

Bedrijfsplan Stichting Stadsherstel Vlaardingen



Vlaardingen, februari 2011

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Samenvatting	blz. 3
Hoofdstuk 2 Bedrijfsprofiel	blz. 5
<ul style="list-style-type: none">• Historisch overzicht (ontstaansgeschiedenis)• Visie binnenstad• Beschrijving van aangeboden producten of diensten• Omvang en structuur van de organisatie• De marktsegmenten	
Hoofdstuk 3 Strategie	blz. 13
<ul style="list-style-type: none">• Missie (uitdagerend, richtinggevend en enthousiasmerend)• Doelstellingen• Strategie	
Hoofdstuk 4 Externe analyse	blz. 15
<ul style="list-style-type: none">• Product / markt (marktsegmenten-afnemers)• Trends (beschrijven en identificeren)• Afnemers (wie zijn dat en hoe zijn ze te typeren?)• Kansen en bedreigingen	
Hoofdstuk 5 Interne analyse	blz. 16
<ul style="list-style-type: none">• Management• Personeel (kwaliteit en kwantiteit, in- en extern)• Productie• Marketing en communicatie	
Hoofdstuk 6 Financiën	blz. 18
<ul style="list-style-type: none">• Investerings- en exploitatiebegroting• Aannames, risico's en resultaten	

Bijlagen:

- Lijst geïnterviewden

Hoofdstuk 1 Samenvatting Bedrijfsplan Stichting Stadsherstel

Aanleiding

De aanleiding voor het opstellen van het voorliggende bedrijfsplan Stichting Stadsherstel is gelegen in de volgende factoren:

- bijdrage aan operationaliseren Vitalisering Binnenstad
- hoge leegstand in de historische binnenstad
- eenzijdige branchering en lage kwaliteit van de detailhandel
- teveel m² detailhandel (overbewinkeling) in de binnenstad
- relatief hoge huurprijzen
- te kleine panden voor een moderne bedrijfsvoering
- versnipperd eigendom
- slechte kwalitatieve uitstraling panden
- mogelijkheid wonen boven winkels uitbreiden (combineren van functies)
- bijdrage leveren aan kwaliteit beschermd stadsgezicht
- veel belangen in het gebied (vastgoedeigenaren, ondernemers, gemeente, enz.)
- onvoldoende investeringsbereidheid vastgoedeigenaren
- gebrekkige handhaving

Het college heeft op 21 juli 2009 een besluit genomen over de Vlaardingse Ontwikkelings Maatschappij (VOM). Dat besluit betrof het onderzoeken of beoogde partners (gemeente Vlaardingen, de woningbouwcorporaties Waterweg Wonen en Woningstichting Samenwerking en een bank) hierin willen participeren. Tevens is verzocht een ondernemingsplan inclusief financiële paragraaf, juridische vorm en risicoanalyse op te stellen en hierbij financiering door de op te richten Stichting Stadsherstel te betrekken.

Hiernaast heeft de gemeenteraad in oktober 2009 besloten om mee te werken aan het beschermd stadsgezicht. De binnenstad krijgt hierdoor een belangrijke kwaliteitsborging die gericht is op versterking van de cultuurhistorische waarde en daarmee het karakter en de uitstraling van de stad. Beide besluiten vormen de basis voor de oprichting van een Stichting Stadsherstel. Hiervoor zijn de volgende argumenten benoemd:

- meer slagkracht door een actieve aanpak met marktpartijen
- breed draagvlak door het enkelvoudige en ideële belang van de Stichting en een langdurige betrokkenheid van partijen
- geconcentreerde aanpak voor kwaliteitsverbetering in de binnenstad
- gerichte inzet van de middelen FSV lokt marktinvesteringen uit
- mobiliseren van kennis en (andersoortige) netwerken
- combinatie van economische functies en historisch vastgoed
- versterken bestaande ondernemingen en aantrekken nieuwe ondernemers
- versterken historische karakter van de panden
- meer mogelijkheden voor aanvullende subsidie- en fondswerving
- vergroten van aandacht voor en kennis over bouwhistorie van de binnenstad

De beoogde partners hebben aangegeven graag te willen bijdragen aan de oprichting van de Stichting. Gezamenlijk met deze partners is het voorstel gedaan om geen aparte ontwikkelingsmaatschappij op te richten, maar het doel van de VOM te vertalen naar een economische ontwikkelopgave die onderdeel uitmaakt van de Stichting Stadsherstel. Vervolgens stemde het college op 23 februari jl. in met het uitwerken van het bedrijfsplan en statuten voor de Stichting Stadsherstel.

Missie

Vlaardingen wil haar burgers en bezoekers in een aantrekkelijke en verrassende binnenstad laten verblijven door een gevarieerd winkelaanbod te bieden en goed onderhouden cultuurhistorische panden te presenteren.

Doelstelling

Het in stand het in stand houden van beeldbepalende panden en het aanpakken van verwaarloosde panden door verwerving, renovatie, (tijdelijk) beheer en exploitatie waarmee het historisch aanzien van de binnenstad wordt verbeterd, de leegstand in de binnenstad wordt aangepakt en een gewenste, gevarieerde branchering bereikt wordt.

Strategie en organisatie

De Stichting wil deze doelstelling op twee manieren bereiken.

- cultuurhistorische opgave: opknappen van panden op basis van cultuurhistorische uitgangspunten en beeldkwaliteit;
- economische opgave: nieuwe functies en exploitatiemogelijkheden ontwikkelen.

Door op deze manier de ruimtelijke (vastgoed) en economische (functies) mogelijkheden te combineren, wordt de kwaliteit van het vastgoed en de functies en voorzieningen van de binnenstad duurzaam versterkt. Het selecteren en beoordelen van (potentiële) ondernemers voor de binnenstad is een belangrijke activiteit van de Stichting. De Rabobank speelt een actieve rol bij het beoordelen van ondernemersplannen en financieringsmogelijkheden.

Naast renovatie en huurtegemoetkoming heeft de Stichting de mogelijkheid tot het verwerven van panden. Dit biedt mogelijkheden om na verwerving en renovatie het pand weer te verkopen waardoor geld terugvloeit naar de Stichting (revolverend fonds). Bij de panden die als maatschappelijk vastgoed worden aangemerkt, geldt dat deze voor een langere periode door de Stichting worden beheerd. De doelstelling van de Stichting kan pas dan slagen, als er sprake is van een goede borging van de kwaliteit van het vastgoed en de functies in het historische deel van de binnenstad. De Stichting heeft hierbij een belangrijke aanjaag- en voorbeeldrol naar marktpartijen en vastgoedeigenaren, waardoor de continuïteit van de kwaliteit, naast instrumenten zoals handhaving, voor een langere periode wordt gegarandeerd.

Uitgangspunt is een kleine, flexibele organisatie met een daadkrachtig bestuur (minimaal 5 leden) en een ontwikkelingsmanager (uitvoering). De economische, cultuurhistorische en financiële en juridische expertise worden vertegenwoordigd in het bestuur. Tevens wordt er een actief netwerk rondom de Stichting georganiseerd dat regelmatig ingeschakeld wordt om een aantal adviserende en uitvoerende taken op te pakken. Als laatste worden vastgoedeigenaren en ondernemers gemobiliseerd om vanuit hun kernactiviteiten een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling en exploitatie van panden.

Dit bedrijfsplan kent een looptijd van 4 jaar. Daarna wordt beslist of, en zo ja, op welke wijze er een continuering plaatsvindt van (het gedachtegoed van) de Stichting. Eventuele aanpassingen in de doelstellingen en de strategie kunnen op basis van voortgangsrapportages en niet voorziene factoren uiteraard eerder plaatsvinden.

Financiële paragraaf

De middelen voor de Stichting Stadsherstel worden gefinancierd door het Fonds Schiedam Vlaardingen. Vorig jaar stelde het Fonds een bedrag van € 10 miljoen beschikbaar voor revitalisering van de Vlaardingse binnenstad. Voor de besteding van die middelen heeft het college voorstellen aan het Fonds gedaan. Het definitieve verdelingsvoorstel voorziet in een bedrag van € 3,85 miljoen voor het aanzien van de historische binnenstad. Hiervan is € 750.000 gereserveerd voor het museum. Deze middelen worden in fasen en op basis van voorbereidings- en aanbestedingskredieten rechtstreeks aan de Stichting toegekend. Daarnaast is het extern werven van subsidiemogelijkheden een taak van de Stichting. De woningbouwcorporaties en de gemeente hebben ieder een bedrag toegezegd van € 30.000,-. De Rabobank levert om niet een aantal diensten aan de Stichting.

De beoogde resultaten na 4 jaar zijn:

- de Stichting heeft in totaal 9 panden verworven en 4 panden verkocht.
- er zijn ca. 45 eigenaren / ondernemers ondersteund met pandrenovatie.
- er zijn ca. 30 ondernemers ondersteund met huursuppletie.

Hoofdstuk 2 Bedrijfsprofiel

- *Historisch overzicht (ontstaansgeschiedenis)*

Vorig jaar heeft de gemeenteraad de visie Vitalisering Binnenstad vastgesteld. De reden om deze visie op te stellen was gelegen in de gedachte dat er onvoldoende gebruik gemaakt wordt van de kwaliteiten van de binnenstad. In de visie zijn deze kwaliteiten vertaald naar ambities en kansen voor de toekomst. Een van de ambities is om meer bezoekers te trekken naar het stadshart van Vlaardingen die daar ook langer verblijven. Meer bezoekers betekent meer levendigheid, meer activiteiten, meer omzet voor de ondernemers en minder leegstand. Hiervoor is nodig dat het economisch functioneren en de aantrekkingskracht van de binnenstad verbeterd wordt. Om de visie en ambities goed te kunnen operationaliseren is er een uitvoeringsprogramma opgesteld. De visie zet de lijnen uit voor de toekomst van de (binnen)stad en het uitvoeringsprogramma geeft aan hoe deze lijnen concreet worden ingevuld. De belangrijkste opgaven van het uitvoeringsprogramma zijn het versterken van het voorzieningenniveau, het verbeteren van het verblijfsklimaat van de binnenstad en het versterken van de marketing en promotie van de stad.

De gemeenteraad heeft in oktober 2009 medewerking verleend aan het Beschermd Stadsgezicht. De binnenstad krijgt hierdoor een belangrijke kwaliteitsborging die gericht is op versterking van de cultuurhistorische waarde en daarmee het karakter en de uitstraling van de stad Vlaardingen.

Tenslotte heeft het college op 21 juli 2009 een besluit genomen over de Vlaardingse Ontwikkelings Maatschappij (VOM). Het besluit betrof het onderzoeken of beoogde partners (gemeente, woningbouwcorporaties en de Rabobank) hierin willen participeren. Hiernaast moest een definitief ondernemingsplan inclusief financiële paragraaf, juridische vorm en risicoanalyse worden opgesteld.

De middelen voor de Stichting Stadsherstel kunnen voor een deel worden gefinancierd uit het Fonds Schiedam Vlaardingen. Vorig jaar stelde het Fonds een bedrag van € 10 miljoen beschikbaar voor revitalisering van de Vlaardingse binnenstad.

De beoogde partners hebben aangegeven graag te willen meewerken aan het oprichten van de Stichting Stadsherstel. Dit heeft geleid tot het initiatief om de stichtingsstatuten en dit bedrijfsplan op te stellen en middelen ter beschikking te stellen voor de uitvoering van het bedrijfsplan. De beoogde partners zijn initiatiefnemers geworden.

Gezamenlijk met de initiatiefnemers is het voorstel gedaan om geen aparte ontwikkelingsmaatschappij op te richten, maar het doel van de VOM te vertalen naar een economische ontwikkelopgave die onderdeel uitmaakt van de Stichting Stadsherstel. Hiervoor is een aantal redenen aan te wijzen:

- het werkgebied van de VOM maakt onderdeel uit van het werkgebied van de Stichting Stadsherstel.
- de relatie tussen economie en historie in de binnenstad is onlosmakelijk.
- beiden streven naar kwaliteitsverbetering door vastgoed en stedelijke functies met een economisch haalbare exploitatie.

Het Stichtingsbestuur is opdrachtgever voor de economische en cultuurhistorische opgaven en is verantwoordelijk voor een adequate uitvoering van het bedrijfsplan. Dit bedrijfsplan is opgesteld door de initiatiefnemers: Rabobank, woningcorporaties en gemeente. Het plangebied waarbinnen de Stichting opereert is gelijk aan het plangebied Vitalisering Binnenstad. De focus voor de komende periode ligt daarbij in eerste instantie op de Hoogstraat (van Markt tot Sluis).

- *Visie historisch deel kernwinkelgebied*

Vlaardingen is een stad die vanuit cultuurhistorisch oogpunt veel te bieden heeft. De rijke bewoningsgeschiedenis en de diversiteit van het gebouwde erfgoed geven Vlaardingen een eigen identiteit. Juist die eigenheid maakt het mogelijk onderscheidend te zijn. De versterking van het historische kernwinkelgebied moet vooral worden gezocht in het toevoegen van hoogwaardige winkels met een goede uitstraling. Dit deel van het winkelgebied moet het onderscheidende karakter vormen van de rest van het winkelgebied en de consument naar het historische deel van het kernwinkelcentrum trekken.

Daarvoor is het noodzakelijk dat leegstand wordt opgeheven, leegstaande panden opgeknapt worden en recreatieve (winkel-)functies versterkt worden. Hiernaast moet de kwaliteit van het aanbod verbeterd worden en moet het aanbod van winkels meer geconcentreerd worden.

De aanpak van de Hoogstraat heeft prioriteit. De Hoogstraat was eens dé winkelstraat van Vlaardingen, maar heeft geleden onder functieverlies. Dit is o.a. het gevolg van ontwikkelingen op het maaiveld (herontwikkeling en uitbreiding Liesveld en bebouwing rond Veerplein). In de Hoogstraat zijn overwegend kleine units aanwezig die winkeltechnisch gezien niet meer interessant zijn voor landelijke formules. Dit alles resulteert in (langdurige) leegstand, branchevervaging, omzetting van winkel- naar woonfunctie en een downgrading van het winkelbestand. De Hoogstraat (vanaf Markt tot aan Korte Hoogstraat) behoort tot het kernwinkelgebied van het centrum van Vlaardingen en zou weer een trekpleister moeten worden voor consumenten. De mate van bewinkeling neemt geleidelijk af vanaf de Markt richting Kortedijk / Buizengat. Tussen Afrol en Kortedijk overheerst de woonfunctie.

De Hoogstraat is een van de entreestraten van het centrum met veelal woon-werk panden. Ruimtelijk wordt de Hoogstraat versterkt door een goede aantakking op de directe omgeving. Enkele belangrijke aanknopingspunten zijn de routing Hoogstraat, Korte Hoogstraat en Cronjéstraat, de aansluiting van de Hoogstraat op de Markt die hiermee een impuls als verblijfsgebied krijgt en een verbinding van de Hoogstraat met de autoluwe Westhavenplaats, waar levendige horecafuncties aan het water te vinden zijn. Tenslotte onderscheidt de Hoogstraat zich door een hoog beheer- en onderhoudsniveau.

Uitbreiding van winkelondersteunende horeca draagt bij aan de beleving en dus een langer verblijf van de consument. Meer dan de helft van de bezoekers van het centrum van Vlaardingen bezoekt nooit horeca tijdens het winkelen. Recreatief winkelen en de combinatie van winkelen en horeca wordt steeds belangrijker om een prettig verblijfsklimaat te creëren. De 'nieuwe consument' hecht steeds meer waarde aan de emotionele productkwaliteit. Niet alleen een lage prijs of een perfect product, maar vooral de toegevoegde waarde van het product (de 'beleving') bepaalt de kwaliteit. Het gaat niet meer om het eten / drinken alleen, maar vooral om de hele ambiance en inrichting van de horecagelegenheid. Voor mensen die gaan winkelen in het historisch deel van de stad is het belangrijk dat zij zich kunnen ontspannen en iets kunnen drinken en eten in een mooi en sfeervol gebied. Hierdoor wordt de kwaliteit van een verblijf in Vlaardingen verhoogd en kan de verblijfsduur verlengd worden. De Zeeman en Broterie Zus&Zo zijn leuke ambachtelijke horecazaken die al gevestigd zijn in de Hoogstraat.

De Westhavenplaats leent zich uitstekend voor exclusievere eetgelegenheden. De Westhavenplaats en de Blokmakersplaats bieden mogelijkheden tot uitbreiding van de terrassen, als deze straten autoluw of autovrij worden gemaakt. Er kunnen dan terrassen aan het water en eventueel horeca op het water gesitueerd worden die bijdragen aan een kwaliteitsimpuls voor het gebied. In vergelijking met de verdeling van de huishoudens in het verzorgingsgebied is er relatief weinig winkelvloeroppervlak beschikbaar voor kapitaalkrachtigere consumenten, terwijl uit onderzoek blijkt dat hier kansen liggen voor nieuw en bestaand aanbod.

Er is nog veel ruimte in de sector mode en luxe. Kleding-, schoenen- en tassenwinkels voor het hogere segment kunnen worden gevestigd in het eerste deel van de Hoogstraat (kernwinkelgebied). Voorbeelden van formules die zich richten op het hogere segment zijn: Turnover, Vanilia, Van Dalen, Lief, Espresso, Geddes & Gilmore, Schaap & Citroen, Setpoint en Benneton. Daarnaast kunnen ook bijzondere formules worden toegevoegd zoals Leonidas, Simon Levelt, een DE winkel/horeca, Bagels & Beans, Dille & Camille, Yves Rocher en Oil & Vinegar. De lifestyle-branche (ondernemingen gericht op leisure, ambachtelijke, creatieve, recreatieve en culturele activiteiten die een publieksgericht karakter kunnen hebben, unieke producten en / of diensten aanbieden en zich onderscheiden in een kwalitatieve uitstraling) leent zich in tegenstelling tot de grote ketens wel goed voor de kleine units in het historische deel. De combinatie van de historische panden en lifestyle-winkels dragen bij aan een positief straatbeeld en dito 'beleving'. De al gevestigde winkels, zoals de Wereldwinkel, Urban design, Roosmarijn Bloem&Kado, Museumwinkel, de Kinderkunstenaar en De Bij en De Boekwurmwinkel passen uitstekend in het beoogde concept voor dit deel van de Hoogstraat. Speciaalzaken, zoals galerieën, kunst (Vlaardingen kent 70 kunstenaars!), edelsmid en winkels in de lifestyle-branche kunnen hier gevestigd worden. Daarnaast kunnen er panden beschikbaar worden gesteld voor ambachtelijke wijn- of bierproeverijen en kookcursussen voor kleinere groepen om de straat ook 's avonds levendig te houden.

Het laatste deel van de Hoogstraat (Korte Hoogstraat tot aan de Sluis) moet beter worden aangesloten op het eerste deel. Dit kan door een versterking van de bewinkeling in het eerste deel van de Hoogstraat en het verder tot ontwikkeling brengen (horecaterrassen) van het gebied rond de Oude Haven. Het gebruik van mooie materialen in de openbare ruimte en een fietspad in dit deel van de Hoogstraat maken onderdeel uit van deze versterking. In dit deel van de Hoogstraat wordt de woon-werkfunctie meer teruggebracht.

Door deze veranderingen door te voeren kan de Hoogstraat weer aantrekkelijk worden voor Vlaardingen en omstreken. Ook mensen uit Rotterdam kunnen naar het historische Vlaardingen komen om te ontsnappen aan het 'gestresste' winkelen en op een andere manier winkelen en verblijven in het sfeervolle en verrassende gedeelte van Vlaardingen.

Sterke punten	Zwakke punten
<ul style="list-style-type: none"> • Historische ambiance • Voldoende parkeergelegenheid in de buurt • Mix van speciaalzaken • Weinig winkelketens • Aansluiting op Oude Haven • Beeldkwaliteitsplan (nog vast te stellen) • Funshoppen, o.a. door couleur locale: verrassend • Geen autoverkeer 	<ul style="list-style-type: none"> • Toenemende leegstand • Onduidelijke routing naar rest van de omgeving • Onduidelijke branchering en onvoldoende kwaliteit • Relatie tussen horeca en detailhandel • Geen trekkers • Historische panden worden afgewisseld met lelijke architectuur • Onduidelijke verkeerssituatie op de Hoogstraat • Te kleine panden voor een moderne bedrijfsvoering • Lokaal verzorgingsgebied • Onvoldoende participatie in winkeliersvereniging • Matig beheer en onderhoud

- *Beschrijving van aangeboden producten of diensten (functie en kenmerken)*

Om bovenstaande visie uit te voeren is een aantal producten en diensten ontwikkeld die de komende 4 jaar uitgerold worden.

1. Verwerving commercieel vastgoed (economische opgave)

Onder commercieel vastgoed wordt verstaan die panden waarvan het gebruik een commerciële functie voor marktpartijen heeft. Het aankopen van deze panden gebeurt beperkt. Uitgangspunt is dat er 5 panden kunnen worden aangeschaft over een periode van 4 jaar en dat er 4 panden worden verkocht. Hiermee is een totaalbudget gemoeid van € 1.500.000,-. Een verwerving vindt alleen plaats als er zicht is op een koper of exploitant, zodat dit geld binnen een periode van maximaal 2 jaar terugverdiend wordt. Een andere reden om tot aankoop over te gaan is een strategische aankoop (zie voor de criteria hoofdstuk 3).

2. Verwerving en beheer maatschappelijk vastgoed (cultuurhistorische opgave)

Voor de cultuurhistorische opgave geldt dat er bij een strategische aankoop maatschappelijke functies in het pand moeten kunnen worden ondergebracht. Onder maatschappelijk vastgoed wordt verstaan die gebouwen waarvan het gebruik past binnen een erkend maatschappelijk belang. Het accent ligt op diverse gebouwen voor sociale en culturele voorzieningen. Uitgangspunt is dat er de komende 4 jaar 4 panden worden verworven die als maatschappelijk vastgoed kunnen worden aangemerkt en die in beheer blijven van de Stichting. Hiermee is een bedrag gemoeid van € 1.200.000,-

3. Tijdelijke overname/bijdrage huurcontracten

Panden kunnen tijdelijk gehuurd worden of er kan een bijdrage in de huur worden geleverd. Uitgangspunt is dat alleen die exploitanten / ondernemers in aanmerking komen voor een huurcompensatie, van wie de activiteiten passen in de gewenste branchering. Het kan hierbij gaan om

nieuwe en bestaande ondernemers. Er moet een ondernemersplan (exploitatiebegroting en risicoanalyse) opgesteld worden dat door de Rabobank wordt beoordeeld. Binnen 2 jaar moet er een haalbare exploitatie zijn gerealiseerd. Hierin wordt gerekend met een marktconforme huurprijs die bepaald wordt door een onafhankelijke makelaar. De huurcompensatie is maximaal €10.000,- voor het eerste jaar en € 5.000,- voor het tweede jaar. De huurcompensatie wordt uitgekeerd op basis van 70% van de omzet gerelateerde huur gedurende deze periode.

4. *Stimuleringsmaatregel voor pand- en gevelrenovatie*

Een ander instrument voor de verbetering van de winkelstraten is een stimuleringsmaatregel voor de bestaande winkeliers / eigenaren voor hun winkelpanden. Het kader voor deze stimuleringsmaatregel is het beeldkwaliteitsplan. De maatregel gaat uit van cofinanciering in de verhouding 1:1. Voor elke euro die de Stichting besteedt, wordt 1 euro investering gevraagd aan de eigenaar / ondernemers. Er kan een aanvraag bij de Stichting worden ingediend voor een renovatie van minimaal € 2.000,- tot maximaal € 20.000,-.

5. *Stimuleringsmiddelen*

Het instrument stimuleringsmiddelen is in het leven geroepen relatief om 'klein geld' te gebruiken om marktpartijen te verleiden om te investeren. Hierbij valt te denken aan een bouwkundig onderzoekje, kleine bouwkundige ingrepen, schilderwerk, enz. Het betreft hier kleine activiteiten die niet door de bijdrage van de pand- en gevelrenovatie worden gedekt maar waarvan de Stichting meent dat voor de verbetering van het aanzicht van het cultuurhistorisch deel van de binnenstad toch een klein bedrag ter beschikking moet worden gesteld. Ook deze maatregel gaat uit van cofinanciering.

- *Omvang en structuur van de organisatie*

Uitgangspunt van de Stichting Stadsherstel is een kleine, flexibele organisatie met een daadkrachtig bestuur, een ontwikkelingsmanager en een netwerk van de Stichting die regelmatig kan worden ingeschakeld om een aantal adviserende en uitvoerende taken op te pakken (zie hoofdstuk 5). De bestuursleden hebben allen een relatie met Vlaardingen en komen uit de diverse disciplines die nodig zijn voor het bestuur van de Stichting. Uitgangspunt is dat het cultuurhistorische en het economische belang in gelijke mate behartigd worden. Ook deze functies zijn vertegenwoordigd in het informele netwerk van de Stichting met extra aandacht voor bouwtechnische expertise en mensen die in de horeca- en retail en kunst- en cultuurwereld hun sporen hebben verdiend. Daarnaast worden ook mensen gevraagd met een financiële expertise op het gebied van vastgoedontwikkeling en / exploitatie.

De marktsegmenten: detailhandel (food en non-food), horeca en cultuurhistorie

1a. Detailhandel food

De sector detailhandel food omvat algemene levensmiddelenbedrijven en versspecialisten.

De belangrijkste aanbieder is de supermarkt.

Trends

- Groeiende belangstelling voor gezondheid, duurzaamheid (productiewijze, dierenwelzijn) en milieu. De consument eist veilige gecertificeerde producten.
- Veranderend eet- en koopgedrag is het gevolg van demografische ontwikkelingen. Zo komen er meer ouderen, meer en kleinere huishoudens en groeit het aantal nieuwe Nederlanders. De veranderingen leiden tot een toenemende vraag naar luxe en gemakkelijk te bereiden producten.
- De afgelopen jaren is door schaalvergroting en sanering het aantal ondernemingen afgenomen.

Kansen en bedreigingen

- Voor kwalitatief hoogwaardige en luxe producten en diensten is de consument bereid te betalen. Wel moet de prijs acceptabel blijven in relatie tot de kwaliteit.
- Kansen liggen bij de combinatie van de gezondheids- en gemakstrend met assortiment.
- Samenwerking biedt kansen, zowel op het gebied van gezamenlijke inkoop en marktwerking, als met andere (lokale) versspecialisten.
- De foodconsumptie buitenshuis groeide jaarlijks behoorlijk. De concurrentie met de foodservice-markt (zoals horeca) nam de afgelopen jaren verder toe.

Perspectief

- Omzetgroei, maar geen volumegroei
- De foodsector is relatief ongevoelig voor de recessie, omdat mensen toch blijven eten. De omzet in deze sector is in 2009 met 0,8% gegroeid, maar de groei vindt zijn oorsprong wel in prijsstijgingen. Voor 2010 wordt een groei verwacht van bijna 1%, die geheel uit prijsverhogingen bestaat. Binnen de sector bestaan echter grote verschillen.
- Supermarkten zien hun omzet in 2009 meer dan gemiddeld toenemen (GfK 3,4%), terwijl speciaalzaken omzet inleveren en marktaandeel verliezen aan de supermarkt. Voor 2010 wordt een wat beperktere groei (ruim 1%) verwacht.
- De omzet van de foodspeciaalzaken stond behoorlijk onder druk in 2009. Het CBS registreerde een daling van 4,7%. De prijsstijgingen maskeren dan nog de volumedaling die veel groter is. Voor 2010 wordt een vergelijkbare ontwikkeling verwacht. Toch zijn er speciaalzaken die het wel goed doen, bijvoorbeeld door zich met hun formule op de bovenkant van de vraag te richten met een hoogwaardig assortiment en dienstverlening.

1b. Detailhandel non-food

De sector detailhandel non-food kent een grote diversiteit bedrijfsactiviteiten. De verschillende activiteiten zijn als volgt geclusterd: detailhandel in wonen, elektrotechnische detailhandel, doe-het-zelf-detailhandel, detailhandel in textiel, kleding en schoeisel, detailhandel overig non-food, detailhandel in personenauto's, auto-onderdelen en motorfietsen.

Trends

- Toenemende penetratie buitenlandse winkelbedrijven en toenemende branchevervaging.
- Hoge huur, bereikbaarheids- en / of bevoorradingsproblemen leiden tot een winkellocatie buiten de bestaande winkelcentra.
- Bestedingen aan duurzame goederen wedijveren met uitgaven in andere bestedingscategorieën, zoals vrije tijd en ontspanning.
- Multichannel wordt steeds belangrijker. De consument en detaillist zijn vertrouwd met internet en online winkelen. Het inzetten van de juiste kanalenmix verleidt consumenten sneller tot koop.
- Demografische verschuivingen, zoals toenemende vergrijzing en alleenstaanden
- Consumenten hechten waarde aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en 'groen'.
- Het consumentengedrag verandert steeds sneller; consumenten vragen om sfeer en beleving.

Kansen en bedreigingen

- De consument is mondiger en machtiger dan ooit, hij is nu co-creator.
- De ondernemer moet zich weten te onderscheiden, zoals een duidelijke doelgroepkeuze, uniek assortiment, gemak, service, beleving, kwaliteit of aan te sluiten bij een samenwerkingsverband.
- Kiezen eigen identiteit van brand store/formule/merk.

- De gevestigde detailhandel moet sterker inspelen op klantbehoeften, door advies en service.
- Branche- en sectorgrenzen vervagen. Ondernemers moeten inspelen op de lifestyle en identiteit van de gekozen doelgroep. De consument denkt niet (meer) in branches.
- De detailhandel moet verder kijken dan winkelconcepten en de juiste kanalenmix (internet, mobiele telefoon, interactieve TV etc.) kiezen. De consument gebruikt internet voor productinformatie, prijsvergelijking en het doen van aankopen.
- De ontwikkeling van werkloosheid, koopbereidheid, CAO-lonen, economische groei (salarissen, huizenprijzen, aandelenmarkten) en de inflatie beïnvloeden het consumentenvertrouwen in sterke mate en dus ook de groeimogelijkheden van de detailhandel.
- De toetredingsdrempel is laag en de concurrentie, ook door buitenlandse toetreders, leidt tot vergroting marktmacht en dominantie in de distributieketen.
- Hoge huur, bereikbaarheids- en/of bevoorradingsproblemen leiden tot een winkellocatie buiten de bestaande winkelcentra.
- Toenemende criminaliteit en agressie in winkels. Dit kan bedrijfsopvolging bemoeilijken maar ook leiden tot meer ziekte van personeel.

Perspectief

- De consument blijft voorzichtig met uitgeven. Na de forse krimp van 2009 wordt voor 2010 een omzetzakking in de detailhandel non-food verwacht van 0,5%. De sector is zeer heterogeen, waarbij aanzienlijke verschillen in conjunctuurgevoeligheid voorkomen. In 2009 daalden de omzetten in de detailhandel non-food sector met ruim 7% vergeleken met 2008. De sterkste omzetzakking boekten winkels in woninginrichtingsartikelen (-8,7%) en consumentenelektronica (-10,9%). Drogisterijen hebben het minst last van de conjuncturele ontwikkelingen.
- In 2010 blijft het consumentenvertrouwen laag. De koopkracht, en daarmee de consumptie, blijft onder druk staan. Zeker luxe en duurzame goederen, zoals auto's, elektronica, kleding en meubels hebben minder prioriteit. Dit resulteert in een krimp van het volume voor de gehele detailhandel non-food van -1%.

Economie en vastgoed

De detailhandel heeft te maken met een toenemend aantal vierkante meters aan winkelruimte. De groei van winkelruimte is veel groter dan de groei van de bevolking en de bestedingen. De uitbreiding van het aantal vierkante meters en de komst van nieuwe, vaak in de periferie van steden gelegen, winkelgebieden kan leiden tot extra (verdringings-)concurrentie. Het legt in tijden van stagnerende bestedingen een grote druk op de vloerproductiviteit. Afnemende vloerproductiviteit en de druk op marges kunnen het rendement van de detailhandel ondermijnen. Kostenbeheersing en schaalvoordelen die mede door samenwerking kunnen worden gerealiseerd, blijven belangrijke aandachtspunten. Met de komst van nieuwe winkelgebieden staat ook de kwaliteit van bestaande winkelgebieden onder druk. Bereikbaarheid, parkeren en de invulling van de nieuwe centra zijn voor de consument op deze locaties veelal aantrekkelijker.

De economische neergang heeft invloed op het marktevenwicht in het winkelvastgoed. De opname van nieuwe winkelmeters is gedaald, terwijl de beschikbaarheid juist is toegenomen. De markt kantelt langzaam maar zeker en dat heeft effect op de huurprijzen. De A-locaties, waar veel vraag is van (inter-)nationale retailers, blijven ondanks de economische krimp overeind. In andere gebieden neemt de leegstand toe en dalen de huurprijzen. Er ontstaat een scheidslijn tussen top- en overige locaties.

In krimpregio's dreigt overbewinkeling en zal via regionale samenwerking een betere afstemming van plannen moeten worden bereikt. Ook op perifere locaties dreigt leegstand als nieuwe plannen massaal aan de markt worden toegevoegd. Marktpartijen stellen plannen momenteel wel uit, maar nog steeds zijn er teveel winkelmeters die aan de voorraad kunnen worden toegevoegd.

2. Horeca

De sector horeca en recreatie heeft een belangrijke maatschappelijke functie. Door bij te dragen aan de kwaliteit van het leven in de vorm van ontspanning, heeft de sector een positief effect op het stedelijk voorzieningenniveau.

Trends

- Toename van buitenconsumptie.
- Aanbod van horeca, recreatie en retail groeit naar elkaar toe.
- Onderscheidende combinaties van vrijetijdsbestedingen worden belangrijker om klanten te trekken. Beleving en welbevinden spelen een steeds belangrijker rol.
- Het gebruik van internet neemt toe bij het zoeken en boeken van vrijetijdsactiviteiten zoals logies, en uitgaansgelegenheden. Dit maakt de markt transparanter en biedt de consument de gelegenheid om het 'vastleggen' uit te stellen. Ook is er meer transparantie door technieken als twitter en reviewsites.
- In een welvarende en vergrijzende samenleving is er veel aandacht voor gezondheid en vitaliteit. De vraag naar verantwoord bewegen, goede en gezonde voeding en ontspanning neemt toe.

Kansen en bedreigingen

- Recreatie en natuur zijn nauw verbonden met elkaar. Allianties met natuur, waarbij recreatie de natuur versterkt bieden oplossingen in kwetsbare gebieden
- Het totaalconcept van het vrijetijdsaanbod bepaalt in sterke mate het succes van de individuele onderneming. Een uniek aanbod met een goede profilering levert ondernemingen in de vrije tijdsindustrie extra bezoekers en omzet op.
- Samenwerken biedt meer rendement door schaalvoordelen en verbetering van inzichten.
- Bij de groeiende groep welvarende ouderen heeft gezond zijn en blijven een grote invloed op hun vrijetijdsbesteding. De groep heeft veel vrije tijd en wil daarvan in steeds grotere mate genieten.
- Van de vaak jonge werknemers in de horeca (45% is jonger dan 23 jaar) blijven er weinig hangen.
- Opkomst van 'horeca'-aanbieders zoals warenhuizen, supermarkten en sportaccommodaties.
- De conjunctuurgevoelige horeca ondervindt de gevolgen van de economische crisis.

Perspectief

- De sector merkt nog duidelijk dat consumenten en bedrijven voorzichtig zijn met hun bestedingen. Toch lijkt het ergste achter de rug: waar de omzet het afgelopen jaar met 5% daalde, wordt er in 2010 een licht omzetgroei verwacht van 1,25%. Vooral hotels en restaurants gericht op de zakelijke markt zullen een licht herstel laten zien.
- Voor verblijfsrecreatie wordt geen stijging verwacht. De omzetontwikkeling blijft moeilijk te voorspellen vanwege de afhankelijkheid van het weer en het totale evenementenaanbod.

3. Cultuurhistorie: ontwikkelingen en kansen voor de binnenstad

Algemeen

Cultuurhistorie is een breed begrip. Het wordt als term gebruikt voor de combinatie van een aantal ruimtelijke wetenschappen, zoals archeologie, historische geografie, historische bouwkunde en historische ecologie. In dit bedrijfsplan wordt onder cultuurhistorie de historische bouwkunde bedoeld. Raakvlakken met de andere disciplines zijn er uiteraard wel.

De ruimtelijke karakteristiek van de binnenstad van Vlaardingen is in de Middeleeuwen ontstaan. Van groot belang is hierbij de structuur van de Markt, de Westhavenkade en van de Hoogstraat. Mede door de gaafheid van deze structuren heeft het Rijk een Beschermd Stadsgezicht aangewezen. De binnenstad vertelt een belangrijk deel van het verhaal van de stad die zich als ontwikkelde van vissersnederzetting tot belangrijke industriestad aan de Maas. Na de grote stadsbrand van 1574 zijn de panden van steen opgetrokken. In de binnenstad is hiervan nog veel terug te vinden. Achter vele modernere gevels schuilt een 16^e of 17^e eeuwse gevel of casco.

Het cultureel erfgoed, de representant van de cultuurhistorie, heeft een belangrijke maatschappelijke functie. Het is bepalend voor de kwaliteit en de belevingswaarde van de binnenstad. Verder speelt het in op de belangstelling die er is voor het verleden. Het draagt bovendien bij aan de binding van de inwoners met hun stad. De cultuurhistorie in Vlaardingen is breed vertegenwoordigd, denk bijvoorbeeld aan het archeologisch areaal, maar ook aan de wederopbouw en het industrieel erfgoed. Vlaardingen heeft potentie die zich ten faveure van de economie van de binnenstad kan uitbetalen. Economie en cultuurhistorie gaan hand in hand en versterken elkaar. Een historische gevelreeks is de etalage van iedere binnenstad. Op pandniveau geldt dat net zo goed.

Een historisch pand is door ondernemers vaak erg geliefd, omdat dat gezien wordt als een eyecatcher en visitekaartje.

Een historisch pand is er aan de andere kant bij gebaat dat het wordt gebruikt, want leegstand is funest voor het onderhoud. Voor ondernemers is het verder belangrijk dat ook de omgeving van het bedrijfspand aantrekkelijk is en wordt gehouden. Het Beschermd Stadsgezicht speelt hierbij, naast de Stichting Stadsherstel, een belangrijke rol.

Trends

- Landelijk, regionaal en gemeentelijk staat de cultuurhistorie volop in de belangstelling. Het landelijke credo is 'Mooi Nederland', wat op diverse terreinen tot uitdrukking komt.
- Identiteit en imago van de stad is belangrijk voor de herkenbaarheid en binding met de stad.
- Het ledental (circa 1500) van de Historische Vereniging Vlaardingen blijft groeien.
- De belangstelling voor evenementen in Vlaardingen als Open Monumentendag neemt toe.
- Het Rijk wijzigt de Monumentenwet, waarbij het accent meer komt te liggen op 'het positieve'. Verantwoordelijkheden worden hierbij voor een deel overgedragen aan gemeenten.
- Burgers en ondernemers zijn zich bewust van de meerwaarde van cultuurhistorie voor de stad.

Kansen en bedreigingen

- De consument is mondiger en machtiger dan ooit, hij is nu co-creator.
- Met begeleiding en subsidie is sturing mogelijk op de kwaliteit van de uitvoering en de aansluiting op het historische karakter van de bestaande panden.
- Daar waar er ontwikkelingen zijn, ontstaan kansen voor stadsreparatie en versterking van het historisch aanzien van de stad.
- De ondernemer moet zich weten te onderscheiden, hierdoor is hij geneigd zijn gevel en pand te voorzien van elementen en kleuren die in het oog springen.
- Ondernemers willen graag laten zien wat ze in huis hebben, wat tot gevolg heeft, dat in de plint rigoureuze maatregelen zijn genomen. Door gebruik te maken van historisch beeldmateriaal (wat in ruime mate beschikbaar is) kan een pui weer naar een begrijpelijker situatie worden teruggebracht.
- Door de economische crisis ontstaat een situatie waardoor ondernemers minder snel geneigd zijn te investeren. Als het dan toch gebeurt, is het de vraag of niet te veel wordt bespaard op de details die juist dat extra geven aan het karakter van het pand.
- Uit ervaring blijkt er een positieve belangstelling voor vastgoed door initiatieven als beoogd met de stichting.

Perspectief

- Er vinden nog voortdurend bouwkundige ingrepen plaats in de binnenstad. Deze zullen door het van kracht worden van het beleid als gevolg van het Beschermd Stadsgezicht steeds meer beoordeeld worden op passendheid bij het historische karakter van de stad.
- De omgevingsvergunning zorgt voor een stroomlijning van nagenoeg alle vergunningen, zodat er meer draagvlak voor dit sturingsmechanisme zal komen.
- Naast de oprichting van de Stichting is het is van groot belang alle mogelijke instrumenten die er zijn te mobiliseren om de broodnodige impuls aan de binnenstad te kunnen geven. Een voorbeeld hiervan zijn de financiële mogelijkheden die ontstaan door het Beschermd Stadsgezicht voor beeldbepalende panden. Verder zou verruiming van de gemeentelijke monumentenlijst een rol kunnen gaan spelen.

Hoofdstuk 3 Strategie

1. Missie

Vlaardingen wil haar burgers en bezoekers in een aantrekkelijke en verrassende binnenstad laten verblijven door een gevarieerd winkelaanbod te bieden en goed onderhouden cultuurhistorische panden te presenteren.

2. Doelstelling

Het in stand het in stand houden van beeldbepalende panden en het aanpakken van verwaarloosde panden door verwerving, renovatie, (tijdelijk) beheer en exploitatie waarmee het historisch aanzien van de binnenstad wordt verbeterd, de leegstand in de binnenstad wordt aangepakt en een gewenste, gevarieerde branchering bereikt wordt.

De Stichting heeft een brede doelstelling die de instandhouding beoogt van beeldbepalende en cultuurhistorische waardevolle panden. Dit kan op 2 manieren plaats vinden:

- Economisch: nieuwe functies en exploitatiemogelijkheden voor de historische panden ontwikkelen, op het gebied van wonen en werken, die de panden weer levensvatbaar maken. Door op deze manier economische (functies) en ruimtelijke (vastgoed) mogelijkheden te combineren, wordt de leegstand bestreden en een bredere branchering ontwikkeld. Nieuwe winkeliers, nieuwe winkelconcepten, maar ook het verplaatsen van functies horen bij deze opgave. Instrumenten zijn: aankoop van panden, het renoveren van panden, goede ondernemers aantrekken en vervolgens weer terug zetten in de markt.

De manier om de kwaliteit van vastgoed en branchering te bewaken, nadat het pand is verkocht gebeurt via de Welstandsnota waarin de uitgangspunten van het beeldkwaliteitsplan zijn opgenomen. Handhaving is hierbij de sleutel voor een duurzame ontwikkeling van de binnenstad.

- Cultuurhistorisch: opknappen van panden op basis van cultuurhistorische uitgangspunten en beeldkwaliteitsplan. Het beschermd stadsgezicht is van betekenis vanwege de ruimtelijke-historische structuur en de nog aanwezige karakteristieke bebouwing in de binnenstad. Het in stand houden van deze panden gebeurt door het opknappen van panden, waarbij eigenaren gebruik maken van een bijdrage van de Stichting aan de hand van door de Stichting geformuleerde randvoorwaarden. Of waarbij de Stichting panden verwerft en deze blijft beheren. Dit laatste is vooral het geval bij maatschappelijk vastgoed.

De doelstelling van de Stichting kan pas dan slagen, als er sprake is van een goede borging van de kwaliteit van het vastgoed en de functies in het historische deel van de binnenstad. De Stichting heeft hierbij een belangrijke aanjaag- en voorbeeldrol naar marktpartijen en vastgoedeigenaren. Hierdoor wordt de continuïteit van de kwaliteit, naast instrumenten zoals handhaving, voor langere periode gegarandeerd.

Het plangebied waarbinnen de Stichting opereert is gelijk aan het plangebied Vitalisering Binnenstad zoals dat in 2009 door het College is vastgesteld. Prioriteit ligt wel bij de Hoogstraat (van Markt tot Sluis).

3. Strategie

De strategie van de Stichting is om met een kleine organisatie en een groot netwerk de beschikbare middelen zodanig in te zetten dat de kwaliteit van het vastgoed en de functies in de binnenstad toeneemt. De combinatie van vastgoed en economische functies is sterk met elkaar verbonden. Door deze met elkaar te verbinden ontstaat er een natuurlijke relatie, waarbij functies en vastgoed optimaal worden benut in het plangebied.

a. Strategisch aankopen (commercieel vastgoed)

De aankoop van panden is in deze tijd risicovol. Waar enige tijd geleden de aankoop van een pand bijna vanzelfsprekend leidde tot een positieve waardeontwikkeling is dat in het huidige tijdsgewricht drastisch veranderd. Panden blijven op hun best hun waarde behouden afhankelijk van locatie, bijzondere kenmerken, staat van onderhoud en exploitatiemogelijkheden. Om die reden zal de Stichting terughoudend omgaan met het verwerven van panden.

Uiteraard zijn er gevallen denkbaar wanneer wel tot aanschaf van een pand kan worden overgegaan (strategische aankoop):

- Het pand is beeldbepalend, maar zonder ingrijpen zal de verkrotting toe slaan. De eigenaar ziet geen mogelijkheden om tot een ingreep over te gaan.
- Het pand ligt op een bijzondere plek in de binnenstad.
- Er dient zich een ondernemer aan die graag in dit pand aan de slag wil, maar deze kan niet met de eigenaar tot een zakelijke overeenkomst komen.
- Het pand herbergt een functie die niet past in de beeldkwaliteit en/of branchering die nodig is voor het gewenste kwaliteitsniveau.

Indien aan deze voorwaarden wordt voldaan kan overgegaan worden tot aankoop van een pand. Na renovatie wordt dit pand weer commercieel in de markt gezet.

b. Overname van / bijdrage in huurcontracten

De Stichting kan huurcontracten tijdelijk overnemen van exploitanten of winkeliers van wie de activiteiten passen in de gewenste branchering. In overleg met de verhuurder worden bindende afspraken gemaakt voor een periode van maximaal 2 jaar. Ook geldt dat er een ondernemersplan (inclusief exploitatiebegroting en risicoanalyse) ten grondslag moet liggen aan de beslissing om tot tijdelijke huursuppletie over te gaan. Zowel bestaande als nieuwe ondernemers komen in aanmerking.

c. Pand- en gevelrenovatie op basis van cofinanciering

Uitgangspunt is dat de bijdrage van de Stichting maximaal 50% bedraagt van de totale investering. Ook hiervoor geldt dat er een bouwhistorisch onderzoek moet plaatsvinden.

De volgende activiteiten komen in aanmerking voor deze bijdrage:

- Casco- en gevelrenovatie
- Authentieke ornamenten aan de gevel terugplaatsen
- Woningen boven of in de winkel creëren
- Bij aanpak van de gevel kwaliteitsplan door een architect laten maken
- Uitvoeren bouwhistorisch onderzoek
- Houtwerk schilderen
- Reclame en verlichting vervangen
- Oude luifels en dichte rolluiken weghalen of vervangen
- Bij gewenste branches (lifestyle, cultuur): aanpassingen in of aan de winkelruimte

d. Strategisch aankopen en beheer van eigen panden (maatschappelijk vastgoed)

De Stichting kan panden aankopen en blijvend beheren, indien er sprake is van:

- een pand met buitengewone cultuurhistorische waarde (rijks- of gemeentemonument of beeldbepalend pand). Hierbij wordt ook de binnenkant van het pand in de kwaliteitsbeoordeling meegenomen (de integraliteit van het gebouw)
- uitvoeren bouwhistorisch onderzoek
- een pand waarin bij voorkeur een publieks- en / of cultuurfunctie wordt ondergebracht
- een exploitatiebegroting en een risicoanalyse die is opgesteld en beoordeeld door de Rabobank.

Vervolgens beslist de Stichting of tot aankoop en beheer van het pand kan worden overgegaan.

4. Kredietverstrekking Fond Schiedam Vlaardingen

Het FSV bepaalt op welke wijze de gelden beschikbaar worden gesteld. Dit gebeurt op twee niveaus:

- a. De middelen van het Fonds ten behoeve van de Vlaardingse gemeenschap worden op basis van het bestedingsvoorstel rechtstreeks aan de projecten geschonken conform de randvoorwaarden van het FSV.
- b. De Stichting Stadsherstel moet voor haar activiteiten de middelen aanvragen voor de uitvoering. Voor verwerving worden voorbereidings- of aanbestedingskredieten aangevraagd bij het Fonds. Deze aanvragen moeten voorzien zijn van een inhoudelijke onderbouwing en een financiële toelichting. Voor pandrenovatie, huursuppletie, stimulering en tijdelijk beheer worden de gelden op jaarbasis aangevraagd. Dit bedrijfsplan geldt als context waarbinnen deze kredieten worden aangevraagd.

Hoofdstuk 4 Externe analyse

Product / markt (marktsegmenten-afnemers)

- Verwerving – vastgoedeigenaren - ontwikkelaars
 - Huursuppletie – vastgoedeigenaren/ondernemers
 - Pandrenovatie – vastgoedeigenaren/ondernemers
 - Beheer – vastgoedeigenaren / Stichting Stadsherstel
- Afnemers (wie zijn dat en hoe zijn ze te typeren?)
 - Vastgoedeigenaren: in de binnenstad is sprake van versnipperd eigendom, van vastgoedbeleggers tot en met eigenaren die het pand zelf bewonen of er een winkel exploiteren.
 - Ondernemers / winkeliers: deze doelgroep is belangrijk voor de binnenstad. Zij zorgen ervoor dat de economische opgave wordt ingevuld. Voor de Stichting is het belangrijk om deze ondernemers binnen te halen, te beoordelen en te ondersteunen met hun startfase ook als het gaat om de kwaliteit van het vastgoed. Daarnaast kan de Stichting ook andere financieringsmogelijkheden (bijvoorbeeld microkrediet) voor de ondernemer ontsluiten.
 - Ontwikkelaars: deze doelgroep kan een grote rol spelen in het ontwikkelen en weer in de markt zetten van de panden en exploitant. Zij worden door de Stichting niet beschouwd als concurrent, maar als een marktpartij die panden weer tot leven kan brengen op basis van de randvoorwaarden van de Stichting en de gemeente (resp. cofinanciering, bestemmingsplan en beeldkwaliteitsplan)
 - Indirecte en directe concurrentie
De Stichting kent geen directe concurrenten. Het plangebied van de Stichting is de binnenstad. Hierin opereert de Stichting in samenwerking met corporaties, vastgoedeigenaren, de gemeente en diverse marktpartijen.
 - Kansen en bedreigingen

Kansen	Bedreigingen
Samenwerking met intern en externe netwerk en mobiliseren instrumenten en kennis, onafhankelijke rol Stichting	Minder consumptieve bestedingen door economische crisis
Veeleisende consument: brede branchering en relatie met andere stedelijke functies	Hoge huurprijzen in de binnenstad
Minder m2 en meer kwaliteit door financiële impulsen	Belangen van diverse partijen
Zwaan-kleef-aan effect door kwaliteitsverbetering	Onvoldoende afnemers, exploitanten
Aantrekkelijkheid van historische stad	Onvoldoende investeringsbereidheid vastgoedeigenaren
Bereikbaarheid en parkeervoorzieningen	Gebrekkige handhaving
Beeldkwaliteitsplan als kader voor kwaliteitsbewaking - handhaving	Verkoop van panden stagneert
Combinatie van stedelijke functies leidt tot een langer verblijf in de stad	Overbewinkeling
Financiële arrangementen met behulp van marktpartijen en overige subsidies	

Hoofdstuk 5 Interne analyse

- Bestuur en management

Bestuursleden:

- Eindverantwoordelijk voor de uitvoering van het bedrijfsplan;
- Controlerende en toetsende rol, zowel inhoudelijk als financieel op basis van de doelen van de Stichting en de wijze van uitvoeren zoals beschreven in het bedrijfsplan;
- Het bestuur creëert randvoorwaarden voor het functioneren van de ontwikkelingsmanager en bewaakt de continuïteit van de Stichting;
- Het bestuur legt verantwoording af aan het Fonds Schiedam Vlaardingen en de initiatiefnemers van de Stichting, zoals beschreven in de Stichtingsstatuten;
- Het bestuur accordeert unaniem de voorgestelde aankopen onroerend goed van de ontwikkelingsmanager;
- Het bestuur vraagt voorbereidings- of aanbestedingskredieten aan bij het Fonds op basis van concrete voorstellen voor de uitvoering van de genoemde instrumenten;
- Het bestuur heeft een of twee leden die vertrouwd zijn met of kennis hebben van de cultuurhistorische en architectonische kwaliteiten van Vlaardingen en meerdere leden op het gebied van centrumfuncties, vastgoed en (fiscaal-) juridische expertise;
- Stimuleren van externe financieringsbronnen;
- De bestuursleden hebben een belangrijk functioneel netwerk in Vlaardingen.

Ontwikkelingsmanager:

- Is gevolmachtigd van het bestuur en handelt binnen de grenzen van zijn volmacht;
- Is gevolmachtigd om het bedrijfsplan uit te voeren en het bestuur besluiten te laten nemen op basis van door hem aangereikte informatie over verwerving, huursuppletie, pandrenovatie en beheer;
- Stelt voorbereidings- en aanbestedingskredieten op voor het bestuur aangevuld met de benodigde externe expertise;
- Heeft kennis van de Vlaardingse omgeving, heeft kennis van stedelijke functies zoals horeca, detailhandel en cultuur en van cultuurhistorie en vastgoedontwikkeling;
- Is in staat financiële verkenningen op te zetten voor verwerving en beheer van panden;
- Heeft een aanjaagfunctie voor het in gang houden van ontwikkeling van panden; het coördineren van samenwerking met betrokken partijen maakt hiervan onderdeel uit;
- Is op de hoogte van ontwikkelingen in het historische kernwinkelgebied van de stad en is intermediair tussen vastgoedeigenaren en (nieuwe) ondernemers;
- Vervult een coachende rol voor startende ondernemers en weet hiervoor subsidiekanalen aan te boren;
- Laat jaarlijks een accountantsrapport opmaken;
- Kan goed onderhandelen en is tevens een netwerker zowel binnen als buiten Vlaardingen;
- Beschikt over goede schriftelijke en communicatieve vaardigheden;
- Activeert externe subsidiemogelijkheden;
- Stelt jaarlijks een werkplan op en rapporteert halfjaarlijks aan het Stichtingsbestuur;
- Is gemiddeld 2 dagen per week beschikbaar, bij voorkeur verspreid over de week.

De Stichting kent verder geen structurele personele inzet. Wel is het nodig om voldoende capaciteit en expertise te mobiliseren en te binden aan de Stichting.

Hiervoor zijn de volgende partijen van belang:

- Gemeente Vlaardingen

De relatie tussen Stichting en gemeente wordt ingevuld door verantwoording van de door de gemeente beschikbaar gestelde gelden voor de organisatie van de Stichting. Hiermee zijn ook de voor de Stichting belangrijke contactpersonen binnen de gemeente Vlaardingen in het netwerk opgenomen. Dit is van belang, omdat de Stichting hierdoor een beroep kan doen op de expertise en bevoegdheden van de gemeente. Hierbij is vooral het handhaven van het beeldkwaliteitsplan een belangrijk instrument. Hiernaast is ook de afdeling Vastgoed een belangrijke partner voor de Stichting. De afdeling kan ondersteuning verlenen door informatie te geven over de plannen van gemeentelijke panden of panden die door de Stichting verworven kunnen worden. Meedenken met de Stichting over verwerving en renovatie van panden past ook bij deze rol.

- Marktpartijen

Er kunnen op enig moment bij de Stichting (i.c. de ontwikkelingsmanager) vraagstukken aan de orde zijn die uitbesteed moeten worden. De Rabobank kan hierin een rol spelen. De bank heeft aangegeven om als bijdrage diensten aan te bieden die belangrijk zijn voor de Stichting. Hierbij kan gedacht worden aan beoordelen van ondernemersplannen en de ondernemer, bijdrage leveren aan de ontwikkelingsrichting van de Stichting door expertise in te brengen op het gebied van detailhandel, horeca en andere stedelijke functies, vastgoedexpertise via Rabo Vastgoed (opstellen vastgoed-exploitaties, risicoanalyses, second opinions) en het ter beschikking stellen van kantoorfaciliteiten. Ook de corporaties zijn betrokken bij de ontwikkelingsmogelijkheden van het historisch deel van de binnenstad. Vooral op het gebied van functieverandering (van detailhandel naar woningbouw) kunnen corporaties hun natuurlijke rol en expertise leveren aan de Stichting.

Daarnaast zijn er nog diverse andere partijen op het gebied van cultuurhistorische, economische en vastgoed functies waarmee de Stichting kan samenwerken. Als ook semi-marktpartijen, zoals het Nationaal Restauratiefonds, waarmee de Stichting de samenwerking zal opzoeken.

- Vastgoedeigenaren en ondernemers

De Stichting heeft als taak om de kwaliteit van het vastgoed duurzaam te verbeteren. Het stimuleren van vastgoedeigenaren en ondernemers om deze kernactiviteit op te pakken, is hierbij een belangrijke taak. De Stichting zal daar waar nodig zelf panden verwerven, maar de meeste panden die in aanmerking komen blijven (voorlopig) in handen van de eigenaren. Zij moeten worden verleid om te investeren in hun eigen pand. Via de producten van de Stichting worden de vastgoedeigenaren gestimuleerd om zelf ook te investeren. Dit geldt ook voor de ondernemers die in de panden actief zijn. Zij worden ook gehouden aan het beeldkwaliteitsplan en dragen zo de gewenste kwaliteit uit. Er wordt voorgesteld om regelmatig (2 of 3 keer per jaar) een bijeenkomst te organiseren met de vastgoedeigenaren en ondernemers. Deze netwerkbijeenkomsten hebben een informeel karakter, waarbij wel kort wordt stil gestaan bij de stand van zaken van de activiteiten van de Stichting.

- Productie (beschrijving waarde toevoegende activiteit)

Zoals aangegeven in hoofdstuk 2 worden er diverse instrumenten ingezet om de productie van Stichting Stadsherstel uit te voeren: verwerving panden, huursuppletie, pandrenovatie en (tijdelijke) exploitatie en beheer. Om goed te kunnen beoordelen of tot verwerving kan worden overgegaan moet er een inventarisatie komen van bouwhistorische waarden van de binnenstad. Hiermee kan de Stichting beoordelen of een pand uit cultuurhistorisch oogpunt de moeite van de aankoop waard is. Daarnaast is een bouwtechnisch onderzoek in veel gevallen noodzakelijk om te kunnen beoordelen of een investering ook rendeert. Beide elementen worden in de werkprocessen van Stichting en ontwikkelingsmanager verankerd. De wijze waarop vervolgens keuzes worden gemaakt binnen de economische en cultuurhistorische opgave worden vastgelegd. Hiermee kan achteraf verantwoording en evaluatie plaats vinden over de wijze waarop de Stichting te werk is gegaan.

- Marketing en communicatie

De marketing van de Stichting loopt via de cultuurhistorische en de economische opgave. Centraal thema is kwaliteitsversterking van de monumentale panden en branchering in het kernwinkelgebied. Via het bestuur en informele netwerken, maar ook via diverse communicatiekanalen worden de doelstellingen en activiteiten van de Stichting uitgezet. Een eigen website maar ook links met diverse websites van organisaties uit het netwerk zijn belangrijke instrumenten. Daarnaast is een brochure over de diverse instrumenten en de randvoorwaarden waar een aanvraag aan moet voldoen belangrijk. In het najaar van 2010 moeten deze producten geleverd worden, zodat naar de vastgoedeigenaren en ondernemers duidelijk wordt gemaakt dat de Stichting actief is en onder welke condities gebruik gemaakt kan worden van de instrumenten van de Stichting.

Hoofdstuk 6 Financiën

Inkomsten en uitgaven Stichting Stadsherstel Vlaardingen voor de komende 4 jaar

	<i>Uitgaven</i>	<i>Inkomsten</i>
Schenking FSV		3.100.000
Bijdrage derden		90.000
Verwerving + renovatie:		
- commercieel (5)	1.500.000	1.280.000 (4 panden)
- maatschappelijk (4)	1.200.000	
Beheer:		
- commercieel	59.000	-
- maatschappelijk	70.000	100.000
Huursuppletie	300.000	
Renovatie	675.000	
Project- en bouwmanagement	475.000	
Stimuleringsmiddelen	125.000	
Overig/PM	107.000	
Subtotaal	4.511.000	4.570.000
1 pand nog in bezit		320.000
Totaal	4.511.000	4.890.000

Risicobeperkende maatregelen

1. In een worse-case scenario slaagt de Stichting er niet in om de verworven panden na renovatie te verkopen. In plaats van de geprognosticeerde verkoop van 4 panden worden er bijvoorbeeld maar 2 verkocht. Het vermogen zit dan in de panden (2 x € 320.000,-) en de cash-flow kan daardoor onder druk komen te staan, waardoor een nieuwe aankoop als te risicovol wordt beoordeeld.

De volgende maatregelen kunnen dan genomen worden:

- Het maximale budget op het aanwezige commerciële vastgoed wordt gelimiteerd. Te denken valt aan bijvoorbeeld een bedrag van maximaal € 600.000,-. Dit is voldoende omdat alle begrote uitgaven nog niet per direct cash-outs zijn en er na 4 jaar een positief resultaat valt te boeken.
- Mocht het in voorkomende gevallen toch gewenst zijn om commercieel vastgoed te verwerven boven de genoemde limiet, dan kan worden geopteerd voor een bancaire overbruggingslening tot moment van verkoop. De bancaire normen zijn hierbij indicatief: een overbruggingsperiode van 24 maanden (of zoveel eerder als ondergezet vastgoed wordt verkocht;) hypotheekvestiging op vastgoed; verstrekingsnorm is ca. 60% van getaxeerde executiewaarde (in de praktijk ca. 50% van de aankoopssom). Als alternatief kan een gemeentelijke garantie worden aangevraagd waardoor de verstrekingsnorm verhoogd kan worden.

Mocht deze maatregelen, om moverende redenen, niet ingezet worden dan kan bij onvoldoende verkoop van panden in het commercieel vastgoed (meer dan 2 panden in bezit) niet tot aankoop van een nieuw pand worden overgegaan.

2. De kwantiteit en kwaliteit van instroom nieuwe ondernemers is te gering

Dit betekent dat er door de ontwikkelingsmanager met zijn beschikbare netwerk, inclusief de Raad van Advies, extra energie gestoken moet worden in het aantrekken van nieuwe ondernemers. Bij de afweging om panden aan te schaffen geldt voor het maatschappelijk en commercieel vastgoed dat er exploitatiemogelijkheden moeten zijn. Het risico moet vooral gelegd worden daar waar het hoort: bij de ondernemer. Aanvullende ondersteuning van bijvoorbeeld enkele gemeentelijke instrumenten, zoals microkrediet of startersondersteuning (coaching ondernemers) kunnen aangewend worden om de kwaliteit van het ondernemerschap te versterken.

3. Panden omzetten van winkels naar wonen

Momenteel wordt er in het kader van het uitvoeringsprogramma Vitalisering Binnenstad een overzicht gemaakt van de mogelijkheden om winkelpanden om te zetten naar woon-werk panden en wonen boven winkels te stimuleren. De kosten hiervan worden in beeld gebracht evenals de exploitatiemogelijkheden. Met behulp van de instrumenten van de Stichting kunnen eigenaren verleid worden om de nieuwe invulling van hun pand ook financieel aan te kunnen.

4. Oplopende renovatiekosten

Er kunnen onvoorziene omstandigheden zijn waardoor renovatiekosten niet accuraat kunnen worden begroot. Vanuit de wens om waardevolle onderdelen van het pand te behouden of vanwege bouwtechnische zaken die pas later aan het licht zijn gekomen. Het gebruik maken van gerenommeerde aannemers is noodzakelijk. In geval van twijfel kan een second opinion worden uitgevoerd. Uitgangspunt zijn de begrote budgetten voor renovatie.

5. De proceduretijd voor een bouwvergunning kan sterk vertragen.

Door vertraging kunnen begrote inkomsten pas verder in de tijd worden verwacht. Het samenspel met de diverse afdelingen van de gemeente is noodzakelijk om de proceduretijd goed in te schatten en een gedegen planning te maken in overleg met de betrokken medewerkers van de gemeente.

De beoogde resultaten na 4 jaar zijn:

- de Stichting heeft in totaal 9 panden verworven en 4 panden verkocht;
- er zijn ca. 45 eigenaren / ondernemers ondersteund met pandrenovatie;
- er zijn ca. 30 ondernemers ondersteund met huursuppletie.

Lijst geïnterviewden

1. de heer B. Spuybroek, beheerorganisatie
2. de heer G. Vermeer, architect
3. de heer W. den Breems, Historische Vereniging
4. de heer B. van Bommel, Rijksgebouwendienst
5. de heer A. Dijkshoorn, makelaar
6. de heer J. ter Brugge, Maritiem Museum Rotterdam
7. de heren A. Mol, vastgoedeigenaren
8. Mevr. I. Roeterdink, Nationaal Restauratiefonds
9. de heer P. Smits, Hoofdbedrijfschap Detailhandel
10. de heer F. de Backer, Stichting Stadsherstel Midden-Nederland
11. meerdere vastgoedeigenaren/ondernemers

Initiatiefnemers oprichting Stichting Stadsherstel:

1. de heren R. Eman en E. Jagers, Rabobank Schiedam-Vlaardingen
2. de heren L. de Jong en R. van der Heijden, Waterweg Wonen
3. de heren T. van der Steen en J. Bergenhenegouwen, Woningstichting Samenwerking
4. de heren G. Hoogerwaard, P.IJ. Eikelenboom en R. Esmeijer, gemeente Vlaardingen