



ORGANISATIEKRACHT

DE ONDERNEMENDE BINNENSTAD



Colofon

Deze publicatie maakt onderdeel uit van een serie van vijf cahiers die worden uitgegeven door het lectoraat De Ondernemende Regio van Fontys Hogeschool Management Economie en Recht ter gelegenheid van de afronding van het onderzoeksprogramma De Ondernemende Binnenstad. Dit onderzoeksprogramma heeft gelopen van 1 april 2016 tot en met 31 augustus 2018 en werd financieel mogelijk gemaakt door een innovatiesubsidie uit de regeling RAAK-Publiek van Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA.

Uitgever

Fontys Hogeschool Management Economie en Recht, Eindhoven

Redactie

Bart de Zwart (hoofdredacteur), Tara Pijs, Nico Schram

Vormgeving

Canon Design Studio

Coverfoto

Bas Gijssels | BASEPHOTOGRAPHY

ISBN/EAN: 978-90-5284-642-2

NUR: 805

Bibliografische notatie

B.A.M. de Zwart, T.S. Pijs, N.B. Schram (eds.). (2018). De Ondernemende Binnenstad. 5 Cahiers: De factor mens, Organisatiekracht, Onderscheidingskracht, Betaalbaarheid, Vitaliteit. Eindhoven: Fontys Hogeschool Management Economie en Recht

Copyright © 2018

Niets uit deze uitgave mag geheel of gedeeltelijk worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. Ondanks zorgvuldige redactie kan het voorkomen dat er onjuistheden in deze uitgave staan. Fontys Hogeschool Management Economie en Recht is hiervoor niet aansprakelijk. Acquisitie op basis van deze uitgave wordt niet op prijs gesteld.

Inhoudsopgave

Colofon	2
1. Concurrentiemacht door coöperatiekracht	4
2. Ondernemend binnenstadsmanagement: Omgaan met transitie	8
3. Permanente tijdelijkheid	18
4. Spelers, spel en speelveld: Naar een actorgerichte aanpak van centrumgebieden	22
5. Beleef De Bergen	32



1 CONCURRENTIEMACHT DOOR COÖPERATIEKRACHT

Concurrentiemacht door coöperatiekracht

Bart de Zwart

is docent/onderzoeker bij het lectoraat De Ondernemende Regio van Fontys Hogescholen en projectleider van het onderzoeksprogramma De Ondernemende Binnenstad.

De uitvoering van regionaal economisch beleid draait voor een belangrijk deel om het bewaren van een werkbare balans tussen competitie en samenwerking. Hoewel schijnbaar in tegenspraak vormen deze begrippen in feite twee kanten van dezelfde medaille. Ondernemers in de binnenstad zijn onderlinge concurrenten, maar hebben elkaar ook nodig om de vitaliteit van het centrum te waarborgen. Samenwerking is noodzakelijk om gemeenschappelijke doelen te realiseren, zoals het beperken van overbewinkeling, investeringen in aantrekkelijkheid, of de herstructurering van aanloopstraten. Een binnenstad waarin iedere partij alleen zijn eigen belangen najaagt, presteert per saldo slechter dan een centrum waar actoren bereid zijn om van tijd tot tijd over hun schaduw heen te stappen.

Op een hoger schaalniveau speelt een soortgelijk evenwicht. In regionaal verband dingen gemeenten om de gunst van de bezoeker en om de vestiging van bedrijven die werkgelegenheid creëren of de aantrekkingskracht van het centrum voor

consumenten vergroten. Die competitie is gezond en draagt bij aan vernieuwing en diversiteit. Maar wanneer de regionale concurrentiestrijd uitmondt in elkaar vliegen afvangen dan zijn er uiteindelijk meer verliezers dan winnaars. Grootwinkelbedrijven hebben

inmiddels uitgekende strategieën ontwikkeld om gemeenten tegen elkaar uit te spelen teneinde zichzelf onder de meest gunstige voorwaarden – en niet zelden ten koste van het aanwezige aanbod – te kunnen vestigen.

Gelukkig kennen veel regio's – zo ook de Metropoolregio Eindhoven – een gemeenschappelijk detailhandelsbeleid waarin gemeenten een gezamenlijke koers bepalen ten aanzien van de gewenste regionale detailhandelsstructuur. Dat betekent soms toegeven of elkaar iets gunnen, maar met als resultaat gezondere centra die niet ten onder gaan aan een spreekwoordelijke 'race to the bottom'.

Ook op lokaal niveau lijkt samenwerken inmiddels de norm. In steeds meer centra slaan detaillisten, horeca, bewoners, vastgoedeigenaren en overheid de handen ineen. Ze richten een ondernemersfonds op, vormen een bedrijveninvesteringszone, en verenigen zich in een centrummanagementorganisatie. Allemaal met als doel om breed gedragen initiatieven te ontwikkelen en die het leef- en ondernemingsklimaat van de binnenstad

versterken en, als het even kan, deze verbeteringen ook daadwerkelijk te realiseren. De typische combinatie van gelijktijdig concurreren en samenwerken past overigens heel goed bij de Brabantse traditie. Sinds jaar en dag kent deze provincie een sterk ontwikkelde coöperatieve cultuur – van de boerenbonden en de boerenleenbank tot hedendaagse glasvezelcoöperaties – waarin partijen elkaar opzoeken om gemeenschappelijke belangen te behartigen. Samenwerken met respect voor onderlinge verschillen, met een gezonde dosis pragmatisme en Brabantse gemoedelijkheid: we hebben het eigenlijk nooit anders gedaan.



Deze uitgave vormt een onderdeel van een serie van vijf cahiers over de binnenstad. Naast Organisatiekracht, verschenen in deze reeks ook cahiers over de thema's: De factor mens, Vitaliteit, Betaalbaarheid en Onderscheidingskracht.

Deze serie vormt de neerslag van het project De Ondernemende Binnenstad. In dit tweejarige programma (2016-2018) heeft het lectoraat De Ondernemende Regio van Fontys Hogeschool Management Economie en Recht, samen met een twintigtal publieke en private partners, praktijkgericht onderzoek gedaan naar de toekomst van de Noord-Brabantse stads- en dorpscentra. De Ondernemende Binnenstad werd mede mogelijk gemaakt door een stimuleringsubsidie uit de regeling RAAK-publiek van Regieorgaan SIA.



2 ONDERNEMEND BINNENSTADS- MANAGEMENT: OMGAAN MET TRANSITIE

Ondernemend binnenstadsmanagement: Omgaan met transitie

Cees-Jan Pen

is lector De Ondernemende Regio bij
Fontys Hogescholen.

Cees-Jan Pen

Nederlandse binnensteden bevinden zich als gevolg van diverse trends – klimaat, maatschappij, demografie, economie en technologie – in een dynamisch en complex transitieproces. Deze transitie moet door samenwerkende en betrokken private en publieke stakeholders uit de binnenstad worden gemanaged om zodoende centra veerkrachtig te maken en houden. Lange tijd richtte dit binnenstadsmanagement zich vooral op operationele zaken rond de aankleding van en events in de binnenstad (Platform31, 2016). Zo staat menig binnenstad in de maand december in de kerstspotlights.

Anno 2018 zijn die spotlights er letterlijk en figuurlijk het gehele jaar. Binnensteden worden gezien als kloppend hart van een stad of dorp, ze worden behandeld als grootste werkgever en ze vormen meer en meer een cruciale magneet voor de trek naar de stad. Mede door de publicatie 'Veerkrachtige binnenstad'

van het Planbureau voor de Leefomgeving uit 2015 is het besef gegroeid dat Nederlandse binnensteden er – zeker in internationale context – gewoon goed voor staan. Het is echter wel zaak om in deze centra in te spelen op transities, met name ingegeven door veranderingen en krimp in retail.

Internationale lessen (Evers & Pen, 2017)

Noord Amerika

De Verenigde Staten en Canada zijn het voorland van menig perifere retailontwikkeling. Hier is veel kennis voorhanden over ruimtelijke en economische effecten van shopping malls, factory outlet centers, downtown malls en stripmalls: "The United States has now more shopping centers than high schools, and in the last forty years, shopping center space has increased by a factor of twelve. By 2000, there were more than 45,000 shopping malls with 5.47 billion square feet of gross leasable space in the United States. Currently, America's shopping centers generate more than a trillion dollars in annual sales" (Farrell, 2003, p. xi).

De afgelopen decennia is sprake van een duidelijke omslag. Amerikaanse steden willen niet langer een 'doughnut city' zijn met een Central Business District waar weinig te beleven is. Tegelijkertijd zien we dat menig mall aan het eind van de levenscyclus is. Er is zelfs een speciale website – <http://deadmalls.com> – die hun teloorgang in beeld brengt. De daardoor ontstane grayfields vormen een

belangrijke planologische opgave die zelfs toonaangevende landelijke bladen haalt zoals Time, Business Insider en The Atlantic.

Daarnaast is in de VS een grote discussie losgebarsten over 'urban food deserts' waar bewoners geen vers voedsel kunnen kopen binnen een acceptabele reistijd. Perifere detailhandel is één van de schuldigen. Ook is er veel maatschappelijke weerstand tegen grote perifere winkels, in de volksmond: big-box stores. Er zijn zelfs boeken geschreven om burgers te helpen om deze tegen te houden. California heeft inmiddels een anti-big-box-beleid ingevoerd, een prestatie gezien de sterk liberale wetgeving in Amerika.

Frankrijk

Franse hypermarchés worden vaak in het perifere retaildebat genoemd als een 'bad practice'. Deze centra hebben een zeer uitgebreid assortiment tegen lage prijzen, zijn gericht op de auto en beschikken over de bekende grote hoeveelheden gratis parkeerplaatsen. De eerste verscheen in 1963, de honderdste in 1970 en in 1997 waren er al 1.117. Hypermarchés groeiden

niet alleen in aantal maar ook in omvang. In Nederland leidt de mogelijke komst van een Hypermarkt bij Steenwijk van 20.000 vierkante meter al geruime tijd tot een heftig debat en onrust in omliggende centra. Hypermarchés nemen bijna de helft van de totale Franse detailhandelsomzet in food voor hun rekening.

Frankrijk heeft sinds de jaren zeventig regels ingevoerd om de groei van hypermarkten aan banden te leggen vanuit het motief de middenstand te beschermen. In de jaren negentig zijn voor het eerst stappen gezet zodat alle winkels groter dan 300 vierkante meter onderwerp van discussie zijn geworden. In Frankrijk is ook sprake van een verzadigde overbewinkelde markt en een hernieuwde focus op kloppende centra. In Parijs moet het pand van een bakker, groenteman of slager een vergelijkbare functie houden. Zo wordt voorkomen dat een stad een standaardproduct wordt.

Duitsland

Met name in oostelijk Duitsland zijn in de jaren negentig – mede door het ontbreken van een functionerend planologisch systeem na 'Die Wende' – vele shopping malls, factory

outlet centers en strip malls haastig gebouwd. Deze zijn ook in het Westen te vinden maar zijn daar vaak eerder (in de jaren zeventig en tachtig) gerealiseerd. Vanaf het begin zijn deze ontwikkelingen als ongewenst bestempeld. Op federaal niveau is in 1968 regelgeving voor de detailhandel ingevoerd om de hiërarchie van (winkel)centra te handhaven. De regels werden in 1977 aangescherpt met een bepaling dat winkels groter dan 1.500 vierkante meter alleen binnen bestaande winkelgebieden gebouwd mochten worden. Dit beleid heeft de ontwikkeling van perifere winkelcentra behoorlijk afgeremd.

Duitse ontwikkelaars ontdekten (net als de Franse) al snel dat ze winkels naast elkaar net onder de toegestane norm in het buitengebied konden bouwen. Deze strategie werd in 1990 moeilijker met het verlagen van de norm naar 1.200 vierkante meter, en in Nordrhein-Westfalen zelfs bijna onmogelijk nadat in 1996 de zogenaamde Einzelhandelserslaß werd ingevoerd. Bij het toekennen van deze vergunning wordt de omvang ook in de afweging meegenomen (Evers, 2004, p. 88). De algemene tendens in Duitsland is dus een aanscherping van de restrictieve

regelgeving op federaal en deelstaatniveau om de plannen van gemeentes te coördineren. Uit een recent landelijk rapport van het BBSR (een soort planbureau) blijkt de urgentie hoog (BBSR, 2017).

België

De perifere baanwinkels in België zijn niet erg groot in vergelijking met Frankrijk, maar in tegenstelling tot Nederland heeft elk dorp er ten minste één. Locatus vond er zeventig tot tachtig alleen al in Vlaams-Brabant. Hier bevinden zich ook meer kleine zelfstandigen, en komen ze voor op onverwachte locaties zoals in het buitengebied. Ook vertonen de winkelgebieden minder cohesie dan in Nederland: ze bevatten minder winkels en hebben geen duidelijke grenzen (soms worden ze onderbroken door, of afgewisseld met rijen woningen, waardoor het moeilijk te schatten is waar het ene winkelgebied ophoudt en het andere begint).

In België is verdere groei mogelijk. Per inwoner is er minder winkeloppervlak dan in Nederland (1,38 vierkante meter per inwoner ten opzichte van 1,6 vierkante meter in Nederland). Niet lang nadat België een serieus beleid tegen

perifere detailhandel leek te gaan voeren, is de zogenaamde IKEA-wet ingevoerd op 1 maart 2005. Deze wet geeft meer beslissingsbevoegdheid aan de gemeente, maakt geen onderscheid meer tussen periferie en centrum en vereenvoudigt de vergunningsprocedures (Vastgoedmarkt, 2005, p. 45). Het is niet verwonderlijk dat deze wet zwaar bekritiseerd wordt door verenigingen van bestaande winkeliers en vastgoedeigenaren in de steden en toegejuicht wordt door buitenlandse ontwikkelaars.

Verenigd Koninkrijk

Sinds Thatcher aan de macht kwam heeft het Verenigd Koninkrijk te maken gehad met forse perifere detailhandelsontwikkelingen. Mede hierdoor is een uitgebreide onderzoekstraditie ontstaan rond binnensteden en perifere ontwikkelingen. In de jaren 90 zijn op deze empirische onderbouwing strengere planologische beperkingen ingevoerd (en tien jaar later weer losgelaten). Charles Landry concludeert dat in Engeland perifere detailhandelsvormen "het levensbloed aan steden onttrekken" (2007, p. 129), wat leidt tot een afname in lokale middenstand.

Dit stimuleert het proces waarin ketens het stadsbeeld bepalen. Hij typeert dit als het 'Tesco-effect': zodra een Tesco opent, zie je lokale winkels sluiten.

Zorgen over de binnensteden hebben in 2012 geleid tot het zogenaamde Portas-advies in opdracht van de toenmalige regering Cameron, wat ervoor heeft gezorgd dat titels als 'How to save our Town Centres' van Dobson in 2015 en 'The Battle for the High Street' van Hubbard in 2017 verschenen. De bijna activistische titels geven helder weer dat de omslag in het Verenigd Koninkrijk ingrijpend is.

Professioneel binnenstadsmanagement

De afgelopen tien jaar werd meer en meer duidelijk dat veel binnenstadsorganisaties onvoldoende professioneel zijn georganiseerd, betrokken partijen te weinig samenwerken en substantiële middelen en een langetermijnvisie ontbreken. Onder meer BRO adviseurs en het door hen geïnitieerde Platform Binnenstadsmanagement – met de verkiezing van beste binnenstad –, Platform31 en betrokken winkelorganisaties als Detailhandel Nederland, Inretail, het

voormalige Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) en de Nationale Raad Winkelcentra (NRW) agendeerden het belang van binnenstadsmanagement.

In de meeste binnensteden begon de samenwerking ten behoeve van een sterkere binnenstad in de jaren 80 en 90 met de oprichting van een Stichting Binnenstadsmanagement. In 1995 is ten behoeve van kennisontwikkeling en kennisdeling de Stichting Platform Binnenstadsmanagement opgericht. Daarna geven het Handboek Centrummanagement van KVK Brabant en HBD (2010) maar ook de masterscriptie van Van Aarle (2009) een mooi tijdsbeeld van de onvermijdelijke veranderingen. Tijdens en na de crisis – aangejaagd door de

De afgelopen tien jaar werd meer en meer duidelijk dat veel binnenstadsorganisaties onvoldoende professioneel zijn georganiseerd

winkelcrisis en het omvallen van belangrijke gevestigde winkelmerken – is het debat over binnenstadsmanagement in een stroomversnelling geraakt.

Voorname impulsen waren de aandacht voor de fors toegenomen leegstand en de vorming van zogenaamde ondernemersfondsen en bedrijveninvesteringszones (BIZ).¹ In 2005 werd in Leiden het eerste ondernemersfonds opgericht dat gemeentebreed van opzet is, met voor diverse deelgebieden, waaronder de binnenstad, een afzonderlijk door de daar gevestigde ondernemers te beheren fonds. De financiële middelen werden opgebracht door een OZB-opslag van 5,3 procent voor niet-woningen. Dit idee van gezamenlijk investeren met behulp van een mede door ondernemers

te financieren fonds werd door steeds meer steden over genomen.

Strategieën

In het kennisdossier Vitale Binnensteden van Platform31 biedt de publicatie 'Winkelgebied van de toekomst: Lessen voor de praktijk' (2015) een basis voor gebiedsgerichte oplossingen. Deze beslaat vier domeinen – kennis, visie, procesvoering en uitvoering – die een bruikbare checklist vormen om langs te lopen bij de totstandkoming van lokale of regionale strategieën voor winkelgebieden.

De omvangrijke landelijke Retailagenda uit 2015 is de resultante van deze hernieuwde aandacht voor de binnenstad. De Retailagenda is een initiatief van het Ministerie van Economische Zaken en organisaties en marktpartijen die streven naar een gezonde retailsector. De Retailagenda bestaat uit 21 afspraken die erop gericht zijn om samen de aantrekkelijkheid van winkelgebieden te vergroten. De nadruk ligt op het terugdringen van het aantal vierkante meters winkelruimte en het schrappen van overbodige plancapaciteit.

De komende twee jaar zet de Retailagenda in op de sturende rol van gemeenten en provincies en de creatieve wijze waarop zij hun instrumentarium inzetten. Transformatie speelt hierbij een sleutelrol, maar is tegelijkertijd ook een opgave waar veel gemeenten mee blijven worstelen. Vijf thema's staan centraal: lokale en regionale sturing, transformatie in het fysieke domein, flexibilisering van de huurmarkt, Human Capital Agenda en kenniscreatie en innovatie. De uitdaging is nu te beschikken over een professionele organisatie die de transities in de binnenstad kan regisseren.

Andere binnenstadsorganisatie

De huidige dynamische tijd vraagt dus om een ander type organisatie van de binnenstad. Dit is tevens de kern van het project De Ondernemende Binnenstad. De binnenstad zal op een andere, meer ondernemende, manier moeten worden 'gerund'. De grootste uitdaging is hoe deze, vaak te versteende, centra met een zorgelijke luchtkwaliteit inspelen op de klimaat- en energieveranderingen. Op diverse plekken wordt ingezet op vergroening, het weren van vervuilende auto's, scooters, bevoorrading,

aanpak van hittestress en opvang overtollig water na hoosbuien.

Vanuit de consument en markt worden binnensteden steeds meer gezien als 'places to be and meet' in plaats van het steeds meer achterhaalde beeld van het centrum als winkelcentrum (place to buy). Aangejaagd door prikkelende bijdragen over de impact van het webshoppen van Molenaar (2013, 2015 en 2017) en Jongen & Heesen (2016) staat menig fysieke winkel onder druk om meer te doen met online shoppen. Binnensteden moeten zich profileren door minder op elkaar te lijken en een eigen karakter te ontwikkelen. Vaak is het noodzakelijk dat het kernwinkelgebied inkrimpt en dat in delen van de binnenstad detailhandel plaatsmaakt voor andere functies.

Deze opgaven kunnen alleen in publiek-private samenwerking succesvol worden opgepakt. Binnensteden moeten een eigen profiel en DNA ontwikkelen en cultiveren. Hiervoor is een sterke binnenstadsorganisatie nodig met voldoende budget, een activiteitenplan met een duidelijke focus en het lef om afwijkende keuzes te maken. Consumenten gaan voor

authenticiteit en eigenzinnigheid. Bij deze ingrijpende veranderingen is het gewenst om de organisatie van de binnenstad te versterken en te professionaliseren.

Voor De Ondernemende Binnenstad is samen met Herbert ter Beek (Bureau voor Economische Argumentatie) een analyse gemaakt van de professionaliteit van centrummanagement in de grotere gemeenten van Noord-Brabant. De analyse toonde klip en klaar aan dat ingrepen in de huidige wijze van binnenstadsorganisatie hard nodig zijn. Cruciaal is dat de binnenstad hierbij niet langer als winkelcentrum wordt beschouwd (Dobson, 2015).

Op basis van eerdere met Ter Beek uitgevoerde analyses van detailhandels- en binnenstadsvisies in opdracht van Platform31 zien we dat 2012/2013 een echt omslagpunt is.

Integrale visie binnenstad

Voor het levendiger maken van de binnenstad is een integrale benadering nodig. Daarbij is het cruciaal om de woonfunctie te versterken, zodat de binnenstad daadwerkelijk bruisender wordt. De ruimtelijke uitdagingen die ontstaan

Tot 2010-2012

- Planoptimisme, 'groeiendenken'.
- Binnenstad = Place to Buy.
- Sterk accent op ruimtelijke ontwikkeling en vastgoedprojecten.
- Matige uitvoeringskracht, uitvoering 'belegd' bij centrummanager/-management.
- Overheersende gedachte: "het is een forse dip, maar het trekt weer over".
- Sterk aanbodgericht denken.

Vanaf 2012

- Geen m² meer erbij!
- Binnenstad = Place to Be/Meet.
- Minder accent op RO, meer op beleving en vermaak.
- Pogingen om publiek-private organisatiekracht breder op te zetten.
- Overtuiging dat "iets structureel veranderd is".
- Vraaggericht denken, vanuit (potentiële) bezoeker/bewoner/ondernemer.

Figuur 1: De omslag in het denken over binnensteden (Ter Beek, 2015)

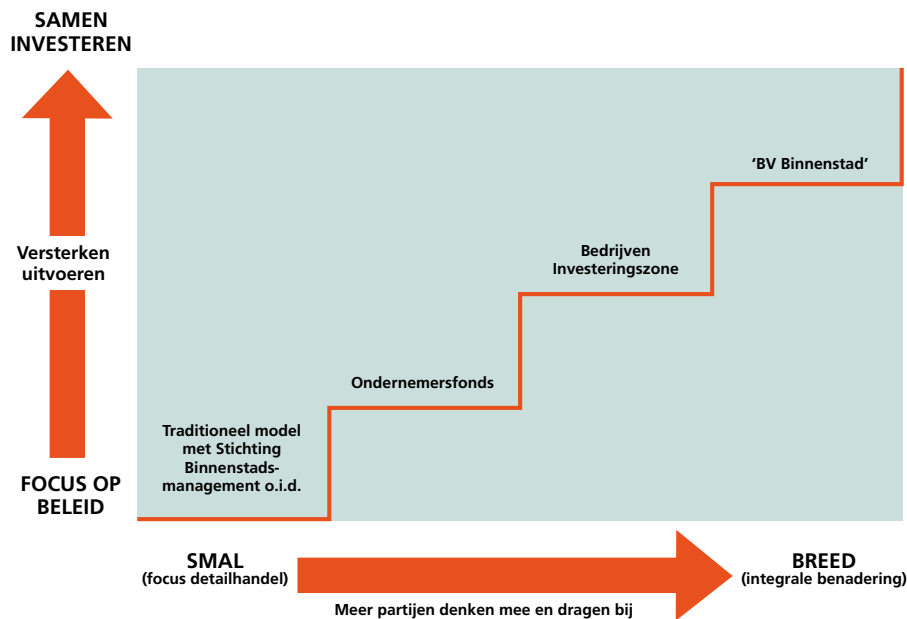
door de krimp van de detailhandel moeten worden opgevangen door ondernemers die binnen ruime kaders tot creatieve en innovatieve oplossingen kunnen komen. Gezamenlijke investeringen renderen als wordt ingezet op 'doorbraakprojecten'. Het is nodig echt ruimtelijk te herstructureren en te investeren in een beter product, meer beleving en effectieve promotie. Maak daarin keuzes of zoals het motto van Eindhoven is: 'wie niet kiest, verliest'.

Uit een quickscan van Fontys Hogescholen blijkt dat de meeste steden in Noord-Brabant al ondernemersfondsen hebben. Vaak worden

vanuit dit fonds echter dezelfde en traditionele beslissingen gemaakt. Ongeveer een derde van het budget wordt besteed aan feest- en sfeerverlichting. Nog een derde gaat naar een binnenstadmanager. De rest van het geld wordt besteed aan onder andere promotie en citymarketing. Dit bestedingspatroon zorgt er niet voor dat binnensteden zich effectief kunnen profileren. Door het slimmer investeren van de beschikbare middelen ontstaat er meer diversiteit en sterkere profilering.

Onderstaande figuur ligt ten grondslag aan project De Ondernemende Binnenstad. Tot nu toe zien we dat veel binnenstadsorganisaties zich nog onderaan de ladder begeven.

Gezamenlijke investeringen renderen indien wordt ingezet op 'doorbraakprojecten'



Figuur 2: Ontwikkeling van professioneel binnenstadsmanagement

De juridische vorm (stichting, vereniging, BV of anders) en de vorm van de te introduceren heffing zijn vanzelfsprekend van belang, maar uiteindelijk gaat het om de inhoud van de samenwerking en de wijze waarop relevante partijen aangehaakt zijn en participeren in de gewenste integrale benadering van de binnenstad en het gezamenlijk investeren in de toekomst van de binnenstad.

Grootste risico is dat op dit moment de organisatie grotendeels wordt overgelaten aan de binnenstadmanager. De binnenstadmanager kan moeilijk alleen zo'n veelzijdige functie vervullen: het contact met de ondernemers en de gemeente onderhouden, visies ontwikkelen en daar draagvlak voor creëren, het regisseren van betrokken partijen, het runnen van organisaties en deskundig zijn op voor de binnenstad belangrijke aspecten. Zeker als je kijkt wat er op korte en langere termijn nodig is, zoeken we een schaaap met vijf of wel zes poten.

Korte termijn

- Organisatiekracht versterken.
- Transformatieopgave is grote uitdaging, dus oppassen voor te sterke afbouw van formatie en middelen.
- Zorgen voor voldoende 'programmering' in de binnenstad (evenementen, cultuur, horeca, publieksfuncties enz.).
- Kiezen voor compact, met perspectief voor de daar uit voortvloeiende transformatiegebieden.
- Overwegen van een vastgoedinstrument of sloopfonds.

(Middel-) Lange termijn

- Binnenstad niet langer profileren als koopcentrum, maar als kloppend hart van de stad.
- Verdichten en verkleinen van binnensteden waarmaken (in sommige steden zal dan tot misschien 20 procent van het winkelvloeroppervlak moeten verdwijnen).
- Een oplossing zoeken voor de in elke stad aanwezige problematische vastgoedprojecten met te weinig sfeer en beleving en die net buiten de belangrijkste passantenstromen vallen

Noot

1. In 2009 is met de Experimentenwet Bedrijven Investeringszones (BIZ) de mogelijkheid gecreëerd van een meer gebiedsgerichte aanpak, waarbij ondernemers in een gebied er samen voor kiezen een voor iedere ondernemer verplichte heffing in te voeren ten behoeve van gezamenlijke investeringen in veiligheid, tegengaan van verloedering, extra toezicht, gezamenlijke promotie en dergelijke.

Literatuur

- Aarle, S. van (2009). *Centrummanagement: de smeerolie voor de binnenstad* (master's thesis) Retrieved from: <http://binnenstadsmanagement.org/content/files/centrummanagement-de-smeerolie-voor-de-binnenstad.pdf>
- Beek, H. ter (2015). *De binnenstad als buitenkans: Profileren, concentreren en organiseren*. Den Haag: Platform31
- *Detailhandel Nederland* (2017). *Leefbaarheid onder druk door oplopende leegstand winkels [Persbericht]* Opgehaald van <https://www.detailhandel.nl/nieuws/persbericht-leefbaarheid-onder-druk-door-oplopende-leegstand-winkels>

Figuur 3: Uitdagingen voor binnenstadsmanagers (Ter Beek, 2015)

Richting de komende gemeenteraadsverkiezingen zijn recent bruikbare aanvullende adviezen verschenen voor ondernemende binnenstadsorganisaties die werken aan ondernemende binnensteden. Probleem is en blijft dat veel adviezen eenzijdig kiezen voor de achterhaalde kijk op de binnenstad als place to buy. Anderzijds loopt de landelijke Retailagenda door tot 2020 en hierbij speelt innovatie een voorname rol. De NRW heeft in oktober 2017

een handreiking opgesteld over succesvolle transitie van winkelgebieden door regionale afstemming en de rol van stakeholders en instrumenten. Dezelfde maand agendeerde Detailhandel Nederland (2017) een advies over de oplopende druk op de leefbaarheid van kernen als gevolg van oplopende leegstand

- Dobson, J. (2015). *How to save our town centres: A radical agenda for the future of high streets*. Bristol: University Press
- Evers, D. et al. (2015). *De veerkrachtige binnenstad*. Den Haag: PBL.
- Evers, D., & Pen, C.J. (2017). *Van winkel- naar kloppend centrum*, *Service Magazine*, 25, 1
- Jongen, W., & Heesen, M. (2016). *Het einde van online winkelen: De toekomst van retail in een wereld die altijd verbonden is*. Amsterdam: Business Contact
- KvK Brabant & Hoofdbedrijfschap Detailhandel (2010). *Handboek Centrummanagement 2010*
- Ministerie van Economische Zaken (2015). *Retailagenda*
- Molenaar, C. (2013). *Actie! Noodplan voor de retail*. Amsterdam: Boom Uitgevers
- Molenaar, C. (2015). *Why Customers Would Rather Have a Smartphone than a Car: relationship retailing as an opportunity*. Oxford: Taylor & Francis Group
- Molenaar, C. (2017). *De kracht van platformstrategie: het is buigen of barsten*. Amsterdam: Boom Uitgevers
- NRW (2017). *Succesvolle transitie van winkelgebieden door regionale afstemming*. Utrecht: NRW
- Raatgever, R., Smit, H., & Nicasie, J. (2015). *Winkelgebied van de toekomst: Lessen voor de praktijk*. Den Haag: Platform 31



3

PERMANENTE
TIJDELIJKHEID

Permanente tijdelijkheid

David Israël

is recent afgestudeerd aan de opleiding Vastgoed & Makelaardij van Fontys Hogeschool Management Economie en Recht. Zijn scriptie is uitgevoerd onder auspiciën van het Lectoraat De Ondernemende Regio.

David Israël

Retail is een dynamische markt die sinds enige jaren een belangrijke transitie doorloopt. Bestaande traditionele aanbieders zoals V&D, Dixons en Mexx bleken niet meer te voldoen aan het verwachtingspatroon van consumenten en verdwenen één voor één uit de winkelstraat. Binnensteden kampen nog altijd met leegstand en de aantrekkingskracht staat zeker in middelgrote binnensteden onder druk. Retail en het winkelvastgoed staat daarom op een belangrijk kruispunt richting de toekomst. De recente transitie in de retailmarkt is blijvend en zal moeten worden vertaald in de bedrijfsvoering van de retailer en de winkelvastgoedbelegger om leegstand tegen te gaan en winkelgebieden attractief te maken en te houden.

Beleving moet centraal staan in het stadscentrum

Door technologische vooruitgang is het voor de consument mogelijk om alles, overal en altijd te kunnen kopen en is de fysieke winkel niet langer het aangewezen punt van aankoop. Het winkelgebied van morgen is hierdoor een plek waar ontmoeting plaatsvindt en waar

beleving centraal zou moeten staan. Tijdelijke en attractieve retail-, horeca- en cultuurconcepten zorgen ervoor dat de consument geprikkeld wordt om naar het centrumgebied te komen en te beleven wat deze concepten tijdens hun korte bestaan te bieden hebben. Het is een misverstand om alleen aan pop-up stores te denken. Ook andere concepten zoals een

internetstore die een tijdelijke footprint wil hebben is een potentiële invulling. Andere kandidaten zijn nieuwe formules die willen experimenteren om te zien of het concept aanslaat bij het publiek. Naast deze tijdelijke concepten zijn events een goede aanvulling om de totaalbeleving compleet te maken. De kracht is het vergroten van de aantrekkingskracht waardoor passantenaantallen stijgen. Ook mensen zonder direct aankoopmotief zullen dan het stadscentrum willen bezoeken.

Polariserende winkelvastgoedmarkt

De winkelgebieden van Nederlandse binnensteden zijn echter niet allemaal gelijk. De verstedelijking binnen Nederland zorgt voor polarisatie op de winkelvastgoedmarkt met een duidelijke voorkeur voor de Randstad aangevuld met delen van Brabant en de regio's Groningen, Zwolle, Enschede en Arnhem. Binnensteden in overige regio's, met name de steden buiten het Randstedelijke gebied, zullen in de toekomst minder aantrekkingskracht genieten en verder onder druk komen te staan. Deze kwetsbare steden moeten zich in rap tempo vernieuwen om aantrekkelijk te blijven.

De kracht is het vergroten van de aantrekkingskracht waardoor passantenaantallen stijgen

Wet- en regelgeving werken belemmerend

De horizon van de winkelvastgoedbelegger, welke nu meestal vastgelegd wordt in een huurovereenkomst voor een periode van tien jaar of langer, zal hierop aangepast moeten worden. Flexibiliteit vanuit de belegger is nodig om met de kortere horizon mee te kunnen bewegen en in te spelen op waardecreatie. Huurtermijnen moeten aangepast worden naar het type huurder dat de ruimte wil betrekken en de horizon van deze retailer. Hierin kan een onderscheid gemaakt worden in traditionele verhuur en verhuur aan tijdelijke concepten. In het geval van tijdelijke concepten is deze horizon zeer kort waardoor andere huurovereenkomsten nodig zijn tegen een aangepaste huurprijs.

Nieuwe werkwijze noodzakelijk

De werkwijze binnen de winkelvastgoedmarkt is tot op heden gebaseerd op langdurige

contracten tussen belegger en retailer. Met de veranderingen in de retailmarkt zal deze werkwijze van de retailers moeten worden aangepast. Flexibiliteit en het leveren van meerwaarde is daarbij een eerste vereiste. Een winkel/horecaconcept is niet meer voor de eeuwigheid maar moet zich permanent aanpassen en vernieuwen. Desondanks zijn de huurprijzen en huurtermijnen niet met deze tendens meegegaan.

Beleggers moeten op strategisch niveau beslissen hoe verhuur aan tijdelijke concepten in de portefeuille wordt geïntegreerd en hoe groot het aandeel van deze asset class zal zijn. Op tactisch niveau zal locatiebeleid, waaronder acquisitieplannen en risicomanagement maar ook marktomstandigheden waaronder het verzorgingsgebied en de bestaande retailmix, aangeven in welke binnensteden verhuur aan

tijdelijke concepten wordt toegepast en hoeveel vastgoed hiervoor wordt aangewend. Op operationeel niveau zal de grootste uitdaging liggen. De gekozen panden zullen veelvuldig worden verhuurd aan verschillende huurders waardoor het property management intensiever zal zijn. Wanneer dit succesvol is gedaan zal de belegger een belangrijke stakeholder zijn in het versterken van de Nederlandse binnensteden.

Reactie uit het werkveld

Jaap Kaai

is zelfstandig adviseur en lid van het Expertteam Winkelgebieden. Hij houdt zich bezig met het speelveld tussen retail, vastgoed en ruimtelijke ordening. Hoe kunnen we ondernemers zo goed mogelijk faciliteren, waar heeft de consument behoefte aan en hoe maken we centrumgebieden toekomstbestendig? Dit zijn vraagstukken waar Jaap dagelijks mee aan de slag gaat.

Permanente tijdelijkheid is een treffende titel en geeft helder aan wat er momenteel speelt in binnensteden. Pop-up werd lang gezien als een leuke speeltje voor invulling van leegstand. Tegenwoordig is het een serieuze business, uitgevoerd door lokale ondernemers maar ook door grote multinationals. Langzaamaan dringt dit door. De vastgoedwereld ziet de vraag naar 'flexgoed' toenemen en beseft dat dit nodig is om publiek te trekken. David constateert terecht dat dit een omschakeling vraagt in management en handelingswijzen. Tegelijk zal de huurwetgeving moeten worden aangepakt en meer ruimte moeten gaan bieden.

4

SPELERS, SPEL EN
SPEELVELD

Spelers, spel en speelveld: Naar een actorgerichte aanpak van centrumgebieden

Bart de Zwart

is docent-onderzoeker bij het lectoraat
De Ondernemende Regio van Fontys
Hogescholen en projectleider van
het onderzoeksprogramma De
Ondernemende Binnenstad.

Bart de Zwart & Jaap Kaai

De aard van de opgaven in de grote, middelgrote en kleine gemeenten verschillen onderling, toch lijken de visies op de oplossing opvallend eensgezind. Overal klinkt het pleidooi voor meer en betere samenwerking. Of dit nu via platformoverleg is, een ondernemersfonds, of een bedrijveninvesteringszone (BIZ). Het belang van samenwerking is binnen het Nederlandse discours zelfs zodanig gemeengoed dat het welhaast politiek incorrect lijkt om het nut en de noodzaak ervan ter discussie te stellen. De vraag dringt zich niettemin op of elke vorm van samenwerken even effectief is en wat onder goede samenwerking mag worden verstaan.

Samen praten

Binnen de context van binnenstads- en centrummanagement draait samenwerken in veel gemeenten in de eerste plaats om

samen praten. Die dialoog is een mooi begin, zeker voor het kweken van draagvlak en vertrouwen, maar de praktijk wijst uit dat woorden niet automatisch leiden tot daden.

Jaap Kaai

is zelfstandig adviseur en lid van het Expertteam Winkelgebieden. Hij houdt zich bezig met het speelveld tussen retail, vastgoed en ruimtelijke ordening. Hoe kunnen we ondernemers zo goed mogelijk faciliteren, waar heeft de consument behoefte aan en hoe maken we centrumgebieden toekomstbestendig? Dit zijn vraagstukken waar Jaap dagelijks mee aan de slag gaat.

Een belangrijke succesfactor voor vruchtbare centrumsamenwerking is de bereidheid en het vermogen van partijen om daadwerkelijk te investeren. Een ondernemersfonds of BIZ legt hiervoor een goede eerste basis. Er dient echter ook te worden nagedacht over hoe deze middelen zo effectief mogelijk kunnen worden ingezet.

Effectiviteit draait daarbij om de gerealiseerde 'output' in relatie tot de gewenste 'outcome'. Maar ook om de mate waarin

met gemeenschappelijke middelen een hefboomwerking kan worden gerealiseerd. In de praktijk blijkt dat het handelingsrepertoire van centrumsamenwerkingen helaas vaak nog beperkt is tot evenementenplanning, straatversiering, gratis wifi en citymarketing. Allemaal nuttig en zeer zichtbaar, maar de uitdagingen waar gemeenten voor staan, vragen naast 'quick wins' ook om meer strategische invullingen. Afspraken, bijvoorbeeld, over ingrijpende kwesties zoals de herstructurering van de binnenstad, over krimp van het winkelaanbod of over functionele transformatie.

De koek vergroten of gedeelde smart

Het laaghangende fruit is een eerste stap om vertrouwen op te bouwen. Het is echter niet zonder meer een voldoende basis voor de duurzame samenwerking die nodig is om te komen tot substantiële ingrepen. Niet alleen is het een grote stap van de aanleg van gratis wifi naar stedelijke herverkaveling, er is ook sprake van andere belangen. Samenwerken met als doel de koek voor iedereen groter te maken is bovendien van een andere orde dan samenwerking die erop gericht is om samen de pijn te verdelen. In dat laatste geval gaan

er namelijk andere krachten en gedragingen een rol spelen. Stakeholders keren zich naar binnen, stellen andere prioriteiten en zetten eigen belangen voorop. Daar waar eerder het gemeenschappelijke doel duidelijk was en gedragen leek, worden nu de conflicterende belangen zichtbaar en ontstaat niet zelden een impasse.

Een bijkomende complicatie is dat voor strategische samenwerking ook andere partijen nodig zijn. Een achilleshiel daarbij is de rol van de vastgoedsector. Vooral kleine gemeenten hebben moeite om deze spelers überhaupt aan tafel te krijgen. Maar ook in grotere gemeenten, zoals Eindhoven of Tilburg waar vastgoedeigenaren via bijvoorbeeld een BIZ-heffing een financiële bijdrage aan de centrumontwikkeling leveren, blijft de actieve betrokkenheid van het vastgoed een uitdaging. De beweegredenen van beleggers zijn voor partijen buiten het vastgoed vaak een black box en bovendien spreken publieke en private spelers verschillende talen.

Van stakeholders naar actoren

Een interessante denkrichting om uit

deze impasse te geraken is het verbinden van belangen aan daadkracht. Veel samenwerkingsvormen zijn momenteel nog vrij eenzijdig gericht op het behartigen van belangen. Hoewel het belangrijk is om in stedelijke ontwikkelingsprocessen belanghebbenden te identificeren en hen te betrekken bij besluitvorming is draagvlak alleen niet voldoende. Er zal ook handelingscapaciteit moeten zijn. We spreken in dat perspectief niet zozeer over stakeholders maar over actoren: partijen die in staat zijn om met hun handelen de ontwikkeling van een plek te beïnvloeden.

Wie vanuit een actor-relationale benadering naar het centrum kijkt, gaat op zoek naar mogelijkheden om werk met werk te maken. Bijvoorbeeld door investeringsagenda's van verschillende partijen met elkaar te verbinden, door beheer- en onderhoudsactiviteiten af te stemmen, of door te prospecteren naar een gezamenlijke waardepositie. Deze manier van samenwerken vergt van de betrokkenen een gedeeld begrip van het krachtenveld in het centrum. Inclusief de rollen en posities die de verschillende spelers hierin innemen.

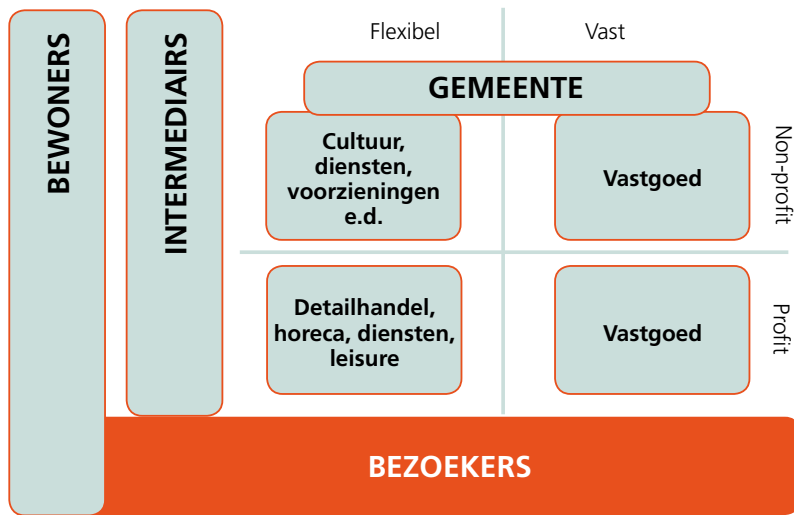
Daarbij valt in de eerste plaats te denken aan inzicht in ruimtelijk-economische relaties, maar ook aan juridische verbintenissen, financiële afhankelijkheden, of zelfs emotionele binding. Het is belangrijk dat actoren – zowel profit als non-profit – elkaars bedrijfsvoering leren kennen, dat er erkenning is van de uiteenlopende verdienmodellen van de betrokken partijen, evenals eenieders (financiële) draagkracht en daadkracht. Ruimtelijke flexibiliteit (in hoeverre kan een speler zijn activiteiten verplaatsen), investeringshorizon (hoe ver kan een speler vooruit kijken), risicobereidheid (hoeveel armslag heeft een speler) en ondernemerschap (hoe wendbaar is een speler) zijn daarnaast relevante factoren die de handelingsruimte van een actor kunnen bepalen. Gezamenlijk geven deze variabelen het krachtenveld van de binnenstad vorm.

Krachtenveldanalyse

Het Expertteam Winkelgebieden heeft samen met het lectoraat De Ondernemende Regio van Fontys Hogescholen een quickscan ontwikkeld om het krachtenveld van actoren in een binnenstad in kaart brengen.

Het doel van deze scan is het verkrijgen van inzicht in de onderlinge relaties tussen centrumactoren, alsmede het differentiëren tussen verschillende typen (retail)ondernemers, vastgoedpartijen en intermediairs.

De quickscan bestaat uit twee onderdelen: (1) Een inventarisatie van de lokale dynamiek, waaronder mutaties en veranderingen in aanbod, planontwikkeling, centrumvisie en beleid, bereikbaarheid en parkeren, en een overzicht van stakeholders en eigendomsverhoudingen (detailhandel, horeca, vastgoed (lokaal en institutioneel), wonen, cultuur, sociaal-maatschappelijk, onderwijs, kerkgenootschappen, enzovoort). En (2), een interactieve werksessie waarbij door middel van een rollenspel de uitgangspositie en het 'businessmodel' van elk van de actoren worden verkend.



Figuur 1: Schematisch overzicht centrumactoren (bron: Expertteam Winkelgebieden)

De quickscan resulteert in een krachtenveldkaart die afwijkt van een reguliere stakeholderanalyse. Een stakeholderanalyse geeft vooral zicht op de belanghebbenden die actief zijn in een centrumgebied. Deze krachtenveldanalyse gaat een stap verder en brengt ook de business- en organisatie modellen van de actoren in beeld.

Casus Deurne

De quickscan is getest tijdens een werksessie in het centrum van Deurne op 26 juni 2017. Bij deze werksessie waren actoren uit verschillende geledingen van de Deurnese samenleving betrokken, waaronder detaillisten en horecaondernemers, vastgoedeigenaren, bewoners, culturele en maatschappelijke organisaties, alsmede vertegenwoordigers

van centrummanagement, makelaardij, bankwezen en de gemeente. In de sessie zijn de verschillende businessmodellen van detailhandel, horeca, culturele instellingen en vastgoedpartijen verkend. Daarnaast is, aan de hand van concrete praktijksituaties, de betrokkenheid van deze partijen bij de opgaven in het centrum besproken.

Terugkerende vraagstukken die daarbij aan de orde kwamen, waren de omvangrijke winkelleegstand, de entree van het centrum vanaf het NS-station, en de impact van het plan Wolfsberg (2006-2010). Deze multifunctionele centrumontwikkeling, bestaande uit tienduizend vierkante meter winkelopervlak (deels vervanging van bestaand aanbod), een parkeergarage, appartementen en een groot cultuurcluster, werd opgeleverd tijdens het hoogtepunt van de economische crisis en heeft een zware wissel getrokken op de vitaliteit van het centrum.

De laatste jaren is sprake van aanhoudende leegstand en de regionale verzorgingsfunctie die het centrum van oudsher had, lijkt langzaam te vervlakken. Deurne is toe aan een herpositionering. Overheid, centrumondernemers en vastgoedeigenaren

erkennen dit en zijn hier volop mee bezig. Dragende krachten zijn de gemeente, het centrummanagement en verschillende lokale ondernemers en vastgoedeigenaren. Hoewel er dus volop energie is, verlopen de processen niet altijd even soepel en duurt het lang voordat iets daadwerkelijk is gerealiseerd.

Verskillende perspectieven

De werksessie bevestigde dit beeld. De politieke en maatschappelijke wil is er, maar toch verlopen processen vaak traag en stroperig. Eén van de oorzaken is dat spelers onvoldoende op de hoogte zijn van elkaars handelings- en belevingswereld. Daarnaast – en wellicht nog wel belangrijker – blijkt dat actoren de consequenties van deze verschillende oriëntaties niet goed kunnen overzien. Uiteenlopende termijnperspectieven, maten van lokale betrokkenheid en risicobereidheid leiden tot andere opvattingen en keuzes.

Lokale ondernemers zijn bijvoorbeeld voornamelijk bezig met de orde van de dag: het runnen van de winkel en het binnenhalen van zoveel mogelijk bezoekers en omzet. Zij zijn heel creatief in het verzinnen van acties

en evenementen die daarop gericht zijn. Minder bedreven zijn ze in het beoordelen van abstracte voorspiegelingen van langetermijntwikkelingen, laat staan dat zij de mogelijkheid hebben om hierin te participeren. Een verhuizing vergt een investering in een nieuwe inrichting en er moet rekening worden gehouden met een aanvangsverlies. Dit zijn substantiële risico's voor een ondernemer die veelal de handen vol heeft aan de alledaagse dynamiek van de markt.

Daar waar ondernemers behoefte hebben aan korte termijnen, flexibiliteit en aanpassingsvermogen, daar zijn vastgoedinvesteerdere juist gebaat bij zekerheid en continuïteit. Zij investeren grote bedragen en kunnen dit alleen bij een gegarandeerd rendement. Tegelijk zijn aanpassingen aan het vastgoed niet altijd eenvoudig te realiseren. Ook bijsturing vraagt voorbereiding en tijd. Dit langetermijnhandelen kan, op zijn beurt, ervoor zorgen dat lokale ondernemers niet investeren. Bijvoorbeeld omdat de overbrugging te lang is. Vastgoedeigenaren kunnen zo het momentum van de lokale ondernemers missen. In de werksessie was een aantal particuliere beleggers

aanwezig die dit probleem doorzagen. Juist door hun lokale kennis waren zij in staat om mee te denken met ondernemers en te zoeken naar kansen. Een enkeling ging zelfs verder dan dat en hielp ondernemers ook met financiële investeringen.

Dergelijk maatwerk is voor institutionele beleggers vaak niet weggelegd. Zij beschikken over te weinig lokale kennis en begrip, waardoor zij niet de mogelijkheid hebben, of niet krijgen, om mee te denken met de lokale ondernemers en daar waar nodig te schuiven en te herpositioneren. Anderzijds is het voordeel van de institutionele belegger dat deze beschikt over veel meer (financiële) armslag, wat ruimte geeft om bijvoorbeeld kortetermijnverliezen te dragen. Iets wat juist weer voor lokale vastgoedeigenaren lastig kan zijn.

Situationeel handelen

Bovenstaande voorbeelden tekenen het lokale krachtenveld en de verschillen in perspectieven van de actoren. Dergelijke factoren zijn zeer relevant bij centrumontwikkelingen en kunnen deze maken of breken. Nog belangrijker is het om bij samenwerkingen doelgericht in te

spelen op deze verschillen. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van de uiteenlopende kennis, handelingsmogelijkheden en termijnvisies van lokale en bovenlokale spelers. Het maatwerk van een lokale vastgoedeigenaar kan zo gepaard worden aan de lange adem van een institutionele belegger, of de creativiteit van een starter aan de ervaring van een gevestigde ondernemer. Op deze manier worden gelijktijdig vernieuwing en continuïteit van het centrum geborgd en een win-winsituatie gecreëerd.

De werksessie in Deurne wees bovendien uit dat de interactie tussen actoren sterk situationeel van aard is. In plaats van dat er sprake is van een vastomlijnd speelveld, met vaste spelers in vaste posities, blijkt in de praktijk dat de relaties tussen actoren vorm krijgen in concrete situaties. Situaties zoals de verplaatsing van een ondernemer met groeiambities van een B- naar een A-locatie, de transformatie van een 'rotte kies' naar een culturele bestemming, de huisvesting van een innovatieve starter als aanjager van een probleemlocatie, of de integrale aanpak van een beeldbepalende aanloopstraat. In elk van deze situaties dienen de spelers, binnen de gegeven spelregels, het spel opnieuw uit te vinden.

Institutionele belegger



De belegger bezit een omvangrijke (inter-) nationale vastgoedportefeuille, vaak bestaand uit grote objecten met meerdere verhuurbare eenheden. Het is een professionele zakelijke organisatie; kapitaalkrachtig en met investeringsvermogen. De belegger voelt weinig pijn van individuele leegstand. Wil bij voorkeur niet afwaarderen en is niet geneigd om huurprijzen aan te passen. Het bedrijf wordt lokaal vertegenwoordigd door een intermediaire vastgoedmanagementorganisatie. De eigenaar zelf is vaak moeilijk bereikbaar. Er wordt gewerkt met een langetermijnhorizon, en er is beperkte binding met de plek. Investerings worden top-down bepaald vanuit de strategie van de totale portefeuille.

Particuliere belegger



Lokale partij met regionale vastgoedportefeuille van enkele tientallen panden. Dikwijls een familiebedrijf met relatief veel binding met de plek. Veelal gemengde portefeuilles; organisch gegroeid. Lage financieringsgraad en daardoor relatief flexibel bij het bepalen van huurprijsniveau's. Wil graag zakendoen; blinkt uit in handelsgeest en 'boerenslimheid'. Veelal goede kapitaalbasis en enig investeringsvermogen.

1^e/2^e-generatieondernemer



Deze ondernemer heeft de zaak overgenomen van een voorganger (bijvoorbeeld ouders). Denkt meer als winkelier dan als ondernemer. Hecht veel waarde aan quick wins zoals (gratis) parkeren, fysieke exposure of openingstijden.

Kent zijn klanten, maar heeft minder oog voor innovaties in de markt. Mist daardoor soms de boot. Heeft tijdens de crisis het hoofd boven water kunnen houden door binding van trouwe klanten en (indien eigenaar-gebruiker) door in te teren op zijn vastgoed. Is nu vaak aan het overleven. Zou soms misschien liever stoppen (pensioen), maar zit 'vast' omdat er geen opvolging voor de zaak is en het pand onder water staat.

Filiaalhouder



Lokale uitbater van een landelijke keten. Gaat alleen over de bedrijfsvoering, strategische keuzes worden door het hoofdkantoor gemaakt. Hoofdkantoor is moeilijk bereikbaar, trekt eigen plan en laat zich vaak weinig gelegen liggen aan lokale plannen en initiatieven. Pand is in eigendom van de keten of wordt centraal gehuurd. Food-ketens doen het vaak goed (bijvoorbeeld supermarkten), non-food heeft het juist moeilijk. De afgelopen jaren hebben uitgewezen dat deze ketens zomaar kunnen omvallen. Veel ketens krimpen ook in aantal vestigingen.

Starter



Energieke, vaak jonge, ondernemer. Heeft duidelijke ideeën over wat hij/zij met de business wil. Kiest bewust voor deze plek als vestigingslocatie. Heeft weinig kapitaalkracht en is aangewezen op externe financiering en lage huren. Helaas niet altijd succesvol en daardoor voor andere partijen risicovol als zakelijke partner. Kan bij succes uitgroeien tot 'local hero' of retailer met meerdere vestigingen in de regio.

DEURNE



Legenda

- FLEXIBILITEIT
- ONDERNEMERSCHAP
- HART VOOR DEURNE
- FINANCIËLE AANSLAG
- LANGE TERMIJN

Bewegingsruimte

Een rol die tot dusver nog enigszins onbesproken is gebleven is die van de intermediaire partijen. Spelers zoals het centrummanagement en de gemeente, maar ook makelaars, banken of woningcorporaties. Deze actoren zijn vaak geen directe belanghebbende van het centrumgebied – hoewel zij soms ook als vastgoedeigenaar aan tafel zitten –, maar zij kunnen met hun handelen wel een doorslaggevende invloed uitoefenen op de ontwikkelingen die er plaatsvinden. Bijvoorbeeld door vanuit een onafhankelijke rol mee te denken, of als bemiddelaar tussen partijen op te treden. Maar ook door doelgericht obstakels weg te nemen – bijvoorbeeld op het gebied van financiering, risico's, regelgeving of de beschikbaarheid van alternatieve locaties – en daardoor andere actoren (ondernemers, eigenaren) in staat te stellen om te bewegen.


Een andere groep actoren die nog niet in beeld is geweest zijn de bewoners. Binnen het gangbare denkraam over stakeholders in binnensteden wordt deze doelgroep vaak vooral als een passieve belanghebbende gezien. Een heterogene groep die economisch gewenste

ontwikkelingen kan blokkeren wanneer deze een inbreuk zijn op het woongenot of de leefbaarheid. Bewoners – zeker wanneer het eigenaren betreft – vormen echter ook een positieve kracht. Bijvoorbeeld waar het gaat om het verbreden van investeringen in, of onderhoud aan, het vastgoed of de openbare ruimte. Dat laatste geldt ook voor non-profit instellingen zoals welzijns-, onderwijs- of cultuurvoorzieningen. Hun bedrijfsvoering is weliswaar niet economisch gedreven – en hun investeringsmogelijkheden soms beperkt – maar ook zij beschikken over het nodige (vaak onderbenutte) ondernemerschap. Met de groeiende noodzaak van diversificatie van het centrumgebied zullen we dergelijke niet-commerciële 'businessmodellen' steeds vaker in de binnenstad gaan zien.

Dat laatste brengt ons terug bij het startpunt van deze bijdrage, namelijk de noodzaak om bij samenwerkingen rond centrumontwikkelingen niet alleen rekenschap te geven van uiteenlopende belangen van de gangbare hoofdrolspelers (detailhandel, horeca, vastgoed), maar om aandacht te hebben voor, in te spelen op, en gebruik te maken van

de handelingscapaciteit van alle betrokken actoren in al hun onderlinge diversiteit. Door mee te denken met elkaars behoeften, mogelijkheden en beperkingen, en waar mogelijk belemmeringen weg te nemen, kan de handelingsruimte voor gezamenlijke actie alleen maar worden vergroot.

De illustraties bij dit artikel zijn gemaakt door Kanai (www.kanai.nl). Deze zijn afkomstig uit het visuele verslag dat is gemaakt van de werksessie in Deurne.



5 BELEEF DE BERGEN

Beleef De Bergen

Kirsten Verharen

heeft 2016 de opleiding Vastgoed & Makelaardij afgerond. Tijdens haar afstudeerstage heeft zij onderzoek gedaan naar het op korte termijn verbeteren van de beleving en bedrijvigheid in de wijk 'De Bergen' in Eindhoven. Momenteel volgt zij een traineeship bij Aethon en Habitask.

Kirsten Verharen

Hoewel ik net buiten het Berggebied in Eindhoven woon, kom ik er dagelijks. Als onderdeel van mijn fietsroutes naar werk, studie of sport, maar ook voor de dagelijkse boodschappen. Het winkelgebied van De Bergen stond in 2015 op de achtste plaats van de top tien van leukste winkelstraten van Nederland. Wat mij echter opviel zijn de grote verschillen binnen het 'quartier vivant' van Eindhoven.

De Kleine Berg en de Bergstraat herbergen veel kleine, unieke winkels en veel bruisende terrassen. Dit vormt een contrast met de Grote Berg en de Willemstraat. Deze straten kenmerken zich door meer leegstaande, commerciële ruimtes en de aanwezigheid van nachtwinkels en coffee- en seksshops. Uiteraard is er ook een verschil in wegprofiel en hebben deze laatstgenoemde straten te maken met doorgaand verkeer. En dan niet te vergeten het voormalige Luciferterrein: tientallen jaren vormde deze locatie een kale vlakte in het hart van De Bergen. In 2015 heeft het terrein eindelijk een tijdelijke bestemming gekregen en werd het ingericht als stadstuin. Dit is slechts van korte duur geweest. In 2018 is de bouw van een hotel van start gegaan.

Beleving verbeteren

Tijdens de vele bezoeken aan het Berggebied is bij mij de vraag ontstaan: 'Hoe kan de beleving voor de bewoners en de bedrijvigheid voor alle ondernemers van het woon-werk-winkelgebied De Bergen op korte termijn verbeterd worden?' Tientallen interessante gesprekken, eigen observaties, ervaringen en theorieën hebben geleid tot een beeldvorming over de beleving en de bedrijvigheid in de wijk De Bergen. Dit is de basis voor onderstaande verbeterpunten:

- De groene Bergen

Het stimuleren van het vergroenen van De Bergen en het opstarten van de pilot 'The Green Facade' die uiteindelijk moet leiden tot groenere gevels en groenere daken.

- De schonere Bergen

Onderzoeken of de overlast van de bestelwagens van pakketdiensten (online aankopen) beperkt kan worden door het realiseren van een afhaalpunt in De Bergen of door een alternatieve manier van afleveren.

- De flexibele invulling van de winkelleegstand in De Bergen

Vastgoedeigenaren wijzen op de mogelijkheden die er als gevolg van een steeds dynamischere en flexibelere maatschappij zijn om de leegstand van panden en braakligging van terreinen zoveel mogelijk te beperken.

- Het gezicht van De Bergen

De slogan 'Beleef De Bergen' uitdragen via de bewoners- en de ondernemersverenigingen. Dit moet het Berggebied een eigen 'smoel' geven.

Het initiëren van deze initiatieven kan vanuit de Bewonersvereniging De Bergen aangestuurd worden. Zij kunnen in hun omgeving iemand aanstellen. Deze 'woon-ondernemer' onderneemt namens de bewonersvereniging actie en communiceert met alle betrokkenen.

Reactie uit het werkveld

Jaap Kaai

is zelfstandig adviseur en lid van het Expertteam Winkelgebieden. Hij houdt zich bezig met het speelveld tussen retail, vastgoed en ruimtelijke ordening. Hoe kunnen we ondernemers zo goed mogelijk faciliteren, waar heeft de consument behoefte aan en hoe maken we centrumgebieden toekomstbestendig? Dit zijn vraagstukken waar Jaap dagelijks mee aan de slag gaat.

Hier zijn interessante verbeterpunten benoemd. De inrichting van de openbare ruimte wordt steeds bepalender voor het gebruik en functioneren van een gebied. Om dit te stimuleren is het naar mijn idee goed om de verbeterpunt vooral projectmatig in te steken. Zeker als daar bewoners en vrijwilligers bij worden betrokken. Zij zijn eerder te porren voor (korte) afgebakende projecten dan voor langdurige complexe processen. De gemeente kan hier het initiatief nemen en processen begeleiden.



