

Evaluatie Alliantie Boulevard Kralingen

Onderzoek en Business Intelligence

Gemeente Rotterdam

Colofon

Gemeente Rotterdam, afdeling Onderzoek en Business Intelligence (OBI)

Datum: 17 juni 2019
Auteur(s): Matthieu Permentier, Marcel van Toorn

Vragen: onderzoek@rotterdam.nl


wij zijn
blvd
kralingen
boulevardkralingen.nl

Inhoudsopgave

1 Aanleiding, doel en uitvoering van het onderzoek 9

1.1 Aanleiding tot het onderzoek 9

1.2 Doel en vraagstelling van het onderzoek 9

1.3 Onderzoeksmethoden 10

1.4 Eerder onderzoek naar succes- en faalfactoren van Allianties 11

1.5 Leeswijzer 12

2 Krachtenveldanalyse 13

2.1 Inleiding 13

2.2 Stuwende krachten 14

2.2.1 Inleiding 14

2.2.2 Gemeente Rotterdam 14

2.2.3 Woonstad Rotterdam 14

2.2.4 De procesregisseur 15

2.2.5 Samenwerking stuwende krachten: open, prettig en flexibel 16

2.2.6 Projectbureau in het winkelgebied met eigen budget 17

2.2.7 Quick wins 17

2.2.8 Organiseren ondernemers en oprichting BIZ 18

2.2.9 Brancheringsplan 18

2.3 Bijdragende krachten 19

2.3.1 Inleiding 19

2.3.2 De ondernemers 19

2.3.3 Vastgoedeigenaren 20

2.3.4 De bewoners 20

2.3.5 De bedrijfscontactfunctionaris 20

2.3.6 De marketingmedewerker 21

2.3.7 De BIZ 21

2.3.8 Monitoring 22

2.4 Remmende krachten 22

2.4.1 Inleiding 22

2.4.2 Aansluiting particuliere vastgoedeigenaren 22

2.4.3 Stroperigheid van processen en trage beslissingen 23

2.4.4 Samenwerking met handhavers; BOA’s en de wijkagent 23

2.4.5 Personele wisselingen bij de gemeente en Woonstad 23

2.4.6 Communicatie vanuit de Alliantie naar (potentiële) ondernemers 24
2.4.7 Duur van de Alliantie 24
2.4.8 Hangjongeren en ondermijnende activiteiten 24
2.5 Achtergrondkrachten 25
2.5.1 Sloop en nieuwbouw 25
2.5.2 Economische ontwikkelingen: veranderingen in de detailhandel, consumentenbestedingen en conjunctuur 25
2.6 Concluderend 26
2.6.1 Inleiding 26
2.6.2 Meerwaarde van de ABK volgens betrokken partijen 26
2.6.3 Ervaren samenwerking binnen de ABK 27
2.6.4 Succesfactoren samenwerking binnen de ABK 28
2.6.5 Belemmerende factoren samenwerking binnen de ABK 28
2.6.6 Belangrijke condities 28
2.6.7 Toekomst en risico's 29
3 Uitstraling van de gevels: dynamiek en stabiliteit 30
3.1 Stand van zaken opknappen plinten 30
3.2 Foto's van plinten 2016 versus 2019 31
4 Ondernemers- en bewonersenquête 38
4.1 Inleiding 38
4.2 Ondernemersenquête 38
4.2.1 Respons 38
4.2.2 Ondernemers: betrokkenheid bij en tevredenheid over de Alliantie 38
4.2.3 Resultaten Alliantie: samenwerking en inzet van ondernemers 39
4.2.4 Resultaten Alliantie: omzet en ondernemerschap 40
4.2.5 Kwaliteit van het winkelgebied volgens ondernemers 40
4.3 Bewonersenquête 42
4.3.1 Achtergronden en respons 42
4.3.2 Bewonersbeoordeling woonbuurt rondom winkelgebied 42
4.4 Bewonersoordeel winkelgebied Middelpunt 44
5 Vastgoedwaarde woningen: WOZ-waarden en transactieprijzen 49
5.1 Inleiding 49
5.2 WOZ-waarden van bestaande woningen 2015-2018 49
5.3 Relatie WOZ-waarde en afstand tot het winkelgebied Middelpunt 50
5.4 Ontwikkeling verkoopprijs bestaande woningen 2015-2017 53

6 Conclusies 56

6.1 Inleiding 56

6.2 De meerwaarde van de Alliantie 56

6.3 Ervaren samenwerking tussen stakeholders 57

6.4 Behaalde resultaten van de Alliantie 59

Literatuur 62

Bijlage 1 63

1 Aanleiding, doel en uitvoering van het onderzoek

1.1 Aanleiding tot het onderzoek

In 2015 had het winkelgebied Middelpunt in Kralingen-West, evenals veel andere kleine winkelgebieden buiten het stadscentrum, te maken met verschillende uitdagingen op het gebied van de aantrekkelijkheid van het winkelgebied. De aantrekkingskracht werd als onvoldoende ervaren, er was sprake van een eenzijdig en onduidelijk profiel, er was leegstand, de buitenruimte was verouderd en de uitstraling van de gevels rommelig. Daarnaast werd de veiligheidsbeleving door ondernemers en bewoners als aandachtspunt genoemd.

Woonstad Rotterdam[1] en de gemeente Rotterdam hebben daarom het initiatief genomen om het winkelgebied Middelpunt te revitaliseren. Daartoe hebben beide partijen begin 2016 een samenwerkingsovereenkomst gesloten, waarin de looptijd van het project is bepaald op drie jaar. Centrale doelstelling was het verbeteren van de kwaliteit van de winkelstructuur van het winkelgebied Middelpunt, bestaande uit de Goudse Rijweg, de Frits Ruysstraat, de Vlietlaan en de Weteringstraat (zie bijlage 1). Het project is gestart onder de naam Alliantie Middelpunt, maar is gaandeweg veranderd in de Alliantie Boulevard Kralingen (ABK). De regie van het project ligt bij een procesregisseur, die sinds de start van de ABK, kantoor houdt in het winkelgebied en wordt gefinancierd door Woonstad en de gemeente.

Het Cluster Stadsontwikkeling, de formele opdrachtgever van de ABK, heeft aan de afdeling Onderzoek en Business Intelligence (OBI) van de gemeente Rotterdam gevraagd om het project te evalueren. Dit rapport vormt hiervan het resultaat.

1.2 Doel en vraagstelling van het onderzoek

Het project ABK kent zoals gezegd een looptijd van drie jaar en beslaat de periode 2016-2018. Het doel van de evaluatie is drieledig:

1. Wat is de meerwaarde van de ABK volgens de betrokken partijen? Naast Woonstad en de gemeente Rotterdam, vormen ondernemers en vastgoedeigenaren de belangrijkste stakeholders;
2. Hoe hebben de stakeholders de mate van samenwerking binnen de ABK ervaren?
3. In welke mate zijn de doelstellingen van de ABK gehaald?

De doelstellingen van de ABK komen voort uit een nulmeting die begin 2016 is uitgevoerd door Woonstad.[2] Het betreft de volgende, breed geformuleerde, doelen:

- Economische versterking van de ondernemers;
- Het organiseren van de ondernemers;
- Het verhogen van de vastgoedwaarden;
- Verbeteren uitstraling winkelgebied (bedrijfsplinten);
- Een andere mix van het winkelaanbod (branchering);
- Het verminderen van leegstand;
- De waardering van het winkelgebied verhogen bij bezoekers en ondernemers;
- Het verminderen van onveiligheidsgevoelens bij ondernemers en bezoekers.

Samengevat luidt de centrale vraagstelling als volgt:

> "Hoe is de samenwerking binnen de ABK ervaren door de verschillende be-

[1] Woonstad Rotterdam is een corporatie met ruim 57.000 woningen en 3.000 overige vastgoedobjecten in beheer. Woonstad is uitsluitend in Rotterdam actief en is één van de grote vastgoedaanbieders in de stad.

[2] Nulmeting Alliantie Middelpunt, Woonstad Rotterdam, januari 2016.

> langhebbenden, in welke mate zijn de doelstellingen bereikt en welke succes- en faalfactoren liggen hieraan ten grondslag?"

Op hoofdlijnen komen we tot onderzoeksvragen die zijn gericht op de wijze van samenwerking en vragen die betrekking hebben op de behaalde resultaten.

Deelvragen over samenwerking zijn:

- Hoe ervaren de stakeholders de samenwerking binnen de Alliantie?
- Welke meerwaarde heeft de Alliantie volgens de stakeholders?
- Welke succesfactoren van de samenwerking binnen de Alliantie zijn volgens de stakeholders te benoemen?
- Welke factoren hebben de samenwerking binnen de Alliantie belemmerd volgens de stakeholders?
- Welke condities zijn belangrijk om tot resultaten te komen? Het gaat dan onder meer om beschikbare tijd en middelen, de uitgangssituatie, goodwill bij stakeholders en slagkracht van de Alliantie.

De deelvragen met betrekking tot de resultaten worden uiteraard gekoppeld aan de doelstellingen die bij de start van de Alliantie in 2016 zijn geformuleerd, zie hierboven:

- Hoe hebben de omzetcijfers van de ondernemers zich sinds 2016 ontwikkeld?
- Hoe heeft de organisatiegraad van de ondernemers zich sinds 2016 ontwikkeld?
- Hoe hebben vastgoedwaardes zich sinds 2016 ontwikkeld?
- Hoe heeft de uitstraling van de bedrijfsplinten zich sinds 2016 ontwikkeld?
- Hoe heeft mix van winkels en horeca (branchering) zich sinds 2016 ontwikkeld?
- Hoe heeft de waardering van het winkelgebied bij bezoekers en ondernemers zich sinds 2016 ontwikkeld?
- Hoe heeft de uitstraling en veiligheid in het winkelgebied zich sinds 2016 ontwikkeld?

Bij beantwoording van deze vragen omtrent doelbereik is het belangrijk te onthouden dat er verschillende externe factoren zijn die de resultaten kunnen beïnvloeden. Het gaat dan onder meer om sloop- en nieuwbouwprojecten in de directe omgeving ("De Weg naar Kralingen") waardoor de potentiële doelgroep van het winkelgebied mogelijk kapitaalkrachtiger wordt. Ook de (gunstige) economische ontwikkeling gedurende de looptijd van het project is van invloed op sommige uitkomstmaten. Dat geldt met name voor de ontwikkeling van de vastgoedwaarden en het economisch versterken van de ondernemers. Verder kunnen ontwikkelingen in nabij gelegen winkelgebieden een rol spelen. Dat geldt ook voor concurrentie van internetondernemingen. De invloed van dergelijke factoren op de resultaten van de Alliantie is nagenoeg onmogelijk vast te stellen. Het hoogst haalbare is dan duiding van de meerwaarde van de Alliantie betreffende het doelbereik.

1.3 Onderzoeksmethoden

We beantwoorden de centrale onderzoeksvraag aan de hand van zowel kwalitatieve- als kwantitatieve methoden. Om de deelvragen over samenwerking te beantwoorden, zijn zes interviews afgenomen met verschillende belanghebbenden: vier interviews met vertegenwoordigers van de gemeente Rotterdam en Woonstad en twee interviews met ondernemers, waaronder de voorzitter van de Bedrijven Investeringszone (BIZ), waarover later meer.

Om de deelvragen over het doelbereik te beantwoorden, zijn de volgende onderzoeksmethoden ingezet:

- Een bewonersenquête waarmee ervaren veranderingen ten aanzien van de branchering (winkelmix), de uitstraling van het winkelgebied, de buitenruimte van het winkelgebied, en de ervaren veiligheid in het winkelgebied worden verzameld;
- Een ondernemersenquête waarmee zelf gerapporteerde veranderingen in omzetcijfers, organisatiegraad en ervaren veranderingen ten aanzien van de branchering, uitstraling en veiligheid worden verzameld;
- Het verzamelen van registratiegegevens over de vastgoedwaardes van woningen rondom het winkelgebied Middelpunt, het gaat dan om WOZ-waarden van woningen en NVM-transactieprijzen van verkochte woningen;

- Het verzamelen van registratiegegevens en enquêtegegevens over het wijdere gebied rondom het winkelgebied Middelpunt uit het Wijkprofiel 2016-2018.[3]

1.4 Eerder onderzoek naar succes- en faalfactoren van Allianties

Eerder onderzoek van Deloitte[4] en het Ministerie van Economische Zaken[5] naar winkelstraatmanagement (WSM), waartoe de ABK gerekend mag worden, laat een aantal succes- en faalfactoren zien. Zo moet er een regiefunctie toegewezen worden aan een neutraal, onafhankelijk persoon die voldoende financiële middelen heeft. Het is iemand die de ondernemerswereld kan verbinden aan de institutionele wereld van de gemeenten en vastgoedeigenaren. Deze persoon moet zelfstandig over een budget kunnen beschikken. De verschillende stakeholders moeten actief betrokken zijn bij de functieomschrijving van de persoon die de regierol gaat bezetten. Fysiek moet deze persoon in het winkelgebied een eigen locatie hebben. Verder dient door deze persoon zowel een strategische als operationele invulling aan de taken gegeven te worden. Affiniteit met ondernemers, ervaring en een dienstverlenende instelling zijn daarbij onontbeerlijk.

Bij de startfase moet een korte scan worden gemaakt van de verschillende belanghebbenden die nodig zijn bij WSM. Naast vastgoedeigenaren, de gemeente, ondernemers en een ondernemersvereniging kunnen dit bewonersgroepen en de wijkagent zijn. Verder moet in de beginfase een analyse van het winkelgebied worden uitgevoerd. In die beginfase moet tevens een Plan van Aanpak worden opgesteld met een duidelijke scope en doelstellingen. Deze doelstellingen dienen SMART[6] geformuleerd te worden en om de doelstellingen te kunnen monitoren dient ook een nulmeting te worden uitgevoerd.

Voorts dient aandacht te worden besteed aan een marketingcommunicatieplan gericht op de belanghebbenden, waarbij de groep ondernemers als zeer belangrijke wordt bestempeld, en een marketingcommunicatieplan gericht op de consumentenmarkt. Een belangrijk onderdeel van WSM, afhankelijk van de lokale situatie, is een nieuwe branchering en een herkenbaar profiel. Het is een pluspunt als de gemeente of woningcorporaties vastgoed in het gebied bezitten, zodat het brancheringsplan door enkele grotere (niet-commerciële) partijen ondersteund kan worden.

Het is van belang om tijdig in het traject de afbouw van de inzet van de winkelstraatmanager te organiseren. Deze persoon draagt uitvoerende taken over naar de ondernemersvereniging en neemt zelf een meer initiërende- en ondersteunende positie in. WSM is een traject van de lange adem. Daarom is het van belang om acties uit te voeren die direct tastbaar resultaat opleveren en waar direct over gecommuniceerd kan worden.

Een concreet en bruikbaar voorbeeld van eerder onderzoek naar de in- en outs van een WSM-project is de in mei 2010 gestarte Alliantie West-Kruiskade[7]. Hierover zijn twee documenten geraadpleegd: een effectmeting uit 2013[8] en een analyse van het project uit 2015. De effectmeting biedt inzicht in het stellen van doelen, het benoemen van indicatoren en de wijze waarop het geheel kan worden gemonitord. De analyse van het project laat zien dat een WSM-project een complex speelveld is, waar tal van actoren en processen de uitkomsten bepalen. Met name de krachtenveldanalyse beschouwen we als een bruikbaar instrument om ook het speelveld van de ABK in kaart te brengen en zodoende

---

3 Het Wijkprofiel Rotterdam is een tweejaarlijkse thermometer voor ontwikkelingen van sociale, fysieke en veiligheidsindicatoren op wijkniveau. Het cijfermateriaal van het wijkprofiel bestaat uit registratie- en enquêtegegevens. Enigszins problematisch is dat de dataverzameling van het Wijkprofiel slechts ten dele past op de looptijd van de Alliantie (januari 2016 t/m december 2018). Verder is het analyseniveau van het wijkprofiel het buurtniveau. Dit is een hoger niveau dan het winkelgebied Middelpunt. De enquêtegegevens van het Wijkprofiel 2016 zijn verzameld gedurende de periode maart – oktober 2015, registratiegegevens hebben verschillende peildata in 2015, in sommige gevallen is dat januari. Dit alles geldt eveneens voor het Wijkprofiel 2018. Kortom, de ontwikkelingen die middels het Wijkprofiel kunnen worden geschetst, vormen slechts een indicatie van de ontwikkelingen gedurende de looptijd van de ABK.

4 Deloitte, Eindrapport, Succes- en faalfactoren Winkel Straat Management, 5 mei 2009, Den Haag.

5 Ministerie van Economische Zaken, Handboek Winkel Straat Management, april 2012, Den Haag.

6 SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

7 Analyse West-Kruiskade, Rotterdam, Experimentenprogramma Wijk- en dorpseconomie, M. Poppegaai, e.a., Platform 31, maart 2015, Den Haag.

8 Effectmeting 2013, West-Kruiskade, Alliantie West-Kruiskade/NADC, 2 oktober 2013.

het (verloop van) het project enigszins te structureren. Verderop in de rapportage zal dan ook een krachtveldanalyse worden toegepast op de ABK.

1.5 Leeswijzer

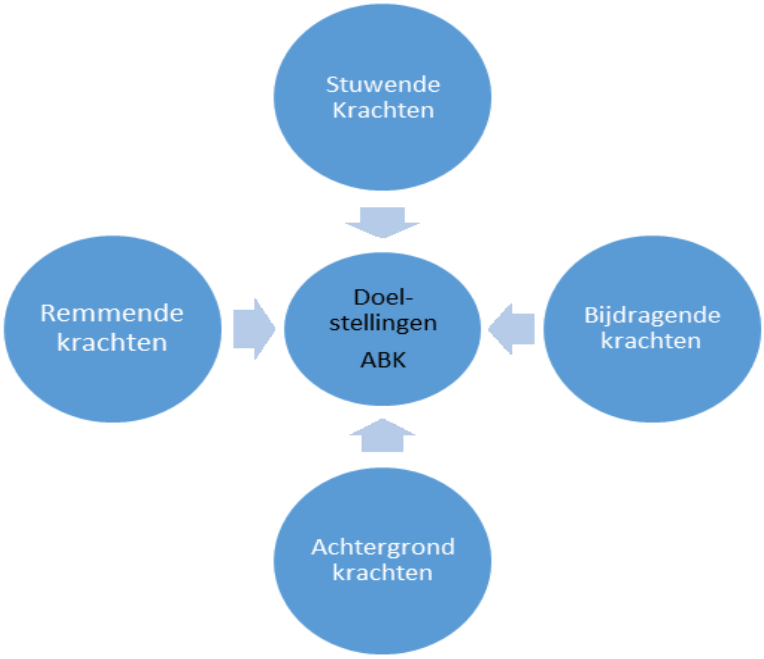
In hoofdstuk 2 brengen we het speelveld van ABK, bestaande uit diverse processen en actoren, in kaart. Door middel van een zogenoemde krachtenveldanalyse laten we zien welke krachten inwerken op de doelstellingen van de ABK en in welke mate deze krachten een rol hebben gespeeld. In hoofdstuk 3 laten we, door middel van foto's, een aantal voorbeelden zien van hoe de uitstraling van de winkelgevels zich heeft ontwikkeld gedurende de looptijd van de ABK. In hoofdstuk 4 presenteren we de resultaten van een ondernemers- en een bewonersenquête. Aan beide groepen is gevraagd hoe zij aankijken tegen de ABK en de behaalde resultaten. Hoofdstuk 5 gaat over de ontwikkeling van de vastgoedwaarde van woningen gedurende de looptijd van de Alliantie. In het afsluitende hoofdstuk 6 trekken we de conclusies aan de hand van de onderzoeksvragen.

2 Krachtenveldanalyse

2.1 Inleiding

Bij het revitaliseren van een winkelgebied zijn per definitie veel partijen en actoren betrokken en gezamenlijk zetten zij vele processen in gang. Om dit speelveld enigszins te structureren maken we gebruik van een zogenoemde krachtenveldanalyse. Een dergelijk model is eerder gebruikt door Platform 31 bij de evaluatie van de Alliantie West-Kruiskade.[9] Het gebruikte analysemodel ziet er als volgt uit.

Figuur 1 Analysemodel Alliantie Boulevard Kralingen (ABK)



De krachten uit het analysemodel kunnen als volgt worden beschreven:

- Stuwende krachten: actoren en processen die direct positief bijdragen aan de doelstellingen van de ABK;
- Bijdragende krachten: actoren en processen die indirect bijdragen aan de doelstellingen van de ABK;
- Achtergrondkrachten: actoren en processen die de voortuitgang beïnvloeden, maar niet direct iets te maken hebben met de ABK;
- Remmende krachten: actoren en processen die niet bijdragen of vooruitgang tegenwerken;

[9] Analyse West-Kruiskade, Rotterdam. Experimentenprogramma Wijk- en dorpseconomie, Maaike Poppegaai, e.a., Platform 31, maart 2015, Den Haag.

Verder geldt dat alle krachten zich in meer of mindere mate kunnen voordoen. Het gaat dan bijvoorbeeld om beschikbare middelen en tijd, ervaring en kennis van betrokken stakeholders, het draagvlak voor de doelstellingen van de ABK, samenwerkingsbereidheid, doorzettingsvermogen, slagkracht, creativiteit en doortastendheid.

In het navolgende passen we het analysemodel toe op de ABK door partijen, actoren en processen toe te delen aan de vier onderscheiden krachten. Het kan zijn dat een partij of proces tot meerdere krachten gerekend kan worden.

2.2 Stuwende krachten

2.2.1 Inleiding

Stuwende krachten zijn actoren en processen die direct bijdragen aan de doelstellingen van de ABK en vormen als het ware de kern van de Alliantie. Primair zijn er twee stuwende krachten, namelijk de initiatiefnemers van het project: Woonstad Rotterdam en de gemeente Rotterdam. Beide organisaties functioneren als opdrachtgever van de procesregisseur, die door beide organisaties is aangesteld en gefinancierd. De procesregisseur is de spin in het web van de ABK en daarmee de belangrijkste stuwende actor. Daarnaast identificeren we verschillende stuwende aspecten binnen ABK, zoals de procesregisseur, Gemeente Rotterdam, Woonstad Rotterdam, de samenwerking tussen gemeente, Woonstad Rotterdam en de procesregisseur eigen budget en werklocatie quick wins, het versterken van de ondernemersorganisatie en het brancheringsplan.

2.2.2 Gemeente Rotterdam

De gemeente Rotterdam is als mede-initiatiefnemer en financier van de ABK een belangrijke stuwende kracht. De primaire rol van de gemeente is het bieden van (financiële) middelen en mensen. Daarnaast heeft de gebiedsontwikkelaar Kralingen/Crooswijk van de gemeente een spiegelende functie als opdrachtgever van de procesregisseur. Dat betekent een rol op afstand, als sparingspartner van de procesregisseur en bewaker van de voortgang van het project. Voor de dagelijkse gang van zaken op uitvoeringsniveau is de gebiedsontwikkelaar veel minder van belang. In tegenstelling tot eerdere Allianties maken andere clusters en diensten van de gemeente, zoals Directie Veilig, geen onderdeel uit van de stuurgroep binnen de ABK. Dat betekent natuurlijk niet dat andere diensten niet betrokken zijn bij de Alliantie. Zo speelt Directie Veilig natuurlijk een rol als het gaat om ondernemers met louche praktijken, zoals witwassen, of overlast door hangjongeren en is Veilig opsteller van het horecagebiedsplan, het cluster Stadsbeheer als het gaat om de buitenruimte, het cluster Stadsontwikkeling als het gaat om een detailhandelsplan. Vanuit het gebied is de gebiedsnetwerker betrokken. Verder heeft de gemeente nog een rol in de persoon van een bedrijfscontactfunctionaris; het eerste aanspreekpunt van de gemeente voor de ondernemers uit het winkelgebied (zie paragraaf 2.3.5).

2.2.3 Woonstad Rotterdam

Woonstad Rotterdam is als mede-initiatiefnemer en financier van de ABK een belangrijke stuwende kracht. Één van de drijfveren voor Woonstad Rotterdam om het initiatief voor de ABK te nemen, was de forse leegstand van bedrijfspanden in 2015. Woonstad Rotterdam schat dat het ging om circa 15 panden die leeg stonden en die moeilijk verhuurbaar waren. Van groot belang is dat Woonstad Rotterdam een grote vastgoedbezitter is op stedelijk niveau en binnen winkelgebied Middelpunt ongeveer de helft van het bedrijfsvastgoed in handen heeft. Deze sterke positie in Middelpunt is een belangrijke reden geweest voor Woonstad Rotterdam om de Alliantie te starten. De sterke aanwezigheid is binnen de Alliantie van velerlei waarde. Ten eerste kan in de aanpak van de uitstraling van de winkelgevels (plinten) die in het bezit zijn van Woonstad Rotterdam relatief sneller resultaat bereikt worden. Ten tweede is er een voordeel met het oog op de brancheringsdoelstelling van Middelpunt. Indien een ondernemer niet past in het profiel kan eventueel een alternatieve locatie worden aangeboden elders in de stad. Opgemerkt dient te worden dat Woonstad Rotterdam naast de inzet binnen ABK, ook los van de bijdrage in het kader van ABK veel heeft geïnvesteerd in het vastgoed in het gebied.

Als mede-initiatiefnemer van de ABK heeft Woonstad Rotterdam, naast een commercieel belang, zeker oog heeft voor maatschappelijke belangen in Middelpunt. Concreet betekent dit dat Woonstad Rotterdam een stuwende kracht is als het gaat om brancheringsdoelstellingen; men kiest primair voor een veilige omgeving waar geen plaats is voor ondernemers die niet passen in het brancheringsprofiel, ook al betalen zij iedere maand netjes de huur. Één van de respondenten formuleert het als volgt:

> *"Sociale huurders willen in een veilige wijk boodschappen doen, met een divers winkelaanbod. Ondanks commerciële belangen, kiezen we voor maatschappelijk verantwoord vastgoedbeheer. We kopen ongewenste ondernemers uit, ook al betalen ze netjes de*

huur. Vervolgens knappen we die panden op en gaan op zoek naar ondernemers die in het profiel passen. Soms kan een nieuwe ondernemer niet gelijk de huur opbrengen, we bieden ze dan een ingroeihuur aan".

Dit citaat laat zien dat maatschappelijk verantwoord vastgoedbeheer eigenlijk drie keer geld kan kosten; het uitkopen van zittende ondernemers, het opknappen van panden en het aanbieden van een ingroeihuur.

Van belang is hier dat een dergelijk proces wordt ingegeven door een lange termijnvisie. De verwachting is dan dat een winkelstraat op de langere termijn naar een hoger plan wordt getild, de omzet van de ondernemers stijgt, waardoor een hogere huuropbrengst mogelijk wordt. Bovendien neemt de kwaliteit van het pand toe, waardoor ook de vastgoedwaarde stijgt.

Aan de andere kant wordt door meerdere respondenten aangegeven dat aan een dergelijk proces ook grenzen zitten en dat maatschappelijke betrokkenheid in combinatie met een lange termijnvisie niet altijd betekent dat er op korte termijn wordt geïnvesteerd. Vastgoedeigenaren zullen altijd een afweging blijven maken tussen commerciële belangen en de kosten van maatschappelijke doelstellingen. Binnen de (actieve organisaties binnen de) Alliantie bestaat hier wel een bepaalde spanning. Zo is binnen Woonstad Rotterdam sprake van interne discussies tussen enerzijds de vastgoedtak en anderzijds de wijkverbeteringstak. Het gaat er dan om hoe lang vastgoed leeg kan blijven staan, en daar vinden pittige discussies over plaats. De rol van vastgoedeigenaar is daarbij anders dan de rol van Woonstad Rotterdam in de Alliantie.

De belangen van de commerciële vastgoedtak binnen Woonstad Rotterdam lopen bijvoorbeeld niet altijd één-op-één gelijk met de tak van sociaal beheer:

"Wat wil je? Ben je nou vastgoedeigenaar of is je doelstelling erop gericht om het belang van de Alliantie te dienen? Wij hebben het allebei, maar hoe verenig je dat dan?"

2.2.4 De procesregisseur

Op de eerste plaats is het van belang dat de procesregisseur ervaring had opgedaan met de Alliantie West-Kruiskade (als lid van de stuurgroep) en afkomstig is van Woonstad Rotterdam. Dat betekent dat er reeds ervaring was opgedaan met het verbinden van ondernemers met de institutionele wereld (bestaande uit gemeentelijke diensten en vastgoedeigenaren). Vanuit de Woonstadachtergrond wordt bovendien vastgoedkennis ingebracht. Één van de geïnterviewden verwoordt dat als volgt:

"De procesregisseur heeft vanaf het begin veel geïnvesteerd in contacten en netwerkopbouw met ondernemers en vastgoedeigenaren. Hij weet zich goed te positioneren tussen ondernemers en grote gemeentelijke diensten, hij is voor ondernemers niet de man met het pak maar spreekt de juiste taal, heeft vastgoedkennis, weet hoe een corporatie werkt en is heel erg betrokken".

De procesregisseur wordt dus beschouwd als iemand met relevante kennis en ervaring. Één van de respondenten geeft aan dat de keuze voor een procesregisseur vanuit Woonstad Rotterdam bewust is gemaakt. Het mee krijgen van zoveel mogelijk vastgoedeigenaren wordt namelijk beschouwd als een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle Alliantie. De keuze voor iemand met vastgoedkennis ligt dan voor de hand. Bovendien is er dan een korte lijn met de belangrijkste vastgoedeigenaar in het winkelgebied.

Een andere respondent typeert de procesregisseur als volgt:

"Hij heeft een specifieke manier van werken die wordt gekenmerkt door netwerkvorming en persoonlijk contact. Hij is echt een mensenmens, type poten in de modder, die goed is in verbinden en contact leggen en daardoor zeer toegankelijk is".

Zelf laat de procesregisseur weten dat hij vanaf de start van de Alliantie begin 2016 gelijk is begonnen met een kennismakingsronde, teneinde een beeld te krijgen van de startsituatie. Tijdens deze gespreksronde is een eerste platte probleemanalyse gemaakt en is bij diverse stakeholders nagegaan of zij dit herkenden. Het ging dan onder meer om het opstellen van een eerste brancheringsprofiel en probleeminventarisatie (onveiligheid, overlast, uitstraling plinten).

Verder geeft de procesregisseur aan dat hij zowel bij ondernemers als bij vastgoedeigenaren zijn neutrale positie heeft benadrukt. Hoewel hij dus afkomstig is van Woonstad Rotterdam heeft de procesregisseur zich zo neutraal mogelijk

geprofileerd bij alle stakeholders.[10] Een transparant profiel in combinatie met open benadering en verbindende kwaliteiten draagt bij aan een vertrouwensband met de stakeholders die dit ook bevestigen.

Aan de hoofdrol die de procesregisseur jarenlang heeft gespeeld, kleeft volgens diverse respondenten wel een belangrijk nadeel. Door een brede en intensieve inzet ten bate van de doelstellingen van de ABK is veel verantwoordelijkheid weggenomen bij de stakeholders (ondernemers en vastgoedeigenaren). Bovendien is pas later in het proces begonnen met het overdragen van taken aan actoren die de Alliantie vorm moeten geven na het vertrek van de procesregisseur. Dat vraagt veel vrijwillige inzet van individuele ondernemers en vastgoedeigenaren. Voor een deel van de ondernemers is dat niet echt haalbaar, beperkte Nederlandse taalvaardigheid speelt dan bijvoorbeeld een rol. Ook zijn er veel eenmanszaken, en ook dat maakt de spoeling dun. Ook ondernemers die 's avonds zijn geopend, hebben simpelweg geen tijd om in de avonduren tijd in de Alliantie te steken. Verder is er ook een groep die gewoon niet wil. Voor anderen geldt dat zeker niet, maar die vinden het dan weer veel te complex en overzien het geheel niet.

Een sterke procesregisseur met een uitgebreid netwerk en veel kennis vormt dan een risico voor de toekomst. Er is dan weinig nodig voor een spiraal naar beneden, een periode van economische neergang of veranderende marktomstandigheden bijvoorbeeld door een verdere groei van internetaankopen kunnen dan een trigger vormen. Dat kan tot meer leegstand leiden, vervolgens kiezen vastgoedeigenaren voor ondernemers die niet in het profiel passen met als gevolg ondernemers die geen enkele maatschappelijk betrokkenheid hebben. Dat gaat dan weer ten koste van de uitstraling, waardoor de klandizie van het gehele winkelgebied kan afnemen, etc. De procesregisseur zelf benoemt de borging van de Alliantie met bijbehorend takenpakket naar de toekomst als belangrijkste zorg en risico. Dit wordt tevens onderkend door de gebiedsontwikkelaar en ondernemers.

2.2.5 Samenwerking stuwende krachten: open, prettig en flexibel

Er vindt om de twee maanden een opdrachtgeversoverleg plaats tussen gemeente, Woonstad Rotterdam en de procesregisseur waarin de voortgang van het proces besproken wordt. De procesregisseur rapporteert vooraf ook over behaalde resultaten (vooral op het gebied van wijzigingen van winkels en het aantal nieuwe luifels). Tijdens het overleg vindt ook de bespreking plaats van de processen waarin de procesregisseur zich bevindt en de financiële voortgang: hoeveel geld is er besteed en hoeveel resteert er nog?

> *"Hoeveel winkels zijn er getransformeerd, hoeveel nieuwe vestigingen zijn er bijgekomen en hoeveel luifels zijn vernieuwd? De procesregisseur rapporteert hierover. Maar hij informeert ons ook over de voortgang van andere processen. Verder nemen we de concrete resultaten door en de financiële voortgang. Hoeveel geld is er besteed en hoeveel resteert er nog?"*

De betrokkenen ervaren de samenwerking als *open, prettig en flexibel*. Open, omdat men het gevoel heeft dat alle partijen open kaart spelen. Men heeft inzicht in de beweegredenen van elkaar, maar ook in de structuur van de eigen organisatie. Als dingen niet lukken, heeft men het gevoel dat duidelijk kan worden gemaakt waarom dat zo is. Dat open gesprek vindt men prettig; er is niet het gevoel dat er met dubbele agenda's wordt gewerkt.

> *"Soms ben je als organisatie aan het zoeken, omdat je anders aangestuurd wordt. Als je dat goed en eerlijk kan uitleggen, komt het samenwerkingsgevoel ten goede."*

De samenwerking wordt als prettig ervaren, omdat men het gevoel heeft op een eerlijke en fijne wijze gezamenlijk hetzelfde doel na te streven. Als er zaken moeizaam gaan, heeft men het gevoel dat iedereen bereid is om snel te schakelen om tot een oplossing te komen.

> *"Ik zorg ervoor dat ik met Woonstad op één lijn blijf zitten. Het is belangrijk dat de gemeente en Woonstand elkaar weten te vinden als er een discussie speelt."*

In één geval is binnen de samenwerking wel discussie geweest en dit betrof de achterblijvende inzet vanuit de gemeente van een marketingmedewerker.

> *"De mensen en de middelen hadden we op dat moment niet, maar het was wel afgesproken.*

[10] Overigens wordt door een ondernemer opgemerkt dat de procesregisseur nog wel een e-mailadres van Woonstad Rotterdam heeft. Dat vindt deze ondernemer, in het kader van de neutraliteit, opvallend.

Uiteindelijk is het opgelost. Soms werkt de gemeente heel stroperig en daar was Woonstad niet blij mee en terecht."

De samenwerking wordt ook als flexibel ervaren. In de Samenwerkingsovereenkomst staan op hoofdlijnen de doelen beschreven, maar daar kan in onderling overleg een bepaald accent op gelegd worden. In het tweemaandelijks overleg wordt de stand van zaken (aan de hand van een voortgangsrapportage van de procesregisseur) besproken. Een samenwerkingsovereenkomst zoals in het geval van de ABK kan volgens Woonstad vooraf niet helemaal dichtgespijkerd kan worden. Een dergelijke Alliantie is een dynamisch proces, waar gaandeweg moet worden bijgestuurd, afhankelijk van de daadwerkelijke ontwikkelingen. Zo is al snel tijdens het proces besloten om de transformatie van winkels naar woningen als onderzoeksvraag voor de ABK los te laten vanwege de sterk verbeterde marktomstandigheden.[11] Vooraf is het ondoenlijk om bepaalde processen, zeker gezien de looptijd van drie jaar, helemaal te voorzien. Sommige processen verlopen erg stroperig en zijn lastig te voorspellen (zie paragraaf 2.4.3). Voorbeelden daarvan zijn de inzet en medewerking van vastgoedeigenaren en ondernemers. Woonstad Rotterdam vindt het daarom begrijpelijk dat er bij aanvang van de Alliantie slechts brede doelstellingen zijn geformuleerd. Dat maakt het tegelijkertijd lastig om de voortgang te monitoren.

2.2.6 Projectbureau in het winkelgebied met eigen budget

Een niet te onderschatten stuwende kracht is de keus voor een laagdrempelig projectbureau van de procesregisseur midden in het winkelgebied. Dit kantoor is op 16 maart 2016 geopend. Het kantoor is intensief gebruikt voor overleg met alle betrokken stakeholders. Verder hield een bedrijfscontactfunctionaris enkele uren per week spreekuur. Een projectbureau in het winkelgebied heeft twee voordelen; het vergroot de zichtbaarheid van de ABK en iedereen kan desgewenst binnenlopen.

Qua financiering is de gemeente Rotterdam van mening dat de beschikbare financiën relatief ruim van aard waren. In totaal gaat het om een gemeentelijke bijdrage van € 70.000 per jaar, hetzelfde geldt voor Woonstad. Bij elkaar gaat het dus om € 420.000. Verder is besloten dat de gemeente Rotterdam en Woonstad in 2019 nog een bijdrage leveren van € 25.000, waardoor het totale budget van de ABK uitkomt op € 470.000. De projectregisseur had beschikking over een eigen budget om zaken uit te voeren.

2.2.7 Quick wins

Een belangrijke strategie van de procesregisseur die stuwend heeft gewerkt in de beginfase van de Alliantie was het inzetten op 'quick wins'. Dit had een tweeledig doel, namelijk het verenigen van de ondernemers en het winnen van vertrouwen, waardoor ondernemers (en vastgoedeigenaren) weer bereid waren om een bijdrage te leveren aan de doelstellingen van de Alliantie. Bij de start van de Alliantie was er namelijk sprake van een (diep) slapende ondernemersvereniging, was er nauwelijks onderling contact tussen ondernemers, en was er weinig vertrouwen in instituties door negatieve ervaringen met eerdere plannen om het winkelgebied te verbeteren. Door te laten zien dat er dit keer wel snel resultaten konden worden geboekt, is geprobeerd het vertrouwen te winnen, waardoor ook ondernemers weer geloof kregen in de doelstellingen van de ABK.

Een voorbeeld van een quick win is het luifelproject aan de Frits Ruysstraat. Op vrij korte termijn, nog in 2016, zijn hier nieuwe luifels aan de gevels gerealiseerd. Verder is de verlichting weer in de oorspronkelijke staat hersteld, is het glas vervangen door HR-glas en zijn de plinten geverfd. Het ging om circa 15 ondernemers die door dit project weer met elkaar om tafel zaten en ondervonden dat er met behulp van de procesregisseur snel resultaat kon worden geboekt. Een tweede voorbeeld van een quick win is het betrekken van een nadeelcompensatiedeskundige bij de Alliantie. Deze laatste hielp ondernemers bij het aanvragen van compensatie van inkomensderving ten gevolge van onbereikbaarheid van de winkels door het opknappen van de buitenruimte. Ook dit heeft geleid tot het bij elkaar brengen van ondernemers en een groeiend vertrouwen in de doelstellingen van de Alliantie.

[11] Overigens zijn er in 2019 wel 8 winkels minder in het winkelgebied dan in 2016. Dit heeft echter onder meer te maken met renovatie/nieuwbouw, waarbij de winkels niet teruggekomen zijn

2.2.8 Organiseren ondernemers en oprichting BIZ

Een proces dat gerekend kan worden tot stuwende kracht is het organiseren van ondernemers. Meer in zijn algemeenheid geldt dat het stimuleren van onderlinge contacten tussen ondernemers een zichzelf versterkend proces is. Er ontstaat meer saamhorigheid, informatie- en kennisuitwisseling. Achterliggende gedachte is dat hierdoor de kwaliteit van het ondernemerschap een impuls kan krijgen. De procesregisseur heeft daarnaast in een vijftal gevallen een ondernemerscoach gefinancierd vanuit de Alliantie om de kwaliteit van individuele ondernemers te verbeteren. Voorts is in een aantal gevallen een marketingplan opgesteld, teneinde de omzet te verhogen. Dit alles in het kader van de doelstelling om de kwaliteit van het individuele ondernemerschap en de economische positie van ondernemers te verbeteren.

Bij het organiseren van de ondernemers is een doel geweest om tot oprichting van een Bedrijfsinvesteringszone (BIZ) te komen. Na een tweede poging is de totstandkoming van een BIZ gerealiseerd; een belangrijk resultaat van de procesregisseur. Ook de gemeente Rotterdam heeft een belangrijke rol gespeeld bij de oprichting van de BIZ. Zij heeft gezorgd voor voorlichting, informatievoorziening, de levering van benodigde formuleren en het trekken van het formele proces en de benodigde besluitvorming.

Een BIZ is samengevat een winkelgebied waarin ondernemers en (in het geval van Middelpunt) vastgoedeigenaren gezamenlijk investeren in de kwaliteit van het winkelgebied. Ondernemers en vastgoedeigenaren betalen een bedrag per jaar en dit kan binnen de kaders van een BIZ besteed worden aan verbetering van het winkelgebied. Doordat iedereen hieraan meebetaalt, wordt zogenaamd freerider-gedrag voorkomen. De oprichting van een BIZ heeft een behoorlijke tijdsinvestering gevergd van de procesregisseur. Zo moest een begroting worden opgesteld in combinatie met een activiteitenplan. Voorts moest een tarief voor de maandelijkse bijdrage worden vastgesteld en moet een meerderheid van de ondernemers en vastgoedeigenaren hiermee akkoord gaan.

Er moest ook een BIZ-bestuur opgericht worden en werkgroepen die het bestuur ondersteunen. De gemeente Rotterdam vervult ook een rol bij de BIZ; ondernemers betalen via de gemeentelijke belastingen een bijdrage die door de gemeente Rotterdam wordt teruggeleid naar de BIZ. Voordeel voor de ABK is dat niemand zich bezig hoeft te houden met de innig van de bijdrage. Verder is de gemeente het aanspreekpunt voor de BIZ middels de bedrijfscontactfunctionaris.

2.2.9 Brancheringsplan

Een ander proces dat als stuwende kracht kan worden beschouwd is het brancheringsplan. In dit plan is een schets opgenomen welke winkels uit een bepaalde branche in de toekomst een plaats zouden moeten hebben in het winkelgebied en welke niet. Het brancheringsplan is in overleg met ondernemers, eigenaren en gemeente tot stand gekomen. In het plan is speciale aandacht voor de rol van nieuwe typen horeca die nog niet aanwezig waren in het gebied. Sinds de start van de Alliantie zijn 31, van de circa 80, ondernemingen beëindigd dan wel naar elders verplaatst. Er hebben zich 43 nieuwe ondernemers in het gebied gevestigd. Dat is het resultaat volgens de geïnterviewden van de specifieke, en effectieve, werkwijze van de procesregisseur. Dat een ondernemer niet (meer) in het brancheringsprofiel past is uiteraard geen gemakkelijke boodschap. Desalniettemin is het in alle gevallen gelukt om tot een minnelijke beëindiging te komen, op één na! Dat zegt iets over de werkwijze van de procesregisseur. Deze verwoordt dat zelf als volgt:

> *"Het is uiteraard van belang hoe je de boodschap formuleert. Ik ben vaak op zoek gegaan naar een win-winsituatie, waarin het ook voor de ondernemer aantrekkelijk was om zijn zaak te beëindigen of naar elders te vertrekken. In dat laatste geval is het dan wel constructief als je een alternatieve bedrijfsruimte aanbiedt en dan kwam mijn vastgoednetwerk goed van pas. In een aantal gevallen ging het om bedrijven zonder publieksfunctie, bijvoorbeeld een cateringbedrijf. Het is dan niet noodzakelijk om in een winkelstraat te zitten, een bedrijventerrein is dan vaak goedkoper. Ik blij, ondernemer blij!"*

Overigens heeft het brancheringsplan niet kunnen voorkomen dat er sinds 2016 enkele ondernemers gevestigd zijn die eigenlijk niet binnen het plan passen. Het betreft onder meer een thuiszorgorganisatie en een beautysalon. Het lijkt erop dat deze ondernemers zich vooral in het niet-Woonstadbezit hebben gevestigd; Woonstad zelf past de branchering zelf wel (vrij strikt) toe. Volgens geïnterviewden is het brancheringsplan een kwetsbaar onderdeel van de Alliantie. Er is geen juridisch instrument aanwezig om vastgoedeigenaren te dwingen het brancheringsplan te

volgen. Feitelijk kan de Alliantie alleen proberen door intensief overleg de eigenaren te bewegen om het plan te volgen (drang), maar er is geen dwang mogelijk.[12]

> *"Ook de Alliantie heeft weinig macht, bijvoorbeeld voor wat betreft de vastgoedeigenaren. Met name particuliere verhuurders zijn lastig."*

Een interessant punt dat door één van de geïnterviewden naar voren wordt gebracht, is dat na verhuur het lastig is om zicht te houden op de activiteiten van een huurder. Zo kan het zijn dat bij ondertekening van een contract de ondernemer aangeeft activiteit X (passend binnen het brancheringsplan) te gaan doen, maar al snel overgaat op een andere hoofdactiviteit.

2.3 Bijdragende krachten

2.3.1 Inleiding

Bijdragende krachten zijn actoren en processen die indirect bijdragen aan de doelstellingen van de ABK. In de krachtveldanalyse benoemen we twee partijen als primaire bijdragende krachten, namelijk de ondernemers en vastgoedeigenaren uit het winkelgebied, exclusief Woonstad Rotterdam. Ten aanzien van beide partijen merken we op dat in de oorspronkelijke opzet van de Alliantie sprake was van een aanhaakmodel, waarin nadrukkelijk een plaats was ingeruimd voor de ondernemers en vastgoedeigenaren. Uiteindelijk is dat slechts ten dele gelukt, zie het hoofdstuk over remmende krachten, waardoor we beide partijen niet benoemen als stuwende, maar als bijdragende krachten. Voor de ondernemers geldt dat analytisch nog een onderscheid kan worden gemaakt tussen individuele ondernemers en de rol van de ondernemersvereniging.

Naast de rol van ondernemers en vastgoedeigenaren zijn er nog enkele partijen en processen die als bijdragende kracht benoemd worden. Het gaat dan om de bewoners, de bedrijfscontactfunctionaris van de gemeente, de marketingmedewerker, de BIZ en monitoring van de doelstellingen.

2.3.2 De ondernemers

Voor een beschrijving van de rol van de ondernemers is het van belang om de situatie bij de start van de ABK te belichten. In 2015 was er geen sprake van een actieve ondernemersvereniging, sterker nog: bij ondernemers heerste een sfeer van teleurstelling door eerdere ervaringen met pogingen het ondernemersklimaat in Middelpunt te verbeteren. Er waren weinig onderlinge contacten, er was geen sprake van een collectief en een gezamenlijke toekomstvisie ontbrak. Ook was er sprake van onderling wantrouwen tussen ondernemers. Dat wantrouwen kan om op het oog kleine dingen gaan (die wellicht gebaseerd zijn op miscommunicatie), maar hebben wel degelijk een invloed op de onderlinge relaties tussen ondernemers.

Één van de respondenten verwoord de houding van teleurgestelde ondernemers als volgt:

> *"Het ondernemersvertrouwen in Woonstad en de gemeente was volledig weg, eerdere pogingen om het winkelgebied op te knappen zijn allemaal mislukt, waardoor het vertrouwen in nieuwe pogingen nihil was."*

> *"Wat ook een rol speelde waren de ondernemingen zonder publieksfunctie die toch in een winkelstraat zaten. Bijvoorbeeld een advocatenkantoor, een uitzendbureau en een cateringbedrijf. Met dat soort ondernemingen hebben winkeliers weinig binding en dat komt het saamhorigheidsgevoel niet ten goede."*

De eerste stap van de procesregisseur om de ondernemers mee te krijgen in het revitaliseringsproces was een kennismakingsronde en platte probleeminventarisatie. De tweede stap was het inzetten van 'quick wins', met name om het vertrouwen te winnen (zie paragraaf 2.2.7). Verder is het van belang dat vanuit de brancheringsdoelstelling werd geconcludeerd dat veel ondernemers niet pasten in het profiel, grofweg luidde de conclusie dat dit van toepassing was op de helft van de ongeveer 80 ondernemers. Logischerwijs kan van ondernemers die niet in het profiel passen niet worden verwacht dat zij enige betrokkenheid hebben met de Alliantie. Daar staat tegenover dat nieuwe ondernemers meer

[12] Overigens geldt hetzelfde ook voor de reikwijdte van de Alliantie naar de ondernemers toe. De Alliantie kan door middel van overleg proberen ondernemers te overtuigen om uit Middelpunt te verhuizen of het uiterlijk van de winkel aan te passen. Maar er valt niks te afdwingen door de Alliantie.

gemotiveerd en enthousiast zijn om het ondernemersklimaat te verbeteren. Wat hier ook een rol speelt is dat nieuwe ondernemers in tegenstelling tot zittende ondernemers geen negatieve ervaringen uit het verleden met zich meenemen.

Het beëindigen of verplaatsen naar elders van ondernemingen is een stroperig proces dat veel tijd in beslag kan nemen. In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat een brancheringsdoelstelling, gericht op stevige veranderingen van de winkelmix, gedurende enige tijd een vertragend effect heeft op de bijdrage van een ondernemerscollectief aan de ABK. Op de langere termijn leidt een ingrijpend brancheringsplan, bijna vanzelfsprekend, wel tot een aantal positieve effecten, mede doordat sommige vastgoedeigenaren van nieuwe huurders eisen dat ze zich inzetten voor het ondernemerscollectief.

2.3.3 Vastgoedeigenaren

Zoals gezegd laten we de belangrijkste vastgoedeigenaar, namelijk Woonstad Rotterdam, in deze paragraaf buiten beschouwing, omdat Woonstad Rotterdam is benoemd als stuwende kracht. Naast Woonstad Rotterdam zijn er nog een aantal vastgoedorganisaties actief in Middelpunt. Het gaat dan om Metterwoon Vastgoed, Kolpa Vastgoedbeheer en Jovi Investments Events & Business Company. Voor alle drie geldt dat het lastig was om ze bij de ABK te betrekken en ze mee te krijgen met het brancheringsplan en het renoveren van de desbetreffende panden. In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat deze vastgoedpartijen primair een financiële doelstelling hebben en pas daarna betrokkenheid bij de doelstellingen van de ABK tonen. Wat ook een rol speelt, zijn de soms complexe eigendomsverhoudingen. Zo komt het voor dat winkelruimten in bezit van een vastgoedpartij en de woningen daarboven van Woonstad Rotterdam. Het opknappen van het totale pand vergt dan weer een apart onderhandelingsproces, waarbij vastgoedpartijen steeds weer een kostenbaten-analyse maken.

Wat het betrekken van vastgoedeigenaren bij de doelstellingen van de Alliantie nog complexer maakt is als het gaat om veel particuliere eigenaren. Dan moet per pand worden onderhandeld over het opknappen van de gevel en het eventueel beëindigen van het huurcontract met een ondernemer die niet past in het brancheringsplan.

Al met al zijn er met de diverse vastgoedpartijen tal van resultaten geboekt, waarvan het beëindigen van huurcontracten met ondernemers die niet passen in het bracheringsplan één van de belangrijkste is. Voorts zijn diverse panden door vastgoedeigenaren/beheerder opgeknapt. Blijft staan dat dat in een aantal gevallen (nog) niet is gelukt, bijvoorbeeld op de oneven kant van de Vlietlaan, waar panden in bezit zijn van individuele vastgoedeigenaren (zie ook hoofdstuk 3). Verder wordt een aantal onderhandelingsprocessen met vastgoedpartijen als stroperig ervaren. Deze verminderde aanhaking van vastgoedeigenaren bespreken we bij de remmende krachten (zie paragraaf 2.4.2).

2.3.4 De bewoners

Bewoners vormen als vanzelfsprekend een belangrijke partij bij het revitaliseren van een winkelgebied. Zij vormen de kernklandizie, kunnen een bijdrage leveren aan een toekomstvisie van het winkelgebied en kunnen buurtactiviteiten, bijvoorbeeld in samenwerking met de ondernemers, mede organiseren. De ervaring gedurende de looptijd van de Alliantie wijst echter uit dat de bewoners maar in zeer geringe mate aangehaakt zijn.[13] Daar is een aantal redenen voor. Vanuit de ABK is prioriteit gelegd bij het betrekken ondernemers en vastgoedeigenaren. Daarnaast zijn de bewoners niet erg duidelijk georganiseerd. Wel zijn bewoners middels een bewonersenquête geraadpleegd voor de nulmeting in 2016. Verder is een bewonersenquête uitgezet eind 2018 ten behoeve van dit onderzoek, zie hoofdstuk 4. We constateren dat de inbreng van bewoners zeer beperkt is gebleven. De procesregisseur geeft aan dat bewoners in de toekomst zeker meer moeten worden betrokken bij het formuleren van doelstellingen en het organiseren van buurtactiviteiten. Ook andere geïnterviewden zien in de toekomst een rol voor bewoners: zo kunnen zij meedenken over de toekomstplannen van het winkelgebied en kunnen ze bijvoorbeeld betrokken worden als er evenementen worden georganiseerd.

2.3.5 De bedrijfscontactfunctionaris

De gemeente Rotterdam kent een zestal bedrijfscontactfunctionarissen, die allen een aantal gebieden (voormalige

[13] Wel zijn bij een evenement in het winkelgebied in 2017 lokale jongeren ingezet om toezicht te houden.

deelgemeenten) bestrijken. Bedrijfscontactfunctionarissen vormen het eerste en vaste aanspreekpunt voor ondernemerscollectieven en ondersteunen bijvoorbeeld bij het organiseren van een BIZ. Tijdens de Alliantie heeft de bedrijfscontactfunctionaris onder meer informatie gedeeld en geadviseerd over de mogelijkheid van coaching voor ondernemers, de mogelijkheid van nadeelcompensatie voor ondernemers i.v.m. de werkzaamheden in de buitenruimte

Op het moment dat de procesregisseur niet meer werkzaam is voor de Alliantie, is de bedrijfscontactfunctionaris het aanspreekpunt bij de gemeente voor de BIZ. Deze laatstgenoemde persoon faciliteert de BIZ en adviseert hen onder meer over gemeentelijk beleid en subsidiemogelijkheden.

2.3.6 De marketingmedewerker

In de samenwerkingsovereenkomst tussen de gemeente Rotterdam en Woonstad, d.d. 11 februari 2016, is vastgelegd dat het projectbureau Alliantie Middelpunt onder andere zal bestaan uit een marketingmedewerker. Ook is overeengekomen dat de gemeente Rotterdam die marketingmedewerker zal leveren. Uiteindelijk is deze rijkelijk laat, namelijk in het najaar van 2017, aan de Alliantie toegevoegd. De oorzaak van de vertraging was dat de gemeente Rotterdam niet eerder een geschikte kandidaat beschikbaar had. Hoewel dit dus niet conform afspraak was, was het volgens de procesregisseur ook geen ramp, omdat er eerst een behoorlijke slag moest worden gemaakt met het brancheringsplan. Pas als de nieuwe ondernemersmix voor een deel is gerealiseerd, kun je een marketingplan opstellen. Door middel van een marketingplan wordt beschreven op welke wijze het winkelgebied inspeelt op marktontwikkelingen. Daartoe worden doelgroepen, doelstellingen, strategieën en instrumenten bepaald die tezamen een min of meer eenduidige toekomstvisie vormen. Verder helpt een marketingplan om samenwerking tussen ondernemers en saamhorigheid te bewerkstellingen. Andere taken van deze medewerker waren het maken van een website (boulevard-kralingen.nl) en een logo. Verder is de ABK te volgen op Facebook en Instagram. Door één van de ondernemers zijn enkele kanttekeningen geplaatst ten aanzien van de marketing:

> *"In mijn visie begin je met een plan, of eigenlijk met een budget, want dan weet je wat voor soort plan je kan schrijven en welke strategie daarbij past. Daarna volgt de nadere uitwerking. Wat hier is gebeurd, is dat die communicatieadviseurs heel enthousiast zijn begonnen en dat er ook een aantal middelen tot stand is gekomen. Net voordat ze weggingen kwam er nog een marketingcommunicatieplan. In mijn ogen een beetje de omgekeerde wereld."*

Verder wordt aangegeven dat het winkelgebied nog weinig eenheid uitstraalt. Het gaat hier niet alleen om gelijksoortige luifels (markiezen), maar ook om zichtbare logo's, vlaggen en andere communicatie-uitingen die naar de Boulevard Kralingen verwijzen.

> *"We zijn niet zichtbaar. Dat heeft alles te maken met communicatie. We heten Boulevard Kralingen, maar als je hier rijdt dan zie je dat eigenlijk nergens. In die zin denk ik dat we zichtbaarder worden als we buiten meer doen en dat er nog een hoop te verbeteren valt."*

Overigens wordt volgens de procesregisseur de komende maanden gewerkt aan de zichtbaarheid d.m.v. banieren, logo's en de luifels. Vertraging hierin heeft onder meer te maken met de eerder benoemde aanhaking van vastgoedeigenaren (paragraaf 2.3.3).

2.3.7 De BIZ

Zoals eerder besproken is er door de procesregisseur in overleg en in samenwerking met de ondernemers en de gemeente Rotterdam een BIZ tot stand gebracht. Dat is met name van belang voor de toekomst van het winkelgebied nadat de procesregisseur is vertrokken. Het is een bindmiddel waardoor ondernemers ook in de toekomst gezamenlijke doelen moeten bepalen en activiteiten in het winkelgebied kunnen organiseren. Samengevat heeft een BIZ een cohesie verhogende functie die als het goed is een proactief ondernemerscollectief bevordert. Voorwaarde is wel dat een aantal ondernemers de diverse taken die behoren bij een BIZ afdoende oppakken. Hiermee is tevens een risico benoemd. Één van de respondenten merkt in dit kader het volgende op:

> *"Er is nu een BIZ, die door de bijdrage van de ondernemers jaarlijks een bedrag oplevert van € 50.000. Dat is niet veel, maar je kunt er toch diverse dingen van doen zoals groenvoorzieningen, verlichting en evenementen. Het gevaar is dat er een dure adviseur wordt ingehuurd als ondernemers er niet in slagen om zelf taken te vervullen. Verder moet ook de website worden bijgehouden, nog zo'n taak die ondernemers erbij krijgen. Alles bij elkaar gaat het dan toch om behoorlijk wat tijd en dat is een risico."*

2.3.8 Monitoring

Bij het stellen van doelen, zeker over een periode van drie jaar, kan monitoring een uitstekend instrument zijn om tussentijd bij te sturen en zodoende het doelbereik te vergroten. Zo bezien kan monitoring worden benoemd als bijdragende kracht met betrekking tot de doelstellingen van de ABK.

Idealiter bestaat monitoring uit een nulmeting, diverse tussenmetingen, bijsturing en een eindmeting. Aan de voorwaarde van een nulmeting is in januari 2016 voldaan.[14] In deze nulmeting zijn zeven doelstellingen geformuleerd en zijn bijbehorende indicatoren benoemd. Het eerste wat opvalt aan de nulmeting is dat voor een aantal indicatoren cijfers ontbreken, bijvoorbeeld een nulmeting van de omzetcijfers van ondernemers. Ten tweede is een aantal indicatoren gekozen, waarvan nauwelijks kan worden vastgesteld wat de invloed is van de ABK. Het gaat dan bijvoorbeeld om de waardestijging van het vastgoed. De waarde van vastgoed wordt slechts deels bepaald door directe omgevingsfactoren, maar zeker ook door bredere economisch ontwikkelingen. Op de derde plaats zijn er indicatoren benoemd die nauwelijks SMART geformuleerd kunnen worden. Het gaat dan bijvoorbeeld om de doelstelling om de uitstraling van de bedrijfsplinten te verbeteren. Verder is er een bewonersenquête afgenomen die nogal eenzijdig is gericht op het gebruik van diverse soorten winkels.

Als we kijken naar de daadwerkelijk monitoring van de resultaten, middels de kwartaalrapportages van de Alliantie, dan valt op dat er met name volop aandacht is voor de voortgang van de brancheringsdoelstellingen en het luifelplan. Aan de voortgang van de andere doelstellingen wordt kwalitatief wel aandacht besteed, maar gedegen tussenmetingen met kwantitatieve gegevens op de benoemde indicatoren ontbreken. Er is meer sprake van een procesaanpak dan een projectaanpak.

2.4 Remmende krachten

2.4.1 Inleiding

Remmende krachten zijn actoren en processen die niet bijdragen of vooruitgang tegenwerken. Hoewel eerder al vele stuwende en bijdragen krachten besproken zijn, zijn er ook een aantal remmende krachten: aansluiting van particuliere vastgoedeigenaren, stroperigheid van processen, een volgens sommige beperkte geïnterviewden beperkte aansluiting van handhaving en wijkagent, personele wisselingen bij de partners, de interne communicatie, de duur van het traject en hangjongeren en ondermijning.

2.4.2 Aansluiting particuliere vastgoedeigenaren

In principe kunnen particuliere vastgoedeigenaren als bijdragende krachten aan de Alliantie gezien worden. Echter blijkt uit de gesprekken dat het laten aanhaken van particuliere vastgoedeigenaren bij de Alliantie minder goed gelukt is dan vooraf gehoopt. Daarmee kan deze groep ook als remmende kracht beschouwd worden. Deze vastgoedeigenaren, bestaande uit enkele grotere verhuur/beheerbedrijven en kleinere vastgoedbezitters, blijken lastig bij de Alliantie te betrekken. Het meedoen van deze groep is om verschillende redenen wel van belang voor de Alliantie. Ten eerste zijn de vastgoedeigenaren nodig voor het verbeteren van de uitstraling van de bedrijfsplinten (de winkelgevels). Ten tweede zijn vastgoedeigenaren nodig als het gaat om het behalen van de brancheringsdoelstellingen. Zij moeten immers het huurcontract beëindigen van ondernemers die niet in het brancheringsprofiel passen en nieuwe contracten sluiten met wenselijke kandidaten. Het idee is sterk aanwezig dat deze zaken nu minder goed van de grond zijn gekomen, omdat er maar een beperkt draagvlak onder eigenaren was. Zo stelt een van de geïnterviewden dat juist in de delen van het winkelgebied met veel particulier bezit (deel Goudse Rijweg en een deel van de Vlietlaan) de uitstraling sterk achterblijft doordat er geen investeringen in de gevels heeft plaatsgevonden.

De reden waarom vastgoedeigenaren niet meedoen, komt er volgens de geïnterviewden op neer dat de korte termijnbelangen in hun ogen (het maximaliseren van huuropbrengsten en het laag houden van kosten) niet overeenkomen met de belangen van de Alliantie en het winkelgebied (het verbeteren van het winkelgebied door middel van renovatie, inzetten op specifieke branchering). De voordelen van het meedoen aan de Alliantie op lange termijn wordt volgens de geïnterviewden door de vastgoedeigenaren niet voldoende onderkent. Een van de geïnterviewden verwoordt het als volgt:

[14] Nulmeting Alliantie Middelpunt, Woonstad Rotterdam, januari 2016.

"De andere vastgoedeigenaren zijn volgens mij een lastige partner in dit hele verhaal. Het is namelijk extreem belangrijk of zij mee willen doen aan de Alliantie. Ze staan echter relatief veraf. Er zijn veel eigenaren die het economisch belang zwaarder laten wegen dan het ontwikkelingsbelang vanuit de Alliantie. Volgens mij worden ze vooral afgerekend op de jaarcijfers en niet op de cijfers over vijf jaar."

Ingewikkelde eigendomsverhoudingen en versnipperd bezit hebben een remmende werking op de werkzaamheden van de Alliantie. Extra ingewikkeld wordt het als er dan ook nog veel eigenaren zijn met maar één of twee panden. Daarbij geldt dat dit versnipperde bezit geconcentreerd is in delen van het winkelgebied, waardoor activiteiten hier lastig tot uitvoer te brengen zijn.

2.4.3 Stroperigheid van processen en trage beslissingen

Tijdens de interviews, en ook uit de schriftelijke enquête onder de ondernemers, zijn er verschillende voorbeelden gegeven van processen die erg langzaam zijn verlopen, zoals het luifelplan ("dat al een eeuwigheid duurt"), de snelheid waarmee nieuwe ondernemers zich kunnen vestigen en herinrichting van de buitenruimte. [15] De stroperigheid van deze processen heeft te maken met het type werkzaamheden van de Alliantie en met de betrokken belanghebbenden. Een voorbeeld van de werkzaamheden is bijvoorbeeld het beëindigen of uitplaatsen van een minder gewenste winkelvoorziening. Er kan veel tijd in een dergelijke actie gaan zitten, omdat een eigenaar eerst overtuigd moet worden. Een voorbeeld van de belanghebbenden is dat deze lang niet altijd in dezelfde richting als de Alliantie meebewegen. Het gaat hier om de vastgoedeigenaren die, zoals we eerder reeds zagen, erg moeizaam mee te krijgen zijn in de plannen van de Alliantie. Daarmee wordt het behalen van doelstellingen als verbetering van de uitstraling van gevels lastig, zoals zichtbaar aan de oneven kant van de Vlietlaan. Ook wordt soms naar de gemeente gewezen. Bij aanpassingen in de openbare ruimte, bijvoorbeeld het verplaatsen van fietsnietjes of een bloemenstal, gaan dingen bij de gemeente in de ogen van enkele geïnterviewden traag. Er wordt door sommigen geopperd om in winkelgebieden als Middelpunt meer deregulering toe te passen, zodat er minder tijd verloren gaat aan vergunningen voor dit en dat.

"De bloemist had een standplaats bij Jordy's die wilde ik verplaatsen om het terras te vergroten. De bloemist kon dan naar het binnen gebied, dat voegt sfeer toe. Daar moest echter een aantal fietsbeugels weg. Nou waar je dan allemaal mee te maken krijgt.."

2.4.4 Samenwerking met handhavers; BOA's en de wijkagent

In tegenstelling tot bijvoorbeeld de Alliantie West-Kruiskade hebben actoren uit de veiligheidshoek een minder prominente rol gespeeld bij de ABK. Zo heeft het Cluster Veilig of de wijkagent geen formele rol gespeeld bij de startfase van ABK. Dat komt doordat de veiligheidsproblematiek in ABK heel anders en veel beperkter was dan bij de West-Kruiskade. Dat betekent overigens niet dat er geen contact met het Cluster Veilig of andere relevante actoren is geweest, denk aan BOA's en de wijkagent. Die contacten zijn er wel degelijk, en volgens de procesregisseur volop aanwezig, en lopen via uitvoerenden binnen het hiervoor genoemde Cluster. Zo wordt vanuit Stadsbeheer (Toezicht en Handhaving, Schone Stad) inzet georganiseerd op de klachten die binnenkomen. Bij een tweetal geïnterviewde ondernemers leeft het idee dat de politie en BOA's weinig bijdragen aan de Alliantie en het winkelgebied. BOA's worden nauwelijks door deze ondernemers gezien en volgens hen heeft de (nieuwe) wijkagent zich nog niet aan alle ondernemers voorgesteld. Daarbij speelt dat er volgens deze ondernemers te weinig in het gebied wordt gehandhaafd op overlast van drugsdealers en overlast door hangjongeren.

2.4.5 Personele wisselingen bij de gemeente en Woonstad

Uit verschillende interviews komt naar voren dat er de nodige personele wisselingen bij de Alliantie hebben plaatsgevonden. Met name bij bedrijfshuisvesting van Woonstad Rotterdam hebben sinds 2016 drie wisselingen plaatsgevonden. Dat levert vertragingen op onder meer doordat: a) nieuwe mensen ingewerkt moeten worden, b) een nieuwe

[15] In 2019 zal het luifelplan aan de Vlietlaan uitgevoerd worden. Een reden voor vertraging van dit plan is dat hier mee gewacht is, vanwege borging, totdat de BIZ opgericht was. Ook op de Goudse Rijweg zal in 2019 gestart worden met het uniform maken van reclame-uitingen.

modus van samenwerking gevonden moet worden, c) overdracht moet plaatsvinden, en dit kan niet altijd direct plaatsvinden, waardoor het afhandelen van zaken zoals correspondentie met nieuwe potentiele huurders langer duurt.

> *"Ik kwam terug van vakantie en toen was mijn adviseur vanuit Woonstad opeens weg, hij had een andere baan. Er zijn toen veel open eindjes blijven liggen. Toen ik hier aankwam trof ik een heleboel teleurgestelde ondernemers aan. Er waren allerlei beloftes gemaakt die niet nagekomen zijn. Dat zijn dingen die heel erg verstorend zijn."*

Ook bij de directe opdrachtgevers van de Alliantie zelf zijn er wisselingen geweest: bij Woonstad Rotterdam zijn er zo drie personen betrokken geweest als mede-opdrachtgever. Daarmee heeft niet iedereen het oorspronkelijke waarom van de Alliantie en gemaakte keuzes meegekregen. De wisselingen kunnen soms ook voordelig uitpakken doordat het ook een nieuwe frisse blik op de Alliantie met zich meebrengt. Maar al met al worden personele wisselingen vooral als een vertragende en remmende kracht gezien.

2.4.6 Communicatie vanuit de Alliantie naar (potentiële) ondernemers

Communicatie gericht op bestaande en mogelijk nieuwe ondernemers is van groot belang. Wat dat laatste betreft, zijn er volgens sommige respondenten ondernemers die zich in Middelpunt wilden vestigen, maar zijn afgehaakt omdat er niet adequaat of snel genoeg werd gecommuniceerd door de Alliantie.

> *"Dat hebben we nu de laatste maanden best wel een paar keer gehad. Dat mensen voor een andere locatie hebben gekozen, omdat bijvoorbeeld hun e-mail niet werd beantwoord."*

Het is denkbaar dat dit komt door personele wisselingen, waardoor de overdracht van taken als het beantwoorden van mails, niet afdoende geregeld is.

2.4.7 Duur van de Alliantie

In de context van langdurige, soms moeizaam lopende processen en vanwege het borgen van processen, stellen verschillende geïnterviewden de vraag of de drie jaar (met verlenging met een jaar nu vier jaar) voor de Alliantie of toekomstige Allianties) eigenlijk niet te kort is.

> *"Je bent echt wel een paar jaar bezig om zo'n heel gebied te liften en in die zin, denk ik dat het nog niet af is. Dan begin je met het Woonstadbezit, daarna Jordy's en een aantal andere voor de hand liggende winkels. Maar dan? Mijn ervaring is dat je met allianties minimaal vijf jaar nodig hebt"*

Een andere geïnterviewde meldt over de tijdsduur:

> *"Overall waren we dus van mening dat het tempo goed was en dat drie jaar eigenlijk te kort was, zeker gezien het verbeteren van de buitenruimte gedurende het eerste jaar."*

2.4.8 Hangjongeren en ondermijnende activiteiten



Hoewel het gevoel bestaat dat de overlast van hangjongeren is afgenomen, komt dit onderwerp, samen met ondermijnende activiteiten, in de gesprekken met de ondernemers wel aan de orde. Zo wordt er volgens hen volop op straat gedeald, gebruiken drugskoeriers het gebied als uitvalsbasis en doen zich soms incidenten voor. Bepaalde voorzieningen in het gebied worden specifiek aangewezen als louche winkels waar zaken gebeuren die de ondernemers verbazen. Toch meent een ondernemer dat zonder de Alliantie

dit soort bijzondere ondernemers in grotere aantallen aanwezig zouden zijn geweest.

Verder wordt geklaagd over vervuiling van het gebied, specifiek rommel van scholieren. De geïnterviewde ondernemers geven aan de wijkagent niet te kennen en dat BOA's vrijwel nooit in het winkelgebied worden gesignaleerd. De behoefte om contact te hebben met de wijkagent bestaat er zeker wel. Volgens de procesregisseur is de wijkagent wel betrokken bij de Alliantie en verloopt dit contact via hem. Ongeveer een keer per maand vind er uitwisseling van informatie plaats over vervuiling, veiligheid en ondermijnende activiteiten in het winkelgebied.

2.5 Achtergrondkrachten

Achtergrondkrachten zijn actoren en processen die de voortuitgang beïnvloeden, maar niet direct iets te maken hebben met de ABK. We onderscheiden twee achtergrondkrachten: 1) sloop en nieuwbouw in de (directe) omgeving van het winkelgebied en 2) economische ontwikkelingen. Tot de economische ontwikkelingen rekenen we veranderingen in de detailhandel (zoals filialisering van winkelstraten en e-shopping), consumentenbestedingen en conjunctuur van de nationale economie. Beide achtergrondkrachten zijn relevant voor het winkelgebied omdat ze invloed hebben op de koopkracht van de bewoners in en rondom het winkelgebied.

2.5.1 Sloop en nieuwbouw

In de directe omgeving van winkelgebied Middelpunt heeft in de afgelopen jaren de sloop van kleinere meergezinswoningen plaatsgevonden die behoorden tot het goedkopere segment (Jaffa). Daarvoor in de plaats zijn duurdere eengezinswoningen in de koopsector voor teruggebouwd binnen het project "De weg naar Kralingen". Daarmee worden 'sterke schouders' een kans geboden om in de stad een wooncarrière te maken. In de toekomst staan er nog andere projecten in de omgeving op stapel zoals kluswoningen die de bevolkingssamenstelling in de buurt beïnvloeden. De verwachting van de beleidsmakers is dat winkelgebied Middelpunt kan profiteren van deze nieuwe bewoners met een hogere draagkracht. Door de geïnterviewde ondernemers wordt de andere klandizie ook opgemerkt:

> *"Ik merk dat zelf ook. Allemaal jonge mensen die in de winkel komen en die blijken dan heel vaak hier in de buurt te wonen en dat vertellen ze ook met enige trots. Vroeger was dat niet iets om over op te scheppen."*

> *"Ik zie de laatste jaren wel meer en kapitaalkrachtigere klanten ten gevolge van nieuwbouw en renovatie. Het aantal betalende klanten is in vergelijking met vroeger verdubbeld, ook wordt er per klant meer besteed. Verder zie ik ook meer klanten van buiten de directe omgeving. Kortom, de klandizie is toegenomen en ze hebben meer te besteden. Ik zie meer tweeverdieners die van plan zijn hier nog lang te blijven wonen."*

Er zijn echter ook geïnterviewden met andere verhalen:

> *"De bewoners van de nieuwbouw lijken wat kapitaalkrachtiger. De inzet was onder meer een gemêleerder publiek. Of dat ook z'n weerslag heeft op het koopgedrag weet ik niet. Een aantal ondernemers, die ik heb gesproken, zegt er niet veel van te merken."*

De nieuwbouw wordt niet alleen positief beschouwd blijkt uit verhalen van de geïnterviewden. Bepaalde ondernemers vrezen dat door de sloop en nieuwbouw hun klandizie achteruitloopt. Hun klanten zijn namelijk uit de gesloopte woningen verplaatst naar andere woningen al dan niet in de buurt gelegen.

> *"Stel je hebt een Turkse of Marokkaanse supermarkt en jouw doelgroep is deels naar elders verhuisd. In plaats daarvan komt dan, ik chargeer maar even, yuppenvolk. Dat is dan misschien niet jouw doelgroep."*

2.5.2 Economische ontwikkelingen: veranderingen in de detailhandel, consumentenbestedingen en conjunctuur

Binnen het winkellandschap zijn er de afgelopen jaren grote veranderingen geweest. Er is sprake van een terugloop van bepaalde type detailhandel, onder meer als gevolg van filialisering. Het aantal groenteboeren, bakkers en kaaswinkels is sterk afgenomen doordat supermarkten vergelijkbare producten onder één dak aanbieden. Een andere belangrijke

ontwikkeling is e-shopping: doordat er steeds meer producten via internet worden aangeboden, kopen consumenten steeds meer producten online. Daarmee is onlineshopping een belangrijke verklaring voor de afname van het aantal winkels in stedelijke winkelstraten.

Daarnaast spelen consumentenbestedingen een rol: hoeveel geven consumenten uit aan winkelproducten. In economisch goede tijden (hoogconjunctuur) zijn deze bestedingen (voor bepaalde type producten) hoger dan in economisch slechtere tijden. De afgelopen jaren is er sprake geweest van een gunstigere economische periode.

De economische gunstige periode is terug te zien in de huizenprijzen (gemeten aan de hand van WOZ-waarde) in Rotterdam. De gemiddelde WOZ-waarde van een Rotterdamse woning is tussen 2015 en 2018 toegenomen met 14% (CBS Statline 2019). De prijsindex verkoopprijzen voor bestaande woningen in Rotterdam is sinds 2015 gestegen met 39% (CBS Statline 2019):

> *"Vastgoedwaarden in het winkelgebied Middelpunt rijzen de pan uit door economische ontwikkelingen. Ook zonder Alliantie was dat fors gestegen."*

Sommige geïnterviewden zien bovengenoemde ontwikkelingen als belangrijke factoren voor de toekomst van de stad:

> *"Het winkellandschap verandert door vergrijzing en het aanbod op internet. Dat haalt de levendigheid uit de stad. Ik maak me zorgen. Als deze centra verdwijnen is er verlies van sociale cohesie met als gevolg meer onveiligheid en onprettiger wonen. Als stad moeten we daar goed met elkaar over nadenken. Er zijn marktveranderingen gaande met grote gevolgen. Kijk maar naar winkelcentra in Hoogvliet en Vlaardingen waar veel leegstand is. Als stad zal je gebieden moeten aanwijzen waar je per se winkels wilt. Saneren en revitaliseren is dan soms onvermijdelijk."*

2.5.3 Ontwikkelingen in omliggende winkelgebieden

Niet alleen algemene economische processen spelen op de achtergrond een rol. Ook ontwikkelingen van nabijgelegen winkelgebieden zijn relevant. Ondernemers in omliggende winkelgebieden proberen, evengoed als ondernemers in Middelpunt, meer consumenten naar zich toe te trekken. Daarbij kunnen investeringen in nabijgelegen winkelgebieden (bij een constant bestedingsniveau van consumenten) ertoe leiden dat consumentenbestedingen uit Middelpunt wegvloeien (evengoed als investeringen in Middelpunt een vergelijkbaar effect op omliggende winkelgebieden kan hebben).

2.6 Concluderend

2.6.1 Inleiding

In het voorgaande deel van dit hoofdstuk is op basis van een krachtenveldanalyse inzicht gegeven in de verschillende krachten die binnen de ABK spelen. Deze analyse geeft daarmee inzicht in de stuwende krachten, de bijdragende krachten, de remmende krachten en de achtergrondkrachten. Daarbij is bij de afzonderlijke krachten ingegaan op de meerwaarde van de ABK volgens de betrokken partijen en de wijze waarop de samenwerking is ervaren. In deze paragraaf brengen we deze informatie bij elkaar om zodoende antwoord te kunnen geven op de eerste twee deelvragen van dit onderzoek.

2.6.2 Meerwaarde van de ABK volgens betrokken partijen

De verschillende partijen hebben het idee dat de ABK een duidelijke meerwaarde heeft gehad voor het winkelgebied. Zonder ABK zou de situatie in het winkelgebied volgens de initiatiefnemers (Woonstad Rotterdam en Gemeente Rotterdam), de gesproken ondernemers veel minder rooskleurig zijn. De meerwaarde van de ABK bestaat concreet uit de volgende punten:

1. betere branchering en kwaliteit van winkels;
2. betere organisatie van ondernemers en onderlinge samenwerking;
3. betere uitstraling van winkelgevels in delen van het winkelgebied;
4. oprichting BIZ.

ad 1) begin 2016 is de Alliantie gestart met het toepassen van een brancheringsprofiel. Uit de gesprekken blijkt dat een betere branchering en betere kwaliteit van winkels een van de meest opvallende verbeteringen is geweest in de afgelopen jaren. De procesregisseur heeft, in samenwerking met vastgoedeigenaar Woonstad Rotterdam, heel veel tijd en energie geïnvesteerd om bepaalde ondernemingen uit het winkelgebied te verhuizen en om andere (gewilde) ondernemingen aan te trekken. Hierbij is de inzet van de procesregisseur onmisbaar geweest: vanwege zijn goede contacten met de ondernemers heeft hij verschillende eigenaren kunnen bewegen om uit het gebied te vertrekken. Vanwege de enorme taaiheid van dit proces, waarbij vasthoudendheid, inlevingsvermogen en creativiteit noodzakelijk zijn, is het haast ondenkbaar dat de verandering in branchering had plaatsgevonden zonder de ABK. Dat is ook de mening van de geïnterviewde ondernemers. Zij menen dat zonder de ABK ondernemingen in het winkelgebied zouden zijn gekomen met een ongunstige invloed op het winkelgebied. Ook is voor recente vestigers het brancheringsplan een reden geweest om zich te vestigen. Het geeft ondernemers een gevoel dat er serieuze inspanningen plaatsvinden om de kwaliteit van het gebied verder te versterken.

ad 2) begin 2016 was er geen goed functionerende ondernemersvereniging en was er weinig contact tussen ondernemers en uitwisseling van kennis. Er was volgens sommigen zelfs sprake van onderling wantrouwen. Om deze situatie aan te pakken heeft de procesregisseur wederom een belangrijke rol gespeeld. Door als betrouwbare partner een luisterend oor te bieden aan de ondernemers, hen waar mogelijk te ondersteunen (bijvoorbeeld met coachingstrajecten, compensatieregeling i.v.m. openbreken buitenruimte) en toegankelijk en bereikbaar te zijn, is er langzaamaan vertrouwen ontstaan in de procesregisseur. Dat dit geen proces is van enkele weken, maar van maanden (en zelfs langer) staat buiten kijf. Daarbij heeft de procesregisseur vooral gezocht naar ondernemers waar positieve energie aanwezig was, om met hen verder te werken aan de organisatiegraad van de ondernemers.

De onderlinge verbondenheid (onder een deel van de ondernemers) is door deze acties van ABK toegenomen, en leidt er toe dat ondernemers op verschillende manieren zichzelf gaan organiseren, met als hoogtepunt een BIZ (samen met vastgoedeigenaren). Zo is in een van de winkelstraten een idee gevat om informele bijeenkomsten te houden gericht op het versterken van het onderlinge contact. Ook zijn sommige ondernemers gaan samenwerken door elkaars brochures bij elkaar neer te leggen en bij elkaar producten af te nemen. Uit de gesprekken komt verder naar voren dat vooral meer recent gevestigde ondernemers veel energie hebben en zich erg betrokken voelen bij de ABK. Daarmee ontstaat ook een groep ondernemers die als het ware opkomen voor de (kwaliteit van het) winkelgebied en andere actoren (vastgoedeigenaren, gemeente) hierover aanspreken. Het moet vermeld worden dat niet alle ondernemers zich betrokken voelen bij de ABK: een groep laat zich nauwelijks zien bij ondernemersbijeenkomsten. Hier kunnen verschillende redenen voor zijn van oud zeer t.a.v. medeondernemers en de gemeente tot taalvaardigheid.

ad 3) in het begin is door de procesregisseur ingezet op het behalen van zogenaamde quick-wins: snelle resultaten. Een daarvan is het luifelplan in een deel van de Frits Ruysstraat. Doordat hier veel vastgoed in handen is van Woonstad Rotterdam, kon hier relatief snel een zichtbaar resultaat geboekt worden. Daarmee hebben de winkelgevels in dit deel van het winkelgebied een betere uitstraling gekregen. In andere delen van het winkelgebied wisselt het met de vooruitgang van de uitstraling, en dit is mede te wijten aan het gebrek van aanhaken van particuliere vastgoedeigenaren. Vooral daar waar veel versnipperd bezit is, verloopt dit proces van aanhaking moeizaam.

ad 4) om de organisatiegraad van ondernemers te waarborgen is vanuit ABK veel werk gemaakt om een BIZ op te richten. Begin 2019 is de oprichting een feit geworden en dat is te danken aan procesregisseur. Deze heeft draagvlak georganiseerd onder zowel ondernemers en vastgoedeigenaren om tot oprichting van de BIZ te komen. Daarbij heeft hij ook een belangrijke rol gespeeld bij het, in overleg met betrokkenen, opstellen van het BIZ-plan en werven van leden voor het bestuur.

2.6.3 Ervaren samenwerking binnen de ABK

De samenwerking tussen gemeente en Woonstad Rotterdam wordt als open, prettig en flexibel ervaren. Partijen zijn open naar elkaar toe en leggen hun kaarten op tafel. Problemen worden met elkaar uitgepraat en iedereen schakelt snel om deze op te lossen. De samenwerking is ook flexibel: de samenwerkingsovereenkomst biedt de hoofdlijnen aan maar daarbinnen kan veel gedaan worden.

2.6.4 Succesfactoren samenwerking binnen de ABK

De belangrijkste succesfactor is een zelfstandig procesregisseur die onafhankelijk staat van andere organisaties. Als regisseur is deze persoon de schakel tussen institutionele wereld en de wereld van de ondernemers. Daarbij zijn competenties als goede communicatie, toegankelijkheid en doorzettingsvermogen erg belangrijk. Een belangrijk punt is daarnaast dat de procesregisseur eigen middelen heeft die hij (binnen grenzen) naar eigen inzicht kan inzetten. Daarbij moet hij werkzaam zijn in het werkgebied zodat de toegankelijkheid van de regisseur optimaal is.

Een succesfactor is relatief snel resultaten behalen (bijvoorbeeld het luifelplan Frits Ruysstraat) en daarover communiceren naar de belanghebbenden. Dat er in bepaalde delen snelle resultaten zijn behaald heeft te maken met de dominante positie van Woonstad Rotterdam in het vastgoed. Daardoor is vooral in dit deel stappen gemaakt ten aanzien van de uitstraling en de branchering. Deze branchering wordt eveneens als succesfactor gezien, hoewel het proces om tot een ander type invulling van het vastgoed te komen door sommigen wel als traag gezien wordt.

2.6.5 Belemmerende factoren samenwerking binnen de ABK

Een veelgenoemde belemmerende factor is de traagheid en stroperigheid waarmee stappen gezet worden. Deze traagheid heeft verschillende achtergronden, zoals de wisselende aanhaking van particuliere vastgoedeigenaren bij ABK. Daardoor is het verbeteren van de winkelgevels niet zover als men gewild zou hebben. Een andere achtergrond hierbij is dat het veel tijd en veel energie kost om zittende ondernemers die niet binnen de branchering passen uit te verhuizen en om nieuwe geschikte ondernemers aan het winkelgebied te binden.

Bureaucratie wordt ook als belemmerende factor gezien, bijvoorbeeld als er kleine wijzigingen in de buitenruimte moeten plaatsvinden om het winkelgebied te versterken. Daarvoor moeten vergunningen enzovoort voor aangevraagd worden en de wijzigingen moeten passen binnen allerlei gemeentelijke beleidskaders. Dit zorgt voor een traag proces.

Een andere genoemde factor zijn de vele personeelsmutaties die hebben plaatsgevonden. Vooral bij de bedrijfshuisvesters van Woonstad Rotterdam die een dag per week aan de Alliantie verbonden zijn is het aantal mutaties hoog te noemen (in totaal 4 verschillende personen). Dit heeft volgens sommigen er ook toe geleid dat potentiele ondernemers afgehaakt zijn, omdat er tussen de wisselingen geen overdracht van zaken was geregeld.

Het marketingcommunicatieplan voor het winkelgebied is pas later in het proces tot stand gekomen, nadat er marketingmedewerkers beschikbaar waren. Dit heeft veel langer geduurd dan oorspronkelijk de bedoeling was en kwam door gebrek aan personele krachten bij de gemeente. Hierdoor is de externe communicatie over het winkelgebied vrij laat op gang gekomen. Overigens worden de werkzaamheden binnen dit plan voortgezet binnen de BIZ.

De aanhaking van de wijkagent is volgens sommige ondernemers onvoldoende gebeurd. Er wordt aangegeven de wijkagent niet te kennen en men weet ook niet goed hoe bepaalde meldingen doorgegeven moeten worden. Vanuit ondernemers is er behoefte tot meer contact met wijkagent en BOA's.

Tot slot wordt de beperkte beslisbevoegdheid van de ABK als belemmerende factor genoemd. ABK kan ondernemers en vastgoedeigenaren niet dwingen om bepaalde beslissingen te nemen; dit kan slechts op basis van vrijwilligheid. Maar als een vastgoedeigenaar niet mee wil werken met het brancheringsplan dan heeft ABK, behalve intensief overleg, geen ander middel om druk uit te oefenen. Er is daarmee een sterke mate van vrijwilligheid (en vrijblijvendheid) die door het ABK heen loopt.

2.6.6 Belangrijke condities

Verschillende condities worden van belang genoemd. Ten eerste moeten er financiële middelen zijn die door de procesregisseur naar eigen inzicht ingezet worden. Ten tweede moet er een vastgoedeigenaar zijn die zeer welwillend staat ten opzichte van de Alliantie. Ten derde moet de duur van de Alliantie lang genoeg zijn om voor een structurele verandering van het winkelgebied te komen. Een duur van drie jaar is volgens sommige belanghebbenden aan de korte kant, mede vanwege de eerdergenoemde taaie processen. Ten vierde is het van belang dat er enthousiaste ondernemers komen die zich willen inzetten binnen een ondernemersvereniging of BIZ. Tot slot is ook een bepaald momentum nodig om tot resultaten te komen. In het geval van de Alliantie was dat de omstandigheid dat de buitenruimte moest verbeteren en politieke aandacht voor het gebied.

2.6.7 Toekomst en risico's

De oprichting en ontwikkeling van de ABK heeft zwaar geleund op de inbreng van professionals, zoals de procesregisseur en in mindere mate een marketingmedewerker. Nu het einde van de inzet van deze functionarissen in zicht is, is het de vraag of de ondernemers samen met de vastgoedeigenaren) er gezamenlijk in zullen slagen om de benodigde taken op zicht te nemen in de BIZ. Dit hoofdstuk heeft duidelijk gemaakt dat het voortzetten van de Alliantie veel tijd, kennis, vasthoudendheid en creativiteit vereist. Een deel van de doelstellingen is behaald, maar er blijft tegelijkertijd ook nog veel te wensen over. Borging van de behaalde resultaten is een grote uitdaging voor het BIZ-bestuur, één van de respondenten verwoord dat als volgt:

> *"De meeste zorgen maak ik me over de borging. Kunnen de ondernemers dat straks oppakken? Er zijn veel eenmanszaken. Het kost veel eigen tijd. Hebben ze voldoende besturingskracht en invloed en weten ze dat te nemen en te krijgen. Ook het betrekken van vastgoedeigenaren bij de BIZ is een complex opgave, dan moet iemand met een eenmanszaak in het bestuur van de BIZ via een brancheringscommissie vastgoedeigenaren overtuigen. Verder is marketing per definitie erg dynamisch, ook dat kost tijd".*

Een ander respondent merkt het volgende op:

> *"En met de BIZ is het bijvoorbeeld ook de vraag welk machtsmiddel die BIZ heeft. Dat vind ik een interessante. Stel nou dat de brancheringscommissie van de BIZ bepaalt of een nieuwe ondernemer in de straat past. Welke bevoegdheden heeft die commissie dan? Wat als vastgoedeigenaar x y of z denkt: ik verhuur het aan een shoarmatent voor € 200 per vierkante meter, dat is mooi! Hoezo brancheringsplan?"*

Vasthouden aan brancheringsdoelstellingen is noodzakelijk om te voorkomen dat de aantrekkingskracht van het winkelgebied weer afneemt. De spagaat van vastgoedeigenaren tussen commerciële belangen en maatschappelijk afwegingen speelde, zoals we hebben gezien, ook voor de Alliantie. Dat is voor de BIZ niet anders, maar blijft een risico.

Daarnaast ligt internetconcurrentie permanent op de loer, hetgeen ook een eenduidige gezamenlijke visie en een stevig marketingplan vereist. Ook taken, zoals het bijhouden en het door ontwikkelen van de website, het creëren van grotere fysieke eenheid van het winkelgebied en meer sociale cohesie onder ondernemers vragen om permanente aandacht. Een bloeiende ondernemersvereniging met een breed draagvlak is daarvoor het middel bij uitstek en ook dat zal de nodige energie opeisen.

Last but not least vormt ook de BIZ een onderwerp dat de nodige energie van de ondernemers zal vergen. Alles overziend zijn er tal van risico's te benoemen die van invloed zijn op de toekomst van Middelpunt. Dit hoofdstuk heeft ook laten zien dat het niet eenvoudig is om voldoende menskracht te vinden om het complexe speelveld te bestrijken. Veel eenmanszaken, onvoldoende beheersing van de Nederlandse taal en onvoldoende overzicht en zelfvertrouwen zijn dan de belemmerende factoren. Een goede overdracht van kennis en netwerken is van groot belang voor de toekomst van de BIZ.

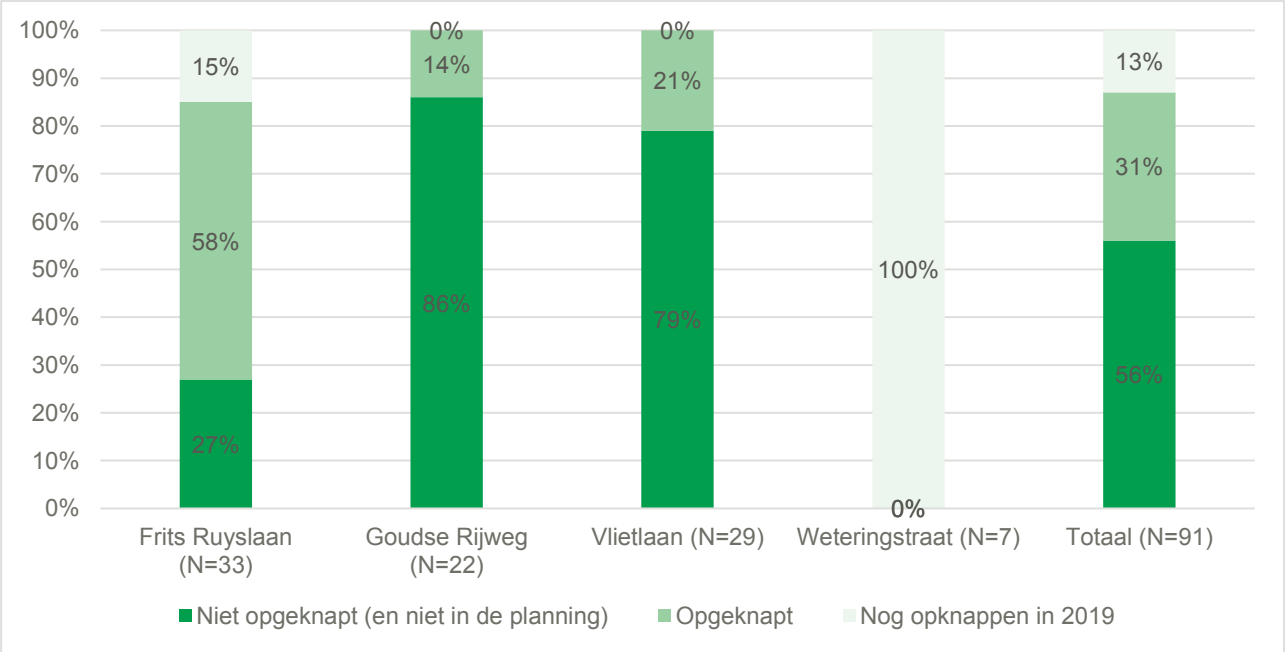
3 Uitstraling van de gevels: dynamiek en stabiliteit

3.1 Stand van zaken opknappen plinten

In deze paragraaf bieden we een overzicht van het aantal opgeknapte plinten in de vier straten waaruit het winkelgebied bestaat. We maken daarbij een onderscheid tussen plinten die begin 2019 al waren opgeknapt en panden die volgens de planning in 2019 nog worden opgeknapt. In onderstaande figuur is per straat het totaal aantal winkelpanden weergegeven en is in procenten aangegeven welk percentage al is opgeknapt, wat er in 2019 nog staat gepland en welk percentage nog niet is opgeknapt (en ook niet gepland is om opgeknapt te worden).

Figuur 3.1 Buitenzijde winkelpanden per straat: reeds opgeknapt sinds 2016, nog op te knappen in 2019 en niet opgeknapt (en niet in de planning) winkelgebied Middelpunt

Figuur 3.1 laat zien dat er in de Frits Ruysstraat 33 winkels zijn. Daarvan is 58%, dat komt overeen met 19 panden, opgeknapt. Nog eens 15%, ofwel 5 winkels, staat nog gepland voor 2019. De restcategorie omvat 27%, dat zijn de panden die nog niet zijn opgeknapt en ook niet gepland staan. Voor het hele winkelgebied geldt dat er 91 winkelpanden zijn. Hiervan is 31% opgeknapt, zie de rechterkolom en 13% zit nog in de planning. Aanvullend merken we nog op dat de Weteringstraat met zeven winkels slechts een klein deel van het winkelgebied beslaat, maar dat alle zeven winkels volgens de planning nog in 2019 worden opgeknapt. In de planning staan, naast het opknappen van panden in de Weteringstraat, nog twee andere projecten gepland die de uitstraling van de plinten moeten verbeteren. Het gaat dan om een markiezenplan op de gehele Vlietlaan en een deel van de Frits Ruysstraat. In maart 2019 verkeerde dit project in de offertefase, de uitvoering staat gepland voor mei/juni 2019. Het tweede project bestaat uit het aanbrengen van meer uniforme reclame-uitingen op de Goudse Rijweg. In maart 2019 waren de offertes binnen, na besluitvorming in april kan het project in juli worden uitgevoerd.



3.2 Foto’s van plinten 2016 versus 2019

Binnen de ABK is veel aandacht geweest voor het verbeteren van de uitstraling van de buitengevels van de winkels. In deze paragraaf vergelijken we voor zes verschillende locaties in winkelgebied Middelpunt de beginsituatie (begin 2016) met de situatie in 2019 door middel van foto’s. We geven hiermee een indruk in de veranderingen die hebben plaatsgevonden.

Deze veranderingen verschillen tussen en binnen straten. Grofweg kan wel gesteld worden dat in delen met veel Woonstadbezit er meer vooruitgang in de uitstraling is gerealiseerd dan in delen zonder Woonstadbezit. Deze regel gaat overigens niet altijd op: zo is in de Weteringstraat alle vastgoed van Woonstad en daar zijn nauwelijks veranderingen in de uitstraling waar te nemen. Dat er in het particuliere vastgoedbezit minder vooruitgang lijkt te zijn betekent overigens niet dat er nergens verbetering is gerealiseerd. In sommige gevallen zijn het de ondernemers zelf die verbeteringen hebben aangebracht.

Vlietlaan 2016 (boven), Vlietlaat 2019 (onder), Woonstadbezit





Vlietlaan oneven 2016 boven, 2019 onder, particuliere eigenaar met één pand





Goudse Rijweg 2016 (boven) en 2019 (onder), particuliere eigenaar met meerdere panden





Weteringstraat 2016 (boven) en 2019 (onder), Woonstadbezit





Frits Ruysstraat 2016 (boven) en 2019 (onder), Woonstadbezit





Frits Ruysstraat 2016 (boven) en 2019 (onder), Woonstadbezit



4 Ondernemers- en bewonersenquête

4.1 Inleiding

Door middel van enquêtes zijn bewoners, ondernemers en vastgoedeigenaren/beheerders benaderd om hun mening te geven over de samenwerking met de Alliantie en de behaalde resultaten. De enquête onder vastgoedeigenaren-/beheerders is uitgezet onder circa 20 vastgoedpartijen, maar heeft helaas nauwelijks respons opgeleverd. Daardoor weten we niet hoe zij aankijken tegen de resultaten van en de samenwerking met de Alliantie. We bespreken in dit hoofdstuk dus enkel de resultaten van een ondernemers- en een bewonersenquête. Alle (ongeveer 80) ondernemers in het winkelgebied Middelpunt zijn benaderd voor een enquête. Voor de bewonersenquête geldt dat deze is uitgezet onder bewoners die binnen een straal van 300 meter rondom het winkelgebied woonachtig zijn en minimaal 3 jaar op het huidige adres wonen. Voor een kaart van het onderzoeksgebied zie bijlage 1.

In de volgende paragraaf bespreken we eerst de uitkomsten van de ondernemersenquête. Deze enquête bevat de volgende vier thema's:

1. de betrokkenheid van de ondernemers bij de Alliantie en de mate van tevredenheid over de Alliantie;
2. de (mogelijke) invloed van de Alliantie op de inzet van ondernemers en de samenwerking tussen ondernemers;
3. de (mogelijke) invloed van de Alliantie op de omzet en de kwaliteit van het ondernemerschap;
4. de (mogelijke) invloed van de Alliantie op de kwaliteit van het winkelgebied.

Vervolgens staan de resultaten van de bewonersenquête centraal. Deze enquête bestaat uit de volgende drie thema's:

1. waardering van de leefbaarheid van de buurt en de ontwikkeling daarin;
2. waardering van de buitenruimte van de buurt en de ontwikkeling daarin;
3. waardering van het winkelgebied Middelpunt en de ontwikkeling daarin.

4.2 Ondernemersenquête

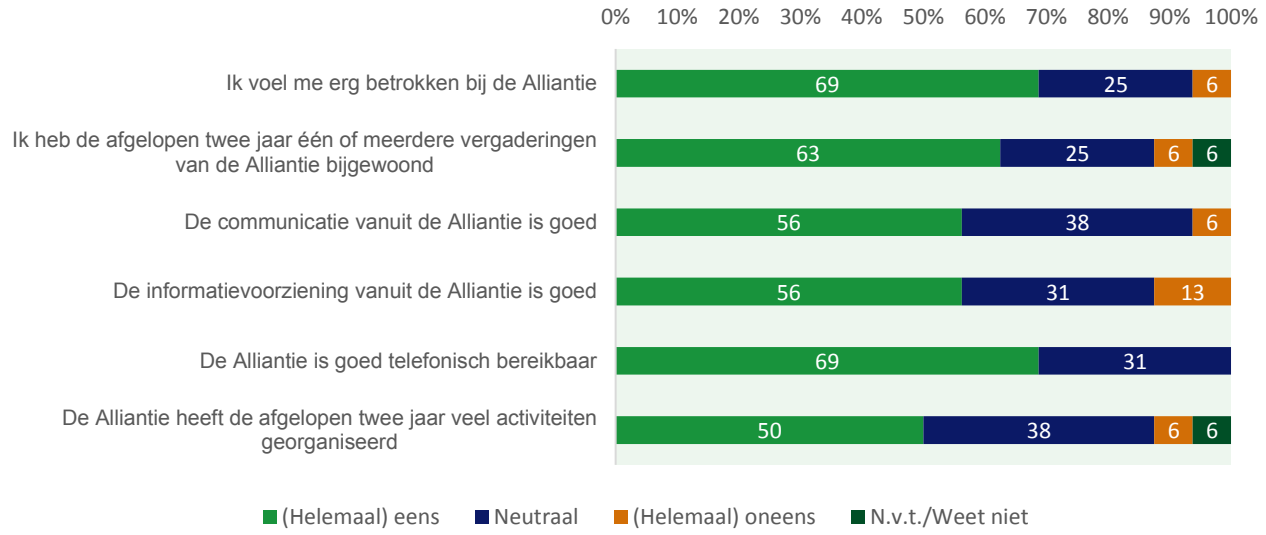
4.2.1 Respons

Onder alle ondernemers in winkelgebied Middelpunt is een schriftelijke enquête uitgezet. Van de 71 uitgezette vragenlijsten zijn er uiteindelijk 16 ingevuld geretourneerd, waardoor het responspercentage uitkomt op 23%. Dit wordt getypeerd als een lage respons. Opvallend is dat uit één van de vier winkelstraten (Frits Ruysstraat), waaruit het winkelgebied is opgebouwd, geen enkele enquête is binnengekomen. Een relatief lage en selectieve respons betekent dat het gaat om niet-representatieve resultaten. Daarmee biedt de enquête een grove blik op de mening van ondernemers, niet ideaal, maar in deze het hoogst haalbare.

4.2.2 Ondernemers: betrokkenheid bij en tevredenheid over de Alliantie

Ruim twee derde van de respondenten voelt zich erg betrokken bij de Alliantie, een iets lager percentage (63%) heeft de afgelopen twee jaar minimaal één vergadering van de Alliantie bijgewoond, zie figuur 4.1. Iets meer dan de helft vindt de communicatie en informatievoorziening vanuit de Alliantie goed, en ruim twee derde vindt dat de procesregisseur goed bereikbaar is. Exact de helft vindt dat er de afgelopen twee jaar veel activiteiten zijn georganiseerd.

Figuur 4.1 Ondernemers oordeel over hun betrokkenheid bij en tevredenheid met de Alliantie

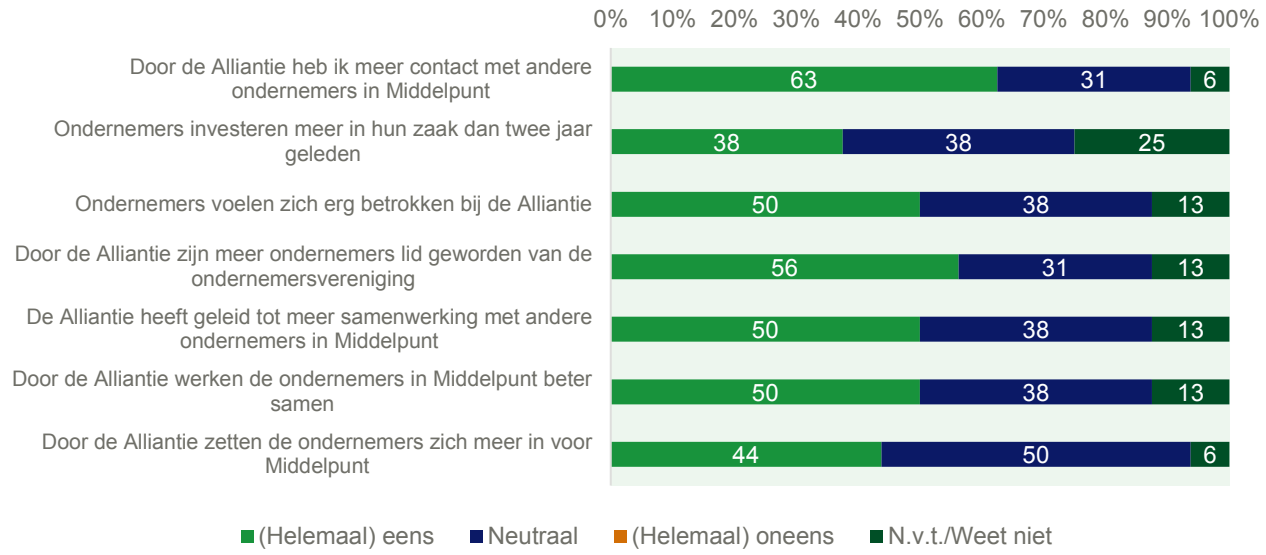


Alles overziend is een ruime meerderheid van de respondenten positief over de Alliantie. Een kwart tot ruim een derde van de respondenten staat neutraal tegenover de Alliantie. Een klein deel van de respondenten, variërend van 6 tot 13%, laat zich in negatieve zin uit over de Alliantie.

4.2.3 Resultaten Alliantie: samenwerking en inzet van ondernemers

Uit figuur 4.2 blijkt dat de helft van de respondenten meent dat er ten gevolge van de Alliantie sprake is van meer en betere samenwerking tussen de ondernemers. Bijna twee derde denkt dat de Alliantie heeft geleid tot meer onderlinge contacten tussen ondernemers. Een kleine veertig procent is van mening dat ondernemers meer in hun zaak investeren dan twee jaar geleden. Al met al geeft ongeveer de helft van de respondenten aan dat de komst van de Alliantie een positief effect heeft gehad op de inzet van de ondernemers en de onderlinge samenwerking. Circa een derde neemt in deze een neutrale positie in en is dus minder overtuigd van de positieve effecten van de Alliantie. Tot slot blijkt dat er geen ondernemers zijn die negatief reageren op onderstaande stellingen.

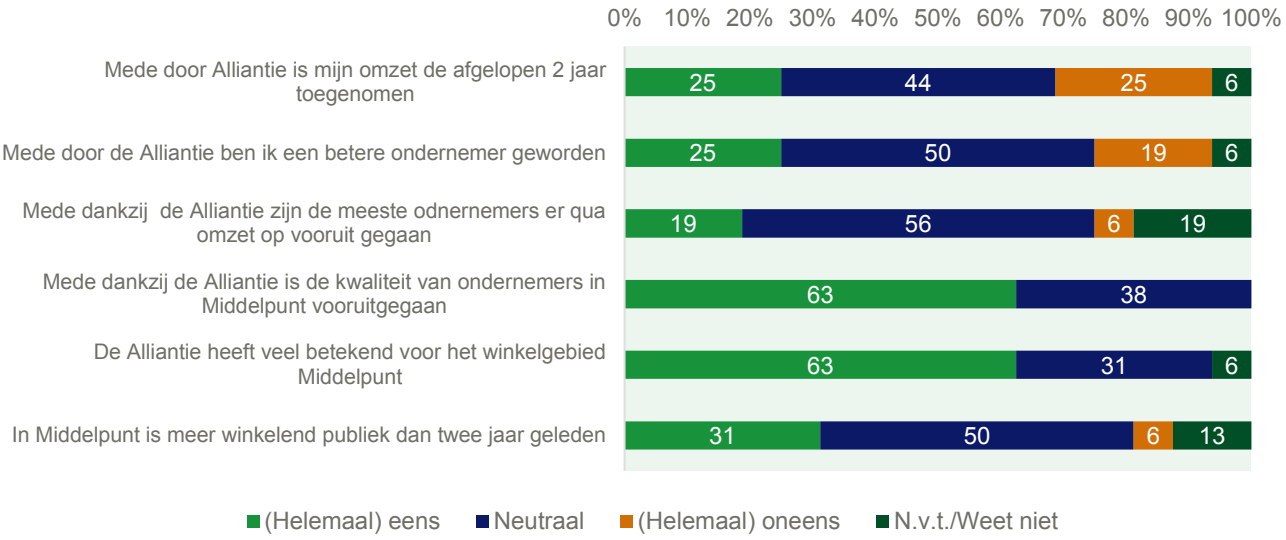
Figuur 4.2 Ondernemers oordeel over organisatie en inzet van ondernemers



4.2.4 Resultaten Alliantie: omzet en ondernemerschap

Uit figuur 4.3 blijkt dat de Alliantie volgens driekwart van de respondenten niet heeft geleid tot een hogere omzet. Eenzelfde percentage denkt ook niet dat men een betere ondernemer is geworden onder invloed van de Alliantie.

Figuur 4.3 Ondernemers oordeel over omzet en ondernemerschap



Opvallend is dat men dus niet vindt dat men zelf een betere ondernemer is geworden, maar als wordt gevraagd naar het effect van de Alliantie op de ondernemerskwaliteit in het gehele winkelgebied denkt bijna twee derde dat deze is toegenomen. Kennelijk ziet men op individueel niveau geen effect van de Alliantie, maar wel als het gaat om het geheel. Tot slot zijn de meningen verdeeld als het gaat om een toename van het winkelend publiek. Bijna een derde ziet ten opzichte van twee jaar geleden een toename, de helft twijfelt door een neutrale positie in te nemen. Alles overziend geeft een kwart aan dat de Alliantie een omzet verhogend effect teweeg heeft gebracht. Een veel groter deel, circa twee derde, vindt dat de Alliantie de kwaliteit van het winkelgebied als geheel goed heeft gedaan en dat de Alliantie veel heeft betekent voor Middelpunt. Met andere woorden: de Alliantie heeft een beperkt effect gehad op individueel niveau, op collectief niveau wordt het belang van de Alliantie veel hoger ingeschat.

4.2.5 Kwaliteit van het winkelgebied volgens ondernemers

Het laatste thema van de ondernemersenquête betreft de kwalitatieve ontwikkeling van het winkelgebied gedurende de laatste twee jaar (2017-2018). De resultaten zijn weergegeven in figuur 4.4 op de volgende pagina.

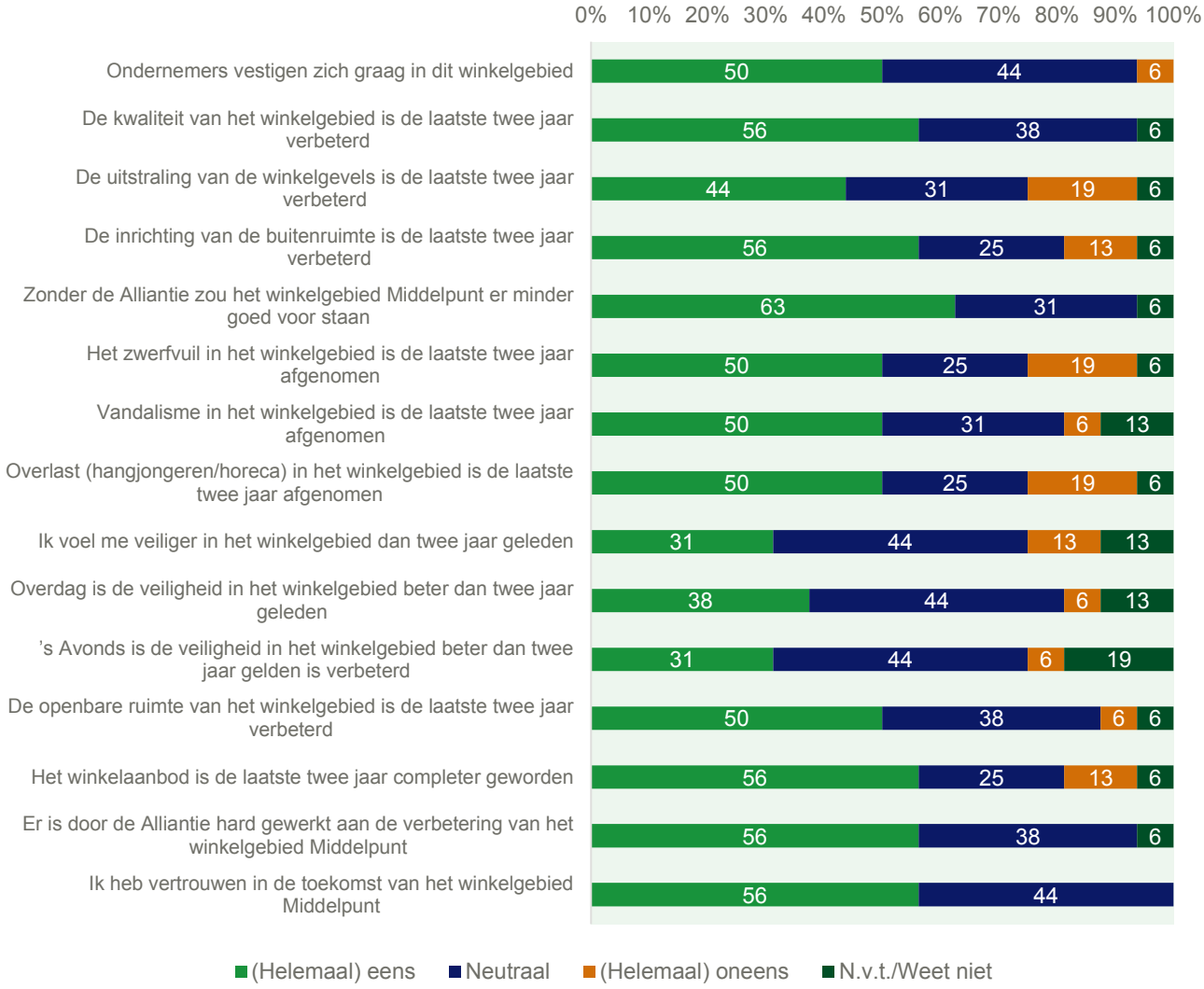
Ongeveer de helft van de respondenten ziet op verschillende gebieden een verbetering in de kwaliteit van het winkelgebied. Het gaat daarbij om een algemene kwaliteit van het winkelgebied, de inrichting van de buitenruimte, afname van zwerfvuil, afname vandalisme, afname overlast en een verbetering van de openbare ruimte. Ook meent ongeveer de helft dat het winkelaanbod completer is geworden, dat er door de Alliantie hard gewerkt is aan de verbetering van het winkelgebied, en heeft men vertrouwen in de toekomst van het winkelgebied. Bijna twee derde meent verder dat zonder de Alliantie het winkelgebied er minder goed voor gestaan zou hebben.

Een onderwerp waar ondernemers minder verbeteringen zien, is de veiligheidsbeleving in het winkelgebied. Zo meent slechts een derde dat zij zich in vergelijking met twee jaar geleden veiliger voelen in het winkelgebied. Een iets hoger aandeel ziet een verbetering van de veiligheid overdag, eveneens een derde bemerkt ’s avonds een verbetering van de veiligheid.

Al met al ziet ongeveer de helft van de respondenten op veel onderwerpen over de kwaliteit van het winkelgebied een verbetering. Bijna twee derde denkt ook dat het winkelgebied er zonder de Alliantie minder goed voor zou staan. Op het onderwerp veiligheid wordt door een duidelijk kleinere groep een verbetering gezien dan bij de andere onderwerpen. In de

doelstellingen van de Alliantie stond de veiligheid minder centraal, en ook uit de interviews en de beleidsstukken rijst het beeld dat dit een onderwerp is geweest waar relatief minder inzet op gepleegd is door de Alliantie.

Figuur 4.4 Ondernemersoordeel over de kwaliteit van het winkelgebied



Alles overziend biedt de ondernemersenquête, gezien de lage respons, slechts een aantal indrukken, representatief zijn de resultaten niet. De responderende ondernemers (16 stuks), zijn in meerderheid tevreden over de Alliantie. Ongeveer een kwart oordeelt neutraal over de Alliantie. Circa de helft is van mening dat de Alliantie de cohesie van ondernemers ten goede is gekomen. Dit uit zich in meer onderlinge contacten, meer samenwerking en een hogere organisatiegraad. De doelstelling van de Alliantie om de omzet en kwaliteit van ondernemingen te verhogen, is slechts volgens een kwart van respondenten gerealiseerd. Een derde van de winkeliers denkt dat het aantal bezoekers nu hoger ligt dan twee jaar geleden. Wel geeft een meerderheid te kennen dat de kwaliteit van de ondernemers in Middelpunt als geheel is toegenomen. Verder wordt door een meerderheid onderkend dat de Alliantie veel heeft betekend voor het winkelgebied. Ongeveer de helft van de respondenten denkt dat Middelpunt er op een aantal gebieden beter voorstaat dan bij de start van de Alliantie. Kortom, de Alliantie heeft zeker veel goeds gebracht, maar er is nog werk aan de winkel!

4.3 Bewonersenquête

4.3.1 Achtergronden en respons

Één van de doelstellingen van Alliantie Middelpunt was om de leefbaarheid in het winkelgebied, bestaande uit de uitstraling, de inrichting van de buitenruimte, de veiligheidsbeleving, te verbeteren.[16] In deze paragraaf gaan we na in hoeverre deze doelstellingen zijn behaald.[17]

Om de leefbaarheidsontwikkeling te onderzoeken, hebben we aan bewoners in een straal van 300 meter rondom het winkelgebied Middelpunt gevraagd hoe zij tegen verschillende aspecten van hun woonomgeving aankijken. Het gebied met een straal van 300 meter benoemen we vanaf nu als onderzoeksgebied, zie bijlage 1. Hierbij tekenen we aan dat alleen bewoners zijn benaderd die minimaal 3 jaar lang in het onderzoeksgebied wonen. Deze groep is namelijk het best in staat om een oordeel te geven over hoe zij de veranderingen in het gebied sinds 2016 hebben ervaren.

Eind 2018 zijn 2.000 personen van 18-85 jaar uitgenodigd om deel te nemen aan de online bewonersenquête. In het gehele onderzoeksgebied wonen ruim 3.300 personen. Per huishouden is slechts één persoon benaderd. Uiteindelijk zijn er 251 vragenlijsten ingevuld, waarmee de respons uitkomt op een kleine 13%. Dit wordt getypeerd als een (zeer) lage respons. Om te zorgen dat de uitkomsten representatief zijn voor de populatie, is gewogen voor migratieachtergrond, leeftijdsgroep en huishoudenspositie. Vanwege de lage respons dienen de uitkomsten met enige voorzichtigheid gebruikt worden.

De volgende thema's komen aan de orde: algemene buurttevredenheid, sociale cohesie, veiligheid en buitenruimte en de winkelvoorzieningen. Daarnaast is op een aantal van deze onderwerpen gevraagd in welke mate men de afgelopen twee jaar verbeteringen heeft ervaren.

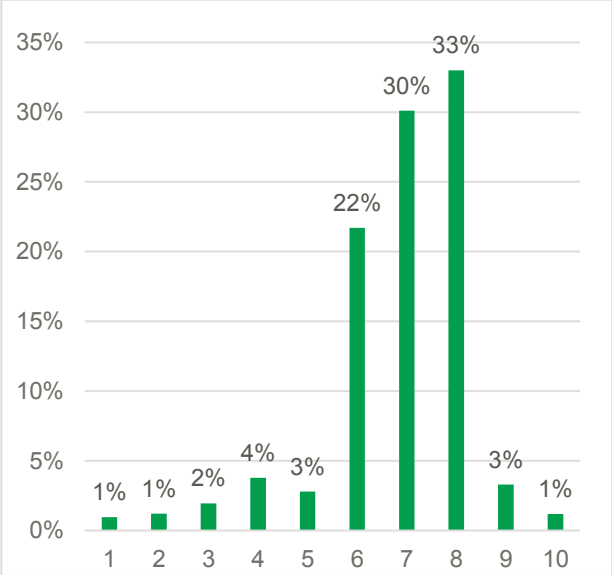
Over de winkelvoorzieningen hebben we de respondenten bevraagd naar het gebruik van het winkelgebied Middelpunt (en omliggende winkelgebieden), de tevredenheid met de winkels, gevels en uitstraling en de veiligheidsbelevenis in het winkelgebied. In de volgende paragraaf rapporteren we over de buurttevredenheid, cohesie, veiligheid en de buitenruimte. In paragraaf 4.3.3 gaan we dieper in op de waardering van de winkelvoorzieningen.

4.3.2 Bewonersbeoordeling woonbuurt rondom winkelgebied

Algemene tevredenheid

Aan de bewoners is gevraagd om een rapportcijfer te geven voor de buurt waarin zij wonen. Gemiddeld geven de bewoners, die dus allen minimaal 3 jaar rondom het winkelgebied wonen, een 6,9 voor hun woonbuurt (figuur 4.5). Dit rapportcijfer verschilt tussen sommige bewonersgroepen. Zo geven personen met een migratieachtergrond een hogere waardering aan de buurt dan personen zonder migratieachtergrond en geven huishoudens met kinderen een lagere waardering aan de buurt dan alleenstaande huishoudens.

Figuur 4.5 Rapportcijfer woonbuurt van bewoners



[16] Hierbij moeten we de aantekening maken dat een deel van de activiteiten in het kader van de Alliantie nog in uitvoering is, en dat dit derhalve niet zichtbaar is in deze meting.

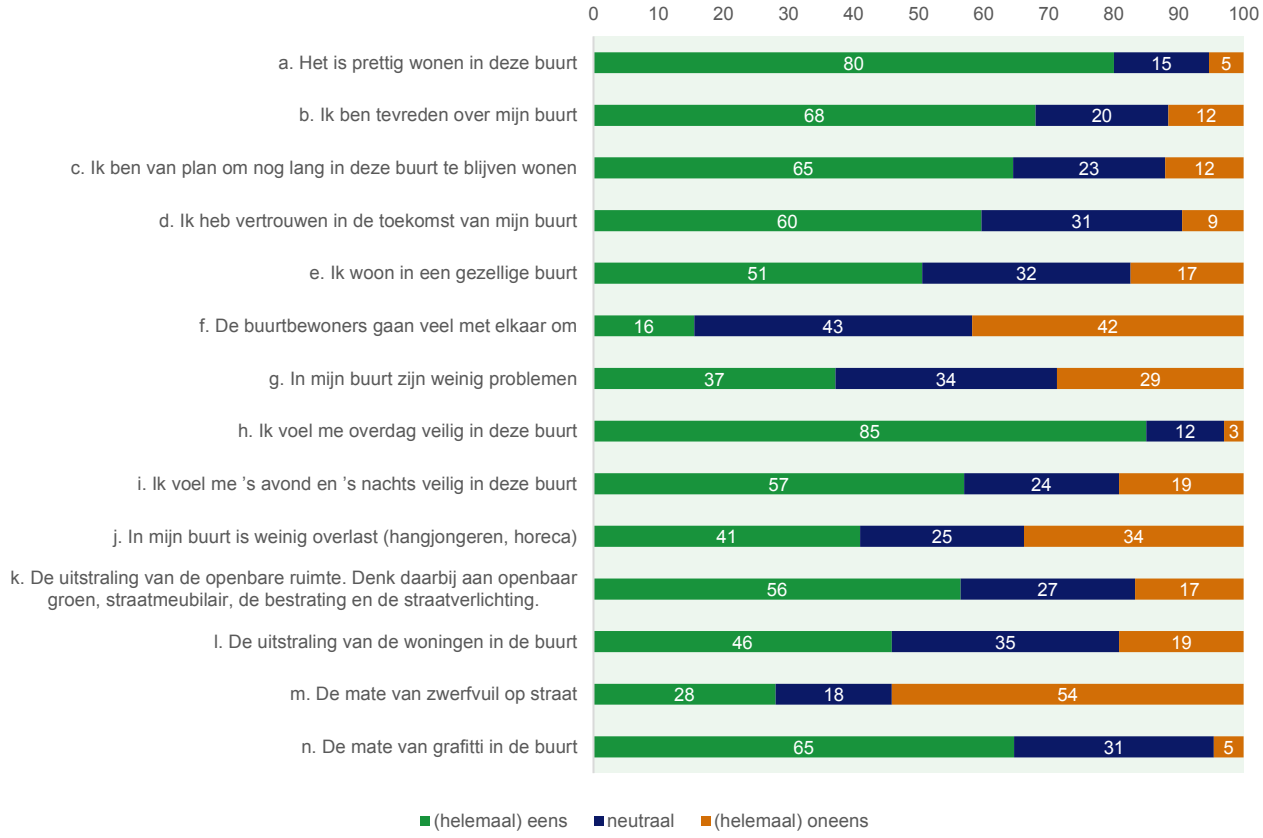
[17] Daarmee krijgen we inzicht in het doelbereik van de Alliantie: zijn de ontwikkelingen in de gewenste richting geweest. Daarmee is het geen effectstudie die inzicht geeft in welke mate de interventie een bepaalde ontwikkeling gestuurd heeft. In het onderzoeksgebied hebben verschillende ingrepen plaatsgevonden voorafgaand en tijdens de Alliantie. Het uiteenrafelen van de bijdrage van die afzonderlijke interventies aan veranderingen in leefbaarheid, veiligheid en vastgoedwaardes is niet mogelijk in het kader van dit onderzoek.

Verder geldt: hoe dichter men bij het winkelgebied Middelpunt woont, hoe lager het gemiddelde rapportcijfer is. Voor bewoners binnen een straal van 100 meter van het winkelgebied is dit rapportcijfer met een 6,4 significant *lager* dan voor bewoners die in het onderzoeksgebied wonen op een afstand van minimaal 100 meter van het winkelgebied (7,1).[18]

Sociale cohesie, ervaren veiligheid en ervaren overlast in de woonbuurt

Een grote meerderheid (80%) vindt het prettig wonen in de buurt en een iets kleinere groep is ook tevreden met de buurt (68%), zie figuur 4.6. Daarmee ligt de tevredenheid wel onder het gemiddelde van Kralingen-West (86%, Wijkprofiel 2018).[19] Twee derde van de bewoners is van plan nog lang in de buurt te blijven wonen. Een vergelijkbaar aandeel heeft vertrouwen in de toekomst van de buurt. Ongeveer 10% heeft weinig vertrouwen. Bijna 15% van de bewoners meent dat men in een gezellige buurt woont èn dat buurtbewoners veel met elkaar omgaan. Daarmee ligt dit aandeel lager dan in Kralingen-West (25%, Wijkprofiel 2018). De helft van de bewoners meent dat men in een gezellige buurt woont, maar dat uit zich niet per definitie in veel onderling contact tussen de bewoners. Iets meer dan een derde van de bewoners vindt dat er weinig problemen in de buurt zijn, een duidelijk kleiner aandeel dan in Kralingen-West (61%, Wijkprofiel 2018). Een overgrote meerderheid (85%) voelt zich overdag veilig in de buurt. Dat beeld van veiligheid is 's avonds en 's nachts wel heel anders alsnog maar 57% zich veilig voelt in de buurt. Tot slot ervaart 41% weinig overlast in de buurt van hangjongeren en/of horeca. Ruim een derde ervaart wel deze overlast.

Figuur 4.6 Bewonersoordeel over sociale cohesie, ervaren veiligheid en overlast, in procenten



Bevolkingsgroepen (naar migratieachtergrond, huishoudenstype en leeftijd) ervaren de buurt op een vergelijkbare wijze. Wel blijkt afstand t.o.v. het winkelcentrum bij enkele stellingen relevant te zijn. De groep die op korte afstand (binnen 100 meter) van het winkelgebied woont, ervaart significant meer onveiligheid en woont minder prettig in de buurt dan de groep

[18] Rekening houdend met: etniciteit, huishoudenstype, leeftijd, afstand tot het winkelgebied.

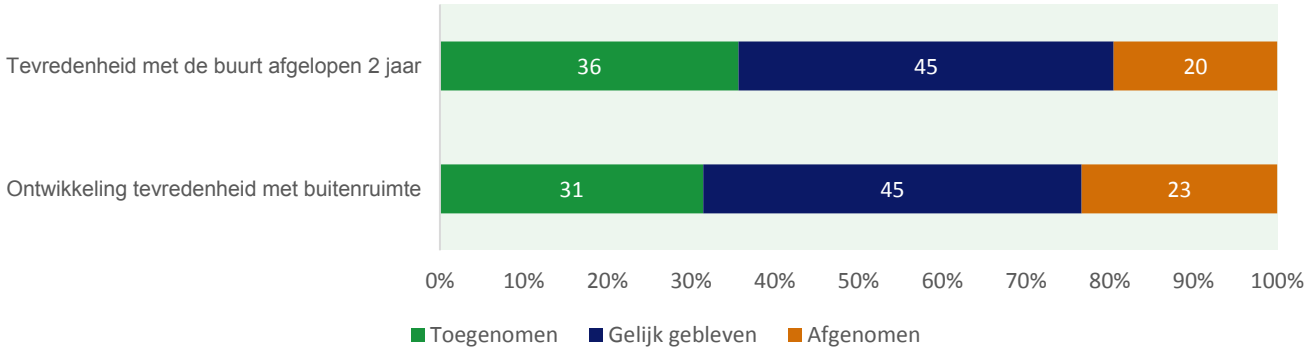
[19] De onderzoekspopulatie van dit onderzoek wijkt wel op punten af van die van het wijkprofiel, waardoor ze niet één-op-één met elkaar zijn te vergelijken.

die verder van het winkelgebied woont. De onveiligheid staat mogelijk in relatie met de hogere overlast die direct omwonenden van het winkelgebied ervaren t.a.v. hangjongeren en/of horeca.

Over de fysieke uitstraling van de buurt zijn bewoners rondom winkelgebied Middelpunt wisselend tevreden, zie figuur 4.6. Een meerderheid is tevreden over de mate waarin graffiti voorkomt (65% tevreden) en meer dan de helft is tevreden met de algehele uitstraling van de openbare ruimte. Over de uitstraling van de woningen is 46% tevreden; voor heel Kralingen-West ligt dit aandeel overigens hoger (59,3%, Wijkprofiel 2018). Een meerderheid (54%) is (zeer) ontevreden over de mate van zwerfvuil op straat, een aandeel dat vergelijkbaar is met heel Kralingen-West (Wijkprofiel 2018). Opvallend is dat binnen het onderzoeksgebied, de bewoners die op korte afstand wonen (binnen 100 meter) significant meer ontevreden zijn over aspecten van de buitenruimte (uitstraling openbare ruimte, woningen, mate van zwerfvuil en mate van graffiti) dan bewoners die verder van het winkelgebied wonen.

Aan de bewoners rondom het winkelgebied is ook gevraagd in hoeverre hun tevredenheid met de woonbuurt en met de buitenruimte de afgelopen 2 jaar veranderd is. Ongeveer een derde van de bewoners meldt een toename van de tevredenheid met de buurt en een even groot aandeel meldt een toename van de tevredenheid met de buitenruimte, zie figuur 4.7. Voor beide stellingen geldt dat het aandeel dat een *achteruitgang* meldt beduidend kleiner is (respectievelijk 20% en 23%).

Figuur 4.7 Bewonersoordeel over buurttevredenheid



Bewoners die binnen 100 meter van het winkelgebied Middelpunt wonen, kennen significant *vaker* een toename van de tevredenheid met de buitenruimte (42%) vergeleken met de groep die verder van het winkelgebied woont (32%).

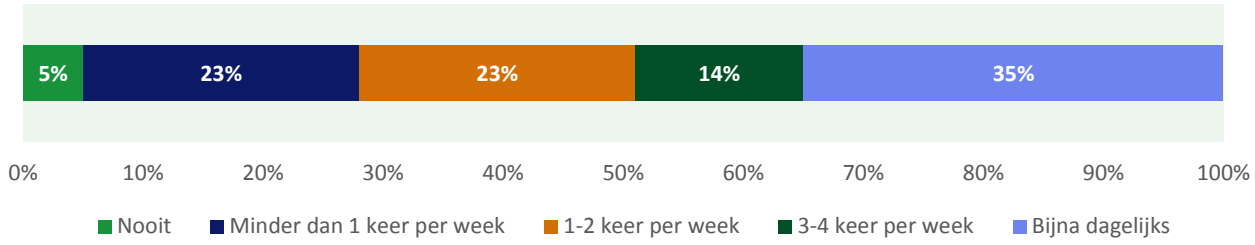
Alles overziend is de conclusie dat de inspanningen van de Alliantie niet direct terug te zien zijn in de bewonersoordelen over de woonbuurt. Op verschillende maten doet het onderzoeksgebied het niet beter dan de buurt Kralingen-West. Verder zien we binnen het onderzoeksgebied geen duidelijke aanwijzingen dat bewoners binnen 100 meter van winkelgebied Middelpunt een ander oordeel geven dan bewoners die verder van het winkelgebied (maar in het onderzoeksgebied) wonen.

4.4 Bewonersoordeel winkelgebied Middelpunt

Bewonersbezoek aan het winkelgebied Middelpunt

Aan de bewoners is gevraagd hoe vaak zij Middelpunt bezoeken. Uit figuur 4.8 blijkt dat bijna de helft van de bewoners minimaal driemaal per week een bezoek brengt aan winkelgebied Middelpunt. Vijf procent komt er nooit en nog eens 23 procent komt er minder dan eenmaal per week.

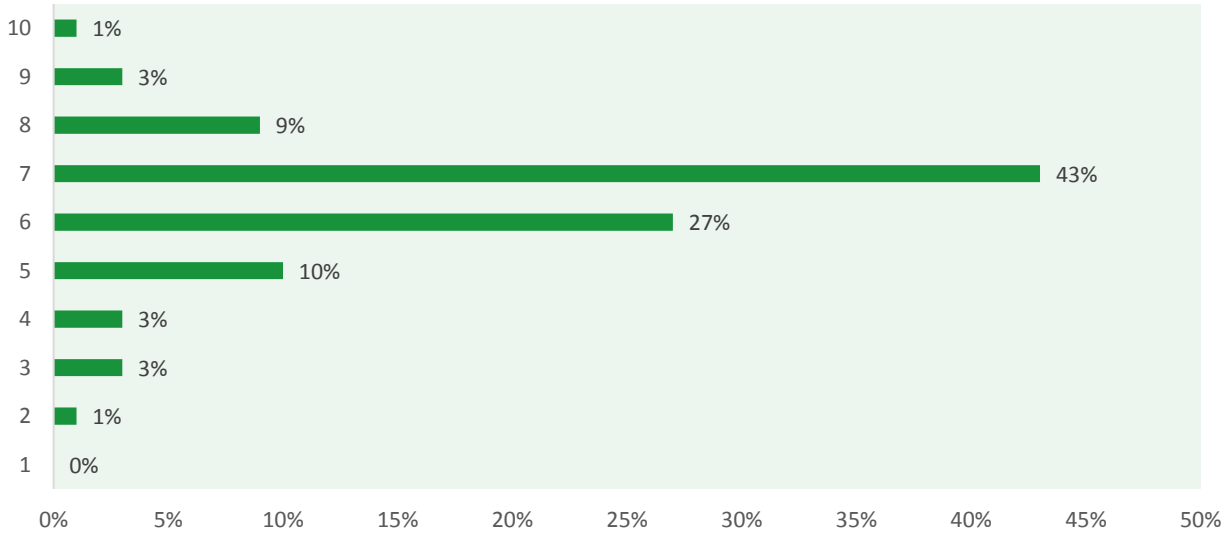
Figuur 4.8 Bezoekfrequentie winkelgebied Middelpunt onder bewoners



Bewonersoordeel over aspecten van winkelgebied Middelpunt

Vervolgens is bewoners gevraagd om een algemene waardering uit te spreken over Middelpunt door middel van een rapportcijfer. Het gemiddelde rapportcijfer komt uit op een 6,4. Dat is voldoende, maar niet echt hoog. Ruim 17 procent van de ondervraagden deelt een onvoldoende uit, zie figuur 4.9.

Figuur 4.9 Rapportcijfer winkelgebied Middelpunt

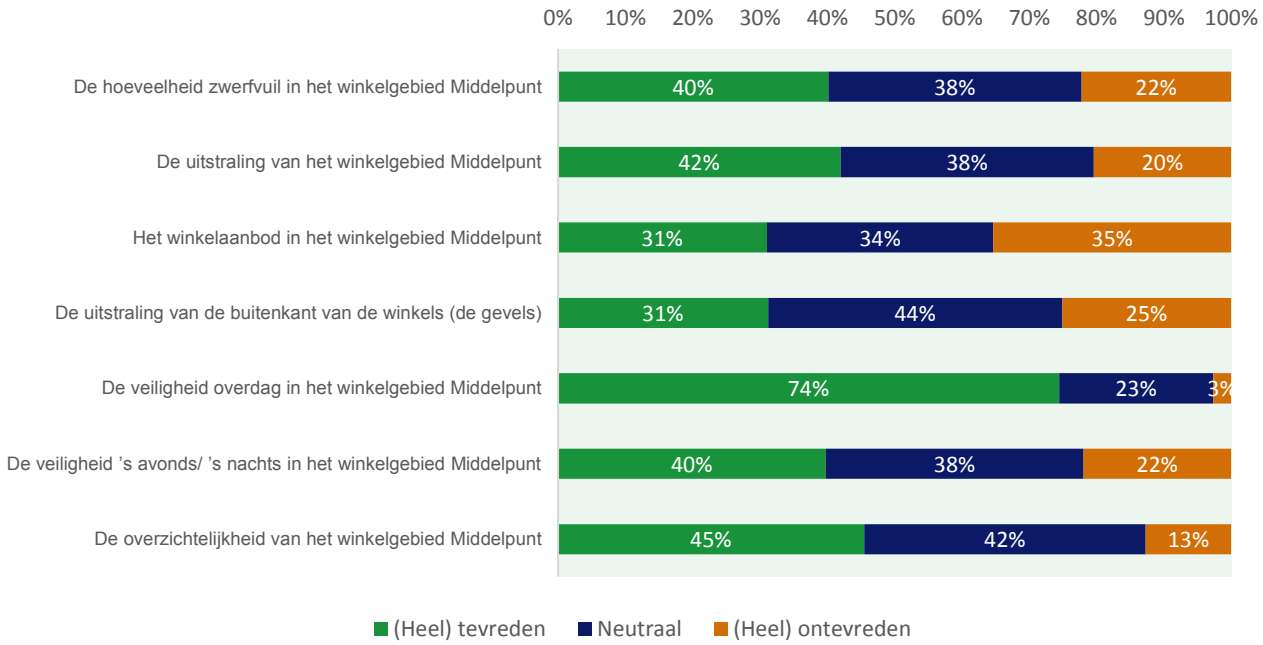


Er is nagegaan of het rapportcijfer verschilt tussen verschillende groepen bewoners. Hieruit komt naar voren dat er geen verschil is tussen bewoners die binnen een straal van 100 meter van Middelpunt wonen en bewoners die verder weg wonen. Voorts zijn er geen verschillen tussen leeftijdscategorieën, personen met en zonder migratieachtergrond en huishoudenstypen.

Vervolgens is de mate van tevredenheid van bewoners over verschillende aspecten van Middelpunt nagegaan. Uit figuur 4.10 blijkt dat de veiligheid overdag het hoogst wordt gewaardeerd; driekwart van de respondenten is hier (heel) tevreden over. Over de veiligheid 's avonds is men veel minder tevreden (40% tevreden). Verder blijkt uit onderstaande figuur dat bewoners relatief vaak ontevreden zijn over het winkelaanbod (35%). Over de uitstraling van het winkelgebied is 42% tevreden en 31% is tevreden over de uitstraling van de buitenkant van de winkels.

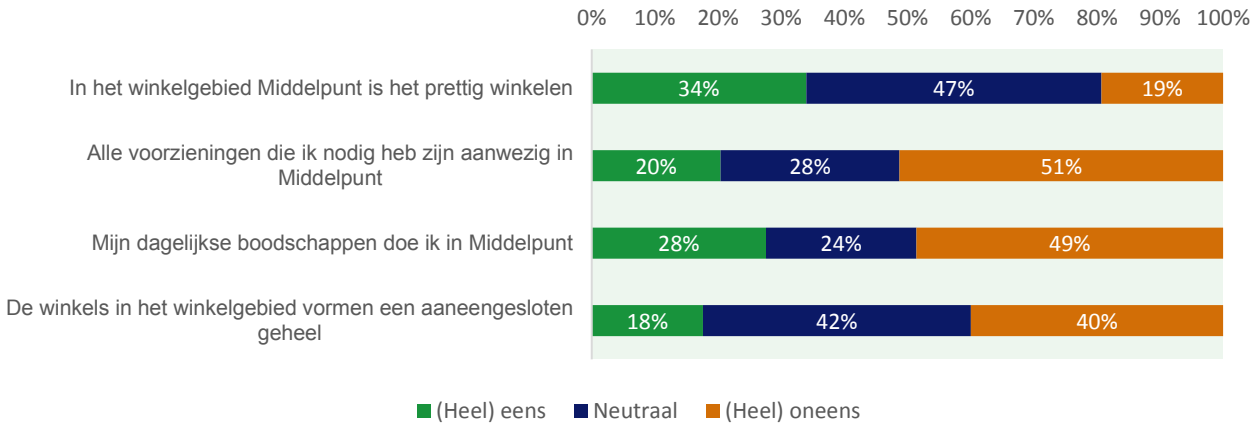
Overall blijkt dat 30-45% (heel) tevreden is over de onderwerpen in onderstaande figuur. Verder is er een vrij omvangrijke bewonerscategorie, van rond de 40% die een neutrale positie inneemt. Ongeveer 25% is ontevreden. We typeren deze uitkomsten als voldoende, maar er is ook de nodige onvrede.

4.10 Bewonersoordeel diverse aspecten Middelpunt (1)



Vervolgens is nog een aantal aspecten van Middelpunt ter beoordeling aan de bewoners voorgelegd, zie figuur 4.11.

Figuur 4.11 Bewonersoordeel diverse aspecten Middelpunt (2)



Hieruit blijkt dat bewoners relatief vaak ontevreden over het (type) winkelaanbod in Middelpunt. Ongeveer de helft is het oneens met de stelling dat alle voorzieningen die men nodig heeft in Middelpunt aanwezig zijn. Eveneens de helft laat dan ook weten dat men de dagelijkse boodschappen niet in Middelpunt doet. Gecombineerd met de informatie verderop over bezoekfrequentie van concurrerende winkelstraten (figuur 4.13) duidt dit erop dat Middelpunt voor dagelijkse boodschappen een niet heel sterke positie inneemt.

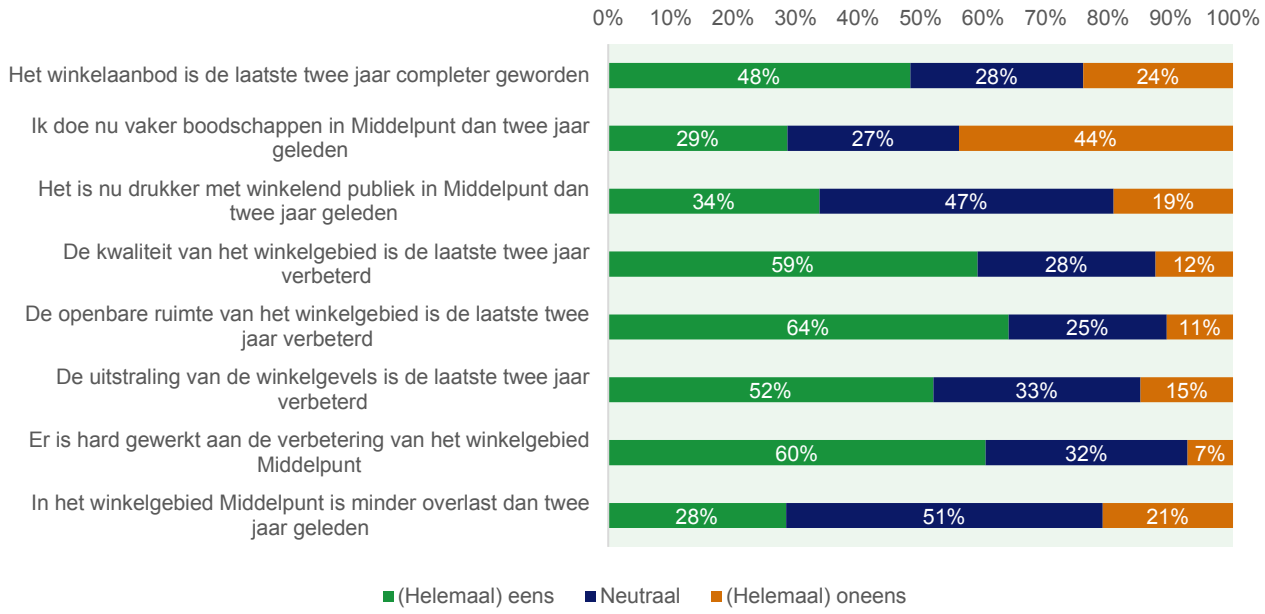
Bewoners beoordelen de indeling en uitstraling van het winkelgebied verschillend. Een aanzienlijk deel (40%) vindt dat de winkels in het winkelgebied geen aaneengesloten geheel vormen, zie figuur 4.11. Eerder zagen we echter dat 45% wel tevreden is over de overzichtelijkheid van het winkelgebied, zie figuur 4.10.

Aanvullend is nagegaan of bewonersgroepen (wonend binnen 100 meter van winkelgebied, leeftijd, migratieachtergrond en huishoudenstype) verschillen in waardering van de hiervoor genoemde stellingen. Afstand tot het winkelgebied en huishoudenstype blijken hier geen rol te spelen. Ook leeftijd speelt geen rol, met als enige uitzondering dat 55-plussers wat minder tevreden zijn over de veiligheid overdag. Over zwerfvuil en de veiligheid 's avonds en 's nachts zijn personen zonder migratieachtergrond minder tevreden.

Ervaren ontwikkelingen in het winkelgebied

Een belangrijke vraag is of bewoners, sinds de start van de Alliantie begin 2016, positieve ontwikkelingen zien in Middelpunt. Ook hier is een aantal stellingen voorgelegd, waarvan de resultaten zijn weergegeven in onderstaande figuur.

Figuur 4.12 Bewonersoordeel over veranderingen in winkelgebied Middelpunt



Uit figuur 4.12 blijkt dat bijna de helft (48%) meent dat het winkelaanbod de laatste twee jaar completer is geworden. Een nog iets groter aandeel (59%) is van mening dat de kwaliteit van het winkelgebied is verbeterd. Bijna twee derde ziet een verbetering van de openbare ruimte en iets meer dan de helft ziet een verbeterde uitstraling van de winkelgevels. Ook vindt bijna twee derde dat er hard is gewerkt aan de verbetering van het winkelgebied. Slechts een klein deel van de bewoners (28%) meent dat de overlast in het winkelgebied is afgenomen. Ook doet maar een klein deel van de bewoners nu vaker boodschappen in Middelpunt dan twee jaar geleden (29%) en een beperkt deel (34%) vindt dat het nu drukker met winkelend publiek is in Middelpunt. Tot slot zien we dat de groene gedeelten van de grafiek groter zijn dan de oranje vlakken. Dat betekent dat het aandeel bewoners dat vooruitgang waarneemt (veel) groter is dan het aandeel bewoners dat dat niet ziet.

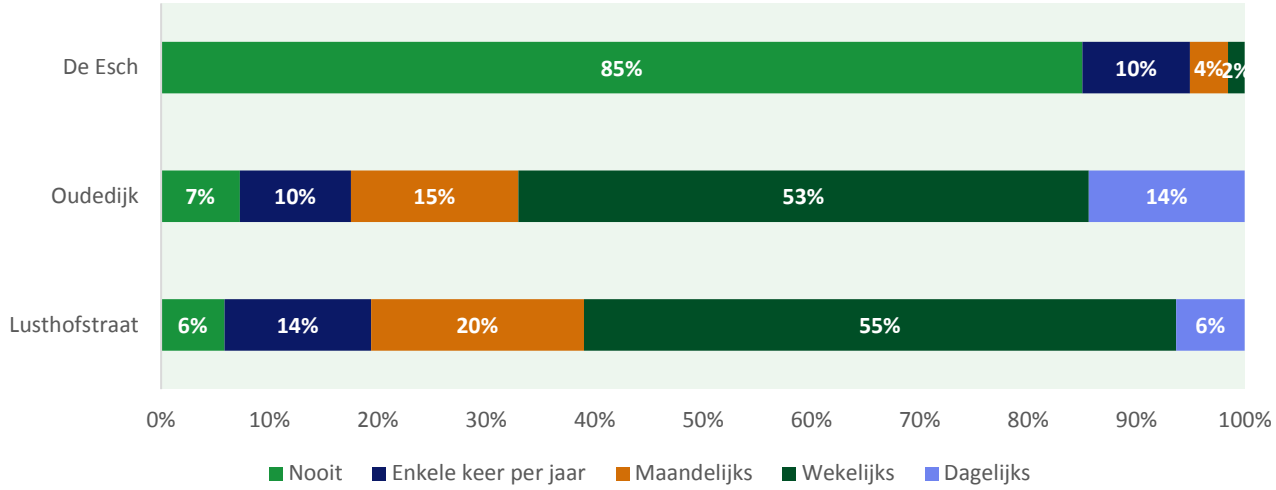
Kortom, er is volgens de bewoners op verschillende vlakken sprake van verbetering, maar er blijft nog wel wat te wensen over. Het verder verminderen van de overlast blijkt hoog op het verlanglijstje te staan.

Bewoners die dichter bij het winkelgebied wonen (binnen 100 meter) doen daar vaker hun dagelijkse boodschappen dan twee jaar terug. Verder zijn 55-plussers vaker tevreden zijn over de aanwezige voorzieningen in Middelpunt, maar zien zij minder vaak positieve ontwikkelingen (completer winkelaanbod, verbetering kwaliteit winkelgebied, openbare ruimte en winkelgevels) gedurende de laatste twee jaar. Verschillende groepen naar migratieachtergrond en huishoudenstype verschillen nauwelijks tot niet in de ervaren veranderingen.

Bezoek aan andere winkelgebieden in Kralingen

Tot slot is nagegaan in welke mate bewoners gebruik maken van concurrerende winkelgebieden in Kralingen. Dat zijn de Oudedijk, de Lusthofstraat en het wat verder weg gelegen winkelgebied in de Esch. Figuur 4.13 laat het resultaat zien.

Figuur 4.13 Bezoekfrequentie winkelgebieden elders in Kralingen onder bewoners



De grafiek laat duidelijk zien dat de winkels in De Esch geen belangrijk alternatief vormen voor bewoners rondom winkelgebied Middelpunt. Slechts vijf procent van de bewoners komt er maandelijks of vaker. Het gebruik door de bewoners van de winkelgebieden op de Oudedijk en in de Lusthofstraat ontloopt elkaar niet veel. Ruim 60 procent van de respondenten komt hier wekelijks of vaker.

5 Vastgoedwaarde woningen: WOZ-waarden en transactieprijzen

5.1 Inleiding

Een doel van de Alliantie Boulevard Kralingen (ABK) is het verhogen van de waarden van het vastgoed in het winkelgebied. We kijken naar de (ontwikkeling van) vastgoedwaarde van woningen aan de hand van:

- WOZ-waarde van woningen;
- Transactieprijzen van koopwoningen.

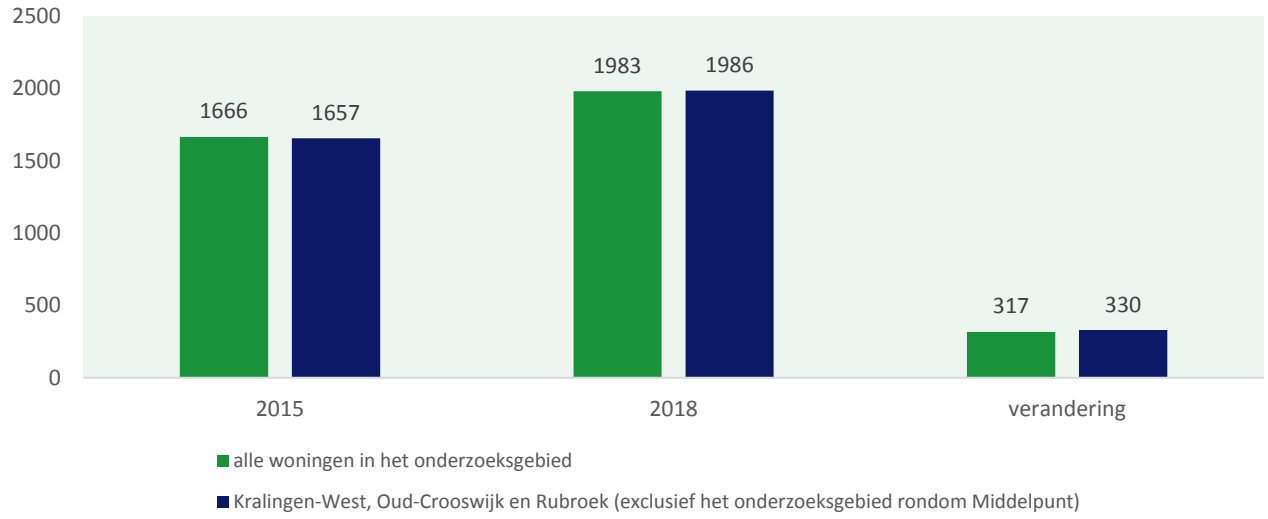
Hier geldt dat we alleen bestaande woningen meenemen die in alle jaren aanwezig zijn. Daarmee sluiten we uit dat de waardeontwikkeling die we bestuderen het gevolg is van nieuwbouw die de afgelopen jaren in de omgeving van winkelgebied Middelpunt heeft plaatsgevonden. We hebben geen gegevens over de WOZ-waarde van bedrijfspanden. Dit onderdeel valt dus buiten het bereik van dit rapport. We vergelijken de WOZ-waarden van het onderzoeksgebied (straal van 300 meter rondom het winkelgebied Middelpunt) met een referentiegebied. Dit referentiegebied bestaat uit de buurten Kralingen-West, Oud-Crooswijk en Rubroek; de drie buurten waar het onderzoeksgebied in is gelegen. Dit referentiegebied is exclusief het onderzoeksgebied.[20]

5.2 WOZ-waarden van bestaande woningen 2015-2018

De (ontwikkeling van de) WOZ-waarden geven we weer voor de periode 2015-2018. Hierbij geldt dat de WOZ-waarde feitelijk over de situatie een jaar eerder gaat. Dus de WOZ-waarde 2015 gaat over waardering op peildatum 1 januari 2014 en de WOZ-waarde 2018 gaat over waardering op peildatum 1 januari 2017. Hier moet dus opgemerkt worden dat de Alliantie slechts een jaar bezig was toen we WOZ-waarde van 2018 is vastgesteld. Mogelijk is de meting dus nog vroeg in het proces. Latere gegevens (WOZ-waarde 2019) zijn op het moment van rapportage nog niet beschikbaar.

[20] De WOZ-waarde komt uit het Woningen-Bevolking-Onderzoeks-Bestand van OBI.

Figuur 5.1 Gemiddelde WOZ-waarden per m2 in het onderzoeks- en referentiegebied 2015-2018, in Euro's



De WOZ-waarden in het onderzoeksgebied (€1.666 p/m2) en het referentiegebied (€1.657 p/m2) zijn in 2015 sterk vergelijkbaar, waarbij de WOZ-waarde in het onderzoeksgebied iets hoger is (figuur 5.1). Ook in 2018 verschillen de WOZ-waarden niet sterk van elkaar, maar we zien wel dat deze hoger zijn in het referentiegebied dan in het onderzoeksgebied. Dat komt doordat de gemiddelde stijging in het onderzoeksgebied (€317, in procenten: 19,0% stijging) achter is gebleven bij de stijging in het referentiegebied (€330, in procenten: 19,9% stijging). Maar ook hier geldt dat de verschillen beperkt zijn (maar wel significant).

5.3 Relatie WOZ-waarde en afstand tot het winkelgebied Middelpunt

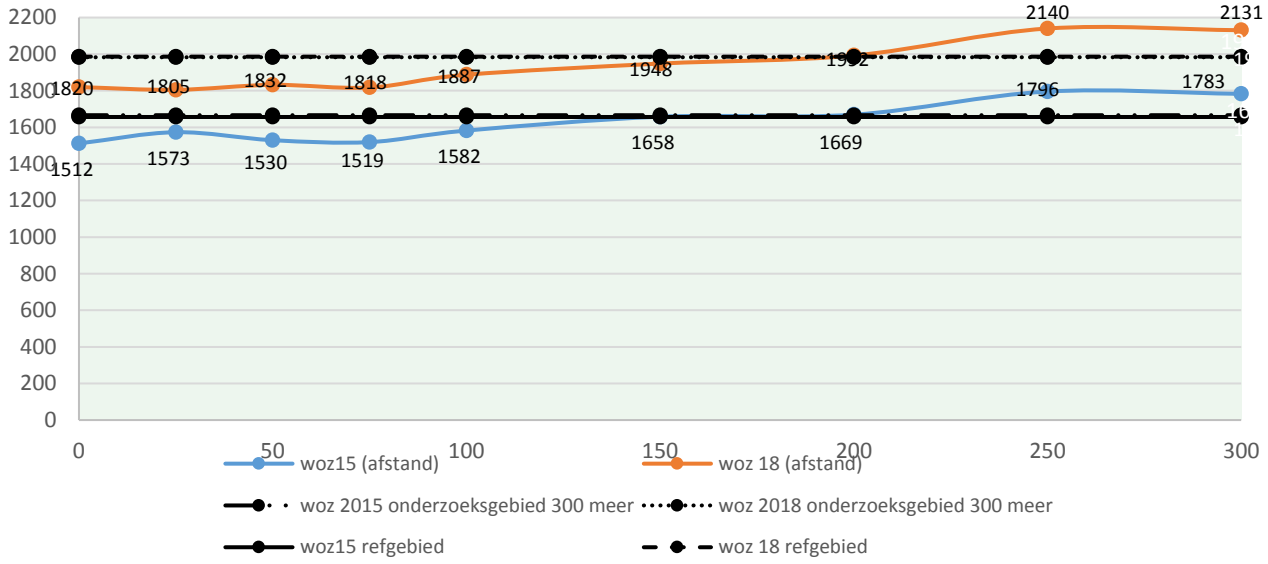
Op welke wijze hangen de WOZ-waarden (en ontwikkelingen) samen met de afstand tot het winkelgebied? Zien we hier dat deze WOZ-waardeontwikkeling hoger is bij het winkelgebied, en afneemt met de afstand tot het winkelgebied Middelpunt? De gedachte is dat de investeringen in de buitenruimte en het winkelgebied een extra waardeontwikkeling hebben (mede) veroorzaakt.

Figuur 5.2 toont de gemiddelde WOZ-waarden in 2015 (blauwe lijn) en 2018 (oranje lijn) van alle woningen op een bepaalde afstand (van 0 t/m 300 meter[21]) van het winkelgebied. De afstand is af te lezen op de X-as. Woningen in het winkelgebied (afstand 0 meter) hebben een gemiddelde WOZ-waarde van respectievelijk €1512 (2015) en €1820 euro (2018). Op grotere afstand van het winkelgebied ligt de WOZ-waarde hoger. Zo is de WOZ-waarde van woningen op 300 meter van het winkelgebied in 2015 €1783 (2018: €2131). Globaal geldt in beide jaren dat hoe dichter een woning bij het winkelgebied is gelegen, des te lager de WOZ-waarde is. Voor het hele onderzoeksgebied (alle woningen binnen 300 meter van winkelgebied Middelpunt) is de WOZ-waarde respectievelijk €1657 (2015) en €1986 (2018) en is daarmee vergelijkbaar met het gemiddelde van de drie woonbuurten (Kralingen-West, Oud-Crooswijk en Rubroek) waarin het onderzoeksgebied is gelegen.[22]

[21] 0 meter= in winkelgebied; 50 meter= alle woningen van 1 t/m 50 meter; 75 meter= alle woningen vanaf 51 meter t/m 75 meter; 100 meter= alle woningen vanaf 76 meter t/m 100 meter; 150= alle woningen vanaf 101 meter t/m 150 meter; 200= alle woningen vanaf 151 meter t/m 200 meter; 250= alle woningen vanaf 201 meter t/m 250 meter; 300= alle woningen vanaf 251 meter t/m 300 meter

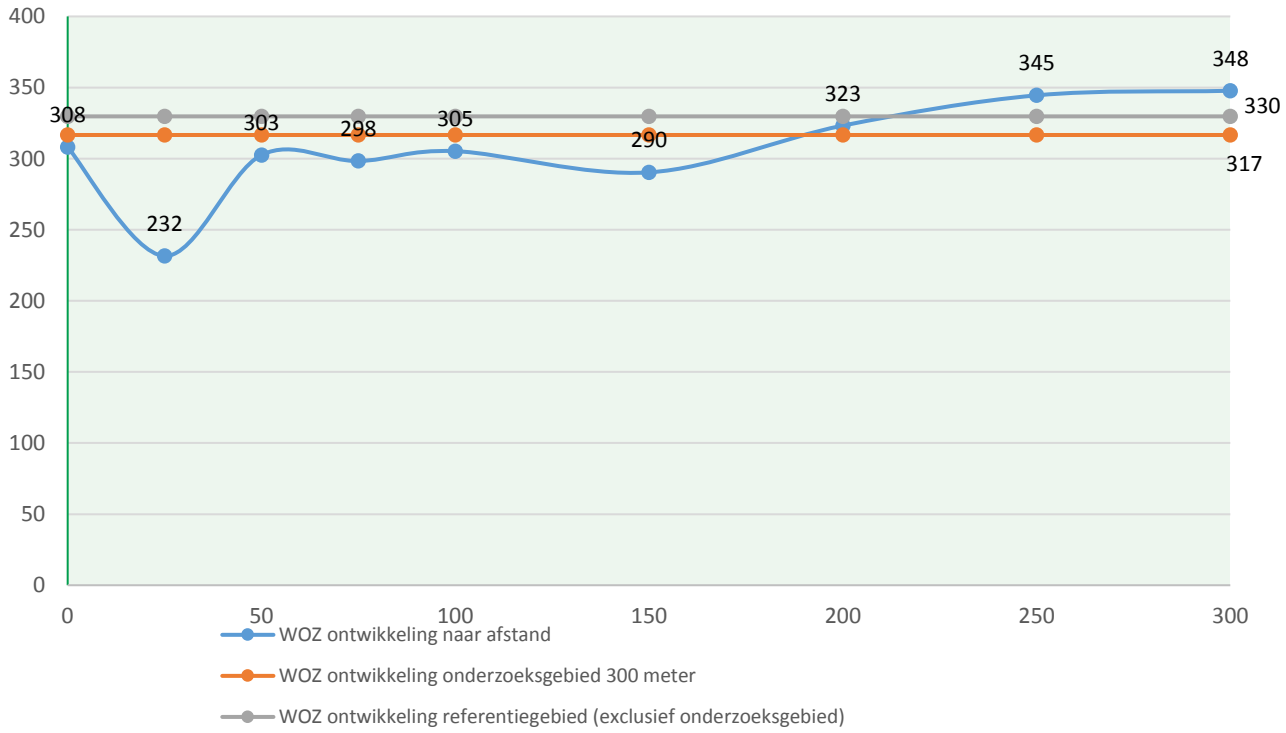
[22] Het referentiegebied is exclusief het onderzoeksgebied van 300 meter rondom winkelgebied Middelpunt.

Figuur 5.2 Gemiddelde WOZ-waarden per m2 in het onderzoeksgebied uitgesplitst naar afstand tot het winkelgebied (0 t/m 300 meter, X-as) en voor het totale onderzoeksgebied en referentiegebied) 2015 en 2018 (in euro's)



De ontwikkeling van de WOZ-waarde is terug te vinden in figuur 5.3. De ontwikkeling in het hele onderzoeksgebied is €317 euro stijging geweest (horizontale stabiele lijn). In de drie buurten waarin het onderzoeksgebied is gelegen ligt dat met €330 iets hoger. Globaal neemt de WOZ-waarde ontwikkeling toe met een toename van de afstand tot het winkelgebied. In het winkelgebied zelf is de toename €308, op 300 meter afstand is de toename met €348 hoger.

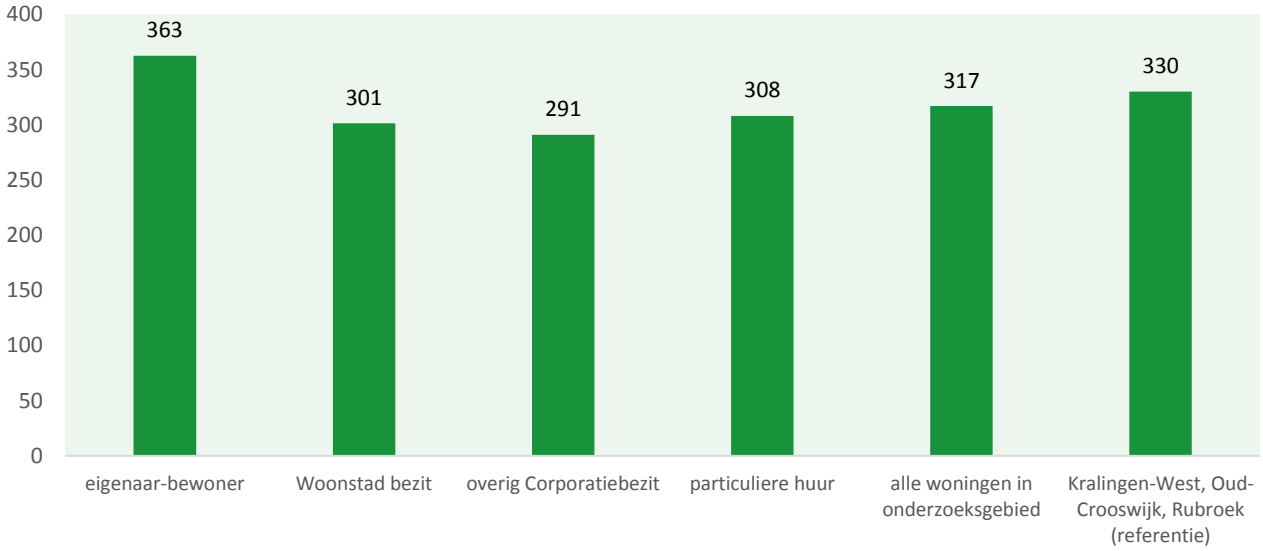
Figuur 5.3 Gemiddelde WOZ-waarde ontwikkeling per m2 (2015-2018) in het onderzoeksgebied uitgesplitst naar afstand tot het winkelgebied (0 t/m 300 meter, X-as) en voor het totale onderzoeksgebied en (in euro's)



In hoeverre verschilt de WOZ-waarde ontwikkeling naar corporatiebezit, particuliere huur en eigenaar-bewoner? We onderscheiden het corporatiebezit tussen Woonstad Rotterdam en bezit van andere corporaties. Zoals we hiervoor reeds hebben gezien is de ontwikkeling in het onderzoeksgebied gemiddeld 317 euro per vierkante meter geweest. Bij de koopwoningen die door de eigenaar bewoond worden, is de ontwikkeling met 363 euro aanmerkelijk (en ook significant) hoger dan bij de

andere drie groepen (figuur 5.4). Het corporatiebezit, niet behorende tot het Woonstad bezit, kent juist de laagste ontwikkeling (291 euro) en het bezit van Woonstad ligt daar iets boven, maar nog wel lager dan de ontwikkeling bij particuliere huurwoningen (308 euro).

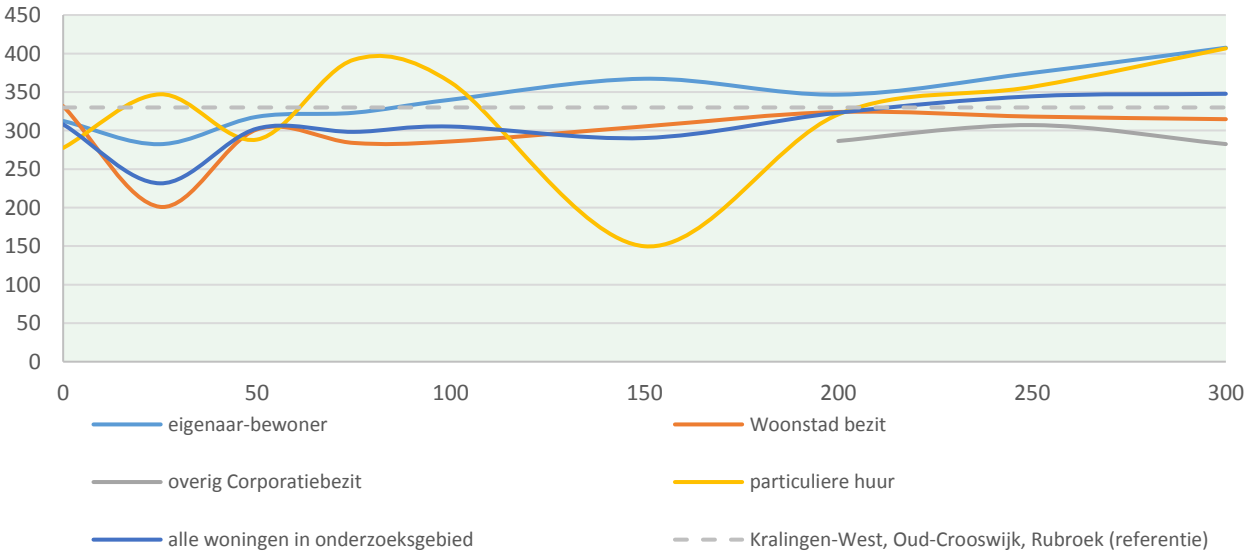
Figuur 5.4 Gemiddelde WOZ-waarde ontwikkeling per m2 (in euro's) binnen het onderzoeksgebied en referentiegebied 2015-2018 per vierkante meter gebruiksoppervlak, naar type bezit



Hoe de WOZ-waardeontwikkeling is geweest naar type bezit én afstand tot het winkelgebied Middelpunt is terug te vinden in figuur 5.5 Daaruit valt op te maken dat de WOZ-waardeontwikkeling van het Woonstadbezit weliswaar iets fluctueert tot 50 meter van het winkelgebied, maar daarna vrij constant is (tussen 290 en 300 euro). Verder fluctueert de ontwikkeling bij de particuliere verhuur het meest en geldt voor eigenaar-bewoners een stijgende lijn tussen 50 en 300 meter.

Hoe de WOZ-waardeontwikkeling is geweest naar type bezit én afstand tot het winkelgebied Middelpunt is terug te vinden in figuur 5.5 Daaruit valt op te maken dat de WOZ-waardeontwikkeling van het Woonstadbezit weliswaar iets fluctueert tot 50 meter van het winkelgebied, maar daarna vrij constant is (tussen 290 en 300 euro). Verder fluctueert de ontwikkeling bij de particuliere verhuur het meest en geldt voor eigenaar-bewoners een stijgende lijn tussen 50 en 300 meter.

Figuur 5.5 Gemiddelde WOZ-waarde ontwikkeling per m2 (in euro's) binnen het onderzoeksgebied en referentiegebied 2015-2018 per vierkante meter gebruiksoppervlak, naar type bezit en naar afstand tot het winkelgebied (0 t/m 300 meter)

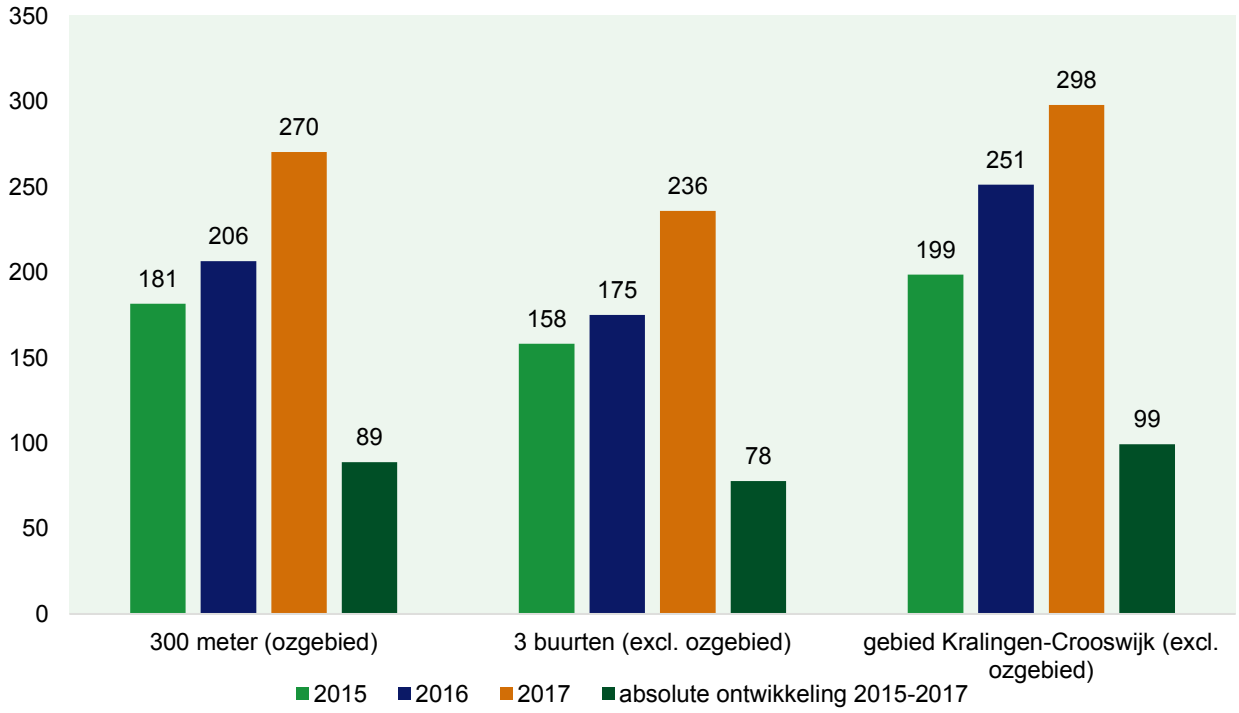


De conclusie is dat in het onderzoeksgebied de WOZ-waarde ontwikkeling lager is geweest dan in de omringende buurten. De verschillen zijn daarbij wel relatief beperkt. Een duidelijk samenhang tussen afstand tot het winkelgebied en de WOZ-waardeontwikkeling is niet aanwezig. Er zijn geen eenduidige aanwijzingen dat de investeringen in het winkelgebied in de directe omgeving terug te zien in de WOZ-waardeontwikkeling.

5.4 Ontwikkeling verkoopprijs bestaande woningen 2015-2017

In aanvulling op de WOZ-waarde ontwikkeling kijken we in deze paragraaf naar de ontwikkeling van de verkoopprijzen van de woningen (NVM transactieprijzen) voor de kalenderjaren 2015 (voorafgaand aan de ABK), 2016 (eerste jaar ABK) en 2017 (tweede jaar ABK). We kijken naar de absolute verkoopprijzen, de verkoopprijs per vierkante meter en naar de looptijd van de verkoop. Hoe ziet de ontwikkeling van deze indicatoren eruit in de omgeving van winkelgebied Middelpunt (onderzoeksgebied 300 meter)? En hoe ziet de ontwikkeling eruit in andere gebieden, zoals het gebied Kralingen-Crooswijk, en daarbinnen specifiek de buurten Kralingen-West, Oud-Crooswijk en Rubroek (de drie buurten)? We kijken enkel naar de bestaande woningen, nieuwbouw is niet meegenomen.

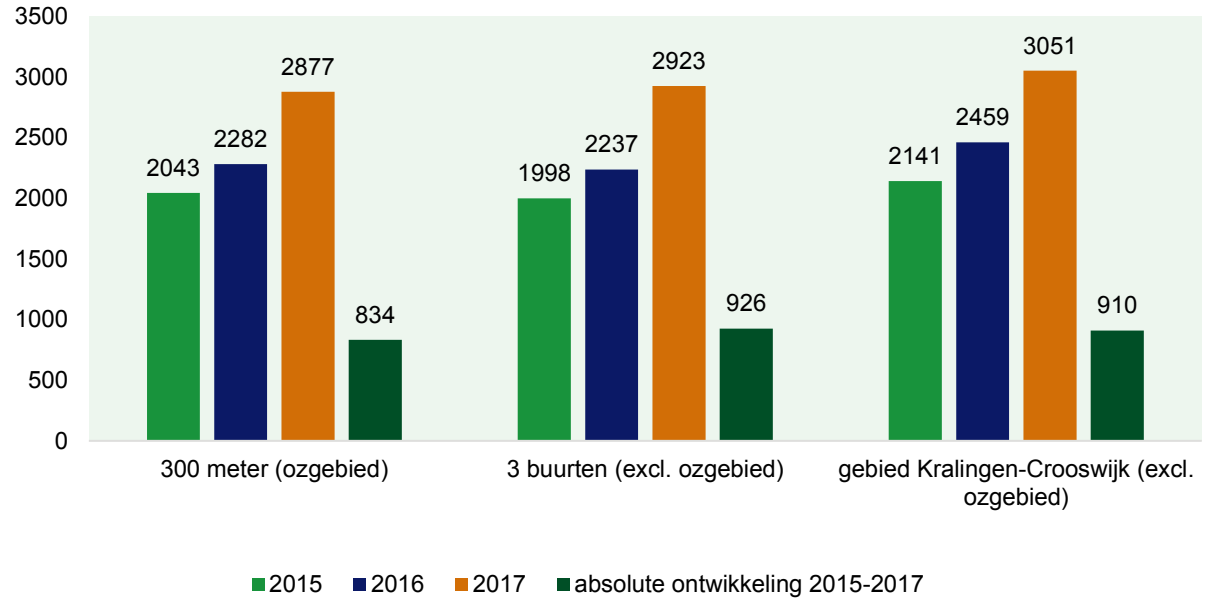
Figuur 5.6 Gemiddelde verkoopprijzen (in duizenden euro's in onderzoeksgebied -300 meter rondom winkelgebied- en twee referentiegebieden 2015-2017 (bron: NVM transactieprijzen, bewerking OBI) (exclusief 10% meest extreme waarden)



In de nabije omgeving van het winkelgebied (straal 300 meter) is de gemiddelde verkoopprijs tussen 2015 en 2017 gestegen van 181 duizend naar 270 duizend euro, een toename van 89 duizend euro (49% toename)(figuur 5.6, groene staven). De verkoopprijzen zijn daarmee structureel hoger dan in de hierboven genoemde drie buurten (exclusief het onderzoeksgebied) en lager dan in het gebied Kralingen-Crooswijk. De absolute ontwikkeling in de nabijheid van het winkelgebied (straal 300 meter) ligt lager dan in het gebied Kralingen-Crooswijk en ligt hoger dan in de drie buurten. De procentuele toename is in de drie gebieden vrijwel gelijk.

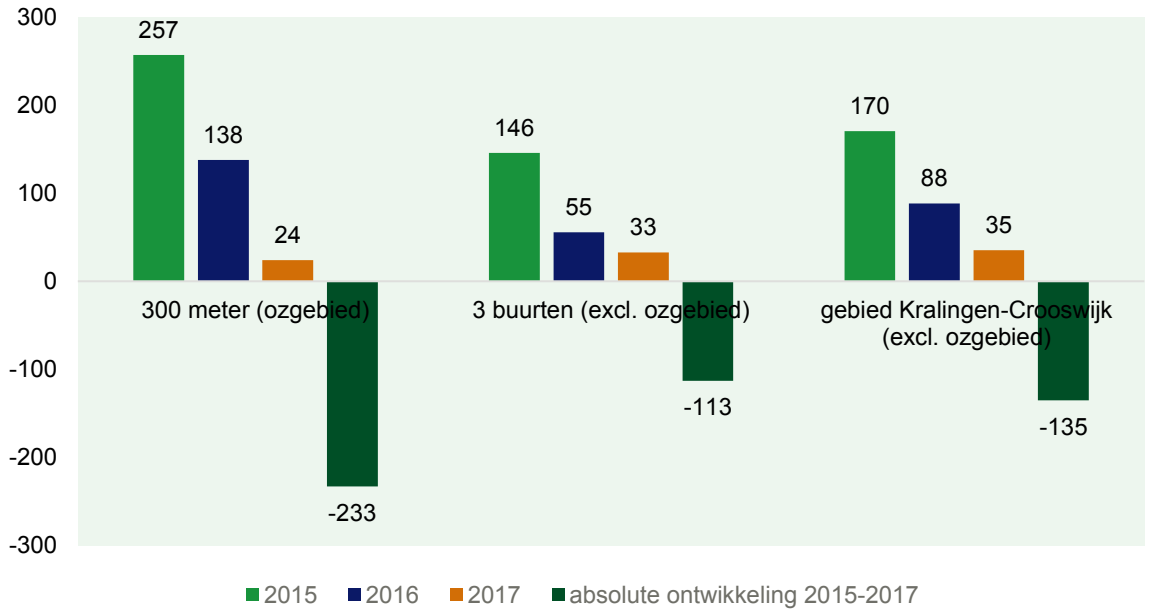
De gemiddelde vierkante meter prijs is in de nabije omgeving van het winkelgebied (straal 300 meter) in drie jaar toegenomen met iets meer dan 800 euro per vierkante meter (figuur 5.7). De absolute en relatieve toename blijft daarmee iets achter vergeleken met de twee andere gebieden.

Figuur 5.7 Gemiddelde verkoopprijzen per m2 (in euro's) in onderzoeksgebied -300 meter rondom winkelgebied- en twee referentiegebieden 2015-2017 (bron: NVM transactieprijzen, bewerking OBI)(exclusief 10% meest extreme waarden)



Tot slot laat de gemiddelde looptijd (de tijd dat een woning te koop aangeboden staat) een sterke afname zien in de drie gebieden (figuur 5.8). Rondom het winkelgebied was de gemiddelde looptijd in 2015 257 dagen en dat is in 2017 nog maar 24 dagen. Daarmee is de relatieve afname van de looptijd het sterkst in het onderzoeksgebied (-91%); in de andere gebieden is de relatieve afname van de looptijd gedaald met ongeveer 79%. Hier moet wel opgemerkt worden dat de looptijd in 2015 in het onderzoeksgebied met 257 dagen veel hoger lag dan in de andere gebieden (respectievelijk 146 en 170 dagen).

Figuur 5.8 Gemiddelde looptijd (in dagen) in onderzoeksgebied -300 meter rondom winkelgebied- en twee referentiegebieden 2015-2017 (bron: NVM transactieprijzen, bewerking OBI)(exclusief 10% meest extreme waarden)



Tot slot

Na een dip in de woningmarkt rond 2013, is de woningmarkt de laatste paar jaren sterk aangetrokken. Deze macro-economische ontwikkeling heeft ook invloed op de verkoopprijzen in het onderzoeksgebied winkelgebied Middelpunt. Deze prijzen zijn duidelijk toegenomen, hoewel de ontwikkeling wel iets achterblijft bij andere gebieden. Binnen het onderzoeksgebied zijn geen duidelijke aanwijzingen gevonden dat de WOZ-waarden direct rondom het winkelgebied Middelpunt zich anders hebben ontwikkeld dan iets verder gelegen gebieden binnen het onderzoeksgebied. Verder is de het aantal dagen dat een woning te koop staat het sterkst teruggelopen in het onderzoeksgebied, sterker dan in de andere gebieden.

6 Conclusies

6.1 Inleiding

Deze evaluatie kent een drieledige doelstelling. Samengevat gaat het om de meerwaarde van de ABK volgens de betrokken partijen, de wijze waarop de samenwerking door de diverse partijen is ervaren en de mate waarin de doelstellingen zijn gehaald.

Om deze vragen te kunnen beantwoorden, is een zogenoemde krachtenveldanalyse uitgevoerd. Dat is een analytisch hulpmiddel waarmee het speelveld waarop de ABK functioneert kan worden gestructureerd. Het revitaliseren van een winkelgebied is namelijk, bijna per definitie, een complex geheel van processen en actoren die allen in meer of mindere mate van invloed zijn op de doelstellingen van de ABK.

De allerbelangrijkste actor is de procesregisseur. Hij vormde de 'spin in het web' en was aanjager en kapitein tegelijk, gedurende de looptijd van de ABK, 2016-2018. Andere primaire partijen waren de gemeente Rotterdam en Woonstad, beide initiatiefnemer en opdrachtgever van de procesregisseur. Verder was er op voorhand een prominente rol weggelegd voor de diverse vastgoedpartijen die in Middelpunt actief zijn.

Om een beeld te krijgen van hoe vanuit verschillende groepen tegen de ABK wordt aangekeken en welke resultaten zijn behaald, is een drietal enquêtes uitgezet, namelijk een bewonersenquête, een ondernemersenquête en een enquête onder vastgoedeigenaren-/beheerders. De enquêtes onder bewoners en ondernemers worden beide gekenmerkt door een lage, maar bruikbare respons. De respons van de vastgoedeigenaren/beheerders was daarentegen dermate laag dat we geen beeld kunnen schetsen van de wijze waarop zij het project en de resultaten daarvan hebben ervaren. Dat is een belangrijke hiaat, maar het is niet anders.

In het navolgende formuleren we de conclusies aan de hand van de drie onderzoeksvragen zoals die in hoofdstuk één geformuleerd zijn.

6.2 De meerwaarde van de Alliantie

Uit interviews met betrokkenen en uit de ondernemers- en bewonersenquête[23] komt het beeld naar voren dat de Alliantie een meerwaarde heeft voor het winkelgebied Middelpunt. In z'n algemeenheid deelt men de mening dat zonder de Alliantie het winkelgebied er veel minder goed zou hebben voorgestaan dan nu het geval is. De meerwaarde die uit de gesprekken en de enquêtes naar voren komt, hebben we verdeeld in de volgende vier categorieën:

1) betere branchering en kwaliteit van winkels

Sinds 2016 zijn er tientallennieuwe ondernemers in Middelpunt gekomen. Een groot deel daarvan past binnen het brancheringsprofiel dat door de Alliantie is opgesteld. Ongeveer de helft van de bewoners meent dat daarmee het winkelaanbod de laatste twee jaar completer is geworden. Een meerderheid van de ondernemers onderschrijft deze verandering.

[23] De respons op de ondernemersenquête is 23% en dat komt overeen met 16 responderende ondernemers. Dat aantal is absoluut gezien laag. Daarom dienen de resultaten van de ondernemersenquête niet als representatieve uitkomsten opgevat te worden, maar als een kwalitatieve indicatie van hoe ondernemers aankijken tegen de Alliantie.

2) betere organisatie van ondernemers en onderlinge samenwerking

De organisatiegraad van ondernemers was in 2016 zeer laag was, van een actieve ondernemersvereniging was geen sprake, sterker nog het vertrouwen van ondernemers was door eerdere pogingen en evenveel mislukkingen ver te zoeken. Kortom, de onderlinge contacten, samenhang en samenwerking onder ondernemers was nihil en daarmee is een belangrijke remmende factor in de aanvangsfase van de ABK benoemd. Toch heeft ABK op dit front duidelijke resultaten geboekt. Verschillende belanghebbenden zien een duidelijke verbetering in de organisatiegraad van de ondernemers. Ook worden er verscheidene voorbeelden gegeven van nieuwe samenwerkingsinitiatieven tussen individuele ondernemers.

Uit de enquête blijkt dat het merendeel van de ondernemers het bevorderen van de onderlinge contacten tussen ondernemers en daaruit voortvloeiend meer samenwerking tussen ondernemers als belangrijke meerwaarde van de Alliantie zien. Ook het bewerkstelligen van een hogere organisatiegraad, dat wil zeggen lidmaatschap van de ondernemersvereniging, wordt gezien als een meerwaarde van de Alliantie.

3) betere uitstraling van winkelgevels in delen van het winkelgebied

De winkelgevels zijn volgens de geïnterviewden in delen van het winkelgebied verbeterd. Een meerderheid van de bewoners vindt dat de kwaliteit van Middelpunt is verbeterd en dat de uitstraling van de gevels vooruit is gegaan. Bij de ondernemers meent ongeveer de helft dat de kwaliteit en uitstraling van de gevels verbeterd is. Door een meerderheid van de ondernemers onderschreven dat er door de Alliantie hard is gewerkt aan het verbeteren van het winkelgebied en dat het winkelgebied er zonder de Alliantie minder goed voor zou staan.

4) oprichting BIZ

Om de organisatiegraad van ondernemers te waarborgen is vanuit ABK veel werk gemaakt om een BIZ op te richten. Begin 2019 is de oprichting een feit geworden en dat is te danken aan procesregisseur. Deze heeft draagvlak georganiseerd onder zowel ondernemers en vastgoedeigenaren om tot oprichting van de BIZ te komen. Daarbij heeft hij ook een belangrijke rol gespeeld bij het, in overleg met betrokkenen, opstellen van het BIZ-plan en werven van leden voor het bestuur. Dit is overigens niet zonder slag of stoot gegaan. Er moest een tweede ronde aan te pas komen om de oprichting van de BIZ mogelijk te maken. In eerste instantie was het totaal aantal stemmen van ondernemers die waren ingediend te laag om de BIZ officieel te maken (hoewel het aantal stemmen voor de BIZ wel aan de vereiste opkomstdrempel voldeed).

Meerwaarde: concluderend

De algemene conclusie voor wat betreft de meerwaarde van de Alliantie luidt dat er veel is bereikt, belangrijke slagen zijn gemaakt, maar dat niet alle doelstellingen zijn gehaald. Zo zien ondernemers niet dat hun eigen ondernemerschap geprofiteerd heeft van de Alliantie en blijft er op het thema van veiligheid nog het nodige te wensen over. Daar zijn veelal goede verklaringen voor, die hierna aan de orde komen. De meerwaarde van de Alliantie wordt door alle partijen erkend, zonder de ABK, was Middelpunt bij lange na niet waar het nu staat, maar er nog veel werk aan de winkel. Bovendien ligt er een aantal risico's op de loer, ook deze komen in het navolgende aan de orde.

6.3 Ervaren samenwerking tussen stakeholders

Om het complexe speelveld van de ABK enigszins te structureren is een krachtenveldanalyse uitgevoerd. In deze analyse zijn alle actoren en processen die van invloed zijn op de doelstellingen van de ABK benoemd. Verder is uiteengezet in welke mate actoren en processen zich hebben gemanifesteerd. Iedere actor, of proces, kan zich immers in meer of mindere mate voordoen. Binnen het krachtenveld bespreken we: 1) de ervaren samenwerking binnen de Alliantie en 2) succesfactoren en belemmerende factoren binnen de Alliantie.

Samenwerking binnen de Alliantie tussen gemeente Rotterdam, Woonstad Rotterdam en procesregisseur

Een belangrijk onderdeel van de Alliantie is de goede samenwerking tussen de gemeente Rotterdam, Woonstad Rotterdam en de procesregisseur. Door alle betrokkenen wordt de samenwerking vooral in een positief licht beschreven. Men heeft open en eerlijke discussies met elkaar over de Alliantie. Vaak gaan dingen volgens betrokkenen 'als vanzelf', maar als er een kink in de kabel is lost men dit op door op een transparante manier met elkaar te overleggen. Daarbij vindt men het logisch om helder te maken waarom

dingen soms niet lukken, bijvoorbeeld vanwege interne aangelegenheden. Men heeft hier begrip voor, omdat iedereen binnen de eigen organisatie hier mee te maken heeft. Ook bestaat hier de indruk dat een ieder zo veel mogelijk zijn best doet om zaken op te nemen binnen de eigen organisatie als daarom gevraagd wordt.

Binnen de samenwerking is er ruimte voor flexibiliteit, en dit is mede het gevolg van de samenwerkingsovereenkomst. Deze overeenkomst kent op hoofdlijnen doelstellingen en door de betrokkenen kan besloten worden te kiezen voor accenten binnen de overeenkomst. Vanwege het dynamische proces van een Alliantie, waarbij soms afhankelijk van de ontwikkelingen moet worden bijgestuurd, is deze flexibiliteit onvermijdelijk.

Succesfactoren en belemmerende factoren binnen de Alliantie

De procesregisseur is een belangrijke succesfactor binnen de Alliantie. Zijn belang kan niet onderschat worden volgens de verschillende betrokkenen. Vanwege zijn eerdere ervaring met een Alliantie weet de procesregisseur vaak wat nodig is om processen vlot te trekken. Daarbij heeft hij een aantal competenties die in eerdere onderzoeken (Deloitte 2009, Ministerie van EZ, 2012) genoemd zijn als succesfactoren van winkelstraatmanagement. Hier valt te denken aan: communicatief vaardig, kunnen wisselen tussen ondernemerswereld en institutionele wereld, vasthoudendheid, toegankelijkheid etc. Hierbij moet wel in de gaten gehouden worden dat er door de partijen goede condities zijn geschapen waarbinnen de procesregisseur heeft kunnen opereren, zoals het mandaat om beslissingen te nemen (onafhankelijkheid), een eigen budget, en een eigen werklocatie binnen het winkelgebied.

Een tweede succesfactor is het behalen van relatief snelle zichtbare verbeteringen (zie ook Deloitte 2009). In Middelpunt waren quick-wins van belang om het gebrekkige vertrouwen van ondernemers in de gemeente en Woonstad Rotterdam te herstellen. Door in bepaalde delen van het winkelgebied, zoals de Frits Ruysstraat, snel het uiterlijk van de winkelgevels te verbeteren met nieuwe luifels (één van de doelstellingen), ontstaat er meer draagvlak voor de Alliantie. Een belangrijke conditie hierbij is dat er een grote vastgoedpartij aanwezig is die welwillend is ten aanzien van de Alliantie. Met Woonstad Rotterdam is dat het geval geweest. In zijn algemeenheid geldt hoe minder vastgoedbezitters en hoe meer grote niet-commerciële partijen vastgoed hebben, des te makkelijker doelstellingen kunnen worden bereikt. De lokale situatie in Middelpunt kan dan als relatief gunstig worden bestempeld. Overigens is alleen de aanwezigheid van een woningcorporatie niet genoeg. Bij die corporatie moet namelijk ook een sterke wil zijn om de plannen van de Alliantie door te voeren.

Een tweede belangrijk voorbeeld van een quick-win is het ondersteunen van de ondernemers bij het aanvragen van compensatie van inkomensderving ten gevolge van de onbereikbaarheid van de winkels door het opknappen van de buitenruimte. Beide acties lieten zien dat er wel degelijk snel resultaten konden worden geboekt.

Een derde succesfactor is het gebruik van een brancheringsplan geweest. Binnen de Alliantie is dit een van de belangrijkste knoppen geweest om aan te draaien om de vitaliteit van het winkelgebied te verbeteren. In de periode 2016-2018 zijn er tientallen ondernemers gestopt die matig binnen het brancheringsprofiel pasten en die veelal opgevolgd door ondernemers die wel binnen dit profiel pasten.

Een vierde succesfactor is een probleemanalyse die gedeeld wordt door de verschillende partijen. Door van tevoren gezamenlijk de belangrijkste problemen te identificeren en vandaaruit te komen tot een gewenste situatie, is er draagvlak voor de Alliantie onder een groot deel van de belanghebbenden in het gebied.

Naast de succesfactoren zijn ook een aantal belemmerende factoren binnen de Alliantie naar voren gekomen. Deels raken deze factoren de samenwerking binnen de Alliantie. Een eerste belemmerende factor is de aanhaking van particuliere vastgoedeigenaren. Het is gebleken dat er heel veel tijd en energie gaat zitten om deze groep bij de Alliantie te betrekken. Sturen op branchering en het verbeteren van de uitstraling van de winkelgevels zijn processen die dikwijls moeizaam verlopen omdat niet alle vastgoedeigenaren hier aan mee willen doen. Om bovenstaande te nuanceren: het is wel gelukt om een meerderheid van de vastgoedeigenaren te vinden voor de BIZ. Ook lokale bewoners en de wijkagent zijn volgens sommige betrokkenen maar beperkt aangehaakt bij de Alliantie. Ook het feit dat de Alliantie niks kan afdwingen wordt door sommigen als belemmerende factor ervaren: ondernemers en vastgoedeigenaren doen op vrijwillige basis mee. Beslissingen over aan welke type ondernemer verhuurd wordt zijn uiteindelijk aan de eigenaar zelf.

Traagheid binnen het proces is volgens sommigen ook te relateren aan bureaucratie. Zo dient voor wijzigingen in de buitenruimte in het winkelgebied een (gemeentelijk) traject

doorlopen te worden voordat de wijzigingen doorgevoerd worden.

Een ander punt van belemmering zijn personele wijzigingen en de vertraagde inzet van personeel. Met name bij bedrijfshuisvesting zijn veel wisselingen geweest en dat heeft er volgens sommigen toe geleid dat er vertraging in het (brancherings) proces heeft opgetreden. Ook is daardoor soms de communicatie naar geïnteresseerde ondernemers niet optimaal geweest. Relatief laat in het proces zijn communicatieadviseurs ingezet die zich bezig hebben gehouden met de marketing. Daarbij merkt een iemand op dat de wijze waarop de marketing tot stand is gekomen niet optimaal is geweest.

Een mogelijke belemmerende factor voor de toekomst is beschikbare tijd en competenties van het BIZ-bestuur. De afgelopen jaren zijn verschillende professionals beschikbaar geweest om branchering en dergelijke te organiseren. Het is een vraag hoe een bestuur bestaande uit vrijwilligers die tevens ondernemer zijn, deze taken op zich kunnen nemen.

6.4 Behaalde resultaten van de Alliantie

De derde onderzoeksvraag richt zich op het behalen van de doelstellingen van de Alliantie, deze zijn omgezet naar de volgende onderzoeksvragen:

- Hoe hebben de omzetcijfers van de ondernemers zich sinds 2016 ontwikkeld?
- Hoe heeft de organisatiegraad van de ondernemers zich sinds 2016 ontwikkeld?
- Hoe hebben vastgoedwaardes van bedrijfspanden en woningen zich sinds 2016 ontwikkeld?
- Hoe heeft de uitstraling van de bedrijfsplinten zich sinds 2016 ontwikkeld?
- Hoe heeft mix van winkels en horeca (branchering) zich sinds 2016 ontwikkeld?
- Hoe heeft de waardering van het winkelgebied bij bezoekers en ondernemers zich sinds 2016 ontwikkeld?
- Hoe heeft de veiligheid in het winkelgebied zich sinds 2016 ontwikkeld?

Doelstellingen onvoldoende SMART

Op de eerste plaats zijn de doelstellingen niet of in ieder geval onvoldoende SMART geformuleerd. Er is wel een nulmeting uitgevoerd, maar daarin ontbreken diverse indicatoren en is onvoldoende benoemd wat de cijfermatige doelstelling was aan het einde van de looptijd van de Alliantie. Als voorbeeld noemen we de doelstelling om de economische positie van de ondernemers te versterken. Er is niet vastgesteld wat de omzet was bij de start van de Alliantie, er is niet gemonitord hoe de omzet zich gaandeweg heeft ontwikkeld en er is geen concrete einddoelstelling geformuleerd. Verder merken we op dat het onmogelijk is om een directe causale relatie te leggen tussen de inspanningen van de Alliantie en omzetgegevens. Interveniërende variabelen, zoals nieuwbouw- en renovatieprojecten en algemene economische ontwikkelingen, zijn (ook) van invloed op omzetcijfers. Bovendien is ten gevolge van het brancheringsplan ongeveer de helft van de ondernemers gestopt of naar elders verplaatst, waardoor het onmogelijk is om omzetontwikkelingen in kaart te brengen gedurende de gehele looptijd van de Alliantie.

Omzetcijfers

Uit ondernemersenquête blijkt dat ondernemers zelf nauwelijks een verband leggen tussen de inspanningen van de Alliantie en verbetering van hun inkomenspositie. Een kwart van de respondenten denkt dat hun omzet de afgelopen twee jaar is gestegen door de inspanningen van de Alliantie. Wel geeft twee derde aan dat de kwaliteit van de ondernemers in het Middelpunt is toegenomen door de inspanningen van de Alliantie. Kortom, een grote meerderheid van de ondernemers ziet geen effect van de Alliantie op de omzetcijfers. Hierbij tekenen we aan dat de ondernemersenquête geen representatieve resultaten heeft opgeleverd, de uitkomsten zijn slechts indicatief en vormen dus geen ‘hard bewijs’ voor het al dan niet behalen van de doelstellingen.

Organisatiegraad van ondernemers

Bij de start van de Alliantie was de ondernemersvereniging slapend. Onderlinge contacten waren er nauwelijks, gezamenlijke activiteiten bestonden niet en van een saamhorigheidsgevoel was geen sprake. Deze situatie is sterk verbeterd. Dit blijkt uit alle interviews en uit de ondernemersenquête. Deze enquête laat zien dat ruim twee derde van de ondernemers zich betrokken voelt bij de Alliantie. Verder wijst de enquête uit dat de onderlinge contacten zijn toegenomen en dat ruim 60 procent van de ondernemers weleens een vergadering van de Alliantie heeft bijgewoond. Verder heeft een meerderheid van de ondernemers vóór de BIZ gestemd en zijn voldoende ondernemers bereid gevonden om zitting te nemen in het BIZ-bestuur. De conclusie luidt dat de organisatiegraad van de ondernemers ontegenzeggelijk is

verbeterd, maar dat wil niet zeggen dat iedereen nu is aangehaakt. Sommige ondernemers willen niet, anderen kunnen niet. Veel eenmanszaken, horecaondernemingen die 's avonds open zijn, onvoldoende beheersing van de Nederlandse taal en onvoldoende zelfvertrouwen spelen daarbij een rol.

Vastgoedwaarden

Voor wat betreft vastgoedwaarden maken we onderscheid tussen bedrijfspanden en woningen. Langs verschillende wegen is geprobeerd zicht te krijgen op de ontwikkeling van de vastgoedwaarden van bedrijfspanden in Middelpunt. Uiteindelijk hebben we hierover geen gegevens kunnen gebruiken. Bij de waardeontwikkeling (WOZ en transactieprijzen) van woningen bleek dat gegevens hierover bleek dat de beschikbare data slechts voor een beperkt deel van de looptijd van de Alliantie beschikbaar zijn (t/m januari 2017). De analyses over hebben daarom slechts betrekking op de periode 2015/2015 2014-2017 (WOZ-waarde) en 2015-2017 (NVM transactieprijzen). De resultaten van de analyses geven aan dat de inspanningen van ABK niet terug te zien zijn in de WOZ-waardeontwikkeling en ontwikkeling van transactieprijzen. Mogelijk zijn effecten van de Alliantie pas later in de tijd terug te zien.

Bedrijfsplinten

Een belangrijke doelstelling van de Alliantie was het verbeteren van de uitstraling van de bedrijfsplinten, ofwel de gevels. De resultaten daarvan hebben we in hoofdstuk 3 geïllustreerd met een aantal voorbeelden. Er is veel ten goede gekeerd. Het pand van Jordy's Bakery en de gevels aan de Frits Ruysstraat vormen daarvan de beste voorbeelden. Er is echter ook een andere kant van de medaille. Met name de oneven kant van de Vlietlaan en gevels aan de Goudse Rijweg laten nauwelijks een ander beeld zien dan bij de start van de Alliantie. De mate van particuliere vastgoedeigendom lijkt een bepalende factor te zijn, die sprekende resultaten in de weg staat. Kortom, het verbeteren van de bedrijfsplinten levert een gedifferentieerd beeld op; er is veel verbeterd, maar veel ook niet. Tegelijkertijd laat dit zien dat het aansluiten van (particuliere) vastgoedbezitters bij de doelstellingen van de Alliantie een moeizaam en stroperig proces is en dat de slagkracht van de Alliantie uiteindelijk beperkt is. Wel merken we nog op dat er in 2019 volop plannen zijn om diverse plinten alsnog op te knappen.

In hoofdstuk 3 is het aantal opgeknapte plinten gekwantificeerd. Hieruit komt naar voren dat van de 91 winkelpanden waaruit Middelpunt bestaat er 28 zijn opgeknapt, dat komt overeen met 31%. Nog eens 12 panden staan op de nominatie om in 2019 aangepakt te worden. Indien dit wordt gerealiseerd komt het percentage opgeknapte plinten uit op 44 procent van de totale winkelvoorraad.

Branchering

Het brancheringsresultaat van de Alliantie bestempelen we als sterk punt van de Alliantie. Ruim de helft van de circa 80 ondernemingen is beëindigd of de ondernemers zijn elders gehuisvest. Alle geïnterviewde respondenten beamen dit succes en ook de bewoners- en ondernemersenquêtes laten zien dat hier aanzienlijke resultaten zijn geboekt. Zo laat twee derde van de ondernemers weten dat de kwaliteit van de ondernemers in het winkelgebied is toegenomen. Van de bewoners vindt bijna de helft dat het winkelaanbod completer is geworden. Wat hier ook een rol speelt is dat de inzet op het brancheringsprofiel sterke prioriteit heeft gehad. Achterliggende gedachte was dat een goede mix van winkels, met kwalitatief sterke ondernemers, automatisch leidt tot resultaten op andere vlakken, zoals hogere omzetten, meer publiek, een betere uitstraling en een toename van het veiligheidsgevoel. Alles overziend benoemen we de resultaten van de brancheringsdoelstellingen als sterk punt van de Alliantie.

Waardering winkelgebied

De ontwikkeling van de waardering van Middelpunt vormde onderdeel van de ondernemers- en bewonersenquête. Door de ondernemers wordt aangegeven dat de Alliantie heeft geleid tot positieve ontwikkelingen op meerdere vlakken. Zo laat ruim de helft weten dat de algemene kwaliteit van het winkelgebied is verbeterd, dat de inrichting van de buitenruimte beter is, dat het winkelaanbod completer is geworden en dat de Alliantie hier een voorname rol heeft gespeeld. De bewoners zien vergelijkbare ontwikkelingen. Een completer winkelaanbod (bijna de helft), een betere kwaliteit van het winkelgebied (59%) en verbetering van de openbare ruimte (64%) zijn dan verbeteringen die door de meeste bewoners worden benoemd.

Evenals met betrekking tot de meeste doelstellingen zijn ook qua waardering van Middelpunt punten die minder uit de verf zijn gekomen. Zo geeft slechts een kwart van de ondernemers aan dat de omzet is gestegen en dat men kwalitatief een betere ondernemers is geworden. Ook verbetering van de veiligheid wordt door een minderheid van de ondernemers beaamd (een derde). Van de bewoners laat slechts een derde weten dat men vaker boodschappen doet in Middelpunt en dat het nu drukker is dan twee jaar geleden. Ruim

een kwart vindt dat de overlast in het winkelgebied is afgenomen. Alles overziend luidt de conclusie ook hier dat er veel is verbeterd, maar er ook te wensen overblijft. Het rapportcijfer van gemiddeld 6,4 waar bewoners Middelpunt mee waarderen past daar goed bij.

Veiligheid

Het verminderen van onveiligheidsgevoelens bij ondernemers en bezoekers is een toegevoegde doelstelling van de Alliantie. In eerste instantie was het verbeteren van de veiligheid geen expliciete doelstelling, maar na een eerste inventariserende probleemanalyse is veiligheid alsnog als zodanig benoemd. Topprioriteit heeft deze doelstelling echter niet gehad, zoals eerder aangegeven was de basisgedachte gericht op een andere winkelmix (branchering), waarmee het aantal overlast gevende ondernemingen zou verminderen met als gevolg een afname van onveiligheidsgevoelens.

Uit de enquêteresultaten blijkt dat ondernemers zich in beperkte mate veiliger zijn gaan voelen vergeleken met twee jaar terug. Van de ondernemers voelt een derde zich veiliger dan twee jaar geleden. Voor de subjectieve veiligheidsbeleving maakt het niet uit of het gaat om overdags of ’s avonds. Ook bewoners laten weten dat hun veiligheidsgevoel in het winkelgebied slechts mondjesmaat is verbeterd, zo vindt 28 procent dat de overlast in het winkelgebied is afgenomen. Bewoners zijn wel in meerderheid positief over hun veiligheidsbeleving overdag; 74 procent is daarover (heel) tevreden.

Samenvattend

Alles overziend concluderen we dat de Alliantie op tal van gebieden resultaten heeft behaald. Deze resultaten zijn het meest zichtbaar qua branchering en het minst als het gaat om de veiligheidsbeleving. Voor wat betreft de ontwikkeling van de vastgoedwaarden van bedrijfspanden hebben we geen resultaten kunnen vaststellen, omdat om diverse redenen de benodigde data ontbrak. Het verbeteren van de uitstraling van de plinten is een goed voorbeeld van een doelstelling die mooie resultaten heeft opgeleverd en tegelijkertijd ook laat zien dat er zonder voldoende medewerking van vastgoedpartijen nauwelijks voortuitgang wordt geboekt.

Meer in zijn algemeenheid vragen we ons af in welke mate de startsituatie en de doelstellingen van de Alliantie passen in een projectduur van drie jaar. Gebleken is dat er bij dit soort projecten vele partijen en actoren zijn betrokken en dat verbeteringsprocessen stroperig verlopen door belangentegenstellingen, bureaucratische regelgeving en juridische hobbels. Daarnaast hebben we gezien dat revitalisering van een winkelgebied een cultuuromslag vereist bij ondernemers en vastgoedpartijen. Men moet schakelen van een individuele korte naar een gezamenlijke lange termijnvisie, cohesie, onderlinge samenwerking en vertrouwen moeten ontstaan en dat kost tijd.

Hoewel de revitalisering van Middelpunt is gedefinieerd als een project met een looptijd van drie jaar, moet het worden gezien als een proces dat doorloopt na beëindiging van de formele projectduur. Eind 2018 is besloten de Alliantie te verlengen. Hierbij worden gedurende het kalenderjaar 2019 steeds meer taken van de Alliantie overgeheveld naar het bestuur en de commissies van de BIZ. Daarmee eindigt eind 2019 de werkzaamheden van de Alliantie. De werkzaamheden ter versterking van het winkelgebied Middelpunt zullen daarmee geheel uitgevoerd worden door de BIZ.

Literatuur

Alliantie West-Kruiskade (2013), Effectmeting 2013 West-Kruiskade, Rotterdam.

Deloitte (2009), Eindrapport, Succes- en faalfactoren Winkel Straat Management, Den Haag.

Heer, G. de (2010), De revitalisering van winkelstraten als onderdeel van de stedelijke vernieuwing, De rol van stedelijke managers, vastgoedeigenaren en ondernemers, Masterthesis Stadsgeografie, Universiteit Utrecht.

Hereijgers, A (2016), Plan van Aanpak Alliantie Middelpunt 2016-2018, Bureau 073 volkshuisvesting en ruimte, 's Hertogenbosch.

Ministerie van Economische Zaken, e.a. (2012), Handboek Winkelstraatmanagement, Den Haag.

Poppegaai, M, e.a. (2015), Analyse West-Kruiskade, Rotterdam, Experimentenprogramma Wijk- en dorpseconomie, Platform 31, Den Haag.

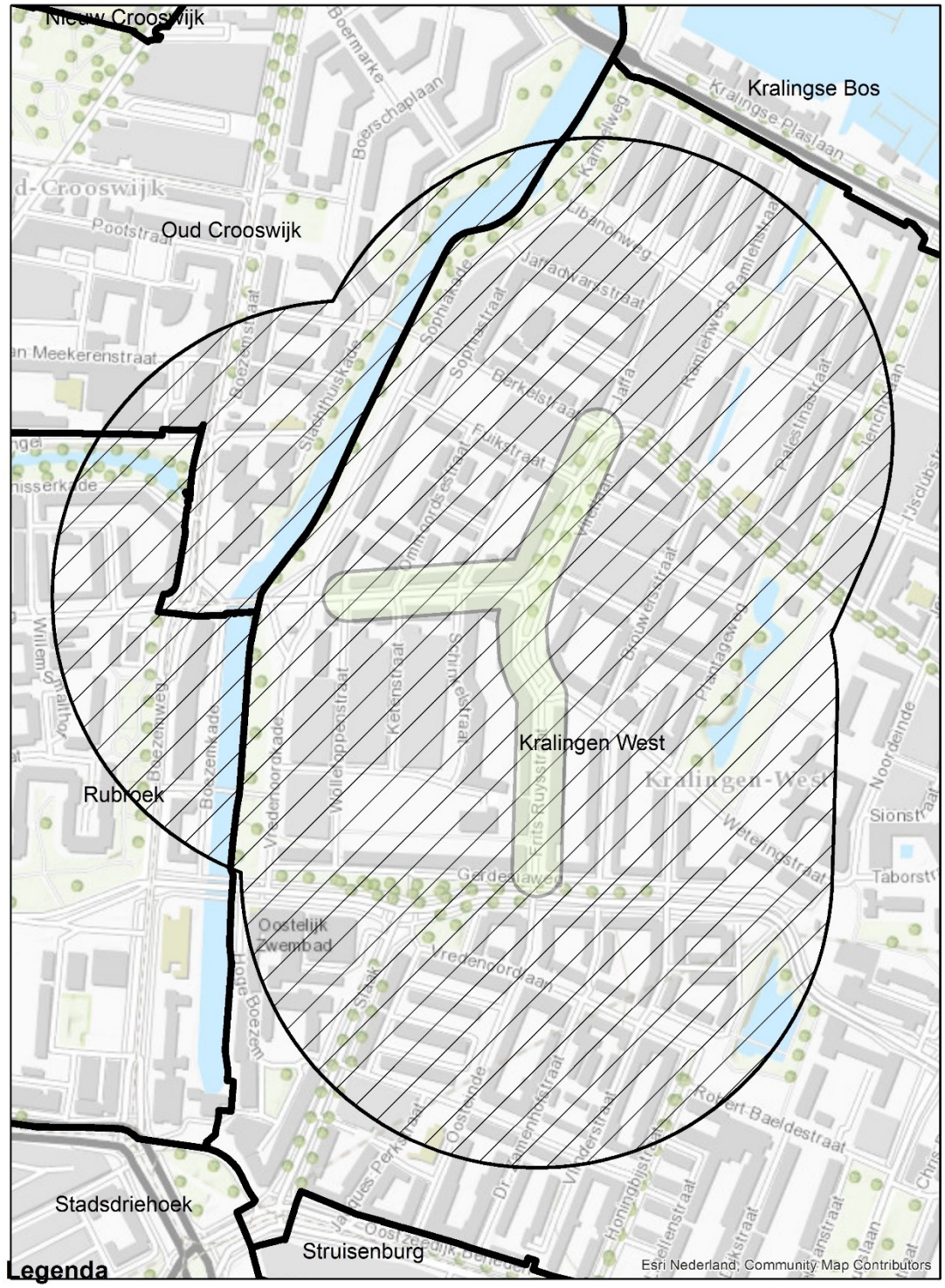
Seinpost Adviesbureau BV en Onderzoeksinstituut OTB/TU Delft (2010), Handboek Wijkeconomie, Arnhem/Delft.

Velden, C. van der (2013), Bedrijven Investeringszone in winkelgebieden in Nederland, een zegen of een mislukking? Een onderzoek naar de succes- en faalfactoren van BIZ's in winkelgebieden, Masterthesis opleiding Planologie, Radboud Universiteit Nijmegen.

Woonstad Rotterdam (2016), Nulmeting Alliantie Middelpunt, Rotterdam.

Wijkprofiel Rotterdam (2018), website: wijkprofiel.rotterdam.nl.

Bijlage 1


Nieuw Crooswijk
Kralingse Bos
Oud Crooswijk
Kralingen West
Rubroek
Stadsdriehoek
Struisenburg
Oostelijk Zwembad
Esri Nederland, Community Map Contributors
Legenda
Onderzoeksgebied (300 meter rondom winkelgebied)
Winkelgebied Middelpunt
Buurten
N
0 37,5 75 150 225 300
Meters

Kennis voor een sterk Rotterdams beleid

Onderzoek en Business Intelligence is een afdeling binnen de gemeente Rotterdam.
De afdeling verzamelt informatie en doet onderzoek voor het maken en uitvoeren van beleid door de gemeente Rotterdam. Het onderzoek gaat over onderwerpen als gezondheid, zorg, onderwijs, reintegratie, demografie, ruimtelijke ordening en veiligheid. Soms is de gemeentelijke organisatie het onderwerp, vaker gaat het over de stad en haar bewoners. Het doel is steeds om met deze verzamelde kennis het beleid en de bedrijfsvoering van de gemeente te verbeteren.

Auteurs:

Matthieu Permentier (1980) is sociaal-geograaf. Binnen de gemeente Rotterdam doet hij woningmarktonderzoek, onderzoek naar wijkontwikkelingen en (wijk) interventieonderzoek.

Marcel van Toorn (1959) is socioloog met als specialismen: arbeidsmarktontwikkelingen, bijstandsgerelateerde vraagstukken en cliëntervaringsonderzoek.



Gemeente Rotterdam