



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## **Van leegstand naar levendigheid: Hoe Schiedam winkelleegstand succesvol aanpakt met stakeholdermanagement**

Teijlingen, Romano van

### **Citation**

Teijlingen, R. van. (2025). *Van leegstand naar levendigheid: Hoe Schiedam winkelleegstand succesvol aanpakt met stakeholdermanagement*.

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master Thesis, 2023](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/4248719>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).



Universiteit  
Leiden

Van leegstand naar levendigheid:  
hoe Schiedam winkelleegstand  
succesvol aanpakt met  
stakeholdermanagement

# CASE STUDY

2025

Masterscriptie: Management  
Publieke Sector: Bestuur en  
Advisering

Student:  
Romano van Teijlingen

Supervisor:  
Prof. Dr. A. Timmermans

Bron: Gemeentearchief

Fotograaf: Jan van der Ploeg

# Abstract

De leegstand van winkelpanden vormt een groeiend probleem in stedelijke gebieden, met verstrekkende gevolgen voor de economische en sociale vitaliteit van steden. Deze studie onderzoekt de rol van samenwerking tussen lokale overheden en relevante stakeholders bij het aanpakken van winkelleegstand. Deze casestudy die zich richt op Schiedam tracht in kaart te brengen hoe goed stakeholdermanagement en het bouwen aan effectieve en toekomstbestendige samenwerkingen een deeloplossing kan vormen voor de leegstandsproblematiek van stadscentra.

# Inhoudsopgave

Abstract.....	1
1. Inleiding .....	5
1.1 Aanleiding .....	5
1.2 Probleemstelling .....	6
1.3 Onderzoeksvraag .....	6
1.4 Doelstelling en opzet van het onderzoek .....	6
2. Theoretisch kader.....	9
2.1 Wat is stakeholdermanagement? .....	9
2.2 Stakeholders en belangen .....	9
2.3 Stakeholders en coalitievorming.....	9
2.4 Beleid en interventies .....	10
2.5 Indicatoren voor een succesvolle samenwerking .....	11
2.6 Vooruitblik: Van theorie naar de onderzoeksfase .....	12
3. Methodologie .....	15
3.1 Onderzoeksontwerp .....	15
3.2 Case study onderzoek .....	15
3.3 Kwalitatieve data-analyse.....	15
3.4 Operationalisering .....	16
3.5 Betrouwbaarheid.....	17
3.6 Validiteit .....	17
4. Analyse: Casus studie gemeente Schiedam .....	20
4.1 Inleiding.....	20
4.2 Stakeholdermanagement en het vormen van samenwerkingen .....	20
4.2.1 Stakeholder definities en belangen.....	21
4.2.2 Macht, legitimiteit en urgentie .....	21
4.2.3 Coalitievorming en samenwerking.....	21
4.2.4 Publiek-Private partnerschappen.....	21
4.2.5 Marketingcampagne voor de binnenstad.....	21
4.3 Een deep-dive in de samenwerkingen .....	22
4.3.1 Inleiding .....	22
4.3.2 De Winkelmeiden: breekijzer in de vastgoedmarkt .....	23
4.3.3 Werk aan de Winkel: stimuleringsregeling voor winkel-woonpanden .....	24
4.3.4 Ondernemersplatform SHOP: laagdrempelig aanspreekpunt voor detailhandel.....	26
4.3.5 Korte reflectie en koppeling aan de theorie.....	28
4.4 Resultaten, doelstellingen en weerstand .....	29

4.4.1	Bereikte resultaten in cijfers.....	29
4.4.2	Doelstellingen en realisatie .....	29
4.4.3	Weerstand en uitdagingen .....	30
4.4.4	De praktijk en de theorie .....	31
5.	Discussie .....	34
5.1	Samenvatting van de bevindingen.....	34
5.2	De rol van toeval bij het ontstaan van een duurzame samenwerking.....	36
6.	Conclusie, limitaties, aanbevelingen & terugblik .....	38
6.1	Conclusie van het onderzoek .....	38
6.2	Limitaties van het onderzoek.....	38
6.3	Aanbevelingen voor vervolgstudies .....	39
6.3	Terugblik .....	39
	Literatuurlijst.....	41
	Appendices.....	44
	Samenvatting van het interview .....	44
	Transcript van het interview .....	46



# Hoofdstuk 1

## Inleiding

Bron: Gemeentearchief

Fotograaf: Jan van der Ploeg

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De leegstand van winkelpanden is in de afgelopen decennia uitgegroeid tot een steeds zichtbaarder probleem in stadscentra, waarbij de leefbaarheid en economische vitaliteit van stedelijke gebieden onder druk staan. Dit probleem heeft zich ontwikkeld tegen de achtergrond van zowel economische als structurele veranderingen in de detailhandel, zoals de opkomst van e-commerce en veranderende winkelgewoonten (RetailTrends, 2021). Als gevolg hiervan hebben veel fysieke winkels hun deuren moeten sluiten, wat heeft geleid tot een toename van leegstaande panden in winkelstraten. Deze leegstand kan resulteren in verloedering en een negatieve impact hebben op de sociale cohesie en het ondernemersklimaat in stadscentra (Binnenlands Bestuur, 2024).

Rond 2016 begon leegstand steeds vaker op de politieke agenda te verschijnen, en gemeenten hebben sindsdien verschillende beleidsinstrumenten ingezet om het probleem aan te pakken. Zo werd er in sommige steden gekozen voor de invoering van leegstandsverordeningen, die eigenaren verplichtten om leegstaande panden actief te verhuren of te transformeren (Binnenlands Bestuur, 2016). Dit gaf een eerste indicatie van de rol die lokale overheden konden spelen bij het bestrijden van leegstand door middel van regelgeving.

In de daaropvolgende jaren werd het beleid verder aangescherpt. In 2019 bijvoorbeeld, riepen de politieke partijen VVD en D66 op tot een meer actieve aanpak van leegstand, waarbij de focus lag op interventie vanuit de overheid om de verloedering van winkelstraten tegen te gaan (RetailTrends, 2019). Deze politieke initiatieven weerspiegelden een toenemende erkenning van het probleem en de noodzaak voor proactieve beleidsoplossingen.

Ondertussen werd de transformatie van leegstaande winkelpanden naar woningen steeds vaker gezien als een potentiële oplossing voor het probleem. Deze trend werd verder versterkt in 2022, toen onder andere in de media werd gemeld dat de omzetting van leegstaande winkels naar woningen kon bijdragen aan het verminderen van de leegstand en tegelijkertijd inspelen op de woningtekorten in stedelijke gebieden (NOS, 2022).

In recente jaren, tot en met 2024, zijn er ook diverse experimenten uitgevoerd waarbij lokale overheden panden opkochten om leegstand tegen te gaan, wat tot gemengde reacties leidde. Sommige gemeentelijke initiatieven, zoals die in Rotterdam, zorgden voor onbegrip omdat de effecten van deze ingrepen nog onduidelijk zijn (AD, 2024). Dit onderstreept de behoefte aan een zorgvuldige afweging van beleidskeuzes.

Naast deze nationale ontwikkelingen, blijkt uit internationale vergelijkingen dat vergelijkbare uitdagingen spelen in andere landen. In het Verenigd Koninkrijk bijvoorbeeld, wordt ook gezocht naar oplossingen voor winkelleegstand, waarbij de focus ligt op de transformatie van winkels naar woningen en de effecten van deregulering op de kwaliteit van stedelijke gebieden (Clifford et al., 2022).

Wat uit al deze ontwikkelingen naar voren komt, is dat een succesvolle aanpak van winkelleegstand vaak afhankelijk is van effectieve samenwerking tussen verschillende stakeholders, waaronder lokale overheden, vastgoedeigenaren en ondernemers. Sommige experts stellen dat het vormen van de juiste coalitie essentieel is om leegstand effectief tegen te

gaan (VNG, 2020). In Nederland hebben veel gemeenten al stappen gezet in die richting, maar er is nog onvoldoende inzicht in welke samenwerkingsverbanden daadwerkelijk succesvol zijn en hoe de lokale overheid hierin de regie kan voeren.

Ondanks dat het op landelijk niveau een bekend issue is, zal deze studie zich focussen op mijn eigen gemeente Schiedam. Met deze scriptie wordt daarom onderzocht in hoeverre het vormen van de juiste coalitie vanuit het perspectief van lokale overheden een sleutelrol speelt bij het oplossen van de leegstandproblematiek in de gemeente Schiedam. Dit onderzoek zal bijdragen aan de bestaande literatuur door de rol van samenwerking en goed stakeholdermanagement binnen de context van stedelijke ontwikkeling en beleidsvorming nader te onderzoeken.

## 1.2 Probleemstelling

Ondanks de verschillende maatregelen die in de afgelopen jaren zijn geïmplementeerd, blijft winkelleegstand een hardnekkig probleem. Dit roept de vraag op welke aanpakken daadwerkelijk effectief zijn op lange termijn. Een toenemend aantal beleidsmakers en experts stelt dat de oplossing voor winkelleegstand niet alleen ligt in regelgeving of transformatie naar andere functies, maar juist in het creëren van de juiste coalities tussen verschillende stakeholders (VNG, 2020). Lokale overheden, vastgoedeigenaren, ondernemers, en investeerders moeten samenwerken om tot duurzame oplossingen te komen die de vitaliteit van stadscentra kunnen herstellen.

Deze coalitievorming is echter complex en afhankelijk van diverse factoren, zoals de politieke bereidheid, economische belangen en de sociale samenhang binnen gemeenschappen. Hoewel er verschillende best practices bestaan waarin samenwerking tussen publieke en private partijen succesvol is gebleken, zoals in de provincie Antwerpen (Popova, 2015), ontbreekt er nog een diepgaand inzicht in hoe lokale overheden effectief kunnen bijdragen aan het opbouwen en beheren van deze samenwerkingsverbanden.

## 1.3 Onderzoeksvraag

Het doel van dit onderzoek is daarom om te onderzoeken hoe lokale overheden kunnen bijdragen aan de oplossing van winkelleegstand door de juiste coalities te vormen. De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt:

**"Welke stappen kunnen lokale overheden op het gebied van stakeholdermanagement ondernemen om de kans op een succesvolle aanpak van commerciële leegstand in stadscentra te vergroten?"**

Deze vraag richt zich op de cruciale rol van de gemeente in het faciliteren van samenwerkingen tussen verschillende actoren. Het onderzoek zal zich focussen op de uitdagingen die komen kijken bij het vormen van coalities en welke factoren bijdragen aan het succes van deze samenwerkingen. Deze studie zal zich doormiddel van een casestudy richten op de casus van de Gemeente Schiedam.

## 1.4 Doelstelling en opzet van het onderzoek

De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te bieden in de rol van coalitievorming bij de aanpak van winkelleegstand en specifiek te onderzoeken hoe lokale overheden hierin een centrale rol kunnen spelen. Het onderzoek zal worden uitgevoerd aan de hand van een combinatie van literatuurstudie, analyse van beleidsdocumenten en interviews met

betrokken stakeholders. Op basis van deze gegevens zal het onderzoek aanbevelingen formuleren voor lokale overheden om hun rol in de aanpak van winkelleegstand te versterken.

Het onderzoek is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt een theoretisch kader gepresenteerd waarin de relevante literatuur over winkelleegstand, stedelijke ontwikkeling en coalitievorming wordt besproken. In hoofdstuk 3 volgt een methodologische verantwoording van het onderzoek, waarbij de gekozen onderzoeks aanpak en data-analysemethoden worden toegelicht. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 de analyse gepresenteerd, met aandacht voor Nederlandse voorbeelden van succesvolle en minder succesvolle gemeenten in zoektocht naar een oplossing van de leegstandproblematiek. Tot slot worden in hoofdstuk 5 de bevindingen samengevat en volgt in hoofdstuk 6 de conclusie waarin de kernbevindingen van het onderzoek, aanbevelingen en limitaties van de studie zijn terug te vinden.



## Hoofdstuk 2

### Theoretisch kader

Bron: Gemeentearchief

Fotograaf: Onbekend

## 2. Theoretisch kader

### 2.1 Wat is stakeholdermanagement?

Stakeholdermanagement is een benadering waarbij de belangen en behoeften van verschillende belanghebbenden actief worden meegenomen in besluitvormingsprocessen. Freeman en Reed (1983) definiëren stakeholders als elke groep of individu die invloed kan uitoefenen op, of beïnvloed wordt door, het bereiken van de doelstellingen van een organisatie. In het geval van leegstandsproblematiek zijn dit onder andere gemeenten, vastgoedinvesteerders, lokale ondernemers en bewoners (Freeman & Reed, 1983).

Clarkson (1995) stelt dat het succesvol managen van stakeholders vraagt om het identificeren van de meest relevante belanghebbenden en het begrijpen van hun belangen en invloed. Hierbij onderscheidt hij primaire en secundaire stakeholders: primaire stakeholders hebben directe invloed op het succes van een project (zoals gemeenten en investeerders), terwijl secundaire stakeholders indirect betrokken zijn (zoals lokale bewoners) (Clarkson, 1995).

### 2.2 Stakeholders en belangen

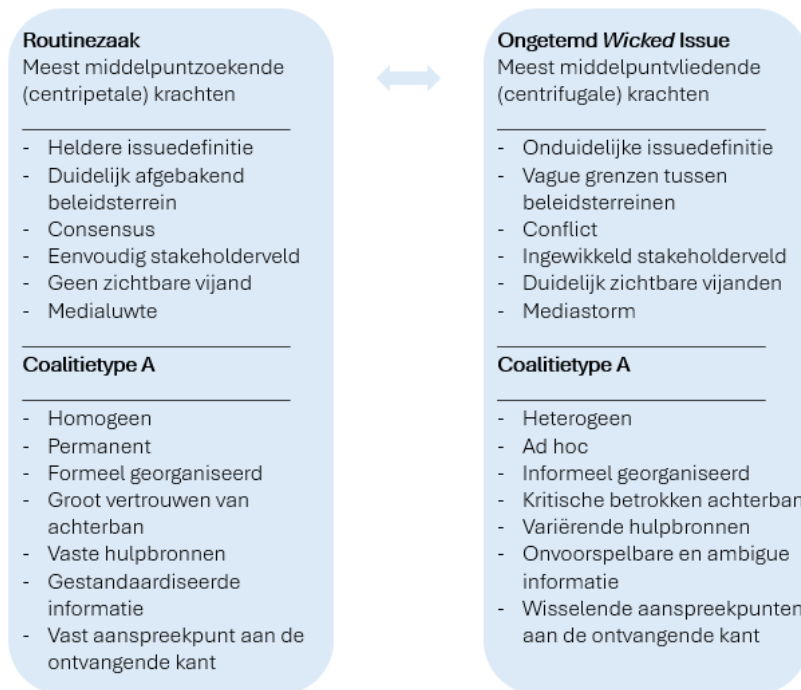
De aanpak van leegstand in stedelijke gebieden vereist de betrokkenheid van een breed scala aan stakeholders. Dit omvat lokale overheden, vastgoedinvesteerders, ondernemers, en maatschappelijke organisaties. De theorie van strategische actievelden (Fligstein & McAdam, 2011) helpt ons te begrijpen hoe deze verschillende partijen binnen een beleidsomgeving samenwerken en concurreren om invloed uit te oefenen. Stakeholders brengen uiteenlopende belangen met zich mee, zoals economisch gewin, maatschappelijke verbeteringen, en politieke invloed. Het identificeren van deze belangen is essentieel om inzicht te krijgen in de dynamiek binnen coalities die zijn gevormd om leegstand aan te pakken. De mate van succes hangt vaak af van de mate waarin deze belangen op elkaar kunnen worden afgestemd (Timmermans & Van Venetië, 2020).

### 2.3 Stakeholders en coalitievorming

In het kader van leegstand kunnen lokale overheden worden gezien als de belangrijkste facilitators van samenwerking, waarbij zij zowel publieke als private stakeholders samenbrengen om tot gezamenlijke oplossingen te komen. Succesvolle coalities of samenwerkingen worden gekenmerkt door effectieve communicatie, vertrouwen, en gedeelde doelen (Moss & Osborne, 2020). Tegelijkertijd worden coalities vaak geconfronteerd met obstakels zoals tegenstrijdige belangen en politieke druk, wat de vorming van stabiele samenwerkingen bemoeilijkt (Junk, 2020).

Volgens een aanvullende studie van Timmermans et al. (2019) hangt de manier waarop coalities vormen sterk af van de aard van het issue en de belangen die de stakeholders vertegenwoordigen. Volgens inzichten uit public affairs vormen zich bij routine-issues, die vaak goed gedefinieerd en afgebakend zijn, meer formele en stabiele coalities (Coalitie Type A). Dit type coalitie, gekenmerkt door een homogeen en permanent karakter, leent zich voor situaties waarin consensus en duidelijkheid over doelen centraal staan. Daarentegen vereisen complexe en omstreden “wicked” issues – gekenmerkt door onduidelijke grenzen tussen beleidsterreinen en een divers stakeholderveld – een flexibelere en informele coalitieopzet (Coalitie Type B). Deze ad hoc coalities brengen heterogene belangen samen en zijn vaak kortdurend en minder

gestructureerd, wat nodig is om uiteenlopende standpunten te integreren en de dynamiek van het issue op te vangen. De spanning tussen eigenbelang en maatschappelijk belang speelt hierin een cruciale rol; hoe groter deze spanning, des te meer behoefte er is aan kleinere coalities die snel en wendbaar kunnen inspelen op politieke en maatschappelijke veranderingen (Timmermans et al., 2019).



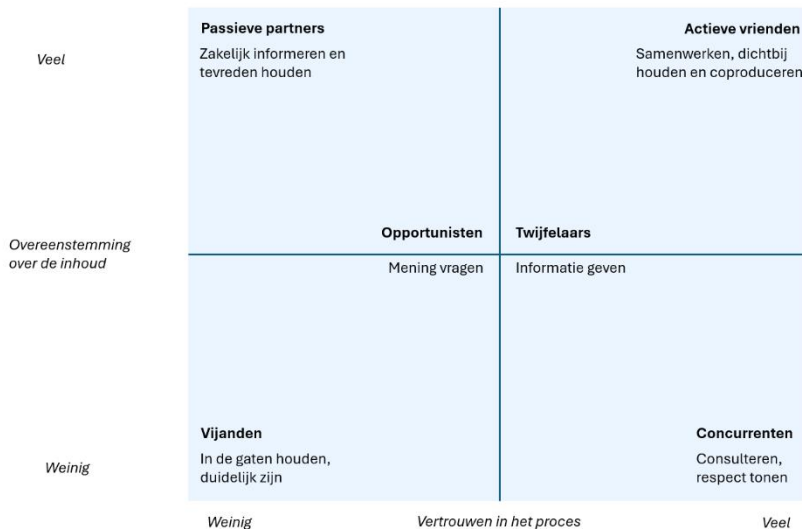
Figuur 1: Issues en coalitietypen (Timmermans et al., 2019)

## 2.4 Beleid en interventies

Het succes van coalities bij het aanpakken van leegstand hangt nauw samen met de beleidsinterventies die door lokale overheden worden ingezet. Volgens de literatuur over institutionele fit (Moss & Osborne, 2020) is het belangrijk dat beleidsinterventies aansluiten op de capaciteiten en behoeften van de betrokken stakeholders. Beleidsmaatregelen zoals leegstandsverordeningen en de transformatie van winkelpanden naar woningen zijn veelvoorkomende instrumenten in de strijd tegen leegstand. Echter, het succes van deze maatregelen hangt sterk af van de mate waarin stakeholders zich kunnen identificeren met de beleidsdoelen en de mate waarin deze maatregelen inspelen op de economische en sociale realiteit van de betreffende stad (Junk, 2020). Beleidskeuzes die onvoldoende rekening houden met deze factoren, kunnen leiden tot weerstand of mislukte coalities. De verwachting op basis van de literatuur is dat beleid effectiever zal zijn als er sprake is van meerzijdig beleid waarbij het draagvlak onder stakeholders groter is.

Ook Timmermans et al (2019) stellen dat de effectiviteit van coalities bij het aanpakken van leegstand nauw samenhangt met de mate van institutionele fit van beleidsinterventies, oftewel de afstemming tussen beleidsmaatregelen en de specifieke behoeften en dynamiek van coalitiepartners. Het concept van institutionele fit benadrukt dat een succesvolle interventie bij leegstand rekening moet houden met de verschillende belangen van private en publieke stakeholders, waardoor beleidsmaatregelen beter geïntegreerd en ondersteund worden. Daarnaast kan het gebruik van een stakeholdermatrix

bijdragen aan een gerichte selectie van coalitiepartners, door stakeholders te categoriseren op basis van hun betrokkenheid en vertrouwen in het proces. Dit inzicht biedt een meer strategische benadering van coalitievorming, waarbij de dynamiek van het stakeholderveld wordt gebruikt om beleidsinterventies aan te passen aan de unieke context van de leegstandsproblematiek (Timmermans et al., 2019)



Figuur 2: De stakeholdermatrix zoals beschreven door Timmermans et al. (2019)

Naast het onderscheid van de stakeholders op basis van de diverse belangen, bestaat er ook een onderscheid op basis van prioriteit. Niet alle stakeholders hebben een gelijke mate van invloed op het proces. Mitchell, Agle en Wood (1997) introduceren de *Stakeholder Saliency Theorie*, waarin wordt gesteld dat de mate van prioriteit die aan een stakeholder wordt gegeven, afhangt van drie kenmerken:

**Macht:** De mate waarin een stakeholder het vermogen heeft om het proces te beïnvloeden.

**Legitimiteit:** De mate waarin de betrokkenheid van een stakeholder als gerechtvaardigd wordt beschouwd.

**Urgentie:** De mate waarin de claims van een stakeholder onmiddellijke aandacht vereisen.

Door deze drie kenmerken te combineren, kunnen beleidsmakers bepalen welke stakeholders de meeste aandacht en middelen moeten krijgen. In de context van leegstand kan deze theorie helpen om te bepalen welke belanghebbenden actief moeten worden betrokken bij het ontwikkelen van oplossingen (Mitchell et al., 1997).

## 2.5 Indicatoren voor een succesvolle samenwerking

Harrison en Freeman (1999) stellen dat het succes van stakeholdermanagement afhangt van de mate waarin sociale verantwoordelijkheid en economische prestaties hand in hand gaan. Brinkerhoff (2002) biedt een raamwerk van indicatoren om samenwerkingen te evalueren, waaronder:

**Vertrouwen:** Een essentiële voorwaarde voor effectieve samenwerking.

**Gedeelde doelen:** Het formuleren van een gezamenlijke visie om richting te geven aan het proces.

**Transparantie:** Openheid over de voortgang en besluitvorming om misverstanden te voorkomen.

Door deze indicatoren toe te passen op de leegstandsproblematiek, kunnen beleidsmakers niet alleen de huidige samenwerking evalueren, maar ook verbeterpunten identificeren om toekomstige coalities te versterken.

## 2.6 Vooruitblik: Van theorie naar de onderzoeksfase

De centrale onderzoeksvraag van deze studie richt zich op de vraag welke stappen lokale overheden op het gebied van stakeholdermanagement kunnen ondernemen om de kans op een succesvolle aanpak van commerciële leegstand in stadscentra te vergroten. Om deze vraag te benaderen, is het nuttig om verschillende theoretische perspectieven te combineren en daarmee een raamwerk te creëren waarbinnen de gemeentelijke rol in het vormen van coalities en het managen van stakeholders kan worden geëvalueerd.

Allereerst biedt het concept van stakeholdermanagement een algemene basis: het maakt duidelijk hoe diverse partijen (zoals vastgoedeigenaren, ondernemers, maatschappelijke organisaties en lokale overheden) een rol kunnen spelen bij het bedenken en uitvoeren van oplossingen tegen leegstand (Freeman & Reed, 1983). De stakeholder salience-theorie geeft vervolgens handvatten om te bepalen welke stakeholders voor de gemeente prioriteit zouden moeten krijgen, aangezien de mate van macht, legitimiteit en urgentie die een actor vertegenwoordigt kan bepalen of, en wanneer, de overheid extra moet interveniëren of ondersteunen (Mitchell et al., 1997).

Daarop aansluitend helpt de benadering van strategische actievelden te verklaren hoe samenwerkingen tussen deze stakeholders zich in de praktijk organiseren en veranderen. De gedachte daarbij is dat leegstand een complex ('wicked') probleem vormt, waarin de belangen niet altijd vanzelfsprekend op één lijn liggen. Deze complexiteit impliceert dat het voor de gemeente belangrijk kan zijn om flexibel te kunnen inspelen op verschuivende (politieke en economische) omstandigheden (Fligstein & McAdam, 2011). In het verlengde hiervan onderscheiden Timmermans et al. twee relevante typen coalities: een meer formele, stabiele coalitie, die vooral geschikt lijkt voor heldere beleidsdossiers, en een informele, dynamische coalitie, die juist nuttig kan zijn wanneer de problematiek zich over meerdere domeinen uitstrekt en draagvlak moet worden opgebouwd (Timmermans et al., 2019).

Door deze theorieën samen te brengen, ontstaat een kader waarmee kan worden verkend hoe lokale overheden de uiteenlopende rollen en belangen in de leegstands aanpak kunnen sturen. Enerzijds zou men verwachten dat de overheid, via coalitie type A, stabiliteit en continuïteit kan bieden bij projecten die een lange adem vereisen (bijv. structurele renovaties of langdurige subsidieregelingen). Anderzijds laten de inzichten rondom coalitie type B en strategische actievelden zien dat juist informele of hybride samenwerkingsverbanden bij uitstek ruimte kunnen bieden aan experimenten, tijdelijke invullingen en innovatieve samenwerkingsvormen.

Deze vooruitblik sluit nauw aan bij de doelen van deze scriptie: het onderzoeken en beter begrijpen van de manieren waarop lokale overheden proactief, via stakeholdermanagement, tot een meer levensvatbare en toekomstbestendige binnenstad

kunnen komen. Zo zal in de analysefase specifiek worden gekeken naar hoe de gemeente zich verhoudt tot dominante stakeholders (bijvoorbeeld vastgoedeigenaren, ondernemers), hoe coalities tot stand komen of veranderen naarmate de leegstandsaanpak vordert, en welke type samenwerking uiteindelijk het meest (of minst) succesvol is. Dit theoretisch kader maakt het mogelijk om de gemeentelijke beleidskeuzes en de mate van interactie met andere actoren te beoordelen vanuit een combinatie van stakeholdertheorie, strategische actievelden en de coalitietypologie.



## Hoofdstuk 3

# Methodologie

## 3. Methodologie

### 3.1 Onderzoeksontwerp

In dit hoofdstuk worden de methodologische keuzes van dit onderzoek uiteengezet.

De kern van de studie bestaat uit een gedetailleerde analyse van beleidsdocumenten, gemeentelijke rapportages en interviews met diverse stakeholders in Schiedam. Doordat er is gekozen voor één casus, kan niet alleen op hoofdlijnen worden onderzocht welke maatregelen en samenwerkingen tot stand zijn gekomen, maar ook welke subtiele factoren en onderlinge relaties bepalend zijn voor het succes (of falen) van die maatregelen. Dit sluit goed aan op het doel van de scriptie: beter begrijpen welke stappen lokale overheden kunnen zetten, op het gebied van stakeholdermanagement, om de kans op een geslaagde leegstands aanpak te vergroten.

In de resterende onderdelen van dit methodologische hoofdstuk wordt uiteengezet waarom er is gekozen voor een enkelvoudige case study, hoe de data is verzameld en geanalyseerd, welke concepten en indicatoren daarbij leidend waren en hoe de kwaliteit van het onderzoek in termen van betrouwbaarheid en validiteit is gewaarborgd. Samen vormt dit de basis voor de analyse in hoofdstuk 4 en de uiteindelijke discussie en conclusies in hoofdstuk 5 en 6.

### 3.2 Case study onderzoek

Dit onderzoek is opgezet als een kwalitatieve enkelvoudige casestudy van de gemeente Schiedam, waarbij de focus ligt op het analyseren van stakeholdermanagement in het kader van de leegstandsproblematiek. Een enkelvoudige casestudy is geschikt voor dit onderzoek omdat het issue – de aanpak van leegstand door middel van stakeholdermanagement – nauw verbonden is met de lokale context van Schiedam. Een diepgaande casusanalyse is daarom een goede manier om een diepgaand begrip van deze casus op te doen (Yin, 2018). De keuze voor een enkelvoudige casestudy in plaats van een vergelijkende casestudy werd gemaakt vanwege het gebrek aan medewerking vanuit potentiële vergelijkingscases, waardoor een diepgaande studie van één casus de meest haalbare en waardevolle benadering is geworden. De kern van de analyse van deze casusstudie is om, vanuit een theoretisch kader van stakeholdermanagement en coalitievorming een beeld te schetsen van de Schiedamse aanpak. We bespreken enerzijds het *waarom* en *hoe* van gemeentelijke beleidsmaatregelen (d.w.z. de doelstellingen, de verwachte effecten en de onderbouwing vanuit beleid en theorie), anderzijds gaan we in op de daadwerkelijke uitkomsten in de praktijk: welke doelen werden gerealiseerd, welke uitdagingen waren er, en hoe hebben samenwerkingen zich ontwikkeld?

### 3.3 Kwalitatieve data-analyse

Voor deze studie wordt gebruik gemaakt van relevante beleidsdocumenten, rapporten en gemeentelijke notities van de gemeente Schiedam om inzicht te krijgen in het bestaande beleid en de betrokkenheid van verschillende stakeholders bij de leegstandsproblematiek. Deze documenten bieden een basis om het theoretisch kader toe te passen en specifieke aandachtspunten voor de interviews te formuleren (Bowen, 2009).

Om kwalitatieve data te verzamelen en diepgaande inzichten te verkrijgen in de percepties en ervaringen van betrokken stakeholders wordt er gebruik gemaakt van interviews. Roulston et al. (2003) benadrukken dat interviews unieke inzichten bieden die vaak niet beschikbaar zijn in secundaire bronnen, vooral wanneer het gaat om beleidsmakers en strategische stakeholders die een belangrijke rol spelen in vorming van samenwerkingen. Harvey (2011) voegt hieraan toe dat interviews met beleidsmakers waardevolle strategische kennis kunnen opleveren die essentieel is voor het begrijpen van de besluitvormingsprocessen binnen samenwerkingen.

De keuze voor interviews als dataverzamelmethode wordt ook ondersteund door de mogelijkheid om open vragen te stellen, waarmee de deelnemers de ruimte krijgen om hun perspectieven en ervaringen uitgebreid te delen (Roulston et al., 2003). Dit is van bijzonder belang voor deze studie, aangezien het doel is om inzicht te krijgen in de belangen en standpunten van stakeholders ten opzichte van de leegstandsproblematiek, evenals de dynamiek van hun interacties binnen samenwerkingen.

### 3.4 Operationalisering

Om de centrale concepten van deze studie op een systematische en meetbare manier te onderzoeken, wordt in onderstaande tabel een operationalisering van de belangrijkste variabelen gepresenteerd. Deze tabel vertaalt de theoretische begrippen uit het onderzoek – zoals stakeholders en hun belangen, samenwerking binnen coalities, en de impact van beleidsinterventies op leegstand – naar meetbare termen en concrete dataverzamelmethode. Door deze concepten te specificeren en te koppelen aan meetinstrumenten en databronnen, wordt de basis gelegd voor een consistente en betrouwbare data-analyse. De tabel fungeert daarmee als leidraad voor de methodologische uitvoering van dit onderzoek.

<i>Concept</i>	<i>Variabel</i>	<i>Definitie</i>	<i>Meetinstrument</i>
<i>Stakeholders en belangen</i>	Belangen stakeholders	van De specifieke doelen en motivaties van betrokken actoren	Documentenanalyse, interviews
	Stakeholdergroepen	Categorieën stakeholders	Documentenanalyse
<i>Samenwerkingen</i>	Aard samenwerking	van Mate samenwerking betrokkenheid	van Interviews, casestudie en
	Succesfactoren binnen samenwerkingen	Factoren communicatie, vertrouwen en gemeenschappelijke doelen	zoals Interviews, casestudie en
<i>Beleidsinterventies en hun impact</i>	Beleidsmaatregelen	Specifieke interventies zoals leegstandverordeningen	Documentenanalyse, interviews
	Leegstandspercentage voor en na interventie	Percentage leegstaande panden	CBS-data, data uit aangeleverde bronnen

Tabel 1: De operationalisering van de variabelen

### 3.5 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid verwijst naar de consistentie en reproduceerbaarheid van onderzoeksresultaten. In dit onderzoek is betrouwbaarheid gewaarborgd door een gestructureerde aanpak van data-inzameling en -analyse. De documentenanalyse is uitgevoerd aan de hand van een gestandaardiseerd coderingsschema, waardoor consistentie in de interpretatie van gegevens is verzekerd (Bowen, 2009). Daarnaast zijn de semi-gestructureerde interviews afgenomen met een vooraf opgestelde leidraad, wat ervoor zorgt dat alle relevante onderwerpen systematisch aan bod zijn gekomen (Kallio et al., 2016).

Hoewel er is gestreefd naar een hoge mate van betrouwbaarheid, kunnen enkele beperkingen worden benoemd. De kwalitatieve aard van dit onderzoek betekent dat interpretaties van data enigszins subjectief kunnen zijn, ondanks de zorgvuldige toepassing van coderingsmethoden. Dit biedt een kans voor vervolgonderzoek, waarbij kwantitatieve methoden kunnen worden ingezet om de bevindingen te valideren en te generaliseren naar andere gemeenten.

### 3.6 Validiteit

Validiteit verwijst naar de mate waarin het onderzoek meet wat het beoogt te meten. In dit onderzoek is de validiteit verhoogd door triangulatie van verschillende databronnen: beleidsdocumenten, interviews met experts, en academische

literatuur. Dit zorgt ervoor dat de bevindingen gebaseerd zijn op een breed scala aan perspectieven, wat de geloofwaardigheid van de conclusies vergroot (Yin, 2018).

Interne validiteit is versterkt door de toepassing van thematische analyse, waarbij terugkerende thema's in de data systematisch zijn geïdentificeerd (Braun & Clarke, 2006). Externe validiteit, oftewel de generaliseerbaarheid van de resultaten, is beperkt vanwege de keuze voor een enkelvoudige casestudy. Dit onderzoek richt zich specifiek op de gemeente Schiedam, waardoor de bevindingen niet zonder meer overdraagbaar zijn naar andere gemeenten of regio's met een andere context.

Deze beperking biedt echter aanleiding voor vervolgonderzoek, waarin meerdere casestudy's in verschillende gemeenten worden uitgevoerd. Een dergelijke aanpak kan bijdragen aan een breder begrip van de rol van stakeholdermanagement bij de leegstandsproblematiek en de validiteit van de huidige bevindingen verder versterken.



# Hoofdstuk 4

## Analyse

## 4. Analyse: Casus studie gemeente Schiedam

### 4.1 Inleiding

De binnenstad van Schiedam vertoonde al decennialang tekenen van economische en fysieke achteruitgang (Gemeente Schiedam, 2009; Rekenkamercommissie Schiedam-Vlaardingen, 2014). Vanaf de jaren zestig en zeventig kromp de detailhandel er geleidelijk, mede door de nabijheid van Rotterdam en door veranderende koopstromen. Uit onderzoek van de Rekenkamercommissie (2014) blijkt dat Schiedam eind jaren negentig al kampt met een relatief hoge leegstand in vergelijking met het landelijk gemiddelde. De komst van winkelpassages en ABC-complexen in de jaren negentig bood slechts korte tijd soelaas. De structurele problemen – versnipperd vastgoedeigendom, gebrekkig onderhoud en tanend consumentenvertrouwen – bleven bestaan (Gemeente Schiedam, 2012).

In de periode rond 2008–2010 kwam daar nog de wereldwijde financiële crisis bovenop, met als gevolg dat investeringen achterbleven en de leegstand verder opliep (Rekenkamercommissie Schiedam-Vlaardingen, 2014). In het interview (Gemeente Schiedam, 2025) wordt verwezen naar “een moment waarop de urgentie ontzettend groot werd”; volgens de respondenten kon het zó niet langer. De gemeente identificeerde circa 30% leegstand in het kernwinkelgebied, terwijl in sommige aanloopstraten nauwelijks nog reële winkelactiviteiten plaatsvonden.

De gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders zagen zich genoodzaakt om de regie te nemen. In de Stadsvisie Schiedam 2030 (Gemeente Schiedam, 2009) worden tien hoofdpogaven gedefinieerd, waaronder “Versterking van de binnenstad gekoppeld aan offensieve en onorthodoxe aanpak van leegstand” (Gemeente Schiedam, 2009). In 2012 mondde deze hoofdpogave uit in de Ontwikkelingsvisie voor de binnenstad: Stad aan de Schie (Gemeente Schiedam, 2012). Hierin lag de nadruk op twee centrale ambities:

1. De binnenstad aantrekkelijker maken voor bezoekers, ondernemers en bewoners, zodat het aantal mensen in de binnenstad toeneemt.
2. Leegstand terugdringen door een combinatie van “wortel en stok”-instrumenten, oftewel stimulerende regelingen en juridische handhavingsmiddelen.

Met het vaststellen van deze Ontwikkelingsvisie (2012) reserveerde de gemeente substantiële financiële middelen in een aparte ‘Reserve Binnenstad’, waarmee men de komende jaren kon investeren in programma’s als “Werk aan de Winkel”, “Marketingcampagne Binnenstad” en diverse publieke ruimte- en herbestemmingsprojecten.

### 4.2 Stakeholdermanagement en het vormen van samenwerkingen

Om de Schiedamse aanpak te duiden, is inzicht in de theoretische literatuur rond stakeholdermanagement, coalitievorming en publiek-private samenwerking onontbeerlijk. In het voorliggende onderzoek hanteren we onder meer de modellen en concepten van Freeman en Reed (1983), Clarkson (1995), Fligstein en McAdam (2011), Timmermans et al. (2019), Mitchell et al. (1997) en Brinkerhoff (2002). Hoewel elk van deze bronnen een net iets andere insteek kent, delen ze een aantal principes die hieronder worden uiteengezet.

### 4.2.1 Stakeholder definities en belangen

Freeman en Reed (1983) definiëren stakeholders als groepen of individuen die een belang hebben bij of een invloed kunnen uitoefenen op de uitkomst van een project of organisatie. Voor de Schiedamse binnenstad zijn dit onder meer: Lokale ondernemers, vastgoedeigenaren, de gemeente, maatschappelijke organisaties, bewoners, provinciale overheden en private samenwerkingspartners.

### 4.2.2 Macht, legitimiteit en urgentie

Mitchell, Agle en Wood (1997) introduceren de zogeheten Stakeholder Saliency Theorie, waarin zij stellen dat de prioritering van stakeholders afhangt van drie kenmerken: macht, legitimiteit en urgentie. In Schiedam bleek bijvoorbeeld dat bepaalde pandeigenaren aanzienlijk veel ‘macht’ hadden om beslissingen te vertragen of juist te versnellen (Gemeente Schiedam, 2025). De urgentie was hoog: de binnenstad kon het zich niet permitteren dat de leegstand voortduurde, aangezien de negatieve effecten op imago en economische vitaliteit toenamen (Gemeente Schiedam, 2012). Legitimiteit werd vooral ingeroepen door de gemeente: zij fungeerde immers als hoeder van het algemeen belang (Clarkson, 1995).

### 4.2.3 Coalitievorming en samenwerking

Fligstein en McAdam (2011) bespreken het belang van strategische actievelden, waarin actoren zich organiseren en coalities vormen om hun doelen te bereiken. De Schiedamse binnenstad kan als zo’n strategisch actieveld worden gezien, waarin verschillende partijen (vastgoedeigenaren, ondernemers, gemeente) samenwerken of juist concurreren om hun invloed te doen gelden (Gemeente Schiedam, 2015). Timmermans et al. (2019) benadrukken dat bij complexe of ‘wicked’ issues (zoals langdurige leegstand) coalities vaak flexibeler en informeler moeten zijn, omdat de problematiek zich kenmerkt door uiteenlopende en soms conflicterende belangen. Precies zo’n flexibele coalitievorming is in Schiedam zichtbaar: enerzijds het centrummanagement en organisaties als SHOP, anderzijds de gemeente en culturele instellingen, en bovendien de aparte trajecten met pandeigenaren.

### 4.2.4 Publiek-Private partnerschappen

Brinkerhoff (2002) onderscheidt indicatoren voor succesvolle partnerschappen: gedeelde visie, vertrouwen, transparantie en gemeenschappelijke doelen. In Schiedam is onder meer met het project Werk aan de Winkel en later SHOP gekozen voor een publiek-private benadering die zowel stimuleert (via subsidies, begeleiding) als handhaaft (via leegstandsverordening) (Gemeente Schiedam, 2015). Volgens Fligstein en McAdam (2011) kunnen dergelijke transformaties inderdaad succesvol zijn wanneer actoren een ‘robust alignment’ tot stand brengen, ondersteund door institutionele middelen en constante interactie. Dit blijkt in Schiedam te kloppen, maar we moeten ook in detail bekijken of aan alle theoretische vereisten is voldaan en waarom bepaalde lacunes of tegenslagen optraden.

### 4.2.5 Marketingcampagne voor de binnenstad

De Marketingcampagne Binnenstad richtte zich op het uitdragen van de unieke kwaliteiten van Schiedam. Door citydressing, evenementen en promotie via het merk ‘S’DAM’ en later ook ‘Dutch Distillers District’, wilde men bezoekersaantallen verhogen, wat indirect ruimtegebruik in winkels en horeca kon stimuleren (Gemeente Schiedam, 2019).

Harrison en Freeman (1999) schrijven over de koppeling tussen sociaal-maatschappelijke initiatieven (culturele evenementen, branding) en het behalen economische resultaten. Brinkerhoff (2002) wijst op “gedeelde doelen” als belangrijke succesfactor voor partnerschappen. In dit geval sloten ondernemers, gemeente en bijvoorbeeld culturele instellingen samen aan bij de ‘beleving’ van Schiedam als jenever- en molenstad. De beoogde doelstellingen van deze marketingexercitie bestonden naast het versterken van het netwerk van stakeholders en het aantrekken van bezoekers en daarmee zowel klandizie als nieuwe potentiële partners, ook uit het verbeteren van het stadsimago en de naamsbekendheid voor zowel de bewoners als bezoekers van buiten. Meer naamsbekendheid zou namelijk kunnen leiden tot meer recreatieve bezoeken aan de stad en daarmee hogere bestedingen in het stadscentrum.

## 4.3 Een deep-dive in de samenwerkingen

### 4.3.1 Inleiding

In de transformatie van de Schiedamse binnenstad naar een levendig en economisch weerbaar centrum hebben diverse samenwerkingsverbanden een cruciale rol gespeeld. Deze samenwerkingen – De Winkelmeiden, Werk aan de Winkel en het Ondernemersplatform SHOP – komen herhaaldelijk naar voren in zowel gemeentelijke beleidsstukken (Gemeente Schiedam, 2012; 2015; 2017) als in het recente interview met twee vertegenwoordigers van de gemeente Schiedam (Gemeente Schiedam, 2025). In dit hoofdstuk wordt uiteengezet hoe deze samenwerkingen zijn ontstaan, welke stakeholders erbij betrokken zijn, welke doelen zij nastreven en hoe zij aansluiten bij theoretische concepten rond stakeholdermanagement en coalitievorming. De analyse richt zich specifiek op de wijze waarop deze initiatieven hebben geprobeerd de leegstand of, positiever geformuleerd, het verminderd ruimtegebruik in de binnenstad te adresseren door zowel een stok (leegstandsverordening) als wortel (subsidies, advies, ondersteuning) in te zetten. Het doel is om de lessen hieruit te verbinden met de academische literatuur rond stakeholdermanagement en samenwerking in stedelijke (her)ontwikkelingsprocessen.

In de jaren voorafgaand aan de Ontwikkelingsvisie Binnenstad (Gemeente Schiedam, 2012) en het daaruit voortvloeiende uitvoeringsprogramma (2015-2018), was het economisch klimaat in de Schiedamse binnenstad kwetsbaar. Beleidsdocumenten uit die periode schetsen een beeld van een centrum met hoge leegstand, versnipperd vastgoedbezit en een afnemend aantal bezoekers (Gemeente Schiedam, 2012; 2015). Terugblikkend in het interview (Gemeente Schiedam, 2025) wordt expliciet benoemd dat de gemeente in de periode 2007-2012 al begon met projecten als Werk aan de Winkel, maar dat er gaandeweg nieuwe allianties ontstonden die zich toespitsten op zowel het aantrekken van ondernemers als het faciliteren van leegstandsbeheer.

De aanpak van de binnenstadstransformatie in Schiedam werd bemoeilijkt door de versnipperde eigendomsstructuur, waarbij vastgoed verdeeld was over vele kleine pandeigenaren, waardoor grootschalige herontwikkeling door één dominante partij niet haalbaar was. Daarnaast ontbrak aanvankelijk een duidelijke beleidsfocus; hoewel de leegstandsproblematiek al langer bekend was, kwam pas tussen 2009 en 2012 een sterkere politieke en bestuurlijke urgentie naar voren om structureel in te grijpen. De gemeenteraad en het college reageerden hierop met een constructieve en daadkrachtige houding door aanzienlijke financiële middelen vrij te maken via de Reserve Binnenstad, waarmee ruimte ontstond voor zowel offensieve als onorthodoxe maatregelen. Deze beleidsinzet werd gekenmerkt door een strategische

combinatie van 'stok en wortel': enerzijds de invoering van een leegstandsverordening als drukmiddel richting vastgoedeigenaren, anderzijds stimuleringsmaatregelen, advies en samenwerkingen om actief nieuwe invullingen te bevorderen (Gemeente Schiedam, 2012; 2015; 2017; 2025).

## 4.3.2 De Winkelmeiden: breekijzer in de vastgoedmarkt

### 4.3.2.1 *Ontstaan en doelstelling*

Uit het interview (Gemeente Schiedam, 2025) blijkt dat *De Winkelmeiden* ontstond vanuit een particulier initiatief van een lokale ondernemster. Haar initiatief startte met het idee om “*een breekijzerfunctie te vervullen tussen pandeigenaren en potentiële, vaak startende ondernemers*” (Gemeente Schiedam, 2025). De gemeente zag aanvankelijk niet direct hoe dit initiatief zou werken: de ondernemster wilde voor een vast bedrag per pand de leegstaande winkelruimte inrichten en aanbieden als pop-up of tijdelijke winkel. Door echter in gesprek te blijven, werd via een coalitie met de gemeente het initiatief omgevormd tot een stichting en voorzien van een subsidie (Gemeente Schiedam, 2025).

### 4.3.2.2 *Stakeholders en rolverdeling*

In de samenwerking rondom *De Winkelmeiden* waren de volgende partijen betrokken:

Initiatiefneemster/stichting: zij ontwikkelde een model waarbij zij vastgoedeigenaren overtuigde om tegen gunstige voorwaarden hun leegstaande pand beschikbaar te stellen. Vervolgens werden startende of creatieve ondernemers aangetrokken om tijdelijk of permanent in de panden te gaan zitten.

Gemeente Schiedam: faciliteerde en stuurde via een subsidieregeling en door contactgegevens van pandeigenaren te verstrekken (mits toestemming). Ook trad de gemeente op als bruggenbouwer richting andere gemeentelijke projecten, zoals *Werk aan de Winkel*.

Vastgoedeigenaren: soms onbereikbaar of terughoudend, maar door de tussenkomst van *De Winkelmeiden* kwamen zij laagdrempelig in contact met potentiële huurders. Dit hielp hen de leegstandskosten te beperken.

Ondernemers: vooral kleinere en beginnende ondernemers die op zoek waren naar een betaalbare ruimte en de kans om zich te vestigen in een historisch centrum (Gemeente Schiedam, 2025).

In termen van stakeholdermanagement (Freeman & Reed, 1983) is het relevant dat *De Winkelmeiden* een *intermediaire* rol vervulde: de stichting werd door de gemeente gesubsidieerd, maar was niet zelf een overheidsactor. Hierdoor konden zij flexibeler opereren dan de gemeente. Ze vormden een soort “*boundary spanner*” (Brinkerhoff, 2002) die de taal van zowel de private pandeigenaren als de publieke ambtenaren sprak.

### 4.2.2.3 *Koppeling met de theorie*

Vanuit Mitchell, Agle en Wood (1997) bekeken had *De Winkelmeiden* in het begin weinig macht of urgentie, maar door de gemeentelijke steun steeg hun legitimiteit binnen het veld. De gemeente vulde de macht en urgentie aan via de subsidieregeling en het expliciete beleid om leegstand terug te dringen. Zo ontstond een alliantie met voldoende *saliency* om pandeigenaren aan tafel te krijgen.

Uit de interviewcitaten (Gemeente Schiedam, 2025) blijkt verder dat *De Winkelmeiden* als *positief breekijzer* fungeerde: ze doorbraken argwaan bij vastgoedeigenaren en gaven hen een concreet handelingsperspectief. Tegelijkertijd refereert Fligstein en McAdam (2011) aan “strategische actievelen” waarin nieuwe partijen of instrumenten de machtsverhoudingen kunnen herconfigureren. In Schiedam vond zo’n herconfiguratie plaats: pandeigenaren ondervonden plotseling meer sociale en bestuurlijke druk om iets met hun leegstand te doen, maar zagen tegelijkertijd via *De Winkelmeiden* een praktische oplossing.

#### 4.2.2.4 Evaluatie en impact

Volgens het interview was *De Winkelmeiden* instrumenteel in het realiseren van tijdelijke invullingen en pop-upstores (Gemeente Schiedam, 2025). Hoewel de exacte cijfers variëren, leidde dit tot diverse nieuwe winkels en tot “reuring” in straten die voorheen vrijwel leeg stonden. De grootste meerwaarde lag in de netwerkfunctie en het actieve benaderen van pandeigenaren door een niet-gemeentelijke partij. Vanuit de theorie van Timmermans et al. (2019) zou men dit type samenwerking kunnen typeren als een flexibele en informele die geschikt is voor “wicked issues” zoals leegstand. De informele en ad-hoc aard van *De Winkelmeiden* paste bij de complexiteit van de vastgoedmarkt.

### 4.3.3 Werk aan de Winkel: stimuleringsregeling voor winkel-woonpanden

#### 4.3.3.1 Ontstaan en doelstelling

Werk aan de Winkel is van oudsher een van de eerste grootschalige maatregelen in Schiedam om het ruimtegebruik in de binnenstad te verbeteren (Gemeente Schiedam, 2012; 2015). Volgens het interview (Gemeente Schiedam, 2025) gaat deze regeling terug tot circa 2007-2008, nog vóór de officiële vaststelling van de Ontwikkelingsvisie Binnenstad (2012). De oorspronkelijke focus lag op het opknappen van panden waarin de benedenverdieping dienstdeed als winkelruimte en de bovenverdieping niet (of nauwelijks) bewoond was.

De doelstellingen waren:

Fysiek herstel van panden: gebrekkige opgangen en achterstallig onderhoud waren obstakels voor bewoning van de verdiepingen (Gemeente Schiedam, 2015).

Verhoging van de leefbaarheid en veiligheid: door het toevoegen van woningen en de aanwezigheid van bewoners, wilde men de binnenstad ook buiten winkeluren levendiger maken.

Tegenwicht bieden aan verloedering: verwaarloosde gevels en leegstaande bovengebieden droegen bij aan een negatief imago van de binnenstad.

#### 4.3.3.2 Stakeholders en rolverdeling

Gemeente Schiedam: verschaft subsidies aan pandeigenaren die wilden investeren in een verbeterde winkelpui of in de creatie van woningen op de verdiepingen. De gemeente stelde technische deskundigen beschikbaar en zorgde voor een vlottere afhandeling van vergunningsprocedures.

Pandeigenaren: waren nodig om daadwerkelijk te investeren. Zonder hun medewerking kon geen enkele verbouwing plaatsvinden.

Lokale ondernemers: profiteerden van een mooiere winkelstraat en extra bewoners boven de winkels (Gemeente Schiedam, 2012).

Bouw- en restauratiebedrijven: voerden de noodzakelijke renovaties uit.

Fligstein en McAdam (2011) benadrukken dat succesvolle transformaties in stedelijke actievelden vaak leunen op institutionele fit, waarbij beleid aansluit op de noden van het veld. In het geval van *Werk aan de Winkel* was deze fit zichtbaar: er was een reële behoefte (bewoning boven winkels) en een financiële barrière. Met gerichte subsidies en technische ondersteuning (Gemeente Schiedam, 2015; 2025) werden drempels voor pandeigenaren weggenomen.

Daarnaast is het interessant te kijken naar coalitievorming. Hoewel *Werk aan de Winkel* sterk door de gemeente werd geïnitieerd, kon het slechts slagen door actieve participatie van de eigenaren. Vanuit Clarkson (1995) gezien zou men de eigenaren typeren als primaire stakeholders: zij hebben directe invloed op het succes, omdat zonder hen geen verbouwingen of hergebruik tot stand komt.

#### 4.3.3.3 *Koppeling met de theorie*

Volgens Mitchell, Agle en Wood (1997) is power in deze casus deels in handen van de vastgoedeigenaren. De gemeente had echter legitimiteit én urgentie (bestuurlijke opdracht om de leegstand terug te dringen). Door het aanbieden van subsidies en technische ondersteuning versterkte de gemeente haar onderhandelingspositie: eigenaren kregen een financieel voordeel om mee te doen. Hierdoor werd de gemeente de “salient stakeholder” in de zin dat haar bevoegdheden (inclusief regelgeving en subsidies) een reële invloed op het veld hadden.

Ook Harrison en Freeman (1999) stellen dat sociaal verantwoord beleid hand in hand kan gaan met economische prestaties. *Werk aan de Winkel* laat zien dat de panden tegelijkertijd worden verduurzaamd en opgeknapt, wat ten goede komt aan de stad, terwijl eigenaren op lange termijn profiteren van hogere pandwaarden en potentiële huurinkomsten.

#### 4.3.3.4 *Impact*

Uit gemeentelijke stukken (Gemeente Schiedam, 2017) en het interview (Gemeente Schiedam, 2025) blijkt dat *Werk aan de Winkel* in drie fasen is uitgevoerd, resulterend in circa honderd opgeknapte winkelpanden en zelfs bovenwoningen. Volgens Timmermans et al. (2019) kan men dit type samenwerking typeren als “Coalitie Type A” (stabiel, formeel) voor de meer “routine-achtige” delen van de opgave. Het subsidietraject werd immers verankerd in gemeentelijke beleidskaders, met standaardprocedures en een duidelijke rolverdeling. Tegelijkertijd bestond er ruimte voor maatwerk, omdat men per pand moest beoordelen hoe en waar opgangen of winkelpuien verbeterd konden worden (Gemeente Schiedam, 2015).

Hoewel *Werk aan de Winkel* begon als losse maatregel, kreeg het in de loop der jaren een sterkere inbedding in het bredere binnenstadsbeleid en in complementaire initiatieven zoals *De Winkelmeiden* en *SHOP* (Gemeente Schiedam, 2025). De synergie zat hem in het feit dat *Werk aan de Winkel* panden fysiek aantrekkelijk maakte, terwijl *De Winkelmeiden* en later *SHOP* hielpen om de ondernemers en gebruikers te vinden die in die verbeterde panden wilden gaan zitten.

## 4.3.4 Ondernemersplatform SHOP: laagdrempelig aanspreekpunt voor detailhandel

### 4.3.4.1 *Ontstaan en doelstelling*

In het interview (Gemeente Schiedam, 2025) wordt toegelicht dat SHOP in eerste instantie ontstond vanuit een – uiteindelijk onhaalbaar – idee om een grootschalig outlet-concept in de Schiedamse binnenstad te vestigen. De gemeente werd benaderd door een externe partij die leegstaande panden wilde samenbrengen tot één “outletplatform.” Dit concept bleek niet levensvatbaar, maar leidde wél tot gesprekken tussen de gemeente, Rabobank en een lokaal vastgoedbedrijf.

Gaandeweg groeide een draagvlak voor een ondernemershuis in het hart van de binnenstad, waar potentiële en gevestigde ondernemers terechtkonden voor vragen en advies (Gemeente Schiedam, 2017; 2025). Het idee van één fysiek loket voor retailers, horeca, culturele ondernemers en anderen sloot aan bij de wens om de binnenstad te profileren als interessante plek voor nieuwe bedrijven. In 2019-2020 kreeg SHOP zijn definitieve vorm (Gemeente Schiedam, 2025).

### 4.3.4.2 *Stakeholders en rolverdeling*

Gemeente Schiedam: leverde (deels) financiële ondersteuning en beleidsondersteuning; wilde met *SHOP* een “one-stop-shop” creëren voor ondernemers die vragen hebben over vergunningen, financiering, vestiging in leegstaande panden en eventuele gemeentelijke subsidies (Gemeente Schiedam, 2025).

Stichting Centrummanagement: behartigde de belangen van de ondernemers in het centrum. Zij zijn in *SHOP* vertegenwoordigd, waardoor het platform direct is aangesloten op het lokale ondernemersnetwerk.

Rabobank (aanvankelijk): dacht te kunnen bijdragen met financieringsadvies en een maatschappelijke rol. Uit het interview blijkt dat Rabobank zich later heeft teruggetrokken, omdat de verwachte toegevoegde waarde binnen *SHOP* in de praktijk niet haalbaar bleek (Gemeente Schiedam, 2025).

Lokaal vastgoedbedrijf: onder andere D&S Vastgoed fungeerde als belangrijke gesprekspartner. Zij zijn “informele” bruggenbouwers naar andere eigenaren in de stad.

### 4.3.4.3 *Publiek-private netwerken*

Het ontstaan van *SHOP* sluit aan bij het idee van “co-creatie en netwerken” (Roulston et al., 2003), waarin gezamenlijke leerprocessen en experimenten centraal staan. Hoewel niet elke stakeholder even lang betrokken bleef (zoals Rabobank), is *SHOP* een voorbeeld van wat Timmermans et al. (2019) een *hybride coalitie* noemen: een samenwerkingsverband dat zowel publieke als private actoren omvat, in dit geval gemeente, centrummanagement en een vastgoedpartij.

### 4.3.4.4 *Gebrek aan grote centrale partij*

Opvallend is dat *SHOP* juist moest ontstaan omdat Schiedam geen grote vastgoedeigenaar in het centrum heeft. In academische termen zou men zeggen dat het “resource pooling” (Brinkerhoff, 2002) tussen kleine vastgoed- en ondernemerspartijen noodzakelijk was om tot substantiële impact te komen. Waar in sommige steden een grote vastgoedinvesteerder de regie pakt, is in Schiedam *SHOP* nodig als schakel tussen allerlei kleinschalige eigenaren, ondernemers en gemeentelijke instrumenten (Gemeente Schiedam, 2025).

#### 4.3.4.5 Succesfactoren en belemmeringen

Volgens de interviewrespondenten (2025) is de kracht van SHOP vooral de fysieke aanwezigheid in de Hoogstraat: ondernemers zien direct dat er een loket is, ze kunnen binnenlopen met vragen. Tegelijkertijd is continuïteit van financiering en personele inzet een terugkerende uitdaging. Rabobank was oorspronkelijk ook een partner, maar is afgehaakt omdat zij er niet uit wisten te halen wat er vooraf werd gehoopt (Gemeente Schiedam, 2025).

Deze verschuiving wijst erop dat het partnerschap niet volledig stabiel was. In termen van Junk (2020) kan men spreken van een “evolutionaire lobbycoalitie”: partijen vertrekken of komen erbij als ze hun belang in de samenwerking niet meer zien. De ‘saliency’ van Rabobank nam in de loop van het proces af, omdat hun macht en legitimiteit in dit specifieke traject niet tot concrete resultaten leidde. Voor de gemeente bleef SHOP echter essentieel, omdat het als verlengstuk dient voor acquisitie, vestigingsbegeleiding en handhaving van beleidsprioriteiten (Gemeente Schiedam, 2015; 2025).

#### 4.3.4.6 Relatie met De Winkelmeiden en Werk aan de Winkel

De interviewrespondenten (2025) benadrukken hoe SHOP complementair is aan De Winkelmeiden en Werk aan de Winkel. De Winkelmeiden richt zich op tijdelijke invulling en pop-upstores, terwijl Werk aan de Winkel vooral de fysieke verbeteringsubsidie regelt. SHOP is het contactpunt waar geïnteresseerde ondernemers aankloppen voor advies. Zo ontstaat een continuum van instrumenten, passend binnen de academische notie dat in complexe stedelijke netwerken vaak een “toolbox”-benadering nodig is (Fligstein & McAdam, 2011). Er is geen enkele maatregel die op zichzelf de leegstand volledig oplost; het is de onderlinge wisselwerking die een transformatieve impact kan hebben (Gemeente Schiedam, 2017; 2025).

#### 4.3.4.7 Samenwerkingen en de integrale aanpak van leegstand

##### **Synergie in beleid en uitvoering**

De drie samenwerkingen – *De Winkelmeiden*, *Werk aan de Winkel* en *SHOP* – illustreren gezamenlijk hoe Schiedam een integraal stelsel van “stok en wortel” heeft ontworpen (Gemeente Schiedam, 2012; 2015). De stok komt tot uiting in de leegstandsverordening en de bestuurlijke druk die daaruit voortvloeit. De wortel wordt geboden via de subsidieregelingen, facilitaire ondersteuning, advies, pop-upformules en het ondernemersplatform. Uit het interview (Gemeente Schiedam, 2025) blijkt dat deze mix een katalysator is geweest voor het vertrouwen tussen pandeigenaren, ondernemers en de gemeente. Fligstein & McAdam (2011) zouden benadrukken dat deze tactische combinaties van prikkels en sancties de “strategische actievelen” opbreken en reorganiseren in een nieuw evenwicht.

##### **Diversiteit aan coalitietypen**

*De Winkelmeiden* had een informeel, bottom-up karakter en functioneerde als een coalitie dat veel karakteristieken kent van wat, door Timmermans et al., wordt omschreven als *Coalitie Type B*: wendbaar, ad hoc, en gericht op snelle successen in tijdelijke invullingen (Timmermans et al., 2019).

*Werk aan de Winkel* leek meer op wat door Timmermans et al. wordt omschreven als *Coalitie Type A*, gekenmerkt door een formeel, stabiel en langlopend subsidiekader. Men werkte met heldere voorschriften, vaste procedures en technische ondersteuning vanuit de gemeente (Gemeente Schiedam, 2015).

*SHOP* zou men kunnen plaatsen in een hybride positie: enerzijds is er formele betrokkenheid van de gemeente en het centrummanagement, anderzijds is het platform niet louter formeel verankerd in gemeentelijke structuren. Deels is het afhankelijk van externe partners (vastgoed, eventuele financiers).

Het bestaan van deze verschillende coalitievormen binnen één stedelijke context onderstreept de complexiteit van leegstands- en binnenstadsbeleid: verschillende soorten samenwerking zijn nodig voor uiteenlopende facetten van de problematiek.

### 4.3.5 Korte reflectie en koppeling aan de theorie

#### 4.3.5.1 Noodzaak van institutionele fit

*Werk aan de Winkel* voldoet aan de vraag van pandeigenaren om financiële steun en faciliteert de gemeentelijke wens om bovenetages te bewonen. Dit komt overeen met Moss en Osborne (2020), die stellen dat beleidsinterventies effectief zijn als zij aansluiten op de capaciteiten en behoeften van stakeholders.

#### 4.3.5.2 Bouw en behoud van vertrouwen

Volgens Brinkerhoff (2002) is wederzijds vertrouwen een kritische succesfactor. Zowel in de interviewfragmenten (Gemeente Schiedam, 2025) als in gemeentelijke rapportages (Gemeente Schiedam, 2017) blijkt dat partijen gaandeweg het vertrouwen in elkaars intenties hebben vergroot. Dit leidde tot duurzame samenwerkingen, hoewel niet elke partij (zoals Rabobank) bleef.

#### 4.3.5.3 Kracht van bottom-up initiatieven

*De Winkelmeiden* toont dat een particulier initiatief – mits strategisch gefaciliteerd – een sleutelrol kan spelen in het opvullen van leegstand. De gemeente heeft hier, in lijn met Timmermans & Van Venetië (2020), haar faciliterende rol effectief vervuld door bijvoorbeeld contactgegevens van pandeigenaren te verschaffen en (subsidie)middelen toe te kennen.

#### 4.3.5.4 Formele en informele instrumenten

De leegstandsverordening gaf een formeel signaal van urgentie: er stond een wettelijke stok achter de deur (Gemeente Schiedam, 2017). Tegelijkertijd bleek in de praktijk dat handhaving hierop slechts sporadisch nodig was en dat het succes meer rustte op de faciliteiten en het advies (Gemeente Schiedam, 2025). Dit sluit aan bij de literatuur over “multilaterale governance-instrumenten,” waarin soft law (subsidies, ondersteuning) en hard law (regulering, boetes) samen optrekken (Fligstein & McAdam, 2011).

#### 4.3.5.5 Langdurige inzet en draagvlak

Hoewel *Werk aan de Winkel* relatief succesvol was, duurde het enkele jaren voordat de regeling echt opschaalde. Zo zien we bij *SHOP* dat zelfs na de oprichting het vraagstuk van financiële continuïteit en partnerbetrokkenheid niet vanzelf opgelost is (Gemeente Schiedam, 2025). Dit onderstreept de stelling van Junk (2020) dat lobbycoalities en samenwerkingsverbanden in stedelijke ontwikkeling *evolutionair* zijn: ze veranderen naargelang de context en de belangen van de deelnemers.

## 4.4 Resultaten, doelstellingen en weerstand

In de loop van circa tien jaar (2012–2022) hebben bovenstaande beleidsmaatregelen hun sporen nagelaten in de binnenstad. Hieronder gaan we dieper in op de feitelijke resultaten en op de vraag in hoeverre de doelen zijn behaald, welke vormen van weerstand zich voordeden en hoe die (deels) zijn opgelost.

### 4.4.1 Bereikte resultaten in cijfers

Diverse gemeentelijke stukken (Gemeente Schiedam, 2015, 2017, 2019, 2022) en de rekenkameranalyse (2014) laten zien dat het ruimtegebruik (lees: het percentage niet-leegstaande panden) in het kernwinkelgebied gestaag is toegenomen. In 2008/2009 werd wel 30% leegstand gemeten, terwijl men in 2020–2022 in het centrum nog maar op circa 12–14% leegstand zat (Gemeente Schiedam, 2022). Dat is nog niet het ‘frictieniveau’ (5–6%), maar de trend is positief.

Daarnaast is boven veel winkels woonruimte gecreëerd. De projecten ‘Werk aan de Winkel’ en de latere revitaliseringssubsidies hebben geleid tot meer dan 100 opgeknapte panden en circa 100 nieuwe woningen boven winkels (Gemeente Schiedam, 2019). Hierdoor nam de binnenstedelijke bewoning toe, wat voor meer reuring en draagvlak zorgde (Gemeente Schiedam, 2025).

Ook het ondernemersklimaat lijkt te zijn verbeterd: er vestigden zich nieuwe ambachtelijke winkels en speciaalzaken in de Hoogstraat en langs de Lange Haven. Naar schatting (Gemeente Schiedam, 2019) openden tussen 2015 en 2018 zo’n 30 nieuwe winkels in centrumstraten, terwijl in aanloopstraten een transformatie naar wonen of dienstverlening plaatsvond.

### 4.4.2 Doelstellingen en realisatie

Als we kijken naar de doelstellingen die de gemeente expliciet benoemde (Gemeente Schiedam, 2012, 2015), dan ging het vooral om:

1. Terugdringen leegstand (naar een aanvaardbaar niveau).
2. Versterken economische diversiteit (speciaalzaken, ambachtelijke retail, enz.).
3. Compact maken van de binnenstad (functies concentreren in kernstraten).
4. Meer bewoners (wonen boven winkels en transformatie in aanloopstraten).
5. Positief imago (events, marketing, citydressing).

Uit de gemeentelijke monitors en het interview blijkt dat deze doelen voor een groot deel zijn gehaald, zij het niet allemaal in de oorspronkelijke tijdslijnen en niet altijd volgens het beoogde tempo (Gemeente Schiedam, 2019; 2025). De realiteit van veranderende marktomstandigheden (financiële crisis, coronapandemie) vertraagde sommige ambities, en politiek-bestuurlijke keuzes (bijv. niet alle handhavingstrajecten werden volledig doorgezet) speelden ook mee.

### 4.4.3 Weerstand en uitdagingen

#### 4.4.3.1 *Versnipperd vastgoedeigendom*

Een van de grootste uitdagingen was het versnipperde eigendom van panden in de binnenstad, zoals ook expliciet benoemd in het interview (Gemeente Schiedam, 2025). Er zijn weinig grote beleggers die meerdere straten bezitten. De Gemeente heeft te werken met tientallen individuele eigenaren, wat coördinatie bemoeilijkt (Gemeente Schiedam, 2017). Ook tijdens het interview werd benadrukt dat er tientallen eigenaren zijn voor misschien 100–150 panden. Sommigen zijn moeilijk traceerbaar, “soms in Amsterdam gevestigde ontwikkelaars die niet eens wisten dat ze Schiedams vastgoed hadden” (Gemeente Schiedam, 2025). De ‘onbekendheid’ vormde een barrière voor samenwerking. De gemeente loste dit deels op door een adviseur in te schakelen, mede gefinancierd door de provincie, die proactief contact zocht.

Het interview refereert aan enkele casussen waarin eigenaren hardnekkig bleven weigeren (Gemeente Schiedam, 2025). “We hebben alles geprobeerd, van gesprekken tot aan de rechtbank, maar het pand blijft leeg.” Dergelijke casussen illustreren de grenzen van stakeholdermanagement als de achterliggende (financiële) motieven van een eigenaar niet stroken met het algemeen belang (Clarkson, 1995). Niettemin zijn dit uitzonderingen, en beide respondenten benadrukken dat “90% van de eigenaren uiteindelijk wel meedoet” (Gemeente Schiedam, 2025).

#### 4.4.3.2 *Onbekendheid en boekwaardebelangen*

Uit het interview blijkt dat sommige eigenaren hun pand slechts als ‘pensioenvoorziening’ gebruikten, waarbij de boekwaarde kunstmatig hoog bleef als ze de huurprijs niet verlaagden. Er bestond dus weinig prikkel om tot reële prijzen te komen. Mitchell et al. (1997) zou zeggen: de eigenaars hadden macht (ze konden de gemeente tot op zekere hoogte negeren), maar hun urgentie was laag. De gemeente moest die urgentie dus via de leegstandsverordening verhogen.

#### 4.4.3.3 *Stok en wortel (straffen en belonen)*

Ondanks enige scepsis (men vreesde door onnauwkeurige verslaggeving in kranten ‘boetes van € 7000’, zie Gemeente Schiedam, 2025) hielp de combinatie van sancties en subsidies de weerstand te verkleinen. Fligstein en McAdam (2011) benoemen hoe een verandering in “spelregels” in het strategische actieveld tot nieuw evenwicht leidt. In Schiedam zagen we dat pandeigenaren in eerste instantie bang waren voor boetes, maar tegelijkertijd profiteerden zij van advisering en begeleiding bij het zoeken naar tijdelijke invulling (Bijv. via De Winkelmeiden).

Tijdens het interview benadrukten beide respondenten benadrukten dat een louter dwingende aanpak (“stok”) via de leegstandsverordening niet zou werken. Pas toen de gemeente ook “wortels” bood – in de vorm van subsidies, advies, matchmaking (via De Winkelmeiden), stadspromotie en events – gingen veel pandeigenaren mee in de lijn van transformatie en nieuwe invullingen (Gemeente Schiedam, 2025). Deze combinatie sluit aan op Brinkerhoff (2002), die stelt dat vertrouwen en win-win-perspectief essentieel zijn voor duurzame samenwerking. Tegelijkertijd benadrukten ze ook dat sommige eigenaren “echt pas in beweging gebracht toen boeteclausules zichtbaar werden” (Gemeente Schiedam, 2025). Deze focus op urgentie en macht sluit aan op Mitchell et al. (1997): de gemeente voegde via wet- en regelgeving een hogere urgentie toe en verwierf zo een groter draagvlak om de leegstand aan te pakken.

#### 4.4.3.4 *Continuïteit van de financiering*

Een potentieel knelpunt is de continuïteit: subsidies en intensieve begeleiding eisen forse inzet van ambtenaren en structurele budgetten (Gemeente Schiedam, 2017). Er kan ‘subsidieafhankelijkheid’ ontstaan. Daarentegen laat Harrison en Freeman (1999) zien dat zulke investeringen op lange termijn renderen in meer welvaart en sociaal kapitaal, mits men de timing en dosering goed afstemt.

#### 4.4.3.5 *Corona en economische shocks*

In 2020 dook de coronapandemie op, wat de dynamiek veranderde. Ondernemers hadden het zwaar. De gemeente werd geconfronteerd met nieuwe noodmaatregelen en het risico van nieuwe leegstand (Gemeente Schiedam, 2022). Het interview (Gemeente Schiedam, 2025) geeft aan dat men dit opving met gerichte ondersteuning en digitaliseringsvouchers, maar ook die vereisten weer nieuwe budgetten en inzet. Dit toont de kwetsbaarheid van de binnenstad.

### 4.4.4 De praktijk en de theorie

Op basis van de voorgaande hoofdstukken kunnen we concluderen dat Schiedam een voorbeeld is van hoe een gemeente met een combinatie van juridische en stimulerende instrumenten stapsgewijs leegstand kan terugdringen.

#### 4.4.4.1 *Een actieve stakeholderaanpak*

De gemeente hanteerde duidelijk een actieve stakeholderbenadering (Freeman & Reed, 1983). Zo werd via binnenstadsloket, SHOP, De Winkelmeiden, enz. voortdurend contact gelegd tussen pandeigenaren, ondernemers en gemeente. Partijen gingen niet uit van éénrichtingsverkeer, maar zochten actieve interactie en netwerken.

#### 4.4.4.2 *Primaire en secundaire stakeholders*

Primaire stakeholders, zoals pandeigenaren en ondernemers, kregen hulp (subsidies, marketing) en tegelijk een drukmiddel (leegstandsverordening) opgelegd. Secundaire stakeholders, zoals bewoners, culturele organisaties en inwoners van buurgemeenten, werden benaderd met promotiecampagnes en events. Deze gelaagdheid van “meervoudige belanghebbenden” kenmerkt de Schiedamse binnenstadsaanpak (Gemeente Schiedam, 2012).

#### 4.4.4.3 *Macht, legitimiteit en urgentie*

Macht: pandeigenaren bleken machtig, want zonder hun medewerking kon de transformatie niet plaatsvinden. De gemeente verwierf extra machtsmiddelen via de verordening.

Legitimiteit: de gemeente handelde in “het algemeen belang” en had zo de legitimiteit om in te grijpen in de private vastgoedmarkt.

Urgentie: door hoge leegstandscijfers, politiek-bestuurlijke druk en de “dreiging” van boetes groeide het gevoel van urgentie.

#### 4.4.4.4 *Strategische actievelden*

De binnenstad als strategisch actieveld werd heringericht door nieuwe spelregels (verordening, subsidieregelingen). Zo ontstond volgens de geïnterviewden (Gemeente Schiedam, 2025) een “nieuwe dynamiek,” waarbij pandeigenaren en

ondernemers zich moesten heroriënteren. De gemeente trad op als “veldondernemer” die op basis van institutionele middelen (o.a. financiën, regelgeving) een richting gaf.

#### *4.4.4.5 Coalitievorming bij “Wicked Issues”*

Langdurige leegstand in historische stadscentra kan gelden als een “wicked issue,” omdat het gaat om verwevenheid van economie, ruimtelijke ordening en sociaal beleid. De Schiedamse coalitievorming was deels informeel: men werkte in netwerken (centrummanagement, SHOP, De Winkelmeiden), met flexibele afspraken en wisselende combinaties van partners. Deze aanpak past bij Timmermans et al. (2019), die stellen dat “wicked issues” coalities vereisen met kenmerken van “Coalitie Type B” vereisen – heterogeen, kortdurend, flexibel, ad hoc. Daarnaast ontstonden meer stabiele samenwerkingsvormen (bijv. structurele subsidietrajecten).

#### *4.4.4.6 Indicatoren voor effectieve partnerschappen*

Vertrouwen: de gemeente zocht actief naar gesprek en advies, in plaats van direct boetes op te leggen.

Transparantie: via bijeenkomsten, een binnenstadsloket, en periodieke monitoring werd een open en transparant klimaat voor samenwerking geborgd.

Gedeelde doelen: uiteindelijk zagen pandeigenaren en ondernemers dat leegstand ook voor hen schadelijk was.

Langetermijngerichtheid: “Werk aan de Winkel” liep tien jaar en is in meerdere fasen uitgevoerd.



# Hoofdstuk 5

## Discussie

## 5. Discussie

### 5.1 Samenvatting van de bevindingen

De casestudy Schiedam laat zien dat een integrale, stakeholdergerichte aanpak van winkelleegstand vruchten afwerpt. De gemeente Schiedam combineerde beleidsmaatregelen – variërend van subsidies en regelgeving tot intensieve samenwerkingen met lokale actoren – op een doordachte wijze, wat heeft geleid tot meetbare verbeteringen. Zo daalde de leegstand in het kernwinkelgebied van circa 30% rond 2008/2009 naar ongeveer 12–14% in 2020–2022.

Dit ging gepaard met de oplevering van meer dan 100 opgeknapte panden en circa 100 nieuwe bovenwoningen, wat de binnenstad nieuw leven inblies. Ook vestigden zich tientallen nieuwe winkels en creatieve ondernemers in voorheen lege straten, waardoor de economische diversiteit en dynamiek toenam.

Deze succesvolle resultaten illustreren dat het gemeentelijk beleid – gekenmerkt door een mix van “stok en wortel”-instrumenten – effectief was in het keren van de neerwaartse spiraal. Tegelijk erkent de gemeente dat hardnekkige knelpunten blijven bestaan, zoals het versnipperde vastgoedeigendom en enkele structurele probleempannen die moeilijk vlot te trekken zijn.

Met andere woorden, de leegstand is fors teruggedrongen maar niet geheel opgelost, wat bevestigt dat blijvende aandacht en maatwerk nodig blijven.

Gemeentelijke strategieën en samenwerkingen zijn in hoge mate succesvol gebleken, vooral dankzij de onderlinge samenhang van verschillende initiatieven. Schiedam hanteerde duidelijk een actieve stakeholderbenadering waarbij voortdurend overleg plaatsvond tussen pandeigenaren, ondernemers en overheid.

In plaats van top-downbeleid in isolatie, is gekozen voor een netwerkgerichte aanpak waarin meerdere partijen zich mede-eigenaar voelden van de oplossing. Concrete voorbeelden zijn de drie centrale samenwerkingsverbanden: De Winkelmeiden, Werk aan de Winkel en SHOP. Elk heeft een eigen bijdrage geleverd aan het terugdringen van leegstand, maar juist in combinatie vormden zij een krachtig geheel.

De Winkelmeiden fungeerde als tussenpersoon en “breekijzer” tussen vastgoedeigenaren en nieuwe gebruikers, Werk aan de Winkel zorgde voor fysieke verbeteringen via subsidies, en SHOP bood een laagdrempelig aanspreekpunt en ondersteuning voor (aspirant-)ondernemers. Deze complementaire rollen vulden elkaar naadloos aan in een continuüm van instrumenten. Geen enkele maatregel kon afzonderlijk de leegstand oplossen, maar gezamenlijk creëerden ze een transformatieve impact.

Dit sluit aan bij de observatie van Fligstein & McAdam (2011) dat complexe stedelijke vraagstukken vragen om een “toolbox”-benadering waarin meerdere interventies parallel ingezet worden.

De synergie tussen fysieke investeringen, juridisch-bestuurlijke druk en sociale/organisatorische initiatieven heeft in Schiedam gezorgd voor een nieuw evenwicht in het binnenstadsgebied.

Anders gezegd, de gemeentelijke strategie was succesvol juist doordat zij integrale maatregelen koppelde aan intensieve samenwerking met stakeholders, in lijn met klassiek stakeholdermanagement dat pleit voor het betrekken van alle belanghebbenden bij een probleem.

De drie genoemde samenwerkingen – De Winkelmeiden, Werk aan de Winkel en SHOP – waren van cruciaal belang en hun impact is duidelijk zichtbaar in de Schiedamse binnenstad. De Winkelmeiden ontstond bottom-up als particulier initiatief en groeide met steun van de gemeente uit tot een innovatieve tussenlaag die vele leegstaande panden tijdelijk invulde. Deze stichting doorbrak het wederzijdse wantrouwen tussen eigenaren en kleine ondernemers en leverde in korte tijd diverse pop-up winkels op, waardoor voorheen verlaten straten weer “reuring” kregen.

De grootste meerwaarde van De Winkelmeiden lag in de netwerkfunctie: als niet-gemeentelijke actor benaderde zij proactief pandeigenaren en koppelde die aan startende ondernemers, iets wat de overheid zelf minder gemakkelijk kon.

Vanuit stakeholdermanagementperspectief vervulde De Winkelmeiden daarmee een intermediaire rol (boundary spanner), gefaciliteerd maar niet gedomineerd door de gemeente.

Dit maakte flexibeler optreden mogelijk en vergrootte de slagkracht in het veld. Bovendien bevestigt dit de theorie dat betrokkenheid van externe stakeholders en gedeelde verantwoordelijkheid tot betere uitkomsten kan leiden (Freeman & Reed, 1983)

Werk aan de Winkel, op zijn beurt, was een door de gemeente geïnitieerde stimuleringsregeling die eigenaren prikkelde hun panden op te knappen en bovenverdiepingen te benutten. Deze langlopende subsidieprogramma's – uitgevoerd in drie fasen – resulteerden in fysieke kwaliteitsimpulsen voor circa honderd panden, en creëerden nieuwe woon- en winkelruimten.

Daarmee pakte Werk aan de Winkel de structurele oorzaken van leegstand aan (verouderde panden, ongebruikte vierkante meters) en verbeterde het de aantrekkelijkheid van het centrum voor ondernemers en bewoners. SHOP (Stichting Ondernemershuis Schiedam) ten slotte, bood een blijvend platform voor publiek-private samenwerking in de binnenstad. Na een aanvankelijk mislukte poging om een outlet-center te vestigen (waaruit het idee voor SHOP toevallig voortvloeide), is SHOP uitgegroeid tot een one-stop-shop voor ondernemers.

Het platform fungeert als centraal loket waar aspirant-winkeliers terecht kunnen voor advies over vestiging, vergunningen en financiering, en verbindt zo de vraag naar winkelruimte met het aanbod van leegstaande panden.

Belangrijk is dat SHOP een hybride coalitie is van gemeentelijke en private partijen – gemeente, centrummanagement en vastgoed – waardoor kennis en middelen worden gebundeld. Ondanks wisselingen in partners (zo stapte Rabobank later uit het samenwerkingsverband), blijft SHOP voor de gemeente een essentieel instrument om ondernemers aan te trekken en het binnenstadsbeleid uit te dragen. De impact van deze samenwerkingen blijkt uit het feit dat eigenaren en ondernemers, mede door deze initiatieven, bereidwilliger zijn geworden om deel te nemen: volgens gemeentelijke bronnen doet inmiddels “90% van de eigenaren uiteindelijk wel mee” aan de aanpak.

Samengevat hebben De Winkelmeiden, Werk aan de Winkel en SHOP gezorgd voor respectievelijk sociale innovaties, financiële prikkels en institutionele verankering – een drie-eenheid die het leegstandsprobleem substantieel heeft verlicht.

## 5.2 De rol van toeval bij het ontstaan van een duurzame samenwerking

Opvallend in de Schiedamse casus is de rol van toeval en spontane initiatieven bij het tot stand komen van enkele cruciale samenwerkingen. Met name De Winkelmeiden is een voorbeeld van een samenwerking die niet top-down is ontworpen, maar voortkwam uit het toeval van een bottom-up initiatief van een lokale ondernemer.

Deze initiatiefneemster signaleerde een kans in de leegstandsproblematiek en wist – ondanks aanvankelijke scepsis bij de gemeente – haar idee te verkopen. Dat leidde ertoe dat de gemeente uiteindelijk haar concept omarmde, subsidie verleende en hielp om er een stichting van te maken

Dit element van geluk had een grote positieve uitwerking: zonder dit toevalstreffer-initiatief was de breekijzerfunctie van De Winkelmeiden wellicht nooit gerealiseerd. Ook bij SHOP speelde toeval een rol; het concept ontstond uit een onvoorzien verlopen traject (het outlet-concept) dat desondanks relevante partijen bij elkaar aan tafel bracht.

Deze voorbeelden laten zien dat innovatieve oplossingen soms van buiten de gemeentelijke beleidskoker komen en dat het vermogen van een gemeente om zulke initiatieven te herkennen en faciliteren van groot belang is. Voor toekomstig beleid impliceert dit dat gemeenten open moeten staan voor initiatieven van onderop en flexibiliteit moeten inbouwen om toevallige kansen te benutten. Immers, niet elke effectieve interventie laat zich van tevoren plannen – soms ontstaan ze organisch doordat een bevlogen stakeholder een idee inbrengt. Door als overheid ruimte te geven aan experimenten en als facilitator op te treden (Timmermans & Van Venetië, 2020), kunnen zulke toevallige samenwerkingen worden omgezet in duurzaam beleid.

Het Schiedamse voorbeeld suggereert dat een proactieve houding ten aanzien van onverwachte coalitievorming loont: het vergroot de adaptiviteit van de aanpak en kan tot vernieuwende oplossingen leiden die de overheid zelf niet had kunnen bedenken. Door deze open benadering voelen startende ondernemers en andere stadsbewoners zich vrijer om met oplossingen te komen die op dat moment misschien niet in de gemeentelijke plannen staan. Tegelijkertijd behoudt de gemeente een faciliterende rol, onder andere door subsidie, contactinformatie en toegang tot beleidsnetwerken te verstrekken wanneer een idee potentie heeft. Deze combinatie van een breed beleidskader met een luisterend oor voor lokale creativiteit heeft in Schiedam bij herhaling geleid tot samenwerkingen die de leegstand structureel verminderen



## Hoofdstuk 6

### Conclusie

## 6. Conclusie, limitaties, aanbevelingen & terugblik

### 6.1 Conclusie van het onderzoek

Deze studie had als onderzoeksvraag: “Welke stappen kunnen lokale overheden op het gebied van stakeholdermanagement ondernemen om de kans op een succesvolle aanpak van commerciële leegstand in stadscentra te vergroten?” Het onderzoeksdoel was om inzicht te bieden in de rol van coalitievorming bij het tegengaan van winkelleegstand en specifiek te onderzoeken hoe lokale overheden hierin een centrale rol kunnen spelen. Aan de hand van literatuurstudie, beleidsanalyse en interviews is gekeken welke factoren bijdragen aan het vormen van effectieve samenwerkingen, met de casus van de Gemeente Schiedam als illustrerend voorbeeld. Uit de resultaten blijkt dat een proactieve, faciliterende rol van de gemeente in combinatie met gerichte beleidsmaatregelen en actieve betrokkenheid van alle belanghebbenden de kans op succes vergroot. Door niet enkel vanuit beleid te sturen, maar juist actief te reageren op ideeën van ondernemers en bewoners (responsief bestuur), ontstonden er concrete trajecten die de Schiedamse binnenstad merkbaar versterkten. Deze ontvankelijke houding maakt het voor verschillende partijen mogelijk om samen te werken en daarmee te komen tot duurzame, gedragen oplossingen.

De onderzoeksdoelen zijn hiermee grotendeels gerealiseerd: de bevindingen maken duidelijk welke stappen lokale overheden kunnen nemen om succesvolle coalities te smeden en zo de leegstandsproblematiek aan te pakken. Tegelijkertijd toont het onderzoek dat er ook aandacht nodig blijft voor contextspecifieke factoren, zoals de marktcondities en de bereidheid van vastgoedeigenaren en ondernemers om samen te werken. Daarmee biedt deze studie niet alleen een antwoord op de gestelde onderzoeksvraag, maar ook praktische handvatten en suggesties voor verdere beleidsontwikkeling.

### 6.2 Limitaties van het onderzoek

Hoewel de bevindingen uit deze casestudy veelzeggend zijn, moeten enkele beperkingen worden onderstreept. Ten eerste betreft het onderzoek een enkelvoudige casus (Schiedam), waardoor de generaliseerbaarheid beperkt is. Schiedam heeft specifieke contextkenmerken – een middelgrote historische stad in de schaduw van Rotterdam, met een uniek samenspel van lokale actoren – die niet één-op-één te vergelijken zijn met andere steden. Wat hier heeft gewerkt, is niet automatisch elders reproduceerbaar. Daarnaast is de analyse enkel gebaseerd op kwalitatieve data (beleidsdocumenten en een beperkt aantal interviews), wat inhoudt dat interpretatie onvermijdelijk een rol speelt. Hoewel door triangulatie en thematische analyse is getracht de betrouwbaarheid te verhogen, blijft er ruimte voor subjectiviteit in de duiding van resultaten.

Bovendien zijn niet alle perspectieven in gelijke mate uitgediept: het onderzoek leunt sterk op het gemeentelijk gezichtspunt (beleidmakers) en in mindere mate op directe input van andere stakeholdergroepen zoals vastgoedeigenaren of ondernemers. Dit kan betekenen dat bepaalde uitdagingen of successen – bijvoorbeeld weerstanden bij eigenaren die niet publiekelijk zichtbaar zijn – onderbelicht blijven. De gekozen onderzoeksopzet (semigestructureerd interview met gemeentelijke vertegenwoordigers, analyse van beleidsstukken) heeft onvermijdelijk biases; zo zullen ambtenaren mogelijk geneigd zijn de aanpak positiever te presenteren. Deze beperkingen vragen om omzichtigheid bij het interpreteren van de conclusies: de resultaten schetsen vooral een diepgaand beeld van één succesverhaal, maar zeggen minder over gevallen waar samenwerking misschien níet van de grond komt. Toch doet dit niets af aan de interne validiteit van de casus: binnen haar

context zijn de bevindingen samenhangend en logisch onderbouwd. Extern gezien moet echter worden erkend dat dit onderzoek niet zonder meer extrapoleerbaar is naar andere gemeenten of landen, gegeven de unieke omstandigheden in Schiedam.

### 6.3 Aanbevelingen voor vervolgstudies

Uiteraard is verder onderzoek gewenst om de bevindingen te verdiepen en breder toepasbaar te maken. Een aanbeveling is om vergelijkende casestudies uit te voeren in andere steden met leegstandsproblematiek. Door meerdere gemeenten – liefst met uiteenlopende contexten (bijvoorbeeld een stad met één dominante vastgoedeigenaar versus een stad met versnipperd eigendom, of verschillen in regionale economische dynamiek) – te analyseren, kan worden vastgesteld of de in Schiedam gehanteerde aanpak universele kenmerken bevat. Dergelijk vergelijkend onderzoek zou kunnen onthullen welke elementen van stakeholdermanagement en coalitievorming contextspecifiek zijn en welke als “best practices” breder inzetbaar. Daarnaast zou kwantitatief vervolgonderzoek kunnen helpen om de causaliteit en impact nog scherper in beeld te krijgen. Met enquêtes of statistische analyses kan worden gevalideerd in hoeverre stakeholdersamenwerkingen daadwerkelijk leiden tot minder leegstand en economische groei, en of er mogelijk ook onbedoelde effecten zijn. Tevens is longitudinaal onderzoek interessant: blijft het succes in Schiedam behouden op de lange termijn, en welke governance-structuren zijn nodig om de samenwerkingen te borgen wanneer personen of politieke koersen veranderen?

Ook op theoretisch vlak zijn er kansen voor vervolgonderzoek. Zo zou nader onderzocht kunnen worden hoe toevallige initiatieven en informele leiders een rol spelen in beleidsnetwerken, en hoe gemeenten dergelijke energie het beste kunnen institutionaliseren zonder de creativiteit te verliezen.

Ten slotte kan het zinvol zijn om de Schiedamse ervaringen te spiegelen aan andere steden, nationaal of internationaal, om te zien in hoeverre de principes van deze case (zoals de toolbox-benadering, de mix van coalitietypen, en het belang van een facilitator-rol van de overheid) overeenkomen met of afwijken van elders toegepaste strategieën. Dit zou de wetenschappelijke inzichten rond stedelijke transformatie en stakeholdermanagement verder algemeen geldend maken en gemeenten handvatten bieden om hun eigen aanpak aan te scherpen. Kortom, deze studie bevestigt bestaande theorieën en opent tegelijkertijd nieuwe vragen – een waardevolle basis voor zowel academische verdieping als praktische leerprocessen in de strijd tegen winkelleegstand.

### 6.3 Terugblik

Terugkijkend op de aanpak van winkelleegstand in Schiedam, valt vooral op hoeveel vernieuwende ideeën vanuit de lokale gemeenschap zijn voortgekomen. Hoewel misschien vaak wordt verondersteld dat gemeenten de regie strak in handen willen houden, bleek juist de spontane inbreng van bewoners en ondernemers hier een essentiële motor te zijn. Initiatieven die aanvankelijk mogelijk als experimenteel of onconventioneel werden gezien, ontwikkelden zich met ondersteuning van een meedenkende overheid tot waardevolle projecten. De Winkelmeiden – ontstaan uit het enthousiasme van een lokale ondernemster – is daarvan een treffend voorbeeld: wat begon als een klein plan om leegstaande panden met tijdelijke pop-upwinkels te vullen, groeide uit tot een structurele formule om de binnenstad aantrekkelijker te maken.

In de zoektocht naar oplossingen voor de leegstandsproblematiek bleken verrassende maar zeer bruikbare bevindingen en samenwerkingen centraal te staan. Het concept serendipiteit beschrijft een situatie waarin toevallige ontdekkingen en onverwachte kansen tot waardevolle kansen kunnen leiden. De samenkomst van onverwachte kansen die achteraf erg waardevol zijn gebleken, deden zich voor als een krachtige aanjager van vernieuwing en hernieuwd momentum in het bestrijden van leegstand. Hoewel de belangrijkste kaders doorgaans werden bepaald door rationeel beleid en expliciete doelstellingen, ontstonden juist uit spontane ontmoetingen en onvoorziene momenten de meest verrassende samenwerkingen. Zo raakten bijvoorbeeld startende ondernemers en vastgoedeigenaren in gesprek op een manier die niet was ingepland, maar wel resulteerde in innovatieve concepten zoals pop-upwinkels. Deze dynamiek toont aan dat naast formele structuren en beleidsmatige sturing, ook de ruimte voor toeval en improvisatie van cruciaal belang is om tot duurzame, toekomstbestendige oplossingen te komen. Hoewel deze manier van werken soms minder strak gestructureerd is en niet altijd direct in beleidskaders past, valt de impact niet te ontkennen. In Schiedam hebben uiteenlopende kleinschalige initiatieven op deze manier een blijvende invloed gehad op de lokale economie en het straatbeeld. Dit leidt tot de vraag: als een flexibele, betrouwbare maar ook voor anderen openstaande houding hier vruchten afwerpt, hoe zou dit dan kunnen werken in andere steden en dorpen met vergelijkbare uitdagingen? Of zijn er andere lokale problematieken waar bottom-up initiatieven een deel van de oplossing kunnen zijn?

Voor wie verder onderzoek naar deze manier van samenwerken wil doen, ligt er dus een uitgelezen kans: in welke mate stimuleert het actief aanmoedigen van lokale ideeën de duurzame en creatieve oplossingen die nodig zijn om kwesties als leegstand aan te pakken? Misschien wijst vervolgonderzoek uit dat juist een combinatie van duidelijke gemeentelijke doelen en voldoende ruimte voor lokale invulling de beste voedingsbodem vormt voor een levendig en toekomstbestendig stadscentrum.

# Literatuurlijst

- Binnenlands Bestuur. (2016). Verordening tegen leegstand effectief. <https://www.binnenlandsbestuur.nl/ruimte-en-milieu/oldambt-bewijst-werking-verguisd-paardenmiddel-tegen-leegstand>
- Binnenlands Bestuur. (2024). Leegstaande winkels: ‘Laissez-faire is niet de juiste houding’. <https://www.binnenlandsbestuur.nl/ruimte-en-milieu/leegstand-winkelgebieden-laissez-faire-deze-problematiek-niet-de-juiste-houding>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brinkerhoff, J. M. (2002). Assessing and improving partnership relationships and outcomes: A proposed framework. *Evaluation and Program Planning*, 25(3), 215–231.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Clifford, B., & Madeddu, M. (2022). Turning shops into housing? Planning deregulation, design quality and the future of the high street in England. University College London. <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10146050/>
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 44(4), 716-736.
- Flick, U. (2011). *Designing qualitative research*. SAGE Publications.
- Fligstein, N., & McAdam, D. (2011). Toward a general theory of strategic action fields. *Sociological Theory*, 29(1), 1–26.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106.
- Gemeente Schiedam. (2009). *Stadsvisie Schiedam 2030*. Schiedam, Nederland.
- Gemeente Schiedam. (2012). *Ontwikkelingsvisie Binnenstad: Stad aan de Schie*. Schiedam, Nederland.
- Gemeente Schiedam. (2015). *Uitvoeringsprogramma Binnenstad 2015-2018*. Schiedam, Nederland.

- Gemeente Schiedam. (2017). *Collegedebat Actualisatie Uitvoeringsprogramma Binnenstad*. Schiedam, Nederland.
- Gemeente Schiedam. (2019). *Uitvoeringsprogramma Binnenstad 2019*. Schiedam, Nederland.
- Gemeente Schiedam. (2022). *Actualisatie Uitvoeringsprogramma Binnenstad 2022*. Schiedam, Nederland.
- Gemeente Schiedam. (2025). Interview transcript met vertegenwoordigers van de gemeente Schiedam, d.d. 5 februari 2025. (Ongepubliceerd document).
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479–485.
- Harvey, W. S. (2011). Strategies for conducting elite interviews. *Qualitative Research*, 11(4), 431–441.
- Junk, W. M. (2020). The evolution of lobbying coalitions: How interest groups build up coalitions for political influence. *Political Science Series*.
- Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954-2965.
- Local Government Association. (z.d.). *Dealing with empty shops – a good practice guide for councils*.
- Meltzer, R., & Brooks, L. (2024). *Retail on the ground and on the books*. LeahBrooks.org.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Moss, T., & Osborne, T. (2020). Exploring new institutional forms of public-private governance of water services. *Urban Studies*, 57(10), 2003–2020.
- NOS. (2022). Minder leegstand doordat winkels veranderen in woningen. <https://nos.nl/artikel/2412318-minder-leegstand-doordat-winkels-veranderen-in-woningen>
- Popova. (2015). Addressing retail vacancy in city centers of Gelderland: what can be learned from the Province of Antwerpen?
- Rekenkamercommissie Schiedam-Vlaardingen. (2014). *Schiedam aan de Top: Onderzoek naar winkelleegstand in de binnenstad van Schiedam*. Schiedam/Vlaardingen, Nederland.

- RetailTrends. (2019). VVD en D66: pak leegstand winkelstraten aan. <https://retailtrends.nl/news/58539/vvd-en-d66-pak-leegstand-winkelstraten-aan>
- RetailTrends. (2021). Vrees voor verloedering winkelstraten door leegstand. <https://retailtrends.nl/news/64439/vrees-voor-verloedering-winkelstraten-door-leegstand>
- Roulston, K., DeMarrais, K., & Lewis, J. B. (2003). Learning to interview in the social sciences. *Qualitative Inquiry*, 9(4), 643–668.
- Timmermans, A., Coops, R., Van Keep, S., De Lange, R., & Van Venetië, R. (2019). *Public Affairs in maatschappelijk perspectief: Professional tussen wetenschap en praktijk*. Wolters Kluwer.
- Timmermans, A., & Van Venetië, C. (2020). Navigating multiple lobby efforts: How politicians balance informational demands. In *Lobbying and Policy Change* (pp. 123–147). Policy Press.
- Toshkov, D. (2016). Comparative Designs. In *Research design in political science* (pp. 258–284). Bloomsbury Publishing.
- Trouw. (2023). Leegstand boven winkels biedt ruimte voor 70.000 woningen. <https://www.trouw.nl/binnenland/leegstand-boven-winkels-biedt-ruimte-voor-70-000-woningen~b35141e1/>
- VNG. (2020). Leegstand te lijf 2.0. [https://vng.nl/sites/default/files/2020-12/leegstand-te-lijf-2.0\\_202012116.pdf](https://vng.nl/sites/default/files/2020-12/leegstand-te-lijf-2.0_202012116.pdf)
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6e ed.). Sage Publications.