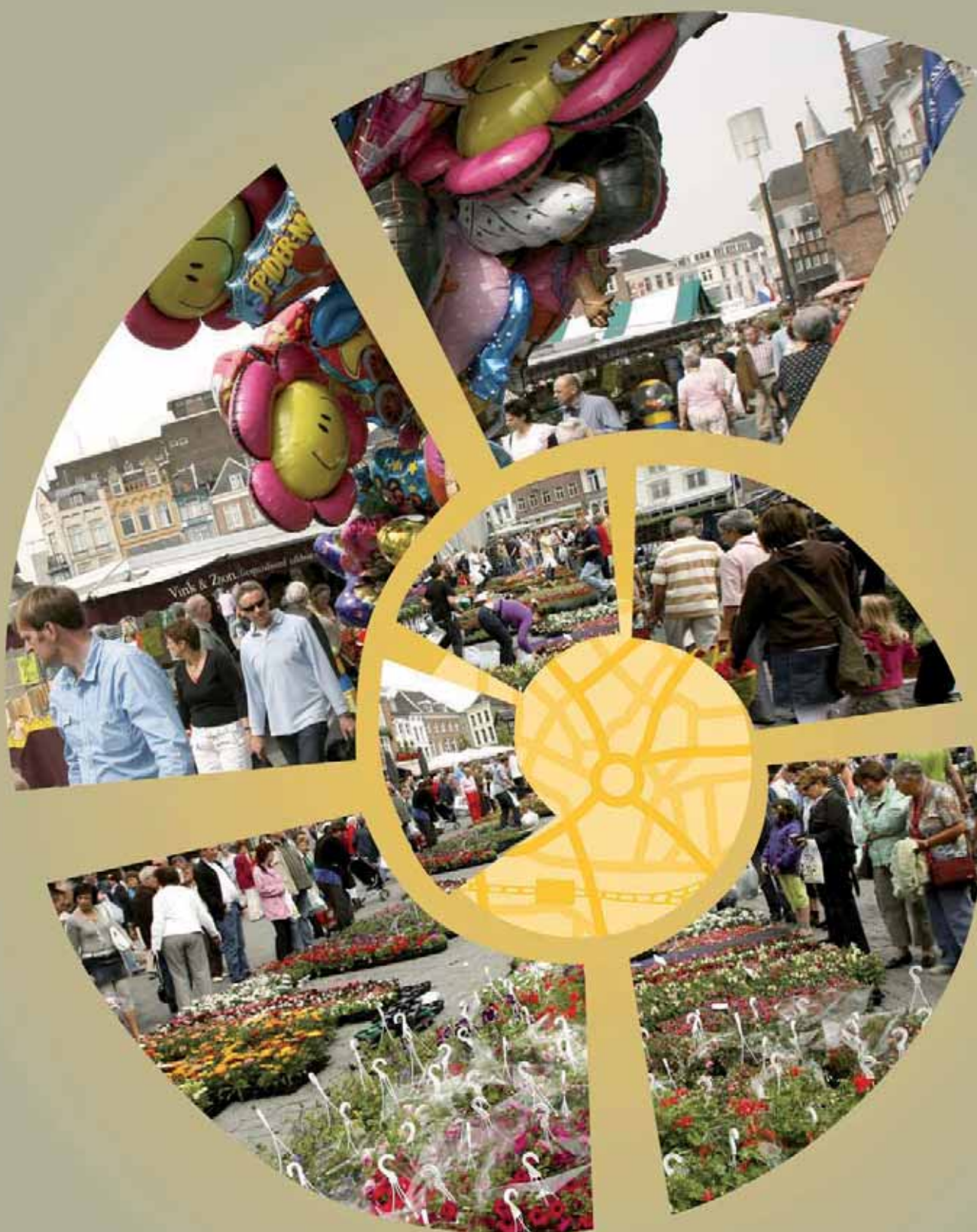


# Handboek Centrummanagement



# VOORWOORD

## Centrummanagement breekt door

Eind jaren '80 wordt voor het eerst geëxperimenteerd met centrummanagement in een aantal Nederlandse binnensteden en centrumgebieden. Sinds die tijd heeft centrummanagement een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt. De behaalde successen zetten ook anderen aan om de mogelijkheden van centrummanagement te onderzoeken. De vele vragen hierover gaven in 2001 aanleiding een Handboek Binnenstadsmanagement op te stellen dat als leidraad gebruikt kan worden door iedereen die met centrummanagement aan de slag is of gaat.


Na 2001 is de ontwikkeling van centrummanagement in een stroomversnelling geraakt. De aandacht voor dit onderwerp is zowel landelijk, regionaal als lokaal fors toegenomen. Niet alleen door de vele veranderingen, maar ook vanwege de nieuwe inzichten in vormen van structurele financiering, zoals de reclameheffing en BIZ-regeling.

Voor het Hoofdbedrijfschap Detailhandel en de Kamer van Koophandel Brabant voldoende aanleiding om het bestaande Handboek Binnenstadsmanagement in 2010 te actualiseren met als resultaat: *het Handboek Centrummanagement*.


## Handboek 2010 gaat in op het hoe en wat van centrummanagement

Het handboek 2010 is een vraagbaak voor vragen over het hoe en wat van centrummanagement. Het geeft informatie over onderwerpen waar je tegenaan loopt als je met centrummanagement bezig gaat. Veel informatie is geput uit de ervaringen van anderen. Het geeft praktische handreikingen maar heeft niet de intentie hét gouden organisatie- en financieringsmodel en dé aanpak voor de opstart van centrummanagement te presenteren. Er is namelijk geen blauwdruk voor centrummanagement; ieder centrumgebied vraagt om een eigen aanpak omdat elk gebied anders is. Dit vraagt om maatwerk. Wel bevat dit handboek veel informatie over succesvolle en actuele referentieprojecten, zodat hieruit optimaal lering kan worden getrokken.

Wij hopen dat het Handboek Centrummanagement 2010 niet alleen een vraagbaak maar ook een inspiratiebron voor velen mag zijn om slagvaardig met centrummanagement aan de slag te gaan of om het te professionaliseren.



A.L.M. Nelissen  
Voorzitter  
Kamer van Koophandel Brabant



G.J.L.M. Vermeer  
Voorzitter Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD)



## Inhoudsopgave

pagina

<b>VOORWOORD</b>	<b>1</b>
Centrummanagement breekt door	1
<b>1. INLEIDING</b>	<b>5</b>
1.1 Doelstelling en uitgangspunten van het handboek 2010	5
1.2 Leeswijzer	5
<b>DEEL 1: ALGEMENE BETEKENIS CENTRUMMANAGEMENT, MEERWAARDE, BELEID EN DOELSTELLINGEN</b>	
<b>2. DE BETEKENIS VAN CENTRUMMANAGEMENT ALS SAMENWERKINGSVORM</b>	<b>7</b>
2.1 Waarom centrummanagement	7
2.2 Het begrip centrummanagement	9
2.3 Zeven kenmerken van professioneel centrummanagement	10
2.4 Zelfanalyse succes- en faalfactoren centrummanagement	12
2.5 De meerwaarde van centrummanagement	13
2.6 Statements over centrummanagement	15
2.7 Stappenplan Voorbereiding opstart centrummanagement	16
<b>3. BELEID EN DOELSTELLINGEN</b>	<b>17</b>
3.1 Visie, ambitie en beleid	17
3.2 Doelstelling en taakstellingen	19
3.3 Activiteitsniveau en gebiedsafbakening	22
<b>DEEL 2: ACTIVITEITEN VAN CENTRUMMANAGEMENT, ORGANISATIE EN FINANCIERING</b>	
<b>4. DE ACTIVITEITEN</b>	<b>25</b>
4.1 Activiteiten op 3 niveaus	25
4.2 Coördinatie van dagelijkse activiteiten	25
4.3 Thema-indeling projecten	26
4.4 Naar concrete projecten	27
4.5 Het belang van communicatie	29
4.6 Monitoring	30
4.7 Stappenplan Opstellen van een projectenplan	31

<b>Inhoudsopgave (vervolg)</b>	pagina
<b>5. ORGANISATIE</b>	<b>33</b>
5.1 Inleiding	33
5.2 De partners	33
5.3 Organisatiemodellen	39
5.4 Organisatieverandering als gevolg van collectieve fondsvorming	45
5.5 De rol van een centrummanager	46
5.6 Stappenplan Organisatie centrummanagement	48
5.7 Stappenplan Oprichten Vereniging van Vastgoedeigenaren (VVE)	49
5.8 Stappenplan Statuten	50
<b>6. FINANCIERING</b>	<b>51</b>
6.1 Inleiding	51
6.2 Begroting	51
6.3 Budgetten	53
6.4 Collectieve financieringsinstrumenten voor en door ondernemers	57
6.5 Stappenplan Collectieve ondernemersfinanciering	63
<b>DEEL 3: PRAKTIJKVOORBEELDEN VAN CENTRUMMANAGEMENT</b>	
<b>7. PRAKTIJKVOORBEELDEN</b>	<b>65</b>
7.1 Inleiding	65
7.2 Thematische projecten	65
7.3 Organisatie	72
7.4 Financiering	75
7.5 Stads promotie en stadsmarketing	78
<b>BIJLAGEN</b>	
<b>I VOOR- EN NADELEN FINANCIERINGSINSTRUMENTEN</b>	<b>1</b>
<b>II VERANTWOORDING</b>	<b>3</b>

# 1. INLEIDING

## 1.1 Doelstelling en uitgangspunten van het handboek 2009

De doelstellingen van dit handboek zijn als volgt:

- Antwoorden geven op de belangrijkste vragen omtrent centrummanagement.
- Praktische handreikingen geven om het centrummanagement in een stad of dorp op te bouwen, door te ontwikkelen en/of te versterken.
- Inzicht geven in de succes- en faalfactoren en de meerwaarde van centrummanagement.
- Aandacht schenken aan het fenomeen als een kansrijke aanpak om de positie van het centrumgebied te behouden en te versterken.
- Leren van succesvolle praktijkvoorbeelden elders.

Bij het opstellen van het handboek zijn de volgende uitgangspunten centraal gesteld:

- De doelgroepen voor dit handboek zijn divers: algemeen geïnteresseerden, steden en dorpen die starten met centrummanagement, maar ook steden waar centrummanagement reeds is ingevoerd. Voor deze laatste groep is het handboek behulpzaam bij bijvoorbeeld de evaluatie, doorstart of versterking van het centrummanagement.
- Het handboek bevat richtlijnen, handreikingen en praktische voorbeelden om tot de beste oplossing te komen. Centrummanagement is daarbij altijd maatwerk, zonder standaardoplossingen.
- Het gaat om centrummanagement in grote binnensteden en centrumgebieden van kleinere steden en grotere dorpen, maar veel van de principes zijn ook toepasbaar op wijkwinkelcentra en winkelstraten. Het gaat in ieder geval niet om centrummanagement voor planmatig ontwikkelde winkelcentra, die veelal in handen van één eigenaar zijn.
- De focus is gericht op Nederland.

## 1.2 Leeswijzer

Het handboek is zodanig opgesteld dat onderdelen en hoofdstukken als losse elementen leesbaar zijn. Door de diverse hoofdstukken heen zijn handreikingen in de vorm van praktische stappenplannen opgenomen. Dit zijn korte, handzame lijsten, zonder al teveel achtergrondinformatie. Daarnaast zijn er in elk hoofdstuk, ondersteunend aan de tekst, praktijkvoorbeelden opgenomen. Een overzicht met meer praktijkvoorbeelden is opgenomen als laatste hoofdstuk in dit handboek.

Het handboek bestaat uit 3 delen:

1. De hoofdstukken 2 en 3 gaan in op centrummanagement in het algemeen. Hoofdstuk 2 geeft de betekenis en meerwaarde van centrummanagement weer en hoofdstuk 3 het beleid en de doelstellingen.
2. De hoofdstukken 4 t/m 6 gaan achtereenvolgens in op de activiteiten, organisatie en financiering van centrummanagement.
3. In hoofdstuk 7 staan veel praktijkvoorbeelden genoemd.



**DEEL 1: ALGEMENE  
BETEKENIS CENTRUMMANAGEMENT, MEERWAARDE,  
BELEID EN DOELSTELLINGEN**





## 2. DE BETEKENIS VAN CENTRUMMANAGEMENT ALS SAMENWERKINGSVORM

### 2.1 Waarom centrummanagement

#### Het centrum als visitekaartje van steden en dorpen

Binnensteden en hoofdwinkelgebieden zijn vaak het visitekaartje van een stad of dorp. Het zijn belangrijke locaties voor iedere gemeente. Echter, deze centra staan de laatste jaren onder toenemende druk. Onder andere de veiligheid, leegstand, uitstraling van vastgoed, de kwaliteit van de openbare ruimte, evenementen, parkeren en bereikbaarheid zijn punten van aandacht. Steeds meer gemeentelijke en private organisaties zijn van mening dat actie vereist is, ook om hun stads- of dorpscentrum te onderscheiden van andere centra. Samenwerking is nodig om tot de gewenste verbeteringen te komen. Binnenstadsmanagement of centrummanagement is een belangrijk middel om tot die verbeteringen te komen.

#### Ontwikkelingen vaak aanleiding voor (door)start van centrummanagement

De concrete aanleiding om over te gaan tot een vorm van centrummanagement is vaak gelegen in een aanstaande herinrichting, herontwikkeling of een bedreiging zoals van een (nieuw), concurrerend, winkelcentrum. Gemeente en ondernemers realiseren zich dan dat actie gewenst is en dat ze de handen ineen moeten slaan om tot een integrale kwaliteitsverbetering te komen, hoewel dit lang niet altijd eenvoudig is. Daarnaast nemen sommige steden en dorpen het initiatief tot centrummanagement, omdat de buurman dit ook heeft gedaan: het is een trend. Op de derde plaats vormt vooral de laatste tijd ook de opkomst en toepassing van nieuwe financieringsinstrumenten een aanjager voor centrummanagement. Structurele budgetten zonder free-riders komen hierdoor in zicht.

#### Samenwerking: de krachten bundelen

Om de positie van het centrum te behouden en verder te versterken, wordt het centrum steeds meer gezien als een product dat moet worden aangepast aan de wensen van de consument en andere gebruikers. Dit is echter een ingewikkeld proces dat alleen tot stand kan worden gebracht vanuit een gezamenlijke inspanning van gemeente, ondernemers, vastgoedeigenaren en andere betrokkenen. De samenwerking moet leiden tot een professionele onafhankelijke organisatie die op een bedrijfsmatige manier centrumgebieden beheert, promoot en verder ontwikkelt. Dit structurele samenwerkingsverband van publieke en private partijen wordt ook wel centrummanagement genoemd. De samenwerking vindt plaats op basis van gelijkwaardigheid, met een gezamenlijke inzet van middelen.

Belangrijke succesfactoren van binnenstadsmanagement zijn het oog hebben voor elkaars belangen en het gestructureerd toewerken naar een gezamenlijk doel: de aantrekkingskracht en daarmee het economisch functioneren van het centrum te versterken. Onafhankelijk van elkaar kunnen de betrokken partijen nooit hetzelfde resultaat behalen.

### **Vergelijking met centrummanagement in winkelcentra: complexer**

Als centrummanagement wordt vergeleken met het management van een planmatig ontwikkeld winkelcentrum zien we verschillen. In planmatig ontwikkelde centra beheert de winkelcentrummanager een gezamenlijk budget en kan grip hebben op het winkelaanbod, gezamenlijke promotie-activiteiten uitvoeren en sturen op de aankleding van de winkelomgeving. Deze rol wil het centrummanagement ook graag vervullen, waarbij aangetekend dient te worden dat een centrum een veelvoud aan betrokken partijen en krachten kent en in tegenstelling tot een winkelcentrum niet alleen een commerciële functie vervult. Toch is de achterliggende gedachte gelijk: samen het „product’ centrum versterken door de krachten te bundelen.

### **Samenwerking niet eenvoudig**

In de praktijk is het niet altijd eenvoudig om gezamenlijk op één lijn te komen en concrete resultaten te boeken. Uiteenlopende belangen of het niet spreken van elkaars „taal’ kan daar een oorzaak van zijn. Het gestructureerd opzetten van een centrummanagementorganisatie kost natuurlijk de nodige inspanningen en het gaat zeker niet vanzelf. Tegelijkertijd ondervinden steeds meer binnensteden en winkelcentra de voordelen van een dergelijke organisatie. Dit vertaalt zich in succesvolle projecten, een betere communicatie, gezamenlijk beleid en nieuwe investeringen. Kortom: een beter functionerend, leefbaar en over langere tijd bruikbaar centrumgebied.

### **Centrummanagement heeft succes bewezen**

In veel steden en enkele dorpen bestaat een vorm van centrum- of binnenstadsmanagement. Sinds de jaren '90 is centrummanagement uitgegroeid tot een samenwerkingsvorm die in vele steden, noem Haarlem, Den Haag, 's-Hertogenbosch, Leiden en Helmond, haar succes bewezen heeft. De laatste jaren zien we dat centrummanagement ook sterk in opkomst is in centrumgebieden van middelgrote en kleine steden en in dorpskernen. In de eerste categorie zijn plaatsen als Oss, Hogeveen, Doetinchem en Bergen op Zoom daar treffende voorbeelden van. In de kleinere kernen zijn plaatsen als Horst aan de Maas, Panningen, Lisse, Deurne, Asten, Geldrop-Mierlo en Veldhoven duidelijke representanten. In de ogen van de participanten levert centrummanagement concreet wat op: het heeft meerwaarde. Dit blijkt ook uit de resultaten van de enquête die is gehouden in het kader van de actualisatie van dit handboek.

## 2.2 Het begrip centrummanagement

### Wat is centrummanagement wel?

Centrummanagement kan in het algemeen omschreven worden als een structureel samenwerkingsverband van publieke en private partijen in een centrum, op basis van gelijkwaardigheid, met een gezamenlijke inzet van middelen, teneinde de aantrekkingskracht en daarmee het economisch functioneren van het centrum te versterken. In de volgende paragraaf worden de zeven kenmerken beschreven waaraan een professionele centrummanagement-organisatie bij voorkeur moet voldoen.

### Wat is centrummanagement niet?

Naast aan te geven wat centrummanagement wel is, is het ook goed te kijken wat centrummanagement niet is. Het is niet (enkel) een nieuwe naam voor het regulier overleg overheid-bedrijfsleven dat van oudsher in een centrum plaatsvindt. Het is ook meer dan (enkel) het aanstellen van een centrummanager. Er dient namelijk ook een organisatiestructuur aanwezig te zijn. Centrummanagement doet niet aan belangenbehartiging vanuit één individuele partij en is derhalve ook geen politiek instrument. Ten slotte is het niet (enkel) de naam voor een gemeentelijk programmabureau centrum, dienst stadscentrum of een binnenstedelijke ondernemersvereniging. Centrummanagement gaat immers om samenwerken.

In sommige steden wordt ten onrechte de term centrum- of binnenstadsmanagement gehanteerd, terwijl in andere steden niet wordt gesproken over centrummanagement, terwijl het wel om een vergelijkbare aanpak gaat.

### Begripsbepaling

Het centrummanagement vindt zijn oorsprong midden jaren tachtig in Groot Brittannië, waar het bekend staat als „town centre management”. In Nederland wordt eind jaren tachtig de naam centrummanagement geïntroduceerd. De gedachte achter deze naamgeving is dat het centrummanagement zich in deze periode met name op de commerciële functies en het commerciële stadscentrum richt. Vele andere termen zijn echter ook in omloop geraakt, zoals citymanagement, stadsmanagement, stadscentrummanagement of binnenstadsmanagement.

In dit handboek wordt de keuze voor het begrip centrummanagement gemaakt, omdat het een integrale aanpak van centrumgebieden betreft, waarbij het meer dan alleen de economische aspecten betreft. De term kan verwarring geven, omdat het management van planmatig ontwikkelde winkelcentra met het eigendom in één hand ook centrummanagement wordt genoemd. Centrummanagement wordt echter steeds vaker in kleinere steden en grotere dorpen toegepast. In dat geval kan beter gesproken worden over de termen centrum en centrummanagement dan de termen binnenstad en binnenstadsmanagement. Hoewel in deze rapportage dus consequent gesproken wordt over centrummanagement kan dit vrijwel als synoniem gezien worden voor binnenstadsmanagement.

## 2.3 Zeven kenmerken van professioneel centrummanagement

Het uitgangspunt bij centrummanagement moet altijd *professionaliteit* zijn. Hoewel het altijd gaat om maatwerk, kunnen we zeven kenmerken centraal stellen die bepalend zijn voor een professionele aanpak:

### 1. Gelijkwaardig samenwerken

Aan de basis van alle activiteiten staat de samenwerking tussen de partners op basis van *gelijkwaardigheid*. Deze samenwerking ontstaat vanuit de gedachte dat versterking van het centrum een gezamenlijk belang is en daarom vraagt om een gezamenlijke (gedeelde) verantwoordelijkheid en een gezamenlijke inzet én enthousiasme van alle partners. Deze samenwerking is niet vrijblijvend: het betekent afspraken maken en ze ook nakomen. Vaak moet het vertrouwen, en daarmee de samenwerking, groeien. Het vergt van alle partners immers een geheel andere manier van werken dan men doorgaans gewend is. Een van de kenmerken van een goede onderlinge samenwerking is dat partijen zelf (intern) goed georganiseerd zijn en dat de communicatie en informatievoorziening open is.

### 2. Onafhankelijk

Bij centrummanagement gaat het om een intermediaire, *onafhankelijke* organisatie die tussen en boven de partners staat en werkt op basis van consensus. Het kan dus nooit gaan om belangenbehartiging namens een van de partners. Dit is voorbehouden aan de afzonderlijke belangenorganisaties. Centrummanagement is dus geen verlengstuk van bijvoorbeeld de gemeente, politiek of de ondernemersvereniging.

### 3. Structurele aanpak

Net als het centrum zelf is centrummanagement nooit „af”. Het gaat om een *procesaanpak* die zich richt op de middellange of lange termijn. Uiteraard zal ook op korte termijn „gescoord” moeten worden middels zogenaamde „quick wins”. Echter, in de praktijk blijkt dat substantiële successen pas na enige jaren zichtbaar worden. Het zijn juist de lange termijngerichte projecten die werkelijk voor een structurele versterking van het centrum kunnen zorgen. De intentie moet daarom zijn om van het centrummanagement een continue aanpak te maken. Een praktische werkorganisatie met een heldere structuur, gericht op continuïteit (en niet afhankelijk van 1 persoon) hoort daarbij, evenals de aanwezigheid van een trekker/aanjager.

### 4. Structurele middelen

Wil je professioneel te werk gaan en gezamenlijke projecten realiseren, dan zullen hiervoor ook structureel middelen beschikbaar moeten zijn. Voor een professionele organisatie is aandacht voor de *lange termijnfinanciering* noodzakelijk. De gezamenlijk opgestelde begroting wordt gedekt met middelen afkomstig van gemeente, ondernemers, eigenaren en andere betrokken partijen.

## 5. Integraal werken

In centrummanagement draait het om een integrale benadering, waarbij alle facetten van het centrum in hun onderlinge samenhang worden aangepakt. Het is juist de combinatie van factoren zoals een aantrekkelijk aanbod (winkels, horeca, markt, cultuur, etc.), sfeer, ambiance en een goede bereikbaarheid die de aantrekkingskracht van een centrum bepaalt en waarop de consument een centrum beoordeelt. Een sectorale aanpak van het centrum, waarbij bijvoorbeeld alleen naar het functioneren van de detailhandel of de veiligheid van het centrum wordt gekeken, volstaat dus niet.

## 6. Beleid én uitvoering

Centrummanagement zal zich moeten richten op activiteiten die concrete resultaten opleveren en mag niet vervallen in een „praatclub”. Daarom is het van belang om te concentreren op de uitvoering van de zaken waarover je het eens bent. Daarnaast vormt centrummanagement het discussieplatform waarbinnen over beleidszaken wordt gesproken. De continuïteit van beleid dient gewaarborgd te zijn. Zonder gemeenschappelijk gedragen visie en overkoepelend (gemeentelijk vastgesteld) beleid heeft het immers geen zin zich te richten op allerlei activiteiten waarvan de meerwaarde onzeker is. In centrummanagement zijn beleid en uitvoering daarom onlosmakelijk met elkaar verbonden.

## 7. Economisch functioneren en leefbaarheid

Centrummanagement richt zich op de aantrekkelijkheid en aantrekkingskracht van het centrum. Het gaat in veel gevallen om het vinden van een goede balans tussen doelstellingen gericht op het versterken van het economisch functioneren en het verbeteren van de leefbaarheid. Daarbij is het zaak om de organisatie daadkrachtig en werkbaar te laten blijven.

## 2.4 Zelfanalyse succes- en faalfactoren centrummanagement

Op basis van de enquêteresultaten, de workshops, en kennis en ervaringen is onderstaande zelfanalyse samengesteld van de belangrijkste succes- en faalfactoren voor het welslagen van centrummanagement. Door het invullen van deze zelfanalyse kunnen partners met elkaar in gesprek gaan en gezamenlijk per aspect vaststellen of ze er voldoende op scoren of dat een nadere uitwerking nodig is. De zelfanalyse is daardoor een handzaam hulpmiddel voor steden en dorpen die met centrummanagement bezig zijn (evaluatie) of zich erop oriënteren.

Zelfanalyse Succes- en faalfactoren centrummanagement	Score		
	Goed	Voldoende	Slecht
• <u>Alle</u> partijen zijn samenwerkingsbereid.			
• Centrummanagement gaat over het gezamenlijke belang en doet <u>niet</u> aan belangenbehartiging.			
• Centrummanagement wordt <u>niet</u> als politiek instrument ingezet.			
• Er is inzet en enthousiasme van alle partijen, deze is tevens gewaarborgd.			
• Partijen realiseren zich dat de samenwerking niet vrijblijvend is.			
• Partijen zijn zelf goed georganiseerd.			
• De continuïteit van beleid is gewaarborgd.			
• Er is een gemeenschappelijk gedragen visie op de toekomst.			
• Er is sprake van een praktische werkorganisatie met een heldere structuur, gericht op continuïteit (en niet afhankelijk van 1 persoon).			
• De rol van centrummanagement is vooraf duidelijk bepaald.			
• Er is een trekker/aanjager aanwezig.			
• Communicatie en informatievoorziening zijn open.			
• Er is sprake van een goede en voortdurende terugkoppeling van de werkzaamheden van het centrummanagement naar de partijen.			
• Er zijn voldoende en structurele middelen voor de uitvoering van projecten.			

## 2.5 De meerwaarde van centrummanagement

### **Centrummanagement geen wondermiddel**

Centrummanagement moet niet worden gezien als een wondermiddel, maar structurele samenwerking tussen publieke en private partijen in centrummanagement is wel noodzakelijk om als centrum bij de tijd te blijven. Voor de praktijkvoorbeelden die dit in diverse steden aantonen wordt verwezen naar de kaders verspreid in dit handboek. Onderstaand zal nu worden ingegaan op enkele belangrijke uitkomsten uit de enquête die in het kader van de actualisatie van dit handboek is gehouden. De enquêteresultaten geven een duidelijke bevestiging van de meerwaarde van centrummanagement.

### **Samenwerking en onderling vertrouwen aan de basis**

Samenwerking en onderling vertrouwen, zo blijkt ook uit de enquête, is dé basis voor een succesvol centrummanagement. Tegelijkertijd worden het organiserend vermogen en de gezamenlijke verantwoordelijkheid door partijen als lastige punten ervaren. De verschillende partijen handelen vaak vanuit hun eigen belangen en vinden het moeilijk het niveau van „wij” en „zij” te ontstijgen. Daarnaast kan het voor de centrummanager, als een van de uitvoerders van de besluiten van het centrummanagement, moeilijk zijn om praktische beslissingen te nemen over zaken waarbij de belangen van de partijen tegenstrijdig zijn.

### **Centrummanagement heeft meerwaarde**

Uit de enquête blijkt dat alle respondenten vinden dat er met centrummanagement meer is bereikt dan zonder centrummanagement. Een aantal statements van personen die betrokken zijn bij centrummanagement in o.a. Nijmegen, Leiden, Bergen op Zoom, 's-Hertogenbosch en Den Haag bevestigt dit beeld. Een veelgenoemd argument is dat centrummanagement leidt tot een groter draagvlak door de betrokkenheid van verschillende partijen. Door het delen van kennis, financiën en visie over het centrum kunnen meer projecten worden gerealiseerd en zal het gezamenlijke resultaat meer succesvol zijn dan de optelsom der delen. Uit de enquête blijkt ook dat er zonder centrummanagement minder geld beschikbaar is voor activiteiten en projecten in het centrum en dat deze activiteiten en projecten minder goed van de grond komen. Redenen hiervoor zijn bijvoorbeeld het gebrek aan tijd of prioriteit van (één van de) partijen in het centrum.

### ***Positieve ervaringen***

Resultaten zijn behaald op de drie werkniveaus van het centrummanagement:

1. Op *strategisch* niveau. Er is veel bereikt in een betere afstemming van beleid en het ontstane draagvlak hiervoor. Planvorming vindt over het algemeen veel sneller plaats door de geringe tegenwerking van betrokken partijen. Dit leidt tot een veel grotere efficiency in werkzaamheden, zowel voor de gemeentelijke organisatie als bij de private partijen. Bovendien voorkomt het onnodige frustraties.



2. Op *coördinerend* niveau. Daarnaast is zeer veel bereikt in onderlinge communicatie, samenwerking en begrip. De dienstbaarheid in de ambtelijke organisatie wordt vergroot door het centrummanagement. De partners zijn beter op de hoogte van elkaars wensen, plannen en belangen en kunnen hierop inspelen. Bovendien wordt de werking van een complexe overheidsorganisatie (en de daarbij behorende intergemeentelijke processen) transparanter. De wisselwerking zoals deze in de theorie is aangegeven functioneert ook in de praktijk.
3. Op *operationeel* niveau. In veel plaatsen zijn er projecten gestart met bijbehorende resultaten, die direct kunnen worden toegeschreven aan het centrummanagement. Veel van dergelijke projecten hebben betrekking op het dagelijks beheer in het centrum.

Uiteindelijk telt dat wat zichtbaar is in het centrum. In de sterke concurrentiestrijd tussen centra en winkelgebieden blijkt dat daar waar investeringen achterblijven het centrum terrein verliest. Centrummanagement heeft vaak geleid tot deze investeringen of versnelt de totstandkoming van investeringen, bijvoorbeeld in de realisatie van een nieuw winkelproject.

#### **Kader Positieve ervaringen centrummanagement**

Veel steden hebben positieve ervaringen met centrummanagement. Hieronder volgen een aantal voorbeelden:

- In Arnhem is binnenstadsmanagement na een proefperiode 2003-2005 positief geëvalueerd. De Arnhemse binnenstad is ook een voorbeeld van een centrum met veel zichtbare resultaten.
- In Delft heeft succesvolle communicatie plaatsgevonden over de autoluwe binnenstad en het veranderen van diverse plannen. In Haarlem is veel bereikt in een betere afstemming van beleid en het ontstane draagvlak hiervoor.
- Ook Gorinchem geeft aan positieve ervaringen te hebben met centrummanagement. In deze stad is het overleg tussen partijen verbeterd. Dit uit zich voornamelijk in de verbeterde promotie van de stad.
- In Ede is het overleg tussen de verschillende partijen verbeterd en is er op het gebied van bijvoorbeeld het verwijderen van graffiti meer bereikt door centrummanagement.

## 2.6 Statements over centrummanagement

“Door het ondernemersfonds Nijmegen zijn er meer samenwerkingsverbanden ontstaan tussen ondernemers”

Ruud Schilder, accountmanager economische zaken gemeente Nijmegen

“Door het ondernemersfonds in Leiden is het budget van centrummanagement toegenomen en worden free-riders uitgesloten”

Hans Wijgers, voorzitter winkeliersvereniging Haarlemmerstraat, Leiden

“Het bevorderen van communicatie tussen ondernemers is een belangrijk doel van centrummanagement”

Willem van der Poel, accountmanager economische zaken, gemeente Leiden

“Door de samenwerking via centrummanagement kunnen we de Leidse binnenstad beter op de kaart te zetten”

Ton Elderhorst, voorzitter winkeliersvereniging Breestraat, Leiden

“Bij goed centrummanagement is elke Euro twee Euro waard”

Henri van den Berg, voorzitter ondernemersvereniging Sterck, Bergen op Zoom

“Binnenstadsmanagement kan als trekker fungeren om samen met ondernemers de focus op de binnenstad te krijgen”

Robert van Splunter, (gemeentelijk) centrummanager Bergen op Zoom

“Vertrouwen, betrokkenheid en het ontwikkelen van een gezamenlijk belang staan aan de basis van centrummanagement”.

Jos Braakhuis, secretaris centrummanagement ,s-Hertogenbosch

“Samenwerking is noodzakelijk voor een succesvolle binnenstad”

Ad Dekkers, voorzitter Stichting Binnenstadsmanagement Den Haag

“Centrummanagement heeft Bergen op Zoom op de kaart gezet”

Saskia Nieuwesteeg, beleidsadviseur centrummanagement Bergen op Zoom

“Als je het hart van de stad niet kloppend houdt dan leeft de stad ook niet”

Lena Dalerup, programmamanager binnenstad Den Haag

“Samen sta je sterker in een binnenstad”

“één + één = drie”

Mendy van Veen, coördinator binnenstad Den Haag

## 2.7 Stappenplan Voorbereiding opstart centrummanagement

Indien de betrokken partijen in een gemeente, kern of gebied overtuigd zijn van de meerwaarde en de slagingskans van centrummanagement, kan de start worden voorbereid. Dit dient zorgvuldig te gebeuren. Centrummanagement is immers geen doel op zich. In onderstaand kader zijn de voorbereidende stappen opgenomen die nodig zijn voor het opstarten van centrummanagement.

### Stappenplan voorbereiding opstart centrummanagement

De volgende stappen kunnen in de voorbereidende fase worden genomen:

1. Formeer een initiatiefgroep met alle direct betrokkenen. Betrek hierbij in ieder geval de twee primaire partijen gemeente en ondernemers, en bij voorkeur ook de vastgoedeigenaren.
2. Bepaal gezamenlijk wie de voorbereidende werkzaamheden kan uitvoeren of dat externe hulp vereist is (= de investerende partijen in een centrum).
3. Maak een plan van aanpak: wie doet wat?
4. Bepaal de ambities en doelstellingen.
5. Bepaal waar je het eens en oneens over bent met betrekking tot de gewenste ontwikkeling van het centrum aan de hand van een SWOT-analyse (sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen).
6. Ga in groepsverband kijken in een aantal qua schaal, karakter en problematiek vergelijkbare steden hoe het centrummanagement functioneert en hoe het georganiseerd is. Kies hierbij voor steden waar met verschillende organisatiemodellen wordt gewerkt, bijvoorbeeld met en zonder centrummanager.
7. Bepaal de organisatiestructuur, met aandacht voor:
  - a) intensiteit van samenwerken;
  - b) inzet van capaciteit;
  - c) organen en besluitvorming;
  - d) werkgroepen;
  - e) centrummanager ja / nee.
8. Stel een werkplan of businessplan op voor het centrummanagement waarin je de gemaakte afspraken vastlegt. Ga hierbij in op:
  - a) doelstellingen;
  - b) taakstellingen;
  - c) beleidsprogramma en speerpunten;
  - d) werkgebied;
  - e) organisatiestructuur en werkwijze;
  - f) profiel van de uitvoerders (bestuurders, centrummanager en/of centrumcoördinator);
  - g) interne en externe communicatie;
  - h) monitoring en evaluatie;
  - i) begroting.
9. Onderzoek de mogelijke financieringsvormen en maak hieruit een keuze.

In de volgende hoofdstukken zijn de stappen in onderdelen (activiteiten, organisatie en financiering) verder uitgewerkt.

## 3. BELEID EN DOELSTELLINGEN

### 3.1 Visie, ambitie en beleid

#### Visie, ambitie en beleid aan de basis van centrummanagement

Gezamenlijk beleid ten aanzien van het centrum staat aan de basis van alle activiteiten van het centrummanagement. Beleid heeft zowel betrekking op een gezamenlijke visie en ambitie op het centrum als wel de wijze waarop men deze visie via centrummanagement wil realiseren. Zo kan vanuit een gezamenlijke strategie op een systematische wijze worden gewerkt aan de versterking van het centrum. Dit vereist van de gemeente dat ze in een vroegtijdig stadium nieuwe plannen in het centrummanagement bespreekt, zodat er van gezamenlijke open planvorming sprake is en de andere partners zich niet achteraf „gepasseerd” voelen. Het is zaak om bij de (door)start van het centrummanagement de gezamenlijke ambitie te verwoorden.

#### Wat staat er in zo'n gezamenlijke centrumvisie?

Een centrumvisie is integraal van opzet maar kan wel verschillen in accenten (meer ruimtelijk, meer functioneel). Een aantal aspecten maakt min of meer vast onderdeel van de centrumvisie uit:

- SWOT- analyse ruimtelijke en functionele structuur (incl. verkeer en parkeren);
- Uitgangspunten, ambitie en positionering
- Ontwikkelingsmogelijkheden en ontwikkelingsvisie (ruimtelijk en functioneel)
- Uitwerking naar deelgebieden
- Uitvoering: projecten, actie en strategie

#### Wie doet wat?

In de praktijk is het bestuur of de stuurgroep verantwoordelijk voor beleidsvorming en –adviesing. Dus niet de centrummanager; deze is primair verantwoordelijk voor uitvoering en coördinatie. De manager kan het bestuur hierin uiteraard wel ondersteunen. De volgende activiteiten worden door de stuurgroep/het bestuur van het centrummanagement op beleidsniveau opgepakt:

- bepalen van de gezamenlijke visie en ambitie op het centrum;
- bepalen van het beleid en de prioriteiten van het centrummanagement;
- vaststellen van organisatie en activiteiten in het werkplan;
- benoemen en evalueren van de projecten;
- opstellen van de begroting en het budgetbeheer;
- beleidsadviesing (gevraagd en ongevraagd) m.n. richting gemeentebestuur;
- gezamenlijke open planvorming;
- toetsing van nieuwe initiatieven;
- overlegplatform voor relevante issues met betrekking tot het centrum;
- evaluatie en bijsturing van het centrummanagement;
- aansturing van de centrummanager (indien aanwezig);
- periodiek de bakens verzetten.

### **Naar een businessplan of een meerjarig beleidsplan**

De ambities, doelstellingen, projecten, organisatie en financiering voor het centrummanagement moeten uiteindelijk worden vastgelegd in een businessplan of een meerjarig beleidsplan. Dit plan vormt het uiteindelijke spoorboek voor het centrummanagement en vraagt regelmatig om actualisatie. Zeker bij de start van het centrummanagement (zie ook paragraaf 2.7) speelt het businessplan een cruciale rol omdat op basis van dit plan het vertrouwen van de partners moet worden gewonnen. In dit hoofdstuk, maar ook in de volgende hoofdstukken 4 en 5, staan veel onderwerpen beschreven die in het businessplan terug dienen te komen.

#### **Wat staat er in een businessplan?**

Een businessplan of beleidsplan kan diverse vormen aannemen. Een aantal aspecten maakt echter standaard onderdeel hiervan uit:

- de gezamenlijke ambities, doelstellingen en het beoogde resultaat (streefbeeld);
- gebiedsafbakening;
- hoofdthema's en aandachtsvelden van centrummanagement, met per thema een uitwerking van de inhoud voor de komende jaren;
- een uitwerking van de organisatiestructuur en afspraken over de afstemming;
- een begroting en visie op de financieringswijze van centrummanagement.

Een goed voorbeeld van een meerjarig beleidsplan (ook wel een binnenstadsagenda genoemd) ligt in Veenendaal.

#### **Kader Visievorming centrummanagement Veenendaal**

De binnenstadsagenda van Veenendaal wordt opgesteld door het bestuur van de stichting in samenwerking met de gemeente Veenendaal. Het is een visiedocument waaraan een meerjarig actieprogramma gekoppeld is. Dit actieprogramma wordt jaarlijks bijgesteld. De volgende doelstellingen zijn geformuleerd bij het opstarten van het centrummanagement. Vanuit deze doelstellingen worden concrete projecten geformuleerd.

- bevorderen van het economisch renderen van het centrum van Veenendaal;
- werken aan een goed ondernemersklimaat in een rendabele binnenstad;
- behartigen van de gezamenlijke belangen van de deelnemers naar derden;
- verhogen van de organisatiegraad van de deelnemers;
- onderling uitwisselen van informatie;
- zorgen voor een goede interne en externe communicatie;
- gezamenlijke standpunt bepaling;
- bundelen van middelen en krachten;
- denktank zijn voor de verdere ontwikkeling van het centrum;

### **Gemeentelijk beleidskader**

De gemeente heeft op diverse terreinen beleid ontwikkeld en haar ambities geformuleerd. Dit geeft de kaders weer voor de ontwikkeling van het centrum. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om de volgende onderwerpen:

- structuurvisie;
- economische beleidsnota's (detailhandel, horeca, kantoren, etc.);
- beeldkwaliteitsplan;
- marketingplan en evenementennota;
- beheersplan en veiligheidsplan;
- parkeerbeleidsplan, fietsnota, verkeerscirculatieplan;
- coalitieprogramma.

## **3.2 Doelstelling en taakstellingen**

In deze paragraaf zijn de aanleidingen, doelstellingen en taakstellingen van het centrummanagement beschreven aan de hand van de uitkomsten uit de enquête die gehouden is in het kader van de actualisatie van dit handboek. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen de inhoudelijke en organisatorische aspecten. Bij de inhoudelijke aspecten gaat het met name om concrete projecten en resultaten, terwijl de organisatorische aspecten vooral betrekking hebben op de vorm en organisatie van de samenwerking. Belangrijk te vermelden is dat de categorisering van de aanleidingen en doelstellingen bepaald is in 2001, voorafgaand aan de toenmalig enquête centrummanagement. Tijdens het opstellen van de enquête in 2009 is bewust gekozen dezelfde categorieën te gebruiken, zodat goed vergeleken kan worden met de situatie van 2001.

### **Aanleidingen**

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de behoefte aan een goede en professionele samenwerking tussen de verschillende partijen groot is. In 2001 gaf ca. 36% van de respondenten aan dat dit een belangrijke aanleiding was om te starten met centrummanagement. In 2009 is dit percentage wel gedaald naar ca. 26% van de respondenten. Daarentegen is de behoefte aan betere communicatie aanzienlijk vaker genoemd in 2009 dan in 2001. De behoefte aan begeleiding bij herstructurering van het centrum wordt in 2009 niet meer zo vaak als aanleiding gezien om te starten met centrummanagement. In 2009 wordt centrummanagement vooral als een middel gezien om de kwaliteit van het centrum te verbeteren (ca. 37%). Daarnaast wordt centrummanagement vaak opgestart om de integrale aanpak van projecten te verbeteren waarbij gestreefd wordt naar een beter overleg, communicatie, begrip en samenwerking tussen de verschillende partijen (ca. 26%).

<b>Kader Aanleidingen om met centrummanagement te starten, 2001 en 2009</b>		
	<i>Aantal keer genoemd</i>	
	<i>2001 (n=46)</i>	<i>2009 (n=45)</i>
<i>Inhoudelijke aanleidingen:</i>		
Behoeftte aan kwaliteitsimpuls van het centrum	30,7%	37,1%
Behoeftte aan kwaliteitsbewaking / beheer na herstructurering	13,9%	10,8%
Behoeftte aan ondersteuning van de binnenstadsfuncties	6,0%	12,1%
<i>Organisatorische aanleidingen:</i>		
Behoeftte aan betere communicatie, meer begrip en vertrouwen	15,1%	25,9%
Behoeftte aan een integrale aanpak	27,3%	26,1%
Behoeftte aan begeleiding bij herstructurering van het centrum	33,6%	15,5%
Behoeftte aan een professionalisering van samenwerking tussen partijen	36,4%	25,5%

### **Doelstelling van centrummanagement**

Op basis van de enquête zijn de meest voorkomende doelstellingen van het centrummanagement in een kader weergegeven. Uit het onderzoek van 2001 blijkt dat de meeste centrummanagement organisaties inhoudelijke doelen, zoals het economisch functioneren van het centrum en het versterken van de aantrekkingskracht, erg belangrijk vinden. In 2009 is er een verschuiving waar te nemen van inhoudelijke doelen naar meer organisatorische doelen. Zo worden de communicatie tussen verschillende partijen en het verhogen van de organisatiegraad aanzienlijk vaker als doelstelling genoemd in 2009 dan in 2001. Over het algemeen is het versterken van het economisch functioneren van het centrum de belangrijkste doelstelling van centrummanagement (ca. 82%). Daarnaast wordt ook het versterken van de aantrekkingskracht van het centrum als belangrijke doelstelling gezien (ca. 81%). In 2009 wordt dit veel vaker als doelstelling genoemd dan in 2001. De meeste respondenten hebben meerdere doelstellingen van centrummanagement ingevuld.

### **Instelling ondernemersfonds geeft andere kijk op doelstellingen**

Als een onderscheid wordt gemaakt naar plaatsen met een ondernemersfonds en zonder een ondernemersfonds dan is een aantal opvallende verschillen te vinden met betrekking tot de doelstellingen. Allereerst valt op dat het verhogen van de organisatiegraad door plaatsen met een ondernemersfonds aanzienlijk minder vaak als doelstelling wordt genoemd dan plaatsen zonder een ondernemersfonds (respectievelijk 37% en 58%). Dit kan verklaard worden doordat plaatsen met een ondernemersfonds de ondernemers verplichten mee te betalen aan dit fonds. De financiële participatiegraad van ondernemers in centrummanagement is door een ondernemersfonds al verhoogd. Daarnaast valt op dat centrummanagement organisaties die gebruik maken van een ondernemersfonds het bevorderen van communicatie tussen partijen belangrijker vinden dan deelnemers zonder ondernemersfonds (respectievelijk ca. 74% en 54%). Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de ondernemers door het gebruik van een ondernemersfonds een grotere rol spelen in de financiering van centrummanagement en dat daardoor ook het contact tussen ondernemers en gemeente bevorderd moet worden.

## Kader Doelstellingen van centrummanagement in 2001 en 2009

	Aantal keer genoemd			
	2001 (n=46)	2009 (n=45)	2009 Gemeenten met onders- mersfonds (n=16)	2009 Gemeenten zonder onders- mersfonds (n=29)
<i>Inhoudelijke doelstellingen:</i>				
Versterken van het economisch functioneren van het centrum	87,2%	81,7%	78,9%	84,6%
Versterken van de aantrekkingskracht van het centrum	54,3%	80,5%	84,2%	76,9%
Versterken van de leefbaarheid in het centrum	26,8%	34,3%	26,3%	42,3%
Beheren van de kwaliteit van het centrum	9,4%	37,6%	36,8%	38,5%
<i>Organisatorische doelstellingen:</i>				
Begeleiden van renovatie / herstructurering	4,2%	18,7%	10,5%	26,9%
Professionelere aanpak van het centrum	32,2%	45,5%	52,6%	38,5%
Gezamenlijke promotie van het centrum	9,4%	59,7%	57,9%	61,5%
Bevorderen van communicatie tussen partijen	19,0%	63,7%	73,7%	53,8%
Verhogen van organisatiegraad van private partijen	4,2%	47,3%	36,8%	57,7%

Van oudsher richt het centrummanagement zich met name op de economische doelstellingen. Echter, steeds vaker zijn de doelstellingen een combinatie van economie en leefbaarheid.

### Duidelijke en meetbare doelstellingen: SMART geformuleerd

Het is belangrijk de doelstellingen van het centrummanagement duidelijk en meetbaar te formuleren<sup>1</sup> en communiceren, zodat er bij de partners geen verkeerde verwachtingen van het centrummanagement ontstaan. Bovendien kan, indien de doelstellingen niet helder zijn, ook nooit bepaald worden of het centrummanagement op de goede weg is of niet. Hiervoor kan SMART een nuttige principe zijn. Toepassing van het SMART-principe legt echter ook beperkingen op die zeer waardevolle doelstellingen uitsluiten. Daarom is toepassing van het SMART-principe geen doel op zich, maar een handzaam hulpmiddel.

#### Kader SMART

Doelstellingen dienen duidelijk en meetbaar, SMART, geformuleerd te worden. De letters van SMART staan voor:

- Specifiek; de doelstellingen moeten eenduidig en helder zijn.
- Meetbaar; met heldere (meetbare/observeerbare) indicatoren dient het resultaat gemeten te worden.
- Acceptabel; de doelstellingen dienen acceptabel en wenselijk te zijn voor alle partners zodat geen verkeerde verwachtingen ontstaan.
- Realistisch; de doelstellingen moeten haalbaar zijn.
- Tijdgebonden; er dient te worden afgesproken wanneer (in de tijd) de doelstellingen bereikt moeten zijn.

<sup>1</sup> Ondanks het feit dat sommige doelstellingen, zoals leefbaarheid en veiligheid lastig SMART te formuleren zijn.



## Taakstellingen

Waar de doelstellingen zich nog op een abstract niveau bewegen kunnen deze worden geconcretiseerd middels taakstellingen. Deze taakstellingen zullen in iedere stad weer anders liggen.

### Kader: Taakstellingen centrummanagement

- Visievorming: het ontwikkelen van een gezamenlijke gedragen visie, het gezamenlijk uitdragen van deze visie en het op basis hiervan gestructureerd werken aan de versterking van het centrum.
- Beleid: het bespreken en vinden van consensus op voor het centrum belangrijke actuele beleidsthema's met de gezamenlijke visie als uitgangspunt en het leveren van gevraagd en ongevraagd advies aan de gemeente.
- Productontwikkeling: het oppakken van projecten en activiteiten om het centrum als totaalproduct te versterken en aantrekkelijker te maken voor de bezoeker.
- De promotie van het centrum, om deze onder de aandacht van de (potentiële) consument te brengen en te houden.
- Het dagelijks beheer van het centrum, zodat deze schoon, heel en veilig blijft.
- Het verstrekken van informatie en verbeteren van communicatie in en over het centrum en tussen de betrokken partijen.
- Waakfunctie: het signaleren en oppakken van knelpunten die de versterking van het centrum kunnen belemmeren of juist nieuwe kansen om het centrum verder te versterken.
- Monitoring, om de behaalde resultaten in beeld te brengen, te communiceren en eventueel het beleid bij te stellen.
- Een professionele werking en uitstraling van het centrummanagement zelf.

## 3.3 Activiteitsniveau en gebiedsafbakening

### Activiteitsniveau: centrum, straat of stad?

Uit de resultaten van de enquête die is gehouden in het kader van de actualisatie van dit handboek blijkt dat centrummanagement vooral wordt toegepast op centrumniveau: meer dan 80% van de respondenten met centrummanagement past het op dat schaalniveau toe. Ook blijkt dat de toepassing van centrummanagement op zowel stads- als straatniveau sinds 2001 is toegenomen. Voorbeelden van plaatsen met straatmanagement zijn Amsterdam, Den Haag en Utrecht. Stadsmanagement wordt bijvoorbeeld toegepast in Roermond, Venlo, Schagen en Oldenzaal.

### Schaalniveaus verbinden, zonder verlies van slagkracht en identiteit

Het is van groot belang om de verschillende schaalniveaus (stad/gemeente, centrum en straat) wel inhoudelijk strak aan elkaar te verbinden maar qua financiering en organisatie niet te vermengen. Wil centrummanagement succesvol zijn, dan leert de ervaring dat verschillende centra ieder een eigen plan van aanpak dienen te hebben met bijbehorende projecten, organisatie en financiering. Ook het aanstellen van één centrummanager voor meerdere in concurrentie met elkaar zijnde gebieden moet worden voorkomen.

### Kader Werkgebied van centrummanagement 2001 en 2009\*

Werkgebied	2001 (n=46)	2009 (n=45)	Gemeenten >55.000 inwoners 2009 (n=23)	Gemeenten <55.000 inwoners 2009 (n=22)
straat	10,6%	17,0%	20,8%	13,0%
centrum	85,0%	80,9%	83,3%	78,2%
stad	11,8%	17,0%	16,6%	17,3%

\* Omdat centrummanagement binnen één stad op meerdere schaalniveaus kan worden toegepast is de som van de verschillende kolommen geen 100%.

### Overkoepelende belangen op stadsmanagementniveau

Er wordt soms voor opschaling naar stadsmanagement gekozen om de overkoepelende en gemeenschappelijke belangen van deelorganisaties of deelgebieden te bewaken. Het nadeel van het opschalen van de centrummanagementorganisatie naar stadsmanagement is, dat het leidt tot verlies van de opgebouwde identiteit van de individuele centra en het mogelijk bijstellen van de ambities voor die centra. Er bestaan immers op meerdere schaalniveaus tegengestelde belangen. Hetzelfde geldt voor centrummarketing versus citymarketing.

Indien uiteindelijk toch wordt gekozen voor stadsmanagement dan is het van belang om vooraf goede werkafspraken te maken over het werkterrein, de organisatie en de ambities op stadsniveau, zodat een concurrentiestrijd tussen individuele centra wordt voorkomen.

#### Kader De spagaat van stadsmanagement

Een voorbeeld van een stad waar het opschalen van het schaalniveau tot fricties heeft geleid is het Stadsmanagement Venlo wat voortdurend moest balanceren tussen de belangen van het centrum van Venlo, het Trefcenter en de stadsdeelcentra van Blerick en Tegelen. Dezelfde discussie speelt bij het opstarten van het centrummanagement in de gemeente Sittard-Geleen voor de stadscentra van Sittard en Geleen.

### Probleemgerichte aanpak op straat- en deelgebiedsniveau

Met name in de grotere steden wordt management voor een straat of een deelgebied van het centrum opgezet. Soms vormt dit een onderdeel van een overkoepelend centrummanagement en soms staat het op zichzelf.

#### Kader Straatmanagement Amsterdam

In Amsterdam is het centrummanagement opgezet vanuit de straat. Het vormt een onderdeel van een overkoepelend centrummanagement. Er is in Amsterdam één centrummanagement organisatie en er zijn verschillende straatmanagers. Het takenpakket van het straatmanagement is beheer en uitvoering van projecten.

Het kenmerk van de aanpak van een straat of deelgebied is dat het veelal probleemgerichter en concreter is dan de aanpak van een centrum als geheel. De aanleiding ligt vaak in een combinatie van dagelijks beheer (schoon, heel en veilig), de bestrijding van (horeca-)overlast of juist de ontwikkeling van de straat of het deelgebied. Vanwege de concrete activiteiten, het kleinere aantal participanten en de vaak direct zichtbare resultaten is er bij straat- of deelgebiedsmanagement sprake van meer betrokkenheid bij de partners.

Bovendien kan het totaalproces beter beheerst worden dan bij een groter(e) en complexer(e) centrum/ binnenstad. Gevaar in een aanpak van (enkel) deelgebiedsmanagement is, dat het teveel blijft steken in de dagelijkse problematiek en dat het te weinig bijdraagt aan de strategische ontwikkeling van het centrum als geheel.

### **Gebiedsafbakening centrum**

Het is van belang om het werkterrein van het centrummanagement af te bakenen en op een kaartbeeld de begrenzing weer te geven. De keuzes voor het werkterrein zijn divers. Onderstaande items liggen veelal aan de basis van de gebiedsafbakening:

- De straten of delen van straten binnen het gebied vertonen overeenkomsten door de aanwezigheid van bepaalde economische functies, zoals detailhandel, horeca, bedrijvigheid.
- De straten of delen van straten binnen het gebied vertonen overeenkomsten in uitstraling van de openbare ruimte.
- Het gaat veelal om aaneengesloten straten; barrières in de vorm van drukke (water)wegen of historische stadsomwalling geven veelal een begrenzing aan.
- Er is een gemeenschappelijk belang, voortkomend uit een wederzijdse afhankelijkheid van elkaar.
- Het gaat om één, homogeen, gebied. Dit in tegenstelling tot stadsmanagement, waarbij het vaak gaat om management van meerdere gebieden, met daardoor een heterogeen karakter.

**DEEL 2:**  
**ACTIVITEITEN VAN CENTRUMMANAGEMENT,**  
**ORGANISATIE EN FINANCIERING**



## 4. DE ACTIVITEITEN

### 4.1 Activiteiten op 3 niveaus

Bij een goed functionerend centrummanagement strekken de activiteiten zich uit over drie schaalniveaus:

1. *Strategisch niveau*: het mede ontwikkelen van beleid, het formuleren van de lange termijn doelstellingen, strategische aansturing van de organisatie.
2. *Coördinerend niveau*: hier komen verschillende organisaties samen en wordt gezorgd voor de coördinatie van de dagelijkse uitvoeringsorganisatie.
3. *Operationeel niveau*: het uitvoeren van projecten.

De samenhang en afstemming tussen deze drie niveaus zorgen voor de meerwaarde. Het strategisch niveau is reeds in hoofdzaak beschreven in het hoofdstuk beleid en doelstellingen. In dit hoofdstuk zal de nadruk worden gelegd op het tweede en derde schaalniveau: de coördinatie en concrete projecten.

### 4.2 Coördinatie van dagelijkse activiteiten

De meerwaarde van centrummanagement zit in de wisselwerking en samenwerking tussen de verschillende partners en activiteiten. Hierdoor wordt het geheel meer dan de som der delen. Om het totaalproces continu aan de gang te houden is coördinatie van de dagelijkse activiteiten van groot belang. Wat houdt dit precies in? Doelstelling van de dagelijkse coördinatie is de voortgang van het totaalproces door afstemming en communicatie van het centrummanagement en alle werkzaamheden die hieronder vallen. Concreet komt dit neer op de volgende werkzaamheden:

- communicatie met en tussen de partners, die op hun beurt weer zorgen voor communicatie met hun achterbannen;
- het stimuleren en enthousiasmeren van de betrokkenen;
- het initiëren van activiteiten;
- de opvolging van initiatieven, zodat er geen zaken blijven liggen;
- de afstemming van en tussen projecten;
- het signaleren van kansen en knelpunten;
- continue bereikbaarheid van het centrummanagement;
- het verbeteren van de samenwerking en de „neuzen in dezelfde richting krijgen“;
- het voorkomen van „ruis“ en verkeerde verwachtingspatronen.

### **Wie doet wat?**

In veel steden wordt een centrummanager aangetrokken om zorg te dragen voor de dagelijkse coördinatie van het centrummanagement. In andere steden wordt dit opgepakt door een coördinatieteam, dagelijks bestuur of door hetzij de gemeente, hetzij de ondernemersvereniging. Dit laatste blijkt in de praktijk geen eenvoudige oplossing.

Het is van belang dat de uitvoerder voldoende tijd beschikbaar heeft om de coördinerende taak van het centrummanagement op te pakken. Een partij dient goed georganiseerd te zijn, wil zij in staat zijn om deze taak van dagelijkse coördinatie adequaat te vervullen. Vanwege de veelal lage organisatiegraad van ondernemersverenigingen, is het in de praktijk lastig voor een ondernemersorganisatie om deze taak te vervullen. Een heldere verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen partijen is daarnaast een punt van aandacht. Hierop wordt nader ingegaan bij de organisatie van het centrummanagement.

## **4.3 Thema-indeling projecten**

### **Projectmatig werken**

Centrummanagement moet uiteindelijk leiden tot zichtbare resultaten in het centrum. Daarom zal de centrummanagement-organisatie ook concrete projecten op moeten pakken. Hiermee verkrijgt het centrummanagement draagvlak en een bestaansrecht.

### **Meerjarenplan met korte en lange termijnprojecten**

Op basis van een gezamenlijke ambitie en visie worden alle projecten in een meerjarenplan, beleidsplan of businessplan benoemd. De projecten worden geëvalueerd, zodat de resultaten ook bijdragen aan de algehele doelstelling van het centrummanagement. Het kan hierbij zowel gaan om grote projecten (gericht op de (middel)lange termijn), als kleine pragmatische projecten (korte termijngericht), waarmee je snel kunt „scoren”. Met deze laatste projecten wordt juist het draagvlak verkregen voor het centrummanagement. Zo wordt het realiseren van feestverlichting tijdens de decembermaand door verschillende steden zoals Leiden, Leerdam en Zwolle gezien als een succesvol project dat is gerealiseerd binnen centrummanagement. Door het realiseren van deze feestverlichting is er meer vertrouwen en draagvlak gekomen voor centrummanagement.

### **Thema-indeling projecten**

Projecten kunnen betrekking hebben op de inhoud (het verbeteren van het „product” centrum) en de organisatie. Met de organisatorische projecten wordt de professionele samenwerking binnen het centrummanagement versterkt. In bijgevoegd kader zijn de projecten benoemd naar thema. Voorbeelden van projecten zijn in het hoofdstuk met praktijkvoorbeelden opgenomen.

#### **Kader Thema-indeling projecten**

Inhoudelijke projecten:

- ruimtelijk-economische ontwikkeling;
- inrichting, beheer en veiligheid;
- evenementen, marketing en promotie;
- beeldkwaliteit;
- bereikbaarheid en parkeren.

Organisatorische projecten:

- visie en beleid;
- organisatie en financiering;
- communicatie en informatievoorziening;
- monitoring.

## **4.4 Naar concrete projecten**

### **Jaarplan / activiteitenplan**

Op basis van de benoemde projecten in het meerjarenplan, kunnen de prioriteiten voor de korte termijn worden vastgesteld. Deze worden verder uitgewerkt in het jaarplan / activiteitenplan en hebben de vorm van een projectplan.

### **Projectplan**

Elk project wordt uitgevoerd op basis van een projectplan. Hierin wordt inzicht gegeven in doelstellingen, begin- en eindtermijn, aanpak en werkzaamheden, communicatie, organisatie, samenstelling van het projectteam en financiering.

De resultaten van deze projecten geven de centrummanagement-organisatie bestaansrecht en continuïteit. Het is van belang om projecten niet alleen te definiëren vanuit knelpunten en problemen en niet teveel naar andere steden te kijken. Juist met creatieve en innovatieve projecten die passen binnen de eigen identiteit kan het onderscheidend vermogen van een centrum worden versterkt.

In deze paragrafen zijn praktijkvoorbeelden uit Veenendaal, Arnhem en Groningen aangehaald. Voor meer praktijkvoorbeelden verwijzen we naar het laatste hoofdstuk uit dit handboek centrummanagement.



#### Kader Organisatie Aanbodversterking Binnenstad Groningen

Het project „Organisatie Aanbodversterking Binnenstad Groningen (OAB Groningen)’ is een samenwerkingsverband tussen gemeente, makelaars, banken en ondernemersorganisaties. Samen zijn zij gebaat bij een goed en gevarieerd winkelaanbod in de binnenstad en zij trachten met een integrale aanpak de winkelfunctie van de binnenstad te versterken. De samenwerking maakt deel uit van het project „Innovatieve en Integrale Aanpak Versterking Aanbod Bin nenstad’ en heeft van het Rijk landelijke voorbeeldstatus gekregen vanuit het Innovatieprogramma Stedelijke Vernieuwing. De doelstelling is het actief benaderen van nieuwe, vernieuwende en onderscheidende formules die een aanvulling vormen op het bestaande (winkel)aanbod. Op deze manier wil Groningen leegstand voorkomen en het winkelaanbod gevarieerder maken.

De doelgroep van OAB Groningen bestaat uit alle starterscategorieën van winkels of dienstverleners met een baliefunctie. De begeleiding van zelfstandige starters krijgt hierbij specifieke aandacht binnen het project. De organisatie geeft advies en begeleiding om de vestigingswensen te koppelen aan de juiste locatie in de Groningse binnenstad. Het resultaat is dat meer dan twintig winkeliers geholpen zijn en leegstand is verminderd.



Bron: Mr. O.W. van der Kuip, DOMUS AEGIS BV

#### Kader Collectieve winkelontzegging Arnhem

Stichting binnenstadsmanagement heeft in Arnhem in samenwerking met ondernemersvereniging CCA, Raad Nederlandse Detailhandel, niet-georganiseerde ondernemers, politie, gemeente en OM een regeling voor collectieve winkelontzegging opgezet. Ondernemers bepalen zelf, binnen zekere grenzen, wie toegang krijgt tot hun zaak. Ondernemers of door hun ingehuurde particuliere beveiligers zijn verantwoordelijk voor het opleggen en handhaven van de collectieve winkelontzegging. In 2004 is Arnhem gestart met een pilot van 1 jaar. Daarna is deze pilot omgezet in een definitief instrument. In 2008 namen er al ruim 150 winkeliers deel aan de collectieve winkelontzegging. Het doel van deze winkelontzegging is het bereiken van een significante afname (minimaal 25%) van het aantal winkeldiefstallen. Naast een toename van het aantal aanhoudingen heeft een dreigend collectief winkelverbod een preventieve werking. Doordat het invullen van de aangifteformulieren voor ondernemers een tijdrovend werk was, zijn er doordrukformulieren ontworpen en is er een systeem voor digitale aangifte ontwikkeld. Dit moet het doen van aangifte vergemakkelijken.

#### Kader City Stewards in Groningen

Groningen heeft sinds juni 2007 City Stewards rondlopen in de binnenstad. City Stewards zijn gastvrouwen en -heren die de stad promoten, bezoekers de weg wijzen, helpen met boodschappen tillen, etc. Het project is ontstaan uit een samenwerking tussen de Groningen City Club, de gemeente en de Stichting Veiligheidszorg. De Stewards worden aangestuurd door de Stichting Veiligheidszorg. De City Stewards zijn mensen die langdurig werkloos zijn en een uitkering krijgen. Ze krijgen een dag per week een opleiding tot verkoopmedewerker. Het is de bedoeling dat ze binnen een jaar weer in een reguliere baan terechtkomen.

#### Wie doet wat?

De uitvoering van de projecten hoeft niet per sé in handen te liggen van de centrummanager. De verantwoordelijkheid kan ook bij één van de partners (zoals gemeente of ondernemersorganisatie) liggen of een externe projectmanager kan hiervoor worden aangetrokken. De wisselwerking tussen de diverse projecten en activiteiten dient wel gegarandeerd te zijn. Hierin heeft vaak een centrummanager en/of een (gemeentelijk) centrumcoördinator een belangrijke functie.

## 4.5 Het belang van communicatie

Een goede open communicatie tussen de partners in het centrummanagement kan de sleutel zijn tot succes. Helaas geldt in veel gevallen ook het omgekeerde. Gebrekkige communicatie frustrleert in veel steden het centrummanagement of heeft soms zelfs voor de ondergang gezorgd. Gebrekkige communicatie betekent dan o.a.:

- niet vertellen waar je mee bezig bent en waarom;
- geen openheid tussen partners, de ander pas (te) laat betrekken bij plannen en initiatieven;
- verkeerde verwachtingspatronen;
- onvoldoende inzicht in waar centrummanagement voor staat en wat het kan opleveren;
- onvoldoende inzicht in waar de centrummanager voor staat en wat hij wel en niet doet;
- onvoldoende betrokkenheid bij het functioneren van het centrum en het centrummanagement;
- wantrouwen ten opzichte van elkaar en het centrummanagement.

### Be good... and tell it

Het belang van communicatie is dus groot. Immers, niet de feiten maar de beeldvorming is uiteindelijk bepalend voor hoe het centrummanagement wordt beoordeeld. Dit geldt allereerst voor de intern betrokken partijen, dus de partners met hun respectievelijke achterbannen. Ook de politiek moet hierbij niet vergeten worden. Maar het geldt ook voor externe partijen, zoals marktpartijen, (potentiële) investeerders en niet in het minst de consumenten.

### Communicatiestrategie

Door het centrummanagement dient dus een communicatiestrategie opgezet te worden met als doel aan te geven waar het centrummanagement voor staat en tot welke resultaten het leidt en heeft geleid. Hierin kan onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe communicatie:

- Interne communicatie richt zich op de partners van het centrummanagement en hun respectievelijke achterbannen. Doelstelling is betrokkenheid, een actieve inbreng en draagvlak bij deze partijen te verkrijgen.
- Externe communicatie richt zich op (potentiële) investeerders, de pers en (indirect) consumenten. Doelstelling is het centrum bij deze groep op de kaart te zetten en een positief imago te geven. Marketinginstrumenten kunnen een belangrijk hulpmiddel vormen bij externe communicatie. Het onderhouden van een goed netwerk met de pers is een pré.

De mediakeuze moet worden afgestemd op de doelgroep en de boodschap. Mogelijkheden liggen o.a. in een reguliere nieuwsbrief, een centrummagazine, een brochure en een eigen website.

## 4.6 Monitoring

Het doel van monitoring is tweeledig:

1. Toetsen van de huidige koers en inzicht verschaffen in de vraag of men op de juiste weg is. Monitoring kan aanleiding geven om de koers bij te stellen en nieuwe speerpunten te benoemen.
2. Effectmeting. Resultaten moeten aangetoond worden om draagvlak te verkrijgen. Door herhaling van onderzoek ontstaan monitorgegevens en inzicht in trends en ontwikkelingen. Die kunnen worden gebruikt om het centrum (en het centrummanagement) te vermarkten.

Via monitoring kan gemeten worden of de ambities ook daadwerkelijk uitmonden in een verhoging van bijvoorbeeld het aantal bezoekers, de veiligheid of de tevredenheid.

Voorbeelden van monitoring zijn: het jaarverslag van het centrummanagement, een benchmark waarin het centrum met vergelijkbare centrumgebieden wordt vergeleken, enquêtes onder inwoners, bezoekers en/of ondernemers.

### **Kader Binnenstadsmonitor Weert 2005**

Stichting Centrummanagement Weert heeft samen met partners Gemeente Weert, Centrum Weert Promotion, Wonen Weert en BPF Bouwinvest het initiatief genomen om te komen tot een binnenstadsmonitor voor Weert. De achtergrond van het initiatief ligt in het ontbreken van actuele gegevens over het functioneren van de binnenstad. De beschikbaarheid van goede en eenduidige data is essentieel als onderlegger voor beleidsbeslissingen van de diverse partijen. Het doel van de binnenstadsmonitor is het geven van inzicht in de actuele stand van zaken. Door herhaling van de monitor is het mogelijk om vergelijkingen in de tijd te maken en ontwikkelingen te monitoren. De binnenstadsmonitor is het resultaat van een bezoekersonderzoek, passantentellingen, consumentenonderzoek (lokaal en regionaal) en aanbodanalyses.

### **Evaluatie van het centrummanagement zelf**

Evaluatie van het centrummanagement is van belang om de voortgang te controleren en de organisatie en doelstellingen opnieuw tegen het licht te houden. Deze evaluaties vinden bij voorkeur om de drie of vier jaar plaats, omdat één of twee jaar vaak te kort zijn om de meerwaarde van het centrummanagement te kunnen beoordelen. Het centrummanagement kan verschillende fasen doormaken, met het accent op ontwikkeling of juist het vasthouden van de bereikte kwaliteit. Ook na een periode van herstructurering moet een centrum zich namelijk blijven vernieuwen en moet men alert zijn op mogelijke bedreigingen. Concurrenten zitten immers ook niet stil.

## 4.7 Stappenplan Opstellen van een activiteitenplan (jaarplan)

Een activiteitenplan bestaat uit meerdere projecten met bij voorkeur een plan van aanpak per project. In onderstaand kader zijn de verschillende stappen aangegeven die belangrijk zijn bij het opstellen van zo'n activiteitenplan.

### **Stappenplan voor het opstellen van een activiteitenplan**

1. Stel een meerjarenbeleidsplan op met per thema een omschrijving van de inhoud.
2. Stel de prioriteiten vast, deze vormen de basis voor het activiteitenplan.
3. Benoem concrete projecten (op basis van het meerjarenbeleidsplan en de prioriteiten).
4. Maak per project een plan van aanpak met aandacht voor:
  - a) doelstellingen;
  - b) begin- en eindtermijn;
  - c) aanpak en werkzaamheden;
  - d) communicatie;
  - e) organisatie en samenstelling van het projectteam;
  - f) financiering.
5. Zorg voor afstemming tussen de diverse projecten van het centrummanagement en andere organisaties die in hetzelfde werkgebied aan de slag zijn.
6. Bepaal de frequentie en wijze van monitoring van de projectresultaten.



## 5. ORGANISATIE

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de organisatie van het centrummanagement. Naast de partners wordt aandacht besteed aan organisatiemodellen en de rol van een centrummanager. Ook dit hoofdstuk bevat meerdere stappenplannen en wordt geïllustreerd met praktijkvoorbeelden (kaders). Voor meer praktijkvoorbeelden wordt verwezen naar het laatste hoofdstuk van dit handboek.

### 5.2 De partners

#### **Drie primaire partijen: gemeente, ondernemers en vastgoedeigenaren**

Bij centrummanagement gaat het primair om samenwerking tussen drie partijen: gemeente, ondernemers en vastgoedeigenaren. Bij de start van centrummanagement dienen in ieder geval de gemeente en ondernemers aan tafel te zitten, maar bij voorkeur ook de vastgoedeigenaren. Indien dit niet het geval is, kan het als streven worden opgenomen om ook deze partij aan tafel te krijgen.

Naast deze drie primair betrokken partijen kunnen ook andere partijen of belangengroepen een rol spelen, zoals toerisme, cultuur, bewoners, woningbouwverenigingen, ontwikkelaars, makelaardij en de dienstverlenende sector. Daarnaast kunnen adviseurs, bijvoorbeeld van adviesbureaus of de Kamer van Koophandel en het Hoofdbedrijfschap Detailhandel, desgevraagd deelnemen aan het overleg binnen het centrummanagement verband (zie bijgevoegd kader voor een overzicht van de participanten in de praktijk).

#### **Participatie ondernemers in centrummanagement duidelijk toegenomen**

Er heeft in de loop der jaren een aantal veranderingen plaatsgevonden met betrekking tot de partijen die participeren in centrummanagement. De participatie van de gemeente is in 2009 met 87% ongeveer hetzelfde gebleven als in 2001. Ondernemersverenigingen zijn echter aanzienlijk meer gaan participeren in centrummanagement (93% in 2009). De participatie van de eigenaren in centrummanagement is ongeveer gelijk gebleven. In grotere gemeenten zijn meer verenigingen van eigenaren als participant bij het centrummanagement aangesloten dan in kleinere gemeenten (62% resp. 22%). Verder participeren banken aanzienlijk minder in centrummanagement in vergelijking met 1995 en 2001. In 2009 participeren horeca- verenigingen, culturele instellingen en woningbouwcorporaties echter meer in centrummanagement dan in 2001 en 1995.

Doelstelling van het centrummanagement, onderlinge relaties en vertrouwen, organisatiegraad en financieringsstructuur zijn belangrijke criteria waarom partijen er wel of niet voor kiezen om te participeren in centrummanagement.

### Kader Participanten van centrummanagement 1995, 2001 en 2009\*

Participant	Aantal keer genoemd				
	1995 (n=28)	2001 (n=46)	2009 (n=45)	Gemeenten >55.000 inwoners	Gemeenten < 55.000 inwoners
				2009 (n=23)	2009 (n=22)
Gemeente	100%	85%	87%	86%	88%
Ondernemersvereniging	82%	70%	93%	96%	92%
Winkeliersvereniging	46%	36%	8%	9%	4%
Vereniging van eigenaren	28%	47%	43%	62%	22%
Onverenigde eigenaren	0%	1%	2%	4%	0%
KvK	55%	45%	58%	66%	49%
MKB	23%	18%	22%	26%	19%
Banken	23%	27%	8%	4%	9%
RND	19%	19%	11%	17%	5%
Horeca vereniging	23%	49%	62%	76%	50%
Bewonersvereniging	5%	19%	18%	18%	18%
Makelaars	18%	6%	11%	13%	10%
Ambulante handel	15%	11%	27%	39%	15%
Project ontwikkelaars	18%	6%	0%	0%	0%
Woningbouwcorporatie	5%	12%	19%	14%	22%
VVV	14%	18%	9%	9%	9%
Politie	6%	2%	9%	4%	14%
Parkeergarages	0%	4%	2%	2%	4%
Culturele instelling	0%	6%	14%	18%	9%

\* Het betreft hier de organisatorische participatie. In hoofdstuk 6 gaan we in op de financiële participatie

## 5.2.1 De ondernemers

### De ondernemers

Een sterke organisatiegraad van de ondernemers, bij voorkeur georganiseerd in een ondernemers- of winkeliersvereniging voor het centrum, is cruciaal voor het welslagen van centrummanagement. In gemeenten is helaas niet altijd sprake van sterke en professionele ondernemersverenigingen. Vaak staat of valt een ondernemersvereniging in het centrum bij de vrijwillige inzet van enkele bestuursleden. Ook de organisatiegraad van de ondernemersvereniging is vaak voor verbetering vatbaar. Hierbij wordt met name gekeken naar enkele grote filiaalbedrijven die weinig binding hebben met een lokale stad en daarom geen lid zijn. Daarnaast is de financiële reikwijdte van de ondernemersvereniging vaak gering, vanwege relatief lage contributies.

### Van „losse’ verenigingen naar een overkoepelende ondernemersvereniging

Ook worden de ondernemers soms versplinterd doordat ze vertegenwoordigd worden door verschillende organisaties. Zo zijn er bijvoorbeeld de plaatselijke MKB-afdeling, de ondernemersvereniging, de straatverenigingen, de horecavereniging, de lokale afdeling van Koninklijke Horeca Nederland, de georganiseerde ambulante handel, de promotiestichting en de lokale kring van de Raad Nederlandse Detailhandel. Aangezien al deze organisaties vaak staan voor vergelijkbare belangen is integratie in een overkoepelende ondernemersvereniging voor het centrum gewenst.

Zo kunnen de centrumondernemers gezamenlijk een belangrijke stem hebben in het centrum en het centrummanagement en de krachten en financiële middelen bundelen.

#### **Kader Participatiegraad ondernemers in Almere**

In Almere participeert in 2008 ca. 80% van de ondernemers in de ondernemersvereniging. De financiële bijdrage van de ondernemersvereniging in centrummanagement is ook behoorlijk groot, namelijk 400.000 euro. Dankzij centrummanagement in Almere zijn in deze stad de agenda's van de verschillende projecten beter op elkaar afgestemd waardoor meer bereikt wordt.

### **5.2.2 De vastgoedeigenaren**

#### **De vastgoedeigenaren**

Vastgoedeigenaren hebben een duidelijk belang bij een goed functionerend centrum en centrummanagement. Zij zijn gebaat bij waardestijging van het onroerend goed. Daarnaast kunnen vastgoedeigenaren een bijdrage leveren aan het beter functioneren van centrummanagement. Vooral vanuit deze laatste gedachte worden op steeds meer plaatsen in Nederland verenigingen van vastgoedeigenaren (VVE) opgericht.

#### **Vereniging van Vastgoedeigenaren (VVE)**

Participatie van vastgoedeigenaren in centrummanagement is zeker wenselijk, maar niet altijd noodzakelijk om aan de slag te kunnen. De gedachte om vanuit het centrummanagement een VVE op te richten om zodoende een financiële bijdrage voor het centrummanagement te verkrijgen of grip te krijgen op de branchering van het winkelaanbod is een verkeerde.

Een VVE dient zijn eigen bestaansrecht en doelstellingen op te bouwen. De interesse van eigenaren is met name gelegen in de beschikbaarheid van informatie omtrent de ontwikkeling van het centrum en de actuele plannen en initiatieven, het meepraten over gemeentelijk (gezamenlijk) centrumbeleid en het uitvoeren van activiteiten om het functioneren van het centrum te versterken. Dit laatste is bijvoorbeeld mogelijk op het vlak van gevelpresentaties. Vanuit deze doelstellingen is het in principe een kleine stap naar actieve participatie in het centrummanagement.

Voorbeelden zijn onder meer te vinden in Weert (kader), „s-Hertogenbosch waar de vereniging van eigenaren VvECH participeert in het centrummanagement en in Zeist waar de verenigingen van eigenaren Corio en Aberdeen participeren in het centrummanagement. Vanwege het vaak zeer gespreide eigendom is het moeilijk maar niet onmogelijk om de eigenaren te verenigen.

#### **Kader Vereniging Vastgoedeigenaren Centrum Weert (VvCW)**

In Weert was er onder de eigenaren in het centrum behoefte aan belangenbehartiging en een duidelijk aanspreekpunt voor diverse partijen. Op initiatief van de Stichting Centrummanagement Weert is in 2005 de Vereniging Vastgoedeigenaren Centrum Weert opgericht (VvCW). De vereniging van commerciële vastgoedeigenaren heeft meerdere doelstellingen, waaronder het uitoefenen van invloed op de ruimtelijke en economische ontwikkelingen in het centrum en het optimaliseren van het vastgoed. Bij de oprichting zijn de resultaten en speerpunten vastgesteld, evenals de activiteiten en contributiebijdrage.



### 5.2.3 De gemeente

#### **Wel of geen gemeentelijke participatie?**

In veel gevallen ligt het initiatief tot centrummanagement bij de gemeente. In bijna alle gevallen participeert de gemeente ook in het centrummanagement. Het „pettenprobleem’ kan in sommige gemeenten voor een stadsbestuur reden zijn om bewust geen onderdeel van het centrummanagement uit te maken. Zo kiezen enkele gemeenten er expliciet voor om als gemeente het centrummanagement wel financieel te ondersteunen, maar niet te participeren. Achterliggende reden vormt het feit dat een gemeente haar eigen beleid dient te bepalen en zich hierbij niet kan (of wil) vastleggen in een centrummanagement-organisatie. Het verdient echter absoluut de voorkeur dat een gemeente wel participeert in het centrummanagement.

- Zonder gemeentelijke participatie wordt de daadkracht van het centrummanagement ernstig verzwakt en is het risico te groot dat informatiestromen en kennisuitwisseling niet op elkaar zijn afgestemd.
- Het is ook een gemeentelijke verantwoordelijkheid om te participeren aangezien het centrum een belangrijk sociaal en economisch belang vertegenwoordigt.
- Het is voor een effectieve werking van belang dat de gemeentelijke en de centrummanagement-visie naadloos op elkaar aansluiten. Belangentegenstellingen met betrekking tot de visie moeten daarom juist in het centrummanagement voorkomen worden.
- Zonder gemeentelijke participatie wordt het risico van belangenbehartiging vanuit het centrummanagement te groot.
- De gemeente kan aanmerkelijke voordelen halen uit een goed functionerend centrummanagement, zoals draagvlak voor gemeentelijk beleid en efficiencywinst in de gemeentelijke organisatie.

#### **Centrumcoördinator, coördinatie en afstemming**

Naast de relatie van de gemeente tot het centrummanagement speelt ook de interne organisatiestructuur van de gemeente een grote rol. In bijna alle voorbeelden van centrummanagement is er sterke behoefte aan een intern (binnen de gemeente) aanspreekpunt betreffende centraangelegenheden. Dit kan vormgegeven worden door de aanwezigheid van een programmabureau voor het centrum en/of in de persoon van een centrumcoördinator:

- Veel private partijen hebben behoefte aan een zogenaamde één-loketfunctie, waarbij ze voor al hun dagelijkse zaken op één punt terecht kunnen. Bij een programmabureau voor het centrum worden alle afzonderlijke diensten (letterlijk) samengebracht op centrumniveau, zowel op het gebied van beheer als ontwikkeling.
- Een minder verregaande vorm is de aanstelling van een (ambtelijk) centrumcoördinator, die zorg draagt voor de afstemming tussen verschillende diensten betreffende centraangelegenheden en als gemeentelijk aanspreekpunt voor het centrummanagement fungeert. Deze ambtenaar zal niet alleen verantwoordelijkheden, maar ook bevoegdheden moeten krijgen.

In nog lang niet alle steden is de gemeente op één van deze manieren georganiseerd. Dit kan voor problemen zorgen als verschillende diensten niet op de hoogte zijn van elkaars activiteiten, aan het centrum onvoldoende prioriteit wordt gegeven, diensten elkaar tegenwerken, alleen de „eigen regeltjes worden gevolgd’ of een competentiestrijd ontstaat. Vaak leidt dit tot frustratie bij private partijen die dit zien als „stroperigheid’ of „onbetrouwbaarheid’.

#### **Bestuurlijke en/of ambtelijke betrokkenheid?**

Tenslotte verschilt de mate van ambtelijke en bestuurlijke betrokkenheid van de gemeente bij centrummanagement sterk tussen gemeenten. Soms zit de wethouder of de directeur van een van de diensten aan tafel, soms een beleidsambtenaar en soms zitten er meerdere vertegenwoordigers aan tafel. In alle organisatievormen is bestuurlijke betrokkenheid noodzakelijk, wil centrummanagement succesvol zijn.

Bestuurlijke betrokkenheid leidt tot een verhoogde slagkracht en de toename aan status van het centrummanagement. Argumenten tegen bestuurlijke betrokkenheid liggen in het feit dat dit vaak leidt tot wisselende standpunten en beslissingen. Een andere overweging om te kiezen voor enkel ambtelijke betrokkenheid is het feit dat centrummanagement een structurele aangelegenheid is en uit de politieke sfeer gehouden moet worden. De verhouding van het centrummanagement tot het gemeentebestuur en de bestuurlijke rugdekking zal in dit geval echter wel geregeld moeten worden. Anders wordt een goed functioneren van het centrummanagement ondermijnd. Ook hier hangt de keuze voor ambtelijke en/of bestuurlijke inzet af van de lokale situatie, de aanwezigheid van een integrale centrumvisie, de gekozen doelstelling, werkwijze en organisatiestructuur van het centrummanagement.

#### **5.2.4 Bewonersparticipatie?**

De betrokkenheid van bewoners vormt vaak onderwerp van discussie. Met name sinds het duale stelsel wordt vanuit gemeentelijke zijde veelal gepleit voor bewonersparticipatie in centrummanagement. Het centrum is „van iedereen’ en de bewoners zijn ook klanten van het centrum. Vanuit de praktijk wordt echter vaak tegengeworpen dat bewonersparticipatie het praktisch functioneren van de centrummanagementorganisatie kan belemmeren. Het wordt moeilijker om tot gezamenlijke standpunten te komen en daadkrachtig op te treden. Een ander nadeel is dat een financiële inbreng normaal gesproken onmogelijk is. Een derde nadeel is dat betrokkenheid van bewoners enkel op beleidsniveau kan liggen en niet in de uitvoering van projecten of in de dagelijkse coördinatie. Het komt dan dus neer op „meepraten’, niet „meedoen’. Aangezien de meeste centrummanagementorganisaties zich vooral op het economisch functioneren richten, is van bewonersparticipatie geen sprake.

Bewoners kunnen overigens wel op werkgroep- en projectniveau worden betrokken bij centrummanagement. Daar waar de kansen zich voordoen, wordt dit zeker ook aangeraden.

#### **Kader Deelnemers centrummanagement 's-Hertogenbosch en de rol van bewoners**

In juni 1992 is de gemeente gestart met Centrummanagement 's-Hertogenbosch met als doel het functioneren van de binnenstad te versterken. Centrummanagement heeft een adviserende functie bij beleidsproducten die van invloed zijn op het economisch functioneren van de binnenstad. Raadsvoorstellen die van invloed kunnen zijn op het functioneren van de binnenstad moeten van een advies van het centrummanagement zijn voorzien, anders worden zij niet behandeld.

Deelnemers van het centrummanagement zijn:

- Hartje 's-Hertogenbosch
- Koninklijke Horeca Nederland (KHN), afdeling 's-Hertogenbosch
- Centrale Vereniging Ambulante Handel afdeling 's-Hertogenbosch
- Vereniging voor Beleggers Binnenstad Den Bosch (VVB Den Bosch)
- Gemeente 's-Hertogenbosch

De Kamer van Koophandel Brabant en de NVM afdeling 's-Hertogenbosch zijn adviseurs van het centrummanagement. „s-Hertogenbosch werkt op projectbasis en zoekt per project financiering. In 's-Hertogenbosch wordt het centrummanagement geleid door drie personen. De bewoners zijn niet vertegenwoordigd in het centrummanagement. Met hen vindt wel (voor)overleg plaats. Hun op- en/of aanmerkingen worden betrokken bij de besluitvorming.

## 5.3 Organisatiemodellen

Er bestaat een veelvoud aan organisatiemodellen voor het centrummanagement. De keuze voor een organisatie-model kan gemaakt worden op basis van een drietal punten. Door verschillende combinaties worden uiteraard vele varianten en combinaties mogelijk. Het gaat om de volgende keuzepunten:

1. De intensiteit van samenwerken.
2. De inzet van capaciteit.
3. Organen en besluitvorming.

### ad 1. De intensiteit van samenwerken

Hoe zijn de afspraken vastgelegd en voor welke juridische structuur wordt gekozen? De volgende vormen zijn mogelijk, oplopend in intensiteit van samenwerken:

- Regulier overleg, bij voorkeur aan de hand van een vastgesteld werkplan: Op vaste momenten bespreken publieke en private partijen alle zaken betreffende het centrum en de activiteiten die hieronder vallen in een regulier overleg. Het totaalproces wordt in gezamenlijk overleg afgestemd en aangestuurd met een sterke nadruk op het behoud van de eigen taken en verantwoordelijkheden. Goede informele contacten kunnen zorgdragen voor een constructieve samenwerking, maar het gevaar van een gebrek aan daadkracht en het overheersen van beleidsdiscussies en belangenbehartiging dreigt. Indien dit leidt tot te veel vrijblijvendheid dient voor een zwaardere samenwerkingsvorm te worden gekozen. Voorbeelden van regulier overleg zijn: Duiven, Heerenveen, Sneek, Woerden en Zeist.
- Het afsluiten van een convenant: De betrokken partijen leggen afspraken met betrekking tot de uit te voeren activiteiten en de „spelregels” omtrent de samenwerking vast in een samenwerkingsovereenkomst of convenant. Hiermee ontstaat een formeel commitment aan een gemeenschappelijke doelstelling en de activiteiten die de verschillende partijen hiervoor uitvoeren. Vaak dient dit convenant om een situatie van wantrouwen te doen omslaan in een situatie van vertrouwen. Partijen kunnen elkaar aanspreken op elkaars afspraken en verantwoordelijkheden. Voorbeelden zijn te vinden in Almere, Bergen op Zoom, Breda, Goes, Zwolle en in Den Helder.
- Het oprichten van een gezamenlijke rechtspersoon, zoals in de meeste gevallen een stichting, waarin de betrokken partijen zitting nemen. Dit bevestigt de onafhankelijke status en het belang van de samenwerking. Op deze wijze kunnen zaken sneller van de grond getild worden en is het ook eenvoudiger contracten aan te gaan en een manager in dienst te nemen. Deze stichting kan een adviesfunctie vervullen richting gemeentebestuur. Van vrijblijvendheid is in dit geval geen sprake meer. Voorbeelden zijn te vinden in Tilburg, Roermond, Gorinchem, Schagen, Hoorn, Helmond, Delft, Arnhem en Amersfoort.
- De vorming van een binnenstadsbedrijf: Het delegeren van taken en verantwoordelijkheden van de afzonderlijke partijen aan een aparte binnenstadsbedrijf. Deze opereert integraal en onafhankelijk, met eigen inkomsten, bevoegdheden en een eigen uitvoeringsorgaan. Er zijn aantoonbare resultaten voor alle partners en dit binnenstadsbedrijf trekt het gehele traject van voorbereiding tot realisatie. Den Haag ontwikkelt zich het meest in deze richting.

Uiteraard komen in de praktijk combinaties van voorgaande mogelijkheden voor, zoals een convenant in combinatie met regulier overleg of de oprichting van een stichting. Een binnenstadsbedrijf kan functioneren naast een gezamenlijke stichting. De opkomst van andere financieringsvormen zoals de ondernemersfondsen (reclameheffing, precario, OZB, BIZ) leiden ertoe dat geleidelijk aan ook voor zwaardere varianten (convenant, gezamenlijke rechtspersoon) gekozen zal worden. De enquêteresultaten bevestigen dit ook.

### Organisatievormen centrummanagement 2001 en 2009

Uit de resultaten van de enquête die is gehouden in het kader van de actualisatie van dit handboek blijkt dat een stichting zowel in 2001 als 2009 de meest voorkomende juridische organisatievorm is. In 2001 werd centrummanagement nog vaak georganiseerd door middel van een regulier overleg (ca. 32%). In 2009 is dit aandeel afgenomen ten gunste van het convenant als organisatievorm (ca. 28%). Hieruit kan geconcludeerd worden dat de organisatie van centrummanagement de laatste jaren is geprofessionaliseerd. In kleinere gemeenten is centrummanagement aanzienlijk vaker georganiseerd door middel van een regulier overleg (ca. 17%). Terwijl grotere gemeenten vaker zijn georganiseerd middels een stichting (ca. 63%). Centrummanagement als vorm van reguliere overleg lijkt daarmee de langste tijd te hebben gehad. Anno 2009 is op basis van de enquête 83% van de samenwerkingsvormen gericht op een convenant, stichting of vereniging.

#### Kader Organisatievorm van centrummanagement in 2001 en 2009

Organisatievorm	2001 (n=46)	2009 (n=45)	Gemeenten > 55.000 inwoners 2009 (n=23)	Gemeenten < 55.000 inwoners 2009 (n=22)
regulier overleg	31,9%	10,6%	4,1%	17,4%
convenant	21,3%	27,7%	29,2%	26,1%
stichting	46,8%	48,9%	62,5%	34,8%
vereniging	0,0%	6,4%	0,0%	13,0%
gemeentelijke organisatie	0,0%	6,4%	4,1%	8,7%
totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## ad 2. Inzet van capaciteit

Door wie wordt uitvoering gegeven aan activiteiten? De volgende mogelijkheden zijn er, opnieuw oplopend in zwaarte:

- Verdeling van taken en verantwoordelijkheden over de betrokken partijen: Een heldere taakverdeling, duidelijkheid in verantwoordelijkheden, een goede communicatiestructuur, vertrouwensbasis en voldoende inzet (zowel financieel als personeel) van de betrokken partijen kunnen de aanwezigheid van een (dure) centrummanager ongewenst of overbodig maken. Bovendien tast het de bestaande verantwoordelijkheden niet aan. Dit is bijvoorbeeld het geval in Groningen en „s-Hertogenbosch. Dit model is sterk afhankelijk van de aanwezigheid van meerdere lokale trekkers zowel aan de zijde van de overheid als aan de zijde van het bedrijfsleven. Ook in dit model, zonder een centrummanager, moeten immers vele werkzaamheden worden verricht. Het is tevens van belang om de continuïteit te borgen, vertrek van beeldbepalende mensen kan immers snel tot stilstand leiden. Het grote voordeel van deze mogelijkheid is de beperkte inzet van middelen en de slagvaardigheid. Gevaren zitten er wel in een matige coördinatie van dagelijkse activiteiten, onvoldoende afstemming en wisselwerking tussen projecten en onvoldoende gerichtheid op uitvoering.
- Inzet van een (ambtelijk) centrumcoördinator: De centrumcoördinator, soms ook wel programmanager genoemd, geeft vanuit de gemeentelijke invalshoek invulling aan het centrummanagement en zorgt voor integrale afstemming binnen het gemeentelijk apparaat. Hij/zij stimuleert, initieert en coördineert de gemeentelijke initiatieven c.q. deelprojecten die te maken hebben met de ontwikkeling en het beheer van het centrum. Feeling met economische onderwerpen is gewenst. De centrumcoördinator valt primair onder verantwoordelijkheid van het gemeentebestuur en kan daardoor dus geen onafhankelijke rol vervullen. Overweging hiervoor kan zijn dat de gemeente het centrummanagement volledig betaalt of dat veel activiteiten onder de gemeentelijke verantwoordelijkheid vallen. Voorbeelden zijn te vinden in Eindhoven en Dordrecht. Voorwaarde is dat de centrumcoördinator in het stadhuis voldoende bevoegdheden heeft en ook het vertrouwen geniet om zijn/haar rol waar te maken.
- Inzet van een (onafhankelijk) centrummanager: Een centrummanager wordt aangesteld om zorg te dragen voor de afstemming, communicatie en uitvoering van activiteiten. Deze manager is in gezamenlijke dienst van de betrokken partners, bij voorkeur in een stichting. De meeste centrummanagement-organisaties werken met een manager, zoals in Heerlen, Haarlem, Veenendaal, Doetinchem en Panningen. Een goede manager brengt professionaliteit, maar ook persoonsafhankelijkheid met zich mee.
- Inzet van het duo-schap, bestaande uit een centrummanager en centrumcoördinator. De centrummanager (vanuit het bedrijfsleven) en centrumcoördinator (vanuit de gemeente) vormen samen een team, waarbij de onderlinge taken en verantwoordelijkheden goed zijn afgesproken, zodat er geen „pettenprobleem’ ontstaat. Een zeer goede onderlinge verstandhouding is uiteraard voorwaarde.

Voorbeelden zijn te vinden in Sneek en Zwolle. De heldere positionering van beide personen met een goede onderlinge communicatie is een voordeel. Wel is er gevaar dat de rol van de centrummanager teveel vanuit de belangenbehartiging wordt ingevuld.

- Opzet van een onafhankelijk bureau centrummanagement als uitvoeringsorgaan: Hierbij gaat het om een versterking van de centrummanager met secretariaat en medewerkers, zoals te vinden is in Den Haag. Het secretariaat heeft een ondersteunende functie voor het bestuur, het bureau en de werk- / projectgroepen en zorgt o.a. voor verslaglegging, correspondentie, (telefonische) bereikbaarheid en bureauwerkzaamheden. Voordeel is de grotere daadkracht en professionaliteit van het centrummanagement. Bovendien kan de manager zich daardoor meer op de hoofdlijnen en de aansturing richten en hoeft niet alle „kleine klusjes’ uit te voeren.

**Kader Zichtbare resultaten Ringstraten management Nijmegen**

In 2006 is in Nijmegen ringstraten management opgestart. In 2005 is begonnen met brainstormsessies met ondernemers uit de ringstraten, wat heeft geleid tot een eerste actieplan. Het actieplan voor de ringstraten is erg breed, er is vooral veel bereikt op het gebied van herinrichting, het tegengaan van leegstand, mobiliteit, promotie en evenementen.

**Kader duo-schap centrummanagement Zwolle**

De stuurgroep centrummanagement Zwolle heeft in maart 2008 een nota centrummanagement nieuwe stijl vastgesteld. De stuurgroep heeft een thematische aanpak en richt zich op gezamenlijke strategische ontwikkelingen in de binnenstad. De samenwerking tussen de partijen is verder verstevigd en officieel vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst, die in oktober 2008 door alle partijen is ondertekend. Sinds januari 2009 is een centrummanager actief. Daarnaast is er in Zwolle ook een coördinator van het centrummanagement aanwezig. De bedoeling is de centrummanager te betalen uit een te vormen ondernemersfonds. Hoe en waaruit dat fonds gevoed kan worden, is een vraagpunt dat landelijk speelt. Zwolle is van plan in 2010 een BIZ in te stellen. De Kamer van Koophandel, Citycentrum en de gemeente Zwolle hebben besloten de kosten van de centrummanager voor een periode van 2 jaar voor te financieren. De centrummanager wordt aangestuurd door de stuurgroep.

### ad 3. Organen en besluitvorming

Uit welke organen bestaat het centrummanagement, wie participeren hierin en waar worden welke beslissingen genomen? Dit is mogelijk door (een combinatie van):

- Het formeren van een stuurgroep, waarbij gekozen kan worden voor een brede of een smalle samenstelling: veel of weinig partijen aan tafel. Deze stuurgroep vormt het centrale orgaan en zorgt voor de aansturing. Een voorbeeld is Zwolle. De stuurgroep van het centrummanagement in Zwolle heeft door het ondertekenen van een convenant een gelegitimeerde rol en functie gekregen. De stuurgroep is breed samengesteld; de volgende partijen nemen er aan deel: gemeente Zwolle, Kamer van Koophandel, Vereniging City Centrum Zwolle, Koninklijke Horeca Nederland afdeling Zwolle, Centrale Vereniging voor Ambulante Handel, een deskundige op het gebied van vastgoed en ontwikkeling en een deskundige op het gebied van de Zwolse markelaardij en bedrijfsaanbod.
- Het formeren van een algemeen en een dagelijks bestuur, waarbij het algemeen bestuur eindverantwoordelijk is voor het totale proces en bestuurt op hoofdlijnen. Het dagelijks bestuur zorgt voor de dagelijkse aansturing en de coördinatie van het proces. Het bestuur wordt voorzeten door een gezaghebbend onafhankelijk voorzitter. Het is samengesteld uit leden, die als vertegenwoordigers van de onderscheiden partners hun bestuursfunctie vervullen. Het centrummanagement in Rijswijk, Hoogeveen en Roermond functioneert op deze wijze.
- Aanvullend kan een klankbordgroep of raad van advies geformeerd worden. De klankbordgroep heeft geen beslissingsbevoegdheid, maar is opgezet vanuit een brede betrokkenheid en deskundigheid en geeft het centrummanagement feedback en draagvlak. Voorbeeld is de klankbordgroep Koninginnewallen in Helmond.
- Aanvullend kunnen tevens project- en/of themagerichte werkgroepen in het leven worden geroepen. De werkgroepen zullen fungeren als de centrale ontmoetingsplekken voor beleids-, plan-, ideevorming en afstemming over de betreffende onderwerpen waarbij alle betrokken partijen (ook niet-partners) aan tafel zitten en afspraken maken. Hierdoor kan het bestuur zich nog meer op de hoofdlijnen richten en worden de werkgroepen verantwoordelijk gesteld voor de uitvoering van een deelproject of de coördinatie en beleidsontwikkeling binnen een bepaald thema. Dit is bijvoorbeeld het geval in Veghel, Helmond, Nijmegen en Weert. Voorbeeld van een werkgroepindeling is Helmond (kader).



### **Kader Werkgroepen Helmond**

Het stichtingsbestuur van Centrummanagement Helmond heeft per 1 oktober 2007 Peter Tielemans aangesteld als centrummanager. De centrummanager is voorzitter van de zeven werkgroepen die zich bezighouden met de dagelijkse gang van zaken. In deze werkgroepen zitten afgevaardigden van alle bij het centrum betrokken partijen. Communicatielijnen zijn daardoor kort. De werkgroepen zijn actief op bijvoorbeeld de volgende beleidsterreinen:

- Branchering: doel is om gezamenlijk een gewenst branchepatroon vast te stellen voor het totale centrum en voor specifieke gebieden en vervolgens, door middel van een gericht acquisitiebeleid, te komen tot de gewenste invulling.
- Veiligheid: doel is om de veiligheid in de winkels, horecagelegenheden én in de openbare ruimtes te optimaliseren.
- Communicatie: de werkgroep Communicatie houdt zich bezig met de stroomlijning van alle communicatie tussen Centrummanagement en andere betrokkenen. Een andere taak is de promotie van het centrum in de richting van enerzijds consumenten, maar anderzijds ook naar de marktpartijen.
- Promotie: doel is om jaarlijks in nauwe samenwerking met andere betrokkenen te komen tot een activiteitenkalender Helmond centrum. De werkgroep houdt zich onder meer bezig met de vergunningaanvraag, financiering en toetsing aan het gemeentelijk beleid.

## 5.4 Organisatieverandering als gevolg van collectieve fondsvorming

In toenemende mate zijn veranderingen zichtbaar in de organisatie rondom centrummanagement. Reden hiervoor is, dat collectieve financieringsinstrumenten (OZB, reclameheffing, etc.) steeds vaker worden toegepast. We zien dus een steeds verdergaande professionalisering, waarin de samenwerking minder vrijblijvend wordt. Dit blijkt al uit de groei in convenanten en stichtingen. De enquêteresultaten bevestigen dit beeld. Tegen deze achtergrond ligt het ook in de lijn der verwachtingen dat meer inzet en capaciteit gevraagd zal worden van de werkorganisatie centrummanagement. Een model gericht op verdeling van taken en verantwoordelijkheden wordt hiermee nog sterker afhankelijk van de tijd en de betrokkenheid van de beeldbepalende lokale mensen.

In de praktijk komen we meerdere voorbeelden tegen van collectieve fondsvorming. In sommige plaatsen wordt een aparte stichting gevormd voor het ondernemersfonds, zoals in Leiden en Veenendaal (kader). In andere plaatsen beheert de stichting centrummanagement het „ondernemersfonds”. In het hoofdstuk financiering gaan we dieper in op het thema collectieve fondsvorming. Dit onderwerp is nog volop in ontwikkeling.

### **Kader Free-ridersproblematiek Binnenstadsmanagement Veenendaal**

In maart 2006 is in Veenendaal de Stichting Platform Binnenstadsmanagement opgericht. De organisatiegraad van de ondernemers is de laatste jaren sterk afgenomen (free-riders). Om deze free-ridersproblematiek op te lossen is vanaf 2006 onderzocht wat de mogelijkheden zijn om een ondernemersfonds in Veenendaal in te voeren. Begin 2007 is ervoor gekozen om de reclameheffing toe te passen als instrument voor een ondernemersfonds, bedoeld voor zowel de binnenstad als de bedrijventerreinen. Daarvoor is een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd en hebben de ondernemersorganisaties een draagvlakonderzoek gehouden. De gemeenteraad is op eind 2007 akkoord gegaan met de invoering van de reclameheffing. De ondernemersverenigingen, zoals winkeliers- en horecaverenigingen in de binnenstad en de coöperatieve verenigingen op de bedrijventerreinen, zijn belanghebbenden van het ondernemersfonds. Zij kunnen op basis van de uitvoeringsovereenkomst tussen de gemeente en de Stichting Ondernemersfonds plannen indienen ter financiering van projecten.

## 5.5 De rol van een centrummanager

Over de (mogelijke) rol van een centrummanager zijn de meningen sterk verdeeld. Sommige steden geven aan dat er zonder de persoon van de manager niets van de grond komt en in bepaalde gevallen is deze persoon de personificatie van het centrummanagement. Andere steden vinden de aanwezigheid van een centrum-manager niet noodzakelijk of zien het zelfs als een belemmering in een gezamenlijke aanpak van het centrum. Wat is nu de zin en onzin van een centrummanager?

### Zin en onzin van een centrummanager

Om te beginnen, de centrummanager is één van de middelen die het centrummanagement ter beschikking staat. Net als de inzet van financiële middelen, het gebruik van een visie of werkplan en de inzet van bestuursleden. Het hangt volledig van de lokale situatie af of inzet van het middel van de centrummanager wel of niet gewenst is.

#### Kader Wel of geen centrummanager

Argumenten voor een centrummanager:	Argumenten tegen een centrummanager:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• onafhankelijkheid</li> <li>• voortgang van het proces door concreet „werk te maken“: uitvoering geven aan initiatieven</li> <li>• professionaliteit in organisatie</li> <li>• communicatie en draagvlak</li> <li>• vliegwieleffect door coördinatie en afstemming</li> <li>• mogelijkheden voor een bureau centrummanagement?</li> <li>• een manager kun je aanspreken op zijn taken en activiteiten</li> <li>• daadkracht: zonder manager te lichte structuur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de kosten</li> <li>• moeilijk om een geschikte kandidaat te vinden die aan alle functie-eisen voldoet (duizendpoot)</li> <li>• indirecte communicatie tussen betrokken partijen (via de centrummanager)</li> <li>• afschuiven van eigen verantwoordelijkheden aan de centrummanager</li> <li>• geen bevoegdheden</li> <li>• persoonsafhankelijkheid</li> </ul>

Uit de resultaten van de enquête die is gehouden in het kader van de actualisatie van dit handboek blijkt dat centrummanagement meestal wordt uitgevoerd door een centrummanager (ca. 64% in 2009 en ca. 69% in 2001). De centrummanager is vaak een persoon uit de gemeente of een ondernemer. Een enkele keer is een centrummanager afkomstig uit de geledingen van de Kamer van Koophandel, een horecavereniging, het MKB, een financiële instelling of een reclamebureau. Zowel in veel grotere als kleinere gemeenten wordt gewerkt met een centrummanager.

**Tabel Wel of geen centrummanager in 2001 en 2009**

Centrummanager	2001 (n=46)	2009 (n=45)	Gemeenten > 55.000 inwoners 2009 (n=23)	Gemeenten < 55.000 inwoners 2009 (n=22)
ja	68,8%	63,7%	60,9%	63,6%
nee	31,2%	36,3%	39,1%	36,1%

### **Centrummanager geen panacee**

De centrummanager is geen wondermiddel, maar kan wel een zeer belangrijke rol spelen in het hele proces van samenwerken en uitvoering. Daarom is het goed een overzicht te geven van welke rollen een centrummanager wel en niet kan vervullen:

- Niet: De centrummanager zal in de praktijk nooit degene mogen zijn die alle beleidslijnen uitzet en de agenda van het bestuur bepaalt (voorzitter). Daarnaast is inzet van een centrummanager niet het wondermiddel waarmee alle problemen van het centrum zijn opgelost, klachtenbureau of de loopjongen voor individuele belangen.
- Wel: De centrummanager is wel de bruggenbouwer, de smeeroilie, de spin in het web, een communicator, onafhankelijk, een intermediair, een duizendpoot, iemand met affiniteit met en kennis van het centrum.

In de verwachtingspatronen van de partners en de achterbannen wordt nog vaak genoeg gedacht dat de centrummanager hét wondermiddel is. Als het na enige tijd in de praktijk dan tegenvalt kan dit het voortbestaan van het centrummanagement zelfs in gevaar brengen. Dit is één van de redenen waarom het centrummanagement in enkele Nederlandse steden weer ter ziele is gegaan.

### **Takenpakket van een centrummanager**

De centrummanager vervult een cruciale rol in de coördinatie van de dagelijkse activiteiten. Het takenpakket van de centrummanager kan er als volgt uit zien:

- beleidsvoorbereidend werk verrichten, zoals het opstellen van het jaarplan van het centrummanagement;
- het bestuur of de stuurgroep te informeren en adviseren omtrent ontwikkelingen in het centrum;
- zorgdragen voor de interne en externe communicatie van het centrummanagement;
- aanspreekpunt zijn voor het centrummanagement;
- de verschillende partijen op één lijn te krijgen;
- nieuwe initiatieven te initiëren, organiseren en te stimuleren;
- de voortgang van het totaalproces te bewaken;
- de coördinatie tussen de verschillende activiteiten en projecten te verzorgen;
- projecten uit te werken, uit te voeren of te begeleiden.

De centrummanager legt voor zijn werkzaamheden verantwoording af aan het bestuur.

### **Centrummanager geen duizendpoot**

Een centrummanager kan verschillende profielen vertonen, maar kan vooral geen duizendpoot zijn. In de praktijk zijn er grofweg twee typen centrummanagers:

- een uitvoerder („doener”);
- een manager die zich vooral op beleidsniveau beweegt.

Er is een algemene ontwikkeling waar te nemen waarbij de manager zich ontwikkelt van brandjesblusser via een bruggenbouwer tot uiteindelijk een bedrijfsleider voor het centrum.

### **Functieprofiel, werving en selectie**

Voordat een centrummanager kan worden aangesteld, is het van belang om een functieprofiel op te stellen, waarin de gewenste persoonlijke en professionele kwaliteiten van de centrummanager staan beschreven. Daarnaast is het van belang om te zorgen voor een goed wervings- en selectieproces. De centrummanager dient vanuit zijn/haar achtergrond immers geen persoonlijke belangen te hebben in het centrum. Het kan gaan om vastgoedbelangen, maar ook om politiek-bestuurlijke belangen. De centrummanager dient immers onafhankelijk te zijn.

## **5.6 Stappenplan Organisatie centrummanagement**

Om te starten met centrummanagement, dienen naast de activiteiten en financiering ook de organisatie te worden bepaald. Onderstaand stappenplan is een hulpmiddel bij het bepalen van de organisatie centrummanagement en is een vervolg op het stappenplan „opstarten centrummanagement”.

### **Stappenplan Organisatie centrummanagement**

1. Ga uit van het plan van aanpak, werkplan of businessplan als basis en de koers voor de organisatie.
  2. Bepaal de partijen van het centrummanagement: gemeente, ondernemers, vastgoedeigenaren, etc..
  3. Richt indien niet aanwezig eventueel een overkoepelende ondernemersvereniging of vereniging van vastgoedeigenaren op.
  4. Bepaal de omgangsvorm met bewoners.
  5. Maak afspraken over de bestuurlijke en ambtelijke betrokkenheid bij het centrummanagement.
  6. Stel binnen het gemeentelijk apparaat een vast aanspreekpunt c.q. coördinator vast.
  7. Bepaal de intensiteit van samenwerking en de frequentie van overleg.
  8. Bepaal de organen van het centrummanagement en de wijze van besluitvorming.
  9. Bepaal de inzet van capaciteit en leg vast wie de activiteiten van het centrummanagement uitvoert/uitvoeren.
  10. Indien wordt gekozen voor een centrummanager:
    - a) draag zorg voor een goede werving- en selectieprocedure van de centrummanager, schakel hiervoor eventueel externe hulp in;
    - b) bepaal aan de hand van het opgestelde meerjarenprogramma/businessplan de taken en prioriteiten van de centrummanager;
    - c) stel een functieprofiel op en omschrijf over welke persoonlijke en professionele kwaliteiten de centrummanager dient te beschikken;
    - d) bepaal het aantal uren en denk na over de honorering, leg hierbij de relatie met de begroting;
    - e) denk na over de wijze van communicatie vanuit het centrummanagement met de centrummanager.
  11. Indien wordt gekozen voor werkgroepen:
    - a) bepaal het aantal werkgroepen en hun werkterrein;
    - b) bepaal per werkgroep de samenstelling.
- Indien gekozen wordt voor een externe organisatie: zorg voor huisvesting en een secretariaat.

## 5.7 Stappenplan Oprichten Vereniging van Vastgoedeigenaren (VVE)

Om te starten met een vereniging van eigenaren is een aantal stappen noodzakelijk. Zo dient de VVE zijn eigen bestaansrecht en doelstellingen op te bouwen. Onderstaand is als hulpmiddel bij het oprichten van een VVE een stappenplan weergegeven.

### Stappenplan oprichten vereniging van vastgoedeigenaren (VVE)

- Ga in overleg met een aantal bij het centrum betrokken eigenaren om de haalbaarheid van de oprichting van een VVE te onderzoeken.
- Bepaal de doelgroep.
- Stel de afbakening van het werkgebied vast.
- Bepaal de doelstellingen, speerpunten en het beoogd resultaat.
- Stel een lijst op met activiteiten.
- Bepaal gezamenlijk het standpunt over onderwerpen.
- Zorg voor een heldere organisatiestructuur van de vereniging met een klein en slagvaardig bestuur.
- Maak een overzichtelijk ledenbestand, met een indeling in typen eigenaren (vb. eigenaar verhuurder, eigenaar gebruiker, eigenaar filiaal, etc.)
- Bepaal de contributie (per lid, pand, m<sup>2</sup>, etc.) en stemverhouding.
- Stel een begroting op.
- Leg dit alles vast in een beleidplan.
- Communiceer het beleidsplan.
- Maak afspraken tussen de VVE en het centrummanagement over de wijze van participatie, communicatie, etc.
- Beleg een oprichtingsvergadering.
- Stel de vereniging statutair vast.

## 5.8 Stappenplan Statuten

Indien voor een intensieve vorm van centrummanagement wordt gekozen, is de stichting nog immer de meest gekozen rechtspersoon voor centrummanagement. Voor de oprichting van een stichting moeten er statuten worden opgesteld. In onderstaand schema is globaal de inhoud van stichtingsstatuten weergegeven.

### Stappenplan stichtingsstatuten

- Bepaal de naam, zetel en duur van de stichting.
- Leg het doel van de stichting vast, inclusief de wijze waarop zij haar doel tracht te verwezenlijken en of de stichting beoogt winst te maken.
- Bepaal op welke wijze het vermogen van de stichting wordt gevormd.
- Ga in op de samenstelling en benoeming van het stichtingsbestuur:
  - a) aantal leden;
  - b) benoeming voorzitter, secretaris en penningmeester, hun taken en bevoegdheden en de voorwaarden waaronder zij worden benoemd;
  - c) de partners die betrokken zijn bij de stichting;
  - d) de mogelijkheid van (toekomstige) toetreding van nieuwe partners;
  - e) de adviseurs van het stichtingsbestuur.
- Ga in op de wijze van ontbinding en vereffening van de stichting.

## 6. FINANCIERING

### 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de financiering van het centrummanagement. Naast de begroting wordt aandacht besteed aan de financiële bijdrage van partijen. Daarna wordt specifiek ingezoomd op collectieve financieringsinstrumenten (OZB, reclameheffing, precario en BIZ). Ook dit hoofdstuk bevat een stappenplan en wordt geïllustreerd met praktijkvoorbeelden (kaders). Voor meer praktijkvoorbeelden wordt verwezen naar het laatste hoofdstuk van dit handboek.

### 6.2 Begroting

Op basis van de visie en ambitie voor het centrum en een plan van aanpak voor het centrummanagement kan een meerjarenbegroting opgesteld worden. Aan de kostenkant kan een onderscheid worden gemaakt in structurele kosten en projectgebonden kosten. Structurele kosten zijn bijvoorbeeld: personele kosten, huisvestingskosten, bureaustkosten, communicatie, advies en begeleiding. De structurele kosten zijn benodigd voor de voortgang van het totaalproces en een goede werking van het centrummanagement. Projectgebonden kosten zijn de kosten verbonden aan projecten zoals de aanpak van branchering, promotie, veiligheid en gevelpresentatie. Er dienen voldoende opbrengsten te zijn om de kosten te kunnen dekken. Dit betekent dat de structurele kosten bij voorbaat gedekt moeten zijn door afspraken hierover. Voor ieder project kan apart de financiering geregeld worden, hoewel het wenselijk is om over een startbudget voor projecten te beschikken.

#### Kader Financiering van centrummanagement in 2001

	<i>financiële participatie</i>	<i>gemiddelde bijdrage</i>	<i>gemiddeld budget</i>	<i>% totale budget</i>
Gemeente	100%	€ 43.100,-	€ 43.100,-	59%
Ondernemers	80%	€ 25.000,-	€ 20.000,-	28%
Eigenaren	33%	€ 9.000,-	€ 2.970,-	4%
Overige partijen	53%	€ 11.800,-	€ 6.250,-	9%
Totaal			€ 72.320,-	

#### Kader Financiering van centrummanagement in 2009

	<i>financiële participatie</i>	<i>gemiddelde bijdrage</i>	<i>gemiddeld budget</i>	<i>% totale budget</i>
Gemeente	95%	€ 69.051,-	€ 65.598,-	37%
Ondernemers	84%	€ 107.255,-	€ 90.094,-	50%
Eigenaren	28%	€ 43.392,-	€ 12.150,-	7%
Overige partijen	40%	€ 25.300,-	€ 10.120,-	6%
Totaal			€ 177.962,-	



**Kader Gemiddelde bijdrage van 2009 per partij nader toegelicht**

	<i>N</i>	<i>minimale bijdrage</i>	<i>maximale bijdrage</i>	<i>gemiddelde bijdrage</i>
Gemeenten	25	€ 5.000	€ 283.265	€ 69.051
Ondernemers	21	€ 2.500	€ 400.000	€ 107.255
Eigenaren	7	€ 3.000	€ 178.750	€ 43.392
Overige partijen	10	€ 5.500	€ 65.000	€ 25.300

**Kader Financiering van centrummanagement 2009 gemeenten >55.000 inwoners**

	<i>financiële participatie</i>	<i>gemiddelde bijdrage</i>	<i>gemiddeld budget</i>	<i>% totale budget</i>
Gemeente	95%	€ 82.013,-	€ 77.912,-	39%
Ondernemers	75%	€ 123.270,-	€ 92.452,-	46%
Eigenaren	31%	€ 57.350,-	€ 17.778,-	9%
Overige Partijen	38%	€ 28.666,-	€ 10.893,-	5%
Totaal			€ 199.035,-	

**Kader Financiering van centrummanagement 2009 gemeenten <55.000 inwoners**

	<i>financiële participatie</i>	<i>gemiddelde bijdrage</i>	<i>gemiddeld budget</i>	<i>% totale budget</i>
Gemeente	95%	€ 46.007,-	€ 43.706,-	31%
Ondernemers	95%	€ 85.902,-	€ 85.902,-	61%
Eigenaren	22%	€ 8.500,-	€ 1.870,-	2%
Overige Partijen	44%	€ 20.250,-	€ 8.910,-	6%
Totaal			€ 140.388,-	

## 6.3 Budgetten

De financiering, ook wel de dekking van de begroting, is vaak het grootste discussiepunt rondom centrummanagement.

### **Budget centrummanagement toegenomen**

In onderstaande kaders is af te lezen dat het gemiddelde budget van centrummanagement aanzienlijk is toegenomen, in totaal is het budget meer dan verdubbeld ten opzichte van 2001. In 2009 bedraagt het gemiddelde budget aan centrummanagement bijna 178.000,- euro, terwijl het gemiddelde budget in 2001 ca. 72.320,- euro bedroeg. In de tabellen is te zien dat het gemiddelde budget lager uitvalt dan de gemiddelde bijdrage. Dit komt omdat niet alle partijen in elke gemeente financieel bijdragen aan centrummanagement. Uit de gehouden enquête blijkt dat bij 47% van de respondenten het budget van centrummanagement ook de laatste jaren (2006-2009) is toegenomen of gelijk gebleven. Slechts 5% geeft aan dat het budget de laatste jaren is gedaald.

### **Bijdrage verschilt van partner tot partner, ondernemersbijdrage fors toegenomen**

De gemeente draagt gemiddeld in 2009, relatief gezien, minder bij aan het totale budget van centrummanagement dan in 2001 (59% resp. 37%). De bijdrage in 2009 verschilt van plaats tot plaats. Zo financiert de gemeente Roermond aanzienlijk meer mee aan centrummanagement dan dat in andere gemeenten het geval is. De gemiddelde bijdrage van de ondernemers is in tegenstelling tot die van gemeenten juist toegenomen (28% resp. 50%). Zo dragen in 2009 in Almere de ondernemers aanzienlijk bij aan het centrummanagement. Het in toenemende mate toepassen van een collectief financieringsinstrumenten (OZB, precario, reclameheffing, BIZ) zou hier een verklaring voor kunnen zijn hoewel in Almere geen sprake is van een dergelijk financieringsinstrument. Op dit onderwerp gaan we later in dit handboek verder in. Ook eigenaren zijn meer mee gaan financieren (7% resp. 4%). In Leiden is de bijdrage van de vastgoedeigenaren in 2009 veel hoger dan in andere plaatsen. De bijdrage van de overige partijen is relatief gezien ongeveer gelijk gebleven.

### **Budget en bijdrage verschillen tussen grotere en kleinere gemeenten**

In gemeenten met meer dan 55.000 inwoners is het budget hoger dan in gemeenten met minder dan 55.000 inwoners. Opvallend is dat de bijdrage van de ondernemers in kleinere gemeenten voor 61% het budget bepaald, in grotere gemeenten bedraagt de deelname van ondernemers aan het totaalbudget 46%. Meest opvallende verschil tussen grotere en kleinere gemeenten, is de bijdrage van eigenaren. Deze ligt bij grotere gemeenten hoger.

### **Verdeelsleutel en financiële afspraken**

Het is gewenst om vooraf goede financiële afspraken te maken over de dekking van de begroting van het centrummanagement. Zowel bij het opstarten als bij de continuering van het centrummanagement na een proefperiode kan het moeilijk zijn om een goede verdeelsleutel te vinden. In de opstartfase is veelal sprake van een andere verdeelsleutel dan na een of twee jaar.

Voor het opstarten is een gemeente vaak nog bereid om het merendeel van de financiering voor haar rekening te nemen, met de verwachting dat na deze periode de private partijen het stokje geheel of tenminste gedeeltelijk overnemen. Een voorbeeld hiervan is terug te vinden in Oss.

Als een goede verdeelsleutel voor de financiering niet mogelijk blijkt, komt echter de continuïteit van centrummanagement op het spel te staan of is er het risico dat het centrummanagement continu „met de pet rond moet gaan’ en daardoor niet meer aan de eigenlijke werkzaamheden toekomt. Deze discussie kan de voortgang van het hele centrummanagement frustreren. Het is daarom zaak goede afspraken te maken over een structurele bijdrage van de partners voor meerdere jaren. Hierbij kunnen een aantal spelregels worden gehanteerd.

### **Volwaardig budget noodzakelijk**

Een volwaardig budget is absoluut noodzakelijk. Je moet namelijk kunnen waarmaken wat je belooft. Er zijn voorbeelden waarbij een ambitieus werkplan wordt opgesteld met hoge verwachtingspatronen. Als dan vervolgens de financiering niet geregeld kan worden en hier op wordt bezuinigd, is het logisch dat ook niet alle ambities meer kunnen worden waargemaakt. Door als centrummanagement over een eigen budget te beschikken, kan de organisatie daadkrachtig optreden en is deze niet steeds afhankelijk van (de beslissingen van) andere organisaties.

### **Gezamenlijke publiek-private financiering als uitgangspunt**

Bij centrummanagement gaat het om samenwerken op gelijkwaardige basis. Dit moet ook in de financieringsconstructie tot uiting komen. In de praktijk geldt altijd nog het principe „wie betaalt bepaalt’. Daarom is het streven erop gericht om zo snel mogelijk te komen tot een structurele gedeelde financiering, waarin publieke en private sector naar vermogen meebetalen. Het gaat om een gezamenlijke inzet van middelen, dus ook het verzorgen van huisvesting of secretariaat door private partijen kan hiertoe gerekend worden. Tot voor kort werd er vaak geredeneerd op basis van een fifty-fifty benadering: gemeente de helft en de andere partijen de helft. In 2001 was dit ook nog de feitelijke situatie, maar mede door de opkomst van de fondsvorming is de ondernemersbijdrage fors gestegen en is de gemeentelijke bijdrage gemiddeld afgenomen. Er is nog steeds een aantal gemeenten waar de gemeente (bijna) 100% van de financiering van het centrummanagement op zich neemt, zoals in Brunssum en Roermond. De overweging in deze plaatsen is dat de gemeente investeert in het „organiserend vermogen’ van het centrum. Dit leidt tot efficiencyvoordelen voor de gemeentelijke organisatie en een prettiger en constructievere samenwerking met de marktsector.

Desondanks verdient het toch de voorkeur om te streven naar gezamenlijke financiering. Overwegingen die hiervoor pleiten zijn:

- Door gezamenlijke financiering hebben alle partijen zeggingskracht over de besteding ervan, dus over het centrummanagement zelf („wie betaalt bepaalt’).
- Het centrummanagement richt zich ook op de uitvoering van zaken die buiten het „traditionele takenpakket’ van de gemeente liggen en juist gezamenlijk opgepakt moeten te worden. Dit vereist dan ook een gezamenlijke financiële inzet. Van de gemeente kan niet gevraagd worden dat zij al deze taken oppakt zonder een bijdrage van de andere partners.
- Het centrummanagement richt zich sterk op het verbeteren van het economisch functioneren van het centrum. Dit is een gezamenlijk belang, vereist een gezamenlijke verantwoordelijkheid en een gezamenlijke inzet van middelen. De private bijdrage kan hierbij worden gezien als een investering, die door een gezamenlijke aanpak rendement op moet leveren.

Met de doorontwikkeling van de ondernemersfondsen moet er tegelijkertijd voor gewaakt worden dat de gemeente uiteindelijk gaat afzien van haar bijdrage aan het centrummanagement onder het mom van „de gelden komen anders toch wel binnen’. In het geval de gemeente afziet van een bijdrage aan centrummanagement zal de gezamenlijkheid geen uitgangspunt meer (kunnen) zijn en neemt de slagkracht van centrummanagement af. Wel zal er in dat geval altijd sprake moeten blijven van overleg en afstemming tussen publieke en private partijen.

### **Inhoud bepalend voor verdeelsleutel**

Uiteindelijk is de inhoud bepalend voor het gekozen organisatiemodel (maatwerk) en de financieringswijze. Hierbij kunnen de volgende vragen gesteld worden:

- Wat is de doelstelling van het centrummanagement? In hoeverre richt men zich op de economische functie en in hoeverre op andere (leefbaarheids- en sociale) aspecten?
- Voor welk organisatiemodel wordt gekozen?
- Welke inzet komt er (naast de structurele financiering) van de gemeente? Hierbij kan worden gedacht aan inzet van mankracht en financiering van projecten.
- Welke inzet komt er (naast de structurele financiering) van de private partijen? Hierbij kan worden gedacht aan inzet van mankracht, facilitering van het centrummanagement (huisvesting, communicatie, secretariaat) en investeringen in de eigen winkels of panden.

### **Streven naar structurele financiering**

Het centrummanagement is gericht op een structurele continue aanpak. Dit zal ook in de financiering tot uiting moeten komen. De intentie zal er daarom op gericht moeten zijn om de financiering voor een langlopende periode vast te leggen. Bij evaluaties (niet té kort voor de deadline) wordt periodiek (bijvoorbeeld driejaarlijks) gekeken naar de speerpunten van het centrummanagement en de consequenties voor organisatie en financiering.

### **Financieringsbronnen**

Om tot een goede financieringsconstructie te komen is vaak een gezonde dosis creativiteit en doorzettingsvermogen vereist. In de praktijk worden de volgende financieringsbronnen aangetroffen:

- de reguliere gemeentelijke bijdrage;
- een vrijwillige bijdrage van de private partners via de ondernemersvereniging en de vereniging van eigenaren;
- bijdrage van niet-primaire partijen, bijvoorbeeld de woningbouwverenigingen;
- sponsors, zoals brouwerijen, lokale aannemers, grootwinkelbedrijven, banken of projectontwikkelaars;
- indirecte belastingen, bijvoorbeeld middels een verhoging van de reclameheffing, de precario-belasting of OZB-belasting (door toepassing kan freeridgedrag zelfs worden uitgesloten);
- BIZ-gelden;
- ISV-gelden;
- Europese subsidies;
- Andere inkomsten, gegenereerd door bijvoorbeeld het centrummanagement.

### Kader Financiering Gorinchem

In Gorinchem is centrummanagement met weinig financiering begonnen en langzaam maar zeker is de financiële basis gegroeid. Vooral sinds de verhoging van de precariobelasting in 2007 is het budget van centrummanagement aanzienlijk toegenomen. De precariobelasting is in de binnenstad met 500% verhoogd en buiten de binnenstad met 167%. De verwachte meeropbrengsten hiervan zijn 78.500 euro. De opbrengst wordt ingezet voor de versterking van het economisch functioneren van de binnenstad.

### Kader Mate waarin een collectief financieringsinstrument wordt toegepast

<i>Financieringsinstrument</i>	<i>Aantal</i>	<i>Percentage</i>	<i>gemeenten (&gt;55.000)</i>	<i>gemeenten (&lt;55.000)</i>
ja	14	31,1%	20,1%	43,1%
nee	29	64,4%	80,2%	48,7%
binnenkort	2	4,4%	0,0%	8,8%
Totaal	45	100,0%	100,0%	100,0%

### Kader Aanvangsjaar toepassing collectief financieringsinstrument

<i>Jaar</i>	<i>Aantal</i>	<i>Percentage</i>
2004 of eerder	0	0
2005	1	7,1%
2006	3	21,4%
2007	1	7,1%
2008	4	28,6%
2009	5	35,7%
Totaal	14	100,0%

### Kader Financieringsinstrumenten

- Reclameheffing: Belasting ter zake van openbare aankondigen die zichtbaar zijn vanaf de openbare weg (art. 227 Gemeenteweg). Deze heffing is gebiedsgericht toepasbaar en geldt enkel voor ondernemers met reclame-uitingen.
- Precariobelasting: Belasting ter zake van het hebben van voorwerpen onder, op of boven voor openbare dienst bestemde grond (art. 228 Gemeentewet). Deze belasting is zeer lokaal op te leggen, maar geldt enkel voor ondernemers met terrassen en reclame-uitingen op of boven voor openbare dienst bestemde grond.
- Onroerende-zaakbelasting (OZB): Belasting over waarde onroerende zaken. Deze belasting is enkel gemeentebreed toepasbaar. Voor zakelijk onroerend goed is een hoger tarief mogelijk; de opbrengst kan ondergebracht worden in een apart ondernemersfonds ten behoeve van collectieve belangenbehartiging.
- Bedrijven Investerings Zones (BIZ): Landelijke wet die per 1 mei 2009 in werking is getreden en het mogelijk maakt voor ondernemers en gemeenten om een gezamenlijke BIZ op te richten. Ondernemers bepalen onder voorwaarden zelf de investeringsmaatregelen (gericht op schoon, heel en veilig). Het gaat om complexe wetgeving en er is veel draagvlak nodig om een BIZ in te kunnen voeren.

In de bijlage van dit handboek zijn beknopt de voor- en nadelen per financieringsinstrument benoemd. De KvK Brabant heeft in 2009 een aparte brochure hierover uitgebracht.

## 6.4 Collectieve financieringsinstrumenten voor en door ondernemers

### 6.4.1 Financieringsinstrumenten in het algemeen

#### Collectieve fondsvorming voor en door ondernemers

De laatste tijd komt het steeds vaker voor dat de ondernemersbijdrage aan centrummanagement tot stand komt via een daarvoor ingesteld collectief financieringsinstrument. Met collectieve financieringsinstrumenten bedoelen we belastingen die worden geheven voor de ondernemers zelf, ter verbetering van de bedrijfsomgeving. De OZB, reclamebelasting, precario en de BIZ zijn voorbeelden van dergelijke financieringsinstrumenten (kader). De keuze voor de heffingen is mede afhankelijk van de na te streven doelstellingen.

Over de wijze van fondsvorming en de verantwoordelijkheden van enerzijds de centrummanagementorganisatie en anderzijds de ondernemersvereniging dienen van tevoren goede afspraken gemaakt te worden.

#### Financieringsinstrumenten worden steeds vaker toegepast

Uit de resultaten van de enquête die is gehouden in het kader van de actualisatie van dit handboek blijkt dat sinds 2005 door steeds meer centrummanagementorganisaties financieringsinstrumenten worden toegepast ter financiering van het ondernemersgedeelte van het centrummanagement. Van de gemeenten die centrummanagement hebben of dat in 2009 van plan zijn te gaan invoeren (45 in totaal), past 36% (16 gemeenten) een financieringsinstrument toe of gaat dit op korte termijn doen. Kleinere gemeenten passen aanzienlijk vaker een financieringsinstrument toe dan grotere gemeenten (respectievelijk 43% en 20%). Naast de 16 gemeenten uit de enquête is van nog circa 10 andere gemeenten bekend dat ze een financieringsinstrument toepassen dan wel gaan toepassen. Het ligt zeer voor de hand dat deze trend zich de komende jaren zal gaan doorzetten en dat nog meer centrummanagementorganisaties gebruik gaan maken van een financieringsinstrument.

#### Kader Reden om een financieringsinstrument toe te gaan passen

<i>Reden financieringsinstrument</i>	<i>Aantal keer genoemd</i>
Free-riders tegengaan	95%
Gebrek aan structurele financiering	42%
De behoefte om gebiedsgericht een instrument in te zetten	32%
Onevenwichtige financiering	6%

### Free-riders mee laten betalen in de gezamenlijke kosten

Centrummanagement brengt kosten met zich mee. Als er sprake is van een hoog ambitieniveau, betekent dit veelal hoge kosten. Een structurele vorm van financiering is veelal gewenst. Een ondernemersfonds kan ervoor zorgen dat free-riders meebetalden in de gezamenlijke kosten. Voor 95% van de respondenten uit de enquête worden de free-riders als de belangrijkste reden genoemd om een financieringsinstrument toe te passen. Dit kan ook een verklaring zijn voor het feit dat wordt gekozen voor de reclameheffing of OZB als instrument. Bij deze beide instrumenten kan ervoor gezorgd worden dat (bijna) iedereen mee betaalt, terwijl dit bij precariobelasting niet het geval is. Daarnaast noemt 42% van de respondenten het gebrek aan structurele financiering als aanleiding voor het toepassen van een financieringsinstrument. Zelfs de behoefte om gebiedsgericht een instrument in te kunnen zetten vormt voor 32% van de respondenten een reden om te starten met een financieringsinstrument. De meeste respondenten hebben meerdere redenen genoemd om te starten met een financieringsinstrument. De onevenwichtige financiering (publiek-privaat) vormt nauwelijks een reden om met een financieringsinstrument te starten.

### Nog volop in ontwikkeling, ook de toe te passen bedragen

Financieringsinstrumenten en ondernemersfondsen staan momenteel sterk in de belangstelling. De kennis over dit onderwerp is volop in ontwikkeling. Niet in de laatste plaats omdat de BIZ in 2009 in werking is getreden en de praktijk nog moet uitwijzen of deze wet tot successen leidt. De komende periode zal dan ook ongetwijfeld veel nieuwe informatie, maar ook vragen en ervaringen gaan opleveren. Dit geldt zeker ook voor de hoogte van de ondernemersbijdrage en de differentiatie in de tarieven.

Dit handboek bevat de basisinformatie over de financieringsinstrumenten als onderdeel van de financiering van centrummanagement. Het is niet de intentie van het handboek om gedetailleerd op deze instrumenten in te gaan.

## 6.4.2 Financieringsinstrumenten uitgelicht

### Kader Soort financieringsinstrument dat wordt toegepast

<i>Financieringsinstrument</i>	<i>Aantal</i>	<i>Percentage</i>	<i>gemeenten (&gt;55.000)</i>	<i>gemeenten (&lt;55.000)</i>
Reclameheffing	11	69%	67%	70%
OZB	4	25%	33%	20%
Precario	1	6%	-	10%
Totaal	16	100%	100%	100%

### Reclameheffing meest toegepaste financieringsinstrument

De reclameheffing wordt met 69% veruit het meeste toegepast, zowel door grotere als kleinere gemeenten. Voorbeelden van plaatsen waar de reclameheffing wordt toegepast zijn Helmond, Veenendaal, Doetinchem, Horst aan de Maas en Haarlem (kader). Kleinere gemeenten kiezen nog vaker voor de reclameheffing dan grotere gemeenten.

#### **Kader Reclameheffing centrum Haarlem**

Sinds 1 januari 2009 is in Haarlem een ondernemersfonds opgericht, gebaseerd op reclameheffing. Haarlem heeft evenementen en stadspromotie nodig om meer bezoekers te trekken. Via dit ondernemersfonds tracht Haarlem dit doel te bereiken. Het ondernemersfonds heeft een aantal voordelen. Allereerst betekent dit het einde van free-riders. Ondernemers waren altijd erg enthousiast over feestverlichting, Haarlem Jazz, Bevrijdingspop en de intocht van de Sint. Als het echter op betalen aankwam, werden er allerlei excuses verzonnen. Om evenementen mogelijk te kunnen maken is daarom structureel geld nodig. Het ondernemersfonds is daar nu het instrument voor.

De gemeente schrijft de acceptgiro uit aan alle ondernemers in de stad die reclame maken. Het geld dat via deze reclameheffing binnenkomt, wordt direct in het ondernemersfonds gestopt. Met de besteding van de gelden heeft de gemeente niets van doen. De gemiddelde extra heffing per ondernemer bedraagt tussen de 300 en 350 euro. Een ondernemer op een A-locatie in een groot pand betaalt meer dan een kleine ondernemer in een van de kleinere winkelstraten. Jaarlijks levert het ondernemersfonds circa 400.000 euro op. Het geld wordt besteed aan promotie, evenementen, feestverlichting en veiligheidsprojecten.

#### **OZB (Onroerende-zaakbelasting)**

In vier gemeenten (enquête) is gekozen voor de OZB als financieringsinstrument. Leiden is het meest spraakmakende voorbeeld van een plaats die erin geslaagd is om de OZB, die alleen gemeentebreed toepasbaar is, ook gebiedsgericht in te zetten (Leids Model, kader). Door de gelden die op deze wijze beschikbaar zijn, kunnen vele gezamenlijke projecten worden opgepakt en uitgevoerd.

#### **Kader Financiering Centrummanagement Leiden via OZB-gelden (Leids Model)**

De ondernemers- en eigenarenbijdrage aan Centrummanagement Leiden wordt sinds 2005 gerealiseerd middels een opslag op de OZB voor niet-woningen. Met ingang van 2005 betalen alle ondernemers en eigenaren in Leiden 5,3% extra aan OZB (gemeentebreed). Die meeropbrengst van de OZB is in een fonds gestort dat ten goede komt aan ondernemers en wordt beheerd door de Stichting Ondernemersfonds Leiden. Het doel van het fonds is het versterken van het ondernemersklimaat voor en door collectieve ondernemers in de stad. Aan de totstandkoming van de OZB-opslag is veel werk vooraf gegaan. Het plan is juridisch onderbouwd. Enkel collectief georganiseerde initiatieven hebben een trekkingsrecht op het ondernemersfonds. Stichting Centrummanagement Leiden is een van deze organisaties.

De totale bijdrage aan het centrummanagement uit het ondernemersfonds was in 2007 ca. 300.000 euro. Samen met de bijdrage van de gemeente Leiden (180.000 euro) en overigen (70.000 euro) liggen de structurele inkomsten van het centrummanagement voor 2007 op 550.000 euro. Daarnaast zijn er gedurende het jaar extra projectgelden beschikbaar gekomen van ca. 450.000 euro, waardoor de totale kosten en omzet voor 2007 op 1.000.000 euro uitkomen. De opbrengsten worden onder andere gebruikt voor: feestverlichting, advertenties, promotieactiviteiten, evenementen, veegploeg, collectieve winkelgebiedontzetting, sms alarmsysteem, burenbelsysteem, onderzoek, aankleding winkelstraten, aanjaaggelden in samenwerking, informatieavonden, lobbyavonden, Uitburo, brochures, beste winkelverkiezing enz.

#### **Precario alleen toegepast door Gorinchem, baatbelasting niet (meer) toegepast**

In Gorinchem is gekozen voor verhoging van de precario als financieringsinstrument. Andere financieringsinstrumenten, zoals de baatbelasting worden, op basis van de enquête, niet (meer) toegepast. Voorbeelden in het verleden (Breda, Maastricht) hebben laten zien dat toepassing van de baatbelasting op veel weerstanden en problemen stuit.



### Nieuw financieringsinstrument sinds 1 mei 2009: BIZ (Bedrijven Investerings Zones)

Per 1 mei 2009 is het mogelijk om een BIZ (Bedrijven Investerings Zone) te starten. Ondernemers bepalen zelf de investeringsmaatregelen en de opbrengst komt volledig ter beschikking van de ondernemers. De belastingverordening treedt pas in werking na een draagvlakmeting met een relatief hoge drempel. Uit de gehouden enquête blijkt dat 5 respondenten denken gebruik te maken van de BIZ-regeling. Ca. 53% van de respondenten overweegt de BIZ als instrument, terwijl ca. 36% niet van plan is om van de nieuwe wet gebruik te gaan maken.

#### Kader Mate waarin centrummanagement organisaties denken gebruik te maken van de BIZ-regeling

	<i>Aantal</i>	<i>Percentage</i>
Ja	5	11%
Misschien	24	53%
Nee	16	36%
Totaal	45	100%

### 6.4.3 De bijdrage per ondernemer

#### Gemiddelde bijdrage per ondernemer varieert

De gemiddelde bijdrage die ondernemers dienen te betalen als gevolg van toepassing van een financieringsinstrument verschilt per plaats en per instrument. Er bestaat een relatie tussen de hoogte van het bedrag en de ambities die er zijn met betrekking tot de verbetering van de bedrijfsomgeving. Samenvattend kan gesteld worden dat de individuele bijdragen in de ondernemersfondsen beginnen vanaf ca. € 300,- en kunnen oplopen tot ruim boven de € 600,-. De bijdragen lopen daarmee ook redelijk in de pas met de contributie voor het lidmaatschap van de ondernemersvereniging.

#### Kader Voorbeelden van de collectieve en individuele bijdrage aan ondernemersfondsen

- In Leiden wordt 5,3% extra OZB heffing gerekend voor niet-woningen. Het geld dat daarmee wordt opgehaald, is ter beschikking gesteld aan de Stichting Ondernemersfonds Leiden. Om het fonds middels een eerlijke verdeling beschikbaar te stellen aan de Leidse ondernemers, heeft het Ondernemersfonds Leiden een verdeelsleutel naar geografisch gebied opgemaakt. De gemiddelde jaarlijkse opbrengst voor het ondernemersfonds bedraagt circa 825.845 euro. Centrummanagement heeft jaarlijks recht op ongeveer 260.000,- euro uit dit fonds. Dit bedrag is zowel afkomstig van eigenaren als gebruikers van het vastgoed in de binnenstad van Leiden.
- In Nijmegen wordt net als in Leiden OZB gebruikt om het ondernemersfonds te financieren. In tegenstelling tot in Leiden wordt in Nijmegen geen extra bedrag op de bestaande OZB gerekend. In Nijmegen is besloten 1,5 miljoen euro van de OZB op niet-woningen apart te houden, wat ten goede komt aan projecten voor ondernemers. Centrummanagement krijgt jaarlijks ongeveer 300.000 euro tot 400.000 euro uit dit fonds.
- In Doetinchem betaalt elke ondernemer, groot of klein, 474,- euro per jaar aan reclameheffing. Dit geld wordt op rekening van de ondernemersvereniging gestort en wordt gebruikt voor onder andere promotieactiviteiten.
- In Helmond betaalt iedere ondernemer sinds 2007 via de reclameheffing een basistarief van 450 euro. Naarmate de reclameuiting groter is, vindt een extra heffing plaats bovenop het basistarief (maximaal 300 euro extra).
- In Venray hebben de ondernemers eind april 2009 ingestemd met de invoering van de reclameheffing. De gemiddelde bijdrage per ondernemer bedraagt circa 600 euro.

- In Haarlem is sinds 1 januari 2009 een ondernemersfonds opgericht, gebaseerd op reclameheffing. De gemiddelde extra heffing per ondernemer bedraagt tussen de 300 en 350 euro.
- In Lisse wordt een verhoging van 10% op de OZB niet-woningen gerekend, waardoor ca. 150.000 euro meeropbrengsten ontstaan. De meeropbrengsten verstrekt de gemeente aan de Stichting Ondernemersfonds Lisse. De gemeente vult het ondernemersfonds jaarlijks aan met 40.000,- euro.
- In Goes wordt reclameheffing toegepast. Afhankelijk van de grootte van het reclameobject moeten ondernemers betalen. Hiervoor is de volgende verdeling gemaakt:
  - a. voor een reclameobject met een oppervlakte tot 0 m<sup>2</sup> tot 0,1 m<sup>2</sup>: 0,- euro
  - b. voor een reclameobject met een oppervlakte van 0,1 m<sup>2</sup> tot 10m<sup>2</sup>:665,- euro
  - c. voor een reclameobject met een oppervlakte van 10 m<sup>2</sup> tot 25m<sup>2</sup>: 2.328,- euro
  - d. voor een reclameobject met een oppervlakte vanaf 25 m<sup>2</sup>: 4.655,- euro
- In Gorinchem is voor 2007 de precariobelasting met 500 procent verhoogd in de binnenstad. Dat betekent dat een winkelier gemiddeld van een heffing van 99,- euro naar 495,- euro gaat. Uitstallingen buiten de binnenstad worden met eenderde van 500% = 167% verhoogd. De verwachte méeropbrengsten zijn 78.500,- euro die worden uitgekeerd aan de Stichting Binnenstadsmanagement Gorinchem.

#### 6.4.4 Herpositionering van de ondernemersorganisatie

In deze paragraaf zal nog specifiek worden ingegaan op de vraag in hoeverre de opkomst van ondernemersfondsen leidt tot veranderingen in de taken en rolverdeling van de centrummanagement-organisatie in relatie tot de winkeliers- c.q. ondernemersvereniging.

##### **Positionering centrummanagement versus ondernemersorganisatie**

De positionering van een centrummanagement-organisatie is aan de basis wezenlijk anders dan die van een reguliere winkeliers- en ondernemersvereniging:

- Bij centrummanagement gaat het om een intermediaire organisatie, met meerdere partners, die boven de partijen staat. De werkzaamheden dienen sterk gefocust te zijn op de overkoepelende en gezamenlijke belangen van de verschillende partners. Hierbij kan het centrummanagement zich niet opstellen als de belangenbehartiger van de aangesloten partners. Dit zal immers op bepaalde onderdelen (vooral beleidszaken) (kunnen) leiden tot tegengestelde belangen waarmee het draagvlak onder de centrummanagement-organisatie wordt ondermijnd.
- Een winkeliers- en ondernemersvereniging wordt vaak juist gezien als de behartiger van de belangen van de aangesloten eigen leden. Hier ontlenen veel verenigingen een belangrijk deel van hun bestaansrecht aan. Een winkeliers- of ondernemersvereniging is daarentegen veel minder breed qua vertegenwoordiging dan het centrummanagement.
- Een goed functionerende winkeliers- en ondernemersvereniging moet feitelijk een goede basis leggen voor een goed functionerend centrummanagement. Deze vereniging, kan net zoals andere partners in het centrummanagement ideeën, projecten en mensen aandragen om het centrummanagement zowel strategisch als uitvoerend te ondersteunen. Een goed functionerend centrummanagement vaart wel bij een goede lokale organisatiestructuur van het bedrijfsleven.

- De inhoudelijke projecten vanuit het centrummanagement kunnen overlap vertonen met de projecten en werkzaamheden van de winkeliers- en ondernemersvereniging. Voor beleidsmatige en strategische zaken hoeft deze overlap geen probleem te zijn door de verschillende rollen die beide organisaties hebben. Dat wil zeggen: de onafhankelijke rol van centrummanagement versus de rol van belangenbehartiger van de winkeliers-/ondernemersvereniging. Voor de meer uitvoeringsgerichte zaken moet de overlap worden voorkomen.

Door de verdere groei van centrummanagement (ook gebaseerd op de opkomst van ondernemersfondsen) wordt de noodzaak om het centrummanagement en de winkeliersverenigingen goed ten opzichte van elkaar te positioneren alleen maar groter. Eerste analyses wijzen uit dat veel middelen uit de ondernemersfondsen worden aangewend voor zaken rondom evenementen, promotie, marketing en veiligheid. Op dit vlak is dus nu al sprake van een verschuiving van onderwerpen vanuit het werkpakket van de winkeliers- en ondernemersvereniging naar bijvoorbeeld de Stichting Ondernemersfonds of het centrummanagement.

### **Veranderende rolverdeling centrummanagement – ondernemersorganisatie**

Door de opkomst van de ondernemersfondsen zal de rolverdeling en het werkveld tussen de centrummanagement-organisatie en een winkeliers- of ondernemersvereniging gaan veranderen. Vanuit de ondernemersfondsen zullen met name steeds meer projecten worden aangestuurd op het gebied van evenementen, promotie, marketing en veiligheid (onderwerpen als feestverlichting, Kerst, Sint Nicolaas, themadagen, concerteren, reclame- en promotiecampagnes, etc.).

Deze activiteiten zullen in mindere mate binnen de winkeliersvereniging en/of ondernemersvereniging worden uitgevoerd. Deze verschuiving doet geen afbreuk aan het bestaansrecht van de winkeliers- en ondernemersverenigingen. Bovendien hebben de ondernemers naast hun eigen bedrijf veelal weinig tijd voor de uitvoering van dergelijke projecten.

### **Afstemming over rolverdeling**

In goed functionerende centrumgebieden zullen ook in de toekomst het centrummanagement en de ondernemersvereniging elkaar, ieder in de eigen rol, hard nodig hebben. Beide organisaties kunnen goed naast elkaar blijven bestaan. Dit vraagt wel om een duidelijke afstemming over de taak- en rolverdeling.

### **Kansen voor ondernemersorganisaties**

Winkeliers- of ondernemersverenigingen die actief inspelen op de nieuwe rolverdeling zullen hun positie minimaal kunnen behouden. Verenigingen die er niet actief op inspelen, dreigen hun meerwaarde te verliezen. Kansen zijn er voor de ondernemersorganisatie:

- als primaire belangenbehartiger voor de ondernemers;
- als voedingsbodem voor het goed functioneren van het centrummanagement. De organisatie moet dienen als vertegenwoordiger en als denktank voor de werkgroepen en projecten van het centrummanagement. Tevens zal de vereniging ook betrokken dienen te zijn bij het indienen en uitvoeren van projecten uit het ondernemersfonds;
- als schakel in de communicatie naar de ondernemers op gebieds-, of straatniveau. Juist deze kennis vormt de kracht van de ondernemersvereniging;
- als platform om de door de ondernemers gevraagde kennis te ontwikkelen en te bevorderen.

De rol van de ondernemersvereniging wordt uiteindelijk vooral bepaald door de kracht van de organisatie zelf.

### **De contributiebijdrage aan de ondernemersvereniging**

De kans is sterk aanwezig dat er als gevolg van de invoering van ondernemersfondsen een heroriëntatie zal plaatsvinden op de contributie voor de winkeliers- en ondernemersvereniging. De spelregels en de bedragen zullen veranderen. Naar verwachting zal de contributiebijdrage aan de ondernemersvereniging omlaag gaan wanneer er daarnaast sprake is van een ondernemersfonds. Hierdoor komt de drempel van ondernemers om toe te treden tot de ondernemersvereniging lager te liggen. In een aantal plaatsen in Nederland is deze situatie al aan de orde en kan op deze manier ook weer ledengroei van de ondernemersvereniging in gang gezet worden.

## **6.5 Stappenplan Collectieve ondernemersfinanciering**

De vaste bijdrage uit een in te stellen collectieve heffing c.q. belastingvorm, zoals reclameheffing, precario of OZB kan worden gezien als de ondernemersbijdrage in het centrummanagement. Voor de invoering van een ondernemersfonds dienen van tevoren goede afspraken gemaakt te worden. Onderstaande lijst geeft weer welke stappen genomen moeten worden om te komen tot een collectieve ondernemersfinanciering.

### **Stappenplan**

1. Maak een heldere gebiedsafbakening.
2. Maak een beleidsplan met heldere afspraken over de projecten en activiteiten.
3. Kies het financieringsinstrument en zorg voor voldoende draagvlak onder de ondernemers over invoering.
4. Stel de belastingtarieven vast.
5. Regel de organisatie en communicatie rond de collectieve financiering.
6. Maak afspraken met de gemeente over de wijze van heffing en verrekening van heffingskosten (convenant).
7. Stel een verordening op.
8. Zorg voor een raadsbesluit.



**DEEL 3:**  
**PRAKTIJKVOORBEELDEN VAN CENTRUMMANAGEMENT**



## 7. PRAKTIJKVOORBEELDEN

### 7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingezoomd op diverse praktijkvoorbeelden. Achtereenvolgens wordt ingegaan op thematische projecten, organisatie, financiering en stadspromotie en –marketing.

### 7.2 Thematische projecten

#### 7.2.1 Ruimtelijk-economische ontwikkeling



#### **Kader Binnenstadsmanagement Gorinchem: “Economisch Profiel”**

Binnenstadsmanagement Gorinchem heeft in samenwerking met Accrès in 2005 besloten verschillende makelaars en grote vastgoedeigenaren (al dan niet gevraagd) te benaderen middels een pakket met hierin het „economisch profiel” van de stad. Dit teneinde de door BSM en Accrès, de vereniging van eigenaren van commercieel vastgoed in de binnenstad, voor de binnenstad gewenste branchering te bewerkstelligen. In het profiel is een cijfermatige indruk van de stad, haar ondernemers en haar consumenten opgenomen. BSM en Accrès hopen dat zowel filiaalbedrijven als speciaalzaken na het lezen van de in-

formatie besluiten om de ondernemerssfeer in de binnenstad van Gorinchem te komen proeven. Ook wordt de informatie verstrekt aan geïnteresseerden in de aankoop van bedrijventerreinen en bij de ontwikkeling van overige economische zaken. Het economisch profiel wordt regelmatig vernieuwd zodat de informatie up to date blijft.

Het project ligt in het verlengde van de doelstelling van BSM Gorinchem om de binnenstad ruimtelijk economisch te versterken zodat ondernemers zich in de stad kunnen ontwikkelen, dat het investeringsklimaat versterkt wordt en dat bezoekers de stad aantrekkelijk vinden.

Bron: Stichting [Binnenstadsmanagement Gorinchem

#### **Kader Branche(selectie)adviescommissie “BAC” Veenendaal**

Veenendaal wordt gezien als het winkelhart van de regio. Om deze regiopositie te behouden en te versterken is project Brouwerspoort in ontwikkeling met onder andere nieuwe winkelvoorzieningen, een bibliotheek, woningen en parkeergelegenheid. In 2007 is een Ruimtelijk Functionele Structuurvisie opgesteld die de actualisatie en verdere verdiepingsslag van het functiepatroon voor nieuwbouwproject Brouwerspoort uit Masterplan II vormt. Het in de structuurvisie vermelde indicatieve brancheringspatroon vormt het toetsingskader voor de branche(selectie)adviescommissie. Bij de verdere uitwerking van de deelgebieden dient de ontwikkelaar haar planuitwerkingen en voorstellen voor de invulling voor te leggen aan deze “BAC”. Doel is om de branchering in de binnenstad zodanig te sturen dat een wenselijke invulling ontstaat in Brouwerspoort die complementair is aan de bestaande winkelstraten.



## 7.2.2 Inrichting, beheer en veiligheid



### Kader Aanpak graffiti Purmerend

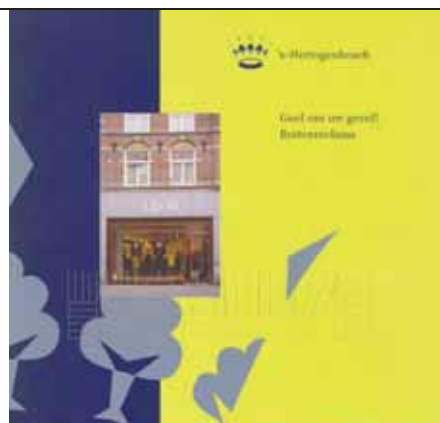
In Purmerend is er sinds juni 2002 een collectieve aanpak voor graffitiverwijdering onder het project „Graffiti, Dat Pakken We Samen Aan’. De werkgroep Proper Purmerend heeft in 2006 een Protocol Purmerend Graffiti-Vrij opgesteld om ervoor te zorgen dat Purmerend graffitivrij blijft. Het programma ‘ Purmerend graffiti vrij, loopt nog steeds. Mensen kunnen zich aanmelden voor het programma. De eerste maal wordt op kosten van de gemeente het graffiti verwijderd. De volgende keren zijn de kosten voor eigen rekening. Het resultaat is dat graffiti in de stad aanzienlijk is verminderd. Proper Purmerend is een samenwerking van de politie, gemeente Purmerend, stichting Purmerend 2000 Plus, wijkbeheer, huiseigenaren, winkeliers en bewoners.

Bron: Gemeente Purmerend, afdeling Stadsbeheer (Project Proper Purmerend)

### Kader Gevelreclame 's-Hertogenbosch

De binnenstad van 's-Hertogenbosch wordt door velen ervaren als een pronkjuweel. Met zorg worden veel cultuurhistorische waarden in stand gehouden. Tegelijkertijd worden deze kwaliteiten met ingrepen uit commercieel belang, zoals reclames, tenietgedaan. Met het project „Geef om uw gevel! Buitenreclame’ heeft de gemeente 's-Hertogenbosch in samenwerking met ondernemers een kwaliteitsimpuls gegeven aan het gevelbeeld in winkel- en horecagebieden.

Bron: Gemeente 's-Hertogenbosch



#### **Kader Wonen boven winkels Den Haag**

Den Haag werkt aan een binnenstad die niet alleen overdag, maar ook 's avonds levendig en aantrekkelijk is. Nu liggen de winkelstraten er in de avonduren nog te vaak stil en verlaten bij. Woningen in het winkelgebied kunnen hier verandering in brengen.

Een van de doelstellingen in het Binnenstadsplan 2000-2010 Binnenstad Buitengewoon is een toename van de woonruimte in de binnenstad. De gemeente heeft hiervoor stimuleringsbeleid toegepast. In 2009 is besloten om tot een uitbreiding van de

aanpak te komen en de mogelijkheden tot subsidie te verruimen tot maximaal € 40.000,- per woning. De nieuwe aanpak van het gemeentelijk Wonen boven Winkels beleid richt zich op de A1-winkelstraten Vlamingstraat, Venestraat, Spuistraat, Lange Poten en Korte Poten. Vanwege de complexiteit van de opgave in deze straten wordt vanuit Bureau Binnenstad Den Haag, de publiek private samenwerking in de binnenstad, actief begeleiding aangeboden aan bijvoorbeeld eigenaren.



#### **Kader Keurmerk Veilig Ondernemen Binnenstad Arnhem**

De binnenstad van Arnhem heeft in 2007, als eerste binnenstad van Nederland, de 2<sup>e</sup> ster voor Keurmerk Veilig Ondernemen (KVO) gekregen. Het KVO wordt verkregen wanneer aan een aantal eisen wordt voldaan, zoals wanneer er een intentieverklaring is getekend tot samenwerking door betrokken partijen, een nulmeting is uitgevoerd van de veiligheidsanalyse en een plan van aanpak is opgesteld. In Arnhem heeft de Stichting Binnenstadsmanagement Arnhem (SBA) eraan bijgedragen dat de binnenstad de sterren heeft verkregen.



### 7.2.3 Evenementen, marketing en promotie

#### Kader „Gent Verwent’-pakket

Ter promotie van Gent is een Gent Verwent pakket samengesteld: een leuk doosje met daarin een dagpas voor gratis openbaar vervoer een, cheque-boekje met waardebonnen, een plattegrond, een evenementenkalender en een zakje Gentse snoep. Kooplustigen konden het pakket opvragen bij een speciaal daarvoor opgericht informatienummer. Daarnaast werd het pakket verschillende malen verspreid. Middels een marktonderzoek is vervolgens het initiatief geëvalueerd. Over het algemeen waren de consumenten erg enthousiast. Het is nog steeds mogelijk om een Gent Verwent pasje of cadeaucheques aan te vragen via de website. Gent Verwent is met steun van het Mercuriusfonds van de Vlaamse Gemeenschap tot stand gekomen.



Bron: Stad Gent – Dienst Economie  
www.gentverwent.be



#### Kader Evenementenkalender Alkmaar

De Stichting Promotie Alkmaar werkt aan een gestructureerde promotie van de stad. Via de evenementenkalender wordt het publiek kort, maar krachtig geïnformeerd over dat wat er op het activiteiten- en evenementenprogramma staat in Alkmaar. De oplage is 160.000 stuks en de verspreiding gebeurt huis-aan-huis in Groot Alkmaar en separaat via culturele instellingen, winkels en horeca in Alkmaar.

### **Kader Citynieuws Rotterdam**

Citynieuws is het maandblad van de Ondernemersfederatie Rotterdam City. Met City Nieuws wil de ondernemersfederatie de lezer praktisch informeren over actuele zaken aangaande de Rotterdamse binnenstad. Het blad verschijnt tien keer per jaar.

Bron: Ondernemersfederatie Rotterdam City

[www.cityrotterdam.nl](http://www.cityrotterdam.nl)



### **Kader Sluis Promotie en Help Service**

De kern Sluis telt ca. 2.500 inwoners, maar heeft een winkeloppervlakte dat vergelijkbaar is met een kern van 10.000 tot 15.000 inwoners. Door de populariteit van het stadje als toeristische trekpleister trekt Sluis jaarlijks ca. 4 miljoen bezoekers. Bezoekers komen daarbij vooral af om de ruime openingstijden (altijd zondag open), de winkelvariëteit, de sfeervolle uitstraling, de vele evenementen en het positieve imago. Daarnaast is het aandeel filiaalbedrijven zeer laag en is de stad goed afgestemd op de doelgroep. De Stichting Sluis Promotie is een samenwerkingsverband tussen de lokale overheid en de Sluise middenstand (MVS). Zij hebben onder andere de website [www.sluisonline.nl](http://www.sluisonline.nl) opgezet. Sinds 1998 bestaat de Sluis Help Service met als doel om bezoekers een gastvrij onthaal aan te bieden. Taken van de „city stewards” liggen hierbij op het wijzen van parkeerplekken, het beantwoorden van vragen en de verspreiding van folders. Verder hebben ze een preventieve functie wat betreft criminaliteit en verhogen ze het veiligheidsgevoel. Het budget voor de service werd in 2005 gevormd door een combinatie van de gemeente, MVS en SSP (Stichting Sluis Promotie) in een verhouding van 50-25-25. Het doel is met name om het centrum van een kwaliteitsimpuls te voorzien en de stad aan te passen aan de doelgroep. De goede samenwerking en de positieve resultaten hebben ertoe geleid dat het project nog steeds wordt voortgezet.

### **Kader Ontdek de binnenstad van Arnhem!**

De gemeente Arnhem heeft samen met Stichting Binnenstadsmanagement Arnhem (SBA) de folder “Ontdek de binnenstad van Arnhem!” uitgebracht. In deze folder staat de modewinkelroute van de binnenstad van Arnhem beschreven. Aparte, speciale, aantrekkelijke en vernieuwende modewinkels staan erin beschreven en op een kaartje staat aangegeven waar de consument de winkels kan vinden. Het uitgeven van de folder is medegefinancierd door het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling.

### **Kader Boxtel...bloeit, boeit, bruist**

In opdracht van het Citymanagement Boxtel en de gemeente Boxtel is in juni 2007 het promotie magazine “Boxtel... bloeit, boeit, bruist” gerealiseerd. In dit magazine staan artikelen over wat er te doen is in de gemeente Boxtel. Zo is er een artikel geschreven over shoppen in Boxtel-centrum, uitgaan in Boxtel-centrum, maar ook over het aanbod in de kern Liempde, uitjes en de natuur in de omgeving. De oplage is 10.000 exemplaren. In 2008 is er een vervolg op het magazine uitgebracht, onder de naam “Boxtel, Bruisend Centrum in Het Groene Woud”.

**Kader Je treft 't in Panningen...**

Centrum Management Panningen brengt samen met VVV Helden en omgeving jaarlijks "Uw Zomerinfo" uit. Dit is een informatiemagazine met als doel de belangrijkste evenementen en activiteiten tijdens de zomerperiode in het centrum van Panningen en de regio Peel en Maas te promoten. Ook ondernemers krijgen in "Uw Zomerinfo" de gelegenheid om zich te presenteren met bijvoorbeeld aanbiedingen. Het magazine wordt sinds 2007 uitgebracht en heeft een oplage van 35.000 stuks. Het wordt huis- aan- huis verspreid en is tevens te verkrijgen op de recreatieparken in de omgeving van gemeente Helden.

**7.2.4 Straat- of gebiedsmanagement****Kader De parels van de Tilburgse binnenstad**

De gemeente Tilburg heeft in nauwe samenwerking met betrokken partijen een actieplan opgesteld voor het behoud van de aantrekkingskracht van het westelijk deel van de binnenstad. Aanleiding werd gevormd door de nieuwbouwplannen op en rondom het inmiddels gerealiseerde Pieter Vreedeplein. Hier is een parkeergarage, een bioscoop, ruim 100 woningen en 20.000 m<sup>2</sup> bvo winkels gerealiseerd. Hierdoor bestond de vrees dat dit ten koste zou gaan van het westelijk deel van de binnenstad. Daar zouden onder meer middenstanders kunnen vertrekken, wat tot leegstand en verpaupering leidt. Er is onder andere een gebiedsvisie opgesteld. Het westelijk deel van de Tilburgse binnenstad wordt ontwikkeld tot dwaalgebied, een rustig en aantrekkelijk gebied, waar de bezoeker slenterend in een monumentale omgeving leuke en onverwachte ontdekkingen doet. Een tegenhanger van de drukke binnenstad met zijn grote winkels. Enkele straten zijn heringericht en het bestemmingsplan wordt zodanig aangepast dat ruimte wordt geboden voor ondernemerschap. Ook wordt bijvoorbeeld aandacht besteed aan groen door het aanleggen van geveltuinen en het ophangen van gevelbakken.

**Kader Wijk Ontwikkelings Maatschappij Witte de With Rotterdam**

Eind jaren '80 werd reeds geconstateerd dat het Witte de Withgebied een probleemgebied was. Het had niet de status van een centrum A-locatie. De meest dubieuze panden in dit gebied waren destijds in handen van een particuliere eigenaar. Begin 1990 is daarom op initiatief van bewonerorganisatie Cool een Wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM) ingeschakeld om de panden op te kopen en de reputatie van het gebied te verbeteren. Cultuur werd de gewenste branche in de Witte de Withstraat. Via de WOM werd het mogelijk voor culturele instellingen om voor een relatief lage huur een binnenstedelijk gebied te betrekken. De straat kent inmiddels een diversiteit van winkeltjes, culturele instellingen, enige horeca en woningen.

## 7.2.5 Beeldkwaliteit

### Kader Bloemen in de straten van Arnhem

Stichting Binnenstadsmanagement Arnhem (SBA) werkt mee aan bloembakken die worden opgehangen in de straten van het centrum van Arnhem. De ondernemers betalen voor 80%, SBA voor 20%. De ondernemers van de betreffende straten moeten zich zelf opgeven bij het SBA om mee te kunnen doen in het project. In 2007 deden ca. 10 straten mee.

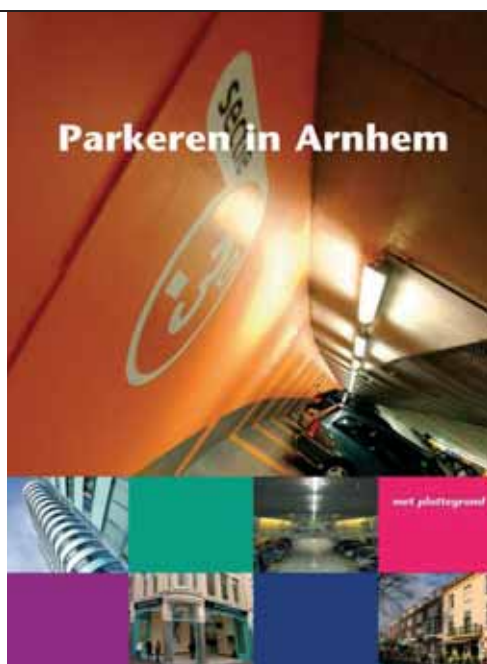
### Kader Haarlem Centrum Schoon

In juli 2000 werd de nota "Haarlem centrum schoon, dat doen we gewoon!" opgesteld. De nota werd gezamenlijk door de wijkraden in de binnenstad, de Centrummanagement Groep Haarlem, Horeca Haarlem, Ondernemingsvereniging City Haarlem en de afdeling Reiniging van de gemeente Haarlem opgesteld. In de sector Stadsbeheer van de gemeente is een aparte beheersorganisatie opgezet voor de binnenstad die zich actief bezig houdt met het dagelijks beheer van de buitenruimte. Ook is in 2001 een "Convenant Buitenruimte Binnenstad Haarlem" opgesteld. Dit convenant is inmiddels opgevolgd door het convenant "Versterking van de economische positie van de binnenstad van Haarlem 2007-2012".

## 7.2.6 Bereikbaarheid en parkeren

### Kader Folder parkeermogelijkheden Arnhem

Stichting Binnenstadsmanagement Arnhem en de gemeente Arnhem hebben met diverse andere partijen een folder uitgebracht met algemene parkeerinformatie. Zo krijgt de bezoeker aan de binnenstad van Arnhem in een oogopslag informatie over: parkeerterreinen, parkeertarieven, transferium Gelredome, parkeren voor gehandicapten en taxistandplaatsen, treinverkeer, OV fiets, bewaakte fietsenstallingen, busvervoer, etc. Ook de belangrijkste evenementen en informatie ten aanzien van winkelopeningstijden, markten, toerisme en politie staat vermeld in deze folder.



#### **Kader Parkeerfolder Dordrecht**

Gemeente Dordrecht heeft in november 2003 een folder uitgegeven over bereikbaarheid en parkeren in de stad. De oplage van deze folder was 200.000 stuks. In de folder staat een kaartje met de belangrijkste gebouwen in het centrum en met de parkeerlocaties. Ook het autoluwe gebied wordt op het kaartje aangegeven. Om ervoor te zorgen dat het parkeren goed verloopt heeft Dordrecht het parkeren in de stad gereguleerd. In het verleden is veel maatwerk geleverd, waardoor een "lappendeken" aan regels is ontstaan, wat voor veel onduidelijkheid zorgt. In 2007 is daarom een folder opgesteld om duidelijkheid te verschaffen. Een van de doelstellingen van het nieuwe parkeerbeleid is om te komen tot minder en eenvoudiger regels en een betere verdeling van de parkeerruimte over de stad.

### **7.3 Organisatie**

#### **Kader Programmabureau Vitalisering Binnenstad Vlaardingen**

Vlaardingen is in 2007 gestart met een vorm van binnenstadsmanagement. Aanleiding voor de oprichting was de noodzaak om in te grijpen in de uitstraling en kwaliteit van de binnenstad. Vlaardingen ziet mede hierdoor steeds meer bezoekers naar Rotterdam gaan. De gemeente is vervolgens na gaan denken over een organisatiestructuur, wat heeft geresulteerd in de oprichting van een 'Programmabureau Vitalisering Binnenstad'. Dit programmabureau is actief sinds juni 2007, is een onderdeel van de gemeente en concentreert zich op beleidsontwikkeling. Alle binnenstedelijke partners (ondernemers, vastgoedeigenaren, bewoners, HBD, etc.) zijn door middel van werkgroepen bij de ontwikkeling van de binnenstad betrokken. Het programmabureau bestaat uit een binnenstadsmanager (die de bewoners, gemeente en ondernemers moet prikkelen), een programmamanager (die de plannen uitzet), een projectsecretaris en een gebiedsmanager voor de hele stad.

#### **Kader Stichting Binnenstadsmanagement Arnhem (SBA)**

De SBA heeft als doel om te werken aan de economische versterking van de binnenstad van Arnhem die leidt tot de positie van DE binnenstad van Oost-Nederland. De partners van SBA zijn: City Centrum Arnhem, Koninklijke Horeca Nederland afdeling Arnhem, Kamer van Koophandel, cluster banken, cluster vastgoed, cluster cultuur en de gemeente. Het cultuurcluster heeft wel een zetel in het bestuur, maar levert geen financiële bijdrage. De clusters banken en vastgoed leveren die bijdrage wel, maar zijn vooralsnog niet actief als stichting of vereniging. De gemeente heeft geen bestuurszetel, maar de gemeentelijke binnenstadscoördinator is vanwege de relatie met gemeentelijke zaken wel aanwezig bij de bestuursvergaderingen. Er wordt gewerkt met een centrummanager met eigen secretariaat. De activiteiten van de SBA zijn ingedeeld in 4 werkgebieden: 1) inrichting, beheer en veiligheid, 2) marketing en promotie, 3) ruimtelijke ordening en mobiliteit, 4) Keurmerk Veilig Ondernemen (KVO). Voor elk is een werkgroep ingesteld, waarvan de leden elke 6 tot 8 weken bij elkaar komen en die tot doel hebben om gezamenlijk concrete projecten tot uitvoering te brengen.



#### **Kader Convenant Centrummanagement Panningen**

In februari 2007 is een nieuw „Convenant Centrummanagement Panningen’ opgericht. Dit convenant heeft een looptijd van drie jaar. De volgende partijen participeren in het centrummanagement: gemeente Helden, Winkeliersvereniging Centrum Panningen, Wonen Helden, SPF Beheer BV, MKB Limburg afdeling Peel en Maas, Vastgoedvereniging Steengoed Helden, Koenen en Co Accountants en de Coöperatieve Rabobank Helden-Kessel-Maasbree U.A. In Panningen wordt gewerkt met een centrummanager. Het centrummanagement is gericht op ontwikkeling, beheer en promotie van het centrum. Door middel van centrummanagement wordt getracht het centrum aantrekkelijker te maken, de leefbaarheid te vergroten, het economische functioneren en de concurrentiekracht te versterken. In de convenantperiode 2004-2006 heeft het centrummanagement de volgende concrete resultaten behaald:

- Jaarlijkse uitgave magazine: Uw Zomerinfo;
- Organisatie van het evenement PITSTOP in mei 2005;
- Ondersteuning jaarlijks cultureel zomerprogramma Kepella Cultura;
- Aanbrengen permanente geluidsinstallatie;
- Behalen 1e ster Keurmerk Veilig Ondernemen;
- Instellen blauwe parkeerzone;
- Begeleiding eerste meting imago-onderzoek.

Het is duidelijk, dat het centrummanagement in de eerste convenantperiode gegroeid is. Er ligt een uitdaging en ambitie deze publiekprivate samenwerking verder uit te bouwen, zodat de regionale functie van het centrumgebied kan worden waargemaakt.

#### **Kader Projectenplan Groningse binnenstad**

Het binnenstadsmanagement stelt zich ten doel om via een gezamenlijk projectorganisatie van gemeente en de Groninger City Club (GCC) projecten te realiseren die zichtbaar bijdragen aan de versterking van de economische positie van de binnenstad. De doelstelling wordt vanuit twee thema's ingevuld: gastvrijheid en onderscheidend vermogen. In 2002 is hiertoe een projectenplan opgesteld. De gekozen projecten hierin waren: 1) Aanbodversterking binnenstad, 2) Ruimte voor ruimte +, 3) Stedelijke distributie, 4) Evenementenbeleid, 5) Centrummagazine, 6) Groningen in kerstsfeer, 7) Bewegwijzering, 8) City Works, 9) Businessplan binnenstadsmanagement Groningen, 10) Ontwikkeling gastvrij Groningen. Al deze maatregelen dragen er aan bij dat de binnenstad aantrekkelijker wordt om te bezoeken en dat er meer besteed wordt. Hierdoor wordt de economische positie versterkt. Een belangrijk uitgangspunten is dat via het binnenstadsmanagement alleen die projecten worden uitgevoerd waarvoor het zinvol is dat de GCC en de gemeente ervoor de gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen.



#### **Kader Bureau Binnenstad Den Haag**

Den Haag pakt de binnenstad aan. Het fundament is gelegd door het ambitieuze Binnenstadsplan 2000-2010 "Binnenstad Buitengewoon". Dit is een integraal beleids- en ontwikkelingskader voor de aanpak van de binnenstad. Doelstelling van het plan is „Verhoging van de attractiviteit ten behoeve van het beter economisch functioneren van de binnenstad.’ Hier-voor zijn investeringen nodig in de „hardware’ (projecten en vernieuwingen), „software’ (onder meer schoon, heel en veilig) en „orgware’ (de organisatiegraad van de samenwerking en de achterliggende partijen). In het binnenstadsplan is gekozen voor diverse sfeergebieden, elke met hun eigen kleur en type aanbod. Ten behoeve van het binnenstadsplan is een „Convenant Integrale Ontwikkeling en Aanpak Binnenstad Den Haag’ opgesteld. In dit convenant verklaarden de gemeente, Kamer van Koophandel en Stichting Binnenstad zich bereid om de aanpak van de binnenstad gezamenlijk op zich te nemen. Uit dit Convenant is het Bureau Binnenstad voortgekomen als verantwoordelijke voor de uitvoering van het binnenstadsplan. Dit binnenstadsplan loopt van 2000-2010 en wordt 'Binnenstad Buitengewoon,' genoemd. Momenteel wordt er gewerkt aan een nieuw binnenstadsplan 2010-2020. In het Convenant zijn per onderwerp uit het Binnenstadsplan afspraken gemaakt. Vastgelegd is welke activiteiten hierbij horen en wie deze uitvoert. Tevens is hierin vastgelegd dat Bureau Binnenstad de organisatie is die primair verantwoordelijk is voor de uitvoering. Tenslotte zijn evaluatiemonumenten vastgesteld. Naast een midterm evaluatie zijn er elk jaar evaluatiemomenten, gebaseerd op een binnenstadsmonitor. Stichting Binnenstadsmanagement is verantwoordelijk voor de strategische aansturing van de hele organisatie. Bij de tactische invulling vormt Bureau Binnenstad de spin in het web. De verschillende organisaties komen hier samen via het BMB (centrummanager bedrijfsleven) en CB (coördinator binnenstad). Daarbij gaat het om de volgende organisaties: gemeentelijke afdelingen, Stichting Binnenstad, de BOF (Binnenstad Ondernemers Federatie), de KvK (Kamer van Koophandel), de RGD (Rijksgebouwendienst, de grootste eigenaar in de binnenstad), de RND (Raad Nederlandse Detailhandel), de VVE (Vereniging van Eigenaren), de horeca en Stichting Bewonersbelangen. In de fase van de operationele uitwerking is sprake van een Koepeloverleg Binnenstad. Verder zijn er diverse werkgroepen operationeel. Ook bewoners- en winkeliersverenigingen worden hierbij betrokken door middel van overleg op straatniveau.

#### **Kader Centrummanagement Leeuwarden (CML)**

In 2001 is het Centrummanagement Leeuwarden (CML) opgericht. Het doel van het centrummanagement is het versterken van de economische positie van de binnenstad van Leeuwarden op het gebied van (detail)handel, horeca, toerisme en andere publieksgerichte voorzieningen door kwaliteitsverbetering en duurzaam beheer. In het CML wordt deelgenomen door de gemeente Leeuwarden, de LEON (ondernemersvereniging), Parkeergarages Leeuwarden en de Stichting Promotie Leeuwarden/VVV. De aansturing vindt plaats in het bestuurlijk platform, waarin onder meer de voorzitter van de LEON zitting heeft. Daaronder zijn drie werkgroepen actief. Het betreft de Werkgroep Verkeer en Economie, het Domein Vrije Tijd van Expeditie Leeuwarden en de Werkgroep Fysiek Beheer en Veiligheid.

#### **Kader Centrummanagement in Haarlem**

Sinds begin jaren '90 werkt Haarlem met een vorm van centrummanagement inclusief een centrummanager. De samenwerking tussen gemeente en bedrijfsleven is hierdoor verbeterd. In het begin waren alleen de gemeente en de winkeliersvereniging betrokken bij het centrummanagement. Vervolgens kwamen daar meerdere partijen bij, waaronder de vereniging van vastgoedeigenaren, de horecavereniging en het midden- en kleinbedrijf, MKB. Het doel is de positie en aantrekkelijkheid van de Haarlemse binnenstad als woongebied en beste winkelstad van Nederland te behouden en daar waar mogelijk te versterken.

#### **Kader Stichting Centrummanagement Veghel**

Veghel kent ca. zeven jaar een vorm van centrummanagement. Vanaf 2009 trekt de gemeente elk jaar 36.000 euro uit om de organisatie verder te professionaliseren. Dit gebeurt op voorwaarde dat de winkeliers en horeca hetzelfde bedrag betalen. Het Centrummanagement wordt door het gemeentebestuur gezien als een het belangrijkste overlegorgaan als het gaat om het op peil houden en verbeteren van het winkel- en horeca-aanbod. Om die reden wil men ook dat het centrummanagement zijn activiteiten uitbreidt naar Erp en de winkelcentra De Bunders en De Boekt in Veghel-Zuid. Met het geld van de gemeente en ondernemers is een centrummanager aangesteld die zich fulltime gaat bezighouden met de ontwikkeling en promotie van de Veghelse winkelcentra. Deze manager staat aan het hoofd van een nieuwe stichting en is het aanspreekpunt voor gemeente en ondernemers. Het centrummanagement kent vier werkgroepen: 1) sfeer en beheer, 2) evenementen, 3) promotie en communicatie en 4) ontwikkeling.

#### **Kader Accentverschuiving Centrummanagement Nijmegen**

Na 10 succesvolle jaren (1990-2000) liep het binnenstadsmanagement in Nijmegen stuk. Het destijds geformuleerde doel (herstructurering van de binnenstad: 'Nijmegen 2000,') was behaald en nieuwe prikkels ontbraken. Daarnaast leidde de verkiezingsuitslag tot een nieuw college met andere prioriteiten. Om het centrummanagement nieuw leven in te blazen is bewust gekozen voor een volledig nieuwe structuur. Er is in 2007 een initiatiefgroep opgericht (Stichting Binnenstadsmanagement Nijmegen) met een nieuwe opzet, een nieuwe naam en een nieuw elan. De huidige structuur bestaat niet meer uit afgevaardigden van alle binnenstedelijke partijen, ook is er geen centrummanager meer. De nieuwe structuur omvat een bestuur, raad van advies en werkgroepen: allen bestaande uit personen met kennis en met de capaciteit om een bijdrage te leveren aan de uitstraling en het organiserend vermogen van de binnenstad. De Raad van Advies concentreert zich op visieontwikkeling en advies aan het bestuur. Het bestuur voert opdrachten uit. Aangezien de structuur afhankelijk is van de beschikbaarheid van geschikte personen is het belangrijk om de samenstelling altijd te blijven volgen. Deze nieuwe structuur heeft ten opzichte van de periode 1990-2000 geleid tot een accentverschuiving; van politieke lobby en beleidsontwikkeling naar de uitvoering van projecten.

## **7.4 Financiering**

#### **Kader Stimuleringsbijdrage Centrummanagement Oss**

Stichting centrummanagement Oss ontving in oktober 2008 een stimuleringsbijdrage van 10.000 euro van de Kamer van Koophandel Brabant. Centrummanagement moet in Oss uiteindelijk leiden tot versterking van de positie van het koopcentrum Oss. Dit moet zich uiten in meer bezoekers van het centrum, die gemiddeld langer blijven en daardoor meer besteden. Zowel ondernemers als gemeentebestuur zijn ervan overtuigd dat in het centrum een aantal verbeterpunten zijn. Zo is de totale belevingswaarde voor verbetering vatbaar, bijvoorbeeld op het gebied van inrichting, beheer en veiligheid. Ook kan de branchering in het centrum worden versterkt.

#### **Kader Bestedingsdoelen van de reclameheffing in Ede (SBE)**

Stichting Binnenstadsmanagement Ede (SBE) heeft de gemeente Ede gevraagd om een collectieve heffing in te stellen voor ondernemers in Ede Centrum ter financiering van diverse gezamenlijke activiteiten. Er heeft een stemming plaatsgevonden over de invoering van reclameheffing onder de ondernemers. De opkomst was 38%. Van hen was 53% voor invoering en 47% tegen. In januari 2009 is de reclameheffing ingevoerd. De opbrengst van deze reclameheffing voor ondernemers wordt, na aftrek van de kosten, doorgestort naar SBE om daarmee diverse collectieve activiteiten te kunnen financieren. Hierbij kan gedacht worden aan sfeerverlichting, het organiseren van evenementen, projecten in het kader van het Keurmerk Veilig Ondernemen, graffiti-bestrijding, de binnenstadsmonitor en het aanstellen van een binnenstadsmanager. De gemeenteraad en de SBE vinden het belangrijk dat er voor deze heffing een groot draagvlak onder de ondernemers is.

#### **Kader Totstandkoming Reclameheffing Helmond**

De ondernemersbijdrage aan Centrummanagement Helmond wordt sinds medio 2006 gerealiseerd middels een reclameheffing. Aan de totstandkoming van de reclameheffing is veel werk vooraf gegaan. Er is eerst een plan opgesteld, waarin is aangegeven voor welke doeleinden de opbrengsten uit de reclameheffing zouden worden gebruikt. Vervolgens is een kostenoverzicht geschetst en is gepeild onder ondernemers, eigenaren en de gemeente. Veel ondernemers wilden meedoen, maar alleen als andere ondernemers ook mee zouden doen. Het plan is juridisch onderbouwd, er is een basistarief ingesteld met een toeslag voor de grotere reclame-uitingen. Het doel van de reclameheffing is om het centrum nog aantrekkelijker te maken. Er heeft een stemming plaatsgevonden en bij een meerderheid van 51% zou het uitgevoerd worden. Van de ondernemers stemde 72% voor het plan. De notaris heeft een raadgevend referendum uitgeschreven en dit is goedgekeurd. Volgens de gemeentelijke Verordening Reclameheffing betaalt iedere ondernemer vanaf 1 januari 2007 hetzelfde basistarief van 450 euro en naarmate de reclame-uiting groter is, vindt een extra heffing plaats bovenop het basistarief (max. 300 euro extra). De totale ondernemersbijdrage was 142.625 euro in 2008. Samen met de bijdrage van gemeente Helmond (51.875 euro), vastgoedeigenaren (10.000 euro) en de bijdrage van de overdekte Elzas Passage (3.750 euro) liggen de inkomsten van het centrummanagement voor 2008 op 207.250 euro.

#### **Kader Financiering Binnenstadsmanagement Gorinchem**

In de periode 2004-2006 heeft de gemeente samen met ondernemersvereniging Hartje Gorkum, de Kamer van Koophandel, Accrès (de vereniging van vastgoedeigenaren commercieel onroerend goed), de Rabobank en nog enkele sponsors, ingezet voor een economische versterking van de binnenstad via Stichting Binnenstadsmanagement Gorinchem. Gorinchem heeft te maken met „freeriders“. Om te komen tot een zo eerlijk mogelijke spreiding van de kosten over alle binnenstadsondernemers die van binnenstadmanagement profiteren, is voorgesteld om de precariobelasting op uitstallingen en gevelreclame fors te verhogen. Besloten is tot een verhoging van de precario-tarieven in de binnenstad met 500%. Voor gevelreclame betekent dit een verandering van de huidige aanslag van 43 euro per gevelreclame-object naar 95 euro per strekkende meter reclame. Ondernemers buiten de binnenstad wordt een beperktere verhoging van 25% op uitstallingen en eenderde van 500% op reclames opgelegd. De opgestelde verordening precariobelasting 2007 levert een opbrengst op van 85.000 euro, wat 65.000 euro extra betekent ten opzichte van hetgeen de binnenstad voorheen genereerde.

#### **Kader Stichting Binnenstadsfonds Winschoten**

De ondernemersvereniging Handel & Nijverheid in de gemeente Winschoten is 90 jaar oud, maar de organisatiegraad is in 2007 laag en is de afgelopen jaren gedaald. In het centrum bevinden zich ca. 220 winkeliers, waarvan er 90 lid zijn van de vereniging (40%). In 2006 is er een Convenant Binnenstad Winschoten 2006-2011, waarin de gemeente Winschoten, Koninklijke Horeca Nederland afdeling Zuid Oost Groningen en Winkeliersvereniging Handel & Nijverheid samenwerken. Doel van het convenant is het bundelen van inzet en middelen ten behoeve van het optimaal functioneren van de binnenstad van Winschoten als regionaal koopcentrum. Begin 2007 is in Winschoten de reclameheffing ingevoerd. Deze heffing geldt alleen voor reclame-uitingen die vanaf de openbare weg zichtbaar zijn. In het eerste jaar viel de opbrengst tegen omdat ondernemers voortdurend overtuigd moesten worden van het belang van de reclameheffing. In 2008 bedroeg de opbrengst uit dit ondernemersfonds 65.000 euro. De gemeente heeft dit bedrag aangevuld met 32.500 euro. Om de uitvoering van projecten te begeleiden is een stichting opgericht. De opbrengsten van dit fonds worden besteed aan: feestverlichting, de intocht van Sinterklaas, wekelijkse muziek in het centrum, promotie en kerstacties.

#### **Kader OZB in Nijmegen**

Nijmegen kent een Stichting Binnenstadsmanagement Nijmegen met een Raad van Advies en 3 werkgroepen: ruimtelijke ontwikkeling, openbare ruimte en promotie & marketing. De leden van de Raad van Advies nemen hierin op persoonlijke titel zitting. Er is voor gekozen om geen centrummanager aan te stellen, in tegenstelling tot de oude organisatiestructuur. De OZB wordt gebruikt als financieringsinstrument voor centrummanagement. In tegenstelling tot het Leidse model, wordt in Nijmegen geen opslag op de OZB doorberekend aan de ondernemers. Een deel van de reeds binnenkomende belastingen, in totaal 1.500.000 euro is beschikbaar voor projecten van de ondernemers ten behoeve van verbeteringen van het ondernemersklimaat.

In 2008 zijn in totaal 43 projectaanvragen ingediend. Gemiddeld worden 20 projecten per jaar daadwerkelijk met middelen uit het ondernemersfonds uitgevoerd. Onder de projectaanvragen bevindt zich een groot aantal evenementen dat aanspraak wil maken op de financiële middelen uit het fonds. Nog op te stellen criteria dienen de diversiteit in projectaanvragen te bevorderen.

#### **Kader Centrummanagement Maastricht**

De gemeente Maastricht is bezig met onderzoek naar het invoering van reclameheffing. Alleen binnen het stadscentrum van Maastricht geplaatste of aangebrachte openbare aankondigingen vallen onder de reclameheffing. Buiten dit gebied kan de gemeente geen reclameheffing innen, ook al zijn de reclame aankondigingen zichtbaar vanaf de openbare weg. Een deel van de opbrengst wordt gebruikt om een professioneel centrummanagement te organiseren. De gemeente legt de heffing op zodat alle winkeliers moeten meebetalen aan de organisatie van activiteiten rond het centrum. Winkeliers die voorheen geen lid waren van bijvoorbeeld een winkeliersvereniging, betaalden niet mee, maar profiteerden wel. Met de nieuwe regeling wordt dergelijk freeridgedrag voorkomen. Om winkeliers niet dubbel te belasten is de gemeente met de invoering van reclameheffing gestopt met het innen van de eerder ingevoerde baatbelasting.

## 7.5 Stads promotie en stads marketing

### **Kader Stichting Stads promotie Helmond**

Stichting Stads promotie Helmond is een slagvaardige organisatie, gesubsidieerd door de gemeente Helmond en ondersteund door het bedrijfsleven, o.a. via de Vrienden van Helmond. De drie kerntaken van Stichting Stads promotie Helmond liggen op het gebied van de promotie, productontwikkeling en evenementen. Zo zorgt Stads promotie Helmond dat de kwaliteiten van Helmond bekend zijn bij een groot publiek, zowel binnen als buiten de regio. Het groen-blauwe logo met de payoff „Helmond een glimlach in Brabant’ wordt daarbij als overkoepelend beeldmerk ingezet. Stads promotie Helmond ontwikkelt ook producten, zoals bijvoorbeeld de fietsroute Rondje Helmond, het mobiele evenementenpodium Glimlach I en diverse Helmond souvenirs. Daarnaast organiseert Stads promotie Helmond evenementen of zorgt voor de ondersteuning en advisering ervan. Enkele evenementen die ze organiseert zijn: de Kasteeltuinconcerten, het jaarlijks evenement rondom de fietsroute Rondje Helmond en de Intocht van Sinterklaas.

### **Kader Marketing Groningen**

Bureau Marketing Groningen is sinds 2003 verantwoordelijk voor de toeristische marketing voor de stad Groningen. Toeristische marketing maakt deel uit van het bredere concept city marketing, een integraal concept, waarin niet alleen toerisme maar ook onderwijs, cultuur en economie belangrijke elementen zijn.

De belangrijkste taak is het ontwikkelen van een marketingstrategie voor de Stad Groningen om het toeristische profiel van Groningen uit te bouwen en te communiceren. VVV Groningen en het Groninger Uitburo (evenementen en uitgaanswebsite) zijn onderdeel van Marketing Groningen. Het doel van de organisatie is om meer bezoek naar Groningen te genereren: bezoekers die ook nog eens vaker komen en meer geld besteden in stad en provincie. Marketing Groningen werkt daarnaast nauw samen met het toeristisch bedrijfsleven en de diverse koepelorganisaties zoals bijvoorbeeld de Groninger City Club en het Groningen Congres Bureau. De samenwerking heeft tot doel een zo herkenbaar en eenduidig mogelijk „Er gaat niets boven Groningen’ op de kaart te zetten. Naast de taken die voorheen door de VVV werden uitgevoerd (verzamelen, bewerken en verstrekken van toeristische en culturele informatie, reserveringen en boekingen, in- en verkopen van toeristische producten en diensten) bestaat het takenpakket sinds 2003 uit:

- Het uitwerken en uitvoeren van de toeristische marketingstrategie van de stad Groningen.
- Het ontwikkelen en (doen) uitvoeren van het evenementenbeleid.
- Het initiëren en (doen) uitvoeren van onderzoek en monitoring.
- Het adviseren van de gemeente en andere partijen.
- Het stimuleren en verwerven van sponsoring.

De financiering van Marketing Groningen wordt voor het grootste deel door de gemeente verzorgd in de vorm van subsidie.

Het stads VVV-kantoor is opgegaan in Marketing Groningen. Bij het kantoor kun je terecht voor informatiemateriaal over de stad en over de Provincie Groningen. Via de VVV-winkel kan ook gezorgd worden voor kaartverkoop van een evenement. De back-office wordt verzorgd door Marketing Groningen.

### **Kader Deventer Gastvrije Hanzestad**

De Stichting Stadsmarketing Deventer coördineert en stimuleert de promotie en marketing van Deventer. De Stichting Stadsmarketing Deventer houdt zich al sinds de jaren negentig bezig met het ontwikkelen en uitvoeren van een overkoepelend marketingconcept. In de Stichting participeren de volgende partijen: Gemeente Deventer, MKB Deventer, ROC Aventus, Saxion Hogescholen, Platform Woningcorporaties Deventer, VVV Deventer, Directie Overleg Cultuur Deventer, Deventer Kring

van Werknemers. De promotie en marketing vindt plaats onder het corporate image Deventer Gastvrije Hanzestad. De campagne bundelt alle promotie en marketingactiviteiten op het gebied van toerisme, recreatie, cultuur, sport en vrije tijd. De campagne vindt plaats onder verantwoordelijkheid van de Stichting Stadsmarketing Deventer. De VVV Deventer is uitvoerder van de meeste activiteiten. Het VVV kantoor is geen klassieke VVV meer, maar meer een full-service bedrijf op het gebied van toerisme, recreatie, leisure en stadspromotie.

Deventer heeft in het kader van het grote stedenbeleid de afgelopen jaren stadsmarketing nadrukkelijk op de agenda gezet. De stadsmarketing kende twee speerpunten: Deventer Gastvrije Hanzestad en Deventer productieve kennisstad. Ze zijn vertaald in de campagnes „Deventer Gastvrije Hanzestad’ en „Made in Deventer’. Bij de eerste ligt de nadruk op toerisme, recreatie en vrije tijd. Made in Deventer concentreert zich op het bedrijfsleven en met name de economische eindproducten.

Een goede samenwerking, draagvlak, betekent ook samen betalen. De ideale situatie hierbij is dat de binnenstad van Deventer wordt gezien als één winkelgebied, een kernwinkelgebied, waarin alle ondernemers verplicht zijn om financieel deel te nemen aan het product en de verkoop ervan. De precarieregeling draagt hier aan bij. De gelden die hieruit voortvloeien komen terecht in een fonds waaruit uiteindelijk promotieactiviteiten en evenementen worden betaald door de gemeente als beheerder van dit fonds. Een ander voorbeeld hierbij is het overleg tussen MKB en de ambulante handel. Ook de lokale overheid draagt substantieel bij. Aan de Stichting is vanuit de gemeente in de periode 2000-2004 in vier termijnen een bedrag betaald van 226.890 euro. Voor de periode 2005- 2008 heeft het college van burgemeester en wethouders van Deventer besloten de Stichting Stadsmarketing jaarlijks met 60.000 euro extra te ondersteunen. De financiële impuls is afkomstig uit het budget grote stedenbeleid. De Stichting Stadsmarketing heeft een „pot’ voor de marketing van de binnenstad.

### **Kader Almere City Marketing**

Almere CityMarketing (voorheen Stichting Stadspromotie Almere) is de organisatie die de marketing voor de stad coördineert. ACM is een zelfstandige stichting met een Raad van Toezicht, een directeur bestuurder en een bureau met acht medewerkers. Eén van de primaire taken van Almere City marketing is het stimuleren van bezoek en gebruik maken van Almere in allerlei promotiecampagnes.

Hiervoor worden verschillende media ingezet, namelijk het VVV-kantoor en website, Almere UIT Magazine, Erop UIT gids, Evenementenkalender, Welkomstborden, lichtkrant, persberichten en persbijeenkomsten.

ACM heeft met de gemeente Almere een meerjarige overeenkomst gesloten over citymarketing. De gemeente financiert de vaste kosten en een deel van de reguliere marketingkosten. De overige marketingkosten worden gefinancierd door marktpartijen (sponsoring) en uit andere opbrengsten. De totale bijdrage van de gemeente bedroeg 870.837 euro in 2006. De totale overige opbrengsten (sponsoring, omzet VVV etc.) bedroegen in dat jaar 658.650 euro. De totale kosten bedroegen 1.489.154 euro. De drie werkvelden van de Stichting zijn Ondernemen, Wonen en Toerisme & Recreatie. De VVV-functie is opgenomen binnen de Stichting. De VVV is de uitvoerende instantie van de toeristische promotie. Projectontwikkelaars voeren doorgaans de promotie van hun projecten uit, waarbij ACM controleert of het past binnen de overkoepelende marketingstrategie.

Om deze opdracht goed te kunnen uitvoeren werkt de stad samen met een groot aantal organisaties in Almere, Flevoland en daarbuiten, namelijk de gemeente Almere, de provincie Flevoland, de Kamer van Koophandel Flevoland, WTC Almere Association, Toerisme Flevoland Promotie, het lokale bedrijfsleven, Instituut voor Information Engineering, Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland, Culturele instellingen, F.C. Omniworld en VC/BC Omniworld, Evenementenorganisatoren en Amsterdam Toerisme & Congresbureau. Daarnaast is een aantal bedrijven en instellingen sponsor of VVV-partner van ACM en voert Almere Marktonderzoek Advies (AMA) consumentenonderzoeken uit met betrekking tot de effectiviteit van promotiecampagnes. Uit de meest recente onderzoeken is naar voren gekomen dat bezoekersaantallen en bestedingen in het stadshart een stijgende lijn vertonen en dat de televisiebeelden van Koninginnedag 2006 een positief effect hebben gehad op de beeldvorming van Almere.

ACM heeft in eerste instantie een functie op stadsniveau. In opdracht van de partijen in het stadshart heeft ACM in 2006 ook de marketingcampagne van het stadscentrum op zich genomen. ACM is hiermee de uitvoerende instantie en dient de verschillende promotiecampagnes „Het kan in Almere' en „Stadshart Almere daagt je uit' op elkaar aan te sluiten. Als onderdeel van de marketingwerkgroep voor het Stadshart bewaakt een marketingmanager de belangen van de gemeente.

## **BIJLAGEN**





# BIJLAGE I

## VOOR- EN NADELEN FINANCIERINGSINSTRUMENTEN

Onderstaand wordt een beknopt overzicht gegeven van de voor- en nadelen van financieringsinstrumenten, waarbij ondernemers worden belast voor centrummanagement. De KvK Brabant heeft in 2009 een aparte brochure uitgebracht waarbij dieper wordt ingegaan op dit onderwerp.

### Reclameheffing

- Belasting ter zake van openbare aankondigen die zichtbaar zijn vanaf de openbare weg (art. 227 Gemeentewet).
- Zowel op particuliere – als gemeentelijke grond (lichtbakken en billboards).

Voor- en nadelen:

- + Gebiedsgericht toepasbaar.
- + Tariefdifferentiatie mogelijk.
- + Bijna alle ondernemers hebben een vorm van reclame-uiting en kunnen daardoor worden aangeslagen.
- 0 Goede mogelijkheden voor eenvoudige heffing. De uitvoeringskosten kunnen wel relatief hoog oplopen.

### Precariobelasting

- Belasting ter zake van het hebben van voorwerpen onder, op of boven voor openbare dienst bestemde grond (art. 228 Gemeentewet).

Voor- en nadelen:

- + Zeer lokaal op te leggen.
- + Tariefdifferentiatie mogelijk.
- Geen volledige dekking in het centrum: heffing enkel voor ondernemers met reclame-uitingen of een terras.
- Opbrengsten beperkt.

### Onroerende-zaakbelasting (OZB)

- Belasting over waarde onroerende zaken.
- Tijdstipbelasting: 1 januari.
- Grondslag: WOZ-waarde.

Voor- en nadelen:

- + Hoger tarief zakelijk onroerend goed mogelijk, opbrengst in apart fonds voor collectieve belangenbehartiging.
- + Ook vastgoedeigenaren kunnen belast worden.
- + De uitvoeringskosten zijn relatief laag.
- Belasting is enkel gemeentebreed toepasbaar, op alle niet-woningen. Geen gebiedsgerichte benadering.

## **Bedrijven Investerings Zone (BIZ)**

De Eerste Kamer heeft in maart 2009 het wetsvoorstel Experimenten Bedrijven Investerings Zones (BIZ) aangenomen. Met deze wet kunnen ondernemers en gemeenten gezamenlijk een BIZ oprichten. De wet is per 1 mei 2009 in werking getreden en zal voor 1 januari 2013 worden geëvalueerd. Ondernemers en gemeenten die mee willen doen met de experimenten hebben vanaf 1 mei 2009 2 jaar de tijd om een BIZ op te richten.

### Inhoud:

- Ondernemers bepalen zelf de investeringsmaatregelen.
- De opbrengst komt volledig ter beschikking van de ondernemers.
- De meerderheid van de ondernemers beslist over de wens tot het in werken stellen van een BI-zone. De gemeente moet de BIZ-verordening op- en vaststellen.
- De activiteiten vormen een aanvulling op de gemeentelijke dienstverlening (en dus niet een vervanging).
- Aanvraag van de heffing is altijd op verzoek van de ondernemers.
- Invoering vindt plaats bij een meerderheid van stemmen. 2/3 van het aantal bijdrageplichtige ondernemers, met een minimale respons van de helft van het totale aantal bijdrageplichtige ondernemers (50 procent + 1) en van de WOZ-waarde (eventueel ingedeeld in waardeklassen) dienen de BIZ goed te keuren.
- Het is vervolgens bindend voor alle ondernemers/gebruikers.
- Inning gebeurt door de gemeente.

### Voor- en nadelen:

- + Gebiedsgericht toepasbaar.
- + Tariefdifferentiatie mogelijk.
- 0 De doeleinden lijken beperkt tot „schoon, heel en veilig”.
- Complexe wetgeving.
- Er is veel draagvlak nodig om een BIZ in te kunnen voeren.
- Een gemeente is niet verplicht om mee te werken.
- Vastgoedeigenaren kunnen niet belast worden.

### Mogelijke activiteiten BI-zone:

- 
- |                         |                        |
|-------------------------|------------------------|
| • Verkeersvoorzieningen | • Schoonmaak           |
| • Bewegwijzering        | • Graffitiverwijdering |
| • Groenvoorziening      | • Camerabewaking       |
| • Afvalinzameling       | • Surveillance         |
| • Verlichting           | • Brandveiligheid      |
-

## **BIJLAGE II**

### **VERANTWOORDING**

Voor de samenstelling van dit handboek is een begeleidingscommissie samengesteld, bestaande uit vertegenwoordigers van de gezamenlijke opdrachtgevers Kamer van Koophandel Brabant en het Hoofdbedrijfschap Detailhandel: Karin van Vliet, Paul van Moorsel en Leonie van Vilsteren (KvK Brabant) en Peter Breuers (HBD). Actualisatie van het handboek maakt onderdeel uit van het Programma Centrummanagement 2008-2011 van de KvK Brabant.

#### **Workshops**

Tijdens het traject om te komen tot dit handboek hebben twee workshops plaatsgevonden, namelijk op 20 januari 2009 en 27 januari 2009. Tijdens de workshops is gediscussieerd over: organisatievormen en meerwaarde centrummanagement, financiering en de invloed van nieuwe financieringsinstrumenten op de samenwerking en projecten van centrummanagement. De volgende personen hebben onder leiding van BRO deelgenomen aan de workshops:

- Karin van Vliet, Paul van Moorsel en Leonie van Vilsteren, KvK Brabant.
- Henk Linders, oud directeur BRO.
- Thieu de Wit, oud-centrummanager Helmond en adviseur centrummanagement.
- Patrick Manning, Peter Breuers, Frans Visser, Piet Smits, Casper van Gijn, Olaf Busch, Mike Snijder en Eric Reubsaet, HBD-adviseurs ruimtelijke ordening.

#### **Enquête**

In januari 2009 is een enquête centrummanagement gehouden onder 160 plaatsen in Nederland. Hierin zijn vragen gesteld over de projecten, organisatie en financiering van centrummanagement. Vanwege de actualiteit zijn er specifiek over financiering extra vragen in deze enquête opgenomen. Aan de enquête hebben 62 van de 160 aangeschreven plaatsen deelgenomen. De respons ligt hiermee op ca. 39%. Van deze plaatsen hebben 38 plaatsen centrummanagement en zijn 7 plaatsen van plan om centrummanagement in 2009 toe te gaan passen. Dat brengt het totaal van plaatsen met centrummanagement in 2009 op 45 van de 62 respondenten, meer dan 70%. Van de plaatsen die centrummanagement hebben, is 63% (24 respondenten) na 2001 gestart met centrummanagement. Er bestaat dus een sterke toename van het aantal gemeenten met centrummanagement. Bij de analyse van de enquête is onderscheid gemaakt tussen gemeenten met minder dan 55.000 inwoners en gemeenten met meer dan 55.000 inwoners, zodat steden en dorpen zichzelf duidelijker kunnen herkennen in de resultaten. De conclusies uit de enquête zijn verwerkt in het handboek.

#### **Met de ervaringen van betrokkenen en het Platform Binnenstadsmanagement**

De ervaringen en inzichten van BRO, KvK Brabant en HBD met centrummanagement staan aan de basis van het handboek centrummanagement. Daarnaast was BRO in 1995 de initiatiefnemer van het Platform Binnenstadsmanagement, een netwerk van binnenstadsmanagers en andere betrokkenen bij binnenstadsmanagement.

In 2001 is het Platform omgezet in een onafhankelijke stichting, met momenteel meer dan 60 aangesloten Nederlandse steden/ dorpen en 14 marktpartijen (begunstigers). De vele bijeenkomsten, inzichten en discussies binnen dit landelijke netwerk en kenniscentrum vormen een belangrijke bron van informatie en inspiratie. Voor dit handboek is ook gebruik gemaakt van aanvullend onderzoek dat onder het Platform Binnenstadsmanagement is verricht naar de organisatie, financiering en projecten van centrummanagement.<sup>2</sup>

**Kader Programma Centrummanagement Kamer van Koophandel Brabant 2008-2011**

De Kamer van Koophandel Brabant vindt goed functionerende dorps- en stadscentra belangrijk voor het lokale en regionale woon- en werkklimaat. Daarom heeft de Kamer in 2008 het programma centrummanagement ontwikkeld. Binnen dit vierjarige programma wordt samengewerkt met MKB Brabant, het Hoofdbedrijfschap Detailhandel en het Platform Binnenstadsmanagement. De Kamer ondersteunt door het beschikbaar stellen van kennis en ervaring, het bieden van specialistische ondersteuning en een financiële tegemoetkoming (stimuleringsregeling). Er is een website opgesteld en als onderdeel van het programma is het handboek centrummanagement uit 2001 geactualiseerd.

---

<sup>2</sup> Centrummanagement in de praktijk, een onderzoek van het Platform Binnenstadsmanagement, uitgevoerd in 2009.

# Handboek Centrummanagement

Het Handboek Centrummanagement 2010 is een gezamenlijke uitgave van de Kamer van Koophandel Brabant en het Hoofdbedrijfschap Detailhandel.

Het Handboek Centrummanagement 2010 is een handleiding om centrummanagement in een stad of dorp op te bouwen, door te ontwikkelen en/of te versterken. Het geeft inzicht in de mogelijke organisatie- en financieringsvormen en projecten van centrummanagement.

Dit Handboek is opgesteld door BRO. De praktische handreikingen geïllustreerd met praktijkvoorbeelden zijn tevens aangeleverd door BRO. De enquêteresultaten zijn afkomstig van het Platform Binnenstadsmanagement.

Hoewel bij het opstellen van dit document de uiterste zorgvuldigheid betracht is, kunnen aan de inhoud ervan geen rechten ontleend worden. Kamer van Koophandel Brabant en Hoofdbedrijfschap Detailhandel zijn daarom niet aansprakelijk voor schade in welke vorm dan ook, die door het toepassen van de informatie in dit document zou kunnen ontstaan. Niets van dit document mag worden veeelvoudigd op welke wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Kamer van Koophandel Brabant en Hoofdbedrijfschap Detailhandel. Gebruik van dit document voor commerciële activiteiten in welke vorm dan ook is uitdrukkelijk niet toegestaan.

Mei 2010

**HBD**  
Hoofdbedrijfschap  
Detailhandel

[www.hbd.nl](http://www.hbd.nl)



KAMER VAN KOOPHANDEL  
BRABANT

[www.kvk.nl/cnbrabant](http://www.kvk.nl/cnbrabant)