenstad, het uitrollen van Wifi in de gehele binnenstad en een nieuw lichtplan voor de binnenstad.

Financiering van de activiteiten geschiedt door partijen zelf. Het is zeker niet alleen de gemeente Delft die zorgdraagt voor de financiering van de stichting. Vastgoedeigenaren dragen bij, doormiddel van een ondernemersfonds dragen alle ondernemers ook bij. Dit laatste kan doordat de Onroerende Zaak Belasting voor alle ondernemers is verhoogt, de gemeente / belastingdienst int deze belasting en maakt deze beschikbaar voor de ondernemers. De ondernemers zetten dit geld vervolgens onder ander in om projecten te organiseren en voor coördinatie in de stichting. Het is een vorm van een bedrijven investeringszone (BIZ regeling) waar veel gemeenten en bedrijventerreinen of winkelgebieden naar kijken. In Delft werkt deze regeling dus al. Naast de bijdragen van afzonderlijke partijen draagt de gemeente bij doormiddel van middelen uit het investeringsfonds.

Vastgoedeigenaren

Vertegenwoordigers van gemeente, ondernemers en eigenaren zelf verklaren dat op het moment in 2010 waarbij de leegstand in de Delftse binnenstad met 12% hoog was, de organisatiegraad van de vastgoedeigenaren niet hoog was. Alle eigenaren waren afzonderlijk van elkaar bezig met het vullen of gevuld houden van het eigen vastgoed. Toen de gemeente in 2010 besloot een acquisiteur in te schakelen en een traject in te zetten van het gezamenlijk aanpakken van het probleem, is dit gestaag veranderd. De vastgoedeigenaren zijn actief betrokken geraakt bij zowel het aanpakken van het leegstandsprobleem, als het traject van de visie en de nota Binnenstad Vitaal en Gastvrij.

Onder leiding van de extern ingehuurde acquisiteur hebben de vastgoedeigenaren zich sinds enkele jaren verenigd in een eigenarenplatform. Dit is een informeel platform, waarbij de eigenaren elkaar zo nu en dan treffen en vergaderen, maar men wil het karakter toch zo veel mogelijk informeel en laagdrempelig houden. De voorzitter van het eigenarenplatform vertegenwoordigd de vastgoedeigenaren van de Delftse binnenstad in alle relevante arena's.

Impasses

Het proces om de leegstand weg te werken is duidelijk succesvol geweest. De cijfers tonen dit onomstreden aan. Uit gesprekken met vastgoedeigenaren en gemeente komt het beeld naar voren van een zich almaar versterkend proces dat in opgaande lijn beweegt. Toch zijn ook in Delft een aantal impasses te benoemen.

Allereerst is daar de benarde financiële situatie waarin de gemeente zich bevindt. Door tegenvallers in het grote project rondom het nieuwe station is Delft de afgelopen jaren gedwongen geweest te bezuinigen. De lokale lasten zijn omhoog gegaan en

daarmee het besteedbaar inkomen van de inwoners omlaag. Deze ontwikkeling heeft voor vertragingen gezorgd. Ook de komende jaren kan dit nog van invloed zijn, mede doordat er bij de gemeente een reorganisatie op stapel staat. Deze zou van invloed kunnen zijn op de slagkracht van de gemeente en eventueel waardevolle ambtenaren voor het project doen verdwijnen.

Een tweede impasse die door meerdere betrokkenen wordt benoemd is die van de botsing tussen nieuwe innovatieve ondernemers en de bestaande horeca en winkeliers. Niet iedereen is in staat om mee te innoveren. Ondernemers zien de stad veranderen en nieuwe concepten ontstaan waar zij de concurrentie niet mee aan kunnen of willen gaan. Deze partijen zetten druk op de politiek om hier iets aan te doen.

Niettegenstaande dat de gemeente en vastgoedeigenaren goed samenwerken, benoemen de vastgoedeigenaren nog een derde impasse. Ondanks dat op bestuurlijk niveau de gemeente achter de koers van innovatie staat en een aantrekkelijke centrum de insteek is, is het in de praktijk toch moeilijk om dit met de gemeente te “regelen”. Het kost erg veel energie en tijd om de gemeente mee te nemen in nieuwe concepten, verbeteringen als het autoluw maken van de binnenstad, etc. De gemeente en haar ambtenaren moeten alle belangen zorgvuldig afwegen. Ook is men gehouden aan wet- en regelgeving die vaak niet geschreven is met het snel inspelen op vernieuwende concepten in het achterhoofd.

4.3.7 Interactiepatronen

Hier wordt gekeken naar interacties tussen partijen. Welke actoren hebben interacties met elkaar. Welke actoren staan centraal in het netwerk van actoren dat zich met het probleem / project bezighoudt en welke actoren zijn meer perifeer. Is er sprake van een duidelijke projectregisseur en hoe zijn de contacten en interacties in kwalitatieve zin.

Over interactiepatronen is in het voorgaande al het een en ander aan de orde geweest. Een van de opvallendste zaken is dat aan het begin van het project, de gemeente Delft zichzelf duidelijk centraal in het netwerk heeft geplaatst. Het was de gemeente duidelijk dat zij bij uitstek de partij is om actoren te verbinden aan de visie voor de binnenstad die uiteindelijk zijn beslag heeft gekregen in de nota Binnenstad. Men heeft doormiddel van de nota en de daaruit volgende acties en strategieën geprobeerd om zoveel mogelijk actoren bij het probleem te betrekken. Uiteindelijk heeft de gemeente in een groep Delftse vastgoedeigenaren een partner gevonden waarmee zij samen de belangen van de binnenstad behartigt. Inmiddels kunnen de vastgoedeigenaren samen met de gemeente aangemerkt worden als de procesregisseur.

De gemeente en vastgoedeigenaren hebben veel contact met elkaar. Ze treffen elkaar in veel verschillende vormen en op veel momenten. Van 1 op 1 contact tussen vastgoedeigenaren en de binnenstadmanager, bouwinspecteur, bestemmingplanjurist, maar ook in het S.C.M.D en op ongeorganiseerde momenten. Als zich een concrete casus voordoet zoeken de gemeente, de eigenaren, samen met de centrummanager elkaar op en werkt men intensiever samen. In het begin van het project was er nog geen centrummanager en werd deze rol vertolkt door de extern ingehuurde

acquisiteur. Groot verschil is dat de acquisiteur door de gemeente werd ingehuurd en de centrummanager namens de stichting opereert.

Doormiddel van de stichting is er contact tussen vele partijen in de binnenstad. De actoren die zijn genoemd in paragraaf 5.3.2 treffen elkaar elke twee weken. Dit contact is erg intensief te noemen, actoren treffen elkaar dus heel regelmatig, ook de actoren die meer perifeer in het netwerk staan. Wat ook opvalt, is dat alle type actoren zich inmiddels goed georganiseerd hebben en type actoren hun collega's met dezelfde belangen regelmatig treffen. De ondernemers verenigd in het BOB, de vastgoedeigenaren in het eigenarenplatform, de bewoners in bewonersverenigingen, de horeca is goed georganiseerd in Delft, studenten zijn verenigd en hebben zelfs een eigen politieke partij. Dit zorgt voor veel afstemming en voor een afvaardiging namens deze groepen in het S.C.M.D. die daadwerkelijk mandaat heeft. Dit maakt de interactie die in de stichting plaatsvindt beter, functioneler en intensiever.

Naast de interacties tussen partijen / actoren op formele en minder formele momenten is in Delft ook duidelijk de kracht van persoonlijke netwerken aanwezig. Ambtenaren, vastgoedeigenaren, ondernemers en bewoners hebben een lange geschiedenis in de stad, degenen onder hen die zich opwerpen als projectregisseurs bezitten uitgebreide netwerken in de stad. Men weet elkaar, de eigen achterban, maar ook eventuele andere belanghebbende of noodzakelijke actoren snel en gemakkelijk te vinden. Uit de gesprekken met betrokken actoren kwam duidelijk naar voren dat deze situatie niet vanzelf is ontstaan, in het begin van het project was er weldegelijk ook wantrouwen, onbegrip en onwetendheid over elkaars intenties en belangen. Verschillende relaties hebben een ontwikkeling doorgemaakt, door vertrouwen op te bouwen zijn interacties steeds beter geworden. De eerste successen met het wegwerken van de leegstand deden de rest. Inmiddels geven alle geïnterviewde partijen aan een sterke band en een gedeeld belang te voelen.

4.3.8 Instituties, regels en middelen

Binnen het project / proces spelen enkele de zelfde formele, juridische regels en instituties een belangrijke rol als eerder in Schiedam. De bestuurlijk juridische context waarin de gemeente Delft opereert is dezelfde als die van Schiedam. De dynamiek van elke vier jaar verkiezingen is hetzelfde en heeft een zelfde soort effect op de betrouwbaarheid van de gemeente. Allereerst is er natuurlijk de gemeente en haar bestuurders.

Ook de juridische instituties waar partijen in het (her)ontwikkelen van vastgoed zijn hetzelfde. Bestemmingsplannen wijzigen is ook in de Delftse context een enorme juridische hobbel. Meer dan in Schiedam zie je in Delft dat partijen, de gemeente inclusief, proberen hier flexibel mee om te gaan en de grenzen van wat juridisch kan en mag op te zoeken. Toch blijkt uit enkele interviews ook in Delft dat dit tot weerstand bij andere partijen met andere belangen leidt. Het bestemmingsplan betekent zekerheid voor de belanghebbenden in de stad en is niet ontworpen om creatief mee om te gaan. Ook de vergunningprocedures spelen een rol in Delft.

Vastgoedeigenaren verklaren dat zij soms creatieve en innovatieve oplossingen en concepten soms in de weg zitten.

De institutioneel bepaalde rol van banken speelt in Delft een minder grote rol, het heeft in ieder geval minder effect gehad op het voorlopige resultaat van het project. Waar partijen in Schiedam aangeven dat banken financieringen niet geven aan ondernemers en de vastgoedeigenaren beperken in hun mogelijkheden, geven partijen in Delft juist aan dat inmiddels nu het weer beter gaat en de banken beter meewerken. In eerdere fasen van het project hebben vastgoedeigenaren voor een deel de rol van de banken overgenomen. Er zijn voorbeelden van vastgoedeigenaren die startende ondernemers hebben gefinancierd. Ook speelt hierin mee dat de vastgoedeigenaren lokale partijen zijn, met goede contacten bij lokale banken en naar het zich laat aanzien, een goede eigen financiële positie.

gemeente, vastgoedeigenaren en Zaken Expert verklaren dat de S.C.M.D. inmiddels een instituut op zich aan het worden is. De samenstelling, mandatering en samenwerking zijn dusdanig goed dat de stichting moeilijk meer te omzeilen is als het om de binnenstad van Delft gaat. Dit heeft ook zijn weerslag in de meer informele regels en instituties. De pandeigenaren waren in het begin niet altijd gecharmeerd van de voortrekkersrol die de grootste drie eigenaren op zich namen. Inmiddels is het een informele regel dat deze drie handelen in het belang van allen. Ook in de informele regels die normalerwijs tussen vastgoedeigenaren en gemeente gelden is veel veranderd. Het wantrouwen heeft plaatsgemaakt voor vertrouwen en begrip. Ook door de goede persoonlijke banden is samenwerken de norm geworden. Het zelfde geldt voor de moeizame relatie die normalerwijs tussen bewoners en ondernemers / eigenaren bestaat als het gaat om evenementen, lawaai, reuring, etc. Bewoners klagen hierover nog steeds wel, maar veel minder en de contacten onderling zijn goed. Geïnterviewde actoren verklaren dat ook op dit gebied samenwerken de nieuwe norm geworden is.

De belangrijkste overlegstructuur in Delft is met afstand de S.C.M.D. Daarnaast vergaderen ondernemers met elkaar in het BOB en de eigenaren in het eigenarenplatform. De vastgoedeigenaren, centrummanager en binnenstadmanager van de gemeente overleggen regelmatig met elkaar. Hiernaast zijn de vele formele en informele overleggen met bestuurders en een op een met andere partijen in de stad die vooral deze drie personen voeren van groot belang.

4.3.9 Samenvattende analyse van het netwerk

1. Betrokken actoren	• Gemeente • Ondernemers • Vastgoedeigenaren • Makelaars • Bewoners • Horeca • Cultuur • VVV • Delft marketing • Studenten
2. Percepties	• Gemeente ziet binnenstad als de “place to be” • Vastgoedeigenaren zijn verenigd, gericht op samenwerken en pakken leidende rol. • Vastgoedeigenaren zien niet het korte termijn probleem van leegstand, maar een kans op lange termijn voor een zeer aantrekkelijke binnenstad. • Ondernemers werken actief mee en zijn verenigd • Makelaars dienen vastgoedeigenaren • Bewoners participeren in samenwerking • Alle andere actoren doen actief mee in de S.C.M.D.
3. Afhankelijkheden	• Vastgoedeigenaren, gemeente en ondernemers zijn sterk afhankelijk van elkaar • Ieder heeft onmisbare unieke middelen • Delft heeft als stad een aantal unieke middelen als culturele instellingen, kerken, historische gebouwen, de geschiedenis van Delft, Vermeer, de T.U
4. Belangrijke arena's	• College van B&W • Gemeenteraad • S.C.M.D. • B.O.B.
5. Impasses	• Financiële situatie gemeente • Dreigende reorganisatie bij gemeente • Botsende belangen tussen vernieuwing en bestaande ondernemers • Gemeente is soms toch nog een in de ogen van ondernemers en eigenaren te traag opererende kolos.
6. Interactiepatronen	• Procesregie in handen van gemeente en vastgoedeigenaren, vormgegeven in het S.C.M.D. • Gemeente en vastgoedeigenaren staan centraal • Andere actoren staan perifeer in het netwerk, maar zeer dicht om het centrale duo heen. • Er zijn geen belangrijke actoren die echt op te grote afstand staan

7. regels en instituties	• De rol van de gemeente kent vele formele en informele regels en instituties, welke voor andere betrokkenen soms lastig te doorgronden zijn. • S.C.M.D. is een instituut, een machtsblok aan het worden • Bestemmingsplannen, bouwvergunningen maken vernieuwing niet gemakkelijk • Samenwerken is de norm • Daarnaast zijn de informele netwerken van de centrummanager en de binnenstadmanager en vastgoedeigenaren van groot belang
---------------------------------	---

Hoofdstuk 5 Cross Case analyse en hypotheses

5.1 Vraag en aanbod in Delft en Schiedam

In hoofdstuk 2 van dit onderzoek zijn de vele factoren besproken die naar voren komen bij bestudering van wetenschappelijk onderzoek op het vlak van leegstand. Ook is gesteld in paragraaf 2.4 dat het probleem van leegstand en het almaar aantrekkelijker maken van de binnenstad zogenaamde wicked problems zijn. Gebleken is in beide steden dat dit ook daadwerkelijk het geval is. De hoeveelheid actoren, verschillende percepties, strategieën posities, afhankelijkheden en arena's is groot.

Veranderende vraag van de consument

In beide steden wordt het ontstaan van de leegstand voor een dele verklaard door factoren die te maken hebben met de veranderende vraag van de consument. Zo is de afgelopen jaren de vraag door macro-economische factoren afgenomen en hebben ondernemers in beide steden hierdoor het aantal klanten zien teruglopen. Ook wordt in beide steden door betrokkenen en in documentatie gewezen naar de toegenomen concurrentie van het online winkelen. Een ander fenomeen dat is geschetst in hoofdstuk 2 is dat er een ontwikkeling gaande is waarbij de consument steeds meer op zoek is naar leuke ervaringen, entertainment, merken, grote ketens en een aantrekkelijk (historisch) centrum. Bij het onderzoeken van beide steden zijn deze aspecten het meest relevant gebleken in Delft. Dit kan komen doordat Delft een ander type stad is, met een ander type inwoners. Uitzonderingen op het in hoofdstuk 2 gestelde zijn in beide steden aangetroffen. Zo stellen vastgoedeigenaren in Delft dat in hun binnenstad de behoefte aan ketens en merken minder sterk is dan de behoefte aan unieke concepten. Een andere uitzondering is vergrijzing. In Delft wordt dit fenomeen door geen enkele betrokkene in interviews aangemerkt als oorzaak voor leegstand. Dit kan te maken hebben met het feit dat studenten een grote bevolkingsgroep zijn in de binnenstad. Ook in Schiedam ziet men ouderen niet als een belangrijke oorzaak. Een extern ingehuurd adviseur verklaart juist dat omdat veel winkeliers in Schiedam nog op een ouderwetse manier opereren, deze goed aansluiten bij de behoeften van ouderen en mensen met een laag besteedbaar inkomen.

Vastgoedeigenaren in Delft verklaren dat men vooral kansen ziet voor unieke concepten en dat men minder afhankelijk wil zijn van ketens en merken. Men merkt dat de leegstand die er nog is op dit moment vooral in de delen van de binnenstad waar een grote concentratie van ketenbedrijven is. De afgelopen periode heeft daarnaast aangetoond dat een te grote afhankelijkheid van landelijke formules risicovol kan zijn op het moment dat veel van deze ketens omvallen. De vastgoedeigenaren in Delft geven aan dat wat hen betreft de ketenbedrijven niet snel genoeg innoveren. Schiedam is veel minder dan Delft een stad van innovatie, techniek hoogopgeleiden en studenten. Partijen in Schiedam geven aan dat de kansen voor Schiedam (mede gezien de concurrentie met Rotterdam) meer liggen bij zaken als outlet shopping dan bij vernieuwende concepten en innovatie. In Delft liggen de doelstellingen veel meer op dit vlak, wil men nieuwe innovatieve concepten

toevoegen aan het winkelbestand. Na het wegwerken van de leegstand staat men hier echt voor de volgende stap, het accommoderen van het nieuwe winkelen in de binnenstad.

In beide steden is men er van overtuigd dat je een aantrekkelijk centrum moet bieden aan bewoners en bezoekers. Specifiek voor Schiedam is opvallend dat de woonfunctie te veel is verdwenen uit de binnenstad. De inspanningen van vooral de gemeente liggen voornamelijk op dit vlak. Daarnaast wordt er veel tijd en moeite gestoken in het organiseren van leuke evenementen, markten en het creëren van meer gezelligheid in het centrum.

Brandersfeesten Schiedam 2015



Bron: <http://brandersfeesten.nl/>

Jazzfestival Delft



Bron: <http://www.jazzfestivaldelft.nl>

Aanbodfactoren

Van de in hoofdstuk 2 gepresenteerde aspecten aan de aanbodzijde speelt vooral de samenwerking tussen lokale partijen om een aantrekkelijk centrum te kunnen bieden een grote rol. De partijen in de twee binnensteden hebben elkaar hard nodig en kunnen het leegstandprobleem niet zonder elkaar het hoofd bieden. Een belangrijk aspect voor beide steden is de concurrentie die men ondervindt van andere steden in de regio en van andere winkelconcentraties buiten de steden. Beide steden hebben te maken met nabij gelegen grote steden met een grotere aantrekkingskracht en een hoger voorzieningen niveau (Den Haag en Rotterdam). Ook liggen er in de nabijheid van beide steden andere kleine en middelgrote steden en andere detailhandelsconcentraties (shopping malls) waar men mee concurreert om de bezoeker uit de regio. In dit facet van leegstand komt het specifieke karakter en de specifieke uitdagingen van middelgrote steden goed naar voren. In hoofdstuk 1 is aangegeven dat de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek onder ander ligt op het tot nu toe minder behandelde schaalniveau van de middelgrote stad. Uit de bestudeerde documentatie, uit projectbezoeken aan beide binnensteden en uit de gehouden interviews is helder geworden dat deze type steden veel meer last hebben van concurrentie dan steden als Den Haag en Rotterdam.

De derde zeer relevante factor is die van het vastgoed en alles wat daar mee te maken heeft. Het type eigenaar, de samenwerking tussen eigenaren, de bereidwilligheid om actief mee te doen in een aanpak, het zijn allemaal factoren die van groot belang zijn gebleken. Voor Schiedam geldt dat de gemeente moeite heeft om de eigenaren te benaderen, daar blijft het bij contacten met enkele individuele eigenaren. In Schiedam is het eigendom van de panden voor het overgrote deel in handen van grote beleggers, waar in Delft de lokale vastgoedfamilies dominant zijn. Geschreven bronnen, interviews en bezoeken aan beide steden ondersteunen de stelling dat op het gebied van vastgoed en het type vastgoedeigenaren Delft en Scheidam zeer verschillend zijn. De positie in het netwerk van betrokken actoren en de mate waarin men onderling en met de overige actoren samenwerkt is zeer verschillend.

Voor beide steden geldt dat ze zeer goed bereikbaar zijn. Met de auto en met de trein zijn beide binnensteden goed te bereiken. Dit alleen kan dus niet de reden geweest zijn van de leegstand. Voor Schiedam wordt de extreem goede bereikbaarheid juist gezien als een belangrijke oorzaak voor de leegstand. Bereikbaarheid speelt in het geval van Schiedam juist omgekeerd, het centrum van Rotterdam is voor veel Schiedammers net zo goed bereikbaar als het eigen centrum. Met een aantal reisminuten meer is Rotterdam per fiets, tram of metro volgens veel van de geïnterviewde actoren een aantrekkelijk alternatief voor het eigen centrum. De nabijheid van Rotterdam is voor Schiedam een zeer specifieke factor. In Delft verwacht men veel van het onlangs opgeleverde nieuwe NS station en is men bezig met plannen om het busvervoer aan te passen zodat de bus juist uit het centrum geweerd wordt. Ook in Schiedam is veel aandacht geweest voor de bereikbaarheid van het centrum per fiets en te voet. Looproutes zijn verbeterd en zijn beter aangegeven. In het geval van parkeren is in Schiedam opvallend dat de grote parkeervoorzieningen sluiten zodra de winkels sluiten. Dit betekent in praktijk dat als

een bezoeker na het winkelen nog een hapje willen eten, de auto verplaatst moet worden. Dit is niet bepaald uitnodigend en klantvriendelijk, ook speelt het niet in op het totaalplaatje waar de consument steeds meer op zoek is. Een dagje uit waarbij winkelen gecombineerd kan worden met een etentje, theaterbezoek of iets dergelijks wordt hiermee niet gestimuleerd.

5.2 Cross case analyse

Oorzaken van de leegstand

De oorzaken van de leegstand in beide steden verschillen niet veel van elkaar. Aan de vraagzijde van het spectrum hebben beide steden met dezelfde ontwikkelingen en fenomenen te maken. Beide steden hebben concurrenten in de regio. Hierbij is het belangrijkste verschil dat Delft centraal in de metropoolregio Den Haag – Rotterdam ligt en Schiedam letterlijk tegen Rotterdam aan ligt. Verder wordt in onderzoeken naar de leegstand in Schiedam zeer nadrukkelijk op de rol van de gemeente gewezen. Deze zou het probleem te laat hebben onderkend en te weinig het voortouw nemen. De kritiek op de gemeente is in Schiedam luider dan in Delft. Wat het voor de gemeente Schiedam zeker niet gemakkelijker maakt is het grote verschil tussen beide steden als het gaat om het vastgoed en de rol van vastgoedeigenaren. Een laatste verschil is dat er in Schiedam volgens onderzoeken en verschillende actoren, anders dan in Delft sprake is van een lange geschiedenis van overaanbod. De huidige leegstand in enkele Schiedamse winkelstraten is voor een deel te verklaren door overaanbod. Het gaat hierbij dan om moderner winkelvastgoed dat bewust is toegevoegd in de jaren 90'. Ook in Delft zijn modernere stukken winkelvastgoed toegevoegd in deze periode. Dit heeft in Delft echter niet geleid tot een huidige situatie waarbij er meer winkelvastgoed is dan dat er vraag is. In Schiedam is dit duidelijk wel het geval.

Belangrijkste actoren

Ook hier zijn er veel meer overeenkomsten dan dat er verschillen zijn. In beide steden is een stichting centrummanagement actief. De deelnemers van beide stichtingen verschilt echter wel. In Schiedam wordt de stichting gedomineerd door de winkeliers / ondernemers, terwijl in Delft de vertegenwoordiging van belanghebbenden evenwichtiger is. In Schiedam participeert de vastgoedsector slechts in geringe mate in de stichting, terwijl deze in Delft zeer actief meedoet. Een laatste verschil is dat Delft een geschiedenis van zeer actieve studenten kent. Deze hebben zelfs al lange tijd een politieke partij die in meerdere colleges actief is geweest.

Percepties van actoren

De verschillen en overeenkomsten tussen de twee steden als het gaat om percepties van verschillende actoren op het thema leegstand en een aantrekkelijke binnenstad zijn zeer duidelijk geworden uit geschreven bronnen en verder ondersteund door gehouden interviews. De gemeenten Delft en Schiedam stellen beide in visies voor de binnenstad te streven naar een meer bruisende binnenstad, waar het fijn vertoeven is. De focus van de gemeente Schiedam ligt meer op het versterken van de woonfunctie, zodat de binnenstad weer meer een gemengd stedelijk gebied wordt. De gemeente

Delft wil dat haar binnenstad steeds meer “the place to be” wordt. De perceptie over hoe dit probleem aan te pakken verschilt weldegelijk. Delft onderkent al in 2010 dat het probleem erg ingewikkeld is. Men pakt actief de leiding en betreft zo’n beetje alle partijen in de stad om tot een gezamenlijke visie en aanpak te komen. Schiedam laat een en ander langere tijd aan de markt en stelt zich iets passiever op. Hierbij spelen natuurlijk een aantal oorzaken mee die dit voor een deel verklaren, maar toch is het verschil opvallend. De gemeente Schiedam, zo blijkt uit gesprekken met actoren, neemt de laatste jaren wel stappen om een meer actieve en sturende rol op zich te nemen.

Ondernemers in zowel Schiedam als Delft stellen zich actief op. In beide steden nemen ondernemers het voortouw als het gaat om het organiseren van evenementen, het creëren van belevenissen en daarmee het zorgen voor vermaak in de binnenstad. In Schiedam hebben de ondernemers zelfs de leidende rol in de stichting centrummanagement en zijn deze doormiddel van de centrummanager het aanspreekpunt en de belangrijkste partner voor gemeente, bewoners en voor individuele vastgoedeigenaren. In Delft hebben ondernemers zich ook verenigd en hebben zij ook zitting in de stichting centrummanagement, maar is hun rol minder dominant. Mede doordat andere partijen in hun percepties van leegstand en de binnenstad een andere rol innemen is er ook minder noodzaak voor ondernemers om de leiding te nemen. In de perceptie van de Delftse ondernemers is het van belang om in de stichting hun stem te laten horen en mee te beslissen.

Het grootste verschil tussen de beide steden is het verschil in perceptie van het leegstandprobleem en de binnenstad bij vastgoedeigenaren. Onder leiding van een kopgroep van drie hebben vastgoedeigenaren zich in Delft verenigd en zien zij de leegstand in de binnenstad als eerste als hun probleem. In gesprekken is naar voren gekomen dat vooral de kopgroep van drie de leiding wil nemen en wil zorgen voor de juiste branchering in de binnenstad en dat het ook in hun belang is als concurrerende vastgoedeigenaren de juiste nieuwe formule op de juiste plek in de binnenstad kunnen huisvesten. Zij nemen actief de leiding en trekken gemeente, ondernemers en andere actoren mee in hun enthousiasme en gedrevenheid. Ook in Schiedam zijn eigenaren actief die gericht zijn op informatiedeling, samenwerking en vooruitgang. Er is echter geen sprake van groepsvorming en het vormen van een eenduidige perceptie als lokale vastgoedsector. Meer dan in Delft is sprake van een individuele perceptie bij vastgoedeigenaren en daarmee een nauwere blik op leegstand en de binnenstad. Uit het interview met een grote vastgoedeigenaar in Schiedam blijkt dat de behoefte om zich als vastgoedsector te verenigen en een gezamenlijke visie te ontwikkelen veel minder aanwezig is dan in Delft.

Actorposities en afhankelijkheden

In dit deel van de analyse is vooral de rol die vastgoedeigenaren spelen goed naar voren gekomen. Zoals ook al aangegeven in het onderdeel dat percepties van actoren behandeld, is de positie die Schiedamse vastgoedeigenaren innemen er vooral een van het vullen van het eigen vastgoed, gesteund door de centrummanager. De positie die de Delftse vastgoedeigenaren innemen is vooral die van probleemeigenaar en eerste verantwoordelijke om iets aan het totale probleem te doen. Nuancering is dat dit

vooral een “kopgroep” van drie lokale vastgoedfamilies is, maar toch slagen zij erin de andere vastgoedeigenaren te verenigen en mee te nemen in een aanpak. Ook is duidelijk geworden dat voor deze kopgroep van drie, het eigen vastgoed belangrijk is, maar dat men zich weldegelijk ook inzet voor het vastgoed van een ander. Men kijkt naar de juiste formule op de juiste plaats, naar het algemeen belang naast het eigen belang. Dit is een opmerkelijk verschil met Schiedam. In Schiedam zijn het de ondernemers en niet de eigenaren die zich het probleem van leegstand hebben toegeëigend. Overigens ziet men dat in Schiedam zelf niet als een zeer groot probleem. De centrummanager geeft aan dat het initiatief wat hem betreft prima bij de ondernemers kan liggen. In Delft is bij ondernemers en vastgoedeigenaren een ander geluid te horen. Beide partijen claimen voor een deel het recente succes, maar zijn het erover eens dat de leidende en sturende rol van de vastgoedeigenaren cruciaal is geweest. In Delft ziet men de houding van de Schiedamse vastgoedeigenaren als vastgoed ondernemen oude stijl en claimt men het zelf op een modernere manier te doen.

Als het gaat om afhankelijkheden, dan benadrukken alle geïnterviewde actoren in beide steden het belang van een goede samenwerking. In beide steden geven actoren aan dat zij de samenwerking als goed ervaren en dat men voor het behalen van succes afhankelijk is van medewerking van de anderen. Een opvallende gelijkenis bij beide steden is dat actoren aangeven dat het succes van een aanpak allereerst afhankelijk is van een sturende gemeente. De gemeente wordt gezien als de natuurlijke partij die het ingewikkelde probleem het best kan aansturen. Voor beide steden geldt dat de middelen die worden ingezet om leegstand tegen te gaan voor een groot deel afhankelijk zijn van wet- en regelgeving waarbij het wijzigen ervan of het interpreteren ervan primair bij de gemeente ligt. Denk hierbij aan welstandseisen, bestemmingsplan, leegstandsverordeningen en omgevingsvergunningen. Ook voor middelen als ondernemersfondsen, herinrichting openbaar gebied en constructies waarbij bijvoorbeeld extra OZB wordt geheven die terugvloeit naar ondernemers, voor al dit soort instrumenten is men afhankelijk van de gemeente.

In beide steden wordt, zij het op een verschillende wijze, duidelijk hoe groot de afhankelijkheid van een succesvolle aanpak is van vastgoedeigenaren. Het huisvesten van leuke, innovatieve winkels is het primaat van de vastgoedeigenaren. Zij bepalen door de uitstraling, technische staat, omvang en met het huurniveau van het vastgoed hoe aantrekkelijk de panden in de binnenstad zijn voor ondernemers. Het vastgoed is de plaats waar de vraag van consumenten gekoppeld kan worden aan het aanbod.

Relevante arena's

In beide steden zijn dezelfde typen arena's gevonden. Waar de steden in verschillen zijn de deelnemers in die arena's, de vergaderfrequenties en het type besluitvorming dat in die arena's plaatsvindt. In de stichting Centrummanagement in Schiedam domineren ondernemers qua aantal deelnemers. Zoals eerder aangegeven is de stichting in Delft veel meer een samenwerking tussen alle belangrijke actoren in de binnenstad. De belangrijkste beslissingen voor het project worden in Delft ook echt in de stichting genomen. Alle partijen zitten er met mandaat. In Schiedam beperkt men zich in deze arena meer tot afstemmen, coördineren en het delen van informatie. De

conclusie is dat de relevante arena's in beide steden weliswaar vergelijkbaar zijn maar dat de relevantie van vooral de stichting centrummanagement bij de aanpak van de leegstand en de ontwikkeling van de binnenstad groter is in Delft dan in Schiedam.

Besluitvormingsprocessen

Als we het proces laten beginnen bij het opstellen van een visie voor de binnenstad en het actief proberen tegen te gaan van de leegstand, dan zijn in de besluitvormingsprocessen, de strategieën van partijen en de impasses die zich voordoen veel overeenkomsten, maar vooral ook enkele belangrijke verschillen aan te merken. Een eerste verschil is de strategie van de gemeentes. De gemeente Delft is gestart met het uitnodigen van drie lokale vastgoedeigenaren met veel bezit in de binnenstad. De gemeente is er in geslaagd deze te verleiden tot een actieve rol. Daarnaast is men een interactief proces opgestart om tot een visie te komen. Dit laatste is ook de strategie van de gemeente Schiedam geweest, al is de exacte invulling ervan verschillend ten opzichte van de gemeente Delft. Het grote verschil is dat de gemeente Schiedam er nog niet in slaagt de vastgoedeigenaren aan tafel te krijgen, te verenigen en een leidende rol te geven in het proces.

Ook bij de ondernemers / winkeliers is een belangrijk verschil waarneembaar. De ondernemers in Schiedam hebben zich verenigd in een stichting en hebben een centrummanager aangesteld. Dit heeft een zeer positief en verbindend effect op de samenwerking. De ondernemers in Delft zijn zich gaan verenigen toen de stichting centrummanagement werd opgericht. Zij zagen de stormachtige ontwikkeling en de noodzaak mee te doen. Een voortrekkersrol nemen zij veel minder dan de ondernemers in Schiedam.

De vastgoedeigenaren daarentegen pakken die voortrekkersrol veel meer op in Delft dan in Schiedam. Cruciaal voor de voortgang van het proces en het voorlopige succes van het project in Delft is de strategie van de vastgoedeigenaren. In sommige gevallen nemen zij zelfs de financierende rol van banken over en maken daarmee nieuwe concepten mogelijk die bij een traditionele bank niet voor financiering in aanmerking komen. De strategie van de vastgoedeigenaren in Schiedam is al eerder besproken. Er zijn zeker eigenaren die actief meedoen in het centrummanagement, bij evenementen. Ook delen veel lokale vastgoedeigenaren informatie met de centrummanager en anderen. Het grote verschil is dat er geen gezamenlijke strategie is. De vastgoedeigenaren vormen in Delft een niet te passeren machtsblok, terwijl men als groep in Schiedam niet te bereiken is voor de andere partijen. De contacten beperken zich hier tot enkele individuele eigenaren en zijn meer situationeel dan structureel. De gesproken Schiedamse ondernemers en eigenaren ontkennen het, maar gezien het succes van de aanpak in Delft en het uitblijven van succes in Schiedam lijkt het ontbreken van een gezamenlijke vastgoedstrategie funest voor de bestrijding van leegstand in Schiedam. De gemeente Schiedam wijst - anders dan de ondernemers en eigenaren - weldegelijk op deze factor.

De hierboven benoemde verschillen vormen in Schiedam ook de belangrijkste impasses. Er is geen gezamenlijke acquisitie en geen goede gezamenlijke marketingcampagne. Anders dan Delft heeft Schiedam ook te maken met het gegeven

dat er in de binnenstad relatief weinig mensen wonen. Specifieke impasses doen zich ook in Delft voor. Zo is er de benarde financiële situatie van de gemeente en de dreigende reorganisatie bij de gemeente welke de samenwerking onder druk kan zetten. Daarnaast is er in Delft, meer dan in Schiedam, zo nu en dan sprake van botsende belangen tussen nieuwe, innovatieve ondernemers en bestaande winkeliers. Vanuit de hoek van de horeca staat men sceptisch tegenover vernieuwende concepten waarbij detailhandel en horeca op een slimme manier worden gecombineerd.

Interactiepatronen

De interacties in Delft zijn ten opzichte van Schiedam gevarieerder, regelmatig en intensiever. De stichting Centrummanagement vergaderd in Delft elke twee weken. In Schiedam is dit minder frequent. De spil in het netwerk in Schiedam is de centrummanager namens de ondernemers en de binnenstadmanager namens de gemeente. In Delft zijn de vastgoedeigenaren en gemeente gezamenlijk de spil in het netwerk. Hier is ook een centrummanager actief namens de stichting centrummanagement. De contacten van alle partijen met de vastgoedeigenaren zijn in Delft duidelijk beter dan in Schiedam.

Instituten, regels en middelen

In beide casussen spelen veelal dezelfde institutionele regels. In Delft is het S.C.M.D. een institutioneel machtsblok aan het worden, meer dan in Schiedam. De institutioneel bepaalde rol van banken speelt in Delft een minder grote rol dan in Schiedam. Dit komt vooral door de middelen die door vastgoedeigenaren worden ingezet met medewerking van de gemeente.

5.3 Hypotheses

In paragraaf 2.5 zijn een drietal hypotheses geformuleerd. Dit zijn aannames die op basis van de onderzochte wetenschappelijk onderzoek in hoofdstuk 2 de kern van het onderzoek zijn en hiermee ook de bron van de onderzoeksvraag en deelvragen. Voordat in hoofdstuk 6 deze onderzoeksvraag en deelvragen beantwoordt worden is het belangrijk om eerst te reflecteren op de hypotheses nu de twee cases uitvoerig aan bod zijn gekomen.

Zonder een aantrekkelijke binnenstad die vermaak, belevenissen en entertainment biedt, is het niet mogelijk om het leegstandsprobleem het hoofd te bieden.

Het is niet mogelijk om deze hypothese te bevestigen op basis van de twee onderzochte casussen in dit onderzoek. Wel wordt in beide casussen het belang van een aantrekkelijke binnenstad in de bestudeerde bestuurlijke documenten en door alle geïnterviewde actoren erkend. Beide steden ontwikkelen een strategie waarbij het steeds aantrekkelijker maken van de binnenstad de basis vormt voor het wegwerken van leegstand. Delft heeft met zijn historische gebouwen, mooie kerken, de zichtbare band met de Oranjes en andere door de eeuwen heen gevormde aantrekkingskracht een goede basis om een aantrekkelijke en succesvolle binnenstad te hebben. Ingrepen om de binnenstad nog aantrekkelijker te maken hebben vruchten afgeworpen. Panden zijn opgeknapt, looproutes verbeterd en de branchering is op orde gebracht. Veel meer

dan toen de leegstand enkele jaren geleden hoog was, is Delft volgens geïnterviewde belanghebbenden nu een stad waar je in het centrum fijn kunt verblijven en gevarieerd kunt winkelen in een aantrekkelijke omgeving. Ook de bereikbaarheid is goed. Toch is er in gesprekken ook nog onzekerheid of het herstel blijvend is.

Ook Schiedam heeft een binnenstad met mooie panden, grachten en pleinen. Er is een rijke historie op een aantal gebieden, die nog steeds zichtbaar is in de binnenstad. Ook in Schiedam worden leuke evenementen georganiseerd en doen ondernemers er alles aan om de klanten entertainment te bieden. De bereikbaarheid van de centrum van Schiedam is uitstekend, op een wellicht suboptimale parkeervoorziening na (garages gaan dicht na sluiting van de winkels). Toch weet de consument deze binnenstad veel minder te vinden en is er nog steeds sprake van veel meer leegstand. Opvallend is dat Schiedam minder vernieuwende winkelconcepten aantrekt dan Delft. Hoewel beide binnensteden een Stichting Centrummanagement hebben van waaruit evenementen worden georganiseerd en zodat reuring, entertainment en vermaak kunnen worden geboden, er verschillen zijn in de samenstelling en diversiteit binnen deze twee stichtingen. Een ander opmerkelijk verschil is dat er in Schiedam veel minder mensen wonen in de binnenstad. De gemeente stelt dat er in de stad Schiedam, maar zeker ook in de binnenstad te weinig gezinnen en mensen met een (boven) modaal inkomen wonen. Kijk je naar Delft, dan wonen daar studenten, maar ook meer gezinnen en mensen met een hoger bestedingspatroon in de binnenstad. Deze mensen zorgen voor reuring en gedurende de hele dag voor drukte op straat, in cafés en restaurants. De aantrekkelijkheid van het stadscentrum van Schiedam als woongebied blijft duidelijk achter bij de binnenstad van Delft. De horeca in Schiedam begint, zo verklaren ondernemers, steeds beter samen te werken, maar toch lijkt er op het gebied van horeca een achterstand voor Schiedam in vergelijking met Delft.

Ondanks dat door betrokkenen in de twee onderzochte casussen veel belang wordt gehecht aan het beschikken over een aantrekkelijke binnenstad, kan op basis van dit onderzoek niet bewezen worden dat zonder een aantrekkelijke binnenstad er altijd leegstand zal zijn. Hiervoor wijzen betrokkenen op onder andere de shopping malls buiten de steden. Deze zijn vaak veel minder aantrekkelijk dan sommige binnensteden, maar toch zijn ze soms erg succesvol. Partijen wijzen in deze gevallen op de massaliteit van dit soort locaties en op het gemak van gratis parkeren dichtbij de winkels. Ook kan er op basis van twee casestudies niet worden aangetoond dat er in het geval van een onvoldoende aantrekkelijke binnenstad altijd leegstand is. Voor meer stelligheid op het vlak van de exacte rol van de aantrekkelijkheid van de binnensteden bij het ontstaan van leegstand is behoefte aan meer onderzoek.

Zonder een aanjagende gemeente die partijen enthousiasmeert, samenbrengt en initiatief neemt, komt een succesvolle transformatie van de binnenstad niet van de grond.

In de twee onderzochte casussen blijkt dat de aanjagende rol van de gemeente cruciaal is. De netwerkanalyse in de casus Delft laat zien dat de gemeente de sleutel in handen heeft. Betrokkenen geven aan dat de gemeente de enige partij is die een succesvolle transformatie kan aanjagen in een binnenstad. Er zijn zoveel verschillende partijen en belangen, dat geen enkele andere partijen het natuurlijke mandaat heeft om zich

centraal in dit netwerk te plaatsen. De netwerkanalyse van de casus Schiedam laat zien dat het succes in grote mate afhangt van een groot aantal factoren, instituties en randvoorwaarden. Ook laat deze casus zien dat een gemeente die wil aanjagen afhankelijk is van andere partijen en in hoeverre deze partijen open staan voor een gezamenlijke aanpak. De binding van partijen met de stad, de middelen die ze kunnen inzetten en de contacten die ze onderhouden met anderen zijn cruciaal. In beide casussen verklaren betrokkenen dat de partijen in een binnenstad elkaar niet automatisch weten te vinden. Alle partijen wijzen naar de gemeente om op te treden als verbindende factor, als centrale speler in het netwerk. In de praktijk blijkt het probleem van de leegstand daadwerkelijk een wicked problem te zijn. Er is geen sprake van een wetmatigheid inzake de rol van de gemeente als aanjager, daarvoor is het aantal onderzochte steden te klein. Dat laat onverlet dat de uitkomsten van de netwerkanalyses in de twee steden de hypothese, dat zonder een actief faciliterende gemeente een succesvolle aanpak niet van de grond komt, ondersteunen. De rol van de gemeente is een belangrijke factor als het gaat om het verklaren van het ontstaan van leegstand en is cruciaal bij welke aanpak dan ook om deze leegstand te lijf te gaan.

Bij het tegengaan van leegstand is een actieve rol voor vastgoedeigenaren een noodzakelijke voorwaarde.

Dit onderzoek behandelt uitgebreid de samenwerking tussen partijen. Innovaties en structurele verbeteringen komen alleen tot stand als partijen goed met elkaar samenwerken. In beide steden is de samenwerking tussen partijen goed. Er zijn uiteraard verschillen tussen de twee steden, maar beide hebben een stichting centrummanagement waarbij gemeente, ondernemers en andere betrokkenen elkaar weten te vinden. Toch laten de cases ook zien dat het hebben van centrummanagement en een centrummanager niet voldoende is.

Het allergrootste verschil tussen de steden is de veelbesproken rol van vastgoedeigenaren. De netwerkanalyse in beide onderzochte steden onderschrijft het belang van de hypothese dat vastgoedeigenaren zich verenigen en een actieve partner zijn als groep voor gemeente, ondernemers, bewoners en andere betrokkenen. Vastgoedeigenaren die een voortrekkersrol op zich nemen, in staat zijn tot samenwerking met andere partijen en alle mogelijke middelen inzetten om de leegstand weg te werken en panden op te knappen zijn onmisbaar gebleken bij het succesvol tegengaan van leegstand in de casus Delft. Het ontbreken hiervan in Schiedam verklaart (deels) het verschil in succes tussen de twee steden.

Hoofdstuk 6 Beantwoording onderzoeksvragen

Het onderzoek eindigt met de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag / de hoofdvraag.

Welke factoren zijn te onderscheiden die leegstand in winkelvastgoed in middelgrote steden in Nederland verklaren en welke factoren bepalen het succes van de aanpak van leegstand?

In de onderzochte middelgrote steden spelen veel van de wereldwijd geaccepteerde aspecten van leegstand die zijn verzameld in hoofdstuk 2 een rol. Aan de vraagzijde is dit vooral een verandering van de mens, ook van de mens als consument. De zoektocht naar echte ervaringen, het belang van merken, entertainment, een aantrekkelijk centrum met een fijne openbare ruimte, aantrekkelijke etalages en vernieuwende winkelconcepten spelen een grote rol.

Het probleem van leegstand is een zeer complex probleem, een zogenaamd 'wicked problem'. Voor een succesvolle aanpak is de samenwerking van belanghebbende partijen cruciaal. De samenwerking is veelal onder de noemer centrummanagement vormgegeven. De precieze vorm verschilt van stad tot stad. Uit dit onderzoek komt sterk het beeld naar voren dat zolang vastgoedeigenaren niet de koppen bij elkaar steken, verantwoordelijkheid nemen, met één mond spreken en zich echt het probleem toe-eigenen, projecten die de leegstand te lijf moeten gaan nooit een blijvend resultaat kunnen opleveren. Alleen door een vorm van centrummanagement waarbij partijen met belangen allemaal bijdragen lijkt innovatie in het winkelaanbod tot stand te kunnen komen en kunnen partijen een echt antwoord vinden op leegstand.

In de praktijk blijkt het probleem van de leegstand daadwerkelijk een wicked problem te zijn. Zonder een actief faciliterende gemeente komt een succesvolle aanpak niet van de grond. Betrokkenen in de onderzochte steden geven massaal aan dat de gemeente de enige partij is die een succesvolle transformatie kan aanjagen in een binnenstad. Er zijn zoveel verschillende partijen en belangen, dat geen enkele andere partijen het natuurlijke mandaat heeft om zich centraal in dit netwerk te plaatsen en samenwerking te stimuleren.

Om de beantwoording van de hoofdvraag te ondersteunen worden hieronder ook de deelvragen beantwoordt.

Welke (internationale) factoren / oorzaken van winkelleegstand kunnen worden geïdentificeerd uit wetenschappelijk onderzoek?

Bestudering van internationale wetenschappelijke literatuur heeft een groot aantal factoren opgeleverd die een rol spelen bij het ontstaan van leegstand. In hoofdstuk 2 van dit onderzoek komen deze factoren uitgebreid aan bod en zijn ze in twee categorieën verdeeld: vraagfactoren en aanbodfactoren. Hieronder worden de in dit onderzoek achterhaalde factoren per categorie weergegeven.

Vraagzijde

- Groeiende invloed van informatietechnologie en communicatiemiddelen
- Groeiende vraag van consumenten naar ervaringen en vermaak
- Veranderend consumentengedrag, ook wel het nieuwe winkelen genoemd
- vergrijzing
- De consument vraagt een aantrekkelijk centrum met mooie etalages, vernieuwende winkelconcepten en een mooie, groene openbare ruimte.

Aanbodzijde

- Regionale concurrentie van andere steden en van grote winkelcentra
- Samenwerking tussen lokale partijen met belangen bij leegstand en een aantrekkelijk centrum
- Bereikbaarheid, per auto (inclusief parkeeraanbod), OV, te fiets en te voet
- Vastgoedfactoren zoals de verschijningsvorm, omvang, de hoogte van de huur en het eigenaarschap van het vastgoed.

Welke factoren zijn het meest relevant in middelgrote steden?

Uit de casussen Schiedam en Delft is duidelijk gebleken dat de drie geformuleerde hypothesen zeer relevant zijn om de aanpak van de leegstand in deze twee middelgrote steden te duiden. De hypothese dat een sturende, aanjagende rol van de gemeente cruciaal is, wordt door betrokkenen in beide casussen nadrukkelijk onderschreven. Ook voor de hypothese dat een succesvolle transformatie niet van de grond komt zonder actieve, met een mond sprekende groep vastgoedeigenaren geldt dit. Daarnaast is het kunnen bieden van een aantrekkelijke binnenstad zeer relevant gebleken, in alle beleidsstukken in beide casussen wordt dit belang onderschreven en is dit het uitgangspunt van een aanpak om leegstand tegen te gaan. De kunst voor belanghebbende partijen in de betreffende binnensteden is om de klant te bieden wat hij vraagt. Dit lijkt voor beide steden een net iets andere vraag te zijn, maar een mooie binnenstad, waarin de consument leuke winkels, goede horeca en entertainment vinden, is zeer relevant. Om dit te kunnen bereiken, zo is gebleken, is de wijze van samenwerken van groot belang. Om de drie hypothesen daadwerkelijk te kunnen toetsen is meer onderzoek nodig in vergelijkbare steden.

Op welke wijze werken partijen in Schiedam en Delft samen en is deze samenwerking effectief en doelmatig?

In beide steden is er een stichting centrummanagement. Ook is in beide steden door de gemeente een binnenstadmanager aangesteld en is een centrummanager actief namens de stichting. Belangrijke verschillen tussen de twee steden zijn er ook. In Delft is de gemeente actief betrokken op bestuurlijk niveau doordat de wethouder zitting heeft in de stichting centrummanagement. In Delft zijn de vastgoedeigenaren verenigd en spreken zij met een mond, in Schiedam is er samenwerking met individuele vastgoedeigenaren.

Wat zijn de belangrijkste verschillen in aanpak, waardoor in Delft een succesvolle transformatie op gang is gebracht en dit in Schiedam (nog) niet gelukt is?

In hoofdstuk 6 is een cross case analyse gemaakt. Daarbij zijn de belangrijkste overeenkomsten en verschillen tussen de twee cases uitvoerig aan bod gekomen. De verschillen zijn (een deel van) de verklaring waarom de transformatie in Schiedam voorlopig nog minder op gang is gekomen dan in Delft. Hieronder staan enkele van de meest belangrijke nog eens kort weergegeven.

- De leegstand kent in beide steden naast veel vergelijkbare oorzaken ook enkele zeer specifieke oorzaken, deze bepalen mede de kansen voor een succesvolle transformatie of aanpak. Een aspect waarbij dit het meest duidelijk is, heeft te maken met de hoeveelheid winkelvastgoed. In Schiedam is sprake van overcapaciteit, in Delft was dit zelfs toen de leegstand hoog was niet het geval.
- In Schiedam is veel van het vastgoed in handen van landelijk opererende partijen, terwijl in Delft de lokale vastgoedfamilies domineren.
- De vastgoedeigenaren in Delft zijn verenigd, spreken met een mond en bemoeien zich actief met de aanpak. In Schiedam zijn enkele eigenaren bereid tot het delen van informatie, ook werken enkelen samen met gemeente en ondernemers, maar is men niet georganiseerd, spreekt men niet met een mond en is men toch vooral gericht op het vullen van het eigen vastgoed.
- In Delft zijn echt alle belangrijke actoren actief in de stichting centrummanagement. De stichting is hier echt een besluitvormend orgaan en een institutioneel machtsblok. Partijen dragen allemaal bij in tijd, kennis en zelfs middelen. In Schiedam trekken de ondernemers de kar samen met de gemeente en zijn vastgoedeigenaren, bewoners en andere actoren minder actief. De samenwerking heeft hier meer het karakter van informatiedeling en het gezamenlijk organiseren van evenementen.
- Centraal in het Delftse netwerk staan de gemeente en vastgoedeigenaren. In Schiedam zijn dit de gemeente en ondernemers.
- In Delft is het stadsbestuur doormiddel van de wethouder actief deel van de stichting (iedere twee weken), in Schiedam beperkt dit zich door de inzet van ambtenaren.
- In Delft hebben partijen gezamenlijk kennis ingehuurd op het gebied van acquisitie en stadsmarketing. In Schiedam is geen sprake van een gezamenlijke strategie op deze vlakken.

Reflectie

Winkelleegstand is een thema waarover veel onderzoek is gepubliceerd. In dit onderzoek is slechts een klein deel van de enorme hoeveelheid beschikbare publicaties behandeld. De enorme diversiteit aan onderzoek is zeer waardevol. Bestudering van het onderzoek leert op dat internationaal onderzoek zich meestal richt op grote steden, regio's of op winkelcentra buiten de steden. Deze scriptie richt zich op het schaalniveau van de middelgrote stad en voegt daarmee naar verwachting echt iets toe. Als professional die werkzaam is in de stad heeft vooral het empirische gedeelte van dit onderzoek mij nieuwe inzichten opgeleverd over de modus operandi in middelgrote steden. De middelgrote stad moet het stellen zonder de massaliteit aan voorzieningen die de grotere steden wel hebben. Dit maakte naar mijn verwachting een succesvolle aanpak van leegstand veel complexer. Dit onderzoek heeft voor mijzelf aangetoond dat enkele belangrijke factoren worden uitvergroot op het schaalniveau van de middelgrote stad. Juist omdat het voorzieningenaanbod van de grote stad ontbreekt is de concurrentie met omliggende middelgrote steden en andere winkelcentra groter en is de uitdaging om een aantrekkelijke binnenstad te bieden en die concurrentie aan te kunnen gaan complexer.

De complexiteit van het leegstandsprobleem is in dit onderzoek duidelijk naar voren gekomen. In paragraaf 2,4 van dit hoofdstuk zijn enkele vooraanstaande onderzoekers aan bod gekomen, waaronder een groot aantal bestuurskundigen dat het fenomeen van het wicked problem behandeld. Complexiteit wordt onder andere veroorzaakt als er vele belanghebbenden zijn, met verschikende percepties, andere belangen en afwijkende strategieën, die de middelen delen om succesvol te zijn en onderlinge samenwerking juist cruciaal is. Het ontwikkelen en behouden van een gezamenlijk doel en een gezamenlijke strategie is zeer moeilijk. Deze beschrijving, alsmede de netwerkanalyse om dit soort problemen in kaart te brengen bleken uitstekende handvaten om de hypotheses en onderzoeksvragen in de praktijk van twee middelgrote te toetsen en te beantwoorden.

In de uitgevoerde netwerkanalyses in Delft en Schiedam bleek dat de middelen om een succesvolle aanpak van de leegstand op te zetten inderdaad bij verschillende partijen in handen zijn. Vooral de middelen die vastgoed ondernemers hebben blijken cruciaal. In onderzoek van Stolwijk (2012) wordt gewezen op de rol van vastgoedeigenaren in het centrummanagement. Zij wijst erop dat vastgoedeigenaren als groep vaak moeilijk te bewegen zijn om mee te doen aan een gezamenlijke aanpak of strategie. In Schiedam is dit fenomeen duidelijk naar voren gekomen. In Delft is het een aanjagende gemeente wel gelukt om deze groep te bewegen mee te doen en mede eigenaar van het probleem te worden. Opvallend is natuurlijk dat in Delft een succesvolle aanpak van de leegstand van de grond is gekomen en in Schiedam niet. Een aantrekkelijke binnenstad bieden is een zeer complex beleidsvraagstuk voor steden. Het herbergt sociale en economische aspecten, soms dienen veiligheidsvraagstukken aangepakt te worden en het blijkt een zeer complexe vorm van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling.

In deze scriptie zijn in hoofdstuk 2, de vele factoren die van invloed zijn op leegstand verdeeld in aanbod- en vraagfactoren, te weten:

Vraagzijde

- Groeiende invloed van informatietechnologie en communicatiemiddelen.
- Groeiende vraag van consumenten naar ervaringen en vermaak.
- Veranderend consumentengedrag, ook wel het nieuwe winkelen genoemd, in combinatie met het fenomeen vergrijzing.
- De consument vraagt een aantrekkelijk centrum met mooie etalages, vernieuwende winkelconcepten en een mooie openbare ruimte.

Aanbodzijde

- Regionale concurrentie van andere steden en van grote winkelcentra.
- Samenwerking tussen lokale partijen met belangen bij leegstand en een aantrekkelijk centrum.
- Bereikbaarheid, per auto (inclusief parkeeraanbod), OV, te fiets en te voet.
- Vastgoedfactoren zoals de verschijningsvorm, omvang, de hoogte van de huur en het eigenaarschap van het vastgoed.

Voor al deze facetten is op basis van onderzoek onderzoek vastgesteld dat ze in meer of mindere mate invloed hebben op het leegstandpercentage in winkelgebieden. Op al deze onderdelen heeft dit onderzoek mij interessante inzichten opgeleverd en bleek de aangetroffen realiteit in de twee onderzochte steden soms overeen te komen met internationaal wetenschappelijk onderzoek, maar soms ook niet. Ook heeft het mij soms interessante handvaten en inzichten gegeven als gebiedsontwikkelaar in Rotterdam.

Informatietechnologie en communicatiemiddelen

Het internet en de mogelijkheden die online winkelen biedt worden vaak genoemd als het gaat om de toestand in de Nederlandse winkelstraten. Ook in Delft en Schiedam wijzen de betrokkenen op dit fenomeen als een deel van de verklaring waardoor leegstand is ontstaan. Echter, de gedachte dat het internet en de mogelijkheden van online winkelen er uiteindelijk voor kunnen zorgen dat de winkelstraat geen toekomst meer heeft die deel ik niet. Zelf ben ik een hele andere mening toegedaan. Ik ben ervan overtuigd dat het internet zeker niet voor alle soorten winkels en voor alle soorten winkelgebieden alleen maar een bedreiging is. Internet en technologisch vernuft kunnen winkels nieuwe aanvullende mogelijkheden geven om handel te drijven en om klanten het gemak en de ervaringen te bieden die ze verlangen. In mijn zoektocht door het vele wetenschappelijk onderzoek over het thema leegstand ben ik als het gaat om online winkelen inderdaad te weten gekomen dat er meerdere effecten mogelijk zijn. Naast substitutie, zijn complementariteit, modificatie en neutraliteit allemaal effecten van online winkelen die kunnen optreden in winkelstraten. De casus Delft laat voor mij zien dat in sommige binnensteden, vernieuwende concepten die op een slimme manier online en offline combineren en die slimme combinaties van horeca en detailhandel in zich hebben, als aanjager en trekker kunnen dienen voor meer functies. Online mogelijkheden zijn niet alleen ene bedreiging, maar kunnen

bepaalde typen winkels en bepaalde typen ondernemers helpen om de klant te bieden wat hij zoekt. Ik ben op dit punt zeker minder pessimistisch dan bijvoorbeeld Cor Molenaar, die regelmatig publiceert en op t.v. te zien is.

Ervaringen, vermaak en het nieuwe winkelen

De verschillende auteurs die in hoofdstuk 2 aan bod zijn gekomen signaleren gezamenlijk een belangrijke trend. Consumenten zijn steeds kritischer, selectiever, beter geïnformeerd en beschikken over steeds meer mogelijkheden om aankopen te doen. Gesprekken met professionals in beide onderzochte steden en bestudering van beleidsstukken als de binnenstadsvisie van beide steden laten zien dat deze steden deze trend ook signaleren en hier iets mee proberen te doen. Toch zijn er ook verschillen tussen de steden die vervolgonderzoek naar meer middelgrote steden zeer wenselijk maakt. Schiedam en Delft zijn twee zeer verschillende steden gebleken. Delft kent een zeer jonge bevolking, mede door de universiteit en de vele studenten die in de binnenstad wonen. Nieuwe vormen van winkelen, entertainment, andere voorzieningen als horeca, cultuur, etc. dat sluit allemaal uitstekend aan op de behoeften van deze groep zo is mijn verwachting. Schiedam kent een veel lager opgeleide bevolking, die naar verwachting minder te besteden heeft. In de binnenstad wonen relatief weinig gezinnen en mensen met een gemiddeld of hoog besteedbaar inkomen. In Schiedam geven betrokkenen aan dat de behoefte aan vernieuwende concepten om deze wellicht minder groot is dan in Delft. Het karakter van de stad en de mate waarin “het nieuwe winkelen” van invloed is op de leegstand is een interessant thema voor een vervolgonderzoek. Voor een stad als Schiedam lijkt het kopiëren van formules uit bijvoorbeeld Delft niet de oplossing. Professionals geven aan dat de behoeften van de Schiedammer wellicht meer op zaken als outlet shopping liggen en veel minder op vernieuwende winkelconcepten. Voor beide steden geldt wel dat de veranderende consument iets van de ondernemers van de binnenstad vraagt zoals Molenaar (2010) stelt. Waar de nadruk in Delft wellicht meer op vernieuwing ligt, zal ook in Schiedam waarschijnlijk een slag nodig zijn om de consument die op zoek is naar gemak en naar voordeeltjes te bedienen.

Om de eerder aangestipte redenen lijkt het thema vergrijzing in Delft en Schiedam minder aan de orde te zijn. In beide cases is dit door geïnterviewde professionals niet aangestipt als reden voor de leegstand. Dit zou in Delft met de aanwezigheid van een grote groep studenten te maken kunnen hebben. In Schiedam geven professionals aan dat mensen juist zoeken naar formules die inspelen op de kleinere portemonnee.

Aantrekkelijk centrum

Wat voor beide onderzochte steden een absolute prioriteit heeft, dat is het almaar aantrekkelijker maken van het centrum / de binnenstad. In beide steden richt de stichting centrummanagement zich op het organiseren van evenementen en manifestaties. Beide steden beseffen ook dat het centrum een aantrekkelijk woongebied moet zijn conform Glaeser et al (2000). In Schiedam is hier nog veel voor nodig, maar het is een duidelijk speerpunt van de ambities met de binnenstad. Ook Delft heeft geïnvesteerd in de kwaliteit van de buitenruimte, logische looproutes van station naar de binnenstad en meer soortgelijke projecten. Daar wordt

nu nagedacht over wat de volgende stap zou kunnen zijn om de binnenstad aantrekkelijker te maken en denkt men aan ingrepen als het autovrij maken van delen van de binnenstad. In enkele interviews in Schiedam viel mij op dat waar de rekenkamer in een onderzoek aangeeft dat er teveel winkelvastgoed is in Schiedam en dat dit een van de oorzaken is van de leegstand, sommige betrokkenen dit niet onderkennen. Bij gemeente en externe adviseurs lijkt de noodzaak tot het saneren in winkelvastgoed doorgedrongen, terwijl vastgoedeigenaren en ondernemers dit soms toch anders zien. Zelf geloof ik niet dat Schiedam de leegstand kan wegwerken zonder te saneren. Een echt aantrekkelijke binnenstad komt pas tot stand als grote delen van bijvoorbeeld de Hoogstraat getransformeerd worden tot woon / werk gebieden. Dit sluit ook beter aan bij de algemene opinie en conclusies van bijvoorbeeld Locatus dat er de komende jaren een overschot aan vierkante meters detailhandel zal zijn.

Regionale concurrentie

Het bestuderen van de twee steden Delft en Schiedam heeft voor mij bevestigd dat conform Burger (2011) en Christaller (1933) het van zeer grote invloed is in welk stedelijk / regionaal netwerk een stad zich bevindt. De zeer dichte nabijheid van Rotterdam is bijvoorbeeld van zeer grote invloed op Schiedam. Had Schiedam als middelgrote stad in een andere regio gelegen, slechts omringd door enkele kleinere steden en op grotere afstand pas concurrerende en grote steden, dan had men met het zelfde aantal vierkante meters winkel vastgoed wellicht geen leegstandprobleem gehad in plaats van de 18% die het op dit moment bedraagt. Voor Schiedam en haar is de nabijheid en goede bereikbaarheid van Rotterdam tegelijk een zegen en een vloek. Men kan profiteren van de voorzieningen en wellicht ook van de werkgelegenheid en andere mogelijkheden die de grote stad biedt. Aan de andere kant is het een vloek omdat de Schiedammer, zo bevestigen betrokkenen, vooral naar Rotterdam trekt om te winkelen en de leegstand in de eigen binnenstad hier mede een gevolg van is.

Ik heb in mijn werk op de winkelboulevard zuid al gemerkt dat professionals soms een te rooskleurig beeld hebben van de positie die een bepaald gebied inneemt in een stedelijk of regionaal netwerk. Een realistisch beeld van de potentiële afzetmarkt van winkels in het eigen winkelgebied is noodzakelijk om te kunnen achterhalen wat het potentieel is.

Lokale samenwerking is cruciaal

Het beeld dat Stolwijk (2012) schetst in hoofdstuk 2 is voor mij geheel bevestigd bij het onderzoeken van de twee steden. Een goed functionerend centrummanagement lijkt cruciaal voor het slagen van een aanpak. Belangrijke elementen hierin zijn een aanjagende overheid, zonder dat deze zelf alles wil bepalen. Het is de samenwerking die moet worden aangejaagd. De gemeente is de ideale partij om in het netwerk van betrokken actoren als leider en verbinder op te treden. Het vergt kwetsbaarheid, dit omdat de gemeente de kennis en de middelen van anderen nodig heeft en het vergt leiderschap, lef en moed om kwetsbaar te zijn en op basis van gelijkwaardigheid met private partijen samen te werken.

Om de samenwerking succesvol te laten zijn moeten partijen naar mijn idee over hun soms institutioneel bepaalde wantrouwen heen stappen. Het ligt vaak niet in de aard van ondernemers, winkeliers en vastgoedeigenaren om zich te verdiepen in de gemeente en zich mede eigenaar te laten maken van een maatschappelijk probleem. Vaak ligt de focus vrijwel uitsluitend op de eigen onderneming. Dit beeld komt in Schiedam erg goed naar voren bij vastgoedeigenaren, maar ook in Delft zo geven enkele betrokkenen aan in interviews was er best veel moeite nodig om een echte vertrouwensbasis te creëren. Het is mijn persoonlijke overtuiging dat wil een stad het probleem van de leegstand echt te lijf gaan, dat aangejaagd door de gemeente, de grootste investeringen gedaan dienen te worden in het activeren en mede eigenaar maken van alle relevante actoren van het netwerk van de binnenstad.

Vastgoed

Cruciaal bij de hierboven geschetste samenwerking zijn wat mij betreft de vastgoedeigenaren. In paragraaf 2,3 zijn een aantal facetten van vastgoed behandeld. Nieuwe winkelformules vragen grotere panden, daarnaast zorgt aantrekkelijk ogend vastgoed voor een aantrekkelijke binnenstad. Evers et al (2011) en Stolwijk (2012) benadrukken dat ook vooral het type vastgoedeigenaar er zeer toe doet. In de twee onderzochte steden is op een mooie manier aan het licht gekomen hoezeer dit aspect van belang is. De gemeente Schiedam verklaart grote moeite te hebben met het überhaupt aan tafel krijgen van veel van de vooral grote institutionele beleggers die vastgoed hebben op belangrijke plaatsen in de binnenstad. In Delft geven alle betrokkenen aan dat de sleutel tot het succes in Delft is geweest het activeren van een groep lokale eigenaren, familiebedrijven met een lange geschiedenis in Delft en met veel vastgoed in de binnenstad. Deze partijen voelen zich verbonden met de stad en zien de leegstand als hun gezamenlijke probleem in plaats van een individueel probleem. Ze blijken in staat om andere eigenaren mee te nemen of soms zelfs uit te kopen. Ze zijn een meer dan gelijkwaardige samenwerkingspartner van de gemeente en een belangrijke motor van de verandering in de Delftse binnenstad.

Ondanks dat de reikwijdte en diepgang van dit onderzoek niet voldoende is om sommige zaken te bewijzen of te weerleggen, ben ik van mening dat veel factoren die zijn onderzocht van belang zijn bij het aanpakken van leegstand. Of het nou om bereikbaarheid, parkeren, aantrekkelijke buitenruimte, nieuwe winkelformules, etc. gaat. Al deze elementen dienen dan ook onderdeel te zijn van een strategie of aanpak om succesvol te zijn. Het complexe probleem is echter alleen succesvol tegen te gaan met een echte gezamenlijke aanpak. Ondernemers, gemeente en vastgoedeigenaren moeten zich echt eigenaar voelen van het probleem en investeren in een gezamenlijke aanpak. Investeren in het netwerk en het activeren van belangrijke partijen als vastgoedeigenaren moet in mijn optiek altijd eerst gebeuren, voordat aan welke aanpak dan ook begonnen wordt.

Toekomst voor de binnenstad

Terugkijkend op dit onderzoek en op mijn eigen ervaringen als bewoner van een binnenstad en professional in de stedelijke gebiedsontwikkeling, ben ik er nog vaster van overtuigd dat er toekomst is voor winkelgebieden. Zelfs nu de afgelopen maanden het

nieuws wordt gedomineerd door faillissementen bij ketenbedrijven en grote warenhuizen. Desondanks ben ik overtuigd dat er zeker in binnensteden en ook voor middelgrote steden kansen liggen om aantrekkelijke gebieden te maken die ervoor zorgen dat de consument achter de computer vandaan komt en een bezoek brengt.

Internet is niet alleen een grote vijand, maar biedt zeker kansen om de moderne klant een ervaring en het gemak te bieden waarnaar zij op zoek is. De succesvolle aanpak in Delft toont dit voor mij overtuigend aan. Deze aanpak kenmerkt zich voor mij door een aantal zaken. Een verbindende rol voor de gemeente, actieve lokale vastgoedeigenaren met visie en investerend vermogen en een goede gezamenlijke integrale visie en aanpak. De focus in deze aanpak heeft juist niet gelegen in het aantrekken van landelijke ketenbedrijven, maar juist meer op het faciliteren van lokale ondernemers met vernieuwende concepten. De visie van lokale partijen kenmerkt zich door het willen bieden van een interessante complete dag uit. Bewoners en bezoekers vinden er cultuur, geschiedenis, voorzieningen, evenementen, een aantrekkelijke binnenstad die goed bereikbaar is en logische looproutes en verbindingen heeft. Er is reuring, er zijn interessante concepten die vernieuwende combinaties van horeca en detailhandel bieden. Gemeente, vastgoedeigenaren en ondernemers hebben elkaar echt gevonden en kennen de behoefte van bewoners en bezoekers.

Het meest interessante gesprek in het kader van dit onderzoek voerde ik met een Delftse vastgoedondernemer. Ik deel zijn mening dat de toekomst is voor winkelgebieden en dat het hierbij cruciaal is dat je de bezoeker iets kunt bieden dat online niet te vinden is. Dit kan ofwel door massaliteit en het gemak van veel winkels op dezelfde plek in grote steden of in hele goede winkelcentra die naast winkelen veel entertainment bieden. Daarnaast is de consument te verleiden om te komen naar levendige, aantrekkelijke binnensteden waarbij bewoner of bezoeker een complete dag uit vindt. Het schaalniveau van de middelgrote stad kan hierbij juist extra interessant zijn omdat deze in een enkele dag te bezoeken zijn, waarbij je na een volle dag niet het idee hebt dat je veel gemist hebt.

Bijlage 1 Geraadpleegde bronnen

Wetenschappelijke bronnen

- Bolt, E. (2003) *Winkelvoorzieningen op waarde geschat: theorie en praktijk*.
- Brakus, J.J., Schmitt, B.H., & Zarantonello, L. (2009) "Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?", *Journal of Marketing*, vol. 73 (mei 2009), pp. 52–68.
- Burger, M.J. (2011), *Structure and cooptition in urban networks*, doctor thesis Erasmus University Rotterdam.
- Castells, M. (1996) *The Rise of the Network Society*, Oxford: Blackwell.
- Charterina, J. (2012) "The Moderating Effects of City Districts' Retail Attractiveness on the in-Town versus out-of-Town Shopping Decision", *International Journal of Marketing Studies*, vol. 4, nr. 2 (April 2012), pp. 9-21.
- Christaller, W. (1933) *Die Zentralen Orte in Süddeutschland*, Jena: Gustav Fischer.
- Cloin, M. & Hoogendoorn-Lanser, S. (2013) *De invloed van ICT op werken en winkelen: analyse van het tijdsbestedingsonderzoek*.
- Coca-Stefaniak, J. A. (2012) *The evolving nature of town centre management internationally and my advocacy for a strategic global-local approach to practice and research in this profession*, thesis Middlesex University.
- Daamen, T. (2010) *Strategie als kracht: naar effectieve strategieën voor stedelijke ontwikkelingsprojecten: de casus Stadshavens Rotterdam*, Delft: IOS Press.
- Dixon, T., Marston, A.D. (2002) UK retail real estate and the effects of online shopping., *Journal of Urban Technology*, vol. 9 (3), pp. 19–47.
- Evers, D., Kooijman, D. & van der Krabben, E. (2011) *Planning van winkels en winkelgebieden in Nederland*, Sdu uitgevers.
- Evers, D., Tennekens, J. & van Dongen, F. (2014) *De bestendige binnenstad, Een verkenning van de leegstand, het leefklimaat, het voorzieningenniveau, het vestigingsklimaat en de economische structuur van de Nederlandse binnenstad*, Planbureau voor de Leefomgeving.
- Findlay, A. & Sparks, L. (2012) Far from the 'Magic of the Mall': Retail (Change) in 'Other Places', *Scottish Geographical Journal*, vol. 128:1 (maart 2012), pp. 24-42.
- Garb, I. (2006) *Retail deconcentration's impacts on travel to Prague Hypermarkets*, in: Razin, E., Vazquez, C., Djist, M. (Eds.), *Employment Deconcentration in European Metropolitan Areas*, Kluwer Academic Publishers, Netherlands.
- Glaeser, E.L., Kolko, J. & Saiz, A. (2000) *Consumer City*.
- Hagman, O. (2006) Morning queues and parking problems: on the broken promises of the automobile, *Mobilities*, vol. 1 (1), pp. 63–74.
- Healey, P. (1997) *Collaborative Planning, Shaping Places in Fragmented Societies*, London: Macmillan.

- Hogg, S., Medway, D. & Warnaby, G. (2007) Town centre management schemes in the UK: Marketing and performance indicators, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector marketing*, vol. 9 (4), pp. 309–319.
- Houwelingen, R.V. (2008) *Het functioneren van B- en C-locaties binnen stadscentra*.
- Janssen - Jansen, L., Klijn, E.H. & Opdam, P. (2009) *Ruimtelijke kwaliteit in gebiedsontwikkeling*.
- Klijn, E.H. (2008) *It's the management Stupid*
- Klijn, E.H. & Koppenjan, J. (2004) *Managing Uncertainties in Networks*.
- Mackett, R., (2003) Why do people use their cars for short trips?, *Transportation*, vol. 30 (3), pp. 329–349.
- Mingardo, G. & van Meerkerk, J. (2012) Is parking supply related to turnover of shopping areas? The case of the Netherlands, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 19, 195–201.
- Molenaar, C. (2010) *Shopping 3.0. shopping, the internet or both?*
- Oppewal, H. & Timmermans, H. (1999) Modeling consumer perception of public space in shopping centers, *Environment and behavior*, vol. 31(1), pp. 45–65.
- Pine II, J & Gilmore, J.H. (1998) Welcome to the experience economy, *Harvard Business Review*, vol. juli – augustus 1998, pp. 97 – 105.
- Poncin, I. & Slim Ben Mimoun, M. (2014) The impact of “e-atmospherics” on physical stores, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 21 (2014), pp. 851–859.
- Pressman, J.L. & Wildavsky, A. (1973) *Implementation: How Great Expectations in Washington are Dashed in Oakland*. Berkeley: University of California.
- Raisanen, R. (2013) *Agility in international fast fashion retailing*, masterthesis, University of Turku.
- Reimers, V. (2013) Convenience for the car-borne shopper: Are malls and shopping strips driving customers away?, *Transportation Research* vol. A 49, pp 35–47.
- Rittel, H.W.J. & Webber, M.M. (1973) Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences* vol. 4, pp 155 – 169.
- Rotem-Mindali, O., Salomon, I. (2007) The impacts of E-retail on the choice of shopping trips and delivery: some preliminary findings, *Transportation Research*, vol. A 41, pp. 176–189.
- Schmitt, B.H. (1999) *Experiential Marketing, how to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*.
- Sonesson, U., Anteson, F., Davis, J. & Sjoden, P.-O. (2005) Home transport and wastage: environmentally relevant household activities in the life cycle of food. *Ambio*, vol. 34 (4–5), pp 371–375.

Met opmaak: Engels (Verenigd Koninkrijk)

- Stolwijk, I. (2012) *Vastgoedeigenaren in de hoofdrol. Een onderzoek naar het aanpakken van leegstand in randstraten van een kernwinkelgebied, met een focus op de rol en beweegredenen van vastgoedeigenaren*, Masterthesis Universiteit Utrecht.
- Teisman, G.R. (2005) *Publiek management op de grens van chaos en orde: Over leidinggeven en organiseren in complexiteit*.
- Teisman, G. (2007) *Publiek management op de grens van chaos en orde, Over leidinggeven e organiseren in complexiteit*, Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Teller, C. & Reutterer, T. (2008) The evolving concept of retail attractiveness: what makes retail agglomerations attractive when customers shop at them?, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 15 (3), pp. 127–143.
- 't Verlaat, J. (2008) *Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen*, Rotterdam: IVA Groep
- Van der krabben, E. (2013) *Toekomst binnensteden: dynamiek en ontwikkelstrategieën*. Essay over de toekomst van Overijsselse binnensteden, in opdracht van Trendbureau Provincie Overijssel.
- Weltevreden, J.E. (2007) Substitution or complementarity? How the Internet change city centre shopping, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 14, pp. 192–207.
- Weltevreden, W.J. & van Rietbergen, T. (2006) *E-Shopping versus city centre shopping: the role of perceived city centre attractiveness*
- Wrigley, N & Lamiri, D. (2014) *High street performance and evolution, a brief guide to the evidence*.
- Yin, R.K. (2003) *Case study Research, design and methods, third edition*.

Rapporten en beleidsdocumenten

- Gemeente Schiedam (2014) *Kompas 2014 – 2018, Samen Schiedam Vernieuwen*.
- Gemeente Schiedam (2014) *Uitvoeringsprogramma Binnenstad 2015 – 2018*.
- Rekenkamercommissie Schiedam – Vlaardingen (2014) *Schiedam aan de top, onderzoek naar winkelleegstand in de binnenstad van Schiedam*.
- Gemeente Delft (2012) *Nota detailhandel Delft 2012 – 2020*.
- Gemeente Delft (2012) *Nota binnenstad 20120, Binnenstad vitaal en gastvrij*
- NEPROM (2012) *Van places tot buy naar places to be: Retailvisie 2012*, Voorburg: NEPROM.
- Stichting Centrum Management Delft (2014) *Stap in Delft, kansrijk, historisch, uniek*.
- Provincie Zuid-Holland, Noord-Holland, Utrecht, Kamers van Koophandel, Hoofdbedrijfschap detailhandel, Stadsregio's, deelnemende gemeenten (2011) *Randstad Koopstromenonderzoek 2011*.

ZakenExpert (2013) *Adviesrapport Brancheringsaanpak Delftse Binnenstad 2014 – 2017*.

Geraadpleegde websites

<http://www.scmdelft.nl>

<http://www.delft.nl>

<http://www.kekdelft.nl>

<http://brandersfeesten.nl>

<http://www.jazzfestivaldelft.nl>

<http://www.omroepwest.nl>

<http://www.schiedamsnieuws.nl>

<http://www.locatus.com/retailreflect/2011/28/04/waarom-bejaarden-leegstand-veroorzaken>

Bijlage 2 Bezoeken, gesprekken en interviews

Beide steden die de kern van dit onderzoek vormen zijn meermaals bezocht. Tijdens deze bezoeken is behalve het afnemen van interviews ook gheobserveerd, gefotografeerd en zijn gesprekken gevoerd met willekeurige bezoekers en bewoners. Ook zijn meerdere winkels bezocht en is indien mogelijk een kort praatje gemaakt met de winkelier. Deze bijlage geeft een overzicht van de bezoeken en de gehouden interviews.

Bezoeken

- 11-08-2015: Delft en Schiedam bezocht, foto's genomen, bezoekers en bewoners gesproken.
- 15-09-2015: Bezoek aan Schiedam aansluitend op een interview. Een wandeling door het centrum gemaakt, geobserveerd, een aantal winkels bezocht en winkeliers en medewerkers gesproken.
- 27-10-2015: Bezoek aan Delft aansluitend op een interview. Een wandeling door het centrum gemaakt, geobserveerd, een aantal winkels bezocht en winkeliers en medewerkers gesproken.

Interviews

- 01-09-2015: Abdel el Bouchibti, winkelstraatmanager in dienst van ZakenExpert. Betrokken geweest als acquisiteur en centrummanager in Delft, Daarnaast heeft als co-auteur van een advies, geschreven door ZakenExpert in opdracht van de gemeente Schiedam over de leegstand.
- 15-09-2015: Patrick van 't Loo, binnenstadsmanager gemeente Schiedam
- 08-10-2015: Alaa Abdulfatah, binnenstadsmanager gemeente Delft
- 27-10-2015: Kees Kooreneef, groot vastgoedeigenaar in Delft, daarnaast lid van de Stichting Centrum Management Delft.
- 06-11-2015: Estelle de Vries, Breevast, vastgoedeigenaar en in Schiedam eigenaar van het grootste stuk winkelvastgoed, de Passage.
- 06-11-2015: Phons Ockerse, centrummanager in Schiedam

Bijlage 3 Uitgewerkte interviews

Deze bijlage is geheim