

Broedplaatsen in een sterrenstad

Discussienotitie over de Stichting Werk en Onderneming

Leiden, 1 juli 2020

BLAAUWBERG

strategieontwikkeling & kennistransfer

in opdracht van



Stichting Werk en Onderneming

Vooraf

Jonge en startende ondernemers hebben een enorme rol gespeeld in de comeback van Leiden als economisch centrum. Met hun dynamiek en creativiteit zijn ze deel uit gaan maken van de ziel van de stad.

De Stichting Werk en Onderneming heeft als aanbieder van huisvesting en als begeleider de geboorte en het groot worden van honderden ondernemingen ondersteund. Die taak is relevanter dan ooit: de stad ontwikkelt zich pijlsnel, de dichtheid neemt toe. Maar de toegankelijkheid van de stad loopt gevaar: de stad wordt duur voor creatieve starters die wel goede plannen hebben, maar nog niet het geld om ze ook van de grond te krijgen. Terwijl de stad grote behoefte heeft aan dit soort ondernemend talent. Er is een verstedelijking gaande. In al die nieuwe, vernieuwde en verdichte wijken is behoefte aan een sociale infrastructuur van kleine bedrijven, retail, ambachten, kantoren en ontmoetingsplekken. SWO heeft daar de deskundigheid voor in huis, maar kan het niet alleen. In deze notitie zetten we onze visie op de stad en op de bijdrage van de SWO uiteen. Die visie is door de coronacrisis nog actueler geworden: juist nu komt het er op aan dat jong en ondernemend talent zich welkom voelt in deze stad en niet naar elders vertrekt.

SWO wil met deze notitie het gesprek aan gaan met 'stakeholders' in de stad, als onderbouwing en uitwerking van deze toekomstvisie. We denken dan onder andere aan de Gemeente Leiden, woningcorporaties, vastgoedontwikkelaars en ondernemers. We beginnen de notitie met een 'mission statement': wat willen we, hoe ziet onze propositie voor de stad eruit? Daarna gaan we de visie opbouwen, vanuit het oprichtingsjaar 1983.

Inhoud

1. Waar staan we?

Mission statement en samenvatting
Vraagstelling
Waar we vandaan komen

2. Onze omgeving in steekwoorden

Leiden weer werkstad
De opmars van micro-ondernemers
Functiemenging gaande
Verstedelijkingsopgave
Stad van aankomst
Ondernemerschap en armoedebestrijding
Broedplaatsenbeleid

3. Handelingsperspectieven SWO

Publieke onderneming
Huurdifferentiatie en doorstroming
Community-vorming
Thematisering
Vraagarticulatie
Werk en verstedelijking
Meedenken over strategische oplossingen

4. Slot en urgentie

Annex: coronacrisis en bedrijfstvastgoed

1. Waar staan we?

'Mission statement' en samenvatting

De Stichting Werk en Onderneming (SWO) heeft als doel werkgelegenheid te scheppen. De SWO doet dat door bedrijfsruimte aan te bieden aan jonge, startende ondernemingen. De SWO heeft daartoe vijf bedrijfsverzamelgebouwen ter beschikking. De SWO is geen commerciële verhuurder, maar vervult een publieke taak. Daarom richt de SWO zich primair op ondernemers die weliswaar een goed plan hebben, maar ook een steuntje in de rug nodig hebben, zoals een gereduceerde aanvangshuur, een training, facilitaire voorzieningen of een interessant collegiaal netwerk.

De SWO is in 1983 opgericht door de Gemeente Leiden, als Stichting Werkgelegenheid Leiden. In 1983 was de (jeugd-)werkloosheid hoog en was de stadsvernieuwing volop gaande. Parallel aan de vernieuwing van het woningbestand, werd gewerkt aan goed bereikbare gebouwen voor startende ondernemers, om ook aan de heropbouw van de lokale economie gestalte te geven. Met rendementen uit gemeentelijke grondverkopen, werd de zogenaamde 'onrendabele top' van de bedrijfsgebouwen gefinancierd. Daardoor was de SWO in staat om tot in lengte van dagen, voor private exploitanten relatief onrendabele, kleine kantoor- en werkunits (20 m²) aan te bieden voor acceptabele huurprijzen. Daarnaast werkte de SWO als eerste met huurcontracten die direct opzegbaar waren. Bleek het bedrijf niet te lopen, dan kon men direct, meestal schuldenvrij, weer vertrekken. En vanaf 2008 zijn diverse starterskortingen en ingroeihuren geïntroduceerd. SWO heeft met de huisvesting van honderden jonge ondernemingen een grote bijdrage geleverd aan het economisch herstel van Leiden.

Nu, in 2020, liggen zowel de stadsvernieuwing als de hoge jeugdwerkloosheid al weer lange tijd achter ons. Maar de publieke opdracht uit 1983 is nog steeds actueel. Leiden staat andermaal voor een grote fysieke ingreep, de verstedelijking. Opnieuw is de vraag of de SWO met een deel van het rendement op de stedelijke projecten in staat kan worden gesteld betaalbare werkruimtes te scheppen voor jonge bedrijven. De stedelijke crisis van de jaren tachtig is niet te vergelijken met de coronacrisis van nu. Maar de SWO kan zeker werken aan het behouden en tot ontplooiing brengen van ondernemend talent in deze nieuwe crisis. En zo opnieuw bijdragen aan een veelzijdige en vitale economische structuur van de stad.

Aan de hernieuwde publieke rol wil SWO gestalte geven door:

- Lage aanvangshuren te bieden aan starters, oplopend tot marktconforme huren na een jaar of vijf. Zo ontstaat vanzelf een prikkel om na de startperiode de markt op te zoeken. Overigens is vijf jaar een richtperiode. Een bedrijfsontwikkeling verloopt voor een deel organisch en kan nooit helemaal voorspeld worden. Praten over uitzonderingen kan altijd. Balans in het huurdersbestand blijft noodzakelijk. Lage aanvangshuren kunnen enkel bekostigd worden door vaste huurbaten afkomstig van stabiele, langjarige huurders.
- Goed contact te onderhouden met commerciële verhuurders van kleinschalige bedrijfsruimtes en met gespecialiseerde ruimte-aanbieders als PLNT (academische en techno-starters) en Biopartner (life science starters), teneinde goed te kunnen door

verwijzen en gezamenlijk de belangen en het potentieel van jonge ondernemers onder de aandacht te brengen.

- Clusters te vormen van bedrijven die elkaar onderling kunnen versterken of een gezamenlijke interesse hebben, zoals de ondernemingen van kunstenaars op de Haagweg. Te denken valt aan clusters van ambachtelijke bedrijven (bouw en techniek), creatieve bedrijven, ict-ers en andere dienstverleners. Of aan en clustering van bedrijven die op een bijzondere manier in hun omgeving te staan, bijvoorbeeld door te werken met de buurt of met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook hier weer: de bedrijfsontwikkeling is niet altijd te plannen en de clustervorming is geen dogma. Maar een vorm van clustering kan veel bijdragen aan het gezicht van de ondernemingen en aan onderlinge handel en versterking.
- Aanbieden van ondersteunende diensten, zoals training en voorlichting, doorverwijzing naar betrouwbare gespecialiseerde dienstverleners (zoals financiers zoals Credion en Qredits en fiscalisten), en ‘community vorming’ (samenwerking en uitwisseling tussen bedrijven).
- We staan open voor gesprek met iedereen die een propositie heeft waar talent, ondernemerschap en creativiteit in Leiden mee gediend zijn, ook wanneer we de propositie niet of niet direct kunnen verbinden aan onze kerntaak, de verhuur. Het ondernemerschap ontwikkelt zich snel, kan onverwachte paden in slaan en heeft een ecosysteem nodig. SWO kan ook aan dat ecosysteem bijdragen. Wel zal SWO zich in elk gesprek afvragen of de propositie voldoende appel doet op het publieke karakter van SWO. We respecteren het eigen werkterrein van marktpartijen.
- We staan open voor gesprekken met maatschappelijke ondernemingen, bijvoorbeeld ondernemers die werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, met buurtcollectieven, met energie coöperaties of met culturele en educatieve instellingen.
- We stellen ons als gesprekspartner beschikbaar bij elk stedelijk verdichtingsproject, teneinde te zoeken naar het toevoegen van laagdrempelige bedrijfsruimte aan de projecten, zodat levendige en multifunctionele buurten ontstaan. Bedrijven als ‘reason to go’ zijn onontbeerlijk als sociale infrastructuur van de wijken. Ooit heeft SWO met eenmalige opbrengsten uit de stadsvernieuwing een duurzame bijdrage geleverd aan de werkgelegenheid in Leiden, door een groep bedrijfsverzamelgebouwen te stichten met blijvend lage aanvangshuren. Op dezelfde manier zouden we nu een deel van het rendement op de bouwprojecten willen besteden aan de ‘onrendabele top’ van bedrijfs- en verblijfsruimtes in de wijken. Nauwe samenwerking met de regisseur van de verstedelijking – de gemeente – is daarvoor onontbeerlijk.
- We staan open voor gesprek met migrant-ondernemers, ook als die specifieke wensen hebben ten aanzien van clustering of begeleiding.

De aantrekkingskracht van Leiden op jonge, getalenteerde en ondernemende mensen is een van de sleutelfactoren in de nieuwe bloei van de stad. De opgave is om ook in de coronacrisis als stad die mensen een goed platform te blijven bieden voor ontplooiing van hun talent. Daar wil en kan de SWO zich voor inzetten.

Over deze agenda willen bestuur en directie van SWO graag in gesprek met hun omgeving: de Gemeente Leiden, de commerciële en niet-commerciële collega's, de ondernemersorganisaties. We beschouwen die gesprekken als onderdeel van de crisis- en herstelagenda waar de stad voor staat.

Vraagstelling

De Stichting Werk en Onderneming (SWO) is eigenaar van en huurbaas voor een vijftal bedrijfsverzamelgebouwen in Leiden. De SWO beheert 238 bedrijfsruimtes, in omvang variërend van 10 tot 90 vierkante meter. Het gaat om ateliers, werkplaatsen, ambachtsruimtes en kantoren. De SWO is financieel stabiel en heeft een goede greep op wat er in de panden gebeurt. De stichting zelf is gehuisvest in het pand van de Stichting Huisvesting Werkende Jongeren en deelt verhuur- en beheerdeskundigheid met deze stichting.

Toen de SWO in 1983 begon, was het voorzien in huisvesting voor starters en micro-ondernemers nog een vrij nieuwe tak van sport. Inmiddels zijn er tal van commerciële en niet-commerciële partijen bij gekomen. Sommigen beperken zich tot het aanbieden van huisvesting, anderen leggen zich toe op de vorming van 'communities' van starters, op netwerken voor samenwerking en innovatie of op startersbeleid. In dat laatste geval gaat het naast huisvesting ook om diensten als begeleiding en advisering. PLNT en Area071 zijn bekende voorbeelden.

Deze veelheid van partijen weerspiegelt de ontwikkeling die het micro-ondernemerschap sinds 1983 heeft doorgemaakt. Was het destijds nog een niche in de lokale economie, intussen is het een mainstream verschijnsel geworden. Leiden is op weg naar een situatie waarin 25 of misschien zelfs 30% van de beroepsbevolking als micro-ondernemer zijn brood verdient.

Dat roept de vraag op waarin de SWO zich onderscheidt van die andere commerciële en niet-commerciële partijen en wat – met een modieuze vraag – de 'toegevoegde waarde' is van de SWO, in de infrastructuur die voor het micro-ondernemerschap in deze stad beschikbaar is. In deze notitie gaan we die vraag verkennen. Daartoe maken we eerst nader kennis met de SWO, zoomen daarna uit naar de ontwikkeling van de stad als geheel en komen tenslotte uit bij enkele scenario's.

Vooraf nog dit. Zoals gemeld is de SWO financieel stabiel en zijn er geen grote problemen in de beheerde complexen. Er is niet een marktsituatie of een andere urgentie die tot saneren, fusie of wat ook dwingt. Bij 'scenario's' gaat het meer ambitie dan om urgentie: wat is – in het licht van de ontwikkeling van de stad – een passende opdracht voor de SWO?

Waar we vandaan komen

Hierboven hebben we de SWO in korte zakelijke termen beschreven. Dat doet een beetje onrecht aan het roemruchte verleden van de organisatie. De SWO is geworteld in twee karakteristieken van de ontstaansjaren, de jaren tachtig.

De oorspronkelijke naam van de stichting – de Stichting Werkgelegenheid Leiden (SWL) – zegt, ten eerste, iets over de doelen van destijds. Aan het begin van de jaren tachtig was de werkloosheid – en met name de jeugdwerkloosheid – in Nederland zeer hoog. Achteraf kunnen we die werkloosheid goed verklaren. Nederland was een industrieland, maar de industrie begon vanaf de jaren zeventig in hoog tempo terrein te verliezen aan de zogeheten lage lonen landen. Talloze fabrieken vielen om en de toenmalige premier Lubbers omschreef het perspectief als 'inktzwart': maandelijks kwamen er

10.000 werklozen bij. En de industriesteden werden extra getroffen. Leiden had veel oude industrie: veel volumes, lage scholingsgraad van het personeel, verouderde infrastructuur. Het ging in Leiden nog harder dan elders. In 1960 werkte omstreeks 36% van de Leidenaren in de industrie, in 1990 was dat nog 2%. Over de sociale gevolgen van deze de-industrialisatie zullen we het hier niet hebben. Leiden was een stad in nood. De reconstructie van de economie naar nieuwe verdienmodellen in de dienstverlening en vooral in de kennisintensieve bedrijvigheid, werd pas in de tweede helft van de jaren tachtig zichtbaar. In dat licht was de oprichting van de SWL in 1983 een pionierende poging om via de weg van het eigen ondernemerschap de last van de (jeugd-)werkloosheid te verlichten. De SWL bood bedrijfsruimte tegen milde tarieven, en kocht daarvoor geschikte panden in de stad aan. Tegenwoordig is de context van micro-ondernemerschap heel anders, het gaat niet om het bestrijden van de werkloosheid, maar om het verzilveren van persoonlijke aspiraties. Micro-ondernemerschap geldt als een interessante 'way of life', die goed past bij deze individualistische tijd, waarin creatieve mensen hechten aan autonomie en aan de weg willen timmeren zonder de zekerheid of de boeien van een grote organisatie. De core business van SWL/SWO – betaalbare huisvesting in een min of meer beschutte omgeving – blijkt in beide paradigma's te gedijen.

Overigens: met 11% van de werkgelegenheid is Leiden in 2020 ook weer een industriestad. Maar de fabrieken zijn amper als zodanig te herkennen, ze hebben de gedaante aangenomen van laboratoria en ontwerpkamers, met name op het sciencepark, waar hooggeschoolde kenniswerkers kleine maar kostbare volumes produceren.

De tweede karakteristiek van de 'founding years' van de SWO is de stadsvernieuwing. Het ging in de jaren zeventig en tachtig met bijna alle oude Nederlandse steden slecht, maar Leiden werd extreem heftig getroffen door de de-industrialisering en het fysieke verval. Met een omvangrijke geldstroom kwam een proces van stadsvernieuwing op gang. Voor de toekomstige SWO had dat twee gevolgen:

- De stadsvernieuwing was voor het overgrote deel een woonoperatie. Huizen werden hersteld of vervangen, niet bedrijven. Er verdwenen zelfs veel bedrijven. De grachten in de oostelijke binnenstad, bijvoorbeeld, waren tot de stadsvernieuwing functioneel gemengde buurten, met veel werkplaatsen tussen de woningen. Daar is niets van over. Voor een deel was die sanering een noodzaak: de boel was door en door verkrot. Voor een ander deel was het ook een visie: de stad werd geacht beter af te zijn met een scheiding van wonen en werken. De bundeling van werkplekken in de panden van de SWL was een gevolg van die visie, wellicht zou nu anders tegen het ontmengen van stedelijke vernieuwingswijken aangekeken worden, maar toen was het zo.
- De stadsvernieuwing bracht talloze vastgoed- en grondtransacties op gang, waaronder veel transacties van gemeentelijk bezit. Uit de winsten op die transacties werd het Fonds Bovenwijks gevoed, een fonds voor stedelijke investeringen. Met dat publieke geld werd de SWL in staat gesteld om panden te kopen en de zogenaamde 'onrendabele top' van die panden weg te slaan. Met andere woorden: een eenmalige publieke investering in de stichtingskosten maakte het mogelijk een blijvend sluitende exploitatie te bereiken met lage huren voor de private gebruikers.

Dat is een steunpilaar van het businessmodel van de SWO. En achteraf kan dat model alleen maar als zeer effectief beoordeeld worden. Eenmalig geld uit de jaren tachtig maakt nu al meer dan dertig jaar de start, doorstart en verzelfstandiging van honderden micro-ondernemingen mogelijk. De structuur van de stedelijke economie is er blijvend door veranderd. Nu zijn er meer steden die iets bijzonders doen of hebben gedaan met vastgoed en micro-ondernemerschap. Zo heeft Arnhem een traditie om leegstand te bestrijden door panden als tijdelijk atelier te verhuren aan kunstenaars. Het is veel werk

geweest, maar de contacten met pandeigenaren zijn nu zo goed en de trefzekerheid voor kunstenaars is zo groot, dat er zelfs reisplannen kunnen worden gemaakt: volgend jaar de nadruk op een culturele presentie in wijk x, een jaar later in wijk y. Amsterdam heeft een grote ervaring opgebouwd met het opkopen van bedrijfsverzamelgebouwen en bewerking van die gebouwen tot 'community'. Maar de Leidse ervaring om vanuit een sociale doelstelling – ondernemerschap mogelijk maken voor mensen met een smalle beurs - met betrekkelijk geringe eenmalige investeringen vanuit een publieke kas een groot effect te bereiken in de economie van het midden- en kleinbedrijf, is zeker ook een 'leading practice'.

Hiermee komen we bij een van de kernvragen van deze notitie: is er reden om het productieve model uit de jaren tachtig – publieke of publiek-private rendementen op vastgoedinvesteringen herinvesteren in laagdrempelige bedrijfspanden – veertig jaar later af te stoffen en opnieuw op z'n bruikbaarheid te onderzoeken?

Hoe ziet de stad eruit waarin SWO in 2020 zijn werk doet eruit? In het volgende hoofdstuk typeren we Leiden met enkele steekwoorden.

2. Onze omgeving in steekwoorden

Leiden weer werkstad

Leiden heeft als voormalige Hollandse industriestad een geweldige veer moeten laten en heeft decennia lang geen echte economische centrumfunctie gehad. Het gat dat de de-industrialisering sloeg – van 36% van de werkgelegenheid in 1960 naar 2% in 1990 – was niet zomaar opgevuld. Voor een deel werd de stad zelfs gedefinieerd als buitenwijk: de Merenwijk – gebouwd in de jaren zeventig en vroege jaren tachtig – was expliciet bedoeld voor de Haagse woningbehoefte, niet voor die van Leiden of de regio. Voor emplooi waren veel inwoners op banen buiten de stad aangewezen. Pas na de eeuwwisseling is Leiden weer een ‘complete’ stad aan het worden, waar ook weer gewerkt wordt. Dat gaat zelfs hard. Ter vergelijking presenteren we de ‘scores’ op de werkgelegenheidsquote van Leiden en de beide buursteden Alphen aan den Rijn en Zoetermeer uit de jaarlijkse Atlas Gemeenten. Voor de jaartallen 2005 en 2019 laten we zien wat de positie van de drie is in de ranglijst van de vijftig grootste gemeenten. In 2005 presteerden de drie vergelijkbaar. In 2019 is het beeld aanmerkelijk veranderd. Alphen en Zoetermeer zijn ‘woonstad’ gebleven. Leiden is (weer) een werkstad geworden.

	2005	2019
Leiden	39 ^e positie t.o.v 50 gemeenten	23 ^e positie
Alphen a/d Rijn	41 ^e positie	43 ^e positie
Zoetermeer	42 ^e positie	45 ^e positie

Die conclusie dat Leiden van kleur aan het verschieten is – van woonstad naar complete stad - is opmerkelijk gezien de beschikbare ruimte. Alphen en Zoetermeer hebben ruimte te over, de Leidse bedrijventerreinen zitten propvol. Er is sprake van een verdichting van werkfuncties, ruimteloze groei. Hoe kan dat?

Er is op veel plaatsen in de wereld sprake van een trek naar de stad, althans naar een beperkt aantal steden. Het gaat vooral om de kennissteden: kennis blijkt te gedijen bij hoge dichtheden. Creativiteit, innovatie en de daarbij horende talenten trekken naar de plekken waar het toch al druk is. Het is een eigentijds Mattheus effect: ‘de rijken worden rijker’. Daar hoort de kanttekening bij dat kennis alleen niet genoeg is. Universiteitssteden als Enschede, Tilburg en Maastricht staan er anders voor. Waar het om gaat is het ‘clustereffect’, de clustering van kennisinstellingen (1) met jonge en ondernemende mensen (2), werkgelegenheid voor die jonge mensen (3) en een klimaat en voorzieningenniveau (4) dat die jonge mensen blijft boeien. Als dat cluster van vier factoren eenmaal draait, kan het hard gaan.

De opmars van micro-ondernemers

Een deel van de verklaring voor de ruimteloze groei - is de opmars van zzp'ers en andere micro-ondernemers. Al sinds medio jaren negentig neemt het aantal kleine ondernemingen in ons land toe. We gaan daar op deze plek woorden aan besteden, omdat de politieke appreciatie voor deze

ontwikkeling nogal uiteen loopt. Vlak voor het uitbreken van de coronacrisis verschenen er weer rapporten (Commissie Borstlap, WRR) waarin gezocht wordt naar een vorm van regulering, met minimumprijzen en zekerheidsarrangementen, onder luid misbaar van de micro-ondernemers zelf. De politieke discussie gaat door de crisis wellicht weer op de lange baan. Maar voor een uitvoerende partij als SWO is wel relevant in welk maatschappelijk klimaat gesproken wordt over micro-ondernemers. Een aantal observaties.

Ten eerste. Toen SWO werd opgericht, was je een 'startende ondernemer'. Het woord 'startend' suggereert dat je het niet bij de inzet van je eigen arbeid wilt laten, maar wilt groeien. Intussen zijn er honderdduizenden bedrijven gekomen die kiezen voor 'alleen werken', het Engelse woord 'self employed'. Maar de grens tussen 'self employed', starter of kleinbedrijf is uiterst poreus. Er zijn zzp-ers die schaal maken door een netwerkverband aangaan of zelfs een maatschap, er zijn clusters van zzp-ers die gezamenlijk bedrijfsruimte huren en aan scholing doen, er zijn zzp-ers die mensen in loondienst nemen en daar na verloop van tijd weer op terug komen, er zijn zzp-ers die zich alsnog als starter ontpoppen. Het gaat nog verder. Er zijn parttime-zzp-ers, mensen die naast een vaste baan in loondienst een eigen praktijk hebben en zich daarin ook manifesteren. Er zijn seriële ondernemers, mensen die een periode van loondienst afwisselen met periodes van zelfstandig werken. Er zijn mensen die helemaal niet beogen om een zaak te beginnen maar dat vanuit hun vrije tijd of vanuit engagement toch doen, bijvoorbeeld in de vorm van een energie coöperatie. En tenslotte zijn er ook nog echte starters. In Amsterdam bedraagt het aantal micro-ondernemers al circa 25% van de beroepsbevolking. Daar is een complete markt ontstaan van bedrijfsverzamelgebouwen en aanbieders van tijdelijke ruimtes, flexplekken en andere huisvestingsopties. Leiden is één van die andere steden waar het hard gaat. Tussen 2008 en 2018 is het aantal micro-ondernemingen ruim tweeëneenhalf keer zo groot geworden. Alleen al in Zuidwest zijn bijna 1.000 micro-ondernemers actief. Velen werken vanuit huis en zullen op hele nieuwe manieren dynamiek in de wijk oproepen: vraag naar werkruimte, wensen voor daghoreca, meer verkeer in de wijk, woon- en werkcombinaties, et cetera.

De vraag voor SWO is wat de doelgroep is. Is SWO er alleen voor de huurders van de 238 bedrijfsruimtes of is SWO er ook voor de omstreeks 25.000 mensen die we onder het verzamelbegrip 'micro-ondernemer' kunnen scharen? Die groep was er in de beginjaren niet, nu wel. Als maar 10% van die groep uiteindelijk huisvestingsambities ontwikkelt, kijk de SWO al aan tegen een uitvergroting van de markt.

Ten tweede. Er wordt vaak verondersteld dat het aantal zelfstandigen groeit in tijden van hoogconjunctuur – wanneer het werk voor het opscheppen ligt – en dat in tijden van laagconjunctuur – wanneer de behoefte aan werkzekerheid groot is – veel mensen het ondernemerschap weer willen verlaten. Of dat juist in een laagconjunctuur mensen voor zichzelf beginnen, liever dan werkloos thuis te zitten. Maar het verband tussen conjunctuur en de keuze voor zelfstandigheid is er niet of nauwelijks. De groei van het aantal zelfstandigen zet door, onafhankelijk van de conjunctuur. Het lijkt vooral een kwestie te zijn van individualisering en levensstijl. Professionele autonomie is belangrijk geworden en wordt boven de zekerheid – dan wel de insnoering – van een systeemorganisatie gesteld.

Ten derde. De keuze voor professionele autonomie gaat gepaard met een groeiende afkeer van grote loondienstorganisaties. Bij de millennials is een vaste aanstelling in loondienst niet meer de norm. Het is jammer dat in het politieke debat alleen de opkomst van zzp-ers als probleem wordt gezien en niet de oorzaak, namelijk dat creatieve mensen de onzekerheid in vrijheid verkiezen boven zekerheid ingesnoerd in een managementstructuur. 'Selfemployed' is een alternatief voor protocollen, managementculturen, controle en – in het geval van publieke organisaties – politiek wantrouwen en

politieke druk. Elke verpleegkundige en elke timmerman die uittreedt en voor zichzelf begint, zou een alarmbel moeten zijn voor de wijze waarop arbeid in grote organisaties is ingericht. Daarmee verwant is ook de wending die juist onder micro-ondernemers zichtbaar is in de individualisering. Juist zzp-ers zijn op zoek naar nieuwe 'commons', nieuwe gemeenschappelijke trefpunten. Verenigingen, coöperaties en buurtinitiatieven worden gedragen door zzp-ers.

Ten vierde. De beeldvorming van zelfstandige arbeid wordt verstoord door de uitwassen: de schijnzelfstandigheid in de bezorgdiensten. Dat is wat het is: een uitwas. Daartegen is specifieke politieke actie zeer gewenst.

Maar zeker in de kennissteden met al die eigenwijze, creatieve hoger opgeleiden is sprake voor zelfstandige arbeid uit overtuiging. En juist daar gaat het hard met het aantal zelfstandigen en micro-ondernemers.

Ten vijfde. De keuze voor het micro-ondernemerschap voegt veerkracht toe aan economie en samenleving. Micro-ondernemers ontwikkelen zelf een goede werkprivébalans en doen veel aan mantelzorg en vrijwilligerswerk. Die veerkracht is hard nodig, nu de vraag naar een flexibele inzet van mensen blijft stijgen. Zo bezien is de groei van het aantal micro-ondernemers een effectief instrument tegen de gevolgen van de vergrijzing: ze zijn zelfredzaam, zijn niet vaak ziek en hebben een stevig organiserend vermogen. Ze creëren niet alleen economische maar ook maatschappelijke waarde.

Toen de SWL in 1983 werd opgericht, was het micro-ondernemerschap een uitweg uit de werkloosheid. We zijn het in dit rijke deel van de wereld en beetje kwijtgeraakt, maar in 'emerging economies' is er een rechtstreeks verband tussen 'selfemployed' en armoedebestrijding. De Nederlandse manier om een bestaansminimum te garanderen – het uitkeringssysteem – is in veel van deze landen niet aan de orde. Daar wordt gewerkt met trainingen, faciliteiten en fiscale handreikingen om 'selfemployed' zo laagdrempelig mogelijk te maken, desnoods in het grijze gebied tussen formele en informele arbeid. Micro-ondernemerschap heeft alles te maken met armoedebestrijding, empowerment en emancipatie. Die functie raakt in het Nederlandse beleidsdebat soms wat ondergesneeuwd. We komen daar straks op terug.

Dat wil niet zeggen dat er geen problematische kant aan de opmars van de micro-ondernemers zit. Maar die ligt wat meer aan de economische kant en wat minder aan de kant van de sociale zekerheid. Zo wees het Centraal Planbureau er op dat de productiviteitsstijging in Nederland begint te stagneren door de komst van de micro-ondernemers: ze verkopen vooral tijd en maken weinig gebruik van kapitaalgoederen. Innovatieve productietechnologie is duur en wordt niet zomaar door een één- of tweepitter aangeschaft. Dat gaan echt vragen worden voor Leiden. Het is bijvoorbeeld hoogst interessant om te zien hoe jonge starters vanuit PLNT de weg weten te vinden naar de Biotech Training Facility in het sciencepark. Zo kunnen kleine ondernemers alsnog tot een kapitaalsintensieve inzet komen. Is die aanpak reproduceerbaar voor andere sectoren? En het blijft niet bij kapitaalgoederen. Hoe zorg je met duizenden kleine ondernemingen per stad en per sector voor een institutioneel geheugen? Voor kennis sowieso? Voor stageplaatsen en andere contacten met het onderwijs? Er moeten nieuwe waardeketen ontstaan. En Leiden is een vroege vindplaats voor dit soort uitdagingen.

Funciemenging gaande

De scheiding tussen wonen en werken wordt poreuzer. Dat heeft te maken met de ontwikkeling van productieprocessen. Voor goederenproductie en –vervoer is door automatisering steeds minder menselijke inzet nodig. In informatiebehandeling nemen algoritmes de menselijke inzet over. Over blijft ‘mensgericht’ werk: werk dat in een sociale context plaats vindt. Dat verklaart de discussie over werklandschappen: bedrijventerreinen moeten herbergzaam worden, verblijfskwaliteit krijgen, ondersteunende functies als sportscholen, ontmoeting (horeca) en kinderopvang een plaats geven en uiteindelijk ook een vorm van bewoning mogelijk maken. Omgekeerd moeten er ‘woonlandschappen’ ontstaan, waarin tussen de huizen door ook gewerkt wordt. Voor een deel is het een sluipend proces. Er zijn vinex-wijken waar hele huizenrijen achter elkaar op de voordeur een bordje dragen van een daar gevestigde onderneming, van advieskantoor tot yogastudio. In Amsterdam – ook in dit geval weer een trendsetter – is dat merkbaar in een vraag naar bedrijfsruimtes en flex- en ontmoetingsplekken in verre buitenwijken.

Bedrijvigheid met (mogelijke) overlast wordt steeds meer de stad uitgeduwd. Dat kan op zich problematisch zijn. In ‘suburbia’ neemt – bijvoorbeeld – de weerzin toe tegen de verdozing van het landschap, de aaneenschakeling van distributiecentra die nodig is om de bezorgeconomie in de steden te ondersteunen. Maar dat laat onverlet dat in een dure en volle stad als Leiden het onderscheid tussen wonen en werken vervaagt.

Verstedelijkingsopgave

De vraag naar funciemenging is in Leiden mede actueel vanwege de verstedelijkingsopgave. Er moeten tot 8000 huizen bijkomen. De vraag hoe je een ‘veerkrachtige’ wijk ontwikkelt, is daarmee urgent. ‘Urban scientists’ – van Jane Jacobs met ‘Death and Life of Great American Cities’ in 1961 tot Eric Klinenberg met ‘Palaces for the People’ uit 2018 – betogen bij voortduring dat kleine bedrijven onmisbaar zijn in de wijken. Zij verzorgen de sociale infrastructuur en scheppen ontmoetingsplekken, geven een reden om de straat op te gaan, brengen levendigheid en reliëf en verzorgen toezicht. Maar die bedrijven komen er niet vanzelf. Het is bij de huidige vastgoedprijzen niet genoeg om in de plint van nieuwe appartementencomplexen ruimte voor een gemakswinkel of een fitnesscenter open te houden. Het is nodig om vanuit een integrale visie naar verstedelijkingsprojecten te kijken: de kwaliteit van de omgeving is ermee gediend wanneer uit de projectopbrengsten de ‘onrendabele top’ van bedrijfsruimtes wordt gefinancierd, dat verschaft ruimte om in die ruimtes ook met low budget ondernemingen te werken: starters, wijkbedrijven, of wat ook.

Leiden als sterrenstad

De Amerikaanse socioloog Richard Florida introduceerde het begrip ‘sterrensteden’: steden die buitengewoon succesvol zijn in het aantrekken en binden van talent en bedrijven. In de Nederlandse context kunnen we vijf (grotere) steden typeren als kennisstad: Utrecht, Amsterdam, Groningen, Nijmegen en Leiden. Het zijn de vijf steden met de meeste hoogopgeleiden van het land, allemaal meer dan 50% van de beroepsbevolking. Mede door de aanwezigheid van kennisinstellingen en hoogwaardige bedrijvigheid hebben zij zich weten te ontwikkelen tot ware magneten van kennis, kapitaal en talent. De status van ‘sterrenstad’ is geen onverdeelde zegen. De druk op deze steden is hoog. Er worden hoge eisen aan elkaar gesteld, het gevraagde competentieniveau stijgt, met een mbo 2 of 3 diploma red je het bijna niet meer. De toegang tot de stad wordt steeds moeizamer: hoge

woningprijzen, weinig ruimtes voor starters, weinig experimenteer ruimte. Deze overdruk heeft op sommige plekken de status van 'sterrenstad' doen omslaan naar een 'hollow city'. Holle steden die alleen nog interessant zijn als plek voor vastgoedinvesteringen, luxe wonen of toerisme. De voorbeelden zijn bekend: San Francisco, New York, en dichterbij Amsterdam. Dat zijn signaleringen voor Leiden: er zijn rafelranden nodig, waar creatieve en innovatieve mensen een laagdrempelige entree kunnen vinden.

Stad van Aankomst

Naast het beeld van Leiden als 'sterrenstad', staat de typering van Leiden als Stad van Aankomst. Jaarlijks betreden circa 12.000 nieuwkomers de stad. Ook in vergelijkend perspectief is dat een hoog aantal. Leiden is een echte passantenstad geworden. Nog maar een derde van die nieuwkomers bestaat uit studenten. De groep is steeds meer divers aan het worden: expats, kenniswerkers, arbeidsmigranten, regioverhuizers. Velen hopen de stad te gebruiken als 'roltrap' of als springplank. In korte tijd jezelf ontwikkelen door carrière, onderwijs of ondernemerschap. De beschikbaarheid van betaalbare woon- en werkruimtes is voor deze groep nieuwkomers cruciaal. Zuidwest, Noord, de Slaaghwijk en Meerburg zijn populaire vestigingsplekken van deze groepen en worden ook wel gezien als 'roltrapwijken'. Laag instappen, jezelf ontwikkelen en vervolgens weer uitstromen. Werk en ondernemerschap zijn belangrijke prikkels om de roltrap gaande te houden.

Ondernemerschap en armoedebestrijding

De SWO is opgericht in een tijd van grote werkloosheid. Het ging destijds ook echt om werkloosheidsbestrijding. De oorspronkelijke naam van SWO – Stichting Werkgelegenheid Leiden, of SWL – symboliseert die start. Het probleem is nu niet meer een hoge werkloosheid (er van uitgaande dat de klap die de coronacrisis toebrengt aan de werkgelegenheid niet van structurele, maar van tijdelijke aard is).

Maar armoede is er nog steeds. Het hoort bij de publieke taak van SWO om daar aandacht voor te hebben. En een bijzonder kwetsbare groep zijn de nieuwkomers, vluchtelingen en andere migranten. Die groep zal blijven komen. Ze horen bij een stad met een grote sociale mobiliteit en veel buitenlandse contacten. De ondernemende geesten binnen die groep kunnen, net als iedere andere starter met een goed plan, een beroep doen op ondersteuning door SWO.

Leiden biedt een koopkrachtige markt. Bovendien een markt met veel 'early adopters', afnemers die nieuwsgierig zijn naar innovaties. Dat is een goede basis voor starters: er is geld te verdienen, mits je aan de kwaliteits- en service-eisen van de koopkrachtige omgeving voldoet.

Leiden heeft deze strategie – ondernemerschap als armoedebestrijding – niet meer beproefd in recente jaren, anders dan Amsterdam. Armoedebestrijding in Leiden is in hoge mate een zaak van zorg, onderwijs, welzijn en inkomensondersteuning. SWO is op dit moment niet voldoende toegerust om in die leemte te voorzien. Maar het is wel een ambitie om expliciet op zoek te gaan naar aspiraties voor migrant-ondernemerschap, de ambities aanjagen en 'boetseren' en uiteindelijk van huisvesting te voorzien. Het is lange termijn werk, zonder 'quick wins'. Daar staat tegenover dat de komst van steeds weer nieuwe migranten naar Leiden een gegeven is. Het hoort bij de status van een internationaliserende kennisstad. Een goed doordacht beleid om talenten van vluchtelingen, arbeidsmigranten en andere nieuwkomers aan te spreken, zou tot de standaarduitrusting van de stad moeten horen.

Daar komt nog iets bij. We haalden het begrip ‘sterrenstad’ al aan en ook het beeld van een ‘holle stad’, die ‘over the top’ gaat. San Francisco is daar het prototype van: ooit een pioniersstad voor ondernemers, voor culturele vernieuwers, voor economische starters. Nu is het een hoofdstad van het techkapitaal, dat de vastgoedprijzen, de prijs van het levensonderhoud en de congestie tot grote hoogte heeft opgestuwd. San Francisco grossiert in miljonairs en in bedelaars. De onderklasse is er nog steeds, maar de verschillen zijn zo groot geworden dat die onderklasse niet meer over de armoededrempel heen kan komen. De aloude rol van de stad als kansrijke context voor nieuwkomers, armen en vernieuwers is stilgevallen. En dat is op den duur niet alleen voor die onderklasse en nieuwkomers een slechte zaak, maar ook voor de stad zelf. De bezieling gaat er uit.

In de ‘urban studies’ zijn veel indicaties te vinden wat je daaraan moet doen: vasthoudend scheppen van laagdrempelige economische ontplooiingsmogelijkheden voor nieuwkomers en minder kapitaalkrachtigen. Juist in een sterrenstad horen goedkope bedrijfsruimtes, vast en tijdelijk (ambulante handel, pop-ups). Het ecosysteem is goed: er is koopkracht, er is een prikkelrijke context. Er is alleen een duwtje in de rug nodig.

Broedplaatsenbeleid

De SWO was 40 jaar geleden z’n tijd ver vooruit. De stad was vervallen, maar grootschalige stadsvernieuwing was gaande. Het getuigt van visie om in die omstandigheden vastgoed te (her-) ontwikkelen met behulp van de revenuen uit het grondbedrijf, teneinde blijvend goedkope bedrijfsruimte te kunnen bieden aan starters. Leiden had al een broedplaatsenbeleid nog voor dat dit begrip bestond.¹ Mogelijk hebben andere steden Leiden ingehaald. In Amsterdam is het broedplaatsenbeleid een majeur speerpunt van het economisch beleid. Amsterdam is mede daardoor startershoofdstad van Nederland geworden. Sterker nog: zelfstandige arbeid is onderdeel geworden van de Amsterdamse identiteit. Leiden is minder een koopmansstad, maar ook hier gaat het hard.

Dat gaat gepaard met de opkomst van andere bedrijfsverzamelgebouwen, soms met een nadrukkelijke neventak als ‘community developer’. In het document BIZZ071 wordt de diversiteit tot uitdrukking gebracht. Naast panden van SWO en de al genoemde PLNT en Biopartner gaat het onder meer om de Meelfabriek, Nieuwe Energie, Frame Offices, Crown Business Centre en De Plek. Het aanbod aan werkruimtes is even pluriform, van thematisch gekleurde en innovatieve broedplaatsen of ‘communities’ tot reguliere bedrijfsruimte en flexplekken. Ook op het gebied van startersbegeleiding, kennisnetwerken en kredietverlening is het landschap in beweging. De (beginnend) ondernemer heeft veel om uit te kiezen: kennis & kunde bijeenkomsten, starterswedstrijden, ondernemersdagen, ondernemersklankbord, ‘show me the money’ (voor krediet vragen), et cetera. Micro-ondernemers zijn mainstream geworden en voor de oorspronkelijke propositie van SWO - betaalbare bedrijfsruimte voor starters – zijn laagdrempelige maatschappelijke en commerciële alternatieven beschikbaar.

¹ Een veelzeggende krantenkop van maart 1983: “Olga als broedplaats nieuwe werkgelegenheid: matrassenfabriek wordt bedrijfsverzamelgebouw”.

3. Handelingsperspectieven SWO

Publieke onderneming

De SWO is in de jaren tachtig aan het werk gegaan vanuit een uitgesproken en strijdvaardige positie. Doel was om in de arme, maar zich van de kaalslag van de de-industrialisering herstellende stad te zorgen voor huisvesting en ontplooiingsmogelijkheden van jonge ondernemers. Sinds de eeuwwisseling is de SWO geleidelijk in kalmer vaarwater terecht gekomen. Bedrijfsmatig gezien is de consolidatie erg prettig: er is financiële en organisatorische stabiliteit. Dat schept een goede basis voor een nieuwe positionering.

We bezien die positionering vanuit drie uitgangspunten:

- SWO heeft een verleden als publieke onderneming. Dat willen we zo houden. En dat stelt grenzen. Het staat een particulier bedrijf vrij om elk zakelijk pad in te slaan waar mogelijk rendement is te halen. Voor SWO geldt dat niet. We beogen geen winst te maken en staan ten dienste van startende ondernemers die een steuntje in de rug nodig hebben en op den duur de economische structuur van Leiden versterken. We zijn een publieke onderneming. Dat wil zeggen dat we een eigen verantwoordelijkheid hebben om ons mandaat uit te voeren en om een duurzame bedrijfsvoering in te richten. Maar het betekent ook dat we contact houden met de Gemeente Leiden en in brede zin aanspreekbaar zijn op het economisch klimaat in de stad.
- De organisatie van SWO is op dit moment 'lean and mean'. Dat is een hele prestatie en ook een goed startpunt. Maar het oppakken van nieuwe dingen zal gepaard gaan met investeringen: er is meer 'exposure' nodig, meer competenties zoals marketing en productontwikkeling, meer samenwerking met de gemeente en meer geld. Dat hoeft niet op stel en sprong: de organisatie kan meegroeien met de ambities. Maar een hoger ambitieniveau gaat wel gepaard met andere eisen aan de organisatie.
- Een vernieuwd takenpakket moet SWO 'ge Gund' worden. Wat publiek en wat privaat is, is niet altijd scherp te definiëren. Tot op heden zijn de oorspronkelijke doelen van SWO steeds en van harte door de Gemeente Leiden onderschreven. We zien de SWO als een effectief instrument in de uitdagingen waar de gemeente voor staat, zoals de verstedelijkingsopgave, de zorg voor een veerkrachtige economische structuur en de steun aan startend ondernemerschap. In een goede dialoog met de gemeente moet worden vastgesteld of zo'n actualisering van het publieke mandaat gedragen wordt.

De groslijst van onze toekomstagenda ziet er als volgt uit.

Huurdifferentiatie en doorstroming

De SWO werkt al ruim een decennium met het idee startende ondernemers een gewenningshuur betalen. Na een aantal jaren vervalt de gewinning en komt het SWO-verhuurtarief op commercieel niveau. Dan is het aan de ondernemer om hetzij te vertrekken, hetzij dat commerciële tarief te betalen. Zo ontstaat een goede mix van starters, doorstarters en gevestigde bedrijven. Die doorstroming zou actiever bevorderd kunnen worden. SWO heeft op dit moment 800 adressen van

waaruit de informatie over de bewegingen in het areaal worden gevolgd. Doorstroming zou dus een actievere bewerking en uitbreiding van dit bestand betekenen.

Er is met doorstroming dus ook een marketinginspanning verbonden. Er zit veel jong ondernemerschap in de stad. Met de eerder gemaakte kanttekening dat het verschil tussen zzp'ers en startende ondernemers dun is geworden (in Nieuwe Energie worden ruimtes verhuurd aan netwerken van zzp'ers). De uitdaging voor SWO zit 'm in het manifest maken van deze beweging binnen het eigen huurdersbestand.

Met marketing bedoelen we voor een deel 'echte' marketing: het aanbod aan ruimtes en mogelijkheden bekend maken en actief werven. Voor een ander deel bedoelen we ook actief zijn in netwerken van ondernemerschap en beleid. Ondernemend talent is een motor van de stad, SWO hoort daar een vanzelfsprekende rol in te spelen.

Community-vorming

Het concept achter community building is dat dat de gebruikers van een bedrijfsverzamelgebouw meer gaan delen dan alleen hun locatie. Het begint met gezamenlijke services en 'facility sharing'. Het kan verder gaan met ontmoetingen en borrels, periodieke kennismakingen en minifestivals. En met gezamenlijke trainingen. Daaruit kan onderlinge samenwerking voortkomen, waaronder gezamenlijke inkoop, vorming van nieuwe productieketens, gezamenlijke proposities, intervisie en kennisdeling, enzovoort. Er zijn voorbeelden van bedrijfsverzamelgebouwen met een eigen merkwaarde, die zich als culturele of sociale partij met hun omgeving gaan bemoeien (zoals Vliegbasis de Huygens en The Beach aan de Notweg in Amsterdam) of als zelfstandige partij in educatie en innovatie (zoals PLNT in Leiden).

Community vorming is niet een proces met een menubesturing. De genoemde voorbeelden hebben allemaal te maken met een gedreven en deskundige bedrijfsleider of locatiemanager ter plaatse. Verder is een context nodig waarin het vanzelf spreekt dat je als individuele ondernemer met het grote geheel bemoeit. Bij PLNT is die er, vanwege de achtergrond van de bedrijven in de universitaire wereld. En bij de Amsterdamse voorbeelden speelt zeker de oude koopmanscultuur een rol: het is daar geaccepteerd dat ook kleine ondernemers zich organiseren en zich overal mee bemoeien, van overheidsbeleid tot wijkbinding, van festivals tot trainingen. In Leiden is in dat opzicht nog winst te boeken.

Thematisering

Met community vorming verwant is de thematisering van een gebouw. Het concept is om bedrijven met verwante producten of met een verwante personeelsbehoefte te clusteren. Dat lokt samenwerking uit (bijvoorbeeld gezamenlijke contacten met het onderwijs en met stagiaires, gezamenlijke inkoop) en verschaft de bedrijven een gezicht naar de omgeving. Het sciencepark is het grootste voorbeeld van thematische clustering. SWO heeft met de Haagweg al een themagebouw in huis (kunstenaars). En de Olga geldt als centrum van ambachtelijke bedrijvigheid, al is de invulling daarvan breder met ook kantoorruimtes en werkplekken voor kunstenaars en creatieve ondernemers.

Thematisering is niet altijd nodig. Met name in kantoorbedrijvigheid werkt thematisering vaak maar matig. Zo is het concept van 'Huis van de Communicatie' voor het verzamelgebouw Nieuwe Energie

losgelaten. En thematisering moet ook de ontwikkeling en de voorkeuren van een bedrijf niet in de weg staan.

Mogelijkheden zouden wel rondom het concept van een ambachtscentrum kunnen liggen (bouw en techniek), creatieve bedrijven, ict-ers en andere dienstverleners. Of aan een clustering van bedrijven die op een bijzondere manier in hun omgeving te staan, bijvoorbeeld door te werken met de buurt.

Vraagarticulatie

We hebben in deze notitie enkele keren Amsterdam als voorbeeld genoemd. Amsterdam is en bijzonder ecosysteem voor startende en innovatieve ondernemingen. Dat heeft zeker te maken met het opinieklimaat: Amsterdam is nog steeds een koopmansstad waar 'voor jezelf beginnen' een alom gerespecteerde levenswijze is. In Leiden is micro-ondernemerschap minder verankerd in het dna van de stad, maar intussen zijn allerlei 'Amsterdamse' genen hier ook aangewaaid. We overwegen meer aan marketing te gaan doen, om het opinieklimaat in de stad te beïnvloeden. Maar ook om de vraag naar bedrijfsruimte aan te wakkeren. Zo zijn er veel zzp'ers die in hun studeerkamer beginnen maar na verloop van tijd toch een behoefte ontwikkelen aan een 'shared workspace' (werkplek en koffie) of zelfs aan een eigen ruimte. Die behoefte kan aangewakkerd worden met een aantrekkelijk aanbod.

Er zijn verder de nodige aarzelaars die thuis iets op poten zetten of in vriendennetwerken op iets broeden. In de Engelstalige wereld is het begrip 'civic economy' hiervoor in omloop. Dat zijn activiteiten met evident economische betekenis, maar nog zonder inkomensvorming als doel. Energie coöperaties zijn een voorbeeld; creatieve startups naast een vaste baan; huiswerkbegeleiders na schooltijd; sommige organisaties die zich 'sociale onderneming' noemen. Allemaal activiteiten die lijken op vrijwilligersinzet, maar al bedrijfsmatige contouren aannemen en vaak al zoeken naar een fysieke 'landingsbaan', huisvesting.

Werk en verstedelijking

SWO heeft z'n wortels in de stadsvernieuwing. De stadsvernieuwing ging ten koste van veel binnenstedelijke werkruimtes. SWO was een instrument om het verlies van ruimte te compenseren en om te voorkomen dat Leiden helemaal een woonstad zou worden.

Zoals aangegeven staat de stad voor een opgave die een verre echo is van de stadsvernieuwing: er moeten tot 2030 tenminste 8.000 huizen bijkomen. Vanuit het oogpunt van een goede sociale infrastructuur is het zaak te zorgen dat er werkfuncties mee komen naar die nieuwe wooncomplexen. En niet alleen de vanwege de sociale infrastructuur: het gaat ook gewoon om werkplekken. De rekensom is snel gemaakt: de arbeidsparticipatie in Leiden is hoog (maar zit nog niet aan het maximum dat in andere steden bereikt is). Gezien de leeftijdsopbouw van de bevolking, is het overgrote deel van die 8.000 huizen voor leden van de beroepsbevolking bestemd. Het is een redelijke schatting dat die 8.000 huizen gepaard gaan met 12.000 banen in de omgeving. De trend is dat tot een kwart van de beroepsbevolking als micro-ondernemer z'n brood gaat verdienen. 8.000 huizen erbij betekent dus ook 3.000 zelfstandigen erbij. Om redenen van mobiliteitsbeheersing en 'veerkracht' van de dichtbevolkte wijken is het zaak dat er werkruimte bij die 8.000 huizen komt. Dat hoeft niet per se ruimte te zijn in verzamelgebouwen. Het kan ook gaan om kantoren, retail en ambachtsruimtes in plinten en op kleine terreinen.

De druk om huizen te bouwen, is immens. Er zou een partij moeten zijn die bij alle plannen meekijkt en mogelijkheden oppert om werkfuncties in woongebieden te integreren. En net zoals dat destijds met de 'vroege' panden van SWO gebeurde – aantrekkelijke huurtarieven mogelijk maken door de onrendabele top van investeringen in zakelijk vastgoed te financieren met eenmalige opbrengsten uit de grondtransacties bij de stadsvernieuwing – zou dat nu ook kunnen gebeuren: kleinschalig zakelijk vastgoed in woonwijken betaalbaar houden door financiering van de onrendabele top met een deel van het rendement op woonprojecten. De opbrengst is groot: veelzijdige en veerkrachtige wijken na 2030.

Meedenken over strategische oplossingen

SWO is door z'n geschiedenis, vastgoedpositie en deskundigheid een partij in de stad met voldoende 'meepraatgewicht'. We weten veel over gebouwen, over geldstromen en over bedrijvendemografie. Die status betekent dat er soms ook vragen gesteld worden die wat verder weg liggen van de 'core business', de verhuurrelatie.

We stellen geen criteria vooraf aan dergelijke vragen. Weliswaar hebben we een core business en zijn we een publieke partij, gehouden aan publieke doelen. Maar we zijn ook een onderneming, die handelt vanuit klantbehoeftes. En een klant of opdrachtgever die meent dat er met SWO zinvol te praten is, is welkom. De lijn is dat we met iedereen die een voor Leiden interessante en voor SWO financieel sluitende propositie heeft, in gesprek gaan. Dat gesprek zal als onderzoek beginnen, mogelijk gevolgd door echte planontwikkeling.

4. Slot en urgentie

De tekst van deze notitie is grotendeels opgesteld voor het uitbreken van de coronacrisis, de eerste gesprekken met bestuursleden zijn gevoerd tijdens de 'lockdown'.

Leiden heeft nog geen echte crisisagenda. Het crisisbeleid heeft op dit moment twee belangrijke actielijnen:

- Effectief uitvoeren van rijksbeleid, bijvoorbeeld de TOZO-regeling
- Faciliteren van de 1.5 meter economie, bijvoorbeeld door het precariovrij beschikbaar stellen van openbare ruimte voor terrassen.

Er gaat de komende maanden ongetwijfeld een lokale of regionale crisisagenda ontstaan. De vraag is of SWO daar een plaats op heeft of gewoon moet wachten tot de markt weer in rustiger vaarwater komt. Dat zal naar verwachting tenminste twee jaar duren.

Leiden is de afgelopen twee of drie decennia enorm tot bloei gekomen, samen met een aantal vergelijkbare kennissteden. De komst van goed opgeleid en ondernemend talent en het vermogen van de stad om dat talent vast te houden, hebben in die bloei een doorslaggevende rol gespeeld. De aanwezigheid van getalenteerd ondernemerschap is geen vanzelfsprekendheid. In de geschiedenis is een effect zichtbaar dat na een ingrijpende crisis mensen en bedrijven in beweging komen, ook fysiek: de verhuismobiliteit neemt toe. De voorkeuren van ondernemende jongeren voor stedelijke omgevingen zijn niet onwrikbaar.

Een onverwacht voorbeeld: in de anderhalve meter economie hebben studentensteden met stadsbreed wifi een concurrentievoordeel. Studenten willen in 'peer group' verband studeren. Dat kan in de 1.5 meter economie niet goed: de bibliotheken zijn te klein. Delft beschikt al geruime tijd over stadsbreed wifi voor studenten en wetenschappers, maar Leiden had hier minder oog voor. Het komt nu alsnog op de crisisagenda van de stad.

Er zijn verschillende motivaties te bedenken om SWO een rol toe te dichten in het behoud van ondernemend talent in de crisis. Dat zit hem in het bieden van ruimte, ondersteuning, deskundigheid en relevante netwerken. Het is een kwestie van bestuurlijk beoordelingsvermogen of er pogingen worden gedaan deze mogelijke positie te verzilveren. De aangedragen vijf opties bieden ook in de huidige crisisperiode bouwstenen om dat verder vorm te geven.

Annex: coronacrisis en bedrijfstvastgoed

De redactie van deze notitie is in juni 2020 afgesloten, na beraad door het bestuur van de SWO. Een voor de hand liggende vraag is of de coronacrisis de lijnen uit deze notitie gaat aantasten of niet. In juni was daar nog niet veel over te zeggen, intussen is er iets meer tekening. Met zevenmijlslaarzen het volgende.

- Zoals de meeste crises, is de coronacrisis niet persé een ‘gamechanger’ in economische trends. Het is vooral een versneller van die trends. De reeds lang voelbare trend van de ‘ontwikkeling’ is daarvan een krachtig voorbeeld. Vastgoeddeskundigen gaan er van uit dat afboekingen tot 30% op de waarde van winkelpanden onvermijdelijk zijn en dat flinke delen van het winkelbestand in aanmerking gaan komen voor transformatie naar andere activiteiten. Dat kunnen nog steeds retailactiviteiten zijn (zoals persoonlijke verzorging), maar ook zakelijke dienstverlening, werkplekken en wonen. Voor de SWO is deze trend niet relevant, omdat de SWO geen winkelvastgoed beheert.
- Het vastgoed van de ‘winnaars’ van de coronacrisis – zorg, health en technologie – gaat waardeverhogingen vertonen. Ook dat is voor de SWO niet relevant.
- Voor het grote middengebied van bedrijfsruimtes voor het midden- en kleinbedrijf met ambachten en distributie, heeft de crisis geen duidelijke consequenties. In deze categorie heeft de SWO een groot areaal. Overall is vraag aan de orde naar het coronaproof maken van werkplekken, maar dat staat los van de vraag naar en de waarde van het vastgoed.
- Mogelijke problemen zitten met name in het kantorenvastgoed.

De eerste indruk is dat het werken op afstand consequenties kan krijgen voor de vraag naar en de waarde van kantoorruimte. Maar dat is nog helemaal niet zeker. De kantorenmarkt is in veel betere staat dan aan de vooravond van de vorige crisis, in 2009. Veel verouderd vastgoed is getransformeerd naar hotels of woningen, is gesloopt of anderszins uit de markt genomen. De leegstand is afgenomen. Ook in het 071-gebied is de kantorenleegstand gestaag gedaald. Vlak voor de coronacrisis, in februari 2020, was landelijk al weer een tekort aan kantoorruimte, met als koploper Amsterdam.

Er circuleert een theorie dat juist veel vraag gaat komen naar kleine kantoren dicht bij de inwoners, in de woonwijken. Idee is dat ook mensen die veel meer dan voorheen thuis gaan werken, toch behoefte hebben aan een collegiale omgeving. De voorzitter van de SER, Mariëtte Hamer, lanceerde het concept van gedeconcentreerde outlets, werkruimtes in woonwijken waar bedrijven en zelfstandigen werkplekken kunnen huren. De coronacrisis als aanleiding om werkplekken terug te brengen naar de woonwijken.

De SWO heeft tot op heden geen onrust in het bestand gemerkt en ervaart ook geen verminderde druk op de wachtlijst. Er is met omstreeks 30 huurders een gesprek gevoerd over een betalingsregeling, dat heeft in slechts drie gevallen tot een feitelijke regeling geleid. Het algemene beeld is dat Leiden nog steeds een goed ecosysteem is voor startende en doorstartende ondernemingen.