

Definitieve versie juli 2022

Bevindingen en aanbevelingen De Werf

Op basis van gesprekken met een selectie van ondernemers

Aan: Peter Klompen en Claudia Wenker, gemeente Alphen aan den Rijn
Van: Arie-Willem Bijl (Over Morgen)

Op verzoek van de gemeente Alphen aan den Rijn heb ik gesprekken gevoerd met verschillende ondernemers op De Werf. Vanuit de gemeente zijn een aantal personen aangedragen om het gesprek mee te voeren. Daarnaast is door enkele ondernemers gebruik gemaakt van de mogelijkheid om zich aan te melden voor een gesprek. Doel van de gesprekken is om inzicht te krijgen in de wil en mogelijkheden van de ondernemers om de potentie van De Werf waar te maken.

De context

Het loopt niet goed op De Werf. De ontwikkelingen op De Werf voldoen niet aan de verwachtingen. De potentie van De Werf als ondernemende broedplaats wordt onvoldoende benut. Deels komt dit door de beperkingen die corona met zich meebracht. Voor een belangrijk deel wordt dit ook veroorzaakt door de problemen in de onderlinge samenwerking en afstemming over huisregels, afstemming over gezamenlijke gebruiksruidtes en publieksgerichte activiteiten. De ondernemersvereniging en het bestuur functioneren niet. Er is onduidelijkheid over de rol van de gemeente als eigenaar-beheerder en de rol en eigen verantwoordelijkheid van de ondernemers en hoe die te organiseren. De sfeer tussen enkele ondernemers is medebepalend voor het gebrek aan afstemming, samenwerking en het afkappen van initiatieven. Het 'Beoogde maatschappelijk resultaat' wordt niet behaald.

Ondanks bovengenoemde tegenslagen wordt de potentie van De Werf wel gezien door de ondernemers en zijn ze ook bereid daaraan te werken. Tijdens een werksessie over de doorontwikkeling van De Werf op 21 september 2021, gaven ondernemers in pitches hun wensen en mogelijkheden aan. Onderstaande tekst uit een verslag bevat elementen uit pitches die vaker naar voren zijn gekomen:

Een open, onderlinge samenwerking tussen de ondernemers op De Werf, maar ook daarbuiten. Een samenwerking waarbij de ondernemers elkaar kunnen ondersteunen en inspireren, met gemeenschappelijke ruimte (letterlijk en figuurlijk), en gezamenlijk de verantwoordelijkheid kunnen nemen. Iedereen heeft behoefte aan een gevoel van veiligheid, veilig om op De Werf te zijn, veilig om hier te kunnen ondernemen en veilig om iets (nieuws) te organiseren. De Werf moet een uitnodigende broedplaats zijn waar een aantal bloedgroepen samenkomen: Watersport, Ambacht en Creatief. Deze diversiteit maakt De Werf juist zo aantrekkelijk, voor bijvoorbeeld nieuwe ondernemers, maar ook juist het bredere publiek, zelfs buiten Alphen aan den Rijn! Voor dat laatste is de vindbaarheid natuurlijk van (groot) belang. Niet alleen De Werf moet bekend en te vinden zijn, en daarnaast ook de individuele ondernemingen. En als laatste is een positieve bijdrage aan de maatschappij genoemd, bijvoorbeeld met duurzaamheid of juist op het sociale vlak.

Conceptontwikkeling van De Werf als broedplaats voor creatief ondernemerschap

De Werf is zowel een locatie voor watersport gerelateerde bedrijven als creatieve (maak)bedrijven en bedrijfsevents. Er is onderscheid in bedrijven die gebouweigenaar zijn en bedrijven die huren van de gemeente. Gebouweigenaar zijn:

- De grotere watersport gerelateerde bedrijven aan de waterzijde.
- Het voormalige ketelhuis voor B2B events.
- Het kantoorgebouw voor creatieve business.

Daarnaast is De Werf bedoeld om ruimte te bieden in de bestaande hallen voor tijdelijk ondernemerschap om daarmee startende creatieve (maak)bedrijven de mogelijkheid te bieden om zich in Alphen aan den Rijn te ontplooien en door te ontwikkelen. De Werf heeft tevens als doel om publiek te trekken en zodoende de ontwikkeling van Rijnhaven te stimuleren. Op een gebied als De Werf past ook het aanbod van horeca. Horeca draagt bij aan de publiekstrekkende functie en aan het toegankelijk en aantrekkelijk maken van de waterkant als onderdeel van het Rijnhavenconcept. De verwachtingen over de ontwikkeling van De Werf lopen uiteen met grofweg drie verwachtingsniveaus:

1. Locatie voor bedrijvigheid zoals hierboven beschreven. Met als toevoeging dat de watergerelateerde bedrijvigheid open staat voor publiek om daarmee een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van Rijnhaven.
2. Bedrijvigheid met publieksgerichte functies. Dus bedrijven hebben er belang en baat bij om publieksstromen te generen. Vanuit de functie van maakbedrijven die klanten ontvangen. Bij publieksstromen hoort ook aanbod van horeca.
3. Een optelling van 1. en 2. Met daarbij een aanbod van publieksgerichte evenementen. Evenementen georganiseerd op initiatief van enkele bedrijven op De Werf en ook programmeerruimte voor culturele evenementen door derden.

T.a.v. van punten 1. & 2. ligt het initiatief bij ondernemers zelf. In de praktijk komt hier weinig tot niets van terecht. Deels is dat het gevolg van corona en deels door interne perikelen (zie toelichting onder Sfeer).

T.a.v. punt 3. Ontbreekt een organisatiestructuur met helder afspraken en criteria over het type evenementen en onder welke condities.

Selectie van ondernemers

Er ligt een concept voor De Werf dat indertijd door het College van B&W is vastgesteld. Bij de selectie van ondernemers is het de vraag of het concept voldoende was uitgewerkt om een scherpe selectie te maken. Het is ook mogelijk dat het concept wel sterk genoeg is maar bij de selectie van ondernemers onvoldoende als leidraad heeft gediend. Vraag is dan of er te weinig sturing is geweest vanuit de gemeente in de startfase?

Bij de selectie van watersport gerelateerde bedrijven zou ook gevraagd worden om publiekstrekkende functies mogelijk te maken als bijdrage aan het Rijnhavenconcept. Wat opvalt is dat veel ruimte wordt geboden voor winterstalling van boten. Dat beperkt de mogelijkheid voor andere vormen van ondernemerschap aan de waterzijde en draagt niet bij aan placemaking van de waterkant.

Het kantoor zou een bruisende plek moeten worden die ruimte biedt aan creatieve startende bedrijven. De gipshallen zouden ruimte moeten bieden aan creatieve maakbedrijven met publiekstrekkende functies. In de praktijk lijken deze uitgangspunten voor veel bedrijven niet te werken.

Voor alle ondernemers waarmee is gesproken, is het onduidelijk op basis waarvan partijen zijn geselecteerd. Ook is er onduidelijkheid over de rol van de ondernemersvereniging bij de selectie van nieuwe ondernemers. Het lijkt erop dat de gemeente een ondernemer die zich wil vestigen voordroeg aan het bestuur van de ondernemersvereniging. Het bestuur besprak die voordracht dan wel of niet met de overige ondernemers en nam een besluit. Helaas functioneert het bestuur al geruime tijd niet en dat geeft onduidelijkheid over deze rol.

Sfeer

Positieve ambities en intenties.

Veel ondernemers spreken uit dat ze samenwerking opzoeken en elkaar ondersteunen doordat ze bij elkaar op De Werf zitten. Redelijk veel ondernemers werken samen aan opdrachten of geven (deel)opdrachten aan elkaar door. Ambitie wordt uitgesproken dat De Werf de mogelijkheid biedt om zelf als ondernemer te groeien en elkaar werk te gunnen om groter te worden. Ondernemers vragen zich af welke bijdrage zij kunnen leveren aan het versterken van het concept van De Werf.

Negatieve sfeer.

Aanleiding voor de gesprekken is met name de negatieve sfeer.

De gemeente heeft in haar rol als verhuurder en beheerder van De Werf te maken met veel onvrede en soms ook weerstand bij ondernemers. De ondernemers zijn niet in staat om onderlinge goede afspraken te maken of zich te houden aan de afspraken die er wel zijn. Tussen sommige ondernemers is veel animositeit wat de sfeer en het maken van afspraken niet ten goede komt. Ondernemers die hier direct bij betrokken zijn ervaren pestgedrag over en weer. Een grote meerderheid, zo'n 80% van de ondernemers, zit goed op De Werf, zien de 'sfeer-perikelen' tussen sommige ondernemers wel en merken dat daarmee de ambities rond gezamenlijke inzet op placemaking niet van de grond komen.

Evenementen

De openbare ruimte met de overkapping biedt ruimte voor de programmering van evenementen. Daarnaast zijn kleinere events mogelijk op andere locaties zoals aan het water en binnen de Gipshallen. Initiatieven voor evenementen kunnen van ondernemers op De Werf komen maar ook van derden. Althans, dat was de gedachte bij de potentie van De Werf.

De programmering van evenementen is niet van de grond gekomen:

- Gebrek aan organisatiestructuur door slecht functionerende ondernemersvereniging
- Periode van Corona epidemie
- Initiatief voor evenementenstichting vanuit aantal ondernemers is niet goed gecommuniceerd met alle ondernemers. Wel omarmt door gemeente maar binnen de werf gestrand in animositeit.

Uit gesprekken blijkt behoefte om evenementen mogelijk te maken op basis van duidelijke doelstellingen, heldere organisatiestructuur, goede afstemming.

Organisatie en beheer

De gemeente is niet toegerust op een rol als beheerder van een gebied zoals De Werf met verschillende type ondernemers en in verschillende verhoudingen, gebouweigenaren en huurders, met losstaande gebouwen en de Gipshallen als een bedrijfsverzamelgebouw, en met een openbare ruimte binnen het gebied. Om dat te ondervangen is een ondernemersvereniging opgezet die een aantal taken op zou kunnen pakken vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid van de ondernemers. Helaas heeft de ondernemersvereniging niet goed gefunctioneerd en bleven vele taken en kansen liggen. Daarnaast is ook sprake van onduidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden tussen gemeente en ondernemersvereniging.

Rol gemeente

De rol van de gemeente wordt als passief ervaren. Bij problemen, passend bij een bedrijfsverzamelconcept, is het gevoel dat de gemeente eerst de bal neerlegde bij het bestuur van de ondernemersvereniging.

Een heldere projectorganisatie vanuit de gemeente ontbreekt. Voor verschillende vragen moeten ondernemers bij verschillende personen langs of is onduidelijk bij wie men terecht kan. De gemeente heeft meerdere 'aanspraakpersonen' en met verschillende bevoegdheden. Een persoon die met mandaat vanuit de gemeente kan handelen wordt gemist.

Bij gebrek aan een betrokken projectorganisatie en personen met mandaat, heeft de gemeente ook geen initiatiefnemende rol opgepakt bij:

- de uitwerking en eventuele tussentijdse aanpassingen van visie naar selectiecriteria, en
- de het stimuleren van evenementenprogrammering.

Opvallend zijn de volgende citaten over de gemeente uit de gesprekken:

'Meer sturing gewenst vanuit gemeente'

'De Werf kan niet zonder de gemeente'

'Behoeft aan rust en richting geven en koers uitzetten'

Voor de komende jaren is er behoefte aan een sturende en richtinggevende koers vanuit de gemeente.

Organisatie van ondernemers

Een aantal ondernemers zijn bestuurslid geworden van de ondernemersvereniging met als doel om invulling te geven aan de gezamenlijke verantwoordelijkheden van de ondernemers en structuur voor initiatieven te bieden. Dit is een ondankbare taak gebleken om de volgende redenen:

- Gebrek aan duidelijkheid over verantwoordelijkheden en ontbreken van mandaat
- Animositeit tussen aantal ondernemers

De ondernemersvereniging wordt gezien als een 'log lichaam' met weinig tot geen energie, gebrek aan belangstelling voor allerlei commissies. Daarnaast komt de vereniging onregelmatig bij elkaar, is onduidelijk waar de vereniging over gaat, ook in relatie tot bevoegdheden van het bestuur. Er is wel enthousiasme getoond om mee te doen aan activiteiten die door anderen worden georganiseerd. Er zijn felle discussies gevoerd over plannen ingediend vanuit ondernemers die ook bestuurslid zijn, zoals:

- o containers in gangen voor verhuur aan kleine ondernemers
- o evenementenstichting
- o overkapping

De rolverdeling en overlegstructuur tussen gemeente en ondernemersvereniging is ondoorzichtig. Er lijkt een heldere overlegstructuur tussen ondernemers en gemeente te ontbreken.

Genoemde knelpunten:

- Criteria voor creatieve bedrijvigheid is niet eenduidig en lijkt bij selectie van partijen ook losgelaten.
- Verschil in belangen tussen gebouweigenaren en huurders en ook tussen gebruikers van eigen ruimtes en gebruikers van ruimtes in gedeelde loods.
- Onduidelijk positie en rol van ondernemersvereniging / niet meer functionerende ondernemersvereniging
- Animositeit tussen verschillende ondernemers

Advies vanuit gesprekken:

- Focus niet te veel op ondernemers die inmiddels partij zijn in onderlinge conflicten. Boodschap is ook dat 80% van de ondernemers goed op z'n plek zit op De Werf en na de Corona-periode weer opbloeit.
- Ga in gesprek met ondernemers die problemen maken en overweeg om het huurcontract niet te verlengen
- Pak als gemeente een sterke en sturende rol als eigenaar-beheerder van De Werf.

1. Aanbevelingen en conclusies

Er lijkt genoeg energie en positief ondernemerschap en daarmee voldoende potentie om een doorstart te maken op De Werf. Helaas heeft de animositeit tussen sommige ondernemers veel negatieve invloed en maakt dat gezamenlijke initiatieven niet van de grond komen en dat het maken en nakomen van afspraken over gezamenlijk beheer van de Gipshallen en openbare ruimte niet van de grond komen.

Ondernemers zeggen te willen bijdragen aan het verder uitwerken van het concept van De Werf maar in de praktijk valt dat tegen:

- In de jaren 2020 en 2021 met de Corona epidemie en lockdown was er weinig ruimte voor initiatief
- Initiatieven die er wel waren werden gesmoord in onderlinge animositeit

Een aantal ondernemers heeft de rol op zich genomen om in het bestuur van de ondernemersvereniging te stappen en vandaaruit de rol en functie uit te bouwen. De ondernemersvereniging is niet goed van de grond gekomen en daardoor ontbreekt voor de gemeente een goed functionerende structuur voor afspraken en overleg met ondernemers over beheer en onderhoud. Kortom de intentie om gezamenlijke verantwoordelijkheid en initiatief vanuit de ondernemers te organiseren is niet gelukt.

In de beginfase heeft de gemeente veel losgelaten en neergelegd bij ondernemersvereniging en het bestuur. Dat heeft niet gewerkt. Met name omdat de ondernemersvereniging niet functioneert. De gemeente heeft daarop te laat ingegrepen. Het is ook een lastige positie en rol voor de gemeente. Een gemeentelijk organisatie is niet voorbereid en ingericht om een ondernemende broedplaats als placemaking voor gebied te ontwikkelen en begeleiden.

Aanbevelingen

Rol gemeente:

- Stel uitgangspunten op voor placemaking
- Organiseer selectiegesprekken met huurders voor nieuwe huurperiode op basis van ondernemerschap, dat wil zeggen als huurder run je een onderneming, ben je aanwezig en sta je open voor bezoekers.
- Bij vrijkomende ruimtes selecteer nieuwe huurder op creatieve makersconcepten
- Organiseer binnen de gemeente een projectteam met helder mandaat en budget voor sturing op ontwikkelperspectief van De Werf en organisatie van beheerdersrol.
- Financier de 'beheerdersrol' deels vanuit de bijdrage vanuit het ondernemersfonds. Deze bijdrage gaat normaliter naar een ondernemersvereniging. Bij gebrek aan een functionerende vereniging organiseert de gemeente 'de beheerdersrol'. Hiervoor zijn de volgende opties mogelijk:
 - Opties voor organisatiestructuur:
 - gemeente neemt rol als eigenaar en beheerder voor 100% op en stuurt op ontwikkeling en beheer en is aanspraakpunt voor alle individuele ondernemers
 - zelfde als a) maar gemeente besteed deze rol uit aan externe organisatie
 - een selectie van ondernemers vormt een zelfstandig organisatiestructuur en voert als belangenbehartigers namens alle ondernemers op De Werf overleg met de gemeente over huisregels, beheer, evenementen e.a. . Juridische vorm zoeken als alternatief voor ondernemersvereniging. Verenigingsstructuur werkt niet en deze nieuwe structuur moet de ondernemers die deze rol op willen pakken ruim mandaat geven.

Placemaking concept:

Inventariseer wat volgens de betrokkenheid van de gemeente nodig is om in te zetten op de oorspronkelijk bedoeling van De Werf, zoals beschreven in bovenstaand citaat over het 'Beoogd maatschappelijk effect'. Maak daarbij onderscheidt tussen onderstaande sectoren en de bijdrage die deze kunnen leveren aan de transformatie van Rijnhaven als woon-werklocatie en

- doorontwikkeling van watersport gerelateerde bedrijven aan het water
- doorontwikkeling van jonge/startende ondernemers
- ruimte voor sociaal ondernemerschap en leerwerkbedrijven

Maak helder hoe deze sectoren bij kunnen dragen aan de uiteindelijke ontwikkelstrategie voor dit deel van Rijnhaven. Sluit met de opties voor doorontwikkeling van De Werf aan bij de ontwikkelstrategie voor het gebied en de gebouwen voor na periode van 10 jaar.

Evenementen:

- Kader voor evenementen en vergunningverlening:
Creëer duidelijkheid over type evenementen die een bijdrage leveren aan de verdere conceptontwikkeling van De Werf en de uiteindelijke ontwikkelstrategie van het gebied
- Besteed dit uit aan een externe partij op basis van gezamenlijke geformuleerde uitgangspunten door projectteam gemeente samen met nieuwe ondernemersvertegenwoordiging.

Betrek onderstaand punten bij de doorontwikkeling van De Werf:

- Belang van ondernemers op De Werf is divers (wel/geen behoefte aan placemaking). Ga gezamenlijk naar enkele inspirerende voorbeelden van placemaking waar ondernemerschap en publiekstrekkers samenkomen

- Horecapunten worden gemist, als aanlooppunt voor publiek. Maak horeca mogelijk van koffie en lunch tot café-restaurant
 - Waterbeleving aantrekkelijker maken voor publiek maken, doorloop vanuit de publieke steigers naar De Werf mogelijk en aantrekkelijk maken
 - Maak selectiecriteria sterker gericht op creatieve maakbedrijven. Zoek daarbij een goede balans tussen publieksgerichte ondernemers, makersplaatsen en ondernemers met alleen B-to-B activiteiten
 - Zeg contract op bij ondernemers die ruimte alleen gebruiken voor opslag en bij ondernemers die blijven tegenwerking ook al heeft de gemeente als beheerder concrete besluiten genomen
 - Maak evenementen mogelijk als onderdeel van placemaking. Organiseer daarvoor een 'level playing field' voor partijen om evenementen te organiseren.
 - Ontwikkel een ruimtelijk concept voor komende verhuurperiode. Met overzicht van openbare ruimtes (publiekstoegankelijk), gedeelde ruimtes voor ondernemers en niet toegankelijke delen.
 - Ga in gesprek met ondernemers die eigenaar van gebouwen zijn over mogelijkheden om vanuit hun bedrijfsconcepten aansluiting te vinden bij placemaking concept van De Werf en rol daarvan voor ontwikkeling van Rijnhaven
 - Met name kantoorconcept kan specifieke rol spelen bij invulling van creatief ondernemerschap (zie concepten van Makersplaats Smeltkroes Nijmegen of Kauwgomballenfabriek Amsterdam of Vechtclub XL Utrecht) & horeca.
 - Ga in gesprek met huurders die potentie hebben om bij te dragen aan ontwikkelstrategie van De Werf als onderdeel van het Rijnhaven-concept. Bespreek opties en voorwaarden voor doorontwikkeling na de tijdelijke periode.
 - Onttrek ondernemers die deel uitmaken van onderlinge conflicten uit vertegenwoordigende functie. Zonder oordeel te geven over goed of fout. Gewoon om met een schone lei verder te gaan.
-