

Leegstandsaanpak: samenwerken met eigenaren



provincie **HOLLAND**
ZUID



Oktober 2019

www.zuid-holland.nl/overons/coalitieakkoord-2019/sterke-steden-dorpen

<https://www.zuid-holland.nl/onderwerpen/ruimte/toolbox-slim>

<https://zakelijk.kadaster.nl/stedelijk-gebied>



Het gaat economisch goed met Nederland. Na de crisis die in 2008 begon, kroop de economie vanaf 2013 uit het dal. De bestedingen binnen de detailhandel zijn toegenomen, maar toch profiteren de centrumgebieden van onze steden daar nauwelijks van.

Structurele leegstand

Het aantal internetaankopen neemt steeds verder toe. Dit geldt voor niet-dagelijkse goederen, maar inmiddels ook voor de dagelijkse goederen. Ook is er een verschuiving van winkelen in middelgrote steden naar winkelen in grote steden gaande. Zo nemen de bestedingen toe in bijvoorbeeld Rotterdam, Den Haag, Leiden, Dordrecht en Gouda, terwijl ze in plaatsen als Gorinchem, Vlaardingen, Boskoop en Katwijk flink afnemen¹. Deze trend zet vooral de centra in onze middelgrote steden onder druk.

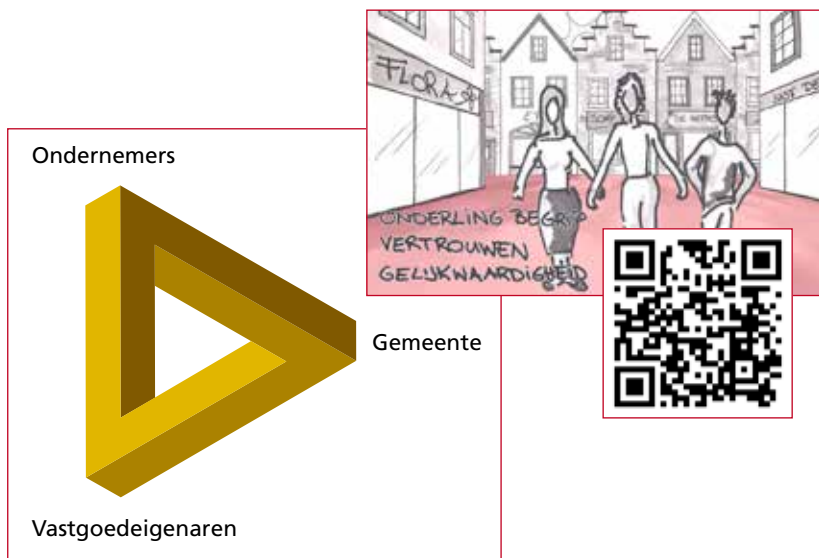
De verwachting is dat de bestedingen in het centrum structureel te laag blijven om de huidige winkelmeters gevuld te houden. In de meeste centra zal daarom in de toekomst minder behoefte zijn aan m² winkelvloeroppervlak. Zo is de leegstand in de Zuid-Hollandse centra tussen 2016 en 2018 nog iets toegenomen – van 12,4% naar 12,8% - terwijl het aantal m² winkelvloeroppervlak met 3,0% is gedaald². Deze trends maken duidelijk dat de leegstand in winkelgebieden structureel van aard is.

1 Koopstromenonderzoek Randstad 2018, kso2018.nl. Trend is dat de sterkte van winkelgebieden meer uit elkaar gaat lopen. Anderzijds is niet zonder meer te zeggen: hoe groter de stad, hoe sterker het centrum. Wel of geen regiofunctie speelt daarin ook een rol.

2 Koopstromenonderzoek Randstad 2018, kso2018.nl, analyse factsheets centrumgebieden in de Zuid-Hollandse gemeenten.



Een goede leegstandsaanpak vraagt een gezamenlijk optrekken van gemeente, ondernemers en eigenaren: *de gouden driehoek*.



Een goede leegstandsaanpak vraagt een gezamenlijk optrekken vanuit drie partijen: de gemeente, de ondernemers en de eigenaren, de *gouden driehoek*. Bovenstaande QR-code leidt je naar een filmpje dat je meer vertelt over deze gouden driehoek.

Via een ondernemersvereniging, het centrummanagement of een BIZ zijn ondernemers meestal aardig in beeld bij de gemeente en is het gesprek over een leegstandsaanpak wel te organiseren. Vastgoedeigenaren zijn daarentegen vaak minder zichtbaar en minder goed mee in gesprek te komen. Toch zoeken gemeenten steeds vaker de verbinding met eigenaren.

In een aantal Zuid-Hollandse gemeenten wordt met ondersteuning van de provincie aan deze verbinding gewerkt. Daar zien we dynamiek in de centra ontstaan doordat vastgoedeigenaren een sterkere binding krijgen met elkaar en met het centrum en zich meer (gezamenlijk) verantwoordelijk gaan voelen voor een toekomstbestendig winkelgebied. De ervaringen van deze gemeenten hebben bijgedragen aan het samenwerkingsmodel dat we in deze brochure introduceren. Het samenwerkingsmodel en de eerdere ervaringen kunnen gemeenten helpen om de leegstand in eigen de gemeente aan te pakken.

Waarom zou je samenwerken met eigenaren?

Als gemeente realiseer je zelden zelf vastgoedplannen. De realisatie van plannen en visies laat je vaak over aan marktpartijen en vastgoedeigenaren. Logisch, want de eigenaar van het vastgoed beslist wat er fysiek met het pand gebeurt. Oftewel, de eigenaar heeft de beschikkingsmacht over het vastgoed. Als maker van visies en plannen heb je wel een belangrijke rol. De keuzes die in visies en plannen worden gemaakt, zijn namelijk van invloed op de gebruiksmogelijkheden van een pand en hierdoor ook op de waarde van een pand. Op deze manier heb je als gemeente een grote invloed op de belangen van de vastgoedeigenaren.

Wil je je plannen als gemeente realiseren, dan zal je ervoor moeten zorgen dat de eigenaar in beweging komt en dat gaat niet vanzelf.

De afgelopen decennia waren vrijwel alle centrumplannen gericht op groei. Inmiddels wordt in veel (middelgrote) gemeenten nagedacht over het begeleiden van de krimp van het centrumgebied. Door het centrum compacter te maken wordt leegstand tegengegaan. Krimp is voor zowel gemeenten als vastgoedeigenaren nieuw terrein, geen van beide partijen heeft hier ervaring mee. Omdat de noodzakelijke krimp gevolgen heeft voor de gebruiksmogelijkheden en daarmee ook de waarde van het vastgoed, is goed overleg tussen gemeente en eigenaar nodig. Beide partijen hebben uiteindelijk hetzelfde belang omdat ze allebei zoeken naar nieuw perspectief voor het vastgoed. Zonder goed overleg en overeenstemming is de kans op het realiseren van een compacter centrum gering.

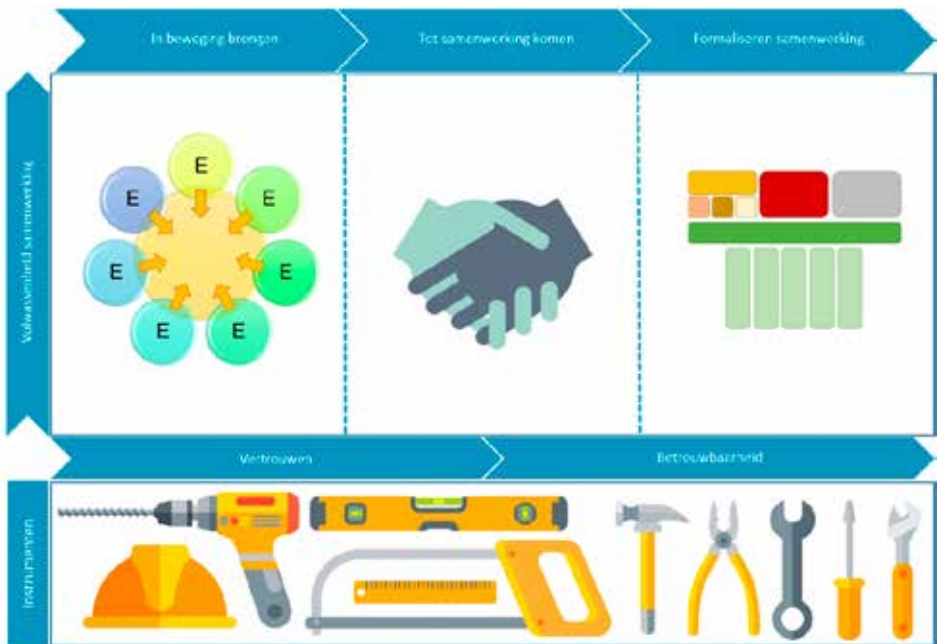
Wil je je plannen als gemeente realiseren,
dan zal je ervoor moeten zorgen dat de
eigenaar in beweging komt

Hoe start je een vruchtbare samenwerking?

Goed samenwerken begint met elkaar leren kennen. De kennismaking vindt plaats op twee niveaus: de samenwerking tussen eigenaren en gemeente én de samenwerking tussen eigenaren onderling. Gelijkwaardigheid en vertrouwen zijn bij beide samenwerkingen de belangrijkste elementen. Dit vergt een specifieke aanpak én continue aandacht.

Er zijn in de samenwerking globaal drie fasen te onderscheiden:

1. Fase van het in beweging brengen van eigenaren
2. Fase van het tot samenwerking komen
3. Fase van het formaliseren van de samenwerking



Cruciaal is dat vastgoedeigenaren zelf inhoudelijk aan zet blijven.

Fase 1: Hoe krijg je eigenaren in beweging?

Vastgoedeigenaren hebben de neiging solitair en afzonderlijk van elkaar te opereren. Daardoor is er over het algemeen weinig verbinding tussen eigenaren. Elkaar leren kennen is de basis voor een goede samenwerking. Goede contacten en het **actief samenbrengen van de eigenaren**, zijn daarin van essentieel belang.

Doel in deze fase is dat partijen ontdekken wat de meerwaarde van samenwerken is en dat duidelijk wordt wat ze samen kunnen bereiken. Die meerwaarde zit bijvoorbeeld in het behouden van de aantrekkingskracht als je winkels concentreert. Of in een aantrekkelijker woonmilieu als je delen van de winkelstraat gezamenlijk transformeert. Het is belangrijk te onderzoeken in welk perspectief de eigenaren toekomst zien én wanneer zij meerwaarde zien voor een onderlinge samenwerking.

Voor eigenaren is deze fase dus gericht op het formuleren van het gezamenlijk belang én het organiseren van een gezamenlijk perspectief, zodat ze gezamenlijk richting gemeente kunnen opereren. Pas bij voldoende perspectief worden wijzigingen aan het vastgoed gerealiseerd en zo ontstaat er daadwerkelijk beweging.

Vaak faciliteert de gemeente de start van dit samenwerkingsproces. Dit faciliteren kan bestaan uit organiseren van een diner pensant, een vastgoedavond, nabellen van eigenaren, inhuren van een onafhankelijke derde om inventariserende gesprekken te voeren, het beschikbaar stellen van een platform om informatie te delen, etc.

Cruciaal is echter dat de **marktpartijen, ondernemers en vastgoedeigenaren, zelf inhoudelijk aan zet blijven**. Zij beslissen immers wat ze doen met hun vastgoed en zij bepalen zelf waar hun gezamenlijke belang ligt, dat kan de gemeente niet voor hen doen. Dat betekent dus ook dat een avond met eigenaren geen 'informatieavond' moet zijn, maar een 'wat-is-voor-jullie-van belang'-avond. Dit is voor de gemeente, maar ook voor eigenaren, wel even wennen. Het helpt als er onafhankelijke begeleiding wordt ingezet om partijen bij elkaar te brengen en om de **gelijkwaardigheid** tussen partijen te waarborgen.

Belangrijk zijn ook de randvoorwaarden waarbinnen eigenaren tot ontwikkeling kunnen komen. Zorg dat je dat als gemeente goed op orde hebt, dat schept duidelijkheid naar de eigenaren toe. Denk dan aan beleid rondom parkeren, branchering, marketing, DNA van het centrum, maar ook regionale afstemming.

Fase 2: Hoe kom je tot een succesvolle samenwerking?

Op het moment dat eigenaren met elkaar de verbinding zijn aangegaan en zien dat het in ieders belang is om samen te werken aan een gedeeld toekomstbeeld, komt de vraag naar boven hoe de samenwerking vorm kan krijgen.

Doel in deze fase is dat eigenaren stappen zetten naar de concrete uitvoering van gezamenlijke plannen. De rol van de gemeente daarbij is er vooral een van faciliteren:

- Ondersteun het proces
- Geef kaders aan
- Focus op wat iedere partij kan bijdragen
- Maak nieuwe bestemmingen mogelijk
- Stel expertise ter beschikking
- Stimuleer (bijvoorbeeld met subsidies)

In deze fase ontdekken eigenaren ook of de onderling gemaakte afspraken daadwerkelijk worden nagekomen. Als afspraken worden nagekomen groeit het onderlinge vertrouwen en dat nodigt uit tot verdere, intensievere samenwerking. Het ultieme doel is dat de partijen elkaar als betrouwbare partners gaan beschouwen.

Op dit moment ligt bij samenwerking tussen eigenaren en ondernemers vaak het accent op promotie, marketing en evenementen. Om samen te werken aan de leegstands aanpak, is verschuiving van de focus naar fysieke maatregelen en naar de langere termijn noodzakelijk.

Organiseer de noodzakelijke gelijkwaardigheid tussen de eigenaren.

De eerste tip is om aan de slag te gaan met mensen die iets willen, degenen waar de energie zit. Vorm groepen eigenaren waarvan de belangen aan elkaar gekoppeld kunnen worden, bijvoorbeeld omdat zij ruimtelijk met elkaar te maken hebben of omdat zij aan een gezamenlijk thema werken. Begeleiding door een onafhankelijke procesbegeleider is daarbij nodig om ervoor te zorgen dat de focus blijft op **wat iedere partij zelf kan bijdragen** en om zorg te dragen voor de noodzakelijke gelijkwaardigheid.

Ook voor de gemeente is het van belang dat eigenaren collectief opereren. Het maakt duidelijker waar draagvlak voor is en zorgt voor meer slagkracht uit het gebied. Let daarbij wel op dat deze samenwerking de stip op de horizon dichterbij brengt. Er is namelijk ook een valkuil te onderkennen: energie zit soms ook juist bij die eigenaren die zich het meest bedreigd voelen door de visie. Dit komt dan bijvoorbeeld omdat hun straat net buiten het kernwinkelgebied valt. Zij willen dan hun invloed uitoefenen om de grenzen van het kernwinkelgebied aan te passen. Dit is niet in het belang van het geheel, maar is een besluit gericht op de korte termijn waarbij het accent meer ligt op het eigen belang.

De gemeente zal dus wel de koers moeten houden, gericht op de gedeelde stip op de horizon. Dat vraagt consequent handelen, doen wat je zegt, open zijn, consistent zijn, blijven communiceren over de urgentie, vasthouden en doorzetten. Het aanpakken van de leegstand in het centrum is een **proces van de lange adem**.

Is de stip op de horizon bepaald, het toekomstbeeld helder, dan kan de gemeente hieraan een uitvoeringsagenda koppelen en de voortgang monitoren. Let erop dat in de uitvoeringsagenda flexibiliteit wordt ingebouwd. Leg de sturing niet op de activiteiten, maar op de doelen. Voor het monitoren van de voortgang is het volgende nodig:

- Bepaal duidelijk meetbare doelen
- Bepaal de indicatoren waarop gemeten wordt
- Voer een nulmeting uit t.a.v. deze indicatoren
- Maak de voortgang voor iedere belanghebbende inzichtelijk

Collectief werken aan het centrum is óók: werken in kleine groepen aan een gezamenlijk doel.

Fase 3: Hoe houd je de samenwerking sprankelend?

In deze fase gaat het er om dat de samenwerking die is opgebouwd een vanzelfsprekende manier van werken wordt, die aansluit bij de werkwijze van alle partijen. Vanuit gemeentelijk perspectief wordt vaak aangedrongen op een organisatievorm met een vast aanspreekpunt namens alle eigenaren. In praktijk blijkt dat deze vorm onvoldoende aansluit op de manier van samenwerken van eigenaren.

Vanuit het perspectief van de eigenaren is één aanspreekpunt ook belangrijk, maar dan juist bij de gemeente.

Eigenaren betrokken houden lukt beter in een meer netwerkachtige organisatie, waardoor een hybride model beter past. **Samenwerking die vooruitgang en beweging organiseert**, leidt meer vanzelfsprekend tot betrokkenheid. Eigenaren verbinden zich in diverse samenstellingen aan opgaven, zorg dus dat de manier van werken hierop aansluit. Collectief werken aan het centrum betekent dus niet dat je alles met alle eigenaren moet doen, maar dat je in verbinding met kleinere groepen aan verbeteringen werkt die passen in het gezamenlijke doel.

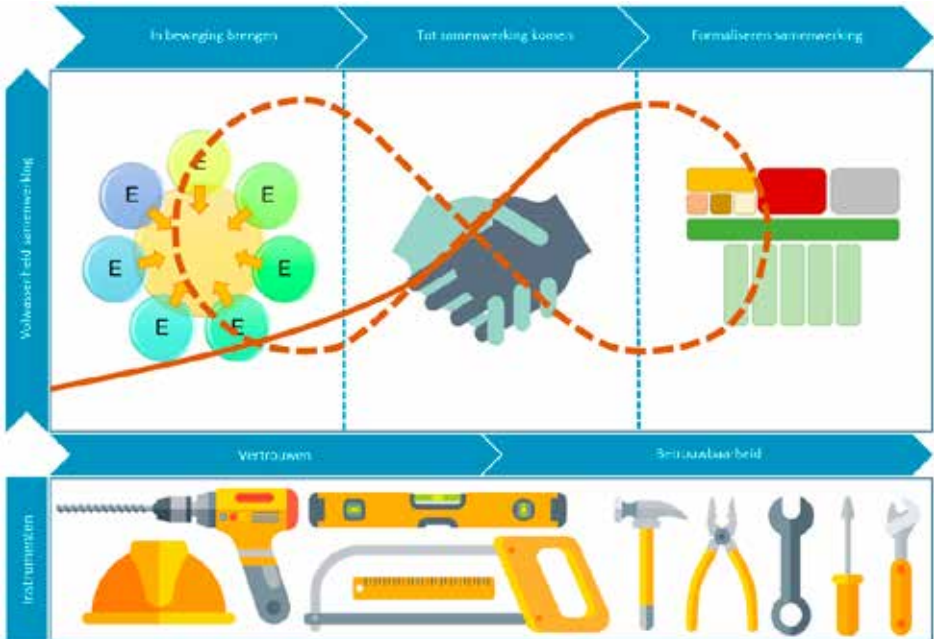




Op deze manier krijgen eigenaren ook ruimte en positie om fysieke veranderingen te realiseren. Vanuit de gemeente is het van belang goed aan te sluiten op de ontstane energie. Denk in kansen voor het centrum, en niet in problemen per beleidsterrein. Samen nadenken zodat plannen eenvoudiger en sneller gerealiseerd worden. Dit vergt een open houding van alle betrokkenen. Voor eigenaren helpt het als er één gemeentelijk aanspreekpunt is voor het hele uitvoeringsproces.

Daarnaast zou je een incentive kunnen inbouwen teneinde de samenwerking te bevorderen. Eigenaren die zich verbinden aan deze hybride manier van samenwerken, kunnen bijvoorbeeld een gemakkelijkere ingang bij de gemeente krijgen of een snellere reactie van de gemeente verwachten. Zo weten ze beter wat ze van de gemeente kunnen verwachten. Dit stimuleert weer andere eigenaren zich te verbinden.

Het proces van samenwerken doorloop je niet langs een rechte lijn. Af en toe is terugschakelen, een fase opnieuw doorlopen, nodig om de samenwerking te laten groeien. Dit komt omdat je te maken hebt met steeds weer nieuwe eigenaren, een veranderende context, nieuwe onderwerpen en uitdagingen. Er is sprake van een **continu proces**. Het is nodig de (gemeentelijke) manier van werken hierop in te richten!



Samenwerken met eigenaren is een continu proces en het aanpakken van leegstand vergt een lange adem.

Het is belangrijk dat telkens het wenkend perspectief getoond wordt. Dat altijd duidelijk is wat de stip op de horizon is en dat deze ook in de tijd beweegt. Zet successen in de etalage en maak gebruik van de media. Deze successen kunnen een stimulerend effect hebben. Ga aan de slag met/investeer in de coalitie van de welwillenden, daar waar energie zit. Beweeg mee als gemeente en denk niet in problemen. Dit vraagt wellicht om een verandering van houding en gedrag.

Vanuit de gemeente helpt het als er een vast aanspreekpunt is, dit komt de continuïteit ten goede. Hierbij is het van belang dat diegene weet met wie die praat en zich ervan bewust is dat er sprake is van een diverse doelgroep. Doe aan verwachtingsmanagement en geef snel duidelijkheid.

PZH Coalitieakkoord 2019-2023 Programma Sterke Steden en Dorpen:

<https://www.zuid-holland.nl/overons/coalitieakkoord-2019/sterke-steden-dorpen>



Colofon

Provincie Zuid-Holland
Postbus 90602
2509 LP Den Haag
www.zuid-holland.nl

Met dank aan

Gemeente Bodegraven-Reeuwijk
Gemeente Gorinchem
Gemeente Gouda
Gemeente Hoeksche Waard
Gemeente Nissewaard
Gemeente Rotterdam
Gemeente Schiedam
Gemeente Sliedrecht
Gemeente Vlaardingen
Gemeente Westland

VNG

Markus Raadgevend makelaars voor werken en wonen
Platform31 **PLATFORM31**

Auteurs

Sandra Suijkerbuijk (Kadaster)
Johan Groot Nibbelink (Kadaster)



In opdracht van

Jacques Westerink (provincie Zuid-Holland)
Aty de Wolf (provincie Zuid-Holland)

Fotografie

Plaatwerk fotografen, Delft
Jan van der Ploeg, Rotterdam
Provincie Zuid-Holland

Ontwerp, productiebegeleiding en druk

Vakteam Grafimedia, provincie Zuid-Holland

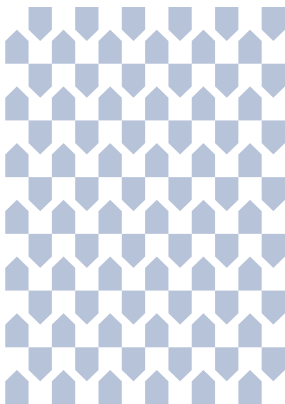
HOOGSTRAAT • SAMENWERKEN aan de TOEKOMST van de



Beeld: ABC - KaterHout/DeWijk



De toekomst van de stad is niet alleen een kwestie van bouwen, maar ook van samenwerken. Het is belangrijk om de stemmen van alle inwoners te horen en te laten horen. Samenwerking is de sleutel tot succesvolle stedelijke ontwikkeling.



191000151