Gaststad Almere – onderweg naar Centrummanagement 3.0

Gezamenlijk creëren van meerwaarde in het centrum



Gaststad Almere – onderweg naar Centrummanagement 3.0

Gezamenlijk creëren van meerwaarde in het centrum

Platform Binnenstadsmanagement

Bosscheweg 107

5282 WV Boxtel

T +31 (0)411 85 05 99
E. platform@binnenstadsmanagement.org

Voorwoord

Het imago van het centrum van Almere als ongezellig en saai klopt al lang niet meer. Dankzij verschillende intensieve samenwerkingsverbanden heeft het centrum van Almere zich ontwikkeld tot een bruisend winkel-, verblijf- en woonmilieu. De samenwerking in de binnenstad van Almere is een van de punten waarop de binnenstad hoog heeft gescoord tijdens de Verkiezing Beste Binnenstad. Samen met de betrokken centrumpartners zoals de vastgoedeigenaren (Kleppière en Unibail Rodamco), Ondernemersvereniging Stadscentrum Almere, hogescholen, Almere City Marketing en de culturele instellingen wordt het centrum van Almere op een integrale wijze en met een heldere focus aangestuurd. Wat uiteindelijk heeft geleid tot Beste Binnenstad 2017-2019.

Ondanks de sterke organisatie en samenwerking in Almere denkt de stad nu al na over centrummanagement 3.0. Hoe kan de samenwerking verder worden geprofessionaliseerd, zodat het centrum ook in de toekomst vitaal en economisch sterk zal blijven? Dit zijn vragen waar niet alleen het centrumgebied van Almere mee worstelt, maar ook de partners in andere binnensteden en centrumgebieden. Wat kunnen binnensteden van elkaar leren? Tijdens het gaststad bezoek heeft Almere een kijkje in haar keuken gegeven en de opgaven waar deze stad de komende jaren voor komt te staan. Dit biedt voldoende inspiratie voor binnensteden in Nederland.

Graag willen wij gemeente Almere, de Ondernemersvereniging Stadscentrum Almere, Almere City Marketing en Platform Almere Centrum bedanken voor het mede mogelijk maken van deze bijeenkomst.

Felix Wigman
Voorzitter Platform
Binnenstadsmanagement



Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Centrummanagement	5
3	Casestudy Almere Centrum	12
4	Concluderende opmerkingen	14

1 | Inleiding

Consumenten kunnen hun dagelijkse en niet-dagelijkse boodschappen op verschillende manieren verkrijgen, waaronder de aankoop via internet en in een fysieke winkel. Doordat het aantal verkoopkanalen en -plaatsen de afgelopen jaren sterk is toegenomen, is ook de concurrentie om de consument toegenomen. Ieder verkoopkanaal en –plaats probeert op zijn of haar wijze de consument te verleiden om er uiteindelijk voor te zorgen dat de euro's binnen zijn/haar winkel of webshop worden uitgegeven.

Dit geldt ook voor binnensteden en centrumgebieden als collectief. Consumenten zijn door ontwikkelingen in relatie tot digitalisering, vervoer en mobiliteit minder gebonden aan één centrumgebied of het dichtstbijzijnde winkelgebied. Bij de keuze voor de fysieke verkoopplaats voor de dagelijkse- en niet-dagelijkse producten, het bezoek van horeca of een dagje uit heeft de consument op dit moment een zeer ruim aanbod aan centrumgebieden of binnensteden waaruit zij kunnen kiezen. Centrumgebieden en binnensteden concurreren met elkaar om uiteindelijk zo veel mogelijk consumenten richting het centrum of de binnenstad te verleiden.

Dit geldt ook voor bewoners en bedrijven. Bewoners hebben de keuze uit verschillende binnenstedelijke milieus om te wonen en ook bedrijven hebben de keuze uit verschillende binnensteden en centrumgebieden om

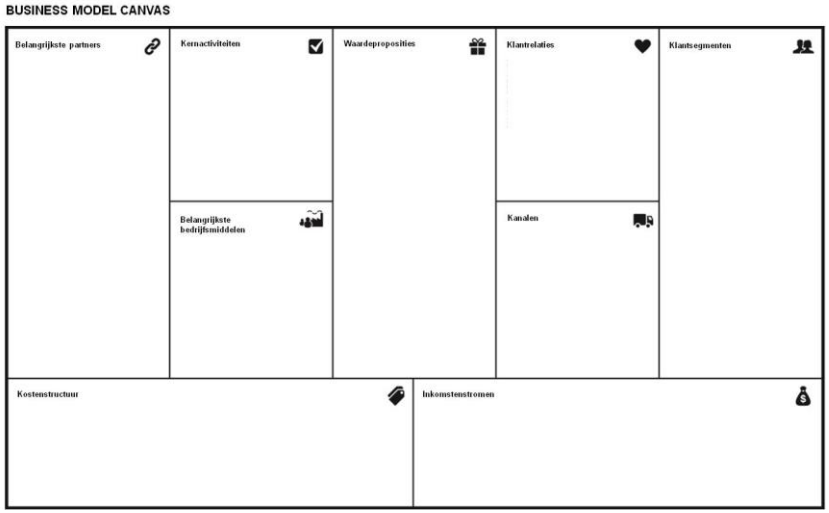


hun onderneming te vestigen. De uiteindelijk keuze van consumenten, bewoners en bedrijven wordt gemaakt op basis van de waarde die een binnenstad of centrumgebied te bieden heeft in relatie tot hun doel. Daarbij kijkt de consument onder andere naar het aanbod aan winkels, horeca en dienstverlening, de sfeer en activiteiten; bewoners hebben oog voor het woningaanbod en de leefkwaliteit en ondernemers beoordelen de stad of het centrumgebied op basis van het vastgoedaanbod, de bereikbaarheid en het imago.

De aantrekkingskracht van een binnenstad of centrumgebied op de drie doelgroepen wordt daardoor bepaald door de manier waarop de verschillende gevraagde waarden van consumenten, bedrijven en bewoners op elkaar zijn afgestemd, elkaar aanvullen en versterken. Een (economisch) vitale binnenstad of centrumgebied vraagt daardoor om een bedrijfsmatige aanpak: centrummanagement. Binnen het bedrijf de binnenstad of centrumgebied moet worden vastgelegd wat de waarden zijn voor de verschillende doelgroepen en onder andere de manier hoe deze waarden worden uitgedragen. Het Business Model Canvas voor centrummanagement biedt daarbij de uitkomst.

Wat is het Business Model Canvas?

Het Business Model Canvas bestaat uit negen bouwstenen die gezamenlijk de organisatie van een bedrijf beschrijven, in dit geval: centrummanagement. In het midden van het canvas model staat de waarde propositie: de onderscheidende kracht van het bedrijf. Links hiervan wordt inzichtelijk gemaakt hoe de waarde wordt gecreëerd: met welke partners, bedrijfsmiddelen en activiteiten. Rechts gaat het over vermarkten van de waardepropositie: wie zijn de klanten en hoe worden ze bereikt. Onderaan het canvas worden de kosten en opbrengsten inzichtelijk gemaakt die verbonden zijn aan het bedrijf.

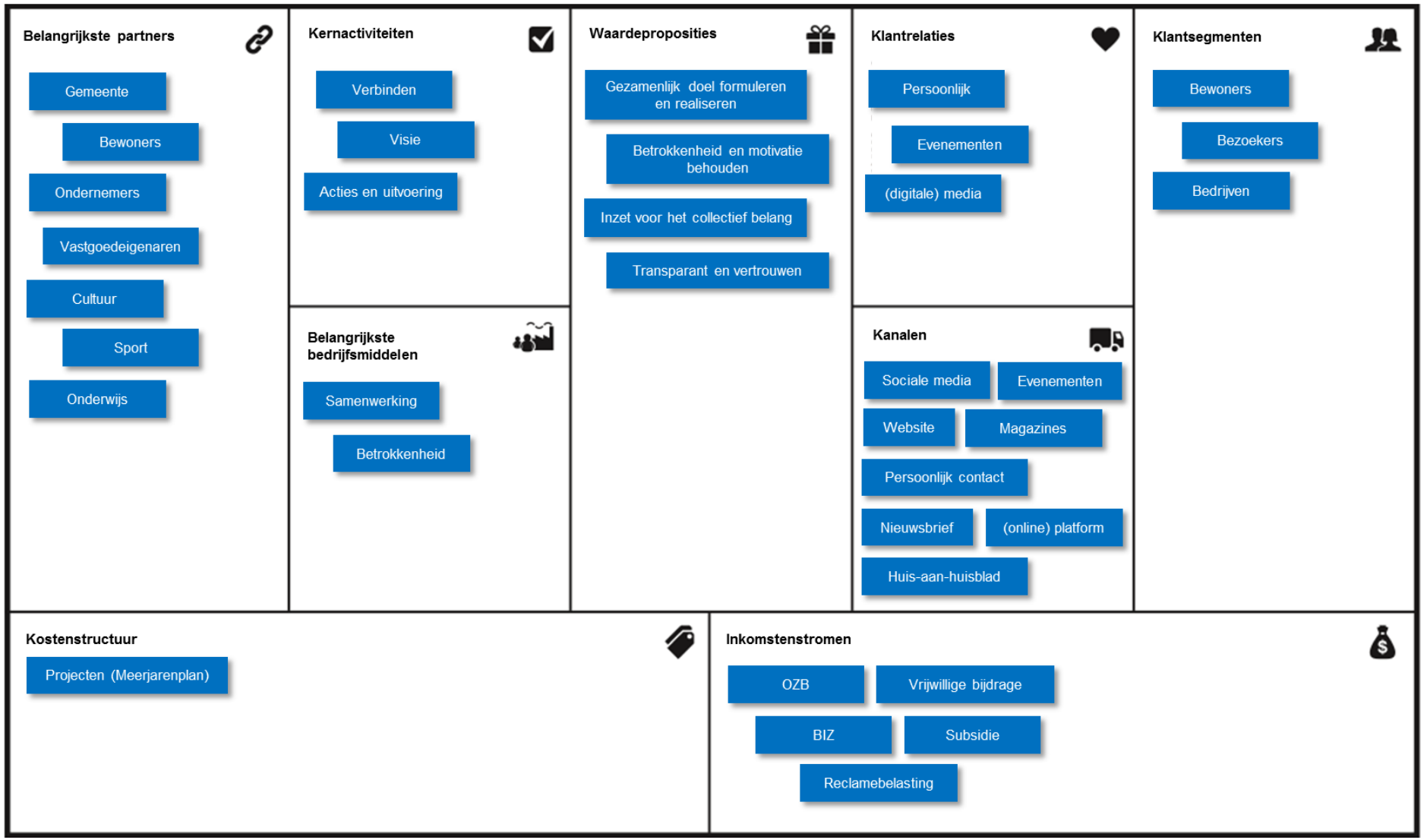


2 | Centrummanagement

Wanneer is er sprake van een succesvol centrummanagement? Wanneer creëert centrummanagement voldoende waarde voor de partners en klanten van de binnenstad. Middels een Business Model Canvas wordt dit inzichtelijk gemaakt.



BUSINESS MODEL CANVAS



Waardepropositie

Wat is de onderscheidende kracht?

De kracht van centrummanagement wordt bepaald door:

- De kracht om zich gezamenlijk in te zetten voor het collectief belang van het centrum;
- De kracht om betrokkenheid en motivatie onder ondernemers, bewoners, vastgoedeigenaren, de gemeente en overige centrumpartners te creëren en te behouden;
- De kracht om gezamenlijk een doel te formuleren en dit te realiseren;

Collectief belang

Iedere partij in het centrum is op zoek naar zijn of haar eigen waarden. Op welke manier kan ik de meeste klanten richting mijn winkel trekken? Op welke manier creëer ik een aangename leefomgeving voor mezelf en mijn gezin? Op welke manier kan ik de waardeontwikkeling van mijn pand positief beïnvloeden? De kracht van centrummanagement gaat echter verder dan de belangen van personen of partners uit het centrum. Vanuit het centrummanagement wordt gedacht vanuit het algemene belang van het centrum. Dit kan betekenen dat niet iedere partner uit het centrum precies krijgt wat hij of zij wilt. Uiteindelijk zal de inzet op het algemene belang zorgen voor een positieve ontwikkeling bij alle partners uit het centrum.

Betrokkenheid en motivatie

De kracht van centrummanagement is het creëren van betrokkenheid en motivatie onder alle betrokken partners en deze ook vast te houden. Het succes van activiteiten en projecten is afhankelijk van deze betrokkenheid, ook voor de langere termijn.

Visie - Uitvoeringsgericht

Het succes van centrummanagement wordt ook bepaald door de vertaling van de strategische visie naar het realiseren van zichtbare resultaten. Het vaststellen van een gezamenlijke strategische visie zorgt ervoor dat alle partners hetzelfde doel nastreven en de uiteindelijke projecten in lijn zijn met deze visie. De projecten dragen bovendien bij aan de betrokkenheid van de partner uit het centrum.

Klantsegmenten

Wie zijn je klanten?

Centrummanagement (of binnenstadsmanagement) richt zich uiteindelijk op drie verschillende klantgroepen, namelijk bewoners, bezoekers en bedrijven. Centrummanagement functioneert optimaal wanneer alle drie de doelgroepen worden bediend. Zoals beschreven in de inleiding zorgt de aanwezigheid van deze drie doelgroepen voor een actief en vitaal centrum, waarbij iedere doelgroep zich op andere aspecten en eigenschappen van het centrum richt.

Een positieve ontwikkeling in relatie tot het aantal bezoekers en de waardering van bezoekers zijn van belang voor het voortbestaan gevestigde ondernemingen en de activiteiten. Het aantal bezoekers is daardoor verbonden aan de hoeveelheid bedrijven en ondernemingen. Hieronder vallen ook de investeringspartijen, zoals vastgoedbeleggers. Dit geldt overigens alleen voor de bedrijven die afhankelijk zijn van

directe consumentenbestedingen. Kantoren zonder publieksfunctie is daarbij een voorbeeld waarvoor dit niet geldt, maar ook deze functies dragen bij aan de kwaliteit van het centrum. De bewoners van het centrum hebben een belangrijke rol in relatie tot de levendigheid in het centrum. Na sluitingstijd van winkels en horecabedrijven zorgen bewoners voor de activiteit op straat en hebben bovendien een belangrijke rol in relatie tot het toezicht. Centrummanagement kan zich binnen deze drie doelgroepen ook specifiek richten op bepaalde doelgroepen, zoals huishoudens met kinderen of jonge ondernemers.

Klantrelaties

Wat voor relatie heb je met klanten?

Het centrummanagement bereikt op verschillende manier de klant, waaronder via persoonlijk contact, evenementen en diverse (digitale)media. Aangezien de klanten van centrummanagement zeer divers zijn, worden er ook diverse klantrelaties ingezet. Daarbij is het vanzelfsprekend dat bezoekers op een andere wijze worden benaderd en aangesproken dan bedrijven.

Kanalen

Via welke kanalen bereik je klanten?

Om de klanten van het centrummanagement te gebruiken, worden er diverse kanalen ingezet. Een aantal voorbeelden zijn:

- Sociale media
- Website
- Persoonlijk contact
- Nieuwsbrief
- Huis-aan-huisblad
- Magazines
- Evenementen/Bijeenkomsten
- (Online) platform

Belangrijkste partners

Welke partners heb je nodig om te kunnen bestaan?

Het succes van centrummanagement is afhankelijk van de betrokkenheid van de verschillende partners uit het centrumgebied, waaronder de ondernemers, vastgoedeigenaren, gemeente, bewoners, cultuurorganisaties, sport en onderwijs. Gezamenlijk zullen zij de koers voor het centrum bepalen. Binnen het centrummanagement is het van belang dat alle partners vertegenwoordigd zijn in het bestuur en dat de achterban goed georganiseerd is. Op deze manier wordt voorkomen dat de bestuursleden op eigen titel spreken, maar namens de volledige achterban.

Kernactiviteiten

Wat doe je elke dag om het bedrijf draaiende te houden en waarde toe te voegen voor klanten?

Centrummanagement richt zich op volgende kernactiviteiten:

- Strategisch niveau: Het **verbinden** van de verschillende stakeholders uit het centrum, met als doel dat het centrum vanuit **één gezamenlijke visie** wordt aangestuurd.

De belangrijkste partners van het centrummanagement hebben allemaal een overeenkomstig doel in relatie tot het centrum, namelijk het versterken van de aantrekkelijkheid van het centrum voor de verschillende doelgroepen (bewoners, bezoekers en bedrijven). De mening over de manier waarop deze doelstelling kan worden bereikt, verschilt vaak. Centrummanagement vervult daarbij een belangrijke rol om de belangen van de verschillende partners bij elkaar te brengen en te verbinden tot één gezamenlijke visie.

- Operationeel niveau
  Centrummanagement zet zich daarnaast in voor de vertaling van deze gezamenlijke visie (strategisch niveau) naar **acties en uitvoering** (operationeel niveau) met als doel de versterking van het centrum.

Concrete acties, in lijn met de gezamenlijke visie, zijn van belang om uiteindelijk het gezamenlijk doel (versterken van het centrum) te bereiken. Het centrummanagement vervult een belangrijke rol in relatie tot de uitwerking van projecten, waarbij de verschillende partners uit het centrum worden betrokken. Ook hierbij wordt het belang van verbinden onderstreept.



Belangrijkste bedrijfsmiddelen

Welke mensen en middelen zijn cruciaal om toegevoegde waarde te kunnen leveren aan de klanten?

Het succes van centrummanagement is direct afhankelijk van de samenwerking en betrokkenheid van de verschillende partners in het centrum. Een versterking van een centrumgebied is alleen te bewerkstelligen met voldoende betrokkenheid van onder andere ondernemers, vastgoedeigenaren, bewoners en de gemeente. Gezamenlijk bepalen zij de koers en uitwerking van projecten.

Inkomstenstromen

Welke inkomsten heeft het bedrijf?

Centrummanagement kan op verschillende manier inkomsten generen, waaronder:

- BIZ (Bedrijveninvesteringszone): Door het oprichten van een BIZ gaan alle ondernemers en/of vastgoedeigenaren een periode van maximaal 5 jaar een bijdrage leveren aan het centrummanagement. Om dit wettelijke middel in te kunnen voeren, moet er voldoende draagvlak worden aangetoond onder de vastgoedeigenaren en/of ondernemers. Na invoering van een BIZ betaalt iedereen mee. De BIZ kan voor maximaal 5 jaar worden geïntroduceerd.
- Reclamebelasting: de gemeente kan er voor kiezen om een reclamebelasting te heffen onder alle ondernemers binnen een afgebakend gebied. De hoeveelheid reclame-uitingen in het openbaar gebied zijn daarbij bepalend voor de hoogte van de bijdrage. Deze heffing kan alleen worden ingezet bij ondernemers.
- OZB-bijdrage: de gemeente kan er voor kiezen om een extra percentage bovenop de bestaande Onroerende Zaak Belasting te heffen. Deze bijdrage wordt ingezet voor de versterking van het centrum.
- Vrijwillige bijdrage: Iedere partij (zie belangrijkste partners) kan ook op basis van een vrijwillige basis een bijdrage doen aan het centrummanagement. Het nadeel van deze werkwijze is dat de inkomsten niet voor meerdere jaren zeker zijn, maar afhankelijk zijn van de betrokkenheid van de partners.
- Gemeentelijke subsidie: Via een jaarlijkse subsidie kan de gemeente ook een bijdrage doen aan het centrummanagement. Dit kan ook bijvoorbeeld door een subsidie te verstrekken aan bewonersorganisaties of cultuurorganisaties, die participeren in het centrummanagement.

Een ontwikkeling in relatie tot het beheer van de openbare ruimte is de overheveling van beheergelden van de gemeente naar centrummanagement. De gemeentelijke taken reiken verder dan alleen het centrum. Centrummanagement en de gemeente hebben daardoor een ander beeld van de gewenste kwaliteit van het beheer van de openbare ruimte. Door het geld en de verantwoordelijkheid voor het beheer van de openbare ruimte in het centrumgebied over te geven aan het centrummanagement kan de centrumorganisatie zelf het kwaliteitsniveau en de activiteiten bepalen. Dit moet niet gezien worden als een bezuinigingsmaatregel.

Kostenstructuur

Wat zijn de kostenposten binnen het bedrijf?

De uitgaven (kosten) van centrummanagement worden bepaald door het opgestelde programma. Gezamenlijk met de verschillende partners (zie belangrijkste partners) wordt een meerjarenplan opgesteld met concrete projecten. Voorbeelden van projecten zijn citymarketing, acquisitie en leegstandsvermindering en aankleding van de openbare ruimte. Van belang is om aandacht te houden voor de verhouding tussen kosten en inkomsten tussen de verschillende klantsegmenten en partners.



3 | Case Almere Centrum

Het centrum van Almere was de gaststad tijdens het bezoek van het Platform Binnenstadsmanagement op 28 juni. In deze casestudie wordt de huidige samenwerking in het centrum van Almere inzichtelijk gemaakt.

Redactieraad

De Redactieraad vormt een samenwerking tussen vastgoedeigenaren, de ondernemersvereniging, de gemeente Almere, Almere City Marketing, Hogeschool Windesheim en de culturele instellingen in het centrum en vertegenwoordigt daarmee de verschillende doelgroepen uit het centrum. In de Redactieraad worden alle initiatieven en activiteiten in het stadscentrum gecoördineerd en afgestemd. In overleg met alle partners wordt de koers voor het centrum gezamenlijk bepaald, waarna vervolgens iedere partij dit koppelt aan zijn/haar activiteiten. De gemeente en de ondernemersvereniging trekken bij een deel van de projecten gezamenlijk op (zie toelichting ondernemersvereniging Almere Centrum). Vanuit de culturele instellingen, vastgoedeigenaren, hogeschool en de gemeente worden ook zelfstandige projecten georganiseerd. Bijvoorbeeld de herinrichting van straten of de organisatie van culturele evenementen. De afstemming van de activiteiten vindt ook plaats binnen de redactieraad.

Ondernemersvereniging Almere Centrum

De ondernemersvereniging, bestaande uit circa 400 leden, behartigt de belangen van het centrum. De ondernemersvereniging, onder leiding van een dagelijks bestuur en directeur verzorgen de dagelijkse activiteiten. Jaarlijks wordt van alle ondernemers een vrijwillige bijdrage gevraagd. Vanuit de gemeente ontvangt de ondernemersvereniging ook een bijdrage voor het uitvoeren van de activiteiten. Het beschikbare budget wordt voor een groot gedeelte besteed aan de organisatie van evenementen en promotie. Almere Citymarketing vormt daarbij de uitvoerende partij.

Almere Citymarketing

Almere Citymarketing voert sinds 2016 alle marketingcommunicatie voor het centrum uit. In opdracht van de ondernemersvereniging en met een budget dat bijeen is gebracht door de verschillende partners, waaronder de gemeente en de ondernemersvereniging. De Citymarketing organisatie heeft voornamelijk een uitvoerende taakstelling (gezamenlijke inkooptrajecten, evenementen en media).

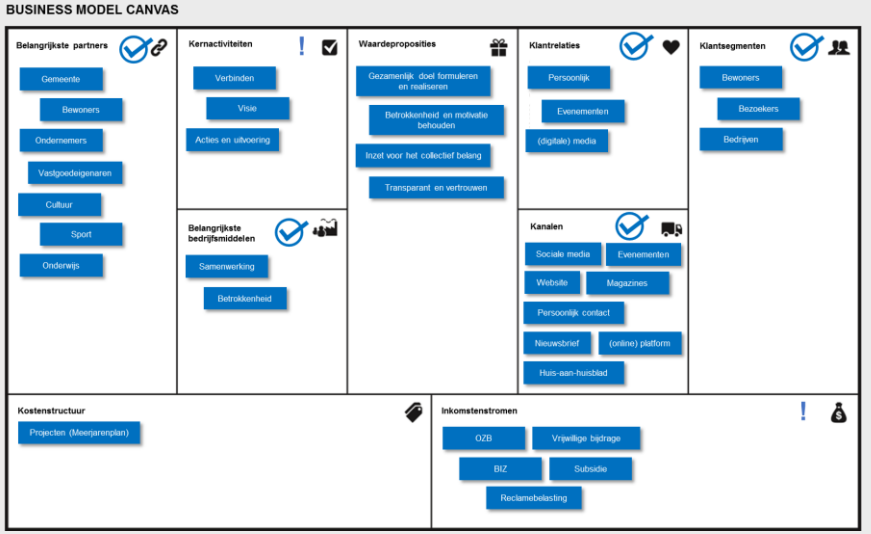
Platform Almere Centrum (PAC)

PAC is het bewonersplatform van Almere Centrum. In het centrum van Almere zijn circa 30 verschillende bewonersverenigingen actief die zich hebben verenigd in het PAC. Het PAC denkt op een actieve wijze mee over de ontwikkeling van de woonwijk het centrum en organiseren zelf ook diverse activiteiten.

Aanbevelingen

Tijdens de werksessie is gezamenlijk met de leden van het Platform Binnenstadsmanagement adviezen geformuleerd voor de centrummanagementorganisatie in het centrum van Almere:

- Op strategisch niveau beschikt Almere over een sterke organisatievorm waar iedere binnenstadspartij is vertegenwoordigd. Het is van belang om deze organisatie verder voort te zetten en gezamenlijk de toekomstige koers vast te stellen.
- De samenwerking in het centrum is op dit moment gebaseerd op vrijwillige bijdragen. Dit is een kracht doordat het de betrokkenheid van de verschillende partners laat zien, maar het kan ook een valkuil worden. Bovendien worden de opbrengsten voornamelijk door enkele partners (gemeente en ondernemers) opgebracht, terwijl alle partners baat hebben bij de activiteiten. De verdeling van kosten en opbrengsten onder de verschillende partners is daarbij een aandachtspunt. Door de samenwerking te formaliseren, wordt de voortzetting gegarandeerd. Bovendien kan een formalisering bijdragen aan het vergroten van de (financiële) betrokkenheid van andere partners uit het centrum, zoals vastgoedeigenaren.
- De vertaling van de strategische visie naar de operationele projecten en activiteiten vindt nu vooral binnen de aparte organisaties plaats. Het centraal organiseren van de vertaling van strategisch naar operationeel, bijvoorbeeld door de inzet van een centrummanager die werkt voor alle partners in het centrum, kan daarbij activiteiten structureren en de juiste partijen hiervoor inschakelen.
- Op dit moment heeft de Redactieraad een belangrijke rol voor de strategische visievorming, maar ook voor de afstemming op operationeel niveau. Bij het operationele afstemmingsoverleg is het van belang om alle operationele partners te betrekken bij het overleg, zoals de afdeling beheer van de gemeente. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van thematische werkgroepen, waar strategische keuzen uit de Redactieraad met de betrokken (operationele) partners worden vertaald en afgestemd.



4 | Concluderende opmerkingen

Samenwerken in centrumgebied en binnensteden is constant in ontwikkeling. De samenwerkingsvorm die wordt gekozen is daarbij sterk afhankelijk van de lokale context. Wat in de ene binnenstad een succes is, wil nog niet zeggen dat dit automatisch tot succes leidt in een andere binnenstad. Oog houden voor de lokale context is daardoor van belang.

Wat de ervaringen in Almere maar ook in vele andere binnensteden en centrumgebieden laten zien, is dat samenwerken niet vanzelf gaat. Het is vaak een proces met veel ups en downs, een lange adem en geduld. Zorg daarbij dat je elkaar blijft vinden en het gezamenlijke overkoepelende doel voor ogen blijft houden. Wie weet leidt de gezamenlijke inzet uiteindelijk tot de titel ‘Beste Binnenstad’, zoals Almere: Beste Binnenstad 2017-2019.




platform
binnenstads
management