



# **ONDERNEMERSSAMENWERKING**

---

## **EEN ZOEKTOCHT NAAR VERSTERKING VAN DE ECONOMISCHE VITALITEIT IN NEDERLANDSE BINNENSTEDEN**

Eline Diesvelt ~ Masterthesis Economische Geografie ~ Rijksuniversiteit Groningen ~ april 2015

**Masterthesis Economische Geografie**

# **Ondernemerssamenwerking:**

**Een zoektocht naar versterking van de economische vitaliteit in Nederlandse binnensteden**



**Auteur:** Amber Eline Diesvelt  
**Studentnummer:** S1835459

**Opleiding:** Master Economische Geografie  
**Onderwijsinstelling:** Rijksuniversiteit Groningen  
**Faculteit:** Ruimtelijke Wetenschappen  
**Scriptiebegeleider:** Drs. P.J.M. van Steen

**Plaats en datum:** Amsterdam, 17 april 2015

## Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis getiteld: *Ondernemerssamenwerking: Een zoektocht naar versterking van de economische vitaliteit in Nederlandse binnensteden*. Deze scriptie is het sluitstuk van mijn masteropleiding Economische Geografie. Ik begon mijn studieperiode als bachelorstudent Sociale Geografie en Planologie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Vaak denk ik nog terug aan deze mooie tijd... *'Er gaat niets boven Groningen'*. Mijn studies leerden mij veel over de boeiende facetten van de geografie waarbij de economische aspecten mijn voorkeur hebben. De hechte vriendschappen die er zijn ontstaan en mijn actieve betrokkenheid bij meerdere studentensportverenigingen droegen bij aan de fantastische jaren in de stad, *'Grunn'*.

Inmiddels woon ik in Amsterdam en werk ik daar als winkelstraatmanager aan de versterking van winkelgebieden, samen met eveneens bevlogen collega's. Het onderwerp van dit onderzoek lag dan ook voor de hand. Ik houd ervan om problemen te signaleren en op te lossen. Mijn baan biedt veel uitdagingen en nieuwe ervaringen, in een leuk team. Ik ben benieuwd wat de toekomst zal brengen!

De faculteit Ruimtelijke Wetenschappen en haar staf bedank ik voor de kansen die ik heb gekregen om mijzelf wetenschappelijk te ontwikkelen. In het bijzonder bedank ik mijn begeleider Paul van Steen voor zijn ondersteuning tijdens de uitvoering van dit onderzoek. Mijn familie en vrienden die er waren op de momenten dat ik een luisterend oor of advies nodig had, bedankt! Tot slot bedank ik graag alle geïnterviewden die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Zonder jullie medewerking had ik dit onderzoek niet kunnen afronden.

Graag sluit ik mijn voorwoord af met een citaat van een van de geïnterviewden:

*"Informatie is dit: een boeket bloemen hè. Iedere keer als je iets hoort op jouw gebied is het net een bloemetje dat je bij je boeket doet en op een gegeven moment wordt het een hele mooie ruiker bloemen!" (interview Van Ophem, 2014).*

Ik wens iedereen die mijn onderzoek onder ogen krijgt veel plezier bij het lezen van deze scriptie!

Eline Diesvelt

Amsterdam, 17 april 2015

## Abstract

Dit onderzoek brengt het vitaliseren van de Nederlandse binnensteden in verband met de beste ondernemerssamenwerkingsvorm die daarvoor kan worden ingezet. Onder ondernemerssamenwerking wordt in dit onderzoek verstaan: samenwerking door ondernemers onderling en door ondernemers met andere stakeholders. Centraal staan de ervaringen in vier casestudiegebieden: de binnensteden van Amstelveen, Hilversum, Hoofddorp en Zaandam. Om te bepalen op welke wijze ondernemerssamenwerking de economische vitaliteit van binnensteden in Nederland het meest effectief kan versterken zijn diepte-interviews afgenomen onder retailvertegenwoordigers (ondernemers en bestuursleden van ondernemersverenigingen) en deskundigen. Aan de hand van de literatuur worden de ontwikkelingen en de functies van de binnenstad samen met het toegepaste beleid besproken, waarbij velerlei factoren die invloed uitoefenen op de winkelgebieden in de binnenstad aan bod komen. In dit onderzoek worden zeven voorwaarden genoemd die van belang zijn voor de verbetering van samenwerking gericht op het vergroten van de economische vitaliteit in binnensteden. Uit de resultaten blijkt dat een goede financiële basis noodzakelijk is om de economische vitaliteit van binnensteden in Nederland te waarborgen. Daarnaast is professionalisering door de inzet van een (onafhankelijke) centrummanager en –op kleiner schaalniveau een winkelstraatmanager– essentieel om vertrouwen, kennis en kunde te bundelen en de benodigde tijd te investeren. Ook de voortvarendheid van besluitvorming blijkt een belangrijke rol te spelen. In de binnensteden moet, via ondernemerssamenwerking, gezamenlijk worden ingespeeld op de consument waarbij de kernbegrippen leefbaarheid en beleving centraal staan. Uit dit onderzoek kan lering worden getrokken ter verbetering van de samenwerking gericht op het vergroten van de vitaliteit in centrumlocaties.

Zoektermen: binnenstad, economische vitaliteit, ondernemerssamenwerking, leefbaarheid, retail, beleving, professionalisering, centrummanagement, Bedrijven Investeringszone.

## Samenvatting

In Nederland verenigen overheden, ondernemers en vastgoedbeheerders zich in allerlei verbanden om de vitaliteit van kernwinkelgebieden in de binnensteden te versterken. Een economisch vitaal centrum is essentieel om als binnenstad te kunnen concurreren met andere plaatsen. Dit onderzoek richt zich vanuit het vakgebied 'Economische Geografie' op ondernemerssamenwerking met andere stakeholders, ter versterking van de economische vitaliteit. Om tot optimale revitalisering van de binnensteden te komen is samenwerking noodzakelijk. Ondernemers kunnen autonome en exogene factoren namelijk niet zelf rechtstreeks beïnvloeden. In de praktijk blijken er verschillen te bestaan in de mate waarin en de wijze waarop samenwerking plaatsvindt. Doel van dit onderzoek is om te bepalen op welke wijze ondernemerssamenwerking de economische vitaliteit van binnensteden in Nederland het meest effectief kan versterken.

Door een literatuurstudie te combineren met semi-gestructureerde diepte-interviews met zes deskundigen zijn zeven voorwaarden naar voren gekomen waaraan moet worden voldaan om tot succesvolle ondernemerssamenwerking te komen. Van Aarle et al. (2014) en NRW (2010) benadrukken dat publiek-private samenwerking in de samenwerkingsdriehoek overheden, retail en vastgoed een voorwaarde is voor succes. SSM (2012) voegt daar 'vertrouwen' aan toe als essentieel element. Om tot financiering van projecten te komen is volgens REO (2013) en NRW (2013) bovendien een duidelijke gezamenlijke visie vereist. NRW (2010) en SSM (2013) wijzen erop dat een aantrekkelijk winkellandschap vooral een gevarieerd winkellandschap is. REO (2013) sluit zich hierbij aan door te stellen dat nieuwe vestigingen een versterkende werking moeten hebben op de bestaande winkels. Volgens REO (2013) kan een 'place-to-be' het best tot stand worden gebracht door platform samenwerking toe te passen. Hoe dan ook is NRW (2013) van mening dat retailers de concurrentie met internetbedrijven alleen maar succesvol aan kunnen gaan door hun aanbod gezamenlijk te vermarkten. Alleen als er voldoende geld beschikbaar is kan samenwerking naar het oordeel van Sluiskes et al. (2011) slagen. Ook Harmelink (interview, 2014) vindt dat voldoende financiële ruimte nodig is. Daarmee kan een professional worden ingehuurd. Lekkerkerker (interview, 2014) en Van Aarle (interview, 2014) zijn ook voorstanders van het inhuren van professionals, omdat op die manier meer en beter kan worden georganiseerd op het gebied van ondernemerssamenwerking. De uit de theorie afgeleide zeven voorwaarden zijn, beknopt weergegeven:

1. *Toepassing van de samenwerkingsdriehoek: retail, overheid en vastgoed.*
2. *Onderling vertrouwen en een gezamenlijke visie.*
3. *Afstemming en aanpassing van het winkelaanbod.*
4. *Platform samenwerking (naast horizontale en verticale samenwerking).*
5. *Branding en gezamenlijk vermarkten.*
6. *Bundeling van financiële middelen.*
7. *(Professioneel) organiserend vermogen.*

De binnensteden van Amstelveen, Hilversum, Hoofddorp en Zaandam, de vier casestudiegebieden die centraal staan in dit onderzoek, zijn qua omvang van het kernwinkelgebied vergelijkbaar, maar verschillen van elkaar door de wijze waarop de samenwerking is georganiseerd. Omdat kwantitatieve vergelijking onmogelijk bleek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij de samenwerkingsvormen aan de zeven (theoretische) voorwaarden zijn getoetst door per casestudiegebied vijf retailvertegenwoordigers semi-

gestructureerd te interviewen. Aan hen is ook gevraagd om een cijfer toe te kennen aan de samenwerking.

Als resultaat van de toetsing aan de zeven voorwaarden bleek dat de samenwerkingsvorm in Hoofddorp het meest aan de theoretische voorwaarden voldeed en door de retailvertegenwoordigers ook het hoogst werd gewaardeerd. De samenwerkingsvorm in Amstelveen bleek eveneens in hoge mate aan de zeven voorwaarden te voldoen, maar werd desondanks door de retailvertegenwoordigers opvallend lager gewaardeerd. Analyse van het uiteenlopen van de beide scores leidt tot het inzicht dat aan de zeven theoretische voorwaarden nog een achtste kan worden toegevoegd: *8. Verwachtingsmanagement*. In Zaandam werken veel stakeholders samen, maar daar ontbreekt nog de solide financiële basis die in Hoofddorp wel aanwezig is. De samenwerking loopt eigenlijk nog een fase achter op Hoofddorp. De ervaring in Hilversum geeft weer hoe fragiel ondernemerssamenwerking is. Na de beëindiging van de BIZ is de ontwikkeling van de ondernemerssamenwerking gestagneerd en biedt de instelling van een stadsbreed fonds nieuwe kansen.

Analyse van de resultaten leidt tot de conclusie dat ondernemerssamenwerking de vitaliteit van binnensteden het meest effectief kan versterken als sprake is van een gezonde financiële basis waaraan (financiële) bijdrage door alle ondernemers in de binnenstad verplicht is, met professioneel management en met een slagvaardige besluitvormingsstructuur. De gebruikte methode van vergelijking, evenals de hoogst scorende samenwerkingsvormen zelf, blijken nog voor verbetering vatbaar. Hiertoe worden een aantal aanbevelingen gedaan.

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>I</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>II</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>III</b>
<b>Lijst van figuren en tabellen</b> .....	<b>VI</b>
<b>Hoofdstuk 1 Inleiding</b> .....	<b>1</b>
1.1    Probleemverkenning .....	1
1.2    Probleemstelling.....	1
1.3    Doelstelling .....	2
1.4    Onderzoeksvragen.....	2
1.5    Onderzoeksopzet.....	2
1.6    Leeswijzer .....	3
<b>Hoofdstuk 2 Ondernemerssamenwerking en vitaliteit in Nederlandse binnensteden</b> .....	<b>4</b>
2.1    Inleiding .....	4
2.2    De binnenstad.....	4
2.3    Vitaliteit .....	7
2.4    Ondernemerssamenwerking .....	9
2.5    Synopsis .....	19
2.6    Zeven samenwerkingsvoorwaarden.....	20
<b>Hoofdstuk 3 Introductie casestudiegebieden</b> .....	<b>24</b>
3.1    Methode van onderzoek .....	24
3.2    Selectie casestudiegebieden en geïnterviewden .....	24
3.3    Profiel casestudiegebieden .....	25
<b>Hoofdstuk 4 Resultaten</b> .....	<b>31</b>
4.1    Inleiding .....	31
4.2    Voorwaarde 1 .....	31
4.3    Voorwaarde 2 .....	34
4.4    Voorwaarde 3 .....	38
4.5    Voorwaarde 4 .....	41
4.6    Voorwaarde 5 .....	44
4.7    Voorwaarde 6 .....	47
4.8    Voorwaarde 7 .....	50
4.9    Eindoordeel.....	52
<b>Hoofdstuk 5 Conclusie</b> .....	<b>57</b>

5.1. Conclusie en discussie .....	57
5.2. Aanbevelingen .....	60
5.3. Reflectie .....	61
<b>Bibliografie .....</b>	<b>62</b>
<b>Bijlagen .....</b>	<b>68</b>
1. Vragenlijsten semi-gestructureerde interviews.....	68
2. Partijen en belangen in winkelgebieden.....	69
3. Transcripten .....	72

## Lijst van figuren en tabellen

Figuur 1 Lynch's Good City Form.....	8
Figuur 2 Conceptueel model.....	20
Figuur 3 Eindrangorde casestudiegebieden.....	55
Figuur 4 Complex van relaties in een winkelgebied.....	69
Figuur 5 Impressie 'Landhuis in de polder' .....	71
Figuur 6 Retailwaterval.....	71
Tabel 1 Samenwerkingsvoorwaarden.....	20
Tabel 2 Kerngegevens casestudiegebieden.....	26
Tabel 3 Samenwerkingsvormen.....	31
Tabel 4 Tussentijdse conclusie voorwaarde 1.....	34
Tabel 5 Gezamenlijke visie.....	35
Tabel 6 Tussentijdse conclusie voorwaarde 2.....	37
Tabel 7 Leegstandsbestrijding.....	38
Tabel 8 Tussentijdse conclusie voorwaarde 3.....	40
Tabel 9 Activiteiten.....	41
Tabel 10 Tussentijdse conclusie voorwaarde 4.....	44
Tabel 11 Gezamenlijk vermarkten.....	45
Tabel 12 Tussentijdse conclusie voorwaarde 5.....	46
Tabel 13 Financiering.....	47
Tabel 14 Tussentijdse conclusie voorwaarde 6.....	49
Tabel 15 Professioneel management.....	50
Tabel 16 Tussentijdse conclusie voorwaarde 7.....	52
Tabel 17 Plaatsing per voorwaarde en eindscores.....	52
Tabel 18 Cijferbeoordeling door geïnterviewden.....	53
Tabel 19 Eindoordeel.....	55
Tabel 20 Ondernemerssamenwerkingsverbanden.....	70
Tabel 21 Belangen van stakeholders.....	70



# Hoofdstuk 1 Inleiding

## 1.1 Probleemverkenning

Wetenschappers en media houden zich bezig met de ontwikkelingen in de stedelijke centra en publiceren dagelijks nieuwe berichten over het wel en wee van binnensteden. Dat de economie tegenwoordig minder floreert dan in de afgelopen decennia is merkbaar in de Nederlandse binnensteden. Gemeenten zoeken naar mogelijkheden om de kernkwaliteiten van hun stad volledig te benutten. Dat na de invoering van de Experimentenwet Bedrijven Investeringszone (BIZ) de Wet op de Bedrijveninvesteringszones per 1 januari 2015 van kracht is onderstreept het belang dat alle partijen hechten aan samenwerking.

De vitaliteit van binnensteden is essentieel om bewoners, ondernemers en instanties vast te houden of aan te trekken. Vitaliteit omvat zowel sociale- als economische vitaliteit. Een universele definitie blijkt niet te bestaan, het begrip vitaliteit is breed en veelomvattend. De economische vitaliteit van binnensteden staat, volgens Hiemstra en De Vries (2012) en Van Aarle et al. (2014), de laatste jaren onder meer onder druk door de gevolgen van het online winkelen, de economische stagnatie, een veranderende bevolkingssamenstelling, de toenemende leegstand en het parkeerbeleid. Veel gemeenten investeerden de afgelopen 25 jaar in het vergroten van de leefbaarheid van hun binnensteden door het verplaatsen van grootschalige retail naar woonboulevards en kantoor- en bedrijventerreinen in de periferie.

Gemeentes, ondernemers en vastgoedbeheerders willen tot verbetering komen van de vitaliteit van hun binnensteden waarbij zij ervan overtuigd zijn dat samenwerking noodzakelijk is. Molenaar (2010) beschrijft hoe ondernemers naar zijn mening moeten omgaan met de verminderde vitaliteit van hun omgeving. Samenwerking is volgens hem een van de door de ondernemer zelf te beïnvloeden factoren die kansen bieden. In veel steden wordt gezocht naar de juiste en meest effectieve vorm van samenwerking. Volgens Visser (2013) is naast de economische invalshoek de ruimtelijke identiteit van toenemend belang. Marktanalyses bevestigen het belang van aanpassing aan het veranderende retaillandschap. Ook AnalyZus (2012) haalt het belang van samenwerkingsverbanden aan en wijst op het concept *Favourite Meeting Places* van Corio (2010) dat hierop aansluit. Corio (2010) ziet het verbeteren van de 'non-shopping experience' als een kans waarop door gemeentes, ondernemers en vastgoedbeheerders gezamenlijk moet worden ingespeeld om vraag en aanbod bijeen te brengen. Corio (2010) gelooft dat de meest succesvolle winkelgebieden de loyaliteit van hun klanten winnen door een *favourite meeting place* te zijn; zij bieden meer aan dan een grote diversiteit aan winkels en een aantrekkelijke openbare ruimte. "*Cities are the place to be.*", zo stelt Corio (2010, p. 3).

## 1.2 Probleemstelling

Versterking van de vitaliteit van binnensteden behoort tot de speerpunten van alle stakeholders. In Nederland verenigen overheden, ondernemers en vastgoedbeheerders zich in allerlei verbanden met als doel de binnensteden voortdurend te ontwikkelen en te promoten. De vraag is met behulp van welke samenwerkingsvorm de economische vitaliteit van de binnenstad het meest effectief kan worden verbeterd. Immers, een economisch vitaal centrum is essentieel om als binnenstad te kunnen concurreren met andere plaatsen. Bezien vanuit het vakgebied economische geografie ligt de focus in dit onderzoek op samenwerkingsverbanden die door ondernemers worden aangegaan.

### 1.3 Doelstelling

Doel van het onderzoek is om te bepalen op welke wijze ondernemerssamenwerking de economische vitaliteit van binnensteden in Nederland het meest effectief kan versterken. Hiervoor worden de resultaten van verschillende samenwerkingsvormen tussen ondernemers en andere stakeholders die gericht zijn op verbetering van de economische vitaliteit van de binnensteden in Amstelveen, Haarlem, Hoofddorp en Zaandam met elkaar vergeleken. Uit de resultaten kan lering worden getrokken voor (kern)winkelgebieden, zowel binnen Nederland als daarbuiten.

### 1.4 Onderzoeksvragen

Hoofdvraag:

Op welke wijze draagt ondernemerssamenwerking het meest bij aan de economische vitaliteit van binnensteden?

Deelvragen:

1. Wat is –volgens de literatuur en/of deskundigen– te verstaan onder economische vitaliteit van binnenstedelijke winkelgebieden?
- 2a. Welke ondernemers werken samen om de economische vitaliteit van de binnenstad te versterken en op welke manier?
- 2b. Welke andere partijen worden door de ondernemers betrokken bij hun onderlinge samenwerking en waarom?
- 2c. Wat zijn kenmerken en resultaten van succesvolle ondernemerssamenwerking?
3. Is er een samenhang tussen ondernemerssamenwerking en economische vitaliteit van binnensteden?

### 1.5 Onderzoeksofzet

Lösch (1939, in Atzema et al., 2002) stelt dat voor het verklaren van unieke regionale ontwikkelingspaden aandacht voor de ruimte van belang is. Sternberg (in Atzema et al., 2002, p. 24) formuleert economisch geografisch onderzoek als: *“De studie naar ruimtelijke structuur en organisatie van de economie en/of gemeenschap evenals hun ontwikkelingsproces.”*. Typisch voor de economisch geografische benadering is de koppeling tussen economische en ruimtelijke dimensies: de activiteiten van bedrijven en hun vestigingsplaats en de economische ontwikkeling van regio's. De vitaliteit van de binnenstad, autonome factoren en actoren en hun betrokkenheid bij samenwerkingsverbanden in de binnenstad zijn de begrippen die centraal staan in dit onderzoek. Door middel van een literatuurverkenning worden deze begrippen uiteengezet en waar mogelijk met elkaar in verband gebracht. Semigestructureerde diepte-interviews met deskundigen vullen het deskresearch aan met kennis vanuit de praktijk. Aan de hand van deze kennis worden voorwaarden geformuleerd waaraan succesvolle ondernemers-samenwerking ter versterking van de economische vitaliteit van binnensteden moet voldoen. De overeenkomende grootte van de vier steden, het winkelvloeroppervlak in de binnenstad en de verschillen in samenwerkingsvormen vormen samen de belangrijkste uitgangspunten voor de selectie van cases in dit onderzoek: de binnensteden van Amstelveen, Hilversum, Hoofddorp en Zaandam. Retailvertegenwoordigers zijn eveneens door middel van semi-gestructureerde diepte-interviews gevraagd naar hun kennis van en naar hun ervaringen met samenwerkingsverbanden in de binnenstad die zij in dit onderzoek vertegenwoordigen. De resultaten hiervan worden getoetst

aan de geformuleerde samenwerkingsvoorwaarden. Op basis van dit onderzoek worden conclusies getrokken en worden aanbevelingen gedaan.

## **1.6 Leeswijzer**

Dit onderzoek belicht de kansen en de problematiek in de Nederlandse binnensteden vanuit een wetenschappelijk perspectief. Aan de hand van hoofd- en deelvragen volgt een uitspraak over de vorm van ondernemerssamenwerking die het meest bijdraagt aan de vitaliteit van een binnenstad. In het theoretisch kader (zie hoofdstuk 2) worden theorieën en concepten vermeld die in relatie tot de begrippen binnenstad, (economische) vitaliteit en ondernemerssamenwerking voor dit onderzoek van belang zijn. Uit de beschrijving van de onderzoeksmethode (zie hoofdstuk 3) blijkt vanuit welke methodiek de data zijn verzameld. De resultaten van het onderzoek (zie hoofdstuk 4) worden vervolgens per casestudiegroep besproken. Tot slot verwoordt de conclusie (zie hoofdstuk 5) de antwoorden op de onderzoeksvragen en wordt een aantal aanbevelingen gedaan. Daarnaast volgen een advies voor aanvullend onderzoek en reflectie op dit onderzoek.

## Hoofdstuk 2 Ondernemerssamenwerking en vitaliteit in Nederlandse binnensteden

### 2.1 Inleiding

De (economische) activiteiten in Nederlandse binnensteden zijn traditioneel zeer gevarieerd, wat de Nederlandse binnenstad haar meerwaarde verschaft. Meer dan 27% van het winkelvloeroppervlak bevindt zich in binnensteden. Qua omzetsniveau en vastgoedwaarde is dit aandeel nog veel groter, zo stellen Steinmaier et al. (2013). In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de ruimtelijke ontwikkelingen in binnenstedelijke winkelgebieden. Een beschrijving van opkomende trends laat zien welke factoren van invloed zijn op deze gebieden. Achtereenvolgens worden de binnenstad, economische vitaliteit en ondernemerssamenwerking besproken, waarna een conceptueel model volgt. Met de formulering van zeven ondernemerssamenwerkingsvoorwaarden wordt dit hoofdstuk afgesloten.

### 2.2 De binnenstad

#### 2.2.1 Definitie van de binnenstad

Voor het centrum van de stad worden de termen *stadskern*, *binnenstad* en *stadscentrum* gebruikt. Binnenstad en stadscentrum hebben echter betrekking op verschillende aspecten van de stadskern ofwel het centrum van de stad. Boekema et al. (1996) omschrijven de binnenstad als de historische kern zoals die was tot midden negentiende eeuw. De binnenstad kenmerkt zich verder vooral door haar woon-, werk- en culturele functie. Zoals Seip (1999, p. 33) bevestigt is “[...] *de ligging van de binnenstad [...] in de meeste Nederlandse steden historisch bepaald.*” en “[...] *wordt hiermee veelal het gebied tussen de oude stadswallen bedoeld.*”. In dit onderzoek, dat zich richt op de binnensteden van Amstelveen, Hilversum, Hoofddorp en Zaandam wordt de binnenstad gedefinieerd als: *een logische geografische eenheid binnen het centrum van de stad oftewel de stadskern, meestal door singels en grachten begrensd, waar de publieksfuncties zijn te vinden en de winkelfunctie domineert.*

#### 2.2.2 Functies van de binnenstad

De kenmerkende stedenbouwkundige vorm en indeling van Nederlandse binnensteden en de dichtheid van functies maken dat deze compact zijn en daardoor goed ‘beloopbaar’. Van Duren (1995) noemt de straat ‘het integratieve element’ waar de ingrediënten met elkaar worden gecombineerd zodat ze elkaar aanvullen of een geheel vormen. Van Duren (1995) haalt hierbij het gedachtegoed van Moughtin (1990, in Van Duren, 1995) en Alpass (1989, in Van Duren, 1995) aan ter onderbouwing van de stelling dat de straat tegelijk een doorgangspad is en een verblijfplaats die ook plaats biedt aan uiteenlopende functies. Buursink (1980, in Van Duren, 1995) stelt echter dat het bepalen van de exacte grenzen van het stadscentrum onmogelijk is. Het stadscentrum kan desondanks, zo stelt Van Duren (1995), worden gedefinieerd als: “[...] *een netwerk van straten en pleinen, waarin een verdichting optreedt van bestuurlijke, financieel-commerciële, culturele en vermaaksactiviteiten.*” (Heinemeyer, 1968, geciteerd in Van Duren, 1995, p. 55). Atzema et al. (2002) leggen een link met de theorie van Ricardo: ‘zones zijn bepalend voor het gebruik’ om aan te duiden dat door de allocatie van producten en diensten nieuwe mogelijkheden ontstaan. De eigenschappen van een bedrijf, zoals branche en grootte, zijn mede bepalend voor de specifieke

invloed van de omgevingsfactoren. De relatie die ondernemers hebben met hun omgeving heeft invloed op de *productlevenscyclus* (Louw et al., 2009).

Winkelgebieden zorgen voor *quality of life* en worden daarom ook wel *third places* genoemd, naast huis en werk (Van Aarle et al., 2014). Naast de functie wonen en werken is er in binnensteden meestal ook een winkel-, een ontmoetings- en een recreatieve functie. Hoover en Vernon (1959 en 1962, in Van Duren, 1995) benadrukken dat delen van binnensteden ook een plaats kunnen zijn voor nieuwe vormen van bedrijvigheid, de zogenaamde *broedplaatsfunctie* van de binnenstad. Florida (2002) brengt het begrip *social connectivity* hiermee in verband als belangrijke pijler voor de kenniseconomie. Binnensteden bieden, zo stelt Florida (2002), de levendigheid en ontmoetingsplaatsen die vooral jonge kenniswerkers (de creatieve klasse) aantrekt. Hierdoor ontstaat een *netwerkeffect* waarbij de binnenstad gezien wordt als hotspot van creativiteit en innovatie. Van Duren (1995) meent dat de binnenstad beter gekarakteriseerd kan worden als een 'proeftuin' dan als een 'broedplaats'. De binnenstad biedt namelijk aan allen een centrale locatie met voldoende potentiële klanten om iets nieuws te proberen. Louter (2014) benadrukt dat de uitdaging ligt in het vergroten van de concentratie van functies en de kwaliteit van het kernwinkelgebied. Ook de cultuur- en uitgaansfunctie en verbouwingen, zoals het aanpassen van de infrastructuur aan de wensen van de tijd, spelen een rol. Louter (2014) is van mening dat juist deze factoren, in tegenstelling tot het winkelapparaat, de aantrekkelijkheid van de binnenstad bepalen.

### **2.2.3 Trends en ontwikkelingen in de binnenstad**

Volgens Van Aarle et al. (2014) heeft de economische stagnatie op dit moment het grootste effect op de detailhandel. Opvallend zijn de oplopende winkelleegstand, de toenemende *filialisering* en de rol van de beleving die belangrijker wordt dan de transactie. De verschillen tussen de vele locatiefactoren zijn door de jaren heen afgenomen, waardoor de winkelgebieden nu juist voor de opgave staan zich te onderscheiden. SSM (2013) concludeert dat bij de vrijetijdsactiviteiten 'winkelen' nog steeds op de derde plaats staat, na sport en recreatie. "*Het winkelen in de binnenstad is populair, mede doordat het recreatieve aspect van winkelen belangrijker is geworden.*", zo concluderen Boekema et al. (1996, p. 2). Winkelen als vrijetijdsbesteding heeft te maken met een conjunctuureffect, constateert SSM (2013). Demografische- en maatschappelijke ontwikkelingen leiden tot het kopen via internet. Winkeliers en andere stakeholders zullen ervoor moeten zorgen dat winkelgebieden door middel van moderniseren, het maken van keuzes en publiek-private samenwerking op gebiedsniveau voordeel behalen om zo met hun tijd mee te ontwikkelen (Van Aarle et al., 2014). Farag et al. (2006) verklaren dat het effect van de invloed van e-commerce op fysieke winkels in stadscentra minder wordt bij een grotere aantrekkingskracht van het stadscentrum op de bezoekers. Naar de theorie van Farag et al. (2006) wordt de attractiviteit van een stadscentrum bepaald door de afstand die consumenten bereid zijn af te leggen voor een goed, de *range* of *reikwijdte* van het goed, het gemak van het winkelen en de bereikbaarheid van het gebied. Lokale verschillen blijven juist van belang en kunnen zich uiten in zachte (uitstraling, imago e.d.) en harde (infrastructuur, prijs e.d.) factoren.

Uit de publicatie 'Winkelgebieden van de toekomst' blijkt dat partijen dit onderwerp breed maatschappelijk willen agenderen. Van Aarle et al. (2014) noemen naast leegstand en overbewinkeling in een krimpmarkt ook de succesvolle samenwerkingsverbanden en de introductie van bijvoorbeeld *conceptstores* (door *branchevervaging* en *parallelisatie*). Volgens Van Aarle et al. (2014) schrikken winkelstraten of -gebieden met veel leegstand consumenten af.

Lokale omstandigheden, de ontwikkeling van het huurpeil en de bedrijfsvoering van de winkelier bepalen of winkelleegstand op termijn een drukkend effect op de huurprijzen zal hebben.

Met het begrip *urbanization economies* wordt gesteld dat bedrijven voordeel behalen door zich in elkaars nabijheid te vestigen. Jacobs (1961) merkt op dat steden met een gediversifieerde economie mogen verwachten dat zij ook in de toekomst een gunstige economische ontwikkeling doormaken, omdat zij een broedplaats vormen voor nieuwe ontwikkelingen en economische innovaties. Myrdal's (Knox & Marston, 1997) principe veronderstelt dat vanwege de omvang van de markt in de kern van de stad schaalvoordelen optreden waarvan bedrijven kunnen profiteren. Een *A-locatie* is voor een retailer waardevol vanwege de passantenstroom. Steinmaier et al. (2013) verwachten dat wanneer de economische malaise nog een paar jaar voortduurt de leegstand van winkelruimten oploopt. Toch is er geen reden tot paniek omdat zij niet het 'einde' van de fysieke winkel voorzien. Steinmaier et al. (2013) zien de toekomst als maakbaar, beschrijven wat verschillende partijen die bij de detailhandel betrokken zijn zouden kunnen doen en concluderen dat de sleutel tot succes ligt in samenwerking tussen retailers, vastgoedbeleggers, retailontwikkelaars en de overheid. Molenaar (2011) echter is sceptisch over het voortbestaan van veel 'stenen winkels'. Weltevreden (2007) focust vooral op de gevolgen van business-to-consumer (B2C) e-commerce en stelt in dit kader dat van alle winkelgebieden in Nederland vooral de binnensteden, zowel positieve als negatieve zin, gevolgen zullen ondervinden.

Wijzigende marktomstandigheden en de 'ongrijpbare' klant vragen veel van ondernemers. HBD en CBW-Mitex (2010) noemen de vijf B's: *bereik, bronnen, bestedingen, bevolking* en *bewinkeling* als de bouwstenen waarbinnen de spelregels van het retailen moeten worden bijgesteld. Behoeften van consumenten en competenties van ondernemers beïnvloeden elkaar in het speelveld van trends over en weer (HBD & CBW-Mitex, 2010). Het inspelen van winkelgebieden en regio's op het veranderende winkelgedrag van de consument vraagt om een nieuwe vorm van marketing. Volgens REO (2013) zien ook winkeliers dit steeds meer in. In de openbare ruimte moeten online en offline één worden. Het is hierbij van belang dat gemeenten stimuleren, initiëren en faciliteren, vooral in de kernwinkelgebieden. Volgens ABN AMRO (2011, p. 1) heeft *cross channel retail* – "consumenten kopen en oriënteren zich zowel in de winkel als online" – het meest voor de hand liggende verdienmodel van de toekomstige detailhandel. *Pure players* – webwinkels zonder fysieke verkooppunten – gebruiken de fysieke markt steeds meer om de beleving van de consument te completeren. Rationeel winkelen kan gemakkelijk op internet, waardoor de stenen winkels andere (emotionele) meerwaarden zullen moeten toevoegen om *efficiency* en *connectivity* te bereiken (ABN AMRO, 2011). Met het openbaar vervoer is de binnenstad vaak nog goed bereikbaar, de toegankelijkheid met de auto is beperkt. Boekema et al. (1996) stelden al in 1996, met het oog op de ontwikkelingen in de binnenstad, dat de sterk toegenomen verkeersdruk een probleem zou worden.

## **2.2.4      Beleid voor de binnenstad**

Veranderingen in de demografie en economie hebben geleid tot een focus op ruimtelijke (her)ontwikkeling binnen bestaande stedelijke gebieden. Een mix van functies zoals wonen, werken, detailhandel en recreëren wordt steeds meer gezien als succesfactor voor goed functionerende stedelijke gebieden. Een zeer bruikbare onderbouwing voor goed gemotiveerd beleid is volgens Sluiskes et al. (2011) een detailhandelsnota gebaseerd op ruimtelijk-economisch of distributieplanologisch onderzoek. Dit kan ook juist worden gebruikt om een gemeente te stimuleren het aanbevolen beleid uit te voeren. Ondernemersverbanden kunnen op verschillende manieren invloed uitoefenen op hun omgeving, bijvoorbeeld met het opstellen van plannen voor

revitalisering of door inspraak in gemeentelijk detailhandelsbeleid. Bij dit soort zaken horen, ook volgens Sluiskes en MKB-Nederland (2010), de ondernemersverenigingen betrokken te zijn. De noodzaak van een goed afgestemd (herstructurerings)beleid wordt door SSM (2013) onderstreept. SSM (2013) beschrijft dat voorkomen moet worden dat detailhandel zich vestigt daar waar het 'meer van hetzelfde' is, met het oog op eenzijdig aanbod en leegstand in kernwinkelgebieden. REO (2013) vult hierbij aan dat nieuwe vestigingen, die een versterkende werking hebben op bestaande clusters van winkels, bijdragen aan de kracht van een winkelgebied, wat resulteert in een aantrekkelijk compleet voorzieningenniveau per gemeente.

Ook NRW (2013, p. 37) wijst erop dat het behoud van een aantrekkelijk winkellandschap gepaard gaat met aanpassingen in het aanbod en concludeert: *“Samenwerking en afstemming tussen alle partijen uit de driehoek overheden, retail en vastgoed is een voorwaarde voor succes.”*. Volgens Spierings (2006) zorgen de verschillende betrokken partijen voor het dagelijkse economisch functioneren van stadscentra: *“Lokale overheden, vaak in samenwerking met project-ontwikkelaars door middel van publiek-private samenwerking, winkeliers en eigenaren van onroerend goed zullen blijven investeren in de stadscentra om ze vitaal en levendig te houden.”* (Spierings, 2006, p. 208). Zo zal er steeds een dynamiek zijn in de retailsector die veranderingen teweegbrengt in bestaande winkelcentra. De investeringen leiden tot waardevermeerdering voor de verschillende stakeholders waardoor *value capturing* ontstaat (Huisman, 2006).

## 2.3 Vitaliteit

### 2.3.1 Inleiding

In de literatuur wordt veelvuldig over de vitaliteit van binnensteden gesproken. Hoewel er geen eenduidige definitie wordt gebruikt lijkt het toch duidelijk wat onder vitaliteit is te verstaan. Uit de literatuur blijkt dat sommige wetenschappers van mening zijn dat de afgenomen vitaliteit als gevolg van ontwikkelingen gedurende de laatste tientallen jaren aanvaard moet worden. Anderen vinden juist dat er actie ondernomen moet worden om de binnensteden te revitaliseren. Deze paragraaf beschrijft wat onder 'vitaliteit' van binnensteden wordt verstaan, of/hoe die vitaliteit kan worden verbeterd en of/hoe de effecten van verbetering kunnen worden gemeten.

### 2.3.2 Definitie van vitaliteit

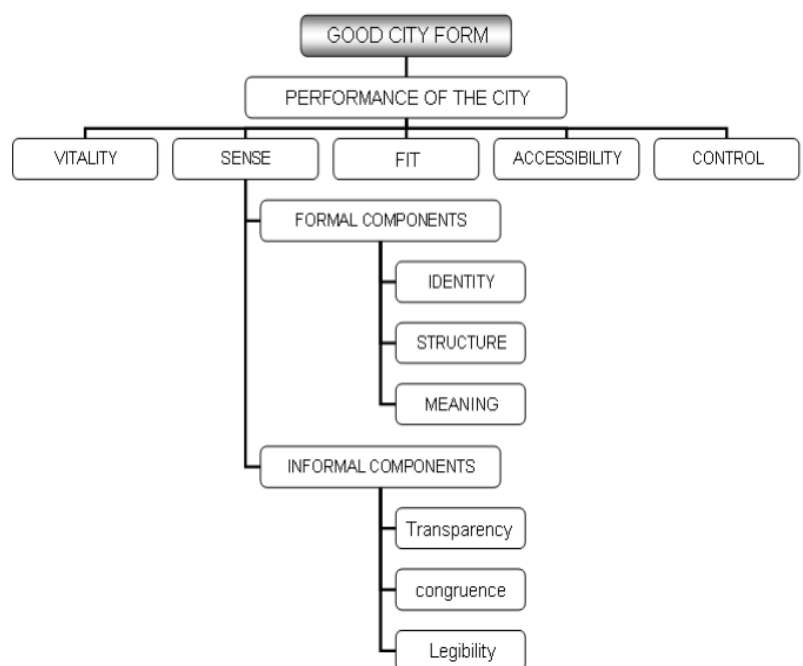
In de literatuur worden de termen *duurzaamheid* en *vitaliteit* vaak met elkaar in verband gebracht. Keene (2011, p. 11) neemt hierbij het volgende uitgangspunt: *“Een vitale stad heeft een sterk zelfvoorzienend vermogen waarmee zij zich fysiek, sociaal en economisch door een constant proces van herwaardering en herinvestering kwalitatief in stand houdt.”*. De vitaliteit van een stadscentrum wordt in de literatuur ook in verband gebracht met het begrip *leefbaarheid*. Lynch (1981, in Balsas, 2004) legt de relatie tussen leefbaarheid en vitaliteit door te stellen dat een leefbare plaats veilig, schoon, mooi, economisch vitaal, betaalbaar voor een breed publiek en efficiënt bestuurd moet zijn, met een goed functionerende infrastructuur, interessante culturele activiteiten en instellingen, voldoende parken, goed openbaar vervoer en voldoende werkgelegenheid. *“Als een binnenstad slechts een vitale plek is waar de stedelijke omgeving past bij de mens en zijn activiteiten, dan is die binnenstad weliswaar toegankelijk en beheersbaar, maar heeft hij nog niet de mogelijkheid om continu investeringen aan te trekken.”*, stelt DoE (1994, in Balsas, 2004, p.103). Bereikbaarheid, vestigingsklimaat en vastgoed staan centraal wanneer wordt gesproken over de vitale binnenstad.

Als onderdeel van vitaliteit wordt *economische vitaliteit* gezien als een van de bestanddelen van het bredere begrip leefbaarheid. Volgens Balsas (2004) is de binnenstad zonder economische activiteit niet per se een leefbare plek. De economische vitaliteit bepaalt, in samenhang met andere factoren, hoe leefbaar een binnenstad is. Commissie van Ek (2009, p. 12) omschrijft een vitale stad als: *“Een duurzame, innovatieve en dynamische stad waar inwoners met plezier wonen, werken en recreëren. Waar ondernemers zich welkom voelen en goed gefaciliteerd worden.”*. Met de term *vitaliteit* wordt vooral de *economische vitaliteit* bedoeld die invloed heeft op onder andere de werkgelegenheid en uiteindelijk op de leefbaarheid. De leefbaarheid van de binnenstad is omgekeerd ook van invloed op de economische vitaliteit. In het kader van dit onderzoek wordt onder *economische vitaliteit* van binnensteden verstaan: *De omstandigheid in binnensteden waaronder sprake is van ondernemers die kunnen gedijen en steeds goed gefaciliteerd worden om mee te veranderen met hun tijd en die zo kunnen bijdragen aan en voordeel hebben van een duurzame, innovatieve en dynamische binnenstad waar inwoners met plezier wonen, werken en recreëren en waar bezoekers zich welkom voelen en graag verblijven.*

### 2.3.3 Manieren om vitaliteit te meten

Er is weinig onderzoek gedaan naar de resultaten van pogingen om stadscentra te (re)vitaliseren. Een algemeen aanvaarde methode voor de evaluatie deze pogingen bestaat dan ook niet. Seip (1999) zet in haar publicatie ‘De kern centraal’ twee stromingen tegenover elkaar. Meulenbelt (1995, in Seip, 1999) is van mening dat het centrumgebied niet van belang is voor de stad en het teruglopende belang niet is tegen te houden. Murphy (1972, in Seip, 1999) vindt juist dat moet worden gestreefd naar revitalisatie van de binnensteden. Volgens Tyler (1998, in Balsas, 2004) blijken veel programma's die op korte termijn effectief lijken dit op langere termijn niet te zijn, zodat niet valt te zeggen of revitalisering ook echt leidt tot verbetering van de vitaliteit van centrumgebieden op lange termijn. Het belang van het maken van een langetermijnvisie, zoals bepleit door NRW (2013) en REO (2013), wordt hiermee onderschreven.

Om de leefbaarheid van de binnenstad te kunnen meten is het nodig om te weten wat het centrum van een stad tot een leefbare plek maakt. Lynch (1981, in Balsas, 2004) stelt dat de leefbaarheid van een plaats afhangt van het vermogen om te voorzien in de biologische, psychologische, sociale en culturele behoeftes van de bewoners. Deze behoeftes vertaalt Lynch (1981, in Balsas, 2004) naar vijf performance dimensions: *vitality, sense, fit, accessibility* en *controle*, die in figuur 1 zijn weergegeven. Hoewel de vijf dimensies van Lynch niet altijd gemakkelijk zijn te meten en in strijd kunnen zijn met elkaar, bieden ze volgens Balsas (2004) toch een kader voor de bespreking van de ruimtelijke, fysieke, sociale en politieke organisatie van de verschillende soorten stedelijke ontwikkeling. Balsas (2004) stelt dat hoe



Figuur 1 Lynch's Good City Form (1981, in Balsas, 2004)



ingewikkeld het begrip *leefbaarheid* dan ook mag zijn te definiëren en te meten, het heel belangrijk is voor planners en managers van binnensteden dat er een objectieve en harde kwantificatie en kwalificatie plaats vindt aan de hand van *key performance indicators (KPI's)*. Omdat het niet eenvoudig is om een betrouwbaar en degelijk bestand met *KPI's* samen te stellen verwijst Balsas (2004) naar de bevindingen van Tomalin (1997, in Balsas, 2004) en Pereira & Texeira (1998, in Balsas, 2004). Indicatoren kunnen richting geven aan langetermijnplanning, ze kunnen laten zien waar verbeteringen nodig zijn en op termijn laten zien of er vooruitgang wordt geboekt. Volgens Balsas (2004) is het belangrijk dat begonnen wordt met kernindicatoren waarvan de gegevens jaar na jaar kunnen worden verzameld.

### **2.3.4 Manieren om vitaliteit te verbeteren**

Soms revitaliseert een binnenstad zichzelf. Weltevreden et al. (2005) concluderen in hun onderzoek naar de concurrentiepositie van de Utrechtse historische binnenstad dat er een adaptatieproces heeft plaatsgevonden. De transformatie van dagelijkse consumptie goederen naar niet-dagelijkse recreatiegoederen heeft volgens hen te maken met het opkomen van recreatief winkelen. Pal en Sanders (1997, in Balsas, 2004) stellen dat winkels in binnensteden met een revitalisatieplan meestal beter presteren. Volgens hen is detailhandelsbeleid nodig om binnensteden leefbaar en vitaal te houden. Om de leefbaarheid te vergroten moeten de plaatselijke bestuurders niet alleen een strategie van detailhandelsbeleid implementeren, maar ook voor de lange termijn samenwerkingsverbanden aangaan met de eigenaren van plaatselijke (winkel)vestigingen en met grote bedrijven. De gemeente kan hierbij ondersteunen door middel van marketing, beleidsingrepen, vastgoedontwikkeling en stimulering van samenwerking tussen ondernemers in de binnenstad.

## **2.4 Ondernemerssamenwerking**

### **2.4.1 Definitie van samenwerking**

Dit onderzoek richt zich op ondernemerssamenwerking die bijdraagt aan de economische vitaliteit in binnensteden. Omdat horizontale en verticale samenwerking niet speciaal op de binnenstad zijn gericht worden deze buiten beschouwing gelaten en worden in het kader van dit onderzoek alleen de motieven voor gebiedsgerichte samenwerking besproken. In de literatuur komt de noodzaak voor ondernemerssamenwerking steeds naar voren. Ook van het begrip *samenwerking* bestaat geen uniforme definitie. In dit onderzoek wordt onder samenwerking verstaan: *In onderling overleg werken om een vooraf bepaald doel te bereiken* (Ramaekers, 2002).

### **2.4.2 Motieven voor samenwerking**

Porter (2011) duidt met het begrip *shared value* aan dat er alleen waarde kan worden gecreëerd als zowel het bedrijf als de omgeving er beter van worden. De definitie van het begrip beschrijft Porter (2011, p. 6) als volgt: *“Het beleid en de werkwijze van een bedrijf dat leidt tot verbetering van de concurrentiepositie van dat bedrijf en tegelijkertijd de sociale en economische omstandigheden bevordert van de gemeenschap waarin het bedrijf verkoopt en actief is.”*. Een bedrijf moet rekening houden met haar omgeving om te kunnen overleven. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe factoren. Naast de marktomgeving zijn ook het handelen van overheden en de ruimtelijke veranderingen van belang (Atzema et al., 2002). Het functioneren van de retail is niet alleen van de fysieke omgeving afhankelijk. Uit de quickscan van

Roots Beleidsadvies en Platform31 (2014), gericht op de formulering van de landelijke Retailagenda, blijkt dat er in publicaties weinig oog is voor maatregelen op het gebied van ondernemerschap en innovatie. Een gemiste kans, omdat ook factoren zoals marktrelaties, productiemilieu en perceptie van invloed zijn op de retail. Volgens Van Aarle et al (2014, p. 72) kunnen de stakeholders in winkelgebieden beter inspelen op hun 'medespelers': *“Kennis van de rollen en belangen van partijen in winkelgebieden en hoe die op elkaar inwerken zijn belangrijke bouwstenen om tot een effectieve gebiedsgerichte samenwerking te komen.”*. Gebiedsgerichte aanpak via gebiedsmanagement, zoals centrum- en winkelstraatmanagement, verdringt de traditionele sectorale aanpak dan ook steeds meer. KvK (2013) constateert dat de overheid niet meer als vanzelfsprekend de regisseursrol op zich neemt, waardoor een gebiedsmanager als stuwende kracht onmisbaar wordt. Volgens Deloitte (2009) komen collectieve projecten vaak moeizaam van de grond. Het ontbreken van organiserend vermogen kan met het inschakelen van een winkelstraatmanager opgelost worden.

NRW (2013, p. 1) concludeert dat het proces belangrijker is dan het eindproduct: *“Als de weg daarnaartoe niet goed is, belanden de mooiste visies in de kast.”*. Alles draait om onderling vertrouwen en het formuleren van een gezamenlijke visie. NRW (2013, p. 2) wijst daarnaast op het belang van het bundelen van krachten om voldoende budget te creëren en benadrukt dat samenwerking alleen kan slagen als *“[...] er mensen met mandaat aan tafel zitten.”*. Voor ondernemers is samenwerken niet vanzelfsprekend, het zit niet in hun DNA. Samenwerking moet inhoudelijk aansluiten bij de tijdgeest, bijvoorbeeld door de ontwikkeling van (internet)platforms voor winkelgebieden. NRW (2013) legt uit dat retailers alleen door samen sterk te staan onder één merk stand kunnen houden in de digitale wereld. De samenwerking tussen retailers bepaalt de komende jaren hoe aantrekkelijk een winkelgebied is. Ook moet het serviceniveau van de openbare ruimte gezamenlijk aangepakt worden. In plaats van winkeliersverenigingen moet er een ondernemersfonds komen, wat vraagt om goede afspraken en groot vertrouwen in anderen. NRW (2013) stelt dat geld geen probleem is als er een gezamenlijke visie is waar ook een groot deel van de vastgoedeigenaren achter staat. Ook REO (2013) vindt een duidelijke visie erg belangrijk om tot financiering te komen. Ondernemers moeten kunnen aantonen hoe hun plannen bijdragen aan de versterking van de detailhandel in de kernwinkelgebieden en de regio wanneer daarvoor budget nodig is. Dit moet in eerste instantie vanuit ondernemerssamenwerkingsverbanden, vastgoedeigenaren en andere stakeholders komen. Ook de lokale en regionale overheid hebben belang bij een florerende detailhandel en kunnen (financieel) bijdragen.

## **2.4.3 Vormen van samenwerking**

### **2.4.3.1 Inleiding**

Dit onderzoek richt zich op ondernemerssamenwerking op gebiedsniveau. Deze samenwerking kan op vrijwillige basis plaatsvinden of verplicht worden, waarbij de juridische vorm bepaalt welke invloed de deelnemers kunnen uitoefenen. Tijdens ledenvergaderingen van verenigingen beslist de meerderheid. Bij een stichting beslist het stichtingsbestuur, wat als nadeel heeft dat er minder draagvlak is onder de betrokkenen. Verplichte deelname, zoals bij een BIZ of een ondernemersfonds, levert automatisch een solide financiële basis op. Ook deelname aan een winkeliersvereniging of -stichting kan verplicht zijn, waarbij meestal de verhuurder deelname afdwingt.

### **2.4.3.2      *Ondernemersvereniging en -stichting en winkeliersvereniging en -stichting***

Ondernemers in een afgebakend gebied kunnen samenwerken binnen een ondernemersvereniging of -stichting. Het gaat hierbij om ondernemers uit verschillende branches, dit in tegenstelling tot een branchevereniging of -stichting. Ook bestaan er verenigingen en stichtingen die vooral gericht zijn op het netwerken: de businessclubs. Aan een lidmaatschap zit vaak een jaarlijkse contributie gekoppeld. Een winkeliersvereniging of -stichting bestaat vooral uit winkeliers en richt zich op een bepaald winkelgebied. *“Veel winkelcentra en winkelgebieden hebben een zogeheten winkeliersvereniging. Daarin worden krachten gebundeld voor gezamenlijke acties, promotie-activiteiten, contacten met de gemeente, koopavonden en gezamenlijke kosten zoals schoonmaakkosten en beveiliging”*, zo beschrijft Bedrijfspannd (2015).

### **2.4.3.3      *BIZ-vereniging en BIZ-stichting***

Een Bedrijven Investeringszone (BIZ) is *“[...] een uniek instrument voor ondernemers en eigenaren om de kosten voor het verbeteren van de kwaliteit van een winkelgebied of bedrijfsterrein om te slaan over alle gebruikers en/of eigenaren van het vastgoed.”*, aldus Menger (2014). Ten opzichte van de experimentenwet BIZ biedt de nieuwe Wet op de Bedrijven Investeringszone meer ruimte om vrij te investeren, bijvoorbeeld in zaken die direct zichtbaar resultaat opleveren. Menger (2014) ziet de BIZ als een mogelijkheid om tot betere samenwerking te komen. Een BIZ kan zowel voor gebruikers van vastgoed (niet-woningen) als voor vastgoedeigenaren worden gevormd. De ondernemers en/of vastgoedeigenaren die binnen het beoogde BIZ-gebied gevestigd zijn of bezit hebben (i.e. heffingsplichtigen) beslissen over de invoering door een stemming. Zo'n gebied kan groot zijn, maar ook beperkt blijven tot een winkelstraat. De gemeente int de verplichte BIZ-bijdrage van alle heffingsplichtigen in het BIZ-gebied via de onroerendezaakbelasting (OZB). Hierdoor zijn de inkomsten omvangrijker en stabielere dan bij een niet-verplichte winkeliersvereniging of -stichting (zie paragraaf 2.4.3.2) en is 'freeriden' onmogelijk. De BIZ bijdrage is een bestemmingsheffing, waarbij de gelden beheerd kunnen worden in een vereniging of een stichting. De verschillen in besluitvorming zijn besproken in paragraaf 2.4.3.1. Wettelijk is bepaald dat de BIZ aanvullend is op de gemeentelijke dienstverlening, waardoor de gemeente ook financieel verantwoordelijk blijft voor haar kerntaken (MKB-Nederland, 2008).

### **2.4.3.4      *Fondsen***

Gemeenten kunnen collectieve activiteiten en voorzieningen financieren door stadsbreed belastingen te heffen van gebruikers van alle niet-woningen. De Gemeenteraad beslist over de vorming van een stadsfonds. Andere collectieve instrumenten zijn de reclamebelasting (gebiedsgericht en gedifferentieerd), onroerende zaakbelasting (gemeente breed, maar geen differentiatie), baatbelasting, de Kamer van Koophandelheffing, etcetera. De heffingsbijdragen gaan freeridersgedrag tegen en kunnen gebruikt worden om een ondernemersfonds te financieren. De middelen kunnen afhankelijk van de samenwerkingsvorm ook ten goede komen aan alle ondernemers en andere stakeholders in een (postcode)gebied. Met de opbrengsten worden verschillende collectieve zaken gefinancierd, zoals centrummanagement, de Sinterklaasintocht, feestverlichting en onderhoud. Het fonds kan beheerd worden door een stichting (Koster, 2008).

## 2.4.4 Deelnemers aan samenwerking

### 2.4.4.1 Inleiding

Bij het reeds benadrukte belang van structurele samenwerking tussen ondernemers en de plaatselijke overheid voor het goed economisch functioneren van winkelgebieden gaat het volgens Sluiskes et al. (2011) om overleg over beleid en om projectmatige samenwerking, zoals centrummanagement. Met een gezamenlijke inzet van middelen en op basis van gelijkwaardigheid is er sprake van een publiek-private samenwerking. Ondernemers en de overheid zijn de twee belangrijkste partijen die samen moeten werken om winkelgebieden aantrekkelijk te houden en de concurrentiepositie te versterken. *“Onder invloed van maatschappelijke processen en een steeds complexer wordende wereld is er sprake van een verschuiving van government naar governance.”* (Hajer et al., 2004, p. 5). De essentie hierbij is de verbinding tussen het maatschappelijk initiatief of de zelforganisatie en het openbaar bestuur.

NRW (2010, p. 37) concludeert: *“Samenwerking en afstemming tussen alle partijen uit de driehoek overheden, retail en vastgoed is een voorwaarde voor succes.”* Om stadscentra vitaal en levendig te houden zullen lokale overheden (vaak met projectontwikkelaars), winkeliers en vastgoedeigenaren daarin blijven investeren, vult Spierings (2006) aan. Op grond van de literatuuranalyse concentreert dit onderzoek zich op de volgende partijen als mogelijke deelnemers voor samenwerking: winkeliers (fysieke winkels), vastgoedeigenaren en overheid (gemeente). Daarnaast worden de belangen van de consument bij een goed functionerend winkelgebied in kaart gebracht. Onder andere Van Aarle et al. (2014) en HBD & CBW-Mitex (2010) wijzen op de rol van consumenten (wonen, werken en winkelen) in winkelgebieden of de directe omgeving daarvan, waardoor ontwikkelingen hen rechtstreeks aangaan. Uit onderstaande toelichting kan worden afgeleid dat de stakeholders in binnensteden overeenkomstige belangen hebben. Van Aarle et al. (2014) geven in een illustratie (zie bijlage 2) de complexe samenhang van de onderlinge relaties tussen stakeholders in winkelgebieden weer.

### 2.4.4.2 Winkeliers

Het doel van een winkelier is om bedrijfswinst te realiseren met de goederen die zijn onderneming levert aan consumenten. *“Zijn belangrijkste taak is om voortdurend succesvol in te blijven spelen op de grillige wensen van de doelgroep die hij wil bedienen.”* (Van Aarle et al., 2014, p. 72). Wetenschappers hanteren verschillende locatietheorieën om aan te geven hoe bedrijven tot een locatiekeuze komen en daarmee samenhangend keuzes maken die hun winst en afzetmarkt beïnvloeden (Atzema et al., 2002). Pred (1976) maakt in zijn *behaviourale matrix* onderscheid tussen adoptieve en adaptieve ondernemers. De informatie die een ondernemer tot zich neemt en de kwaliteit ervan wordt hierin afgezet tegen zijn bekwaamheid.

De grootste belangen van winkeliers met fysieke winkels zijn het behouden of vergroten van de bezoekersaantallen (koopkrachtbinding en -toevloeiing), goede bereikbaarheid en toegankelijkheid en behoud van werkgelegenheid. Meer algemene belangen die tegelijk randvoorwaarden vormen voor winkeliers zijn volgens Van Aarle et al. (2014): *veiligheid, leefbaarheid, economische ontwikkeling en goede ruimtelijke ordening*. Mensen en daarmee ook ondernemers zijn volgens Pred (1976) *satisficers*. Onvolledige informatie, ten aanzien van relevante productiefactoren en marktomstandigheden, zorgt voor een onzekerheidsfactor en daarmee risico. De ondernemer is geen *economic man*, maar neemt zijn beslissingen aan de hand van *bounded rationality*. Een

rationele keuze wordt gebaseerd op het eigen inschattingsvermogen en aspiratieniveau (Clark et al., 2002). De verstrekking van goede informatie is dus erg belangrijk.

#### 2.4.4.3 Consumenten

Zoals al eerder in dit onderzoek bevestigd is, is het van belang dat winkelgebieden goed functioneren en passen bij de wensen van de consument. Minder leegstand van winkelpanden in een centrum draagt bij aan aantrekkelijker winkelen, bevordert het gevoel van veiligheid en dient als middel om sociale onrust tegen te gaan (REO, 2013). Collectief beheer van de openbare ruimte is volgens Jacobs (1961) een must om de veiligheid en daarmee de leefbaarheid van steden te vergroten. Het 'wonen boven winkels' is hiervan een voorbeeld. De consument kan ook worden aangeduid als burger, zo stellen van Aarle et al. (2014). Voor de burger spelen diverse rollen en belangen ten aanzien van een winkelgebied, de burger is er niet alleen inwoner maar ook consument en investeerder. Van Aarle et al. (2014) noemen als meest vooraanstaande burgerbelangen: *veiligheid, economische ontwikkeling, leefbaarheid, beschikbaarheid van producten, werkgelegenheid* en een *(in)direct financieel belang*. Het directe financiële belang van de burger uit zich in een goed functionerend winkelgebied waar producten tegen zo laag mogelijke prijzen kunnen worden gekocht. Het indirecte belang van de burger is de waardeverhoging van zijn woonhuis wanneer de omgeving aantrekkelijker wordt.

#### 2.4.4.4 Vastgoedeigenaren

De vastgoedeigenaar bepaalt welke winkelier zijn vastgoed huurt en bepaalt de voorwaarden van het huurcontract, aldus Van Aarle et al. (2014). Naast institutionele beleggers, die vooral geïnteresseerd zijn in A-locaties, hebben binnensteden ook te maken met (versnipperd) particulier eigendom. Hoewel alle vastgoedeigenaren geregistreerd staan bij het Kadaster blijkt het achterhalen van de juiste contactgegevens in de praktijk lastig. Hier liggen kansen voor verbetering, zo wijzen Van Aarle et al. (2014, pp. 74-75) aan: "*Met name het toegenomen bezit van particuliere beleggers biedt duidelijke aanknopingspunten voor nieuwe gebiedsgerichte samenwerkingsverbanden.*" en: "*Veel particuliere beleggers zijn lokaal of regionaal actief en, over het algemeen, vrij goed benaderbaar.*". Met name in planmatig ontwikkelde winkelgebieden, zoals winkelcentra, is het vastgoed in het bezit van één vastgoedeigenaar.

Van Aarle et al. (2014) noemen als meest vooraanstaande belangen van vastgoedeigenaren: *behouden of vergroten van de aantrekkelijkheid van winkelgebieden, continuïteit van de exploitatie of huurinkomsten en ander financieel belang*. In samenhang hiermee hebben vastgoedeigenaren de volgende algemene belangen: *economische groei, veiligheid en goede ruimtelijke ordening (met name gericht op het in stand houden van schaarste)*. In het algemeen zien vastgoedeigenaren hun bezit als een lange termijnbelegging, waarbij de huur en de daaraan gerelateerde waarde afhankelijk zijn van de aantrekkelijkheid van het winkelgebied voor het winkelend publiek en daarmee voor de winkeliers. Ook projectontwikkelaars kunnen hieraan een bijdrage leveren. Vooral de lagere overheden kunnen, onder andere met bestemmingsplannen, randvoorwaarden creëren waarbinnen vastgoedeigenaren en projectontwikkelaars hun werk zo goed mogelijk kunnen uitvoeren.

#### 2.4.4.5 Overheid (gemeente)

Gemeentes beseffen dat consumenten zich niet zomaar laten sturen. Veel gemeentes zijn, volgens Van Aarle et al. (2014), zowel in economisch als in sociaal opzicht afhankelijk van hun binnensteden. De vrees is dat de afname van de winkelfunctie leidt tot vermindering van de vitaliteit van steden en dorpen en dat zij grote herstructureringsprojecten niet alleen kunnen uitvoeren. Dit verklaart waarom gemeentes willen samenwerken met winkeliers, financiers, vastgoedeigenaren en makelaars, en opbouwende samenwerkingsverbanden met deze partijen willen aangaan. Volgens Van Aarle et al. (2014) bestaan de gemeentelijke belangen bij een goed functionerend winkelgebied uit: *leefbaarheid, economische ontwikkeling, financieel belang (grond-/vastgoedprijzen), ruimtelijke ordening (Wet ruimtelijke ordening (Wro)), werkgelegenheid en veiligheid*. De achteruitgang van winkelgebieden in bezoekersaantallen, ruimtelijke kwaliteit, vastgoedwaarden en productaanbod, afhankelijk van de plaatselijke omstandigheden, kan de gemeentelijke belangen schaden. REO (2013) ziet het als taak van lokale en regionale overheden om te zorgen voor optimale randvoorwaarden voor ondernemers met behulp van regelgeving en beleid.

### 2.4.5 Samenwerkingsmodellen

Samenwerken is voor ondernemers niet vanzelfsprekend zoals NRW (2013) onderstreept met zijn constatering dat samenwerken niet in het DNA van retailers zit (zie ook paragraaf 2.4.2). Slechts 30% van de retailers werkt horizontaal samen, onder andere via inkoopcombinaties, van verticale samenwerking –betere afstemming met leveranciers– komt niet veel terecht. Aanbeveling is dat retailers ernaar moeten streven om een *place to be* te creëren; gastvrijheid moet beter ontwikkeld worden (Corio, 2010). NRW (2013) verwijst hierbij naar de *3D samenwerkingskubus* van Rabobank (2013a). Naast horizontale en verticale samenwerking voegt Rabobank (2013a, p. 3) een dimensie toe: *platform samenwerking*. “*Platform samenwerking gaat dwars door alle sectoren en supply chains heen en kan ook bijvoorbeeld vastgoedeigenaren, uitgevers en merkeigenaren bij de samenwerking betrekken*”. Winkelgebieden kunnen binnen een platform, samen met vastgoedeigenaren en de lokale overheid, bekijken hoe de aantrekkelijkheid van het winkelgebied kan worden verhoogd. Dit kan leiden tot de branding van het winkelgebied, maar ook tot de vorming van een online-, logistiek- of vastgoedplatform.

Roots Beleidsadvies en Platform31 (2014, p. 12) geven aan dat “*Goede, betrouwbare en goed ontsluitbare informatie over nieuwe ontwikkelingen in de retail en het functioneren van de retailvastgoedmarkt [...] nog wel eens tekort schiet om het juiste beleid te kunnen ontwikkelen*”. Ondernemers, overheden en kennisinstellingen zouden de handen ineen moeten slaan om te investeren in onderzoek, opleidingen en het organiseren van congressen en dergelijke. Deze gedachte sluit aan bij het *Triple Helix model*, dat een intensieve samenwerking tussen deze drie actoren bepleit (Etzkowitz, 2012). Het bevorderen van innovatie en het realiseren van economische groei zijn hierbij de voornaamste doelstellingen. Omdat dit onderzoek gebiedsgericht is en omdat de samenwerkingsdriehoek –belangrijk voor de bevordering van de vitaliteit in binnensteden– bestaat uit retailers, vastgoedeigenaren en (gemeentelijke) overheden (NRW, 2010, p. 37), wordt de mogelijkheid tot samenwerking met kennisinstellingen in dit onderzoek niet verder uitgediept.

## **2.4.6 Kanttekeningen bij samenwerking**

### **2.4.6.1 Inleiding**

Als aanvulling op de literatuur wordt in paragraaf 2.4.6 weergegeven welke kanttekeningen bij ondernemerssamenwerking moeten worden geplaatst volgens de deskundige geïnterviewden (zie bijlage 3 voor de transcripten no. 21 t/m 26). In de subparagrafen 2.4.6.2 tot en met 2.4.6.3 worden de thema's besproken die vooral aandacht verdienen en worden verbanden gelegd met de literatuur.

### **2.4.6.2 Bereiken van commitment**

Om kansen te verzilveren is het volgens Roots Beleidsadvies en Platform31 (2014) noodzakelijk dat winkeliers een open houding aannemen. Voor brancheverenigingen is de opgave om de trends en ontwikkelingen te monitoren en ondernemers hierop te wijzen. Het bieden van een geïntegreerde, onderscheidende winkelbeleving is het uiteindelijke doel. "Miscommunicatie, slechte samenwerking en suboptimale resultaten bij de aanpak van winkelgebieden" ontstaan door het gebrek aan kennis van de belangen van andere partijen (Van Aarle et al., 2014, p. 69). Ook Waagmeester (interview, 2014) bevestigt dit. Het betrekken van vastgoedeigenaren bij de samenwerking in binnensteden en bij het oplossen van vitaliteitsproblemen wordt als een probleem gezien. De vastgoedeigenaren bestaan uit twee groepen: institutionele beleggers (die vaak geen boodschap hebben aan dergelijke inspanningen) en individuele eigenaren (die vaak moeilijk te traceren zijn en minder investeringsmogelijkheden hebben). Het grootste gemeenschappelijk belang van de diverse groep winkeliers is de aantrekkelijkheid van een winkelgebied en van hun eigen winkel voor de consument. Is er geen sprake van een breed gedeeld belang, zoals financiën, veiligheid en economische ontwikkeling, dan kunnen er (gelegenheids)coalities worden gevormd (interview Van Aarle, 2014).

### **2.4.6.3 Voor- en nadelen van een BIZ-vereniging**

Een BIZ voor retailers wordt door Van der Krabben (interview, 2014) niet gezien als een directe oplossing: *"Een BIZ is een mooi instrument, maar het is eigenlijk allemaal maar klein geld. Daar kun je de kerstverlichting van betalen, maar niets meer."* Deze geïnterviewde vindt de BIZ een prima instrument voor samenwerking op het gebied van promotie en marketing, maar grotere investeringen kunnen er niet mee worden gedaan: *"Verder gaat die samenwerking niet, want voor echte grote investeringen kom je toch bij vastgoedeigenaren uit, maar die zijn er dan heel vaak niet bij betrokken."* SSM (2012) meent dat een collectief alleen kans van slagen heeft wanneer sprake is van maatwerk en van genoeg vertrouwen. Succesfactoren zijn volgens haar voldoende financiële middelen, een centraal gemeenschappelijk belang en de bereidheid tot samenwerking met een focus op kwaliteit. Een middel om deze punten samen te brengen is de instelling van een BIZ.

### **2.4.6.4 Ongrijpbare vastgoedeigenaren**

Van Aarle (interview, 2014) is positief over de mogelijkheid om ook voor vastgoedeigenaren een BIZ op te richten, maar vult hierbij aan: *"Ik denk dat het lastig gaat worden om de BIZ tot een succes te maken voor de vastgoedeigenaren. Ik zie in de praktijk niet snel gebeuren dat de helft komt stemmen en dat daarvan tweederde voorstemt."* Hij voorziet dat het een traject van lange adem zal worden om de vastgoedeigenaren aan tafel te krijgen, waarbij heel zorgvuldig te werk

moet worden gegaan. Ook Van der Krabben (interview, 2014) onderstreept de noodzaak van samenwerking met vastgoedeigenaren en constateert dat het gemeentes aan geld ontbreekt en dat hurende retailers hooguit willen investeren in het opknappen van hun eigen winkelruimte. Thomasse (interview, 2014) pleit ook voor de instelling van meer verenigingen van eigenaren. De vastgoedeigenaren worden namelijk beschouwd als een hele belangrijke groep om mee samen te werken, maar vormen tegelijk “[...] ook wel de meest ongrijpbare groep.”

#### 2.4.6.5 Leegstand

Leegstand wordt door alle geïnterviewden gezien als een van de indicatoren die aangeven dat het niet goed gaat met de (economische) vitaliteit van een binnenstad. Lekkerkerker (interview, 2014) heeft de visie dat leegstand kan worden bestreden door diversiteit in functies terug te brengen naar de binnenstad. Van der Krabben (interview, 2014) deelt deze opvatting en vindt dat de (economische) vitaliteit vooral te maken heeft met vernieuwing en veerkracht en gebruikt hiervoor het begrip *resilience* (een stelsel van eigenschappen dat in relatie staat tot hoe dat stelsel reageert op verstoringen of stressoren); kortom: veer- of herstelkracht van een binnenstad. Hij stelt: *“Binnensteden zijn veel meer dan alleen maar winkelgebied.”* en wijst erop dat –wanneer op langere termijn wordt gekeken– de vraag naar winkelruimte wel vaker heeft geschommeld, zoals door verschuiving van bepaalde winkelfuncties naar de rand van de stad. Van der Krabben (interview, 2014) veronderstelt dat de markt het leegstandsprobleem uiteindelijk vanzelf oplost. Minder vraag zou moeten leiden tot lagere huren, zodat de vraag aantrekt. Hij ziet een belangrijke rol voor de vastgoedeigenaren bij de oplossing van het leegstandsprobleem: *“Veel eigenaren hebben al jarenlang geprofiteerd van het restrictieve vestigingsbeleid en ontvangen huren die in geen verhouding meer staan tot de geringe investeringen die ze ooit hebben gedaan. Daar moeten zij ook eens aan denken [...], maar dan moeten zij wel hun verlies nemen.”* Deze geïnterviewde gelooft ook in stedelijke herverkaveling. Kleine aannemers zijn geïnteresseerd in dit soort projecten, maar dan moet de gemeente initiatieven van vastgoedeigenaren wel faciliteren, want: *“Vaak is sprake van een ‘prisoners dilemma’. De ene vastgoedeigenaar gaat pas investeren als zijn buurman en zijn overbuurman dat ook doen.”*

Van der Krabben (interview, 2014) realiseert zich dat als de vraag naar winkelruimte afneemt en er andere functies moeten worden geïntroduceerd, daar in de praktijk wel vraag naar moet zijn. Bovendien kan dit weer tot leegstand op andere plaatsen in de stad kan leiden. Deze geïnterviewde concludeert dat een transitie lastig is te realiseren zonder grote investeerders. *“We moeten ons dus bezig houden met het vraagstuk hoe we dan toch die transitie kunnen realiseren.”* Lekkerkerker (interview, 2014) geeft aan dat veel deskundigen, zoals Molenaar (2011), voorspellen dat er in de toekomst minder vierkante meters aan winkelruimte zullen zijn, maar verwacht dat de leegstand in de praktijk wel mee zal vallen. Zowel Lekkerkerker (interview, 2014) als Harmelink (interview, 2014) stellen dat er niet alleen moet worden gekeken naar de (pure) retail, ook de relatie tussen horeca en detailhandel verdient aandacht. Steeds vaker ontstaan mengvormen. Dit zal de vitaliteit van de binnenstad versterken. De leefbaarheid wordt volgens Harmelink (interview, 2014) bepaald door de mate waarin mensen zich op hun gemak voelen. De *beleving* wordt beïnvloed door de combinatie van winkels en evenementen. Bij winkels draait het volgens deze geïnterviewde om de goed gedoseerde combinatie van filialen van grote winkelketens en ‘leuke’ winkeltjes met een afwijkend of specialistisch assortiment, want zo stelt zij: *“Bedreiging is het grote aanbod in verhouding tot de vraag en de beperkte mogelijkheden om andere functies toe te voegen aan de stad.”*



#### 2.4.6.6 *Beleid*

Van der Krabben (interview, 2014) noemt dat het ruimtelijke ordeningsbeleid van de afgelopen vijftig jaar gericht is geweest op een scheiding van functies. In het kader van de actuele stedelijke vernieuwing is er meer sprake van *mixed use*, waarbij vooral appartementen, winkels en horeca samen worden gebracht. Toch gaan deze ontwikkelingen nog niet ver genoeg. Versterking van de vitaliteit kan bereikt worden door andere functies dan de winkelfunctie in de binnenstad te (her)introduceren, zoals kantoren en bedrijfsruimtes, maar ook onderwijsinstellingen. Deze geïnterviewde wijst op de rol die de overheid hierbij vervult: *“Het toestaan van andere functies in binnensteden is iets waarin de overheid kan sturen, zoals de vestiging van een school of een rechtbank, of een museum, bioscoop of cultureel centrum. Dat kunnen vliegwielinvesteringen zijn in je binnenstad.”*.

Van Aarle (interview, 2014) vindt het belangrijk dat de samenwerking tussen winkeliers, gemeentes en vastgoedeigenaren gebaseerd is op een goed geformuleerd beleid. Op basis daarvan moeten keuzes worden gemaakt en kan gericht worden geïnvesteerd. Alle partijen zouden tijdens de fase van beleidsbepaling al moeten worden betrokken. Deze geïnterviewde verbaast zich over het gebrek aan kennis van de detailhandel dat op politiek niveau aanwezig is en ziet de politieke wispelturigheid als een bedreiging: *“[...] de detailhandel levert qua grondverkoop gewoon veel op en dat is ook gewoon een gevaar.”*. Ook Harmelink (interview, 2014) benadrukt dat een gezamenlijk plan moet worden opgesteld door gemeente en ondernemers voordat een onafhankelijke centrummanager wordt aangesteld: *“Een centrummanager kan dan worden aangetrokken om de doelen te realiseren.”*.

Naar de mening van Van der Krabben (interview, 2014) houden gemeentes bij het bepalen van hun beleid voor de binnenstad te weinig rekening met belangen van de vastgoedeigenaren. Vastgoedeigenaren zullen volgens hem alleen willen investeren als dit winstgevend is: *“Zonder winstgevendheid investeert niemand.”*. Gemeentes zouden volgens deze geïnterviewde hierop in kunnen spelen door met flankerend beleid schaarste te creëren en vult hierop aan: *“Misschien is dat de weeffout in het beheer van winkelgebieden: dat we te veel met de gebruikers om de tafel gaan zitten [...]” en: “Gemeentes moeten niet alleen maar met gebruikers, maar vooral ook met vastgoedeigenaren zaken doen, want die moeten investeren.”* Lekkerkerker (interview, 2014) waarschuwt voor al te grote projecten en zegt: *“Gemeenten zouden moeten stoppen met grootschalige herontwikkelingen. Dat haalt de menselijke maat er namelijk vaak uit.”*. Er moet vooral worden gekeken naar de veerkracht van de opbouw van de binnenstad. Die heeft te maken met diversiteit van het winkelaanbod, waarbij filialen van grote ketens afgewisseld worden met kleine (specialistische) winkeltjes, maar vooral ook met een diversiteit in functies. Deze geïnterviewde vindt dat de werkgelegenheid van industriegebieden en kantorenterreinen weer teruggehaald moet worden naar de binnenstad als er minder vraag is naar vierkante meters winkelruimte, om op die manier leegstand te bestrijden.

#### 2.4.6.7 *Vitaliteitsindicatoren*

Van der Krabben (interview, 2014) stelt dat retailers het internet zien als bedreiging, maar dat zij hierop in kunnen spelen door consumenten producten in de fysieke winkel te laten bekijken en hen tot aankopen te verleiden via de website van hun winkel. Een ruimtelijke ordenaar ziet hierin geen bedreiging, want: *“Er komt alleen een ander soort vraag naar winkelruimte.”*. Thomasse (interview, 2014) stelt dat leegstand door de crisis en het veranderde consumentengedrag wordt veroorzaakt, maar ook door de vergrijzing: *“[...] veel oudere winkeliers hebben geen opvolging*

*omdat veel jongeren niet per se meer een winkel beginnen.*”. Uit de interviews met de experts blijkt verder dat naast leegstand ook veiligheid, parkeren, bezoekersaantallen en omzetontwikkeling in de praktijk als de belangrijkste indicatoren van vitaliteit worden gezien. Twee geïnterviewden (interview Van der Krabben, 2014; interview Lekkerkerker, 2014) omschrijven vitaliteit van de binnenstad in zijn algemeenheid met de term *veerkracht*: het vermogen om met de eisen van de tijd mee te veranderen (i.e. resilience). Van Aarle (interview, 2014) ziet vitaliteit van de binnenstad als *bruisende dynamiek*: een wisselend aanbod van activiteiten en winkelformules dat bezoekers een reden geeft om steeds weer terug te keren. Het bezoeken van de binnenstad moet een beleving zijn. Ook Harmelink (interview, 2014) legt het accent op beleving bij het omschrijven van het begrip vitaliteit. Er moet van alles in een binnenstad te ontdekken en te beleven zijn. Voor Thomasse (interview, 2014) betekent vitaliteit van de binnenstad dat buurtbewoners, ondernemers en bezoekers zich daar prettig voelen omdat het er schoon en veilig is.

#### **2.4.6.8      Dataverzameling en -verwerking**

Van Aarle (interview, 2014) vindt dat er zeer onzorgvuldig wordt omgegaan met leegstandscijfers. Regelmatig worden deze ongenueanceerd weergegeven: *“[...] vaak wordt de leegstand zuiver berekend over een gebied of delen van een gebied dat eigenlijk totaal niet meer tot de binnenstad behoort.”*. Lekkerkerker (interview, 2014) signaleert dat consumenten naar een winkel gaan voor de sociale interactie en omdat het een prettige omgeving is. Passantenstromen zeggen volgens deze geïnterviewde dan ook niet alles: *“Een vitale binnenstad hoeft volgens mij niet druk te zijn. Als het te druk is kan dat kopers juist afschrikken.”*.

De geïnterviewden zijn het eens over de wenselijkheid om ontwikkelingen meetbaar te maken, maar hebben hiervoor geen pasklare oplossing. Van Aarle (interview, 2014) geeft het belang aan van het ontwikkelen van een systeem *“[...] om ervoor te zorgen dat binnensteden op eenzelfde wijze bepaalde prestaties meten”*, en ziet het als een uitdaging om binnensteden onderling te kunnen vergelijken. Deze geïnterviewde voegt hier aan toe: *“De betrouwbaarheid daarvan scheelt zo ontzettend veel.”*. Het ideaal zou een telsysteem zijn waarmee iedere dag bekeken kan worden hoe de binnenstad functioneert en wat de invloed van evenementen is. In Eindhoven is inmiddels samen met Philips een experimenteel systeem ontwikkeld onder de projectnaam ‘Living Lab Stratumseind’.

#### **2.4.6.9      Professionalisering**

De geïnterviewden zijn eensgezind over de wenselijkheid van professionalisering van de samenwerking tussen winkeliers, gemeentes en vastgoedeigenaren. Zij zijn van mening dat met name de BIZ een goede aanleiding vormt om een of meerdere professionals aan te stellen, ook met het oog op het beheren van het geld. Volgens Van Aarle (interview, 2014) is professioneel centrummanagement vereist, maar mag dit niet iemand zijn die in dienst is van de overheid en stelt dat de vertrouwensrelatie tussen ondernemers en overheid niet altijd even sterk is: *“Dus je moet echt een spin in het web hebben die tussen die partijen in staat.”*. Lekkerkerker (interview, 2014) vindt: *“Het is wel Nederlands om maar gelijk een hele organisatie op te willen tuigen. Dat is het gevaar van een BIZ, het wordt gezien als een geneesmiddel. Het is wel een middel om iets te veranderen, maar als je niet iemand hebt die er met energie tegenaan gaat heb je er niets aan.”*. Zij voegt toe dat een gebiedsmanager de samenwerking hiërarchisch moet benaderen, want bij een platte samenwerking neemt de dynamiek weer af. Harmelink (interview, 2014) onderbouwt het professionaliseren van het gebiedsmanagement als volgt: *“Niemand heeft tijd. Als je een fonds*

*hebt dan kun je iemand inhuren. Daardoor kun je meer organiseren.*”. Voor de gebiedsmanager is daarbij een bemiddelende rol weggelegd: *“Hij kan partijen bij elkaar brengen –ondernemers en gemeente– en moet de weg goed kennen bij de gemeente en weten wat er speelt bij de ondernemers.*”. Thomasse (interview, 2014) vindt het vooral belangrijk dat doelen haalbaar zijn en de slagkracht verbetert wanneer de gebiedsmanager bevoegdheden krijgt om beslissingen te nemen. De BIZ wordt door haar gezien als een goede ontwikkeling, omdat: *“[...] het belangrijkste is dat iedereen zijn steentje bijdraagt [...]”*. Als gevolg hiervan zullen de betrokkenen zich volgens deze geïnterviewde meer verantwoordelijk gaan voelen voor het gebied, *“[...] want op het moment dat jij daarvoor gaat betalen, dan wil je ook eigenlijk dat het heel goed is.”*

Roots Beleidsadvies en Platform31 (2014) wijzen met het oog op ondernemerssamenwerking op het belang van het verder optimaliseren van verschillende ‘nieuwe’ instrumenten zoals ondernemersfondsen, leegstandsverordeningen, nieuwe winkelconcepten, stedelijke herverkaveling en revitalisering van winkelcentra. Provincies zijn bereid hiervoor kennis en middelen beschikbaar te stellen.

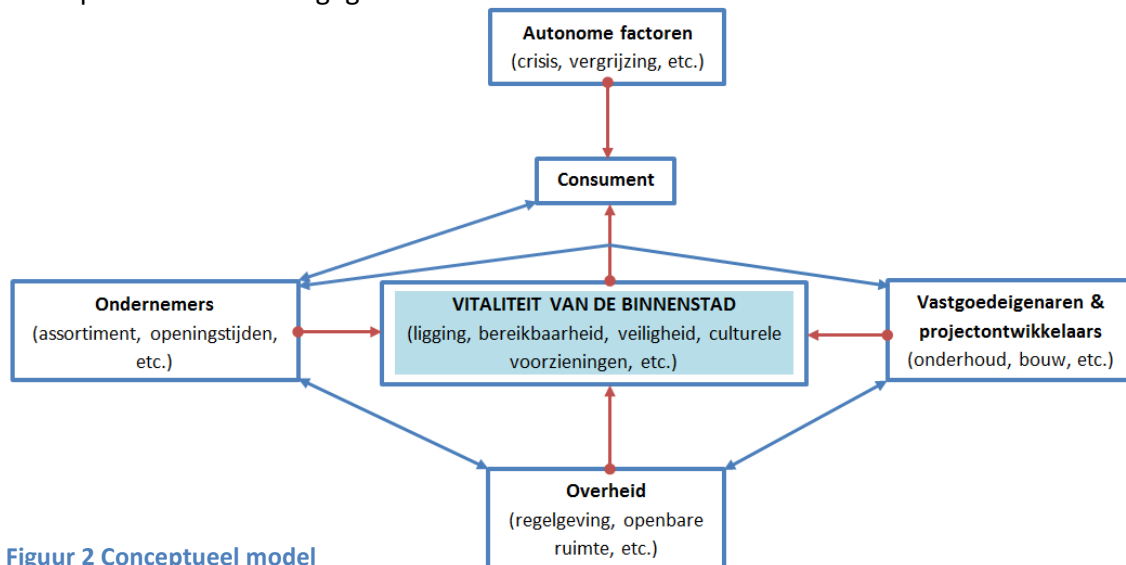
## 2.5 Synopsis

SSM (2013) en REO (2013) geven aan dat regelgeving niet moet belemmeren en dat de overheid meer zou moeten faciliteren. De geïnterviewden zijn het hiermee eens en spreken van een ‘meer ondernemende’ rol voor de overheid. Een aantal geïnterviewden is van mening dat kleinere vastgoedeigenaren onderling een herverkaveling zouden moeten uitvoeren. Dit om winkeloppervlaktes tot stand te brengen die functievermenging mogelijk maken. Meerdere geïnterviewden zijn niet bang voor het verdwijnen van fysieke winkels, de klant zal altijd de voorkeur blijven geven aan persoonlijk contact. Uit de interviews komt naar voren dat het vinden van de beste samenwerkingsvorm een kwestie van maatwerk is. Lekkerkerker (interview, 2014) vindt: *“Goede samenwerking bereik je door netwerken te faciliteren. [...] Je moet daarbij kijken naar wat mensen bindt, dat kan een straat of een gebied zijn, of een hele binnenstad. Vervolgens moet je kijken hoe je verschillende netwerken bij elkaar brengt zoals winkeliers en bewoners”*. Zij stelt dat alleen als bij samenwerking wordt uitgegaan van de eigen kracht dit kan leiden tot optimale vitalisering van de binnenstad. Als succesvol voorbeeld noemt deze geïnterviewde Zaandam, waar een sterke identiteit is gecreëerd met behulp van de authentieke architectuur. Ook zij wijst erop dat je in een binnenstad vaak te maken hebt met meerdere partijen en dat het daarom afhankelijk is van de specifieke situatie welke samenwerkingsvorm daarbij hoort. Lekkerkerker (interview, 2014) vat dit kernachtig samen: *“Er is geen toverformule!”*.

De economische vitaliteit van binnensteden is afhankelijk van veel factoren. Enkele hiervan, de endogene factoren, zijn beïnvloedbaar door ondernemers zelf, zoals de inrichting, het assortiment en de uitstraling van hun winkel(s). Ondernemers kunnen zich hiermee aanpassen aan nieuwe trends en behoeftes (Q&A Research et al., 2011). De overige factoren zijn onder te verdelen in autonome en exogene factoren. Autonome factoren kunnen door geen van de direct betrokkenen bij de binnenstad worden veranderd, zoals de huidige economische crisis (Van Aarle et al., 2014). Exogene factoren kunnen wel worden gestuurd door stakeholders, maar ondernemers hebben hierop geen grip. Sommige exogene factoren liggen binnen de invloedssfeer van (lagere) overheden, zoals de inrichting van de openbare ruimte en retailbeleid. Bij het onderhoud en het herinrichten van leegstaande gebouwen zijn vooral vastgoedeigenaren en projectontwikkelaars van invloed (REO, 2013). Uiteindelijk draait alles om de consument, die is vaak onvoorspelbaar, bepaalt de trends, reageert op veranderingen in het assortiment en op de aantrekkelijkheid van winkelgebieden. De economische vitaliteit van de binnenstad hangt af van het oordeel van de

consumenten. Revitalisering van binnensteden kan alleen slagen als het uiteindelijke doel –het aantrekken van de consument– wordt nagestreefd. Uit de literatuur blijkt dan ook dat stakeholders samen moeten werken om de consument zo goed mogelijk te bedienen.

De wisselwerking tussen consumenten, ondernemers, vastgoedeigenaren en overheden met betrekking tot de economische vitaliteit van de binnenstad in Nederland wordt in het volgende conceptueel model weergegeven:



Figuur 2 Conceptueel model

## 2.6 Zeven samenwerkingsvoorwaarden

### 2.6.1 Inleiding

Uit de theorie kunnen de volgende voorwaarden voor succesvolle ondernemerssamenwerking ter versterking van de economische vitaliteit van een binnenstad worden afgeleid:

#### **Samenwerkingsvoorwaarden ter versterking van de economische vitaliteit van een binnenstad:**

1. *Bij samenwerking zijn in ieder geval retail, overheid en vastgoedeigenaren betrokken.*
2. *Voor samenwerking zijn onderling vertrouwen en een gezamenlijke visie vereist.*
3. *Behoud van een aantrekkelijke winkelomgeving vergt samenwerking om te komen tot aanpassingen in het aanbod. Nieuwe vestigingen moeten een versterkende werking hebben om eenzijdig aanbod en winkelleegstand in een (kern)winkelgebied te voorkomen.*
4. *Samenwerking beperkt zich niet tot horizontale en verticale samenwerking, maar omvat ook 'platform samenwerking' en richt zich mede op het serviceniveau van de openbare ruimte.*
5. *Individuele retailers kunnen alleen stand houden ten opzichte van grote winkelketens door zich onder één merk te verenigen. Branding en het gezamenlijk 'vermarkten' van het winkelgebied is daarom noodzakelijk.*
6. *Bundeling van gelden is nodig om budget te krijgen voor de activiteiten van ondernemerssamenwerkingsverbanden. Het ligt voor de hand dat winkeliers-(verenigingen), vastgoedeigenaren en lokale/regionale overheden het benodigde geld bijeenbrengen, maar ook andere stakeholders kunnen bijdragen aan de financiering.*
7. *Een (onafhankelijke) winkelstraat- of gebiedsmanager moet worden aangesteld als bij de samenwerkende partijen gebrek bestaat aan organiserend vermogen.*

Tabel 1 Samenwerkingsvoorwaarden

Hierna wordt per voorwaarde aangegeven hoe deze tot stand is gekomen, waarbij opinies uit de literatuur en/of uitlatingen van de geïnterviewde deskundigen het uitgangspunt vormen.

### 2.6.2 Voorwaarde 1

***Bij samenwerking zijn in ieder geval retail, overheid en vastgoedeigenaren betrokken.***

Van Aarle et al. (2014) wijzen op het belang van publiek-private samenwerking (PPS), omdat zo door middel van moderniseren en het maken van keuzes, op gebiedsniveau voordeel behaald kan worden. Samenwerking en afstemming tussen alle partijen uit de samenwerkingsdriehoek: overheden, retail en vastgoed is een voorwaarde voor succes, meent NRW (2010). Spierings (2006) vult hierop aan dat investeringen van de bovengenoemde partijen essentieel zijn voor het vitaal en levendig houden van stadscentra. Rabobank (2013a) vermeldt eveneens dat, met behulp van (platform)samenwerking, winkelcentra aantrekkelijker kunnen worden gemaakt. Hoewel Steinmaier et al. (2013) en REO (2013) een vierde partij: de vastgoedontwikkelaars toevoegen aan de samenwerkingsdriehoek worden zij, vanwege de afbakening van dit onderzoek, buiten beschouwing gelaten. Het belang van PPS en de samenwerkingsdriehoek verklaren de formulering van deze samenwerkingsvoorwaarde.

### 2.6.3 Voorwaarde 2

***Voor samenwerking zijn onderling vertrouwen en een gezamenlijke visie vereist.***

SSM (2012) meent dat een collectief alleen kans van slagen heeft wanneer sprake is van maatwerk en bovendien van genoeg vertrouwen. SSM (2013) onderstreept de noodzaak van een goed afgestemd (herstructurerings)beleid om maatwerk te kunnen leveren, bijvoorbeeld door het voorkomen van 'meer van hetzelfde' in een winkelgebied. REO (2013) en NRW (2013) voegen daaraan toe dat een duidelijke gezamenlijke visie erg belangrijk is om tot financiering van projecten te komen. Ook Van Aarle (interview, 2014) vindt het belangrijk dat driehoeks-samenwerking gebaseerd is op een goed geformuleerd beleid. Alle partijen zouden tijdens de fase van beleidsbepaling en het maken van keuzes al moeten worden betrokken, zodat gericht kan worden geïnvesteerd. NRW (2013) komt zelfs tot de conclusie dat het proces belangrijker is dan het eindproduct: *"Als de weg daarnaartoe niet goed is, belanden de mooiste visies in de kast."* Afgaand op deze beweringen draait alles uiteindelijk om onderling vertrouwen en het formuleren van een gezamenlijke visie, de tweede samenwerkingsvoorwaarde.

### 2.6.4 Voorwaarde 3

***Behoud van een aantrekkelijke winkelomgeving vergt samenwerking om te komen tot aanpassingen in het aanbod. Nieuwe vestigingen moeten een versterkende werking hebben om eenzijdig aanbod en winkelleegstand in een (kern)winkelgebied te voorkomen.***

NRW (2010) wijst erop dat het behoud van een aantrekkelijk winkellandschap gepaard gaat met aanpassingen in het aanbod. SSM (2013) beschrijft in het verlengde hiervan dat voorkomen moet worden dat de detailhandel zich op ongewenste locaties vestigt en daar 'meer van hetzelfde' is. Door er rekening mee te houden dat niet elke vorm van detailhandel overal past, neemt het risico van eenzijdig aanbod en leegstand in kernwinkelgebieden af. Afstemming van wat waar is toegestaan versterkt de complementariteit van het aanbod. Ook REO (2013, p. 21) beaamt dit: *"Dit betekent dat nieuwe vestigingen bij voorkeur een versterkende werking hebben op de*

*bestaande (clusters van) winkels [...]. Dit draagt bij aan de kracht van de lokale winkelgebieden en zorgt voor een sterk regionaal én lokaal winkelgebied wat resulteert in een aantrekkelijk compleet voorzieningenniveau per gemeente.”.*

#### **2.6.5 Voorwaarde 4**

***Samenwerking beperkt zich niet tot horizontale- en verticale samenwerking, maar omvat ook 'platform samenwerking' en richt zich mede op het serviceniveau van de openbare ruimte.***

Platform samenwerking gaat dwars door alle sectoren en *supply chains* heen, waarbij ondernemers bijvoorbeeld vastgoed- en merkeigenaren betrekken (Rabobank, 2013a). Volgens NRW (2013) en Corio (2010) moeten retailers er veel meer gezamenlijk naar streven om een place-to-be te creëren en kunnen zij daarvoor platform samenwerking toepassen. NRW (2013) wijst er echter op dat samenwerking niet in het DNA van retailers zit. Toch zien winkeliers, volgens REO (2013), het belang van platform samenwerking steeds meer in. NRW (2013) vult aan dat hiervoor in ieder winkelgebied een collectief moet worden opgericht en dat het serviceniveau van de openbare ruimte gezamenlijk aangepakt moet worden. NRW (2013) stelt dat de tijd van winkeliersverenigingen voorbij is en er in plaats daarvan ondernemersfondsen moeten komen.

#### **2.6.6 Voorwaarde 5**

***Individuele retailers kunnen alleen stand houden ten opzichte van grote winkelketens door zich onder één merk te verenigen. Branding en het gezamenlijk 'vermarkten' van het winkelgebied is daarom noodzakelijk.***

NRW (2013) is van mening dat retailers alleen stand kunnen houden in de digitale wereld door samen te gaan onder één merk, hun producten gezamenlijk aan te bieden en zo te concurreren met bijvoorbeeld Bol.com. Met het oog op het veranderende winkelgedrag van de consument moet collectief worden ingezet om online en offline binnen korte tijd tot één wereld te maken, zo stelt REO (2013). NRW (2013) ziet 'online' niet als vervanging van 'offline', maar als een aanvulling. REO (2013) stelt dat het inspelen van winkelgebieden en regio's op het veranderende winkelgedrag van de consument dan ook vraagt om een nieuwe vorm van marketing om de consument te blijven verleiden. Lekkerkerker (interview, 2014) noemt Zaandam als een succesvol voorbeeld van branding. Daar is een sterke identiteit gecreëerd met behulp van de authenticiteit van de Zaanse huisjes. Amstelveen heeft van 'Stadshart Amstelveen' een begrip gemaakt.

#### **2.6.7 Voorwaarde 6**

***Bundeling van gelden is nodig om budget te krijgen voor de activiteiten van ondernemerssamenwerkingsverbanden. Het ligt voor de hand dat winkeliers(verenigingen), vastgoedeigenaren en lokale/regionale overheden het benodigde geld bijeenbrengen, maar ook andere stakeholders kunnen bijdragen aan de financiering.***

Sluiskes et al. (2011) benadrukken het belang van samenwerking tussen ondernemers en de plaatselijke overheid, daarbij gaat het niet alleen om overleg over beleid, maar ook om projectmatige samenwerking (PPS), zoals centrummanagement, feestverlichting, gratis WiFi, groen en leegstands aanpak. Op basis van een gezamenlijke inzet van middelen en gelijkwaardigheid wordt hierbij structureel samengewerkt om het economisch functioneren van winkelgebieden te verbeteren. REO (2013) stelt dat een duidelijke visie erg belangrijk is om tot financiering van activiteiten te komen. (Publiek-private)samenwerking kan alleen slagen indien er

voldoende financiële instrumenten beschikbaar zijn. Wortmann (NRW, 2013) meent dat als er een gezamenlijke visie is waar ook een groot deel van de beleggers achter staat, geld geen probleem is. SSM (2012) voegt daaraan toe dat de instelling van een BIZ een manier is om voldoende financiële middelen bijeen te brengen. Van der Krabben (interview, 2014) vindt een BIZ een mooi instrument, maar nuanceert het belang ervan. Het is klein geld waarvan alleen de kerstverlichting en promotie en marketing betaald kunnen worden. Voor grotere investeringen zijn vastgoedeigenaren nodig. Thomasse (interview, 2014) vindt het belangrijkste dat iedereen zijn steentje bijdraagt, zodat de betrokkenen zich meer verantwoordelijk gaan voelen voor het gebied. Wanneer ervoor moet worden betaald schept dat de verwachting dat de investeringen heel goed moeten zijn. SSM (2012) meent dat naast maatwerk en genoeg vertrouwen ook voldoende financiële middelen noodzakelijk zijn om een collectief kans van slagen te geven. Ook NRW (2013) onderschrijft de visie dat voor samenwerking het combineren van budgetten nodig is; de krachten moeten worden gebundeld om voldoende geld bijeen te brengen.

### **2.6.8 Voorwaarde 7**

***Een (onafhankelijke) winkelstraat- of gebiedsmanager moet worden aangesteld als bij de samenwerkende partijen gebrek bestaat aan organiserend vermogen.***

Sluiskes et al. (2011) achten projectmatige samenwerking tussen ondernemers en plaatselijke overheid van belang en noemen centrummanagement als voorbeeld. Harmelink (interview, 2014) vindt dat een centrummanager nodig is om de doelstellingen te kunnen realiseren, want niemand heeft tijd. Door een fonds in te stellen worden de middelen gecreëerd om iemand in te huren en kan er meer worden georganiseerd. De centrummanager moet een goed netwerk hebben binnen de gemeente en weten wat er speelt bij de ondernemers. Van Aarle (interview, 2014) meent dat professioneel centrummanagement noodzakelijk is, maar dat moet niet iemand zijn die in dienst is van de overheid. Omdat de vertrouwensrelatie tussen ondernemers en overheid niet altijd even sterk is moet een centrummanager onafhankelijk zijn: een spin in het web die tussen alle partijen in staat. Lekkerkerker (interview, 2014) deelt deze mening. De BIZ wordt gezien als geneesmiddel voor een gebied, maar dat vormt ook een gevaar. Alleen wanneer er iemand is die er met energie tegenaan gaat is de BIZ een goed middel om iets te veranderen.

### **2.6.9 Succes verzekerd?**

Wanneer in een binnenstad aan de hiervoor beschreven zeven voorwaarden wordt voldaan is er volgens de theorie een basis om door de succesvolle inzet van samenwerking de economische vitaliteit van een binnenstad positief te beïnvloeden. In Hoofdstuk 4 worden deze voorwaarden per stad aan de bevindingen uit de primaire dataverzameling getoetst en onderling vergeleken.

## Hoofdstuk 3 Introductie casestudiegebieden

### 3.1 Methode van onderzoek

De definitie van hoofd- en deelvragen in dit onderzoek is bepaald in het ontwerp van het onderzoeksplan, waarvoor de werken van O’Leary (2010) en Flowerdew & Bergsma (2005) zijn geraadpleegd. Om te komen tot een antwoord op de onderzoeksvragen ligt de focus in de dataverzameling op de resultaten van samenwerkingsverbanden in binnensteden waarbij ondernemers betrokken zijn. Na bestudering van de theorie is input verkregen van deskundigen. De opmerkingen van de groep deskundige geïnterviewden zijn verwerkt als aanvulling op de literatuur, waarna de theorie is getoetst aan de bevindingen van de retailvertegenwoordigers. In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat verschillen in antwoorden niet verklaard worden door verschillen in kennis en ervaring tussen de geïnterviewden onderling. Daardoor kan aan de hand van de verzamelde gegevens een vergelijking worden gemaakt van de samenwerkingsverbanden. De analyse van secundaire data (zie hoofdstuk 2) –aangevuld met input van deskundigen– en van primaire data (zie hoofdstuk 4) leidt tot de conclusie en de aanbevelingen (zie hoofdstuk 5).

Omdat revitalisering nog niet objectief kan worden gemeten aan de hand van KPI’s (zie paragraaf 2.3.3), is de beste meetmethode het monitoren van de ontwikkelingen door het enquêteren van bewoners en gebruikers van de binnenstad. Zo kan door bundeling van subjectieve waarnemingen tot een geobjectiveerd oordeel worden gekomen. Concessies zijn onvermijdelijk bij de uitvoering van dit onderzoek. Door het ontbreken van bruikbare kwantitatieve data is voor de primaire dataverzameling gekozen voor de uitvoering van kwalitatief onderzoek. Alle 26 interviews zijn in de vorm van een één-op-één semigestructureerd diepte-interview afgenomen. De gebruikte vragenlijsten worden weergegeven in bijlage 1. Voor deze methode is gekozen met het oog op het karakter van dit onderzoek, dat een combinatie vormt van verkenning en toetsing. Om vrijuit met de geïnterviewden te kunnen communiceren werden de interviews op locatie, naar keuze van de geïnterviewde, afgenomen. Voor deze structuur is gekozen om tot aangename gesprekken te komen waarbij de geïnterviewde naast het beantwoorden van de vooraf opgestelde vragenlijst de ruimte zou krijgen voor zijn/haar eigen inbreng. Met een geplande gemiddelde duur van 60 minuten per interview zou er naar verwachting voldoende ruimte zijn voor de beantwoording van de vragen en de eventuele inbreng van de geïnterviewden. De interviews zouden hierdoor voldoende materiaal opleveren voor de beantwoording van de onderzoeksvragen (O’Leary, 2010).

### 3.2 Selectie casestudiegebieden en geïnterviewden

Idealiter zou een overzicht met kwantitatieve gegevens van alle Nederlandse gemeenten als uitgangspunt zijn gebruikt voor de primaire dataverzameling binnen dit onderzoek. Aan de hand daarvan zouden voor vergelijking geschikte binnensteden kunnen worden geselecteerd. Dergelijke gegevens zijn echter niet voorhanden. Naast de literatuur werden deskundigen vanuit verschillende disciplines geraadpleegd om toch op een verantwoorde wijze tot een selectie te komen. Uit een combinatie van beide bronnen bleek dat plaatsafhankelijkheid een rol speelt en dat vergelijkend onderzoek tussen middelgrote steden de beste keus was. In dergelijke steden zijn de gevolgen van allerlei hedendaagse ontwikkelingen het meest zichtbaar. Leegstandscijfers zijn er bijvoorbeeld het grootst, zo stelt Binnenlands Bestuur (2015). Waar winkels in de kleine steden juist gericht zijn op de dagelijkse boodschappen en op vaste klanten, zitten publiekstrekkingen in de grote steden waar de recreatieve shoppers heen gaan. *“Dat betekent dat de middelgrote steden tussen servet en tafellaken vallen. Ze kunnen niet alles bieden, waardoor de recreatieve klant*



wegtrekt. Daardoor ontstaat leegstand, die niet snel wordt opgevuld.”, aldus Binnenlands Bestuur (2015). Zowel Erich (2014) als Binnenlands Bestuur (2015) verwachten dat de verschillen tussen Nederlandse winkelgebieden in de toekomst zelfs groter worden, waaraan Petit en Bierlin (2012, pp. 8-9) toevoegen: “De grootste ruimte voor economische groei is vooral in de middelgrote steden te vinden”. De beslissing om op locatie interviews af te nemen had voor de uitvoerbaarheid van dit onderzoek tot gevolg dat ook de afstand tussen de steden een rol speelde bij de selectie. Op basis van de voorgaande overwegingen, een vergelijkbaar inwonertal en een vergelijkbaar aantal winkels per kernwinkelgebied is gekozen voor: Amstelveen, Hilversum, Hoofddorp en Zaandam. Hun binnensteden hebben allemaal een andere vorm van ondernemerssamenwerking (zie paragraaf 3.3).

Voor het afnemen van de interviews zijn twee verschillende vragenlijsten opgesteld: een voor de retailvertegenwoordigers en een voor de deskundigen. Per gebied zijn vijf gesprekken gevoerd met ondernemers die allen een uiteenlopende relatie met de ondernemerssamenwerkingsverbanden in hun binnenstad hebben en, voor zover mogelijk, met een vertegenwoordiger van de centrum-brede ondernemersorganisatie. Daarnaast zijn zes deskundigen vanuit verschillende disciplines geïnterviewd over het belang van ondernemerssamenwerking voor de economische vitaliteit van binnensteden. De geïnterviewden werden geselecteerd op basis van hun positie binnen de verschillende ondernemersverenigingen en/of kennis en ervaring op het gebied van de ontwikkelingen in binnensteden. Om een diverse groep geïnterviewden samen te stellen is gebruik gemaakt van het sneeuwbal effect.

### **3.3 Profiel casestudiegebieden**

#### **3.3.1 Inleiding**

De voor een winkelgebied belangrijke factoren worden gezamenlijk ook wel het *krachtenveld* genoemd. Omdat dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit een economische invalshoek kan niet worden voorbijgegaan aan de kerngegevens van de vier centrale winkelgebieden van Amstelveen, Hilversum, Hoofddorp en Zaandam (zie tabel 2). Inzicht in het winkelaanbod wordt verkregen uit de resultaten van het Koopstromenonderzoek (onderzoek naar het functioneren van de detailhandel) uitgevoerd door I&O Research (2011). Voor het typeren van winkelgebieden bestaan verschillende indelingen (Van Aarle et al., 2014). In dit onderzoek wordt de categorie-indeling voor winkelgebieden aangehouden die ook in het handboek ‘Winkelgebied van de toekomst’ wordt genoemd. De binnensteden van Amstelveen, Hilversum, Hoofddorp en Zaandam vormen de belangrijkste winkelgebieden van deze middelgrote steden en worden daarom aangeduid als *centraal winkelgebied*. Over het winkelaanbod valt op te merken dat het winkelvloeroppervlak in het centrum van Hilversum veel groter is dan dat van de andere centra. Dit verschil vertaalt zich in de categorie-aanduiding weergegeven in tabel 2.

Uit deze tabel valt op te maken dat de centrale winkelgebieden (i.e. casestudiegebieden), binnen de gangbare indeling van Locatus (2008, in Van Aarle et al., 2014) verschillend worden getypeerd. Ook Platform Binnenstadsmanagement (2013) maakt een onderscheid in de grootte van binnensteden. Hoewel de casestudiegebieden centrale winkelgebieden zijn in middelgrote steden, komt de typering volgens beide maatstaven niet helemaal overeen. Het ontbreken van een eenduidige definitie voor het begrip middelgrote stad maakt dat de aanduiding van de steden Amstelveen, Hilversum, Hoofddorp en Zaandam als middelgrote steden in dit onderzoek als waarheid wordt aangenomen. Verschuivingen in het ruimtelijk koopgedrag geven weer in welke mate winkelgebieden voorzien in de behoeften van consumenten en de veranderingen daarin.

Voor het presteren van de detailhandel en het bepalen van de eventuele uitbreidingsruimte door beleidsmakers is het van belang om inzicht te hebben in de herkomst van de detailhandelsomzet (Rabobank, 2013b). Naast de omzet en *koopkrachtbinding* geeft de onderstaande afbeelding duidelijkheid over de *vloerproductiviteit* en *koopkrachttoevloeiing* van de detailhandel in de betreffende binnensteden.

	Amstelveen	Hilversum	Hoofddorp	Zaandam
<b>Inwonertal</b>	85.015	86.426	73.327	72.597
<b>Categorie</b>	Hoofdwinkelgebied klein	Binnenstad	Hoofdwinkelgebied groot	Hoofdwinkelgebied groot
<b>Winkels</b>	166	462	202	234
<b>Oppervlakte</b>	50.969 m2	90.990 m2	62.748 m2	57.782 m2
<b>Omzet</b>	€ 177 mln.	€ 205 mln.	€ 257 mln.	€ 118 mln.
<b>Vloerproductiviteit</b>	€ 3.552	€ 2.463	€ 4.224	€ 2.574
<b>Koopkrachtbinding</b>	51%	60%	69%	83%
<b>Koopkrachttoevloeiing</b>	49%	40%	31%	17%
<b>Samenwerkingsvorm</b>	Winkeliersvereniging centrumbreed + vastgoedmanagement	Winkeliersverenigingen per deelgebied + BIZ-stichting geweest + stadsfonds	BIZ-vereniging centrumbreed + centrummanagement	Winkeliersverenigingen per deelgebied + marketingmanagement

Tabel 2 Kerngegevens casestudiegebieden (I&O Research, 2011, eigen bewerking)

Omzetcijfers zijn van groot belang voor winkeliers. De hoogte van de vloerproductiviteit is, meer dan het aantal winkels, bepalend voor de totale omzet van de winkelgebieden (I&O Research, 2011). Zo blijkt dat de omzet van Hoofddorp Centrum hoger is dan die van Hilversum Centrum. Wat betreft de koopkrachtbinding en toevloeiing kan vooral het centrum van Zaandam nog winst behalen. Concurrentie van nabijgelegen winkelgebieden en als gevolg daarvan het weglekken van bestedingen (i.e. *leakage*) spelen hierbij een rol. Het *marktpotentiaal* –aantal inwoners in de regio– en *economisch potentiaal* –marktpotentiaal x regionaal inkomen– geven vergelijkingsmateriaal voor de economische waarde van de locatie (Wood & Roberts, 2011). Om de prestaties van winkelgebieden te kunnen verklaren worden onder andere koopstromen gemonitord, bijvoorbeeld met behulp van het hierboven genoemde Koopstromenonderzoek uitgevoerd door I&O Research (2011).

Uit de kwantitatieve data in dit hoofdstuk vallen de prestaties van de casestudiegebieden af te leiden. Het theoretisch kader maakt duidelijk dat voor de ondernemer de aantrekkingskracht van het winkelgebied op de consument het belangrijkste middel is om de omzet te vergroten. Hierna volgt per casestudiegebied een algemene profielbeschrijving en de samenwerkingsverbanden aangaan door ondernemers (winkeliers) in de binnensteden.

## 3.3.2 Amstelveen

### 3.3.2.1 Inleiding

Voortkomend uit de lobby van ondernemers hanteert de Gemeente Amstelveen sinds 1 februari 2013 de Winkeltijdenwet waardoor een level playing field is ontstaan. Het verruimen van openingstijden biedt economische kansen doordat de aantrekkingskracht van de ene winkel ook andere winkels versterkt, een *spin-off effect*. Uit het document ‘Visie Stadshart Amstelveen 2025’ (Gemeente Amstelveen, 2012, p. 3), opgesteld in samenspraak met vele partijen, blijkt de ambitie: het Stadshart moet zich ontwikkelen *“tot een plek die meer nog dan in 2012 geschikt is voor recreatief winkelen én een plek waar men komt voor belevingen, ontmoeting, inspiratie en flaneren”*. De belangrijkste trekker blijft de detailhandel waarbij het aanbieden van hoge kwaliteit voorop staat. Amstelveen zal zich blijvend moeten onderscheiden van winkelgebieden zoals de Zuidas, Hoofddorp Centrum en Amsterdamse Poort. Het Stadshart Amstelveen kan zich ontwikkelen tot top-regionaal winkelcentrum en moet meer ruimte bieden aan ketens, de publiekstrekkingen, en *“[...] aan meer gespecialiseerde winkels die de hoogopgeleide, in cultuur geïnteresseerde Amstelveense bewoners bedienen.”* (Gemeente Amstelveen, 2012, p. 7).

### 3.3.2.2 Samenwerking

Het winkelcentrum ‘Stadshart Amstelveen’ neemt een centrale positie in de binnenstad in. Unibail Rodamco is eigenaar van het overdekte winkelcentrum en dat wordt beheerd door het eigen professionele ‘winkelcentrumteam’. Winkeliers in dit centrum zijn automatisch lid van de Vereniging Centrum Promotie Stadshart Amstelveen (VCP), waarvoor de contributie wordt doorberekend in de huur. De winkeliers in de binnenstad van Amstelveen kunnen zich aansluiten bij Winkeliersvereniging Stadshart Amstelveen (WSA) die zich richt op het kernwinkelgebied. Vooral de winkeliers die gevestigd zijn aan de Rembrandtweg, Binnenhof en Rembrandthof zijn hierbij aangesloten. Ruim 60 winkeliers worden door de vereniging vertegenwoordigd. De WSA is lid van de ‘Vereniging van Amstelveense Detailhandelsorganisaties’ (VAD). De VAD is een overkoepelend orgaan voor Amstelveense detaillisten; het bestuur bestaat uit vrijwilligers. Verder bestaan er diverse zelfstandige winkeliersverenigingen en de Ondernemersvereniging Amstelveen (OA), waarbij vooral niet-detaillisten zijn aangesloten en waarvan het bestuur bestaat uit professionals. Binnen Amstelveen zijn er een aantal overlegstructuren, zoals Platform Ondernemend Amstelveen (POA), Platform Bedrijfsleven Amstelveen (PBA) en Platform Integraal Veiligheidsbeleid (PIV). De gemeente heeft deze platforms ingesteld om samen met vertegenwoordigers van het bedrijfsleven en burgers te communiceren over onderwerpen zoals vergunningverlening, vestigingsklimaat en veiligheid.

## 3.3.3 Hilversum

### 3.3.3.1 Inleiding

De gemeente Hilversum (2008) stelt dat de aantrekkingskracht van de stad wordt bepaald door het winkel- en uitgaansaanbod: *“De kwaliteit van een stad wordt doorgaans afgemeten aan het niveau van aanwezige voorzieningen. [...] Maar voor de aantrekkelijkheid van een stad, de levendigheid, geldt vaak een veel smaller criterium: kan je er goed winkelen en gezellig uitgaan?”*. Binnen de Gooi en Vechtstreek wordt Hilversum gezien als centrumgemeente, met een groot aanbod aan detailhandel en horeca, die een belangrijke verzorgende functie heeft. Volgens I&O Research (2011) scoren ‘parkeren en daghoreca’ beter en ‘sfeer en bereikbaarheid’ minder dan in

vergelijkbare aankooplocaties. Hilversum heeft te maken met veel leegstand in de binnenstad. De Hilvertshof is een van de grootste overdekte winkelcentra in Nederland en trekt bezoekers uit de wijde omgeving. *“Het Langgwenst en de Kerkbrink (met Gooische Brink) zijn, naast het Hilvertshof, de belangrijke bronpunten van het winkelgebied”* (Gemeente Hilversum, 2014, p. 40). De ‘Structuurvisie Hilversum 2030’ laat zien dat de gemeente streeft naar een zo optimaal mogelijk functionerende binnenstad door trekkers en bronpunten goed te verdelen over het compacte centrum.

### **3.3.3.2 Samenwerking**

Winkeliersvereniging ‘Hilversum City’ (Hilversum City) is de bindende factor in de binnenstad tussen alle in de deelgebieden aanwezige winkeliersverenigingen en winkeliers en werkt met straatvertegenwoordigers. Iedere straatvertegenwoordiger is aanspreekpunt voor tien à vijftien winkeliers. Dit komt de communicatie ten goede, wat maakt dat het bestuur van ‘Hilversum City’ steeds goed en actueel geïnformeerd is. Daarnaast zijn er een aantal werkgroepen: KVO (Keurmerk Veilig Ondernemen), Servicepunt Detailhandel en Marketing/BIZ. Winkeliersvereniging ‘Hilversum City’ is lid geworden van het ‘Platform Binnenstadsmanagement’ om aan een netwerk van stakeholders te bouwen. In 2011 werd de ‘Stichting Ondernemersfonds Hilversum City’ opgericht op initiatief van winkeliersvereniging ‘Hilversum City’. De BIZ trad in werking op 1 januari 2012, werd per 22 oktober 2013 om administratieve redenen door de rechter ontbonden en eindigde daardoor op 1 januari 2014. Dit tot teleurstelling van veel winkeliers in het centrum. Het lukte ‘Hilversum City’ in 2014 niet om de positieve ontwikkelingen van de BIZ voort te zetten, waarop het bestuur, samen met de gemeente, als alternatief voor de versterking van de samenwerking een stadsfonds oprichtte per 1 januari 2015. ‘Hilvertshof’ en de ‘Gooische Brink’ zijn overdekte winkelgebieden met een eigen winkeliersvereniging. Maandelijks is er overleg tussen ‘Hilversum City’, ‘Hilvertshof’ en ‘Gooische Brink’. Winkeliersvereniging ‘Hilversum City’ heeft eenmaal per kwartaal overleg met de wethouder van Economische Zaken. Binnen het ‘Platform Economische Zaken’, wordt door de wethouder Economische Zaken gesproken met vertegenwoordigers van de Kamer van Koophandel, van winkeliers- en ondernemersverenigingen en van overkoepelende organisaties, zoals VNO-NCW en MKB-Nederland, om te komen tot verbetering van het ondernemingsklimaat. Regelmatig terugkerende thema’s zijn het creëren van meer ruimte voor het bedrijfsleven en de toekomstige bereikbaarheid die nu als problematisch wordt ervaren (eenrichtingsverkeer). De Winkeliersvereniging ‘STRO’ (Stichting Raad van Ondernemers), die er vooral was voor kleinere ondernemingen en de vereniging voor grote industriële bedrijven ‘Hilversumse Bedrijven Vereniging’ (HBV) zijn in 2011 gefuseerd tot ‘Bedrijven Vereniging Hilversum’ ook wel ‘BV Hilversum’ genoemd. Dit is een algemene vereniging waarvan iedere ondernemer in Hilversum lid kan worden.

## **3.3.4 Hoofddorp**

### **3.3.4.1 Inleiding**

Hoofddorp Centrum is het verzorgend centrum van Haarlemmermeer waar winkelen, wonen, werken, uitgaan en cultuur gecombineerd worden (Ondernemend Hoofddorp, 2011). Het stadscentrum heeft een aantal overdekte winkelcentra. Volgens Romijn (2013) hebben het project Markthof en de komst van Primark aan Hoofddorp Centrum een flinke impuls gegeven. De Markthof is multifunctioneel, er bevindt zich detailhandel uit alle segmenten en het biedt ruimte aan woningen, kantoren en een parkeervoorziening (Kroonenberg Groep en ProWinko, 2014). De ‘Visie Hoofddorp Centrum 2011-2015’ uit 2010 vormt een dynamische basis om de

concurrentiepositie van Hoofddorp Centrum te versterken. Het plan geeft inzicht in het ruimtelijk functioneren, in de verdere ontwikkelings- en organisatiemogelijkheden en in de diverse mogelijkheden voor samenwerking (Olthuis, 2014b).

### **3.3.4.2 Samenwerking**

Op initiatief van de Gemeente Haarlemmermeer (2002) werd het centrummanagement geïntroduceerd in 2002 en ondergebracht in de 'Winkeliersvereniging Hoofddorp Winkelstad'. Draagvlak onder de stakeholders kwam er door hun belang in het functioneren van het centrum van Hoofddorp tijdens de daar geplande uitbreiding en vernieuwing. Door de behoefte aan goede communicatie tussen alle partijen werd een centrummanager aangesteld (Polyground, 2014). 'Winkeliersvereniging Hoofddorp Winkelstad' en de gemeente Haarlemmermeer namen gezamenlijk het initiatief voor de oprichting van een BIZ, die werd gerealiseerd op 1 januari 2012 als: 'Stichting Ondernemersfonds Hoofddorp Centrum' (SOHC) (Olthuis, 2014b). De grootste ondernemersvereniging in de Haarlemmermeer is 'Ondernemend Hoofddorp'. Ondernemersvereniging Haarlemmermeer Zuid (OVHZ) heeft ruim 250 leden die elkaar ontmoeten om te netwerken en informatie en ervaringen uit te wisselen. Het Haarlemmermeers Ondernemers Platform (HOP) werd in 2005 opgericht door Ondernemend Hoofddorp en de OVHZ. Binnen het platform worden de gemeenschappelijke belangen behartigd van ondernemers in een samenwerking van ondernemers- en winkeliersverenigingen in Haarlemmermeer, de Kamer van Koophandel, 'VNO-NCW West' en 'MKB Haarlemmermeer-Schiphol' (Ondernemend Hoofddorp, 2011). Door het platform worden gemeenschappelijke en regionale zaken als veiligheid, deregulering, infrastructuur en herstructurering binnen de Haarlemmermeer breed aangepakt. Voor de herpositionering van de binnenstad is een herinrichtingsplan ontwikkeld samen met de SOHC naar het model van een 'Landhuis in de polder'.

## **3.3.5 Zaandam**

### **3.3.5.1 Inleiding**

De gemeente Zaanstad (2012) spreekt in haar 'Economische Structuurvisie 2012' over Zaandam als de kernstad van de gemeente. Het masterplan 'Inverdan' won diverse prijzen voor de herprofilering van het centrum in de Zaanse stijl. In 2011 werd, als onderdeel van dit project, de Gedempte Gracht weer in ere hersteld. Deze gracht draagt na opengraving bij aan de uitstraling en beleving van het centrum en zorgt voor betere circulatie van bezoekersstromen. Uit een evaluatieonderzoek van 'Inverdan' in 2013 blijkt dat *bezoekersaantallen, verblijftijd en bestedingen* aantonen dat de herinrichting van het centrumgebied een succes is (De Zaan online, 2013). Het centrum van Zaandam trekt bezoekers uit het hele land alsmede toeristen. Een verbinding van het centrum van Zaandam met de metroroute 'Noord/Zuidlijn', van en naar Amsterdam, wordt gezien als kans omdat dit de aantrekkingskracht van Zaandam op inwoners, bezoekers en bedrijven kan stimuleren, aldus (Gemeente Zaanstad, 2012). De gemeente Zaanstad heeft nog meer plannen voor het centrum. Bijvoorbeeld winkels op de overbouw van de Provinciale weg en op de kop van het Noordschebos eventueel twee winkellagen voor detailhandel met daarboven woningen. Verder stationsgerelateerde detailhandel en ten zuiden van het stadhuis een cultuurcluster, project 'Figaro' (Gemeente Zaanstad, 2014).

### 3.3.5.2 Samenwerking

De ‘Stichting Binnenstadsmanagement Zaandam’ (SBZ) is ontstaan uit een initiatief van winkeliers uit de binnenstad, samen met de Kamer van Koophandel en de gemeente Zaanstad en fungeert als overkoepelend orgaan. Het bestuur van de SBZ bestaat uit vertegenwoordigers van alle winkeliersverenigingen en deelgebieden (SBZ, 2014). De geïnterviewden geven aan dat de financiering afhankelijk is van gemeentelijke subsidies en vrijwillige bijdragen, die door de winkeliersverenigingen worden opgehaald. Op initiatief van de SBZ wordt gewerkt aan de oprichting van een ondernemersfonds om constante inkomsten te verkrijgen. Ongeveer 150 van de 300 ondernemers in de binnenstad zijn lid van de SBZ. De SBZ is aangesloten bij het ‘Zaanse Ondernemers Netwerk’ (ZON) en behartigt daarin de belangen van de ondernemers in het centrum van Zaanstad. De Kamer van Koophandel trad eerder op als adviseur, maar is als gevolg van een reorganisatie nu minder betrokken bij de SBZ.

De geïnterviewden zijn positief over de contacten met de gemeente, zoals op het gebied van gevelverbetering (ondersteund door een gemeentelijke subsidieregeling), verbetering van de bereikbaarheid en het parkeerbeleid, verruiming van openingstijden en bestrijding van zwerfafval. De gemeente Zaanstad is een constante gesprekspartner en heeft een marketingcommunicatieadviseur aangesteld voor de binnenstad, die optreedt als tussenpersoon tussen de SBZ en de gemeente. Zijn doelstelling is: “[...] dat het koopbedrag omhoog gaat door meer bezoekers te trekken die langer blijven hangen.” (interview Box, 2014). Box (interview, 2014) heeft een stappenplan opgesteld om tot een BIZ te komen, want in de eerste plaats is er geld nodig. In de overdekte winkelcentra ‘Rozenhof’ en ‘Hermitage’ wordt door de verhuurder via de huur een bijdrage voor promotie geïnd. Hierdoor hebben de winkeliers de neiging zich minder te bekommeren om wat er buiten het winkelcentrum gebeurt, hier heeft de SBZ wel oog voor. Binnen de SBZ wordt in drie werkgroepen samengewerkt: ‘Structureel Overleg/Algemeen Bestuur’, ‘Beheer’ en ‘Promotie en Evenementen’. Met vastgoedeigenaren wordt bijvoorbeeld samenwerking gezocht voor gevelverbetering, om leegstand terug te dringen via *nulhuur* en voor tijdelijke bestemmingen. Samenwerking met de politie vindt plaats ter vergroting van de veiligheid. De gemeente heeft een marketingplan in de vorm van een toekomstvisie geschreven waarin de doelstellingen voor het centrum van Zaandam staan. Voordat de marketing geprofessionaliseerd kan worden moet iedereen de noodzaak tot samenwerking zien en moeten voldoende fondsen beschikbaar zijn.

## Hoofdstuk 4 Resultaten

### 4.1 Inleiding

“Wat gebeurt waar? En waarom daar?” (Atzema et al., 2002). In dit hoofdstuk wordt de primaire dataverzameling in verband gebracht met de praktijkervaring van de deskundige geïnterviewden en de secundaire data die zijn besproken in het theoretisch kader (zie hoofdstuk 2). Per samenwerkingsvoorwaarde, die gericht is op de versterking van de vitaliteit van een binnenstad, volgt een vergelijking tussen de vier casestudiegebieden. Op basis van de relatieve score voor de samenwerkingsvoorwaarden wordt bepaald in welk van de casestudiegebieden de samenwerking het meest aan deze voorwaarden voldoet. Vervolgens wordt dit resultaat vergeleken met de scores die de individuele geïnterviewden hebben toegekend en wordt een eindrangorde bepaald.

### 4.2 Voorwaarde 1

**Bij samenwerking zijn in ieder geval retail, overheid en vastgoedeigenaren betrokken.**

#### 4.2.1 Algemeen

Eigenschappen	Amstelveen	Hilversum	Hoofddorp	Zaandam
<b>Actieve ondernemersverenigingen en -stichtingen in de binnenstad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereniging Centrum Promotie (VCP)</li> <li>• Winkeliersvereniging Stadshart Amstelveen (WSA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Winkeliersvereniging Hilversum City (Hilversum City)</li> <li>• Winkeliersvereniging Gooische Brink</li> <li>• Winkeliersvereniging Hilvertshof</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stichting Ondernemers Hoofddorp Centrum (SOHC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stichting Binnenstadsmanagement Zaandam (SBZ)</li> </ul>
<b>Andere overlegstructuren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Platform Ondernemend Amstelveen (POA)</li> <li>• Platform bedrijfsleven Amstelveen (PBA)</li> <li>• Platform Integraal Veiligheidsbeleid (PIV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.v.t.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoofddorp Ondernemers Platform (HOP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.v.t.</li> </ul>
<b>Stadsbrede verenigingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereniging Amstelveense</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.v.t.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondernemend Hoofddorp (OH)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaanse Ondernemers Netwerk (ZON)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Detailhandel (VAD)</li> <li>Ondernemersvereniging Amstelveen (OA)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ondernemersvereniging Haarlemmermeer Zuid</li> </ul>	
<b>Lid landelijke organisaties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N.v.t.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Platform Binnenstadsmanagement</li> <li>Nederlandse vereniging voor Binnenstadsorganisaties (NVBO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N.v.t.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N.v.t.</li> </ul>
<b>Overheersende vastgoedeigenaar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nee</li> </ul>
<b>Samenwerkingspartners</b> (* in mindere mate betrokken)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Winkeliers*</li> <li>Gemeente</li> <li>Vastgoed</li> <li>Bewoners*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Winkeliers</li> <li>Gemeente</li> <li>Vastgoed*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Winkeliers</li> <li>Gemeente</li> <li>Vastgoed*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Winkeliers</li> <li>Gemeente</li> <li>Vastgoed*</li> </ul>

Tabel 3 Samenwerkingsvormen

Alle binnensteden kennen een aantal winkeliersverenigingen, ondernemersverenigingen en -stichtingen, adviesraden en platforms. De ondernemers kunnen ook betrokken zijn bij andere overlegstructuren en stadsbrede verenigingen. Hierna worden, wanneer van toepassing, de hierboven vermelde afkortingen gebruikt (zie tabel 3). De verschillen tussen de samenwerkingsvormen in de casestudiegebieden kunnen worden verklaard door het begrip *padafhankelijkheid* (Knox & Marston, 1997). Op lokaal niveau kan het clusterconcept van Porter (1998, in Nicis Institute, 2010, p. 20) worden toegepast: *“Wanneer partijen in verwante sectoren in elkaars (fysieke) nabijheid verkeren, zou een specifieke setting ontstaan waarin partijen concurreren, maar vooral ook op allerlei manieren samenwerken.”*. Om tot betere samenwerking te komen is eerst een gedragsverandering bij ondernemers nodig. Iedereen heeft het druk en slechts een enkeling is bereid om zich voor een samenwerkingsverband in te spannen. Bovendien is er voornamelijk sprake van vrijwilligers, wat de samenwerking nog kwetsbaarder maakt. Door meerdere geïnterviewden wordt daarom de wens geuit om professionals in te schakelen.

Om als winkelgebied of collectief in te spelen op de consument is het belangrijk om te weten welk ruimtelijk beeld (i.e. *spatial image*) de consument heeft van een winkelgebied. Of in het geval van dit onderzoek, van een binnenstad als geheel. Een collectief kan hierop aansluiten of op sturen wanneer de ondernemers op een lijn zitten en gezamenlijk de juiste boodschap en uitstraling kunnen creëren. Jongeling (interview, 2014) en Waagmeester (interview, 2014) geven aan dat samenwerking soepeler verloopt wanneer de stakeholders elkaar kennen. Netwerken worden als belangrijk gezien, omdat die zowel het onderlinge vertrouwen als de betrokkenheid vergroten. Diverse (overkoepelende) winkeliersorganisaties organiseren bijeenkomsten speciaal om winkeliers met elkaar en met anderen in contact te brengen.



## 4.2.2 Amstelveen

De rol van de vastgoedeigenaren is vooral groot in Amstelveen, waar Unibail Rodamco eigenaar is van het overdekte winkelcentrum en het grootste deel van het kernwinkelgebied beheerst. Huurders in het overdekte winkelcentrum zijn automatisch lid van de winkeliersvereniging VCP (Vereniging Centrum Promotie). De overige winkeliers (met name gevestigd aan de Rembrandtweg) zijn verenigd in de WSA (Winkeliersvereniging Stadshart Amstelveen) en hebben het gevoel dat er onvoldoende naar hen wordt geluisterd. Er is geen samenwerking met de vastgoedeigenaren van hun panden en de samenwerking met Unibail Rodamco laat veel te wensen over. Unibail Rodamco vaart volgens deze geïnterviewden te veel een eigen koers, waardoor zij besluiten, zoals de vaststelling van koopzondagen, zonder inspraak moeten accepteren.

Onvrede is er over het feit dat grootwinkelbedrijven hun eigen acties bedenken zonder met de andere winkeliers samen te werken. De geïnterviewden die geen huurders zijn van Unibail Rodamco zien de macht van Unibail Rodamco met lede ogen aan. Zij zullen zich moeten richten naar dat wat Unibail Rodamco bepaalt en realiseren zich dat ook zij niet om renovatie van hun winkelstraat heen kunnen. Unibail Rodamco wil uitbreiden en heeft wat dat betreft dezelfde doelstelling als de gemeente. Van Dijk (2014) is van mening dat de WSA en de VAD (Vereniging Amstelveense Detailhandel) te laat worden geïnformeerd door de gemeente over zaken die spelen rond de detailhandel en wijt dit aan “[...] *alle muurtjes die opgetrokken worden binnen het ambtelijk apparaat.*”. Als met ‘Economische Zaken’ wordt gesproken over klachten van klanten met betrekking tot het parkeren, dan wordt verwezen naar de afdeling ‘Infrastructuur’. Van Schaik (interview, 2014) zegt over de besluitvorming bij de gemeente: *“Ambtelijke molens zijn traag..., héél traag!”*.

## 4.2.3 Hilversum

De gemeente is heel actief en heeft onder andere het initiatief genomen om te komen tot de oprichting van een stadsfonds. Winkeliersvereniging ‘Hilversum City’ voert eenmaal per kwartaal overleg met de wethouder van Economische Zaken. Van Drimmelen (interview, 2014) geeft aan dat aan de BIZ-periode in ieder geval goede contacten met de gemeente zijn overgehouden. Overleg met vastgoedeigenaren wordt gezocht om leegstand terug te dringen.

## 4.2.4 Hoofddorp

Ook in Hoofddorp is een groot deel van het vastgoed in eigendom van grote vastgoedbeheerders of beleggingspartijen. Het verschil met Amstelveen is de BIZ (per 1 januari 2012), waardoor de vastgoedeigenaren minder eenzijdig hun stempel kunnen drukken op de activiteiten in het centrum. De geïnterviewden twijfelen niet aan de bereidheid van de gemeente voor samenwerking, maar beklagen zich over de verzuiling. Daamen (interview, 2014) zegt over de relatie tussen samenwerking en meer omzet: *“Nou ik denk het wel, zoals nu worden er ook braderieën georganiseerd hier en kunstmarktjes. En dat trekt toch wel weer mensen dus ja, ik denk dat het wel zeker van toepassing is.”*. Van Bodegraven (interview, 2014) is van mening dat winkels die zijn gevestigd in de periferie van de binnenstad weinig merken van de samenwerking in termen van toename van koopstromen en omzetstijging.

## 4.2.5 Zaandam

In Zaandam wordt hard gewerkt aan de totstandkoming van een BIZ. Aangenomen wordt dat meer financiële middelen ertoe leiden dat meer kan worden gerealiseerd, zoals op het gebied van promotie voor de binnenstad. In de binnenstad van Zaandam wordt door winkeliersverenigingen en deelgebieden samengewerkt binnen de SBZ om de economische vitaliteit van de binnenstad te versterken, waarbij de SBZ fungeert als overkoepelend orgaan. De geïnterviewden zijn positief over de contacten met de gemeente. Samenwerking vindt plaats met de gemeente, zoals op het gebied van gevelverbetering (waarvoor een subsidieregeling in het leven is geroepen), verbetering van de bereikbaarheid en het parkeerbeleid, verruiming van openingstijden en bestrijding van zwerfvuil.

Samenwerking met vastgoedeigenaren wordt gezocht voor gevelverbetering en om leegstand terug te dringen via 'nulhuur' en tijdelijke bestemmingen. De SBZ probeert in contact te komen met vastgoedeigenaren van wie contactgegevens bekend zijn en verder in kaart te brengen wie de eigenaren zijn. Waagmeester (interview, 2014) merkt over de ontwikkeling en de kwaliteit van de samenwerking sinds de aanvang van het project 'Inverdan' op: "[...] hier hebben we natuurlijk veel meegemaakt vanaf het moment dat de stadsvernieuwing is ingezet, dus daardoor is dat een veel professioneler gebeuren geworden." en: "[...] de lijnen worden gewoon korter maar het kost heel veel tijd voordat je op dat niveau bent."

## 4.2.6 Tussentijdse conclusie

	Amstelveen	Hilversum	Hoofddorp	Zaandam
Waardeoordeel	3	4	2	1

Tabel 4 Tussentijdse conclusie voorwaarde 1

Toelichting waardeoordeel:

- 1) De samenwerking in Zaandam is professioneel georganiseerd. De gemeente streeft actief samenwerking tussen alle partijen uit de driehoek na en het bouwen aan structurele contacten met vastgoedeigenaren is er het verst gevorderd. Zo heeft al samenwerking plaatsgevonden op het gebied van gevelverbetering.
- 2) In Hoofddorp is de samenwerking vergaand geprofessionaliseerd en slagvaardig, terwijl de financiering op orde is door de instelling van een BIZ.
- 3) De samenwerking in het 'Stadshart Amstelveen' is professioneel georganiseerd en financieel gezond. Helaas schiet de samenwerking met buiten 'Stadshart Amstelveen' gevestigde winkeliers tekort, wat afbreuk doet aan het succes.
- 4) De samenwerking is teruggezakt naar het niveau van voor de BIZ. Het feit dat aan de BIZ-periode goede contacten met de gemeente zijn overgehouden voorkomt niet dat Hilversum de laatste plaats inneemt.

## 4.3 Voorwaarde 2

**Voor samenwerking zijn onderling vertrouwen en een gezamenlijke visie vereist.**

### 4.3.1 Algemeen

Eigenschappen	Amstelveen	Hilversum	Hoofddorp	Zaandam
<b>Gezamenlijk ontwikkelde visie</b>	• Ja	• Ja	• Ja	• Nee
<b>Betrokken partijen</b>	• Gemeente • Vastgoed	• N.v.t.	• Gemeente • Winkeliers	• N.v.t.

Tabel 5 Gezamenlijke visie

In alle casestudiegebieden zijn detailhandelsvisies opgesteld, zoals tabel 5 laat zien. Ruimtelijk-economisch of distributieplanologisch onderzoek kan een goede basis vormen voor het formuleren van een gezamenlijke visie en van gezamenlijke doelstellingen wanneer dergelijk onderzoek door de overheid samen met retailers en vastgoedeigenaren wordt uitgevoerd. *Kannibalisatie* vormt een bedreiging voor retailers. De nabijheid van vergelijkbare aanbieders die een strijd voeren om dezelfde klant kan hun faillissement betekenen (Porter, 2011). De betrokkenheid van winkeliers en andere stakeholders bij ondernemerssamenwerkingen kan worden aangeduid als *local embeddedness*, ofwel de aard, diepte en omvang van de banden die een ondernemer heeft. Granovetter (1985) duidt hiermee aan dat economische rationaliteit geïntegreerd is in sociale relaties.

Hoewel in alle casestudiegebieden sprake is van een detailhandelsvisie, is dit door de geïnterviewden niet benadrukt. Uit de literatuur blijkt het belang van het werken vanuit een visie. Onder andere Balsas (2004) en NRW (2013) wijzen hierop. Vaak wordt een visie in ondernemersverenigingen niet of niet voldoende toegepast, maar Hoofddorp vormt hierop een uitzondering. De gemeente en de SOHC overleggen regelmatig bij het ontwikkelen van een gezamenlijke visie en er worden passantentellingen gedaan, op basis van een co-financiering. In Amstelveen werkt Unibail Rodamco met een duidelijke visie en wordt er samen met de gemeente een renovatieplan voor de binnenstad opgesteld. Veel winkeliers vertrouwen erop dat Unibail Rodamco uiteindelijk iets moois tot stand zal weten te brengen. In Hilversum en in Zaandam zijn door de gemeentes zelf visies ontwikkeld, die voor winkeliersverenigingen de uitgangspunten vormen voor het bepalen van hun eigen positie. Vertrouwen in gemeentes en hun bestuurders blijkt over het algemeen groot te zijn, ook al zijn er wel klachten over de logheid van het ambtelijke apparaat.

Vertrouwen in vastgoedeigenaren blijkt nauwelijks te bestaan. Zij worden nog maar al te vaak gezien als de ‘vijanden’ van de huurders die niet, of niet zomaar, tot investeringen of financiële concessies bereid zijn. Hier kunnen nog bruggen worden geslagen (interview Van Bodegraven, 2014). Putnam (2000) gaat in op de kracht van sociaal kapitaal en verbindt daaraan twee termen: *bonding* en *bridging*. *Bonding* verenigt de gelijken terwijl *bridging* een brug slaat tussen de ongelijken. Hoewel Putnam (2000) zich vooral richt op etnische diversiteit kunnen deze begrippen ook op stakeholders betrokken bij winkelgebieden worden toegepast. In Amstelveen is het vertrouwen van de huurders in het vermogen van Unibail Rodamco om iets goeds tot stand te brengen groot. Zelfs kleine winkeliers die niet in ‘Stadshart Amstelveen’ gevestigd zijn, zien belangenverstrengeling met Unibail Rodamco op langere termijn als onvermijdelijk en als iets wat positief kan uitpakken voor alle partijen.

### 4.3.2 Amstelveen

In samenspraak met belanghebbenden is het document 'Visie Stadshart Amstelveen 2025' opgesteld (Gemeente Amstelveen, 2012). De geïnterviewden die huurders zijn van Unibail Rodamco zijn tevreden over de professionele aanpak en de promotie van het winkelcentrum. Ze hebben veel vertrouwen in de toekomstplannen. De geïnterviewden die geen huurders zijn in 'Stadshart Amstelveen' zien de vastgoedeigenaar als de machtigste partij en verwachten dat zij zich uiteindelijk zullen moeten richten naar wat deze bepaalt, zoals op het gebied van openingstijden. De ondernemers van de Rembrandtweg realiseren zich dat zij niet kunnen ontkomen aan renovatie van hun winkelstraat.

Hoewel zij vinden dat ze te weinig inspraak hebben verwachten deze winkeliers toch dat de belangenverstrengeling met 'Stadshart Amstelveen' en Unibail Rodamco groter zal worden. Wat goed is voor 'Stadshart Amstelveen' zal naar hun idee uiteindelijk goed zijn voor het winkelgebied in de binnenstad als geheel. De geïnterviewden zien de noodzaak om te professionaliseren in. Het gezamenlijk optrekken als binnenstad zal naar hun verwachting de economische vitaliteit van alle betrokkenen ten goede komen. Als voor de aansluiting met de Rembrandtweg een goede oplossing wordt gevonden en als de economie weer aantrekt ziet Van Schaik (interview, 2014) de toekomst positief in.

### 4.3.3 Hilversum

De gemeente (Gemeente Hilversum, 2012, p. 13) is actief betrokken bij de revitalisatie van de binnenstad van Hilversum en schrijft in de 'Structuurvisie 2012':

*"De binnenstad heeft een goede toekomst in het vershiet, onder voorwaarde dat door vastgoedeigenaren, retailers en gemeente samen, volop wordt ingezet op het verder versterken van de basis (schoon, heel, veilig, aantrekkelijk) en het verhogen van het onderscheidend vermogen van de binnenstad. Het leggen van de relatie tussen de binnenstad en de identiteit als Mediastad ligt daarbij voor de hand".*

De Gemeente Hilversum (2012) stelt daarbij onder andere de toepassing voor van nieuwe media, passende evenementen, stimuleren van lokaal (creatief) ondernemerschap en tijdelijke winkels. Voor de jaren 2008-2020 gebruikt de gemeente de economische detailhandelsvisie 'Van Kerkstraat tot Biersteeg'. Deze nota is in samenspraak met het bedrijfsleven tot stand gekomen, waarbij rekening is gehouden met de speerpuntsectoren toerisme, multimedia, zorg en recreatie (Gemeente Hilversum, 2012). Ook winkeliersverenigingen, deelnemers aan het Platform Economische Zaken, Koninklijke Horeca Nederland en het Hoofdbedrijfschap Detailhandel hebben hieraan bijgedragen. Met het onderlinge vertrouwen is het niet goed gesteld, aldus Van Drimmelen (interview, 2014). Winkels die inzicht hebben in bezoekersaantallen, betalingen en de bijbehorende bedragen stellen deze gegevens niet beschikbaar. Zij constateert met enige teleurstelling: *"Het is weer typisch Nederlands om dat niet te willen delen met elkaar."*

### 4.3.4 Hoofddorp

De Deelstructuurvisie Hoofddorp 2030 is door de gemeenteraad van Haarlemmermeer op 3 oktober 2013 eenzijdig vastgesteld. Van Bodegraven (interview, 2014) heeft positieve verwachtingen over de samenwerking met de gemeente en brengt onder de aandacht dat de SOHC en de gemeente gezamenlijk streven naar herpositionering van de binnenstad. De SOHC wil

het centrum gaan positioneren als ‘Landhuis in de polder’, waar elk gebied een eigen DNA heeft en waar de bezoeker: “[...] zich thuis voelt, een warm welkom ervaart en van alles beleeft en verrast, verwend en verleid wordt.” (Olthuis 2014a, p. 7). Deze plannen zijn volgens Van Bodegraven (interview, 2014) enthousiast ontvangen door de nieuwe gemeenteraad en het nieuwe college van B&W en zullen worden uitgevoerd. Deze geïnterviewde ziet als bijkomend resultaat van de samenwerking via SOHC dat de contacten met leden van de gemeenteraad beter zijn geworden en vindt dit prettig. Het geeft volgens hem het gevoel dicht bij het beleid te komen en invloed uit te kunnen oefenen. Olthuis (interview, 2014) is tevreden over de samenwerking met de gemeente en vindt dat over allerlei onderwerpen goed wordt overlegd. Zo worden er samen met de gemeente passanten tellingen verricht. Volgens Oostman (interview, 2014) is het ongunstig dat de huidige wetgeving eist dat ook aandacht en dus geld wordt besteed aan zaken zoals veiligheid. Hierdoor ontstaat een meer ambtelijke overlegcultuur waardoor de animo bij ondernemers afneemt om straks bij de herijking van de BIZ opnieuw vóór te stemmen.

#### 4.3.5 Zaandam

De gemeente Zaanstad heeft een ‘Economische Structuurvisie 2012’ ontwikkeld over Zaandam als kernstad binnen de gemeente. De SBZ heeft het initiatief genomen om te komen tot de vorming van een BIZ-fonds. De geïnterviewden zijn zeer te spreken over de wijze waarop de voorzitter van de SBZ en de directeur van ‘Stichting Marketing Zaanstreek’ functioneren. Ook is er veel lof voor de toegankelijkheid van de gemeente en haar rol in het algemeen. De gemeente heeft een marketingplan geschreven (een toekomstvisie) waarin de doelstellingen staan beschreven.

Bij de ‘Verkiezing Beste Binnenstad 2013-2015’ (Platform Binnenstadsmanagement, 2013) werd door de jury opgemerkt dat de leegstand, in vooral de aanloopstraten die nog geen metamorfose hebben ondergaan, om aandacht vraagt. Het opknappen van de Rozengracht, de Zuidijk en de Westdijk is een goed begin, maar de overdekte winkelpassage Rozenhof heeft vooral bij het horecaplein De Dam grote leegstand. De partijen zullen volgens de jury samen moeten focussen op de integrale ontwikkeling.

#### 4.3.6 Tussentijdse conclusie

	Amstelveen	Hilversum	Hoofddorp	Zaandam
<b>Waardeoordeel</b>	1	4	2	3

Tabel 6 Tussentijdse conclusie voorwaarde 2

Toelichting waardeoordeel:

- 1) Er bestaat een gezamenlijk ontwikkelde visie op de toekomstige ontwikkeling van de binnenstad, die door een grote vastgoedeigenaar/belegger wordt gesteund. Daarnaast blijkt dat zowel de winkeliers die in ‘Stadshart Amstelveen’ zijn gevestigd, als de winkeliers daarbuiten, vertrouwen hebben in de wijze waarop de ontwikkelde visie uitgevoerd zal worden.
- 2) In gezamenlijk overleg wordt er gewerkt aan een visie voor de binnenstad van Hoofddorp: ‘Landhuis in de polder’. Bovendien is er een centrummanager die de partijen verbindt en die veel vertrouwen geniet. Uit het bestaan van de BIZ blijkt dat het onderling vertrouwen tussen winkeliers groot genoeg is om gezamenlijk op te trekken en te investeren.
- 3) De gemeente heeft een duidelijke visie op de verdere herinrichting van de binnenstad van Zaandam. Door de SBZ wordt op dit moment een toekomstvisie ontwikkeld. Die twee plannen moeten nog samen worden gebracht. Dankzij een aantal sleutelfiguren is er veel

vertrouwen aanwezig. Ook de plannen om tot een BIZ te komen duiden op onderling vertrouwen tussen winkeliers.

- 4) Ondanks een gezamenlijk ontwikkelde visie lijkt er in Hilversum weinig onderling vertrouwen te bestaan.

## 4.4 Voorwaarde 3

**Behoud van een aantrekkelijke winkelomgeving vergt samenwerking om te komen tot aanpassingen in het aanbod. Nieuwe vestigingen moeten een versterkende werking hebben om eenzijdig aanbod en winkelleegstand in een (kern)winkelgebied te voorkomen.**

### 4.4.1 Algemeen

	Amstelveen	Hilversum	Hoofddorp	Zaandam
<b>Leegstandsbestrijding</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rembrandt-weg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Overall</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aanloopstraten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gevelverbetering</li> </ul>

Tabel 7 Leegstandsbestrijding

Leegstand is niet altijd zo zorgwekkend als wordt gedacht, stelt Van Aarle (interview, 2014). Steinmaier, et al. (2013) wijzen erop dat de toekomst maakbaar is en de huidige ontwikkelingen niet zullen leiden tot het 'einde' van de winkel. De retailwaterval geeft weer hoe de markt zich verhoudt tot de consument (zie bijlage 2). De toepassing van dit model laat het effect zien van het handelen van de ondernemer op de loyaliteit van de consument. De attractiviteit en transactiekraft van de onderneming zijn daarin allesbepalend (Q&A Research et al., 2014). Conceptueel kan de *hierarchy of needs*-theorie van Maslow (1943) ook op de retail worden toegepast: the retail hierarchy of needs (Zie: Bijlage 2). Waar de retailer voorheen de consument trok door in te spelen op de locatie en prijs, hoopt hij nu de loyaliteit van de klant te winnen door beleving en diversiteit te creëren. *Functievermenging*, vooral met horeca, wordt door de geïnterviewden steeds genoemd als een niet te stoppen ontwikkeling. Ook het organiseren van evenementen wordt algemeen gezien als een belangrijk middel om consumenten aan te trekken en om een bezoek aan de binnenstad tot een beleving te maken. Gemeenten moeten hierbij met regelgeving en het verstrekken van vergunningen faciliteren. Om de consument aan zich te binden is het voor de retailer belangrijk om te denken in termen van zelfactualisatie en zich af te vragen hoe vanuit de klant gezien een volledig potentieel kan worden bereikt (Weidauer, 2013). Om op de juiste manier te kunnen inspelen op de ontwikkelingen moeten zoveel mogelijk gegevens worden gemeten (Balsas, 2004).

### 4.4.2 Amstelveen

Amstelveen laat een duidelijk voorbeeld van *padafhankelijkheid* zien. In Amstelveen zijn de filialen van grote ketens en merken geconcentreerd in 'Stadshart Amstelveen'. Eerder floreerde de Rembrandtweg, maar inmiddels is het *krachtenveld* verschoven naar de overdekte centra van het stadshart waar de Rembrandtweg de gevolgen van ondervindt. Volgens Van Schaik (interview, 2014) kunnen de kleinere winkels (op de gespecialiseerde na) met moeite het hoofd boven water houden in de aanloopstraten. De in 'Stadshart Amstelveen' gevestigde huurders, de kleine winkeliers en de gemeente beseffen dat alle partijen nodig zijn om te zorgen voor een voldoende gevarieerd winkelaanbod. Een van de voorwaarden om het winkelgebied in de binnenstad voor consumenten aantrekkelijk en daarmee economisch vitaal te houden. Unibail Rodamco betreft

ook de Rembrandtweg –de belangrijkste aanloopstraat naar ‘Stadshart Amstelveen’– bij de promotieactiviteiten (interview Van Dijk, 2014). Overleg tussen de VAD (Vereniging Amstelveense Detailhandel) en de vastgoedeigenaren is niet op structurele basis aanwezig, wat wel nodig is om passende maatregelen te nemen teneinde de leegstand te bestrijden zoals huurverlaging en herverkaveling. De medewerking van de gemeente is hierbij noodzakelijk. In de Rembrandtweg is het vastgoed verdeeld over meerdere eigenaren. Omdat vastgoedeigenaren niet willen investeren als anderen in de directe omgeving dit ook niet doen is er in Amstelveen sprake van het *prisoners dilemma*. Dit toont het belang aan van het verenigen van vastgoedeigenaren in een gebied. Doel van de VAD is om de vastgoedeigenaren via de gemeente zover te krijgen dat zij deelnemen aan de opknopbeurt van de Rembrandtweg. Het concrete doel van de WSA (Winkeliersvereniging Stadshart Amstelveen) is om samen met de gemeente een stimuleringsplan voor de Rembrandtweg te ontwikkelen. De communicatie tussen huurders en vastgoedeigenaren verloopt namelijk moeizaam. Bovendien is de aansluiting met winkelcentrum Stadshart Amstelveen niet ideaal (interview Van Schaik, 2014).

#### 4.4.3 Hilversum

In Hilversum wordt overleg met vastgoedeigenaren gezocht om leegstand terug te dringen en hiervoor oplossingen te zoeken, zoals de bereidheid tot investeren en huurverlaging. Daarbij wordt geconstateerd dat vastgoedeigenaren bij de bestrijding van leegstand met eigen eisen komen, zoals het toevoegen van woonlagen aan het vastgoed. Hilversum is vrij compact. Omdat de consument niet alleen wil winkelen, maar ook wil recreëren en dit zich op een klein oppervlak afspeelt, bestaat de angst dat de aanloopstraten het moeilijk krijgen (interview Van Ophem, 2014). Grote merken die in andere steden aanwezig zijn hebben vaak geen vestiging in Hilversum, terwijl kleinere winkels redelijk vertegenwoordigd zijn. Uit de literatuur blijkt dat de aantrekkingskracht van filialen van grote ketens en merken onomstreden is. Van Duren (1995) beschrijft zelfs dat deze publiekstrekkingen de structuur van de stad al vroeg beïnvloedden. Uit een passantentelling van Locatus blijkt dat het aantal passanten in een aanloopstraat tweeënehalf maal zo groot werd na vestiging van zo’n filiaal in de binnenstad (interview Van Drimmelen, 2014). Consumenten geven aan naar een ander winkelgebied te gaan om te winkelen, omdat bepaalde kwaliteitswinkels in Hilversum ontbreken. Deze winkels zijn weggetrokken vanwege onvoldoende vraag naar hun producten. De meeste geïnterviewden vinden dat er te weinig kleine winkels zijn. Van Drimmelen (interview, 2014) is juist van mening dat er meer ‘grote namen’ naar Hilversum moeten worden gehaald. Diversiteit is maar één aspect van alle ingrediënten die op orde moeten zijn. Zij merkt hierover op: *“Een aantrekkelijk winkelgebied is ook een schoon winkelgebied. [...] Sfeer, schoon en veilig. Mensen willen zich ook veilig voelen in een winkelgebied.”*. Baron (interview, 2014) motiveert het belang van de vele contacten: *“Onze filosofie is: wil je meer omzet creëren in de binnenstad, dan doe je dat niet alleen, maar dan moet je ook een samenwerkingsverband hebben met de gebieden daaromheen”*. Het eenrichtingsverkeer in de binnenstad bemoeilijkt de bereikbaarheid per auto. Samenwerking door de gemeente, ‘Hilversum City’ en vastgoedeigenaren is ook noodzakelijk om te komen tot renovatie van de verbindingsstraat tussen het station en het eigenlijke centrum. Deze straat wordt door de gemeente de ‘Rode Loper’ genoemd, maar is niet aantrekkelijk doordat er vooral coffeeshops en shoarmazaken gevestigd zijn. Wanneer deze zaken niet gesloten zijn hangt er een wietwalm.

#### 4.4.4 Hoofddorp

Hoofddorp heeft een gevarieerd winkelaanbod met veel grote merken, er is weinig leegstand. Stakeholders moeten blijven anticiperen op mogelijke ontwikkelingen, zoals het vertrek van een

publiekstrekker. De hoge huren maken het niet makkelijk om nieuwe (kleine) winkelformules aan te trekken. Volgens Oostman (interview, 2014) moeten vastgoedeigenaren ervan doordrongen raken dat hoge huurprijzen op termijn een gevaar vormen. Bij vertrek van publiekstrekkers en een gebrek aan sfeer ontstaat er een probleem in het centrum. Ook bijvoorbeeld een kaasboer en een nootjeszaak zijn volgens hem nodig voor de leefbaarheid van de binnenstad. Naast het binnen de perken houden van de huren moeten leegstaande panden worden ontwikkeld. Zo kunnen nieuwe winkelformules zich er vestigen en de aantrekkelijkheid van het gebied vergroten. De verwachting van de herpositionering van de binnenstad is, dat deze aantrekkelijker wordt voor de consument. Er wordt positief gedacht over de goede en betaalbare parkeermogelijkheden. Consumenten zeggen hierdoor eerder naar Hoofddorp te gaan dan naar Amstelveen, Haarlem of Amsterdam. Volgens Daamen (interview, 2014) is nog onvoldoende bereikt op het gebied van de leegstand in de aanloopstraten. Het gaat daarbij vooral om de panden van particuliere vastgoedeigenaren die te hoge huren vragen. Door de verschuiving van de kern naar het nieuwe overdekte winkelgebied, vijftien jaar geleden, is er geen vraag meer naar de leegstaande panden in de oude kern.

#### 4.4.5 Zaandam

In Zaandam is veel aandacht besteed aan het aantrekkelijk maken van de binnenstad. Dankzij de door de gemeente in gang gezette herinrichting van de binnenstad en een project inzake gevelverbetering heeft Zaandam een heel eigen Zaanse uitstraling gekregen. De opengegraven Gedempte Gracht draagt bij aan de Zaanse sfeer. Inmiddels zijn er (grote) winkelketens gevestigd in het centrum van Zaandam. Bij de 'Verkiezing Beste Binnenstad 2013-2015' (Platform Binnenstadsmanagement, 2013) werd door de jury geadviseerd om naast de 'hardware' te investeren in de 'software' zoals het aantrekken van nieuwe retailformules, publiek-private financiering en citymarketing.

#### 4.4.6 Tussentijdse conclusie

	Amstelveen	Hilversum	Hoofddorp	Zaandam
<b>Waardeoordeel</b>	2	4	1	3

Tabel 8 Tussentijdse conclusie voorwaarde 3

*Toelichting waardeoordeel:*

- 1) Hoofddorp heeft een gevarieerd winkelaanbod en weinig leegstand. De uitvoering van de plannen voor een 'Landhuis in de polder' moet resulteren in een aantrekkelijker winkelgebied.
- 2) Unibail Rodamco stuurt in Amstelveen op het aantrekken van grote merken, terwijl het aanbod in de Rembrandtweg (nog) te weinig complementair is. Daar is ook nog te veel leegstand. De gemeente heeft echter wel een retailbeleid voor het gehele centrum ontwikkeld dat voorziet in een gevarieerd aanbod.
- 3) Op bepaalde plaatsen is er nog te veel leegstand in Zaandam. De jury van de 'Verkiezing Beste Binnenstad 2013-2015' heeft geadviseerd om dit te bestrijden door (onder andere) nieuwe retailformules aan te trekken.
- 4) In Hilversum is het winkelaanbod het minst evenwichtig. Kleinere winkels zijn redelijk vertegenwoordigd in de binnenstad, maar de grote merken zijn niet voldoende aanwezig. Er is veel leegstand. Bovendien is het centrum door eenrichtingsverkeer slecht bereikbaar.



## 4.5 Voorwaarde 4

**Samenwerking beperkt zich niet tot horizontale en verticale samenwerking, maar omvat ook 'platform samenwerking' en richt zich mede op het serviceniveau van de openbare ruimte.**

### 4.5.1 Algemeen

Activiteiten	Amstelveen	Hilversum	Hoofddorp	Zaandam
<b>Bijzonderheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internationale kwalificatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediastad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen centraal gelegen centrum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijzondere architectuur</li> </ul>
<b>Renovering binnenstad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovatie wens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hilversum Beter Bereikbaar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afgerond in 2011 + wens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afgerond in 2014 + wens</li> </ul>
<b>Aandachtspunten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.v.t.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanloopstraat</li> <li>• WiFi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.v.t.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rondje van de Zaan</li> <li>• WiFi</li> </ul>
<b>Leegstands bestrijding</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rembrandtweg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overall</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanloopstraten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gevelverbetering</li> </ul>
<b>Veiligheid (KVO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 sterren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.v.t.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 sterren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 sterren</li> </ul>
<b>Schoon, heel, veilig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VCP</li> <li>• Gemeente</li> <li>• VAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeente</li> <li>• Horeca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Platform</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgroep</li> </ul>

Tabel 9 Activiteiten

Tabel 9 bundelt de inzet van de winkeliers op het gebied van samenwerking en de openbare ruimte in de casestudiegebieden. In alle onderzochte binnensteden vindt *platform samenwerking* naar het model van Rabobank (2013a) plaats en staat het serviceniveau van de openbare ruimte volop in de aandacht. In alle casestudiegebieden is sprake van een structurele samenwerking met betrekking tot dit thema. Er worden afspraken gemaakt tussen winkeliersverenigingen en gemeentes over de omvang en frequentie van de schoonmaak. Alleen in 'Stadshart Amstelveen' wordt dit in eigen beheer verzorgd. Er worden met politie en brandweer afspraken gemaakt over de ruimte die tijdens evenementen, zoals markten, moet worden vrijgehouden voor hulpverleners. Leegstand vraagt om samenwerking van winkeliers, gemeentes en vastgoedeigenaren. Dit past in de trend om binnensteden leefbaarder te maken door onder andere de functie wonen weer meer terug te brengen naar de binnenstad, waarbij de bewoners een belangrijke rol spelen. Atzema et al. (2002) benadrukken dat juist een mix van functies, zoals wonen, werken, detailhandel en recreëren, bijdraagt aan het functioneren van stedelijke gebieden. Dat overall platformoverleg met betrekking tot de thema's *schoon, heel en veilig* plaatsvindt is hiervoor bij voorwaarde 3 (zie paragraaf 4.4) beschreven.

## 4.5.2 Amstelveen

Het winkelcentrum 'Stadshart Amstelveen' wordt internationaal hoog gewaardeerd. Er wordt vooral door de gemeente en Unibail Rodamco samengewerkt om te komen tot uitbreiding van het winkelcentrum en herinrichting van de binnenstad. Ook de Rembrandweg heeft een opknopbeurt nodig. Hiertoe zal moeten worden samengewerkt met gemeente en vastgoedeigenaren. De overtuiging bestaat dat de thema's '*schoon, heel en veilig*' een grote rol spelen bij de aantrekkelijkheid van een winkelgebied. Als zichtbaar resultaat van de inzet van de winkeliersvereniging en het imago van het winkelgebied wordt extra aandacht besteed door schoonmakers te voorzien van kleding met het eigen logo. Aandacht voor veiligheid heeft geresulteerd in vijf sterren van het Keurmerk Veilig Ondernemen (KVO). In de Rembrandtweg is parkeergelegenheid beperkt en bovendien is er veel leegstand. Binnen Amstelveen bestaan ook een aantal overlegstructuren, zoals Platform Ondernemend Amstelveen (POA), Platform Bedrijfsleven Amstelveen (PBA) en Platform Integraal veiligheidsbeleid (PIV).

## 4.5.3 Hilversum

Winkeliersvereniging 'Hilversum City' voert eenmaal per kwartaal overleg met de wethouder van Economische Zaken en is lid van het 'Platform Binnenstadsmanagement' om aan een netwerk te bouwen. Door met anderen te praten over problemen en ideeën kan de Hilversumse binnenstad profiteren van kennis en kunde van elders. Om dezelfde reden is 'Hilversum City' lid van de 'Nederlandse Vereniging van Binnenstad Ondernemers' (NVBO). Overleg met vastgoedeigenaren wordt gezocht om leegstand terug te dringen en hiervoor oplossingen te zoeken, zoals de bereidheid tot investeren en huurverlaging. Winkeliersvereniging 'Hilversum City' voert eenmaal per kwartaal overleg met de wethouder van Economische Zaken. De gemeente (Gemeente Hilversum, 2012) is namelijk actief betrokken bij de revitalisatie en schrijft in de 'Structuurvisie 2012':

*"De binnenstad heeft een goede toekomst in het verschiet, onder voorwaarde dat door vastgoedeigenaren, retailers en gemeente samen, volop wordt ingezet op het verder versterken van de basis (schoon, heel, veilig, aantrekkelijk) en het verhogen van het onderscheidend vermogen van de binnenstad. Het leggen van de relatie tussen de binnenstad en de identiteit als Mediastad ligt daarbij voor de hand".*

Om de stad ook voor toeristen goed toegankelijk te maken is het project 'Hilversum Beter Bereikbaar' uitgevoerd. Van Drimmelen (interview, 2014) merkt op dat een aantrekkelijk gebied ook inhoudt dat het gebied sfeer heeft en schoon en veilig is. Mensen willen zich veilig voelen in een winkelgebied en dat vraagt om samenwerking. Twee maal per jaar wordt er samen met de gemeente, brandweer en politie een schouwronde gehouden. Van Ophem (interview, 2014) vult hierbij aan: *"Leefbaarheid, dat is meer het onderwerp van 'schoon, heel, veilig'; dat is hoeveel keer laten we de gemeentereiniging door de straat heen lopen."* 'Hilversum City' heeft nog geen KVO-ster ontvangen. Door rechtstreekse contacten met de verantwoordelijke ambtenaren zijn de lijnen heel kort en kan snel gereageerd worden op bestaande problemen, bijvoorbeeld met betrekking tot zwerfafval of defecte verlichting. De gemeente heeft een veiligheidsconvenant gesloten met de horecaexploitanten.

#### 4.5.4 Hoofddorp

Het bestuur van 'Stichting Ondernemersfonds Hoofddorp Centrum' (SOHC) bestaat uit minimaal vijf vertegenwoordigers waarbij wordt gestreefd naar een evenwichtige verdeling vanuit de diverse winkelgebieden en branches. Elk bestuurslid moet daarnaast lid zijn van Winkeliersvereniging Hoofddorp Winkelstad. Ook vastgoedeigenaren en een wethouder hebben, op basis van gelijkwaardigheid, een gezamenlijke en structurele verantwoordelijkheid binnen het bestuur. Bij voorkeur ondersteunen adviseurs van instanties als de Kamer van Koophandel, Hoofdbedrijfschap Detailhandel en de Raad van de Nederlandse Detailhandel het bestuur: *"De Adviesraad van de Stichting SOHC functioneert weliswaar als adviseur (beleidsniveau), maar heeft meer nog een netwerkfunctie van samenwerkende partijen met hetzelfde belang."* (Olthuis, 2014b, p. 10). De SOHC wil het centrum van Hoofddorp vanaf 2015 positioneren als *'Landhuis in de polder'* waar elk gebied een eigen DNA heeft en waar de bezoeker: *"[...] zich thuis voelt, een warm welkom ervaart en van alles beleeft en verrast, verwend en verleid wordt."* (Olthuis, 2014a, p. 7). In Hoofddorp is een centrummanagement aangesteld, bestaande uit een centrummanager, een marketingspecialist, een secretariaat en een facilitymanager. Het doel van het centrummanagement is in Hoofddorp als volgt geformuleerd:

*"Een vorm van publiek-private samenwerking, gericht op enerzijds het vergroten van de aantrekkelijkheid van het centrum om zo meer bezoekers aan te trekken, hogere bestedingen te genereren en de verblijfsduur in het centrum te verlengen en anderzijds vergroting van de leefbaarheid en veiligheid in het centrum."* (Gemeente Haarlemmermeer, 2002, p. 2).

Binnen de SOHC zijn platforms samengesteld waarin de thema's schoon, heel, veilig, bereikbaar en parkeren worden besproken. Hierin zijn partijen zoals winkeliers, gemeente en vastgoedeigenaren vertegenwoordigd. Sinds kort wordt er gebruik gemaakt van een app waarmee winkeliers elkaar kunnen waarschuwen voor winkeldieven. Hoofddorp heeft recent een derde KVO-ster ontvangen. De goede bereikbaarheid, de aanwezigheid van de grote merken en het feit dat het winkelgebied grotendeels overdekt is, zorgen ervoor dat consumenten uit de regio tegenwoordig vaker naar de binnenstad komen en minder vaak naar Haarlem of Amsterdam gaan (interview Daamen, 2014). Ook Van Bodegraven (interview, 2014) is van mening dat vooral een goede infrastructuur bijdraagt aan de economische vitaliteit van de binnenstad. Communicatie met de winkeliers vindt plaats via een elektronische nieuwsbrief en per e-mail. Jongeling (interview, 2014) realiseert zich dat het kernwinkelgebied in het centrum na de laatste bouwkundige uitbreidingen completer is geworden, met een gevarieerd winkelaanbod. In het kernwinkelgebied is ook geen sprake van leegstand. Jongeling (interview, 2014) zegt: *"Op zich functioneert het winkelgebied wel goed."*

#### 4.5.5 Zaandam

Door het project Inverdan heeft het stadshart van Zaandam nu een unieke architectuur. *"Samen op weg naar een sfeervol en dynamisch Stadshart Zaandam"*, is de slogan van SBZ (2014). Het bestuur van de SBZ bestaat uit vertegenwoordigers van alle winkeliersverenigingen en deelgebieden (SBZ, 2014). De SBZ is ontstaan uit een initiatief van winkeliers uit de binnenstad, samen met de Kamer van Koophandel en de gemeente Zaanstad. Samenwerking tussen winkeliers en de SBZ vindt plaats binnen drie werkgroepen: Structureel Overleg/Algemeen Bestuur, Beheer en Promotie & Evenementen. De SBZ probeert contact te maken met vastgoedeigenaren waarvan contactgegevens bekend zijn en tracht de overigen in kaart te brengen. De werkgroep 'Beheer'

houdt zich speciaal bezig met de thema's *schoon, heel en veilig*. Winkeliers, politie, brandweer en gemeente overleggen regelmatig om te komen tot verdere verbetering van de bestaande situatie. Dit heeft al drie sterren opgeleverd van het Keurmerk Veilig Ondernemen (KVO). De SBZ is aangesloten bij het 'Zaans Ondernemers Netwerk' (ZON), dat goede contacten onderhoudt met de overheden in de Zaanstreek, doelgerichte lobby verricht en aandringt op goede bereikbaarheid van winkelgebieden. Samenwerking wordt gezocht om binnen de regio Zaanstreek te komen tot een 'Rondje van de Zaan' met als doel toeristen die de Zaanse Schans bezoeken ook naar Zaandam te leiden. Samen met 'Stichting Marketing Zaanstreek' probeert de gemeente hoger opgeleiden te stimuleren om zich in Zaandam te vestigen. Door het wonen boven winkels te bevorderen wordt geprobeerd de vitaliteit van de binnenstad te vergroten.

#### 4.5.6 Tussentijdse conclusie

	Amstelveen	Hilversum	Hoofddorp	Zaandam
<b>Waardeoordeel</b>	3	4	1	2

Tabel 10 Tussentijdse conclusie voorwaarde 4

Toelichting waardeoordeel:

- 1) Mede dankzij een gezonde financiële basis wordt vanuit het centrummanagement uitgebreid door professionals samengewerkt met diverse platforms om te komen tot positionering van de binnenstad van Hoofddorp als 'Landhuis in de Polder'. Alle stakeholders in de binnenstad zijn bij de samenwerking betrokken.
- 2) Ondanks het ontbreken van een gezonde financiële basis wordt in Zaandam door het binnenstadsmanagement (gesteund door een professionele marketingcommunicatieadviseur) met alle stakeholders samengewerkt aan het ontwikkelen van plannen voor verdere verbetering van de openbare ruimte. Daarnaast wordt ook regionaal samengewerkt om toeristen te stimuleren om de binnenstad te bezoeken.
- 3) Door Unibail Rodamco wordt vanuit een gezonde financiële basis professioneel samengewerkt met zeer veel belanghebbenden in de binnenstad. Er bestaan diverse platforms waarop wordt samengewerkt. Alleen winkeliers die buiten het winkelcentrum 'Stadshart Amstelveen' zijn gevestigd hebben moeite om tot platform samenwerking te komen omdat de contacten met de kleinere vastgoedeigenaren stroef verlopen.
- 4) 'Hilversum City' en de gemeente doen hun best om Hilversum als 'Mediastad' te positioneren en de binnenstad schoon en veilig te houden. Na de opheffing van de BIZ houdt echter het gebrek aan geld de uitvoering van veel plannen tegen. Positief is het streven om te komen tot de vorming van een stadsfonds.

#### 4.6 Voorwaarde 5

**Individuele retailers kunnen alleen stand houden ten opzichte van grote winkelketens door zich onder één merk te verenigen. Branding en het gezamenlijk 'vermarkten' van het winkelgebied is daarom noodzakelijk.**

#### 4.6.1 Amstelveen

De aantrekkelijkheid van een vestigingsplaats is belangrijk om een gevarieerd winkelaanbod te genereren. Mede daardoor verkrijgt een winkelgebied zijn leefbaarheid en economische vitaliteit. Unibail Rodamco en de gemeente lijken te begrijpen dat de winkels in ‘Stadshart Amstelveen’ en daarbuiten complementair moeten zijn. Zij zien dat leegstand in aanloopstraten noch aan de kwalitatief hoogwaardige uitstraling die Unibail Rodamco nastreeft, noch aan de economische vitaliteit die de gemeente wil versterken bijdraagt. Bij de kleinere winkeliers groeit het besef dat de grote merken in ‘Stadshart Amstelveen’ veel bezoekers aantrekken die mogelijk ook hun klant worden. Omdat de assortimenten van deze merken en die van de kleine winkeliers elkaar aanvullen vindt steeds vaker verwijzing naar elkaar plaats. Ook ontstaan steeds meer initiatieven om via *cross channel activiteiten* klanten te werven. Van Dijk (interview, 2014) ziet zoveel veranderingen in de detailhandel dat het collectief belang steeds groter wordt, zeker nu de branchering vervaagt. Rienks (interview, 2014) is het hiermee eens en geeft als voorbeeld dat een boekhandel niet met een café mag samengaan. De gemeente houdt dit met het vergunningenbeleid tegen. Van Dijk (interview, 2014) vindt dat de gemeente moet beseffen dat de binnenstad meer omvat, aangezien ook de Rembrandtweg er onderdeel van uitmaakt.

In Amstelveen is een ontwikkeling gaande waarbij de kleine winkeliers hun positie tegenover de grote winkelketens versterken, niet door zich tegen hen te verenigen, maar juist door zich samen met die ketens onder één naam te vermarkten. Zo wordt ook de Rembrandtweg afgebeeld op de plattegrond van 'Stadshart Amstelveen' die Unibail Rodamco actueel houdt en verspreidt. De winkeliers in de binnenstad profileren zich steeds meer gezamenlijk als ‘Stadshart Amstelveen’.

#### 4.6.2 Algemeen

	Amstelveen	Hilversum	Hoofddorp	Zaandam
Website	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ja</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nee</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ja</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ja</li></ul>
Branding	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stadshart Amstelveen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mediastad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Landhuis in de Polder</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stadshart Zaandam</li></ul>

Tabel 11 Gezamenlijk vermarkten

Alle geïnterviewden beseffen dat onderscheid met andere gebieden vanuit de eigen kracht moet komen. Diverse geïnterviewden benadrukken dat fysieke winkels zich moeten aanpassen om de concurrentie met webwinkels aan te kunnen. Ramautarsing (2014) is van mening dat meer gedaan had kunnen worden met de bij het uitgeven van klantenkaarten verzamelde e-mailadressen. De geïnterviewden onderkennen het belang van WiFi in een winkelgebied. Ook voor het vermarkten van het winkelgebied kan volgens diverse geïnterviewden meer gebruik worden gemaakt van het Internet. De binnensteden met een verplicht en professioneel geleid fonds hebben ieder een eigen website. De binnenstad van Hilversum had ten tijde van de BIZ wel een eigen website, maar na de ontbinding kon die niet worden onderhouden wegens een financieel tekort. De samenwerking van winkeliers kan beter. Het beleid van de filialen van grootwinkelbedrijven wordt bijna altijd door het landelijke hoofdkantoor bepaald. Zij nemen zelden deel aan plaatselijke acties of evenementen van de andere ondernemers en houden alleen de door het hoofdkantoor voorgeschreven acties. De inzet van filiaalhouders beperkt zich vaak tot de eigen openingstijden.

### 4.6.3 Hilversum

Volgens de geïnterviewden wordt tot op heden te weinig gedaan met de bekendheid van Hilversum als de 'Mediastad' van Nederland. 'Hilversum City' heeft als doel om dit imago meer uit te dragen en meer inhoud te geven. Sinds het wegvallen van de BIZ verhindert geldgebrek de realisatie van dit doel, evenals de plannen om in de binnenstad gratis WiFi aan te bieden. Daarom wordt nu gestreefd naar de oprichting van een stadsfonds.

### 4.6.4 Hoofddorp

Hoofddorp heeft een BIZ, waardoor de middelen aanwezig zijn om het winkelgebied in de binnenstad als geheel te promoten. De SOHC heeft voor het centrum een eigen website ontwikkeld waarmee het winkelgebied in de binnenstad wordt vermarkt als 'Hoofddorp Winkelstad'. De bestrijding van leegstand vraagt om samenwerking met vastgoedeigenaren. In Hoofddorp wordt ernaar gestreefd om de binnenstad te positioneren als 'Landhuis in de polder' door gebieden te creëren waarin de bezoeker zich thuis voelt en van alles beleeft. *"Beleven, verrassen, verwennen en verleiden"*, is het credo van de Stichting Ondernemersfonds Hoofddorp Centrum (Olthuis, 2014a, p.1). Voor de uitvoering van dit plan moet in ieder geval worden samengewerkt met de gemeente en uiteindelijk ook met vastgoedeigenaren.

### 4.6.5 Zaandam

De SBZ zet zich ervoor in om de binnenstad als merk neer te zetten. Zaandam heeft een marketingcommunicatieadviseur aangesteld om meer bezoekers naar de binnenstad te trekken. De gemeente heeft een grote bijdrage geleverd aan het tot stand brengen van de typisch Zaanse uitstraling van de binnenstad met het innovatieproject 'Inverdan' en door subsidie te verstrekken voor gevelverbetering. De omgeving van Zaandam is cultureel en historisch interessant, waardoor er jaarlijks anderhalf miljoen toeristen naar de Zaanse Schans komen. Vaak brengen zij daarna een bezoek aan de Keukenhof. Box (interview, 2014) wil het voor die bezoekers eenvoudig en vanzelfsprekend maken om ook een bezoek te brengen aan de binnenstad van Zaandam. Daartoe wordt geprobeerd om een 'Rondje van de Zaan' te creëren, door een boot te laten varen tussen de Zaanse Schans en Zaandam. De Zaanse binnenstad wordt tegenwoordig als 'Stadshart Zaandam' vermarkt naar het voorbeeld van 'Stadshart Amstelveen'. De SBZ wil hierdoor meer richten op het 'luxere segment' en proberen om hoger opgeleiden zich in Zaandam te laten vestigen. De stimulerende werking van deze creatieve klasse op de bedrijvigheid wordt naar het gedachtegoed van Florida (2002) en Van Duren (1995) beschreven in de broedplaats- en de proeftuintheorie (zie ook paragraaf 2.2.2). Ook beeldvorming is belangrijk. De aantrekkingskracht van een winkelgebied beïnvloedt het koopgedrag van de consument. Lynch (1960) hanteert hiervoor in de publicatie 'The Image of the City' vijf elementen: paths, edges, districts, nodes en landmarks. Deze elementen roepen herkenning op en geven de consument vertrouwen. Om zichtbaar te maken dat er vanuit de SBZ aandacht wordt besteed aan het schoonmaken van de openbare ruimte dragen schoonmakers hesjes met het logo van de SBZ.

### 4.6.6 Tussentijdse conclusie

	Amstelveen	Hilversum	Hoofddorp	Zaandam
Waardeoordeel	1	4	3	2

Tabel 12 Tussentijdse conclusie voorwaarde 5

#### Toelichting waardeoordeel:

- 1) 'Stadshart Amstelveen' is een viersterren winkelcentrum met internationale uitstraling. De naam 'Stadshart Amstelveen' is een begrip. In reclame-uitingen wordt de naam gebruikt om het hele kernwinkelgebied mee aan te geven. Unibail Rodamco heeft op plattegronden van het winkelcentrum ook de Rembrandtweg ingetekend.
- 2) De typisch Zaanse bouwstijl en de bijzondere architectuur geven de binnenstad een karakteristiek eigen gezicht dat zowel in het binnenland als in het buitenland de aandacht trekt. Geprobeerd wordt om de binnenstad te vermarkten als 'Stadshart Zaandam', naar het voorbeeld van Amstelveen.
- 3) Er wordt hard gewerkt aan de positionering van de binnenstad van Hoofddorp als 'Landhuis in de Polder'. Daarvoor zijn nog aanpassingen van de openbare ruimte nodig. De geldelijke middelen voor promotie zijn dankzij de BIZ aanwezig.
- 4) Plannen om Hilversum nadrukkelijk te vermarkten als mediastad worden zowel door de gemeente als door 'Hilversum City' gedragen. Op dit moment ontbreekt het vooral nog aan geldelijke middelen. Gehoopt wordt dat daar verandering in komt met de vorming van een stadsfonds.

## 4.7 Voorwaarde 6

**Bundeling van gelden is nodig om budget te krijgen voor de activiteiten van ondernemerssamenwerkingsverbanden. Het ligt voor de hand dat winkeliers(verenigingen), vastgoedeigenaren en lokale/regionale overheden het benodigde geld bijeenbrengen, maar ook andere stakeholders kunnen bijdragen aan de financiering.**

### 4.7.1 Algemeen

Middelen	Amstelveen	Hilversum	Hoofddorp	Zaandam
Fonds/BIZ	• Nee	• Had BIZ • Wil stadsfonds	• Heeft BIZ	• Wil BIZ
Financiering	• Voornamelijk via huur, verplichte contributie	• Vrijwillige contributie, voorheen via WOZ	• BIZ • Huren overdekte centra	• Vrijwillige contributies

Tabel 13 Financiering

NRW (2013) geeft aan dat geld essentieel is. Ook de geïnterviewden wijzen erop hoe belangrijk het is om over voldoende geld te kunnen beschikken voor het organiseren van acties die consumenten naar de binnenstad trekken. Voor samenwerking is het nodig de krachten te bundelen om voldoende geld bijeen te brengen, aldus NRW (2013). Tabel 12 laat zien hoe de financiële middelen in de casestudiegebieden zijn georganiseerd. Opvallend is dat nagenoeg alle geïnterviewden de gewenste feestverlichting noemen waar vaak het budget aan op gaat, als het al toereikend is. Ook het in de markt zetten van de binnensteden als geheel vraagt om budget, evenals het professionaliseren van centrummanagement, waarvan de deskundigen het belang bevestigen.

Geïnterviewden uit binnensteden waar ten tijde van het onderzoek sprake was van een financieel gezond fonds zijn hier heel tevreden over. De geïnterviewden in Hilversum waar eerder een BIZ was oordelen positief over de financiële situatie in die tijd. De ervaring die met de BIZ is opgedaan motiveert volgens de geïnterviewden extra om te streven naar een stadsfonds. In Amstelveen en

Zaandam zijn activiteiten zichtbaar gemaakt, door onder andere extra aandacht te besteden aan de kleding van de schoonmakers. Geconstateerd is dat de BIZ helpt bij het organiseren van evenementen of de aanschaf van feestverlichting, maar eigenlijk alleen 'klein geld' oplevert, zoals deskundige Van der Krabben (interview, 2014) aangeeft (zie ook paragraaf 2.4.6.3). Voor omvangrijke investeringen is de betrokkenheid van pandeigenaren, ontwikkelaars en institutionele beleggers echt nodig, zoals ook de literatuur onderstreept.

#### **4.7.2 Amstelveen**

In Amstelveen int Unibail Rodamco de bijdrage voor promotionele activiteiten en draagt deze over aan de VCP (Vereniging Centrum Promotie) die dit geld aan het overdekte winkelcentrum besteedt. Eventuele tekorten worden aangevuld door Unibail Rodamco. Ook hierdoor heeft Unibail Rodamco een zeer grote invloed op de manier waarop het geld wordt besteed. De term 'wie betaalt, die bepaalt' wordt in dit verband door de geïnterviewden regelmatig genoemd. Onenigheid tussen de winkeliers ontstond toen de winkeliers van het overdekte gedeelte, niet wilden bijdragen aan de feestverlichting die door de VCP buiten het overdekte centrum zou worden opgehangen. Voor hen gaf dit incident aanleiding om het lidmaatschap bij de WSA (Winkeliersvereniging Stadshart Amstelveen) op te zeggen. De in de Rembrandtstraat gevestigde ondernemers zijn wel lid van de WSA en moeten daaraan contributie betalen op grond van hun individuele huurcontracten. De in winkelcentrum 'Stadshart Amstelveen' gevestigde geïnterviewden geven aan zeer tevreden te zijn over de investeringen die het winkelcentrumteam van Unibail Rodamco doet om het winkelcentrum nog beter te maken.

#### **4.7.3 Hilversum**

In Hilversum werd ten tijde van de BIZ van iedere ondernemer in de binnenstad verplicht een bijdrage geïnd via een opslag op de WOZ-aanslag. In het algemeen bestaat tevredenheid over de periode waarin er in Hilversum een BIZ was, dit leverde namelijk voldoende middelen op om in ieder geval feestverlichting op te kunnen hangen. Nu zijn er alleen vrijwillige bijdragen. Hierdoor is het onzeker of de feestverlichting dit jaar kan worden opgehangen en onderhouden. Plannen om Hilversum te profileren als 'Mediastad' en om gratis WiFi aan te bieden kunnen door geldgebrek niet gerealiseerd worden. Hilversum City wil daarom weer zo snel mogelijk komen tot een situatie met stabiele inkomsten door middel van een stadsfonds. De ontbinding van de BIZ heeft duidelijk gemaakt dat er meer aandacht moet worden besteed aan de tegenstemmers van de BIZ. Als aan hun bezwaren geen aandacht wordt besteed gaat dat ten koste van de effectiviteit van de samenwerking.

#### **4.7.4 Hoofddorp**

In Hoofddorp was dankzij de BIZ en een forse bijdrage van de gemeente, voldoende geld beschikbaar voor feestverlichting. Snoeionderhoud in opdracht van de gemeente leidde tot schade aan de feestverlichting waarvoor de SOHC de gemeente aansprakelijk heeft gesteld. Oostman (interview, 2014) vindt dat, indien dat soort schade ontstaat, je met elkaar om de tafel moet gaan zitten om het probleem op te lossen, maar constateert dat dit niet gebeurt en zegt: *"Dan merk je ineens dat de gemeente je eigenlijk eerder tegenwerkt dan meewerkt."* De beschikbaarheid van geldelijke middelen dankzij de BIZ wordt als prettig ervaren. Hierdoor is bijvoorbeeld promotie voor het gehele gebied mogelijk, via reclame-uitingen en het organiseren van evenementen. Het BIZ-geld wordt beheerd door de SOHC, waardoor het geld ten goede komt aan alle winkeliers in het centrum.



Doel van het ondernemersfonds is het versterken van het ondernemersklimaat voor en door collectieve ondernemers in Hoofddorp Centrum op basis van een gemeenschappelijk gedragen toekomstvisie (Olthuis, 2014b, p.3). Met behulp van een SWOT-analyse en andere analyses is vastgesteld welke doelstellingen met inzet van het ondernemersfonds behaald moeten worden. De hoofddoelstelling: *“Een maximaal functionerend Hoofddorp Centrum met een compleet, compact, servicegericht en goed bereikbaar koop-, ontmoetings- en belevingsklimaat.”* heeft geleid tot de positionering van het centrum van Hoofddorp.

Oostman (interview, 2014) ziet de beperkte betrokkenheid van winkeliers om actief deel te nemen aan samenwerken als een extra reden om voor de BIZ te kiezen. Zelfs nu iedereen meebetaalt aan de BIZ is geen blijvende grotere betrokkenheid ontstaan. Hij komt dan ook tot de conclusie dat de BIZ *“[...] echt een noodzakelijk middel is om die gelden te verzamelen om vervolgens dan maar dingen te kunnen uitbesteden.”*. Olthuis (interview, 2014) meent dat een ondernemersfonds zoals de BIZ als voordeel heeft dat er geen *freeriders* meer zijn en dat alle winkeliers bijdragen.

De Experimentenwet verplicht aandacht te besteden aan de thema's *schoon, heel en veilig* wat niet altijd leidt tot direct zichtbare resultaten. Het draagvlak onder de winkeliers voor de BIZ is daardoor afgenomen. De geïnterviewden vragen zich met zorg af of er bij een stemming over het voortbestaan van de BIZ (wettelijk gezien na vijf jaar) nog wel een meerderheid vóór zal stemmen, ook al zijn de regels door de nieuwe BIZ-wet versoepeld. Met het oog hierop besteden Amstelveen en Zaandam bijvoorbeeld extra aandacht aan de uitstraling van de schoonmakers.

#### 4.7.5 Zaandam

In Zaandam wordt op initiatief van de SBZ gewerkt aan de oprichting van een ondernemersfonds om constante inkomsten te verkrijgen. Er wordt veel verwacht van de mogelijkheden die een BIZ biedt. De aanschaf van uniforme feestverlichting voor de gehele binnenstad is een voorbeeld van de te realiseren idealen. Er moet ook voldoende budget zijn voor de vermarkting van 'Stadshart Zaandam' en het professionaliseren van het centrummanagement. Zo kunnen plannen waar winkeliers niet graag aan meebetalen toch worden gerealiseerd.

#### 4.7.6 Tussentijdse conclusie

	Amstelveen	Hilversum	Hoofddorp	Zaandam
<b>Waardeoordeel</b>	1	4	2	3

Tabel 14 Tussentijdse conclusie waardeoordeel 6

*Toelichting waardeoordeel:*

- 1) Unibail Rodamco int in het winkelcentrum 'Stadshart Amstelveen' van alle huurders een financiële bijdrage en laat die professioneel beheren. Bij tekorten vult Unibail Rodamco deze aan. Unibail Rodamco neemt samen met de gemeente initiatief tot grotere investeringen in de binnenstad en financiert die. Winkeliers die buiten het winkelcentrum gevestigd zijn dragen via hun huur verplicht een bijdrage af aan de WSA. Zodat ook zonder BIZ er geen sprake is van *freeriders*.
- 2) Dankzij de BIZ in Hoofddorp is voldoende geld aanwezig voor promotie en het organiseren van activiteiten. In de praktijk blijken winkeliers resultaten terug te willen zien van het geld dat zij betalen. Een deel van dat geld wordt besteed aan overleggen waar niet altijd direct zichtbaar resultaat uit voortvloeit. Dit vormt een risico voor het voortbestaan van de BIZ.

- 3) Zaandam heeft geen BIZ, waardoor sprake is van afhankelijkheid van vrijwillige bijdragen en incidentele sponsors voor promotie en de organisatie van activiteiten. De gemeente betaalt de marketingmanager. Gestreefd wordt naar een stabielere financiële basis door een BIZ op te zetten.
- 4) Na de ontbinding van de BIZ in Hilversum is de financiële armslag beperkt. De huidige vrijwillige bijdragen zijn onvoldoende om wensen op het gebied van promotie en de organisatie van activiteiten te realiseren. Op grond van de positieve ervaringen met de BIZ wordt nu gestreefd naar de oprichting van een stadsfonds.

## 4.8 Voorwaarde 7

**Een (onafhankelijke) winkelstraat- of gebiedsmanager moet worden aangesteld als bij de samenwerkende partijen gebrek bestaat aan organiserend vermogen.**

### 4.8.1 Algemeen

	Amstelveen	Hilversum	Hoofddorp	Zaandam
<b>Professioneel management</b>	Ja (WC) Nee (VAD)	Ja	Ja (SOHC)	Ja

Tabel 15 Professioneel management

Hoofddorp heeft als enige binnenstad een professionele centrummanager in dienst. In Hilversum is de voorzitter een professional. Ook in Amstelveen wordt het management uitgevoerd door professionals, maar dan in de vorm van het winkelcentrumteam in 'Stadshart Amstelveen' (zie tabel 15). Met *professional* wordt hier bedoeld: *iemand die manager is van beroep*. De meningen verschillen over het profiel van een aan te stellen professional. In Hilversum en Zaandam worden de centrumverenigingen bestuurd door een oud-ondernemer uit de stad.

Dat een professionele basis een must is voor goede samenwerking is in dit onderzoek al vaker aangegeven. Ondernemers blijken in alle binnensteden zo druk te zijn met hun onderneming dat daarnaast over het algemeen weinig tijd en animo bestaat om zich in te spannen voor de samenwerkingsverbanden. Zij geven aan behoefte te hebben aan een 'trekker' in de vorm van een centrum- en/of winkelstraatmanager. Een professionele manager moet niet iemand 'van buiten' zijn, maar iemand met betrokkenheid bij het gebied dat gemanaged moet worden. Er wordt veel belang gehecht aan kennis van de lokale verhoudingen en bestaande netwerken. Bezieling en netwerk zijn de trefwoorden. Geen aandacht lijkt te worden besteed aan de verdere competenties die een professional zou moeten bezitten. Eigenlijk zouden ook eisen op het gebied van scholing en vakkennis moeten worden gesteld volgens van Aarle (interview, 2014). "[...] *het is een vakgebied [...]*" benadrukt hij, omdat het managen van een centrum tegenwoordig veel meer omvat dan alleen het beheren van de openbare ruimte. Kennis van andere sectoren is vereist. In het kader van dit onderzoek wordt daaraan voorbijgegaan. De vorming van een BIZ of stadsfonds wordt gezien als een goede mogelijkheid om een professionele manager aan te stellen. Het werken met vrijwillige bestuurders wordt door bijna alle geïnterviewden als kwetsbaar ervaren. In alle onderzochte binnensteden wordt door geïnterviewden aangegeven dat professioneel bestuur en centrummanagement gewenst is.

#### **4.8.2 Amstelveen**

In 'Stadshart Amstelveen' wordt het fonds –dat door verplichte afdrachten via de huur wordt gevuld– beheerd door professionele bestuurders. De geïnterviewden zijn te spreken over de professionele aanpak van de uitstraling en de promotie van het winkelcentrum door het winkelcentrumteam, maar geven aan dat besluitvorming naar hun mening niet altijd even democratisch verloopt. Wel zijn zij tevreden over de resultaten van de door deze besturen genomen besluiten. Het hele kernwinkelgebied in het stadscentrum wordt op dit moment al vermarkt als 'Stadshart Amstelveen'. Citymarketing moet gaan zorgen voor nog meer aandacht voor het Stadsplein, en daarmee ook het Stadshart, van het regionale- en internationale publiek. De belangrijkste trekker blijft de detailhandel.

#### **4.8.3 Hilversum**

Winkeliersvereniging 'Hilversum City' is lid van het 'Platform Binnenstadsmanagement' om aan een netwerk te bouwen. Door met andere binnenstadsmanagers te kunnen praten over problemen en ideeën kan de Hilversumse binnenstad profiteren van kennis en kunde die elders aanwezig is. In Hilversum zijn alle geïnterviewden enthousiast over de BIZ die tot hun spijt weer is ontbonden. In de huidige situatie komt nog maar een klein deel (vrijwillige bijdragen) van de hoeveelheid geld binnen waarover kon worden beschikt toen de BIZ nog bestond. Dit beperkt de mogelijkheden voor investering, waardoor de geïnterviewden weer terugverlangen naar een situatie waarin iedereen verplicht was om een financiële bijdrage te leveren. Gestreefd wordt naar een stadsfonds waarin alle ondernemers uit de stad worden opgenomen. De BIZ beperkte zich tot de binnenstad. De ervaring heeft geleerd dat een stadsfonds, dat geheel Hilversum omvat, nodig is om Hilversum de uitstraling van een mediastad te kunnen geven. Dit maakt de realisatie van een verbinding tussen het Media Park en de binnenstad eenvoudiger. In Hilversum vertrouwen de geïnterviewden er vanuit hun eerdere ervaring met de BIZ op dat de totstandkoming van een stadsfonds het mogelijk zal maken om professionele bestuurders en managers aan te stellen.

#### **4.8.4 Hoofddorp**

In Hoofddorp bestaat een BIZ-fonds en is een professioneel centrummanagement aangesteld. Dit centrummanagement bestaat uit een centrummanager, een marketingmanager en een secretariaat en is aangesteld om de plannen en activiteiten van de SOHC professioneel uit te voeren. De geïnterviewden uit Hoofddorp geven aan dat besluitvorming naar hun mening niet altijd even democratisch verloopt. Wel zijn zij tevreden over de resultaten van de door deze besturen genomen besluiten. Volgens Olthuis (interview, 2014) kunnen ondernemers door een ondernemersfonds zonder freeriders, een collectief plan ontwikkelen en dit door professionals laten uitvoeren. Bijkomend voordeel is volgens haar, dat het professionele bestuur slagvaardiger kan optreden omdat er sprake is van een stichting en geen vereniging: "[...] bij een vereniging moet je elke keer helemaal terug naar je achterban voor elk besluit."

#### **4.8.5 Zaandam**

Er is door de gemeente een marketingcommunicatieadviseur aangesteld voor de binnenstad met als opdracht om meer bezoekers te trekken die langer blijven hangen zodat het koopbedrag omhoog gaat. De gemeente heeft deze doelstelling in een marketingplan vastgelegd. In Zaandam, waar tijdens het onderzoek geen verplicht fonds bestond, verwachten de geïnterviewden dat de

totstandkoming van een BIZ-fonds het mogelijk zal maken om professionele bestuurders en managers aan te stellen.

#### 4.8.6 Tussentijdse conclusie

	Amstelveen	Hilversum	Hoofddorp	Zaandam
<b>Waardeoordeel</b>	2	4	1	3

Tabel 16 Tussentijdse conclusie waardeoordeel 7

Toelichting waardeoordeel:

- 1) In Hoofddorp is een professionele centrummanager aangesteld voor de hele binnenstad die als spin in het web alle partijen met elkaar verbindt.
- 2) In het winkelcentrum 'Stadshart Amstelveen' is sprake van een professioneel managementteam. De VAD wordt geleid door vrijwilligers. De onderlinge afstemming laat nog te wensen over.
- 3) In Zaandam is sprake van een professionele marketingmanager. Deze is echter vooral gericht op branding en vermarkten van de binnenstad en minder coördinerend bezig.
- 4) In Hilversum is de voorzitter van 'Hilversum City' een professional, echter door geldgebrek is het beperkt mogelijk om plannen uit te voeren.

### 4.9 Eindoordeel

#### 4.9.1 Beoordeling op basis van theoretische voorwaarden

Aan de hand van de zeven theoretische samenwerkingsvoorwaarden ter versterking van de economische vitaliteit van een binnenstad kan de volgende onderlinge rangorde worden vastgesteld:

	Amstelveen	Hilversum	Hoofddorp	Zaandam
<b>Voorwaarde 1</b>	3	4	2	1
<b>Voorwaarde 2</b>	1	4	2	3
<b>Voorwaarde 3</b>	2	4	1	3
<b>Voorwaarde 4</b>	3	4	1	2
<b>Voorwaarde 5</b>	1	4	3	2
<b>Voorwaarde 6</b>	1	4	2	3
<b>Voorwaarde 7</b>	2	4	1	3
<b>Eindscore</b>	<b>13 (= 2)</b>	<b>28 (= 4)</b>	<b>12 (= 1)</b>	<b>17 (= 3)</b>

Tabel 17 Plaatsing per voorwaarde en eindscores

De eindscores leiden tot de volgende rangorde:

-  **Hoofddorp**
-  **Amstelveen**
-  **Zaandam**
-  **Hilversum**

## 4.9.2 Beoordeling door geïnterviewden uit de casestudiegebieden

Alle geïnterviewden uit de casestudiegebieden hebben een cijfer gegeven voor de ondernemerssamenwerking in hun gebied. Het resultaat hiervan is weergegeven in tabel 18.

	Amstelveen	Hilversum	Hoofddorp	Zaandam
<b>Beoordelingen</b>	6	8	8	7
	6	7	7	6.5
	6	5	6	6
	4	5	6	6
	3	3	6	5
<b>Eindscore</b>	<b>25 (= 4)</b>	<b>28 (= 3)</b>	<b>33 (= 1)</b>	<b>30,5 (= 2)</b>

Tabel 18 Cijferbeoordeling door geïnterviewden

Wanneer alle cijfers worden opgeteld, dan is de rangorde:

-  **Hoofddorp**
-  **Zaandam**
-  **Hilversum**
-  **Amstelveen**

Hierna volgt per casestudiegebied een toelichting op de toegekende cijfers:

### 3.3.2.1 Plaats 1: Hoofddorp

In Hoofddorp is sprake van professioneel gebiedsmanagement en vindt besluitvorming plaats op minder democratische wijze. Omdat de Stichting Ondernemersfonds Hoofddorp Centrum (SOHC) een stichting is hoeft niet voor iedere (deel)beslissing overlegd te worden met de achterban, zoals bij een vereniging wél het geval is. Het bestuur kan hierdoor slagvaardiger optreden. Hoewel door de geïnterviewden wordt geklaagd dat de besluitvorming niet altijd even doorzichtig is, zijn zij over het algemeen tevreden over de genomen beslissingen en de bereikte resultaten. De solide financiële basis, die dankzij de Bedrijven Investeringszone (BIZ) verkregen is, speelt hierbij een grote rol. Ook over het centrummanagement bestaat tevredenheid. Zo geeft Jongeling (interview, 2014) aan minder tevreden te zijn over de georganiseerde activiteiten, maar ruim tevreden te zijn over de organisatie en over de communicatie. Daamen (interview, 2014) is vooral over de communicatie zeer tevreden. Van Bodegraven (interview, 2014) ziet in het algemeen duidelijk een opgaande ontwikkeling en beoordeelt de samenwerking positief. Dit terwijl hij een half jaar geleden een ruime onvoldoende zou hebben gegeven. Ook Oostman (interview, 2014) is positief over de samenwerking, maar hoopt dat deze in de toekomst zowel wat betreft de betrokkenheid van de individuele winkeliers als wat betreft de samenwerking met de gemeente, verder verbetert. Er is nog te vaak sprake van een ambtelijk moeras, zo stelt Oostman (interview, 2014). Olthuis (interview, 2014) ziet overal nog ruimte voor verbetering, maar is wel tevreden over de huidige samenwerking. De eindscore van de geïnterviewden komt overeen met de score op basis van de zeven theoretische voorwaarden.

### **3.3.2.2** *Plaats 2: Zaandam*

In Zaandam is een marketingmanager aangesteld en is de voorzitter van de VAD ook een professional. De geïnterviewden zijn tevreden over de karakteristieke uitstraling die Zaandam heeft gekregen dankzij het masterplan 'Inverdán' en over de manier waarop de binnenstad als geheel wordt gepromoot door de marketingmanager. Doordat de Stichting Binnenstadsmanagement Zaandam (SBZ) haar plannen beperkt kan realiseren als gevolg van de geringe financiële middelen drukt dit de cijferbeoordeling. Voor de toekomst hebben de geïnterviewden hoge verwachtingen, op voorwaarde dat een BIZ tot stand kan worden gebracht (die inmiddels sedert 1 januari 2015 bestaat). Waagmeester (interview, 2014) verwacht dat de samenwerking vooral zal verbeteren door de versterking van onderlinge contacten en het groeiende 'netwerk'. Wittenberg (interview, 2014) is matig tevreden over de huidige samenwerking, maar verwacht dat meer plannen kunnen worden uitgevoerd wanneer er een BIZ is. Mooij (interview, 2014) vindt de gezamenlijke promotie en de contacten met de gemeente waardevol en verwacht dat de samenwerking nog beter wordt wanneer meer winkeliers daaraan actief participeren. Het huidige gebrek aan participatie vormt voor Bergsma (interview, 2014) de aanleiding om de samenwerking een onvoldoende te geven. Vooral op klantvriendelijkheid en gastvrijheid zou meer moeten worden ingezet. Van de Nes (interview, 2014) geeft de huidige samenwerking een voldoende, maar is van mening dat de score veel hoger zou zijn als er meer professionals zouden kunnen worden ingezet. De eindscore van de geïnterviewden sluit aan bij de score op basis van de zeven theoretische voorwaarden.

### **3.3.2.3** *Plaats 3: Hilversum*

In Hilversum is de voorzitter van 'Hilversum City' een professional. De cijferbeoordeling wordt vooral beïnvloed door de gevolgen van de ontbinding van de BIZ. Zo bleek de bereidheid om vrijwillig een financiële bijdrage te doen gering na het wegvallen van de BIZ-inkomsten. Om plannen te realiseren wordt gestreefd naar de oprichting van een stadsfonds (deze is overigens tijdens de uitwerking van dit onderzoek tot stand gekomen). Van Ophem (interview, 2014) is zeer tevreden over de samenwerking. Daarentegen is Schevers (interview, 2014) na de ontbinding van de BIZ hierover niet te spreken. De organisatie en de middelen zijn weggefallen, waardoor iedere winkelier weer zijn eigen weg gaat, zo ervaart hij. Ook Van Drimmelen (interview, 2014) beaamt dit en ziet de aanstelling van een professionele binnenstadsmanager die betrokken is bij de binnenstad als de enige juiste oplossing. Baron (interview, 2014) vindt dat tijdens de BIZ goed is samengewerkt en ziet de instelling van een stadsbreed stadsfonds als de manier om tot nog bredere samenwerking in Hilversum te komen. Ramautarsing (interview, 2014) geeft de huidige samenwerking een onvoldoende en vindt dat met name projectontwikkelaars niet alert op de recessie hebben gereageerd. De eindscore van de geïnterviewden sluit aan bij de score op basis van de zeven theoretische voorwaarden.

### **3.3.2.4** *Plaats 4: Amstelveen*

In het winkelcentrum 'Stadshart Amstelveen' is sprake van professioneel management. De geïnterviewden zijn tevreden over het winkelcentrumteam en de manier waarop de VCP (Vereniging Centrum Promotie) de belangen van de daar gevestigde winkeliers behartigt. Hoewel het gebrek aan inspraak als negatief wordt ervaren zijn de geïnterviewden over het algemeen tevreden over de besluiten en de bereikte resultaten. In 'Stadshart Amstelveen' is sprake van een solide financiële basis, waarbij tekorten worden aangevuld door de vastgoedeigenaar. Ook de VAD (Vereniging Amstelveense Detailhandel) beschikt dankzij verplichte bijdragen over stabiele

inkomsten. Van Dijk (interview, 2014) is zeer tevreden over de samenwerking binnen de VAD, maar vindt dat de deelname van individuele winkeliers moet toenemen. Samenwerking met de gemeente leidt volgens haar nog tot te weinig resultaat. Van Schaik (interview, 2014) vindt de samenwerking tussen de verschillende partijen 'magertjes'. Vooral de samenwerking met het managementteam van 'Stadshart Amstelveen' kan beter. Mulders (interview, 2014) geeft de samenwerking een onvoldoende omdat de winkeliers weinig zeggenschap hebben, aangezien het winkelcentrumteam beslist. Ook vindt hij de opstelling van grootwinkelbedrijven, die hun eigen acties voeren maar niet aan activiteiten deelnemen, niet gepast. Wel is deze geïnterviewde tevreden over de door het winkelcentrumteam uitgevoerde promotie en activiteiten. Hulsebosch (interview, 2014) voelt zich voor voldongen feiten geplaatst door het winkelcentrumteam, zoals de verplichte openstelling op zon- en feestdagen en de herontwikkeling waarvoor geen inspraak mogelijk was. In zijn eindoordeel geeft hij toch een voldoende voor de samenwerking. Rienks (interview, 2014) spreekt over dezelfde problemen als Hulsebosch, maar geeft de samenwerking een ruime onvoldoende. De voorgaande opmerkingen leiden ertoe dat de eindscore van de geïnterviewden opvallend afwijkt van de score op basis van de zeven theoretische voorwaarden.

### 4.9.3 Eindoordeel

Een overzicht van beide scores geeft het volgende beeld:

Waardeoordeel	Amstelveen	Hilversum	Hoofddorp	Zaandam
7 voorwaarden	2	4	1	3
Interviews	4	3	1	2
Eindscore	6 (= 3)	7 (= 4)	2 (= 1)	5 (= 2)

Tabel 19 Eindoordeel

Door een gemiddelde te bepalen per casestudiegebied, op basis van de scores voor de zeven samenwerkingsvoorwaarden en de scores die door de geïnterviewden zijn toegekend, kan de volgende eindrangorde worden toegekend:



Figuur 3 Eindrangorde casestudiegebieden

Samenwerking vraagt om teamwork. Zoals bij voetbal een coach nodig is om ervoor te zorgen dat alle spelers goed gecoördineerd samenwerken, zo heeft ondernemerssamenwerking een professionele manager nodig. In beide gevallen spelen de individuele kwaliteiten en de inzet van de stakeholders vanzelfsprekend een grote rol. Pas als alle omstandigheden goed zijn en als de juiste 'spelers' bij elkaar zijn gebracht kunnen successen worden behaald.

De eindscores volgens de zeven ondernemerssamenwerkingsvoorwaarden en volgens de respondenten komen voor Hoofddorp met elkaar overeen. Ook voor Zaandam en Hilversum komen de eindscores overeen wanneer Amstelveen buiten beschouwing wordt gelaten. Het

opvallende verschil dat zich voor Amstelveen voordoet kan –op basis van de interviews– als volgt worden verklaard. In het centrum van Amstelveen hebben vooral de kleinere winkeliers het gevoel dat zij worden ‘geregeerd’ door beslissingen die het centrummanagementteam (i.e. de vastgoedeigenaar) neemt. Ook hebben zij de indruk dat de gemeente meer is geïnteresseerd in het aantrekken van vestigingen van ‘grote ketens’ dan in de gezamenlijke belangen. De winkeliers vinden dat zij in de regel te weinig inspraak hebben. Mulders (interview, 2014) onderschrijft dit: “[...] uiteindelijk zegt Unibail Rodamco: wij betalen en wij bepalen.”. Bij de kleinere winkeliers zorgt dit gevoel van machteloosheid voor een lage cijferbeoordeling, die doorwerkt naar de eindscore. Dubbel is dat hoewel de winkeliers zich negatief uitspreken over het gebrek aan inspraak, het merendeel van hen de samenwerking positief beoordeelt omdat het winkelcentrumteam hen veel werk uit handen neemt.



## Hoofdstuk 5 Conclusie

### 5.1. Conclusie en discussie

#### 5.1.1 Inleiding

Vooraf de economische crisis en de opkomst van Internetwinkels hebben ertoe geleid dat winkeliers van fysieke winkels overal in het land op zoek zijn naar mogelijkheden om de bedreigingen van de economische vitaliteit van hun winkel(gebied) het hoofd te bieden. Onderzocht is onder welke voorwaarden ondernemerssamenwerking het meest effectief kan bijdragen aan het versterken van de economische vitaliteit van een binnenstad. Na de conclusie en discussie volgen de aanbevelingen en een reflectie op dit onderzoek.

#### 5.1.2 Economische vitaliteit

In de literatuur bestaat geen overeenstemming over de definitie van het begrip 'vitaliteit'. Ook het begrip economische vitaliteit en de indicatoren voor economische vitaliteit worden in de literatuur en door deskundigen niet op een eenduidige manier gedefinieerd. Het meten van economische vitaliteit is volgens de theorie daarom niet zomaar mogelijk. Wel worden suggesties gedaan waarbij onder andere koopstromen, leegstand, omzet en diversiteit worden aangeduid als indicatoren. In de praktijk blijken kwantitatieve gegevens hierover niet (onbetaald) verstrekt te worden en/of niet voldoende vergelijkbaar om valide uitspraken over de economische vitaliteit van een winkelgebied. De *key performance indicators*-theorie van Balsas (2004) biedt een uitgangspunt voor de ontwikkeling van modellen die over langere termijn de benodigde gegevens kunnen monitoren.

#### 5.1.3 Samenwerking: welke ondernemers en hoe?

In de binnensteden werken vooral MKB-retailers samen door zich aan te sluiten bij winkeliersverenigingen en (stadsbrede) ondernemersverenigingen. Een probleem vormen de *freeriders*. Vanwege de kwetsbaarheid van het (samen)werken op basis van vrijwilligheid hebben alle casestudiegebieden behoefte aan professionele aansturing. Een solide financiële basis, die mogelijk wordt door een BIZ of stadsfonds, biedt de mogelijkheid om professionals aan te stellen, zoals winkelstraat- en centrummanagers. Zodoende kan het meest effectief aan versterking van de economische vitaliteit worden bijgedragen. Op straatniveau zijn straatvertegenwoordigers gewenst, bijvoorbeeld in de vorm van straatmanagement. Is deze basis in orde dan kan samenwerking met andere stakeholders worden gezocht.

#### 5.1.4 Samenwerking: met wie en waarom?

Samenwerking blijft maatwerk. Ondernemers zoeken (platform)samenwerking met stakeholders. Vastgoedeigenaren, beleggers, projectontwikkelaars en bijvoorbeeld banken worden onder meer benaderd voor het financieren van (grote) projecten, het onderhoud van panden en gevelverbetering. De gemeentelijke taak ligt in het faciliteren van plannen en het verlenen van vergunningen. Door meer als ondernemer te denken kan regelgeving beter worden afgestemd op de behoefte. Toepassing van het *bottom-up* principe leidt tot goed geformuleerde visies en passend beleid. Belangen van bewoners en andere partijen kunnen tegengesteld zijn aan die van ondernemers en maken het juist daarom zo belangrijk dat er onderling overleg plaatsvindt bij het opstellen van plannen, de organisatie van evenementen, enzovoorts. Uit de primaire data-analyse

in dit onderzoek en de literatuur, waar de samenwerkingsdriehoek en het *triple helix model* worden aangehaald, blijkt dat ondernemerssamenwerking het meest succesvol is als daarbij in ieder geval zowel de gemeente als vastgoedeigenaren worden betrokken. Door ook universiteiten en andere kennisinstellingen meer te betrekken bij de samenwerking kan de potentie voor innovatie en economische ontwikkeling nog beter worden benut.

### **5.1.5 Kenmerken en resultaten van samenwerking**

Ondernemers zijn alleen bereid om in samenwerkingsverband vrijwillig bijdragen te doen, wanneer zij verwachten dat dit voor hen financieel voordeel oplevert. Het belang van samenwerking geldt theoretisch altijd, maar blijkt in de praktijk conjunctuur gevoelig. De resultaten van dit onderzoek wijzen uit dat het ervaren belang van samenwerking subjectief is. De meeste geïnterviewden zeggen geen verband te zien tussen samenwerking en omzet. Zij stellen zichzelf primair het vergroten van hun omzet ten doel door het trekken van meer bezoekers. Vergroting van de passantenstromen wordt vooral bereikt door het verhogen van de aantrekkingskracht van het winkelgebied. Dat hiervoor samenwerking nodig is lijkt over het hoofd te worden gezien. De door sommige geïnterviewden ontkende relatie tussen samenwerking en omzet is dus wel degelijk aanwezig, ook al is die niet altijd even direct en concreet meetbaar. Ontevreden zijn de winkeliers die én geen inspraak hebben én het gevoel hebben dat door de besluitvormers beslissingen worden genomen met onvoldoende oog voor hun belangen. Het gaat dan vooral om de kleinere winkeliers. Zij gaven aan zich speelbal van de besluitvorming te voelen. In Amstelveen is dit zichtbaar geworden, doordat de (kleinere) winkeliers de samenwerking vrij laag hebben gewaardeerd en in twee gevallen zelfs een ruime onvoldoende hebben gegeven. Het gebrek aan inspraak bij voorgenomen herstructureringen van de binnenstad woog hierbij zwaar. Het is dan ook zaak om erop toe te zien dat alle in het kernwinkelgebied gevestigde winkeliers worden betrokken bij pogingen om de economische vitaliteit van de binnenstad te verbeteren en niet alleen de grote winkelketens. Dat de onvrede in Amstelveen tot uiting komt –en niet ook in Hoofddorp– kan worden verklaard doordat in Amstelveen sprake is van één grote vastgoedeigenaar die zijn stempel drukt op de hele binnenstad en in feite alle macht heeft. In Hoofddorp is de macht niet verdeeld, maar in handen van de SOHC. Bij het bestuur van de SOHC zijn alle stakeholders betrokken. Dit is het gevolg van het feit dat de BIZ voor alle ondernemers in de binnenstad geldt. De bij samenwerking betrokken partijen houden elkaar in Hoofddorp ook veel meer in evenwicht; van één enkele grote vastgoedeigenaar is daar geen sprake. Hierdoor hebben de kleinere winkeliers in deze gemeente minder het gevoel dat hun belangen over het hoofd worden gezien en hebben zij minder het gevoel dat over hen, maar zonder hen wordt beslist dan in Amstelveen.

Voor ondernemers draait alles om hun omzet, maar die cijfers worden niet (zomaar) gedeeld. Omzetgegevens zijn niet of maar in beperkte mate beschikbaar en bovendien niet altijd vergelijkbaar. Het uiteindelijke effect van ondernemerssamenwerking op de economische vitaliteit is op dit moment dan ook niet op een betrouwbare wijze kwantitatief te meten. Het versterken van de economische vitaliteit vraagt om een visie, om geld en om de durf om te investeren. Uit het onderzoek komt naar voren dat die visie, nog veel meer dan nu gebeurt, in zo breed mogelijke samenwerking zou moeten worden ontwikkeld. Met name in Hilversum werd het als een fout gezien dat na de totstandkoming van de BIZ nauwelijks nog aandacht is besteed aan de winkeliers die tegen de vorming van een BIZ hadden gestemd. Uit dit onderzoek komt naar voren dat winkeliers in het algemeen niet bereid zijn om te betalen als zij geen direct zichtbaar effect van de bestede middelen zien. Ook moet voldoende aandacht worden besteed aan de rendementen van vastgoedeigenaren. Zij zullen alleen maar bereid zijn om de grote investeringen

te doen waarmee de ontwikkelde visies kunnen worden gerealiseerd als er voor henzelf ook voldoende voordeel valt te behalen. Verder blijkt uit het onderzoek dat de communicatie en dus ook de samenwerking met vastgoedeigenaren naar verwachting verbetert wanneer die zich ook meer verenigen. De vorming van een BIZ voor vastgoedeigenaren is een manier om dit te bereiken. De instelling van verplichte bijdragen, bijvoorbeeld door de toepassing van een BIZ, neemt het *freerider* probleem weg, maar is geen oplossing voor het gebrek aan solidariteit. Filialen van winkelketens, die het door hun hoofdkantoren bepaalde beleid uitvoeren, lijken bovendien minder geïnteresseerd in gezamenlijke acties met andere ondernemers. De aanstelling van management, zoals een centrum-, marketing- en/of winkelstraatmanager kan dit probleem door professionaliteit, toewijding en persoonlijk contact aanpakken. Om optimaal resultaat te behalen zal de driehoeksverhouding bedrijfsleven, overheid en vastgoedeigenaren in de toekomst verder moeten worden verstevigd door versterking van de samenwerking en communicatie.

### **5.1.6 Samenwerking en economische vitaliteit**

Er kan, gezien het gebrek aan objectief meetbare gegevens, nog geen onomstreden relatie worden gelegd tussen de activiteiten van de verschillende samenwerkingsvormen en de gemeten passantenstromen en/of gerealiseerde omzet. Winkeliers blijken erg terughoudend in het verstrekken van actuele (geanonimiseerde) omzetgegevens, voor zover ze daar over beschikken. Economische vitaliteit en het succes van ondernemerssamenwerking zijn op dit moment dan ook (nog) niet op een correcte wijze kwantitatief te meten. In Eindhoven wordt –als onderdeel van het project ‘Living Lab Stratumseind’– geëxperimenteerd met een systeem dat alle mogelijke meetbare gegevens met elkaar in verband brengt. Winkeliers en experts waarschuwen echter nu al dat eerst jarenlang continu gegevens verzameld moeten worden voordat hier juiste conclusies uit kunnen worden getrokken. Rekening moet worden gehouden met externe omstandigheden, zoals weersomstandigheden, vakantieperiode en gebeurtenissen elders, die de gegevens kunnen beïnvloeden en daarmee ‘vervuilen’. Pas als dit mogelijk is kunnen aan de hand van de diverse meetgegevens ook gefundeerde kwantitatieve uitspraken worden gedaan over het effect dat acties en maatregelen op de korte en/of langere termijn hebben op de economische vitaliteit.

### **5.1.7 Succesvolle samenwerking**

Voor samenwerking gaat de uitspraak op:  $1+1=3$ . Toch blijkt dit in de praktijk van ondernemerssamenwerking niet vanzelfsprekend. Uit dit kwalitatieve onderzoek komt naar voren dat professionele advisering, sturing en uitvoering in combinatie met een solide financiële basis een voorwaarde is voor succesvolle samenwerking. Betrokkenheid en inspanning van winkeliers blijft essentieel. Zij willen gehoord worden en zijn nodig om acties te realiseren. Daarbij is samenwerking onderling, maar ook met alle andere stakeholders cruciaal. Bij herhaling hebben de meeste geïnterviewden echter aangegeven te weinig tijd te hebben voor actieve deelname aan samenwerkingsverbanden, wat ondersteuning noodzakelijk maakt. Omdat het (samen)werken met vrijwillige bestuurders kwetsbaar is, is professioneel bestuur en centrummanagement nodig. Dit kost geld. Een solide financiële basis, door de toepassing van een BIZ of stadsfonds, is een voorwaarde om professionals aan te kunnen stellen en om het meest effectief aan versterking van de economische vitaliteit bij te kunnen dragen. Is deze basis in orde dan kan de samenwerking met andere partijen worden uitgebouwd.

De aanwezigheid van een doortastende partij –zoals Unibail Rodamco in Amstelveen of het centrummanagement in Hoofddorp– die binnen het samenwerkingsverband veel invloed heeft wordt door de direct betrokken winkeliers het meest positief beoordeeld. Door deze vorm van

besluitvorming hoeven zij zelf namelijk minder tijd te besteden aan oriëntatie en standpuntbepaling. Zolang zij het gevoel hebben dat hun belangen goed en deskundig worden behartigd zijn zij hiermee tevreden, maar ook niet meer dan dat, zoals blijkt uit hun cijferbeoordelingen in Amstelveen (drie maal een 6) en de daarbij gegeven toelichting. Uit kwalitatief onderzoek en literatuur blijkt dat ondernemerssamenwerking alleen succesvol is als daarbij ten minste zowel de gemeente als vastgoedeigenaren worden betrokken. Samenwerking blijft maatwerk. Wanneer de toegepaste samenwerkingsvorm aan de bovenstaande voorwaarden voldoet zal deze de grootst mogelijke bijdrage leveren aan de economische vitaliteit van een binnenstad. De hoofdvraag kan op basis van dit kwalitatieve onderzoek als volgt worden beantwoord: *Ondernemerssamenwerking draagt het meest bij aan de economische vitaliteit van binnensteden indien in ieder geval door alle winkeliers, vastgoedeigenaren en de gemeente wordt samengewerkt met behulp van professionele advisering, sturing en uitvoering in combinatie met een solide financiële basis en een slagvaardige besluitvorming.*

## 5.2. Aanbevelingen

Gezamenlijk ontwikkelde meetmodellen en monitoring van vergelijkbare kwantitatieve gegevens op lange termijn is noodzakelijk om een vergelijking tussen diverse binnensteden onderling mogelijk te maken. Alleen dan kan worden bepaald welke resultaten met samenwerking worden behaald. Om een vergelijking tussen diverse binnensteden onderling mogelijk te maken is het noodzakelijk een registratiemanier te ontwikkelen waarmee de meest belangrijke gegevens voor alle steden op eenzelfde manier kunnen worden verzameld. De uitvoering van onderzoek hiernaar zou een taak kunnen zijn voor de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). Een van de belangrijkste constatering in dit onderzoek is dat nader onderzocht zou moeten worden op welke wijze bij winkeliers het besef kan worden vergroot dat het gezamenlijke belang samenhangt met het eigen belang en dat niet iedere ondernomen actie of uitgave direct zichtbare resultaten oplevert. Voor het vergroten van het draagvlak van de genomen besluiten, zonder dat de daadkracht hier te veel onder lijdt, dragen geïnterviewden een piramidestructuur met straatvertegenwoordigers aan. De communicatie met de winkeliers kan verbeterd worden door meer gebruik te maken van elektronische nieuwsbrieven en e-mail. Om de samenwerking met vastgoedeigenaren te verbeteren moet nader worden onderzocht hoe bereikt kan worden dat zij zich meer verenigen, zoals in een BIZ voor vastgoedeigenaren.

Naast institutionele beleggers, die vooral geïnteresseerd zijn in A-locaties, hebben binnensteden ook te maken met (versnipperd) particulier eigendom. Volgens Van Aarle et al. (2014) zijn juist de particuliere beleggers lokaal of regionaal actief en over het algemeen bereid tot samenwerking. Hoewel alle vastgoedeigenaren geregistreerd staan bij het Kadaster blijkt het achterhalen van de juiste contactgegevens in de praktijk lastig. Het wordt aanbevolen om hier vooral de vereiste aandacht aan te besteden. Alleen dan kunnen alle stakeholders daadwerkelijk bij samenwerking worden betrokken. Om een goede inbreng van winkeliers bij de ontwikkeling van toekomstvisies te waarborgen is het belangrijk dat de bestuurders van winkeliersorganisaties deskundig zijn en voldoende inzetbaar. Door het gebrek aan tijd bij ondernemers is vrijwilligheid kwetsbaar en is er een behoefte aan professionals ter ondersteuning van de ondernemerssamenwerkingsverbanden. Betrokkenheid van de deskundigen bij het gebied wordt zeer belangrijk gevonden om samenwerking met de gemeente en met plaatselijke vastgoedeigenaren optimaal te laten verlopen. Vooral aan een uitgebreid netwerk van goede persoonlijke contacten wordt veel waarde gehecht. Dit betekent dat met goed gekwalificeerde professionals moet worden gewerkt. Centrummanagement gaat over meer dan alleen het beheren van openbare ruimtes en relaties.

Het vereist ook kennis op andere gebieden. Aanbevolen wordt om een opleiding te ontwikkelen voor centrummanagers.

Uit dit onderzoek blijkt dat deskundigheid alleen niet voldoende is. Aanbevolen wordt om bij de aanname van professionals aandacht te besteden aan hun affiniteit met het gebied en de aard en de omvang van hun netwerk. Aanbevolen wordt om kennisinstellingen –zoals universiteiten– bij de samenwerking te betrekken voor de ontwikkeling van (innovatieve) ideeën die een positieve uitwerking kunnen hebben op de vitaliteit van binnensteden. De omvang van de primaire dataverzameling in dit onderzoek is beperkt tot retailvertegenwoordigers en deskundigen. Aanbevolen wordt om in een vervolgonderzoek ook het oordeel van andere stakeholders te betrekken en het aantal geïnterviewden en casestudiegebieden uit te breiden. Hierdoor kan de wetenschappelijke kennis over het effect van ondernemerssamenwerking nog verder worden vergroot, zodat niet alleen de casestudiegebieden in dit onderzoek maar ook andere binnensteden in Nederland en daarbuiten baat hebben bij de bevindingen.

### 5.3. Reflectie

Het onderwerp van dit onderzoek staat volop in de actualiteit. Alle benaderde winkeliers lieten blijken hoe belangrijk ook zij het onderwerp van deze scriptie vonden door –ondanks het door allen gemelde tijdgebrek– hun medewerking te verlenen aan een interview. Een van de belangrijkste voorwaarden voor succes blijkt een gezonde financiële basis te zijn. In alle vier de casestudiegebieden wordt door de geïnterviewden het belang van voldoende geld bij herhaling onderstreept. Een voor iedereen verplichte financiële bijdrage voorkomt irritatie door *freeriders* en maakt het mogelijk om professionals aan te stellen. Het meest effectief is een verplichte deelname voor het gehele kernwinkelgebied door middel van een BIZ, zoals in Hoofddorp, of een stadsfonds. Naast voldoende geld is ook verwachtingsmanagement heel belangrijk. Winkeliers blijken hoge verwachtingen te hebben en raken teleurgesteld indien ze naar hun mening te weinig concrete resultaten zien. In Hoofddorp wordt een gebrek aan op korte termijn zichtbare resultaten beschouwd als een risico voor het voortbestaan van de via de BIZ gestructureerde samenwerking. Om continuïteit van samenwerking te verzekeren zou de aanwezigheid van goed verwachtingsmanagement dan ook als achtste voorwaarde voor succesvolle samenwerking aan de reeds bestaande reeks van zeven moeten worden toegevoegd.

Door een kwalitatieve dataverzamelmethode toe te passen geeft dit onderzoek subjectieve verklaringen. Kwalitatief onderzoek meet meningen en emoties, waardoor het bewaken van de validiteit nodig is. De verzameling van kwalitatieve gegevens heeft veel vergelijkingsmateriaal opgeleverd. Zo bieden deze gegevens inzicht in de organisatie van de samenwerking in de onderzochte binnensteden en wordt daaruit duidelijk welke doelen worden nagestreefd en op welke manier. Dat deze gegevens berusten op subjectieve oordelen van geïnterviewden verhindert niet om uitspraken te doen. Wanneer meerdere geïnterviewden dezelfde antwoorden geven –wat het geval was– vormt dit een sterke indicatie voor de juistheid van de antwoorden. De verschillen en overeenkomsten in de geselecteerde binnensteden maken vergelijking niet onmogelijk zoals blijkt uit de bevindingen van dit onderzoek. Het aantal geïnterviewden en hun achtergrond was voldoende toereikend om tot valide resultaten te komen.

## Bibliografie

- ABN AMRO (2011). *De consument 2015: cross channel retail*. Amsterdam: ABN AMRO Bank N.V..
- Alpass (1989) The Development of public space and private space as the base for urban life. In Van Duren, A. (1995). *De dynamiek van het constante: over de flexibiliteit van de Amsterdamse binnenstad als economische plaats*. Utrecht: J. van Arkel.
- AnalyZus (2012). *Van winkelcentrum naar 'Favourite Meeting Place'*. Geraadpleegd op 26-01-2015 via AnalyZus: <http://www.analyzus.nl/3/post/2012/11/in-de-media-van-winkelcentrum-naar-favourite-meeting-place.html>.
- Atzema, O., Van Rietbergen, T., Lambooy, J., & Wever, E. (2002). *Ruimtelijke economische dynamiek: kijk op bedrijfslocatie en regionale ontwikkelingen* (3e ed.). Bussum: Coutinho.
- Balsas, C. (2004). Measuring the Livability of an Urban Centre: An Exploratory Study of Key Performance Indicators. *Planning, Practice & Research*, 19(1), 101-110.
- Baron, R. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 24-06-2014, *Hilversum: Stichting Hilversum City*.
- Bedrijfspan (2015). *Winkeliersvereniging*. Geraadpleegd op 06-03-2015 via Bedrijfspan: <http://www.bedrijfspan.com/vastgoed-begrip/winkeliersvereniging/>.
- Bergsma, M. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 12-08-2014, *Zaandam: Ondernemersvereniging Hermitage*.
- Binnenlands Bestuur (2015). *Veel leegstaande winkels in middelgrote steden*. Geraadpleegd op 13-03-2015 via Binnenlands Bestuur: <http://www.binnenlandsbestuur.nl/ruimte-en-milieu/nieuws/veel-leegstaande-winkels-in-middelgrote-steden.8505780.lynx>
- Boekema, F., Buursink, J., & Van de Wiel, J. (1996). *Het behoud van de binnenstad als winkelhart* (1e ed.). Assen: Van Gorcum.
- Box, T. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 13-08-2014, *Zaandam: Gebiedsmarketing Centrumgebied Zaandam*.
- Buursink, J. (1980) Stad en ruimte: inleiding in de stadsgeografie. In Van Duren, A. (1995). *De dynamiek van het constante: over de flexibiliteit van de Amsterdamse binnenstad als economische plaats*. Utrecht: J. van Arkel.
- Clark, G., Feldman, M., & Gertler, M. (2002). *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford: Oxford University Press.
- Commissie van Ek (2009). *Een vitale stad in een complete regio: Economische visie Amersfoort 2030*. Amersfoort: Gemeente Amersfoort Stedelijke Ontwikkeling en Beheer, Afdeling Economische zaken.
- Corio (2010). *Creating Favourite Meeting Places: The Breakthrough of the Non-Shopping Experience*. Utrecht: Corio.
- Daamen, I. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 03-10-2014, *Hoofddorp: Winkeliersvereniging Hoofddorp Winkelstad*.
- De Zaan online (2013). *Inverdan tien jaar onderweg*. Geraadpleegd op 12-01-2015 via <http://www.dezaanonline.nl/zaandam/inverdan-tien-jaar-onderweg/>.
- Deloitte (2009). *Succes- en Faalfactoren Winkel Straat Management*. Voorburg: Deloitte Accountants B.V..
- DoE (1994) Vital and Viable Town Centres: Meeting the Challenge. In Balsas, C. (2004). Measuring the Livability of an Urban Centre: An Exploratory Study of Key Performance Indicators. *Planning, Practice & Research*, 19(1), 101-110.
- Erich, M. (2014). *Winkelgebied 2025: samen in beweging*. Amsterdam: ING Bank.
- Etzkowitz, H. (2012). Triple Helix Clusters: Boundary Permeability at University-Industry-Government Interfaces as a Regional Innovation Strategy. *Environment & Planning C: Government and Policy*, 30(5), 766-779.

- Farag, S., Weltevreden, J., Van Rietbergen, T., Dijst, M., & Van Oort, F. (2006). E-shopping in the Netherlands: does geography matter? *Environment & Planning B*, 33(1), 59-74.
- Florida, R. (2002). *The Rise Of The Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community And Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Flowerdew, R., & Bergsma, D. (2005). *Methods in Human Geography: A guide for students doing a research project*. (2e ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Gemeente Amstelveen (2012). *Visie Stadshart Amstelveen 2025*. Amstelveen: Gemeente Amstelveen.
- Gemeente Haarlemmermeer (2002) Raadsvoorstel en Raadsbesluit Centrummanagement Hoofddorp. Commissie Ruimte, Economie, Grondbedrijf en Luchthaven. Hoofddorp: Gemeente Haarlemmermeer.
- Gemeente Hilversum (2008). *Van Kerkstraat tot Biersteeg. Economische visie Hilversum 2008-2020: Uitwerkingsnota Detailhandel en Horeca*. Hilversum: Gemeente Hilversum.
- Gemeente Hilversum (2012). *Programma aanpak leegstand*. Hilversum: Gemeente Hilversum.
- Gemeente Hilversum (2014). *Structuurvisie Hilversum 2030: Centrum*. Hilversum: Gemeente Hilversum.
- Gemeente Zaanstad (2012). *Zaanstad: Stad van denkers, durvers en doeners. Economische Structuur Visie Zaanstad 2030 (ESV)*. Zaandam: Gemeente Zaanstad.
- Gemeente Zaanstad (2014) Hoofdrapport Inverdan: Samen verder! Naar een beste binnenstad. Actualisatie 14.1, versie 0,4. Zaandam: Gemeente Zaanstad.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 3(91), 481-493.
- Hajer, M., Van Tatenhove, J., & Laurent, C. (2004). *Nieuwe vormen van governance: een essay over nieuwe vormen van bestuur met een empirische uitwerking naar de domeinen van voedselveiligheid en gebiedsgericht beleid*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Harmelink, H. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 19-08-2014, *Utrecht: Gemeente Apeldoorn en Royal HaskoningDHV*.
- HBD & CBW-Mitex (2010). *Retail 2020 - Re'Structure*. Doorn: CBW-Mitex.
- Heinemeijer, W.F. (1968) De Amsterdamse binnenstad als centrum van attractie. In Van Duren, A. (1995). *De dynamiek van het constante: over de flexibiliteit van de Amsterdamse binnenstad als economische plaats*. Utrecht: J. van Arkel.
- Hiemstra en De Vries (2012, december). *Themabijeenkomst 'De binnenstad, van leefbaarheid naar levendigheid'*. Geraadpleegd op 25-01-2015 via <http://www.hiemstraendevries.nl/actie-nodig-om-binnensteden-economisch-vitaal-te-houden>.
- Huisman, J. (2006). *Value Capturing: Toepassing bij gebiedsontwikkeling in Nederland*. Delft: Publikatieburo Bouwkunde.
- Hulsebosch, M. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 05-09-2014, Amstelveen: Vereniging Centrum Promotie.
- Hoover, E.M. & Vernon, R. (1959) Anatomy of a metropolis. In Van Duren, A. (1995). *De dynamiek van het constante: over de flexibiliteit van de Amsterdamse binnenstad als economische plaats*. Utrecht: J. van Arkel.
- Hoover, E.M. & Vernon, R. (1962) Anatomy of a metropolis: the changing distribution of people and jobs within the New York Metropolis Region. In Van Duren, A. (1995). *De dynamiek van het constante: over de flexibiliteit van de Amsterdamse binnenstad als economische plaats*. Utrecht: J. van Arkel.
- I&O Research. (2011). *Uitkomsten*. Geraadpleegd op 25-01-2015 via Koopstromenonderzoek 2011: <http://www.kso2011.nl/Uitkomsten/Factsheets.aspx>.
- INRetail. (2014). *Shopping 2020: De nieuwe winkelstraat*. Zeist: INRetail.

- Jacobs, J. (1961). *The Death and Life of Great American Cities* (1e ed.). New York: Vintage Books.
- Jongeling, R. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 18-09-2014, *Hoofddorp: Winkeliersvereniging Hoofddorp Winkelstad*.
- Keene, R. (2011). *De Stad, duurzaam vitaal. Meervoudig Intensief (duurzaam) Ruimtegebruik voor stedelijke vitaliteit*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Knox, P., & Marston, S. (1997). *Human Geography: Places and Regions in Global Context* (4e ed.). London: Pearson Education.
- Koster, A. (2008). *Praktijkinfo ondernemersfondsen*. Delft: Koninklijke Vereniging MKB-Nederland.
- Kroonenberg Groep en ProWinko. (2014, oktober 26). *Markthof Hoofddorp beste winkelcentrumontwikkeling van 2012*. Geraadpleegd op 25-01-2015 via Markthof Hoofddorp: [http://www.markthofhoofddorp.nl/index\\_2.php?page=nieuws](http://www.markthofhoofddorp.nl/index_2.php?page=nieuws).
- KvK (2013). *Opzet en uitvoering van gebiedsmanagement, 20 praktische tips*. Alkmaar: Kamer van Koophandel Noordwest Holland (KvK).
- Lekkerkerker, J. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 22-07-2014, *Amsterdam: Ruimtevolk*.
- Locatus (2008) Winkelleegstand 2013. In Van Aarle, S., Bardoel, J., Blommensteijn, W., Heijmans, T., Raatgever, A., Romijn, R., & Weltevreden, J. (2014). *Winkelgebied van de toekomst: Bouwstenen voor publiek-private samenwerking* (1e ed.). Den Haag: Platform31.
- Louw, E.; Needham, B.; Olden, H. & Pen, C.J. (2009) *Planning van bedrijventerreinen* (herziene ed.) Den Haag: SDU Uitgevers.
- Lösch, A. (1939) The Economics of Location. In Atzema, O., Van Rietbergen, T., Lambooy, J., & Wever, E. (2002). *Ruimtelijke economische dynamiek: kijk op bedrijfslocatie en regionale ontwikkelingen* (3e ed.). Bussum: Coutinho.
- Lynch, K. (1960). *The Image of the City*. London: The MIT Press.
- Lynch, K. (1981) A Theory of Good City Form. In Balsas, C. (2004). Measuring the Livability of an Urban Centre: An Exploratory Study of Key Performance Indicators. *Planning, Practice & Research*, 19(1), 101-110.
- Louter, P. (2014). EZ 2020: Over de veranderende rol(len) van gemeentelijke afdelingen Economische zaken. Zwolle: Inspiratiesessie 'Uitdagingen Stedelijke Economie 2014-2018'.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Menger, J. (2014). *Waarom een BIZ?* Geraadpleegd op 6 maart 2015 via Bedrijven Investerings Zone (BIZ): <http://biz.joostmenger.nl/>.
- Meulenbelt, K. (1995) Amsterdam wordt geen doughnut-city: de stad en de rand worden zowel rijker als armer. In Seip, M. (1999). *De kern centraal: een studie naar het functioneren van binnensteden* (1e ed.). Alphen aan den Rijn: Samsom.
- MKB-Nederland. (2008). *Praktijkinfo Ondernemersfondsen*. Delft: MKB Nederland.
- Molenaar, C. (2010). *Shopping 3.0: shopping, the internet, or both?* (1e ed.). Farnham: Gower Publishing Limited.
- Molenaar, C. (2011). *Het einde van de winkels? De strijd om de klant*. (1e ed.). Den Haag: Academic Service.
- Mooij, F. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 07-08-2014, *Zaandam: Ondernemersvereniging Westzijde*.
- Moughtin, J.C. (1990) Urban Design: Street and Square. In Van Duren, A. (1995). *De dynamiek van het constante: over de flexibiliteit van de Amsterdamse binnenstad als economische plaats*. Utrecht: J. van Arkel.
- Mulders, M. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 10-09-2014, *Amstelveen: Vereniging Centrum Promotie*.



- Murphy (1972) The central business district. In Seip, M. (1999). *De kern centraal: een studie naar het functioneren van binnensteden* (1e ed.). Alphen aan den Rijn: Samsom.
- NRW (2010). *Dynamiek van winkelgebieden*. Den Haag: Nederlandse Raad Winkelcentra (NRW).
- NRW (2013). *Verslag themabijeenkomst: Nieuwe vormen van samenwerking in binnensteden*. Den Haag: Nederlandse Raad Winkelcentra (NRW).
- NRW (2014). *De noodzaak van structurele vernieuwing van de winkelstructuur: Vitaliteit en transitie binnen heldere kaders*. Utrecht: Nederlandse Raad Winkelcentra (NRW).
- Nicis Institute (2010). *Clusters van bedrijven in de lokale economie: een bruikbaar concept voor beleidsmakers?* Den Haag: Nicis Institute.
- O'Leary, Z. (2010). *The Essential Guide to Doing Your Research Project*. London: SAGE Publications Ltd.
- Olthuis, S. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 30-09-2014, *Hoofddorp: Centrummanagement Hoofddorp*.
- Olthuis, S. (2014a). *Werkplan 2014 'Beleven, verrassen, verwennen en verleiden'*. Hoofddorp: Stichting Ondernemersfonds Hoofddorp Centrum.
- Olthuis, S. (2014b). *Projectplan Ondernemersfonds (via BIZ) Hoofddorp centrum*. Hoofddorp: Stichting Ondernemersfonds Hoofddorp Centrum.
- Ondernemend Hoofddorp (2011). *Hoofddorp centrum krijgt BIZ ondernemersfonds*. Geraadpleegd op 26-10-2014 via <http://www.ondernemendhoofddorp.nl/hoofddorp-centrum-kijgt-biz-ondernemersfonds>.
- Oostman, J.L. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 18-08-2014, *Hoofddorp: Ondernemend Hoofddorp sectie Centrum*.
- Pal, J. & Sanders, E. (1997) Measuring the Effectiveness of Town Center Management Schemes: An Exploratory Framework . In Balsas, C. (2004). Measuring the Livability of an Urban Centre: An Exploratory Study of Key Performance Indicators. *Planning, Practice & Research*, 19(1), 101-110.
- Pereira, M. & Texeira, J. (1998) Novas estatísticas comerciais para um sector em mudan ca. In Balsas, C. (2004). Measuring the Livability of an Urban Centre: An Exploratory Study of Key Performance Indicators. *Planning, Practice & Research*, 19(1), 101-110.
- Petit, V., & Bierlin, H. (2012). *Expertsessie Regionale Samenwerking: Wonen en Ruimtelijke Economie*. Den Haag: Nicis Institute.
- Platform Binnenstadsmanagement. (2013). *Juryrapport verkiezing Beste Binnenstad 2013-2015*. Boxtel: Platform Binnenstadsmanagement.
- Polyground (2014). *Centrummanagement Hoofddorp*. Geraadpleegd op 26-12-2014 via <http://www.polyground.nl/watdoenwe/projecten/project17.php>.
- Porter (1998) Clusters and the New Economics of Competition. In Nicis Institute (2010). *Clusters van bedrijven in de lokale economie: een bruikbaar concept voor beleidsmakers?* Den Haag: Nicis Institute.
- Porter, M. (2011). The Role of Business in Society: Creating Shared Value. *Dutch Sustainable Trade Initiative Video Conference*. Boston: Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School.
- Pred, A. (1976). *Behaviour and Location: Foundations for a Geographic and Dynamic Location Theory*. Lund: Gleerup.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone*. New York: Simon & Schuster.
- Q&A Research, Quix, F., Terra, J., Hamann, E., & Wortel, C. (2011). *Het Nieuwe Winkelen*. Den Haag: Hoofdbedrijfschap Detailhandel.
- Rabobank (2013a). Thema-update: Samenwerking in Retail. Cijfers en trends: zonder samenwerking geen groei. Utrecht: Rabobank Nederland.
- Rabobank (2013b). *Koopstromenmonitor Gemeente Hilversum*. Utrecht: Rabobank Nederland.

- Ramaekers, S. (2002). *Professionele en academische vaardigheden: Projectmatig werken*. Utrecht: Universiteit van Utrecht.
- Ramautarsing, T. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 29-08-2014, *Hilversum: Winkeliersvereniging Gooische Brink*.
- REO (2013). *Samen naar een sterk regionaal winkellandschap*. Geraadpleegd op 6-11-2014 via <http://www.reo-amersfoort.nl/adviezen/samen-naar-een-sterk-winkellandschap/>.
- Rienks, P. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 20-08-2014, *Amstelveen: Winkeliersvereniging Stadshart Amstelveen*.
- Roots Beleidsadvies & Platform31. (2014). *Quikscan kansen en knelpunten in Nederlandse winkelgebieden en binnensteden*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- SBZ (2014). *Stadshart Zaandam*. Geraadpleegd op 20 december 2014 via Stichting Binnenstadsmanagement Zaandam (SBZ): <http://stadshartzaandam.nl/>.
- Schevers, M. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 03-09-2014, *Hilversum: Straatvertegenwoordiger Schoutenstraat*.
- Seip, M.M. (1999). *De kern centraal: een studie naar het functioneren van binnensteden* (1e ed.). Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Sluiskes en MKB-Nederland. (2010). *Lokaal samenwerken voor sterke winkelgebieden*. Den-Haag: MKB-Nederland.
- Sluiskes, G., Oosterhoff, A., & MKB-Nederland. (2011). *Lokaal samenwerken voor sterke winkelgebieden* (1e ed.). Den Haag: Koninklijke Vereniging MKB-Nederland & Hoofdbedrijfschap Detailhandel.
- Spierings, B. (2006). The Return of Regulation in the Shopping Landscape? Reflecting on the Persistent Power of City Centre Preservation within Shifting Retail Planning Ideologies. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 97(5), 602-609.
- SSM (2012). *De kracht van het collectief*. Den Haag: Stichting Studiecentrum Marktontwikkeling Retail Platform (SSM).
- SSM (2013). *Look, Listen, Learn 2013: Kijken, Luisteren, Leren, en.....* Den Haag: Stichting Studiecentrum Marktontwikkeling Retail Platform (SSM).
- Steinmaier, E., Koster, M., Bruins, T., Deguelle, M., & Averink, R. (2013). *Retaillocaties in Nederland: de nieuwe winkelkaart van 2020*. Amsterdam: ABN AMRO Bank N.V..
- Sternberg, R.J. (1985) Human intelligence: the model is the message. In Atzema, O., Van Rietbergen, T., Lambooy, J., & Wever, E. (2002). *Ruimtelijke economische dynamiek: kijk op bedrijfslocatie en regionale ontwikkelingen* (3e ed.). Bussum: Coutinho.
- Thomasse, F. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 20-09-2014, *Amsterdam: Advieszaken en Stad&Co*.
- Tomalin, C. (1997) Town Center Health Checks: Some Developments From Practice. In Balsas, C. (2004). Measuring the Livability of an Urban Centre: An Exploratory Study of Key Performance Indicators. *Planning, Practice & Research*, 19(1), 101-110.
- Tyler (1998) Evaluating the Health of Downtowns. In Balsas, C. (2004). Measuring the Livability of an Urban Centre: An Exploratory Study of Key Performance Indicators. *Planning, Practice & Research*, 19(1), 101-110.
- Van Aarle, S. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 02-10-2014, *Tilburg: Bureau Ruimtelijke Ordening en Platform Binnenstadsmanagement*.
- Van Aarle, S., Bardoel, J., Blommensteijn, W., Heijmans, T., Raatgever, A., Romijn, R., & Weltevreden, J. (2014). *Winkelgebied van de toekomst: Bouwstenen voor publiek-private samenwerking* (1e ed.). Den Haag: Platform31.
- Van Bodegraven, C. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 30-09-2014, *Hoofddorp: Winkeliersvereniging Hoofddorp Winkelstad*.

- Van de Nes, O. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 12-08-2014, *Zaandam: Damcare*.
- Van der Krabben, E. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 15-08-2014, *Nijmegen: Radboud Universiteit*.
- Van Dijk, A. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 14-08-2014, *Amstelveen: Vereniging Amstelveense Detailhandel*.
- Van Drimmelen, M. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 27-08-2014, *Hilversum: Stichting Hilversum City*.
- Van Duren, A. (1995). *De dynamiek van het constante: over de flexibiliteit van de Amsterdamse binnenstad als economische plaats*. Utrecht: J. van Arkel.
- Van Ophem, G. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 28-08-2014, *Hilversum: Straatvertegenwoordiger Leeuwenstraat*.
- Van Schaik, J. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 19-08-2014, *Amstelveen: Winkeliersvereniging Stadshart Amstelveen*.
- Visser, M. (2013). *Zonder samenwerking ga je het echt niet meer redden: expert Wim van Veelen over leegstand*. Geraadpleegd op 26-01-2015 via <http://www.mkbservicedesk.nl/8071/zonder-samenwerking-echt-niet-meer-redden.htm>.
- Waagmeester, A. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 11-09-2014, *Zaandam: Ondernemersvereniging Rozenhof*.
- Weidauer, J. (2013). *The Retail Hierarchy of Needs*. Geraadpleegd op 27-11-2014 via The Shelf Edge: <http://theshelfedge.com/2013/11/15/the-retail-hierarchy-of-needs/#more-1379>.
- Weltevreden, J., Atzema, O., & Frenken, K. (2005). Evolution of city centre retailing: the case of Utrecht (1974-2003). *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(11), 824-841.
- Weltevreden, J. (2007). *Winkelen in het internettijdperk* (1e ed.). Rotterdam: NAI Uitgevers.
- Wittenberg, F. (2014). Interview met Eline Diesvelt. Afgenomen op 24-06-2014, *Zaandam: Stichting Binnenstadsmanagement Zaandam*.
- Wood, A., & Roberts, S. (2011). *Economic Geography: Places, Networks and Flows*. London: Taylor en Francis Ltd..

## Bijlagen

### 1. Vragenlijsten semi-gestructureerde interviews

#### 1a. Vragenlijst voor ondernemers

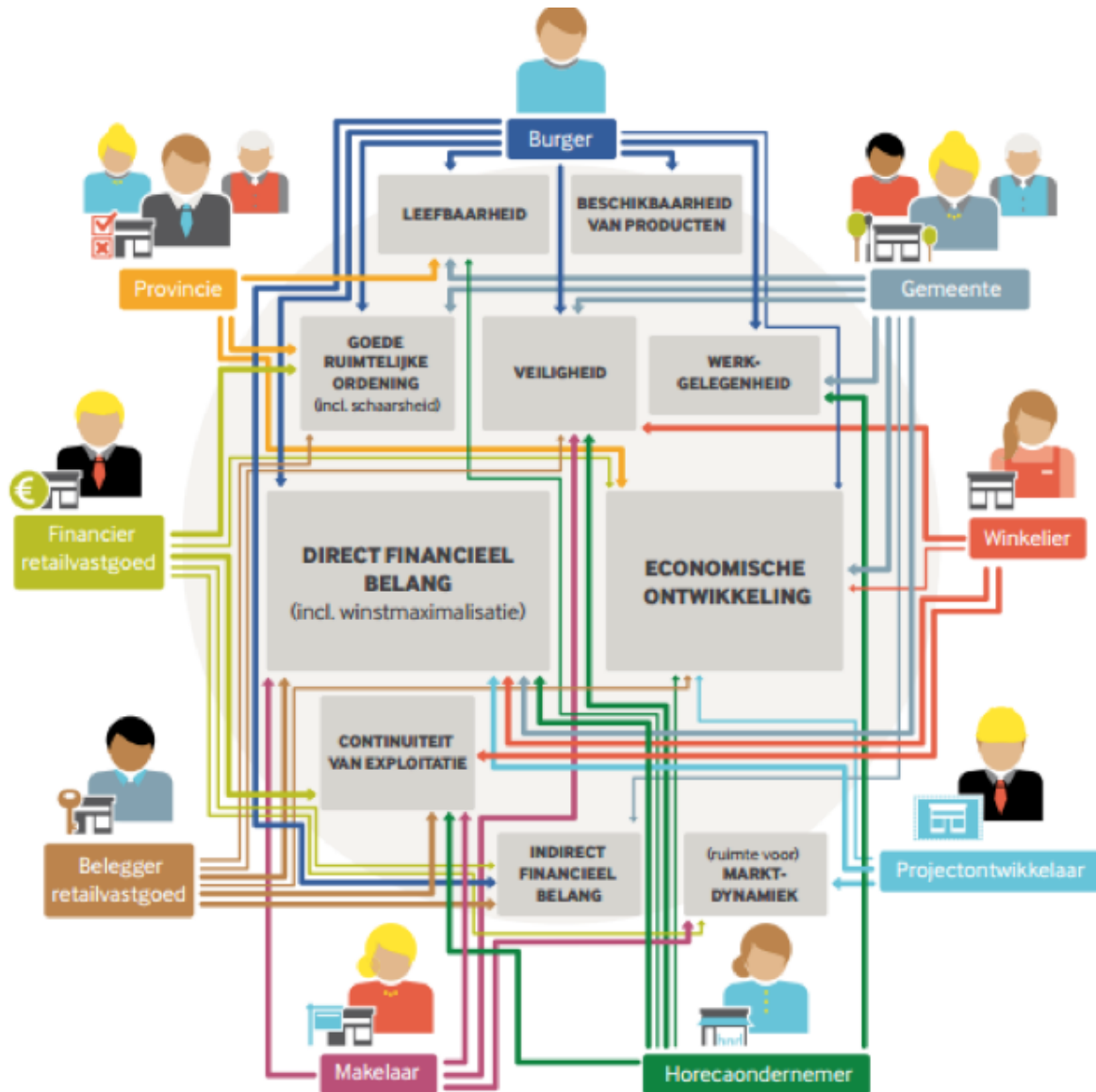
Vragen:	
0	Introductie onderzoek.
1	Bent u aangesloten bij een samenwerkingsverband?
2	Zijn er nog andere samenwerkingsvormen in de binnenstad?
3	Zijn voldoende binnenstadswinkeliers naar uw mening lid van het samenwerkingsverband waar u lid van bent en zijn ze in voldoende mate actief?
4	Welk doel heeft elk samenwerkingsverband?
5	Welke acties zijn er uitgevoerd en/of staan gepland om de doelen te realiseren?
6	Welke middelen zet u in op de gezamenlijke doelstellingen?
7	Zijn de doelstellingen gerealiseerd? Heeft samenwerking opgeleverd wat u verwachtte?
8	Wie bepaalt of de doelstellingen gehaald zijn en hoe?
9	Is er een verband tussen omzetontwikkeling van winkeliers en hun samenwerkingsverband?
10	Wat levert samenwerking de binnenstad op (naast gerealiseerde doelstellingen)?
11	Wat levert samenwerking u en anderen op (naast gerealiseerde doelstellingen)?
12	Ziet u mogelijkheden om de huidige samenwerkingsvormen te verbeteren?
13	Hoe ziet u de huidige samenwerkingsvormen over 5 à 10 jaar en langer?
14	Zou een andere vorm van samenwerking succesvoller kunnen zijn?
15	Hoe tevreden bent u over uw huidige samenwerkingsvorm(en) en deelname daaraan?
16	Heeft u nog opmerkingen of aanvullingen naar aanleiding van de vragen of samenwerking in het algemeen?

#### 1b. Vragenlijst voor deskundigen

Vragen:	
0	Introductie onderzoek.
1	Welke binnenstadsontwikkelingen doen zich voor?
2	Welke factoren en welke partijen zijn het meest invloedrijk?
3	Welke cijfers bepalen de economische vitaliteit?
4	Welke samenwerkingsvormen (en waar) dienen als voorbeeld?
5	Hoe is die samenwerking georganiseerd?
6	Wat is de beste aanpak? Hoe kun je inspelen op ontwikkelingen?
7	Wat kan er beter?

## 2. Partijen en belangen in winkelgebieden

Onderstaande afbeelding geeft het complex weer van relaties die bestaan in een binnenstad. In dit onderzoek is gefocust op winkeliers en hun rol in het geheel van verbindingen die invloed uitoefenen op een winkelgebied.



Figuur 4 Complex van relaties in een winkelgebied (Van Aarle et al., 2014)

De bovengenoemde stakeholders kunnen samenwerken in diverse samenwerkingsverbanden. De voor- en nadelen van de ondernemerssamenwerkingsverbanden die in dit onderzoek worden besproken kunnen als volgt worden weergegeven:

Samenwerkingsverbanden	Voordelen	Nadelen
<b>Ondernemersvereniging</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspraak</li> <li>• netwerken</li> <li>• lobby</li> <li>• Betrokkenheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stadsbreed</li> <li>• slechte financiering</li> <li>• moeizame besluitvorming</li> </ul>
<b>Ondernemersstichting</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besluitvorming</li> <li>• netwerken</li> <li>• Lobby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geen inspraak</li> <li>• slechte financiering</li> <li>• geringe betrokkenheid</li> </ul>
<b>Winkeliersvereniging</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspraak</li> <li>• betrokkenheid</li> <li>• gebiedsgericht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• slechte financiering</li> <li>• moeizame besluitvorming</li> </ul>
<b>Winkeliersstichting</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besluitvorming</li> <li>• gebiedsgericht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slechte financiering</li> <li>• geringe betrokkenheid</li> </ul>
<b>BIZ-vereniging</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• financiering (verplicht)</li> <li>• gemeente verzorgt inning</li> <li>• gebiedsgericht</li> <li>• Betrokkenheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• moeizame besluitvorming</li> </ul>
<b>BIZ-stichting</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• financiering (verplicht)</li> <li>• gemeente verzorgt inning</li> <li>• gebiedsgericht</li> <li>• Besluitvorming</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringe betrokkenheid</li> </ul>
<b>Fondsen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• financiering (verplicht)</li> <li>• gemeente verzorgt inning</li> <li>• gebiedsgericht (deels)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• afhankelijk van politiek draagvlak</li> <li>• stadsbreed</li> </ul>

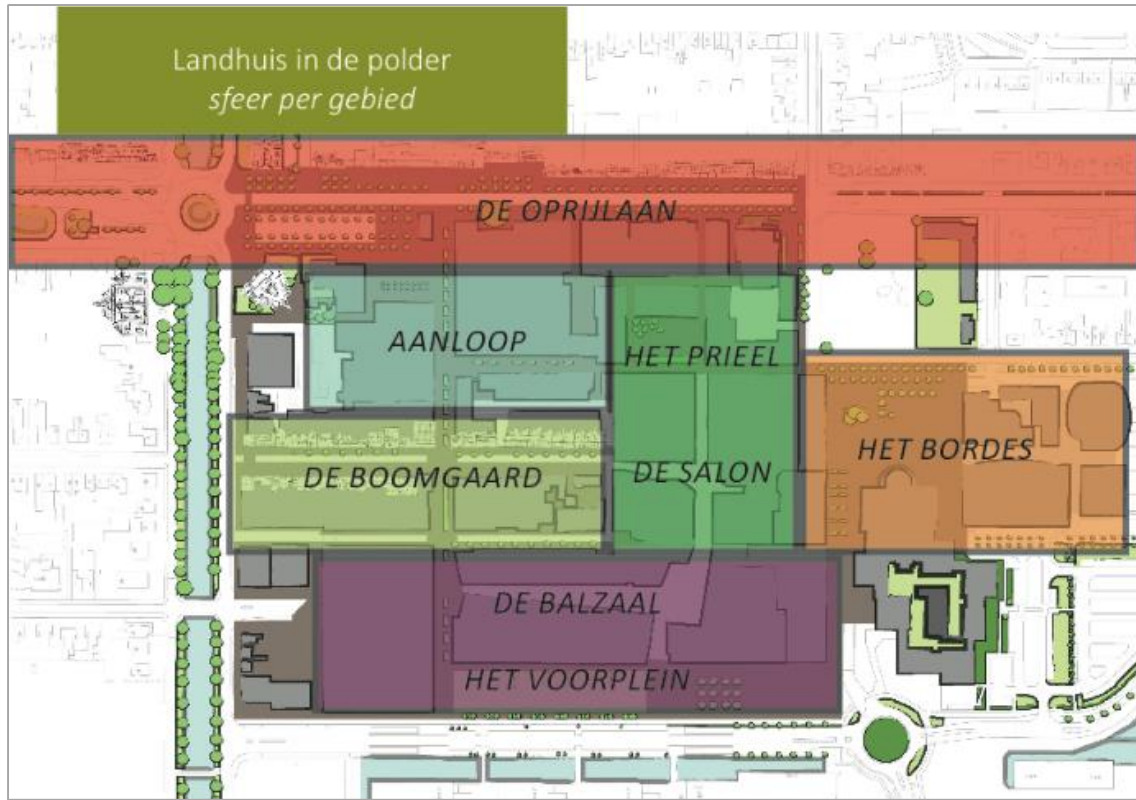
Tabel 20 Ondernemerssamenwerkingsverbanden (Koster, 2008, eigen bewerking)

De belangen van deelnemers aan ondernemerssamenwerking die in dit onderzoek worden besproken worden hieronder weergegeven in tabel 21:

Belangen van deelnemers	Winkeliers	Consumenten	Vastgoed eigenaren	Overheid (gemeente)
<b>Bezoekersaantallen</b>	X			
<b>Bereikbaarheid</b>	X			
<b>Werkgelegenheid</b>	X	X		X
<b>Veiligheid</b>	X	X	X	V
<b>Leefbaarheid</b>	X	X		X
<b>Economische ontwikkelingen</b>	X	X	X	X
<b>Beschikbaarheid</b>		X		
<b>Financieel belang</b>	X	X	X	X
<b>Continuïteit verhuur</b>			X	
<b>Aantrekkelijk winkelgebied</b>				X
<b>Ruimtelijke ordening</b>	X		X	X

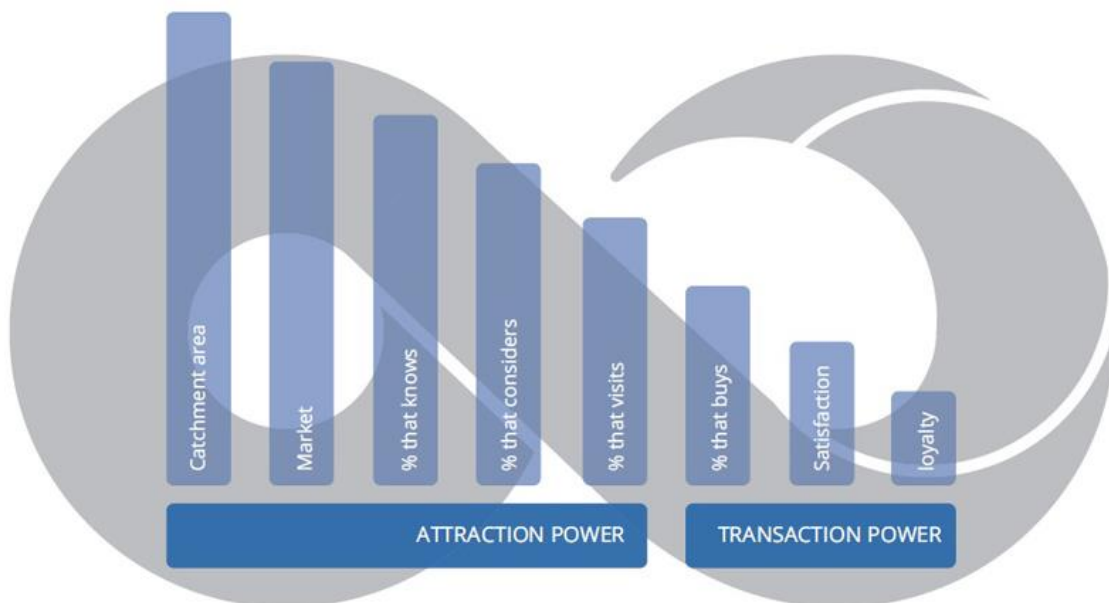
Tabel 21 Belangen van stakeholders (Van Aarle et al., 2014, eigen bewerking)

De Stichting Ondernemersfonds Hoofddorp Centrum (SOHC) heeft voor het kernwinkelgebied van Hoofddorp een positioneringsplan opgesteld. Zij wil het centrum van Hoofddorp neerzetten als 'Landhuis in de polder' waar elk gebied een eigen DNA heeft. Zo werken de winkeliers gezamenlijk aan hun branding en vermarkting en eenduidige uitstraling. De impressie van het 'Landhuis in de polder' model wordt hieronder weergegeven in figuur 5.



**Figuur 5 Impressie Landhuis in de polder (Olthuis, 2014a)**

In figuur 6 geeft de retailwaterval weer hoe de markt zich verhoudt tot de consument. De toepassing van dit model laat zien welke fases de ondernemer moet doorlopen om loyaliteit van de consument te bereiken.



**Figuur 6 Retailwaterval (Q&A Research et al., 2014)**

### 3. Transcripten

De belangrijkste bevindingen van de 26 afgenomen interviews worden hieronder weergegeven. De 20 interviews die zijn afgenomen onder retailvertegenwoordigers in de vier casestudiegebieden zijn gerubriceerd aan de hand van de zeven samenwerkingsvoorwaarden die zijn geformuleerd in paragraaf 2.6. De zes interviews die zijn afgenomen onder deskundigen zijn gerubriceerd aan de hand van de aan hen voorgelegde vragenlijst, weergegeven in bijlage 1. Per interview worden bovendien de meest opvallende successen en problemen aangeduid. De citaten die zijn opgenomen in hoofdstuk 2 en in hoofdstuk 4 zijn hierna **vet en cursief** weergegeven.

#### 3a. Transcripten van interviews met retailvertegenwoordigers

##### 1. Interview met A. van Dijk, afgenomen op 14-08-2014.

##### Amstelveen: Vereniging Amstelveense Detailhandel.

*Van Dijk is voorzitter van de 'Vereniging Amstelveense Detailhandel' (VAD) en eigenaresse van 'Bak Van Dijk Plan- en Projectconsult'.*

1. Volgend jaar bestaat de VAD twintig jaar. Het is een overkoepelend orgaan voor Amstelveense detaillisten. Over de samenwerking met de vertegenwoordigers van de individuele ondernemers is Van Dijk tevreden. Amstelveen heeft meer te maken met een aantal grote vastgoedeigenaren dan met veel individuele eigenaren. Het overleg met de gemeente kan beter, wat te maken heeft met de samenstelling van het vorige college. De WSA (Winkeliersvereniging Stadshart Amstelveen) en de VAD worden te laat worden geïnformeerd door de gemeente over zaken die spelen rond de detailhandel. Van Dijk wijt dit aan **“[...] alle muurtjes die opgetrokken worden binnen het ambtelijk apparaat”**, maar dat ligt niet direct aan de ambtenaren. Inmiddels is er een nieuw college. De samenwerking met de detailhandel Amstelveen als geheel geeft Van Dijk een 4, omdat slechts 25% van de ondernemers lid is van de VAD. De samenwerking binnen de bestuursraad van de VAD geeft Van Dijk een 7,5 en de samenwerking met Ondernemend Amstelveen (OA), het onderwijs en de vroegere samenwerking met de Kamer van Koophandel (KvK) krijgen een 7. De samenwerking met de gemeente krijgt een 6-, omdat er nog te weinig van de grond komt met de overheid.
2. De bestuursraad bepaalt de koers van de vereniging. Informatievoorziening naar de leden toe verloopt via de website. Met de OA heeft de VAD ongeveer drie keer per jaar overleg. Bij incidentele situaties wordt onderling contact gezocht, bijvoorbeeld wanneer er een nieuw college is. Zo is er onlangs aan het nieuwe college een brief gestuurd met punten die de OA en de VAD belangrijk vinden voor het komende collegebeleid. Het vorige college had weinig belangstelling voor de kleine detailhandel. Een keer per jaar wordt met de provincie over het detailhandelsbeleid gepraat. Er is regelmatig overleg met Unibail Rodamco over wat er speelt in het centrum van Amstelveen. Eigenlijk ondersteunt de VAD de vastgoedeigenaren om hun gedachten te bepalen en vindt dit aanvaardbaar als het de ondernemers ten goede komt. Veel ondernemers (lid van de VAD) zien de eigenaar nog als de vijand die hun huurprijs hoog houdt en zitten niet direct te wachten op bemiddeling met de eigenaren door de VAD.
3. De eigenlijke doelstelling van de VAD is het bevorderen van goed functionerende koopstromen richting het winkelcentrum en ervoor zorgen dat er omzet gegenereerd kan worden. In de praktijk gebeurt dit door overleg, onder andere over een aantrekkelijkere parkeersituatie, bewegwijzering naar de winkelcentra en het omgaan met internetbedrijven. Amstelveen had



nooit leegstand maar nu begint dat wel zichtbaar te worden; niet zozeer in het Stadshart zelf maar meer in de aanloopstraten zoals op de Rembrandtweg. Op dit moment wordt er door de VAD, met het nieuwe college en de winkeliersverenigingen nagedacht over hoe de leegstand moet worden bestreden. Dat is niet alleen een taak van de VAD en de ondernemers zelf maar ook van de vastgoedeigenaren en de gemeente.

4. De VAD overlegt structureel met de gemeente waaraan, naast de OA, ook andere organisaties deelnemen. De VAD en OA stemmen samen hun standpunten af, zodat zij met dezelfde mond spreken. In het verleden was er ook overleg met de KvK, maar die regionale ondersteuning is vervallen. Als er wat speelt is er incidenteel contact met het MKB (brancheorganisatie voor midden- en kleinbedrijf), RPCCA (Regionaal Platform Criminaliteitsbeheersing Amsterdam-Amstelland) en Amsterdam City en soms wordt er met hen overlegd. Met de nieuwe wethouder worden gesprekken gevoerd over het parkeerbeleid. Winkeliers willen geen parkeerautomaten, maar een blauwe zone. Het is een klein wereldje; winkelvastgoedmensen weten elkaar te vinden. De VAD heeft aan de wieg gestaan van het KVO(Keurmerk Veilig Ondernemen)-traject, waarvan veel winkelgebieden gebruik maken en waarbij de gemeente participeert. De ondernemers waren in alle staten toen bleek dat de A9 ondertunneld zou worden en daarmee de afslag naar Stadshart Amstelveen zou vervallen. De VAD heeft hierop actie ondernomen door een platform te vormen, met groot succes. Unibail Rodamco, als eigenaar van een groot deel van het centrum, HEMA en V&D waren hierbij aangesloten. Ook de Bijenkorf en Albert Heijn speelden een grote rol omdat zij veel cijfers hebben die laten zien waar de klant vandaan komt. Zo werd aangetoond hoe belangrijk de afslag was voor het centrum en bleef deze behouden.
5. Toen jaren geleden het winkelcentrum werd uitgebreid vond de gemeente dat er een collectief moest komen dat alle winkeliers vertegenwoordigde, dat werd de VAD. Om de concurrentie met Amsterdam aan te kunnen is inmiddels zondag-openstelling toegestaan, door de gemeente gefaciliteerd. De koopavonden staan tegenwoordig ter discussie. Het is moeilijk te bepalen of er samenhang bestaat tussen samenwerking en omzetontwikkeling. De VAD heeft geen inzicht in omzetcijfers van de winkeliers. De VAD regelt bijvoorbeeld het parkeren, maar winkeliers zitten niet zo in elkaar dat ze daarna aangeven dat het parkeren prima geregeld is en ze daardoor meer mensen in de winkel krijgen. Daar krijgt de VAD niets over terug gerapporteerd. Van Dijk denkt dan: *“het zal wel”*, want er is geen klacht meer over het parkeren op die plaats. Constant hamert de VAD op het feit dat het stadscentrum niet alleen de eigendommen van Unibail Rodamco, maar ook de Rembrandtweg omvat. Dit heeft erin geresulteerd dat de gemeente het Stadshart nu meer ziet als één geheel en dat de winkeliers in het centrum zich tegenwoordig gezamenlijk profileren als ‘Stadshart Amstelveen’. Het belang van het collectief wordt steeds groter, ook omdat de brancheringen minder duidelijk worden.
6. Huurders van Unibail Rodamco zijn automatisch lid van de door Unibail Rodamco opgezette winkeliersvereniging: Vereniging Centrum Promotie (VCP). De VCP heeft het voordeel dat er ook betaalde krachten werken. De VAD bestaat slechts uit vrijwilligers en moet beter zichtbaar worden. De leden zijn het eens over de inzet op de thema's *veilig, schoon, parkeren* etcetera, maar vervolgens moet de gemeente benaderd worden voor (financiële) ondersteuning. De overheid speelt een veel belangrijkere rol dan zij zich realiseert. De infrastructuur en de openbare ruimte zijn heel belangrijk voor het functioneren van een winkelgebied. Meer kwantitatieve gegevens verzamelen, zoals door het opzetten van een passantentelling, kan de VAD niet. Als de leden dat willen moet er een externe partij worden ingeschakeld en is het aan

de ondernemers zelf om dat te financieren. Hetzelfde geldt voor huuronderhandelingen. Leden zien hiervoor een rol voor de VAD weggelegd, maar dat vraagt om een fulltime kracht waar geen budget voor is. De VAD organiseert geen evenementen, dat moeten de individuele winkeliersverenigingen zelf doen. Als er een nieuwe nota verschijnt, bijvoorbeeld over evenementenbeleid, houdt de VAD zich daar wél mee bezig. De BIZ (Bedrijven Investeringszone) speelt in heel veel gemeenten, maar in het centrum van Amstelveen zou het maar voor één straat voordeel brengen. Daar is de VAD niet mee bezig.

7. De rol van een winkelstraat- of gebiedsmanager is in dit interview niet aan bod gekomen. Op aanvraag van de Amstelveense winkeliers trekt de VAD de kar bij allerlei problemen die zich voordoen. Van Dijk vraagt zich af: *“Hoe krijgen we dat in de mind?”* om een collectief te vormen zolang mensen niet zien wat het direct toevoegt.

### **Successen**

- De promotie van het stadscentrum is meer collectief geworden, waar iedereen alleen maar baat bij kan hebben.

### **Problemen**

- Het is nog niet zover dat de kerstverlichting die Unibail Rodamco ophangt doorloopt in de kerstverlichting van de Rembrandtweg. Daar zijn vier verenigingen van eigenaren. De winkeliers hebben wel samen hun kerstverlichting maar die loopt niet door naar het stadscentrum.

## **2. Interview met M. Hulsebosch, afgenomen op 05-09-2014.**

### **Amstelveen: Vereniging Centrum Promotie.**

*Hulsebosch is eigenaar van schoenenwinkel ‘Taft’. Hulsebosch is lid van de ‘Winkeliersvereniging Stadshart Amstelveen’ (WSA) en maakt als bestuurslid deel uit van de ‘Vereniging Centrum Promotie’ (VCP).*

1. Er wordt wel geluisterd naar de kleine zelfstandige, maar uiteindelijk willen de grootwinkelbedrijven maar één ding en dat is open, open, open en het maakt niet uit wanneer. Zonder samenwerking red je het niet meer. Unibail Rodamco en de gemeente hebben elkaar nodig bij de renovatie en uitbreiding van het centrum. Zakelijk gezien is de samenwerking wel goed. Hulsebosch geeft een 6.
2. De visie van Unibail Rodamco is goed al wordt, in de ogen van sommige mensen, een beetje te veel doorgeslagen in de service, de uitstraling, het type winkels, de prijsklassen en dat soort dingen. Het plan om het centrum te herontwikkelen is een hele goede zet, ook al zal de omzet tijdens de twee à drie jaar durende verbouwing wel aanzienlijk teruglopen. Vertrouwen dat het uiteindelijk allemaal mooi wordt is er.
3. ‘Stadshart Amstelveen’ is een vier sterren winkelcentrum. Het is er veilig, het is er schoon, het heeft uitstraling en alles gebeurt met een lach. Dat zorgt voor beleving en trekt steeds meer mensen, met name tijdens de weekenden want dan zijn al die winkels open. Vroeger was er een veel gevarieerder winkelaanbod en zaten er ook heel veel zelfstandige ondernemers in het winkelcentrum, bijvoorbeeld met een woonwinkeltje, een cadeauwinkeltje of een aparte kledingwinkel. Er was ook een 'leuk' bakkertje waar geluncht kon worden. Dat is de laatste jaren

verdwenen. De huren zijn natuurlijk bijna niet meer te behappen. Daarom zijn er nu heel veel grootwinkel- en luxere internationale bedrijven gevestigd, die dat allemaal wel kunnen betalen.

4. Vanuit de winkeliers uit het overdekte winkelcentrum was er wel aansluiting bij de 'Vereniging van Amstelveense Detailhandel' (VAD), maar Hulsebosch is daarmee gestopt. Een individuele ondernemer kan bij de VAD wel zijn problemen neerleggen, maar de ervaring is toch dat de VAD niet krachtig genoeg is om tegen Unibail Rodamco op te boksen. In het verleden was de WSA de belangrijkste winkeliersvereniging in de binnenstad. Hulsebosch is ook daar geen lid meer van sinds hij met Unibail Rodamco te maken heeft. De promotie wordt tegenwoordig verzorgd door de VCP en Unibail Rodamco. Ook veiligheid en onderhoud zijn bij Unibail Rodamco in goede handen. Alles wordt schoongehouden door schoonmakers met een stropdas om. Aan kwaliteitsuitstraling wordt de grootste zorg besteed.
5. Unibail Rodamco investeert om het beste winkelcentrum van Nederland te worden. Hulsebosch heeft zelf een begin gemaakt met cross-selling. Klanten die een bepaald bedrag besteden krijgen een bon waarmee ze koffie kunnen halen bij de Douwe Egberts koffiezaak. Dat draagt bij aan de beleving. Schoenen kunnen namelijk overal worden gekocht, net als een laptop of een iPhone. Internet is vergif en daarom is het juist zo belangrijk dat de klanten in de winkels in de watten worden gelegd. Vroeger werden de deuren geopend en werd er verkocht. Om zes uur moesten de klanten echt naar buiten worden geduwd, maar zo is het niet meer.
6. De VCP houdt zich met name bezig met promotieactiviteiten, zoals nieuwe thema's, nieuwe lay-outs, nieuwe billboardposters en beleving. Dat zijn allemaal onderwerpen die worden besproken. Om de plannen vervolgens te realiseren is er geld nodig. Het centrummanagementteam van Unibail Rodamco beheert het promotiegeld dat de VCP ontvangt als maandelijks percentage van de huur van iedere winkelier. Tekorten worden aangevuld door Unibail Rodamco, waardoor zij uiteindelijk de zeggenschap hebben.
7. Het centrummanagementteam beslist. Er is bereidwilligheid om te luisteren naar voorstellen die door de VCP worden gedaan, maar uiteindelijk beslist het management voor alle winkeliers in het winkelcentrum.

#### **Successen**

- De promotie van 'Stadshart Amstelveen' als winkelcentrum is een groot succes. Er komen ongeveer tien miljoen bezoekers per jaar.

#### **Problemen**

- Kleine winkeliers moeten meedoen met de openingstijden van de grootwinkelbedrijven, maar hebben daarvoor eigenlijk te weinig personeel en beperkte financiële middelen.

### **3. Interview met M. Mulders, afgenomen op 10-09-2014.**

#### **Amstelveen: Vereniging Centrum Promotie.**

*Mulders is eigenaar van kledingzaak 'Maddox Casual' in Stadshart Amstelveen en hij is bestuurslid van de 'Vereniging Centrum Promotie' (VCP).*

1. De VCP is de winkeliersvereniging voor de huurders in 'Stadshart Amstelveen'. In dat winkelcentrum bestaat 70% van de huurders uit grootwinkelbedrijven. Zij organiseren hun

eigen landelijke acties, maar doen in het winkelcentrum niets extra. Zelfs een bestuurslid heeft niet echt beslissingsrecht, want uiteindelijk bepaalt de vastgoedeigenaar Unibail Rodamco, de huisbaas, wat er gebeurt en niet de VCP. De samenwerking verdient niet meer dan een 4.

2. Het management van het winkelcentrum 'Stadshart Amstelveen' bepaalt wie penningmeester wordt van de VCP. De bestuurders van de VCP hebben niet echt beslissingsrecht; hooguit kunnen er ideeën worden aangedragen. Een bestuurslid van de VCP is meestal zo'n twee maanden eerder dan de overige huurders op de hoogte van plannen en ontwikkelingen. Mulders vindt het handig om daarop in te kunnen spelen. Van het gezamenlijk ontwikkelen van een visie is niet echt sprake.
3. De meeste bedrijven in Stadshart Amstelveen zijn grootwinkelbedrijven die hun eigen weg gaan. Een relatie tussen samenwerking en omzetontwikkeling kan daarom niet worden gelegd. Hopelijk kunnen de plannen voor de uitbreiding en ontwikkeling van Unibail Rodamco worden uitgevoerd. Meer winkels betekent meer aantrekkingskracht en dat leidt weer tot meer bezoekers. In 'Stadshart Amstelveen' komen negen à tien miljoen bezoekers per jaar. Als één procent daarvan in de winkel van Mulders komt dan levert dat een goede omzet op vertelt hij. Dus, als er heel veel winkels bij komen en er komen daardoor 15 miljoen bezoekers dan leidt dat vast wel tot meer omzet. Uiteraard gaat het niet om hoeveel bezoekers er zijn, maar om wat er wordt gekocht. Mulders constateert dat Unibail Rodamco erg veel investeert om het winkelcentrum te verbeteren. Of dat vooral voor Unibail Rodamco of juist voor Mulders zelf beter is daar is Mulders nog niet achter. Waarschijnlijk met name voor Unibail Rodamco concludeert hij. Geprobeerd wordt om meer grootwinkelbedrijven naar 'Stadshart Amstelveen' te halen en dat is jammer. Een grootwinkelbedrijf mag buiten de eigen landelijke acties nergens aan deelnemen en zal dus nooit samen met de andere winkeliers iets ondernemen. Mulders ziet liever wat meer zelfstandigen komen, maar die klagen natuurlijk veel meer over kosten en over openingstijden dan grootwinkelbedrijven die het liefst tot acht uur 's avonds open zijn. Zelfstandigen willen gewoon om zes uur de winkel sluiten. Mulders denk dat het winkelaanbod redelijk goed is. Er zijn alleen iets teveel modezaken.
4. Unibail Rodamco ontwikkelt plannen in overleg met de gemeente, maar betreft ondernemers daar niet bij. De ondernemers die buiten het overdekte winkelcentrum gevestigd zijn worden al helemaal niet geraadpleegd en de ondernemers aan de Rembrandtweg worden als eenlingen gezien. De ondernemers in 'Stadshart Amstelveen' vinden dat er via de huur al genoeg betaald wordt voor promotie, feestverlichting en activiteiten en willen niet dat ondernemers van buiten het winkelcentrum daarvan meeprofiteren. Er bestaan wel contacten met buiten het winkelcentrum gevestigde ondernemers, maar uiteindelijk is iedereen met zijn eigen winkel bezig. Samenwerking is dus heel moeilijk.
5. In 'Stadshart Amstelveen' worden aanzienlijke huren betaald. Daartegenover staat dat promotie wordt gemaakt voor het hele winkelcentrum. Ondernemers die in een buurtcentrum gevestigd zijn moeten zelf veel investeren in adverteren. Er komen genoeg mensen naar 'Stadshart Amstelveen' om daar iets aan te kunnen verkopen, maar dat houdt wel in dat een winkel in het winkelcentrum zeven dagen per week geopend moet zijn. Het tweejaarlijkse Japan-festival is altijd een geslaagd evenement. Daarin ondersteunt de gemeente. Eigenlijk is de samenwerking met de gemeente en met andere partijen steeds een succes. Volgens Mulders is iets een succes als hij nieuwe gezichten ziet. Veel (nieuwe) bezoekers leveren uiteindelijk ook meer klanten op, maar daarover ontbreken harde cijfers. Unibail Rodamco verzorgt de promotie van het centrum van Amstelveen goed. Er is een eenheid in uitstraling;

alles is gewoon redelijk gelijk, de kleur, de belettering etcetera. Daar investeert de huisbaas ook heel veel in.

6. Van de huurders in 'Stadshart Amstelveen' bestaat 70% uit grootwinkelbedrijven, die nooit iets extra's zullen doen. Er komt gelukkig heel veel geld binnen in de VCP. Daar kan behoorlijk wat mee gedaan worden, maar dat gaat vervolgens ook gewoon op aan reclame, acties en grote evenementen. Voor de kleine ondernemer zijn de huren in 'Stadshart Amstelveen' eigenlijk te duur. Het gaat om de macht van de grote getallen en om wat er betaald wordt door wie. **"Uiteindelijk zegt Unibail Rodamco: wij betalen en wij bepalen."** Het gaat hier wel over veel meer geld dan bij een individuele ondernemer in een winkelstraat die beslist over een campagne van 5.000,- euro. 'Stadshart Amstelveen' beslist over een campagne van 500.000,- euro, dus daar zit wel een heel groot verschil tussen. Toch vindt Mulders dat er te weinig gedaan wordt, zo is er een infodesk met een heel groot e-mailbestand waar helemaal niets mee wordt gedaan. De VCP beslist met Sinterklaas, met de kerst en over de feestverlichting, maar uiteindelijk is er toch altijd geld tekort. Dan vult de vastgoedeigenaar het tekort aan, wat weer leidt tot meer zeggenschap over de dingen die gaan gebeuren.
7. Het professionele managementteam van Unibail Rodamco beslist. Het bestuur van VCP mag voorstellen doen, maar kan niet beslissen. De vele grootwinkelbedrijven nemen geen enkel initiatief tot samenwerking met elkaar en met de overige winkeliers. Het is daarom toch goed dat het managementteam de regie in handen heeft en de belangen van 'Stadshart Amstelveen' als geheel behartigt.

#### **Successen**

- De promotie van het 'Stadshart Amstelveen' als een geheel is een succes. Er komen bijna tien miljoen bezoekers per jaar en dat leidt tot een goede omzet.

#### **Problemen**

- Zelfs een bestuurslid van de VCP heeft geen echte beslissingsmacht. De huisbaas betaalt en bepaalt.

#### **4. Interview met P. Rienks, afgenomen op 20-08-2014.**

##### **Amstelveen: Winkeliersvereniging Stadshart Amstelveen.**

*Rienks is eigenaar van boekhandel 'Libris Venstra' en is lid van 'Winkeliersvereniging Stadshart Amstelveen' (WSA).*

1. In gesprekken met de gemeente vertegenwoordigt de VAD (Vereniging van Amstelveense Detailhandel) de retailers uit heel Amstelveen en de WSA de retailers die gevestigd zijn in de binnenstad. Van de vastgoedeigenaren in de binnenstad is Unibail Rodamco de belangrijkste gesprekspartner voor de gemeente. De gemeente is betrokken vanwege het belang van een groot winkelcentrum. Rienks vindt de samenwerking in de binnenstad heel slecht, omdat er te weinig initiatieven worden genomen en geeft een 3.
2. Er is in het verleden onenigheid ontstaan tussen de winkeliers in 'Stadshart Amstelveen' en de winkeliers aan de Rembrandtweg. De winkeliers in 'Stadshart Amstelveen' wilden niet meebetalen aan de feestverlichting in de Rembrandtweg en hebben massaal hun lidmaatschap bij de WSA opgezegd. Unibail Rodamco en de gemeente overleggen over de renovatie en

uitbreiding van het winkelcentrum en proberen tot een gezamenlijke visie te komen. De gemeente zit hierbij in een spagaat, omdat zij ook de andere winkelgebieden tevreden moet houden. Rienks hoopt dat de plannen voor uitbreiding doorgaan.

3. In de Rembrandtweg is er veel leegstand. De WSA overlegt met de gemeente over het instellen van een blauwe parkeerzone. De gemeente zorgt voor het schoonhouden van de openbare ruimte. Ook het parkeerprobleem voor fietsers moet worden aangepakt. Als klanten met de auto komen kunnen ze meer kopen. De WSA en de VAD zouden zich gezamenlijk moeten inspannen voor een verlaging van de parkeertarieven. Rienks vindt dat de gemeente voorop zou moeten lopen met een moderne interpretatie van de regelgeving. Een boekenwinkel mag volgens het bestemmingsplan bijvoorbeeld niet gecombineerd worden met een café met terras. Dat vindt Rienks niet goed, aangezien de consument tegenwoordig vermaakt wil worden en na twee winkels bezocht te hebben al een café wil zien om uit te rusten. De consument vindt combinaties van winkels prima, zoals een kledingboetiek en een schoenenzaak in één ruim pand, maar daar zijn verbouwingen voor nodig. De klant wil geen kleinere winkels meer waar hij direct op een verkoper stuit. Rienks is een groot voorstander van het instellen van aan de omzet gerelateerde huur, maar daar durven de verhuurders nog niet aan mee te werken. Hij hoopt dat de grootwinkelbedrijven inzien dat kleine winkeliers iets toevoegen. Zonder gedifferentieerde huur gaat dat niet lukken.
4. Winkelcentrum 'Stadshart Amstelveen' is een heel luxe centrum. Via het 'Keurmerk Veilig Ondernemen' (KVO) heeft het winkelcentrum vijf sterren gekregen voor de veiligheid. De follow-up van de politie en de security is goed. Het centrum speelt daar met de marketing op in: *"In de promotie worden gezinnen met kinderen uitgenodigd om te komen winkelen in Amstelveen, want daar is het heel veilig"*.
5. Winkelcentrum 'Stadshart Amstelveen' is ook op zondag geopend. Het heeft geen zin dat alleen een individuele winkelier meedoet. De winkeliers in de rest van de binnenstad moeten daar allemaal aan meedoen, anders komt de consument niet meer naar Amstelveen om te winkelen. Omzetgroei komt voort uit twee dingen: óf er komen meer klanten, óf de bestaande klanten kopen meer. Er ligt een taak voor de medewerkers om ervoor te zorgen dat er meer verkocht wordt. Het is lastig om iemand die voor een boek komt met twee boeken de deur uit te laten gaan. Omzetverhoging moet dus ontstaan door het aantrekken van meer klanten. De winkelcentra proberen gezamenlijk om ook online hun producten en diensten aan te bieden. Mensen worden uitgenodigd om naar de website van het winkelcentrum te gaan en zo bij alle winkeltjes online te winkelen. Het is geen onlogisch idee, maar het gaat niet werken omdat winkeliers daar het geld niet voor hebben. Rienks heeft meer vertrouwen in een 'shopping-card' die bijvoorbeeld recht geeft op gratis parkeren wanneer voor een bepaald bedrag wordt gekocht in de binnenstad. Zoiets zou het moeten worden, maar voorlopig is de 'shopping-card' alleen bestemd voor de winkels binnen 'Stadshart Amstelveen' en zijn de parkeergarages helaas geen eigendom van de gemeente. De winkeliers die nog klein ondernemingen hebben en zelfstandig opereren moeten elkaar meer gaan opzoeken en meer samenwerken, anders gaan zij failliet en heeft de consument alleen nog te maken eenheidsworst.
6. De winkeliers willen wel samenwerken, maar als het water hen door de crisis tot aan de lippen staat kunnen zij dat er niet meer bij hebben. Een eigenschap van winkeliers is dat ze alleen bereid zijn om ergens voor te betalen als ze daar snel resultaat voor terugzien. Dat geldt ook in de promotionele sfeer.

7. Huurders in 'Stadshart Amstelveen' hebben als voordeel dat het professionele management-team veel werk uit handen neemt in de promotionele sfeer. Daar staat voor de huurders wel een bijdrage via de huur tegenover.

#### **Successen**

- Geslaagd waren de evenementen en acties in de binnenstad waar meerdere partijen bij betrokken waren.

#### **Problemen**

- De gemeente staat nieuwe formules niet toe, maar een winkelgebied moet wel met zijn tijd kunnen meegaan.

### **5. Interview met J. van Schaik, afgenomen op 19-08-2014.**

#### **Amstelveen: Winkeliersvereniging Stadshart Amstelveen.**

*Van Schaik is vice-voorzitter van de 'Winkeliersvereniging Stadshart Amstelveen' (WSA) en is eigenaresse van modezaak 'Dutchesses'.*

1. Alle winkeliers aan de Rembrandtweg zijn verplicht lid van de WSA en daarmee van de VAD (Vereniging Amstelveense Detailhandel). In de Rembrandtweg is sprake van veel verschillende pandeigenaren. Deze zijn verenigd in vier verenigingen van eigenaren die worden verbonden door een makelaar. De communicatie loopt niet vlot want ambtelijke molens zijn heel traag. Het is na jaren nog steeds niet gelukt om een zebrapad aan te laten leggen in de Rembrandtweg. De samenwerking krijgt een 6, dat is een beetje mager maar wel voldoende. Er is overleg, er is samenwerking, maar het zou allemaal nog wel beter kunnen of eigenlijk beter moeten.
2. De WSA probeert iets transparanter en zichtbaarder te zijn dan vroeger en zich herkenbaarder te maken binnen Amstelveen en de directe regio. In de toekomst gaat er heel veel gebeuren. Het 'Stadshart' moet gerenoveerd worden. Nieuwe plannen zijn nog niet bekend, zelfs de gemeente kent ze niet. Unibail is nu aan zet, die moet met plannen komen. De winkeliers in de Rembrandtweg zijn afhankelijk van wat Unibail gaat doen. Over twee à drie jaar wordt de A9 verbreed. De afrit gaat dan enige tijd dicht en de bereikbaarheid wordt minder. Het wordt uiteindelijk allemaal wel beter maar dat duurt een aantal jaren. Met die wegverbreding is de VAD heel druk bezig. Als er daarna economische groei is, goede bereikbaarheid en het 'Stadshart' krijgt een geweldige renovatie waar de Rembrandtweg misschien op mee kan liften, dan is er vertrouwen in de toekomst. 'Samenwerking' klinkt leuk maar de winkeliers zijn ook elkaars concurrenten. Daardoor is er altijd enig wantrouwen tussen detaillisten. Die willen zich niet helemaal afhankelijk maken van de winkeliersvereniging. De VAD probeert samen met de gemeente en de betrokken vastgoedbeheerders een stimuleringsplan voor de Rembrandtweg op te stellen.
3. Er is veel leegstand. De WSA overlegt met de pandeigenaren, want 97% van de winkeliers huurt. De winkels die het wel goed doen aan de Rembrandtweg zijn heel specifiek in hun soort, maar winkels die wat meer raakvlakken hebben met de andere winkels hebben het moeilijk. Voor wat betreft schoenen, opticiens en mode is er heel veel concurrentie met winkels in het stadshart en in Hoofddorp. De straat moet zich onderscheiden van het grote winkelcentrum door z'n unieke aanbod: winkels die niet in een winkelcentrum zitten en wat meer

servicegericht zijn dan de ketens. Van Schaik vraagt zich af wat service is. De Bijenkorf biedt een prima service, maar in de paskamer helpt niemand. Winkels aan de Rembrandtweg kunnen na een maand een broek niet meer terugnemen, maar daar kan de klant in de paskamer wel geholpen worden. Het is een ander soort service.

4. De WSA zoekt wel aansluiting met de VCP (Vereniging Centrum Promotie), maar dat klinkt eenvoudiger dan het is. De samenwerking is nog niet optimaal. Via de gemeente is er een onderzoeksbureau betrokken bij de samenwerking. In september is er een workshop met de eigenaars, de winkeliers, de gemeente en het marketingbureau om te kijken of er beter kan worden samengewerkt. Parkeren is een probleem in de straat. Inmiddels mag in plaats van een uur, twee uur worden geparkeerd. De WSA neemt deel in het KVO (Keurmerk Veilig Ondernemen) overleg. Daar zitten vertegenwoordigers van de winkeliers, de gemeente, het 'Stadshart' en de politie bij elkaar om de thema's '*schoon, heel en veilig*' te bespreken. Eventueel zijn er bijeenkomsten en/of trainingen waarvoor iedereen uitgenodigd wordt. Amstelveen is goed te bereiken via de snelweg. Verder zijn er heel veel parkeergarages en kan er ook op straat worden geparkeerd. Alleen voor de Rembrandtweg is de bereikbaarheid slechter. De parkeergarages zitten onder het 'Stadshart'. Het busstation ligt helemaal aan de andere kant van het winkelgebied. Ondanks dat de Rembrandtweg heel dicht bij het 'Stadshart' ligt lijkt het daarom toch alsof de afstand groot is.
5. De WSA behartigt vooral de belangen van de winkeliers in de Rembrandtweg op het gebied van promotie en marketing. Iedereen is druk met de eigen winkel maar zou eigenlijk belangstelling moeten hebben voor een straat of gemeente; dat besef is er niet bij iedereen. Het belangrijkste doel van de WSA is om ervoor te zorgen dat de Rembrandtweg écht deel uit gaat maken van het winkelgebeuren in Amstelveen. Er moet een marketingplan worden opgesteld. De WSA is pas tevreden als iedereen een goede omzet heeft en als alle panden zijn bezet. Ook de aansluiting met de overdekte winkelcentra van Stadshart Amstelveen moet goed zijn. Een betere samenwerking met het winkelcentrummanagement is nodig om dit te bereiken. Als het goed gaat met Amstelveen heeft ieder winkelcentrum er baat bij. Nu staat ieder winkelgebied op zich. Contact met vergelijkbare straten in andere steden is er niet. Met de specialistische zaken aan de Rembrandtweg gaat het goed, maar de vraag is hoe de consumenten ertoe kunnen worden gebracht om ook de andere winkels te bezoeken. Aan de Rembrandtweg bestaat een gezamenlijk promotiebeleid. Daarnaast onderhouden sommige winkeliers zelf een website, Facebook en Twitter. Een filiaalleid(st)er doet dit niet, die heeft minder binding met de winkel en wil om zes uur naar huis.
6. Er is een aardig budget voor promotie, straatverlichting, het organiseren van evenementen en dat soort dingen. De WSA zou wel willen dat eigenaren de huren allemaal verlagen maar dat kan niet worden afgedwongen. Daarom probeert de WSA samen met de gemeente de vastgoedeigenaren beter mee te laten werken. Als de straat opgeknapt moet worden in verband met de uitstraling dan kost dat veel geld. Dat kan niet alleen bij de detaillist gehaald worden. De eigenaren hebben er ook belang bij dat hun pand op een goede manier vernieuwd wordt. Het probleem is dat niemand geld heeft. Ook de gemeente bezuinigt.
7. De samenwerking met de centrummanager van het 'Stadshart' kan beter. Die centrummanager laat weten wel te willen samenwerken, maar vervolgens lukt het niet om een afspraak voor een gesprek te maken. Ook zou de VAD samenwerking met andere winkeliersverenigingen in Amstelveen meer moeten stimuleren. De VAD zou hierbij misschien een coördinerende rol



kunnen spelen. Vrijwilligers hebben naast hun werk voor de vereniging ook nog een winkel te runnen en hebben het al zo druk.

### **Successen**

- Er is budget voor gezamenlijke promotie, feestverlichting en evenementen.
- Koningsdag kon rondom het bezoek van de koning groots worden aangepakt door investering van de ondernemers en ondersteuning van de gemeente, en haalde daardoor landelijke publiciteit.

### **Problemen**

- **“Ambtelijke molens zijn traag..., héél traag!”**, zoals blijkt bij het aanleggen van een zebrapad.
- Winkeliers hebben het allemaal druk en hebben als vrijwilligers te weinig tijd.

## **6. Interview met R. Baron, afgenomen op 24-06-2014.**

### **Hilversum: Stichting Hilversum City.**

*Baron heeft een eigen adviesbureau ‘Centrumprojecten’ en hij beheert het platform ‘Verbetertijd’. Tevens is hij sinds 2011 voorzitter van ‘Stichting Hilversum City’ en voormalig eigenaar van een McDonalds-restaurant in Hoofddorp.*

1. Hilversum City werkt met straatvertegenwoordigers. Het is met veel inspanning gelukt om een BIZ tot stand te brengen met ingang van 2012, maar in 2013 werd deze weer beëindigd. Nu wordt geprobeerd om tot een stadsfonds te komen per 1 januari 2015. In dit overgangsjaar is er voor allerlei activiteiten geen geld meer. ‘Hilversum City’ ziet zichzelf als een overkoepelende organisatie. Het is belangrijk om samen te werken met andere winkelgebieden, zoals ‘Hilvertshof’ en ‘Gooische Brink’. **“Onze filosofie is: wil je meer omzet creëren in de binnenstad, dan doe je dat niet alleen, maar dan moet je ook een samenwerkingsverband hebben met de gebieden daaromheen.”** In Hilversum bestaat een ‘Platform Economische Zaken’ en een ‘Bedrijvenvereniging Hilversum’. ‘Hilversum City’ is bij beide betrokken. Baron geeft de samenwerking een dikke 7; het bestuur is tevreden en de straatvertegenwoordigers zijn tevreden. Ook individuele leden zijn tevreden, anders zouden ze niet hun vrijwillige bijdrage overmaken. Maar er zijn altijd ondernemers die de samenwerking maar niets blijven vinden. Die zijn tevreden met hun eigen vaste klantenkring. De gemeente is ook heel tevreden over de samenwerking. De andere winkelgebieden zijn eveneens blij met de samenwerking. Samenwerking met vastgoedeigenaren is nodig, maar moet worden verbeterd.
2. Door de huidige economische crisis is nauwere samenwerking tussen winkeliers moeilijk. De ondernemers staan onder druk; het personeel staat onder druk. Eigenlijk moet er tijd vrijgemaakt worden om het gebied te verbeteren, maar daaraan is juist een gebrek. In het kader van de recente coalitiebesprekingen is een brief gestuurd naar de burgemeester en is verzocht om de door ‘Hilversum City’ aangedragen punten in te brengen in die besprekingen. Geprobeerd wordt om het politiek te winnen voor het stadsfonds. De totstandbrenging van een stadsfonds zal de huidige samenwerking verbeteren. De BIZ (Bedrijven Investeringszone) beperkte zich tot de binnenstad, maar met het stadsfonds kan geheel Hilversum op de kaart worden gezet. Als dat lukt profiteren alle gebieden, ook de kantorengebieden, daarvan. Voordeel is dat zowel winkeliers als vastgoedeigenaren meebetalen. In Utrecht bestaat al zo’n stadsfonds. Daar is dan ook een goede samenwerking ontstaan tussen pandeigenaren en ondernemers. Het is altijd lastig geweest om ondernemers op een lijn te krijgen. Voor de

vorming van de BIZ moesten voldoende winkeliers vóór stemmen. Aan de tegenstemmers had vervolgens meer aandacht moeten worden besteed. Nu bleef een grote groep zich negatief opstellen terwijl iedereen juist de schouders eronder had moeten zetten.

3. Doel is om een stadsfonds tot stand te brengen. Het is heel belangrijk dat met de hele omgeving wordt samengewerkt; met ondernemers, gemeente, pandeigenaren, investeerders en overdekte winkelcentra. Want als wordt ingezet op zoiets als het Nieuwe Winkelen, is dat heel breed. Dat vraagt ook om lagere huren. Het gaat om de combinatie van het offline en online presenteren van het aanbod. De afgelopen jaren geven reden tot tevredenheid. De winkelleegstand in Hilversum is met 7% landelijk gezien nog aanvaardbaar. Dat had slechter kunnen zijn. Om leegstand te bestrijden moeten pandeigenaren ervan worden overtuigd dat zij de huren moeten verlagen. Met de grote pandeigenaren bestaat wel contact, maar met veel kleine eigenaren niet. Een nieuwe ondernemer moet naar verschillende makelaars om een geschikt pand te vinden. Als die nieuwe ondernemer aangeeft wat de wens is dan zou eigenlijk in een keer het hele aanbod van vestigingslocaties moeten worden gepresenteerd. Het zou ideaal zijn om tot herverkaveling over te kunnen gaan, maar met ongeveer 200 pandeigenaren op 250 winkels wordt dat een hele opgave.
4. 'Hilversum City' is lid geworden van het 'Platform binnenstadmanagement'. Daar zijn 55 steden bij aangesloten en zo ontstaat een netwerk van binnenstadmanagers waardoor kan worden geprofiteerd van kennis en ervaring van anderen. 'Hilversum City' is ook lid geworden van het NVBO (Nederlandse Vereniging van Binnenstad Ondernemers); de tegenhanger van het platform. Dat is allemaal om kennis en ervaring uit te wisselen.
5. De BIZ beperkte zich tot de binnenstad, maar met het stadsfonds kan geheel Hilversum op de kaart worden gezet als mediastad. Als dat plan slaagt, dan profiteren alle ondernemers in alle gebieden daarvan.
6. Er is ten tijde van de BIZ hard gewerkt aan een website en een Facebook-pagina, maar het meeste geld is besteed aan de feestverlichting. Nu wordt veel tijd gestoken aan het tot stand brengen van een stadsfonds. De hoofddoelstelling, het vernieuwen van de feestverlichting, is op hoofdlijnen tijdens de BIZ gerealiseerd. In sommige straten zou het te veel kosten, daarom is besloten om die later van feestverlichting te voorzien. Als doelstellingen globaal worden omschrijven, wordt er niet direct op afgerekend als een doelstelling deels niet is gehaald. Toen het centrum van Hilversum een BIZ-gebied was had de gemeente een grote vinger in de pap. Die moest immers het geld ophalen en overhevelen. De gemeente eiste ook een bepaalde realisatie in ruil voor het geld. Klantentellingen voor en na de realisatie van de BIZ zijn niet beschikbaar. 'Hilversum City' heeft meegewerkt aan de vitaliteitsscan. Daarbij kwam een aantal belangrijke punten naar voren. Dat is hetzelfde met de verkiezing van de beste binnenstad, een initiatief van Platform Binnenstadsmanagement. Als het rapport wordt ingevuld wordt duidelijk op welke onderdelen goed of slecht wordt gescoord. Ook is er een koopstromenonderzoek geweest in 2011. Dat alles maakt duidelijk waar meer aandacht aan moet worden besteed. Na de totstandkoming van een stadsfonds kan deze kennis worden gebruikt. De totstandbrenging van een stadsfonds zal de huidige samenwerking verbeteren. Voordeel is dat zowel winkeliers als vastgoedeigenaren meebetalen.
7. Over de inzet van centrummanagers als de beste oplossing bestaat verschil van mening. Vaak zijn dat namelijk mensen van buitenaf. Het is beter om een voorzitter te hebben die kleine

zelfstandige is met een werkterrein in de binnenstad. Iemand die door zijn of haar netwerk in staat is om met de burgemeester en wethouders en met allerlei bedrijven te overleggen.

### **Successen**

- De feestverlichting kon dankzij de BIZ grotendeels worden vernieuwd.

### **Problemen**

- Door het ontbinden van de BIZ is geldgebrek ontstaan, waardoor allerlei plannen niet konden worden uitgevoerd.

## **7. Interview met M. van Drimmelen, afgenomen op 27-08-2014.**

### **Hilversum: Stichting Hilversum City.**

*Van Drimmelen is penningmeester van de winkeliersvereniging Hilversum City. Vier jaar geleden kwam zij in aanraking met de toen slapende ondernemersvereniging en is zij met een aantal ondernemers begonnen om deze nieuw leven in te blazen. Inmiddels hebben zij een BIZ (Bedrijven Investeringszone) tot stand gebracht. Van Drimmelen is al elf jaar samen met haar man eigenaar van Lunchcafé van Drimmelen, in het centrum van Hilversum.*

1. Van Drimmelen heeft samen met de actieve ondernemers geprobeerd van het centrumgebied een geheel te maken in plaats van winkeliersverenigingen per straat. Door de BIZ werd de communicatie sterker doordat de vereniging beschikte over budget en als serieuzere gesprekspartner werd gezien. Van Drimmelen vraagt zich af hoe een ondernemer met één winkel een gebied op de kaart moet zetten als een grotere vastgoedpartij zoals Achmea dat met een straat al niet lukt. Door een vormfout werd de BIZ beëindigd waarna er geen inkomsten, maar nog wel lopende contracten waren waaraan de vereniging, ondanks gedeeltelijke bijstand door de gemeente, uiteindelijk failliet ging. De winkeliersvereniging probeert de eerdere initiatieven, gesteund door de gemeente, te continueren, maar merkt toch weer terug bij af te zijn. Doordat winkeliers georganiseerd zijn in een ondernemersvereniging en zo in gesprek treden met de gemeente is er aandacht voor het gebied en wordt er geld vrijgemaakt. Over de samenwerking zegt Van Drimmelen natuurlijk niet tevreden te zijn en geeft daarvoor een 5. De samenwerking binnen haar kleine groepje is goed, maar in het gehele gebied is het weggeëbd; zij vindt dat wel logisch.
2. Door straatvertegenwoordigers aan te wijzen heeft de stichting geprobeerd de betrokkenheid van de ondernemers te vergroten. Dit initiatief had tijd nodig om zijn vruchten af te werpen en begon steeds beter te lopen. De BIZ functioneerde goed, de inspanningen van de vereniging werden zichtbaar door onder andere een webpagina, promotie voor de koopzondag en speciale cadeaubonnen. De gemeente zou met haar beleid meer moeten sturen op wat wel en niet aansluit op het gewenste profiel van een winkellocatie. Voorbeeld is de Leeuwenstraat, door de gemeente in de structuurvisie 'de rode loper' genoemd, de entree naar het centrum. De ondernemers roepen hier al jaren over, maar de gemeente komt niet met een duidelijke visie en vastgoedeigenaren investeren niet zomaar, ze zijn voorzichtig. Inzicht in omzetcijfers is er niet: **“Het is weer typisch Nederlands om dat niet te willen delen met elkaar.”**
3. Ondernemers profiteren volgens Van Drimmelen van een aantrekkelijk winkelgebied. **“Een aantrekkelijk winkelgebied is ook een schoon winkelgebied. [...]. Sfeer, schoon en veilig. Mensen willen zich ook veilig voelen in een winkelgebied.”** Dat zijn voorbeelden van

ingrediënten die samen de juiste vorm creëren. Een probleem vormt de leegstand in Hilversum, ook binnen de overdekte winkelcentra van vastgoedpartijen waar veel kennis is. Een paar goede trekkers op strategische plaatsen hebben aantrekkingskracht op andere ondernemers. Eens in de twee jaar worden de passanten geteld door Locatus. Action zorgde voor 2,5 keer zoveel passanten, dat is de kracht van een grote naam. Een ding is duidelijk, de ondernemers willen op de langere termijn het gebied sterker op de kaart zetten. Sinds de crisis is er meer service in de winkels, mensen willen een gezicht zien. Mensen winkelen lokaal, dat stimuleert Van Drimmelen ook.

4. Korte lijntjes tussen de ondernemers en gemeentelijke ambtenaren geven een positief effect op de binnenstad. Zo is er nu betere verlichting, zijn er prullenbakken en fietsenrekken geplaatst en is er aandacht voor dingen die stuk zijn. Georganiseerdheid van ondernemers is heel belangrijk, iets wat door de BIZ verkregen werd: *“een stem naar de gemeente toe, een gezamenlijke uiting”*. Er wordt door de actieve ondernemers nu gehoopt op een stadsbreed ondernemersfonds, zodat een bijdrage aan de gezamenlijke activiteiten voor alle ondernemers weer verplicht wordt.
5. Het probleem is dat Hilversum niet echt een ‘smoel’ heeft. De verbinding met het Mediapark zou moeten worden versterkt. Mensen verwachten meer glamour en 'Hollywood', maar daar wordt te weinig op ingespeeld. De ‘betere’ winkels zijn uit Hilversum weggetrokken omdat mensen er niet kochten.
6. *“Zonder geld en organisatie bereik je niets”*, aldus Van Drimmelen. Ondernemers zijn niet zomaar bereid om te betalen, zelfs niet bij zichtbare resultaten. Om beslissingen te kunnen nemen zou Van Drimmelen, met de betrokkenheid van 250 ondernemers/stemmen, niet snel een vereniging adviseren. Ten tijde van de BIZ kon alle informatie op de website worden gevonden en gelezen in de nieuwsbrief, nu is er geen informatiestroom meer. Straatvertegenwoordigers konden de ondernemers van alle informatie voorzien, maar toch klaagden de ondernemers dat ze de vereniging niet ‘open’ genoeg vonden. Het kost veel tijd en bijna altijd is er ontevredenheid, zoals over de feestverlichting. Dat veroorzaakt soms irritatie, zo ervaart Van Drimmelen. Samen met de overdekte winkelcentra, waar gevestigde ondernemers via de huur automatisch een bijdrage leveren voor promotiedoeleinden, werd de kreet ‘Hier Hilversum’ bedacht en er werd een gezamenlijke website ontwikkeld waaraan ook de gemeente bijdroeg. Van Drimmelen benadrukt dat de gemeente veel belang heeft bij investeringen in het gebied.
7. Na een jaar aftasten kreeg de BIZ in het tweede jaar al een betere vorm. Nu zwakt alles weer af en iedereen trekt alles weer naar zichzelf toe. Bovendien is er een stadsmanager nodig, iemand die alleen dat werk doet. Problemen zijn niet alleen met geld op te lossen. Van Drimmelen vindt dat de binnenstad van Hilversum het meest gebaat zou zijn bij een centrummanager, iemand die zichtbaar is en een projecttrekker. Bijvoorbeeld een onafhankelijk persoon of een oud ondernemer, maar bovenal iemand met affiniteit met de Hilversumse binnenstad. Ondernemers hebben al te veel werk en dus zijn er professionals nodig. Van Drimmelen wil vanuit haar rol als ondernemer wel betrokken blijven, maar niet langer het voortouw hoeven nemen. Gemeenten bezuinigen en grootwinkelbedrijven zijn minder betrokken bij een winkelgebied. De meeste filiaalhouders komen om negen uur en gaan om zes uur, daar is het werk voor.

## **Successen**

- Ten tijde van de BIZ kon alle informatie op de website worden gevonden en gelezen in de nieuwsbrief, nu is er geen informatiestroom meer.
- De BIZ functioneerde goed. De inspanningen van de vereniging kregen een tastbare vorm door onder andere een webpagina, promotie voor de koopzondag en speciale cadeaubonnen.
- In 2012 en 2013, toen er een BIZ was, kreeg iedereen feestverlichting voor zijn/haar deur uit de gezamenlijke pot.

### **Problemen**

- Iedereen is op zoek naar het juiste antwoord op deze onderzoeksvraag en dat is nog steeds niet gevonden want anders waren de problemen er niet meer.
- “Het is lastig om 250 ondernemers te pleasen, dat kost veel tijd en energie.”
- Probleem is dat Hilversum niet echt een ‘smoel’ heeft.

## **8. Interview met T. Ramautarsing, afgenomen op 29-08-2014.**

### **Hilversum: Winkeliersvereniging Gooische Brink.**

*Ramautarsing is bestuurslid van winkeliersvereniging Gooische Brink. Zij is eigenaresse van damesmodezaak ‘BBarbarella’ en aangesloten bij stichting Hilversum City.*

1. Winkeliers zijn veel te passief en te weinig creatief. Als iemand iets doet willen anderen wel meedoen als het niets kost, maar de volgende dag is iedereen weer met zichzelf bezig. Ramautarsing geeft de samenwerking een 5. De gemeente heeft er belang bij dat het goed gaat met de retail en wil wel samenwerken, maar werkt traag. Verhuurders zullen moeten samenwerken om de leegstand terug te dringen. Door de recessie beseffen ook zij dat er dingen moeten veranderen. Een contactpersoon vertelde Ramautarsing dat de vastgoedeigenaar van de ‘Gooische Brink’ denkt twee jaar te laat te zijn begonnen om alles weer op de rails te krijgen. Er had eerder iets ondernomen moeten worden, omdat het bekend was dat veel contracten in deze periode zouden aflopen en mogelijk niet zouden worden verlengd.
2. Het ontbreekt bij veel winkeliers aan de juiste instelling om samen te werken. Mensen zijn negatief en klagen te veel. Hun visie is dat samenwerken geen zin heeft omdat het niets uithaalt.
3. De consument let erg op parkeerkosten. De gemeente kan voor meer bezoekers zorgen door de parkeertarieven te verlagen. De media besteden teveel aandacht aan de leegstand. Dat schrikt consumenten af. Zij moeten juist geprikkeld worden om in de binnenstad te komen. Toen de franchiseorganisatie waar Ramautarsing bij was aangesloten failliet ging werd de huur verlaagd zodat Ramautarsing een eigen zaak kon beginnen, maar dat is niet gebruikelijk. Er schijnt een leegstandswet te bestaan waardoor vastgoedeigenaren subsidie krijgen als een winkelpand niet wordt verhuurd. Dat motiveert niet om een huurverlaging door te voeren, maar als winkeliers hun omzet met 30% of 40% zien teruglopen, dan kan de huur niet gelijk blijven. Er moet ook beter worden samengewerkt als het gaat om koopavonden en koopzondagen. Als niet alle winkels meedoen gaan consumenten naar een andere plaats om inkopen te doen.
4. De gemeente beseft heel goed dat er drastisch iets moet veranderen in Hilversum. Niet alleen de binnenstad moet opgekrikt worden, maar het is voor heel Hilversum van belang dat de

gemeente daar werk van gaat maken wanneer er minder mensen naar Hilversum komen. Zoals de gemeente werkt is niet te verwachten dat alles er binnen een half jaar anders uitziet.

5. Hilversum moet op de kaart worden gezet, bijvoorbeeld door gezamenlijk evenementen te organiseren. Door de crisis doet iedereen zoveel mogelijk zelf met zo weinig mogelijk personeel. Alleen maar in de winkel staan is niet voldoende, er moet keihard gewerkt worden. Dat is nodig om de consument naar Hilversum te laten komen. Met e-mailadressen kan veel worden gedaan. Niet alleen kunstenaars zouden bij de binnenstad betrokken moeten worden, want de Gooistreek is het culturele hart van Nederland, maar ook de aansluiting met het Mediapark moet worden gezocht door de media naar de binnenstad te halen. Dat is een trekpleister waarmee consumenten kunnen worden gelokt.
6. Ondernemers bij wie het slecht gaat gedragen zich vaak geïrriteerd en klantenvriendelijk. Zo komen ze in een neerwaartse spiraal. Als er verkiezingen zijn lopen alle politieke partijen te pronken met wat ze gaan doen voor de binnenstad en daarmee winnen ze zieltjes, maar hun projecten zijn financieel niet haalbaar. De BIZ (Bedrijven Investeringszone) bracht daar verandering in, maar werd helaas opgeheven. Het is daarom te hopen dat het stadsfonds er komt.
7. De visie van Ramautarsing is dat een ommekeer moet komen in de gedachtegang van de ondernemers. Ze zijn te negatief en afwachtend. Er moet een directer aanspreekpunt komen. Ramautarsing zal blij zijn als er weer een ondernemersfonds komt. Het is hard nodig dat er een centrummanager wordt aangesteld. Als het centrum wordt verdeeld in wijken met een vast aanspreekpunt, dan zou er gezamenlijk toch wel iets tot stand moeten kunnen worden gebracht.

#### **Successen**

- Ten tijde van de BIZ is door allerlei partijen goed samengewerkt.

#### **Problemen**

- Te veel winkeliers hebben een passieve instelling.

### **9. Interview met M. Schevers, afgenomen op 03-09-2014.**

#### **Hilversum: Straatvertegenwoordiger Schoutenstraat.**

*Schevers is sinds vijf jaar actief betrokken bij de winkeliersvereniging 'Hilversum City' en sinds een jaar bestuurslid. Twintig jaar geleden is Schevers gestart met zijn schoenenzaak in het centrum van Hilversum.*

1. Schevers geeft de samenwerking een 3. Er is weinig tot geen samenwerking, wat Schevers heel triest vindt, maar wel de praktijk. Hij houdt zijn hart vast als om wat voor reden dan ook het ondernemersfonds niet doorgaat. Na het onwettig verklaren van de BIZ (Bedrijven Investeringszone) is er sprake van een vacuüm tot aan de overgang naar een ondernemersfonds in 2015. Het belang van samenwerken, samen ondernemen en samen organiseren is er altijd al geweest. Door het teruglopende aantal consumenten en de toenemende leegstand wordt samenwerking zo belangrijk dat ondernemers er tijd voor maken. Wanneer er grote evenementen worden georganiseerd of de feestverlichting wordt opgehangen is er veel geld nodig en zien ondernemers over het algemeen ook het belang in

om gezamenlijk zaken te ondernemen. De gemeente heeft het laatste woord. Bereikbaarheid, koopzondagen, vergunningen en subsidies, *“op hoofdlijnen is de gemeente degene die daar de meeste zeggenschap in heeft, dat is een feit”*, aldus Schevers.

2. De BIZ heeft maar twee jaar geduurd, dan kun je niet zoveel fout doen. Het gaat niet over tonnen, maar met een paar activiteiten is het geld wel zo uitgegeven. De rol en het effect van de straatvertegenwoordigers was positief. De waardering voor de vereniging en de investeringen werd steeds positiever. Schevers vindt het merkwaardige van de ontbinding van de BIZ dat de meerderheid van de ondernemers zegt weer mee te willen doen met een nieuw fonds. Iedereen is groot voorstander van het stadsfonds omdat je het zonder gewoon niet gaat redden. Er moet iets komen dat verplicht is om zo voldoende middelen te krijgen waar iets mee gedaan kan worden. Hilversum-breed moet een bestuur het geld gaan beheren en kunnen er per gebied door de winkeliers plannen worden ingediend bij het centrale bestuur. Winkeliers realiseren zich niet wat het belang is. Schevers hoopt dat het stadsfonds er komt en ondernemers tijd willen besteden aan de samenwerking. Dan heeft hij er vertrouwen in met elkaar dingen te kunnen ontwikkelen.
3. Mensen zijn gewend aan de locatie waar Schevers zit, hij heeft een grote groep vaste klanten. Een straat zonder grootwinkelbedrijven geeft een andere dimensie aan de straat, het is geen eenheidsworst en zorgt voor een andere beleving. Leegstand vormt de grootste bedreiging voor het centrum van Hilversum.
4. Doel van de winkeliersvereniging is om zo snel mogelijk de leegstaande panden te vullen door bij te dragen aan de aantrekkingskracht van het centrum. Schevers denkt hierbij aan levendige terrassen, een markt en festiviteiten zoals sport en modeshows. Daarvoor moet er wel worden samengewerkt en daar ligt vaak het probleem. Het eenrichtingsverkeer maakt de bereikbaarheid van het centrum slecht. Voor het centrum is de aanpak van de bestrating nodig en de aankleding van het gebied met meer groen en kleur. Schevers moet er niet aan denken dat er in de donkere maanden geen feestverlichting is.
5. De naam Hilversum Mediastad is landelijk bekend en zou meer met de binnenstad verbonden moeten zijn. Vorig jaar zijn lege etalages gevuld met rekvisieten, dat bracht mensen naar het centrum, gaf herkenning en was aantoonbaar succesvol. Mensen komen naar Hilversum omdat ze het centrum gezellig vinden of de winkels bieden waar ze naar op zoek zijn. Dat geeft aan dat het met elkaar gedaan moet worden en een eenling het nooit zal redden. Winkeliers zien niet de samenhang van het verband tussen succes van hun eigen onderneming en dat van een groter gebied. Dat heeft te maken met dat zij teveel alleen voor zichzelf doen.
6. Het wiel hoeft niet opnieuw uitgevonden te worden, want zo'n twintig grote steden hebben al een fonds. Het is van belang om zeggenschap te houden als deelgebied. Schevers vindt het fantastisch dat het geld via een belasting wordt geïnd en dat er zo een gedegen fonds is dat op een professionele manier wordt beheerd. Als al het geld naar de buitengebieden gaat heeft het centrum er niets aan, dat is wel de twijfel die er bestaat. Dit kan alleen maar goed geregeld worden door zelf met ideeën te komen. Na de BIZ stortte slechts een handje vol winkeliers op vrijwillige basis geld in het fonds, wat veel te weinig is om echt dingen te organiseren. In 2014 gebeurt er daarom niet veel meer dan de feestverlichting in de wintermaanden. Schevers gelooft niet meer in een scenario waarbij vrijwilligheid de basis is, hoe goed iedereen zijn best ook doet voor transparantie en betrokkenheid. In de huidige werkwijze is er sprake van afhankelijkheid van veel partijen. Een ondernemersfonds is geen wondermiddel. Ook met een

centrummanager komt het aan op goede communicatie en moet het geld naar de juiste middelen gaan.

7. Schevers denkt dat een centrummanager, die er komt als er een stadsfonds is en wel in contact staat met de ondernemers, de mind-set misschien wel kan veranderen. Met de wijsheid en ervaring die er inmiddels is zou hij niet weten hoe je grote groepen winkeliers van gedachten kunt laten veranderen.

#### **Successen**

- Voorbeelden van activiteiten zijn nieuwe feestverlichting, een succesvolle cadeaubon, samenwerking met het Mediapark voor de Top 2000 en een gezamenlijke website.

#### **Problemen**

- Als er na twee jaar BIZ nog geen geloof is in samenwerking, wat blijkt uit de beperkte bijdragen, kun je het zonder iets met een verplicht karakter vergeten. Ook in de straat waar de zaak van Schevers is gevestigd en er veel zelfstandige winkels zijn, is het aantal ondernemers dat vrijwillig betaalt dramatisch laag.
- Grootwinkelbedrijven verschuilen zich vaak achter het hoofdkantoor. Beïnvloeden lukt niet. Ondernemers kennen elkaar en praten erover en er zijn avonden georganiseerd, maar als ze gevraagd worden te betalen is het resultaat bedroevend.
- De grootste fout is om achteraf spijt te hebben van de uitgaven, want dan hebben ondernemers weer munitie. Geregeld met elkaar communiceren en de beschikking hebben over middelen om dingen uit te voeren leidt per definitie tot een betere situatie dan dat echt iedereen voor zichzelf bezig is.

#### **10. Interview met G. van Ophem, afgenomen op 28-08-2014.**

##### **Hilversum: Straatvertegenwoordiger Leeuwenstraat.**

*Van Ophem is eigenaar van fotozaak 'Foto Van Ophem'. Hij neemt deel aan het bestuur van 'Stichting Hilversum City' en is straatvertegenwoordiger van de Leeuwenstraat.*

1. Contact met de gemeente is er pas echt sinds de BIZ (Bedrijven Investeringszone) tot stand kwam, ongeveer drie jaar geleden. Eens in de drie maanden heeft het hoofdbestuur van 'Hilversum City' overleg met de wethouder van Economische Zaken. Het is ook in het belang van de gemeente dat het centrum levendig is met winkels die floreren. De vastgoedeigenaren zijn vaak grote beleggers, waar weinig contact mee bestaat. Misschien verandert dit als het stadsfonds tot stand komt en ook de vastgoedeigenaren gaan meebetalen. Met de winkeliers in de straat heeft de straatvertegenwoordiger regelmatig contact, waarbij over en weer informatie wordt uitgewisseld. De samenwerking is goed; Van Ophem geeft zeker een 8.
2. Met de gemeente wordt gesproken over de Structuurvisie Hilversum 2020. De ondernemers hebben geen gezamenlijke visie. De feestverlichting moet door de ondernemers zelf worden betaald, maar sommige winkeliers vinden dat de gemeente hiervoor moet zorgen. In de binnenstad van Hilversum is sprake van een taalbarrière. Veel eigenaren van shoarmazaken spreken geen Nederlands. Feestverlichting vinden ze niet nodig, wanneer zij deze zelf moeten betalen. Deze ondernemers hebben niet de betrokkenheid die de ondernemers vóór hen wél hadden. Van Ophem denkt dat het stadsfonds steeds meer te zeggen zal krijgen omdat het een vrij machtig blok wordt. Het stadsfonds vertegenwoordigt geheel ondernemend Hilversum en



zal zich vooral mengen in de economische toestand van de binnenstad en de bestuurlijke problemen. Het bestuur zal in de toekomst wel bij de visie van de binnenstad betrokken worden.

3. Met de gemeente is afgesproken dat er geen horeca bij moet komen in de Leeuwenstraat. Daarmee wordt gedoeld op shoarmazaken, want die trekken geen bezoekers waar een fotozaak of een schoenenwinkel iets aan heeft. De shoarmazaken gaan pas om 18:00 uur open. Als mensen vanaf het station langslopen en vier à vijf shoarmazaken zien die overdag dicht zijn, dan is dat niet aantrekkelijk en niet positief voor de straat. Een fietsenmaker hoeft niet in een druk winkelcentrum te zitten; die kan zich best op een B-locatie vestigen. Een heel chique modezaak gaat op een A1-locatie zitten. De gemeente houdt zich echter niet aan deze afspraken en is blij wanneer een pand niet leeg staat. In Hilversum is de leegstand even groot als in de rest van het land.
4. De gemeente heeft besloten om de Leeuwenstraat te renoveren. De straat kreeg nieuw straatmeubilair en heeft een veel betere uitstraling gekregen. Het is een winkelstraat met voetgangersgebied geworden. **“Leefbaarheid, dat is meer het onderwerp van schoon, heel en veilig. Dat is hoeveel keer latsen we de gemeentereiniging door de straat heen lopen.”**. Met de gemeente is een convenant gesloten over het vergroten van de veiligheid. Zo is er een keer een geslaagde proef gedaan met het bevriezen van kauwgom om de straat weer schoon te maken. Hilversum had een BIZ, dat is een aaneengesloten gebied van ondernemers. Om ook het Mediapark en de bedrijven aan de buitenkant van het centrum erbij te betrekken is recent gekozen voor een stadsfonds. Als het stadsfonds tot stand komt, dan komt er een website en gratis WiFi. Hilversum City zal stadsbreed moeten gaan werken, maar de constructie met straatvertegenwoordigers blijft.
5. Het is noodzakelijk dat winkeliers hun activiteiten samenvoegen en samenwerken. Alleen dan zijn er overlevingskansen. De consument wil ook recreëren en niet alleen kopen. Dat concentreert zich op een steeds kleiner oppervlak, zodat de aanloopstraten het steeds moeilijker zullen krijgen. Het stadsfonds is er straks voor alle ondernemers in Hilversum en zo kan bijvoorbeeld het Mediapark bij het centrum van Hilversum worden betrokken door pendelbussen te laten rijden. Een idee is om de uitzending van de ‘Top 2000’ in het centrum te laten plaatsvinden. Dat soort dingen kan een ondernemer niet alleen realiseren.
6. Voorheen werden er voornamelijk plaatselijk activiteiten georganiseerd. Daar deden dan niet alle ondernemers aan mee. Er waren altijd *freeriders*. Dat waren meestal de filiaalbedrijven of de buitenlandse zaakjes die zich nergens wat van aantrokken, niet betaalden en gewoon profiteerden van de inspanning van anderen. Dankzij Hilversum City is in 2012 een BIZ gevormd met verplichte deelname. Ook de eigenaar van een leegstaand pand moest meebetalen aan de BIZ om de levendigheid in de stad te verbeteren. De BIZ werd na een kort bestaan in 2014 opgeheven op grond van een vormfout. Er wordt nu een stadsfonds opgericht. Wat vooral opvalt is dat de samenhang van de ondernemers in de binnenstad is weggefallen met het ontbinden van de BIZ. Dat is wel te begrijpen, want in deze economische tijden zijn er veel ondernemers die net het hoofd boven water kunnen houden en niet zitten te wachten op een bijdrage van €300,- à €400,- euro. Voor hun gevoel zien ze daar alleen maar wat feestverlichting voor terug. De gemeenteraad is het er al over eens dat er een stadsfonds moet komen. Dat wordt gewoon opgelegd aan ondernemers en aan pandeigenaren.

7. In het belang van de stad komt er een stadsfonds met een stadsmanager. Die stadsmanager gaat niet alleen de belangen van het centrum maar ook van het Mediapark en van de industrieterreinen behartigen. Dat levert niet direct voordeel op voor het centrum, maar misschien wel indirect.

#### **Successen**

- De binnenstad van Hilversum had een website die goed functioneert.
- Er zijn cadeaubonnen uitgegeven die alleen in de binnenstad van Hilversum konden worden besteed. Dit was een succesvolle actie.
- In de Hilversumse binnenstad is mooie feestverlichting aangeschaft.
- **"Informatie is dit: een boeket bloemen hè. Iedere keer als je iets hoort op jouw gebied is het net een bloemetje dat je bij je boeket doet en op een gegeven moment wordt het een hele mooie ruiker bloemen!"**

#### **Problemen**

- De betrokkenheid van winkeliers is zeer beperkt. Dit komt doordat filialen van winkelketens en allochtone winkeliers niet meedoen.
- Verbazingwekkend was dat de onderlinge samenhang van winkeliers op het moment waarop de BIZ werd ontbonden ook direct verdwenen was.

### **11. Interview met S. Olthuis, afgenomen op 30-09-2014.**

#### **Hoofddorp: Centrummanagement Hoofddorp.**

*Olthuis is centrummanager voor het Bedrijven Investeringszone(BIZ)-fonds Stichting Ondernemersfonds Hoofddorp Centrum (SOHC) in het centrum van Hoofddorp vanaf 1 januari 2012.*

1. De samenwerking loopt volgens Olthuis nog niet zoals de SOHC zou willen, dat is een grote wens. Het gaat nu eigenlijk een beetje hapsnap, bijvoorbeeld wanneer ze opeens iets van de gemeente ontvangen en daar snel op moeten reageren. De SOHC zou graag structurele goede samenwerking willen realiseren en kijken waar je elkaar nodig hebt. Bij het overleg en de samenwerking met de vastgoedeigenaren, daar zou dat bijvoorbeeld gerealiseerd kunnen worden door een belangenvereniging van eigenaren. Daarmee zou dan makkelijk structureel samengewerkt kunnen worden. Olthuis geeft als eindcijfer een 7.
2. Olthuis denkt dat vertrouwen en visie ontstaan door goed overleg met elkaar op te starten en met elkaar het beleid en de plannen voor de focuspunten te delen.
3. De basissamenwerking is er, maar die kan nog verder geoptimaliseerd worden door ook samen in te zien dat iedereen een belang heeft in zo'n winkelgebied. Het gaat dus eigenlijk over het verbeteren van de samenwerking.
4. Als je echt weet wat je wilt zijn, waarmee je je wilt onderscheiden en welke doelgroepen daarbij horen dan ga je ook je gebied aanpassen. Dat doe je op basis van de positionering en daar heb je ook te maken met het openbaar gebied. Daar heb je dus heel veel samenwerking voor nodig.

5. De uitdaging is eigenlijk altijd wel om het winkelgebied goed te kunnen positioneren. Zodat je echt weet wat je wilt zijn, waarmee je je wilt onderscheiden en welke doelgroepen daarbij horen dan ga je ook je gebied aanpassen op basis van de positionering.
6. Een ondernemersfonds is de meest geschikte basis om een winkelgebied goed te laten functioneren, want alle ondernemers dragen daar aan bij. Er zijn geen freeriders en vanuit de basis wordt al samengewerkt met de gemeente. Er zijn volgens Olthuis wel grote verschillen met de situatie vóór het fonds, want toen ontvingen alleen de overdekte winkelcentra op grond van de huurovereenkomsten afdrachten voor de promotie en dergelijke. Dat besteedden de winkelcentra uitsluitend voor zichzelf, er werd dus niet samengewerkt. Door een ondernemersfonds kunnen ondernemers zonder freeriders op evenredige basis bijdragen, een collectief plan ontwikkelen en dat plan professioneel laten uitvoeren. Het voordeel is ook dat het bestuur nu slagvaardiger kan optreden omdat er een stichting is en geen vereniging. **“Bij een vereniging moet je voor elk besluit helemaal terug naar je achterban.”**. Er is nu meer geld doordat iedereen bijdraagt.
7. Er gaat eigenlijk nooit iets echt heel erg makkelijk omdat het toch een complex geheel is. Er is ook een heterogeen aantal ondernemers vanuit dienstverlening tot en met horeca en retail. Samenwerking is daarbij heel essentieel, ook samenwerking met ondernemers met alle etnische achtergronden en bewoners in zo'n gebied. Olthuis werkt vanaf 1 januari 2012 twee dagen per week voor Hoofddorp als centrummanager voor het BIZ-fonds. Het jaar daarvoor heeft ze het ondernemersfonds opgericht en nog een jaar eerder was ze manager van een van de overdekte delen.

### **Successen**

- In 2011 hebben heeft de SOHC bijvoorbeeld de feestverlichting gerealiseerd samen met de gemeente.
- De SOHC heeft goed overleg. Als er straten opengebrouwen worden doet de gemeente ook mee om daar extra in te communiceren.
- De winkeliers bepalen met elkaar wat er onderzocht wordt vanuit de gezamenlijke financiën, zo worden er gezamenlijke passantentellingen uitgevoerd, gebeurt de visieontwikkeling gezamenlijk etcetera.

### **Problemen**

- Helaas is de feestverlichting doordat de bomen gesnoeid zijn weer komen te vervallen. Nu moeten we weer opnieuw aan tafel.

## **12. Interview met I. Daamen, afgenomen op 03-10-2014.**

### **Hoofddorp: Winkeliersvereniging Hoofddorp Winkelstad.**

*Daamen was vroeger actief in het platform evenementen. Tegenwoordig heeft ze daar geen tijd meer voor. Zij is met haar echtgenoot een nieuwe onderneming aan het opzetten in een eigen pand aan de rand van het kernwinkelgebied. Voorheen waren ze gevestigd in het overdekte gedeelte en betaalden ze een bijdrage via de huur.*

1. De BIZ (Bedrijven Investeringszone) is het overkoepelend ondernemersorgaan in Hoofddorp waar Daamen bij is aangesloten. Vanwege het opzetten van een nieuwe onderneming heeft ze tegenwoordig geen tijd voor een bestuursfunctie. Ten tijde van haar vorige zaak nam ze wel

deel aan een platform dat evenementen organiseerde. Daamen denkt dat samenwerking effect heeft op de omzet van ondernemers. ***“Nou ik denk het wel, zoals nu worden er ook braderieën georganiseerd hier en kunstmarktjes. En dat trekt toch wel weer mensen dus ja, ik denk dat het wel zeker van toepassing is.”*** Zelf heeft Daamen nu nog geen tijd, maar het is altijd mogelijk om met ondernemers onder elkaar leuke dingen op te zetten. Dit om mensen in het gebied te houden of aan te trekken en te zorgen dat ze niet ergens anders heen gaan. Als de zaak eenmaal draait en het personeel allemaal op de rit is en er meer tijd is, dan kun je je daar mee gaan bemoeien, maar dat is nu niet prioriteit nummer één. Er wordt tegenwoordig goed gecommuniceerd over wat er allemaal gebeurt. Dat verdient wel een 8.

2. Meestal is Daamen het wel eens met de doelen van de BIZ.
3. De leegstand van veel panden, een stukje verderop, oogt niet echt leuk als iemand door de winkelstraat heen rijdt. Vaak zijn het particuliere huurders die een te hoge huur vragen, waardoor niemand er wil zitten. Het winkelcentrum is uitgebreid, met veel nieuwe gedeeltes erbij. Het winkelgebied is daardoor veel meer uitgesmeerd, terwijl de ondernemers nu juist allemaal in de kern willen zitten. Vijftien jaar geleden was de straat waar Daamen is gevestigd met haar zaak de kern, die is nu verplaatst naar het nieuwe overdekte gedeelte. De oude kern is nu de rand waar niemand wil zitten. De binnenstad van Hoofddorp biedt wel alles, alle groten merken zitten er: Primark, Zara, H&M, NewYorker en Mediamarkt. Mensen uit Heemstede, Hoofddorp of hier uit de omstreken gaan nu niet meer automatisch naar Haarlem of Amsterdam maar komen en blijven nu in dit centrum en parkeren hier. Dat komt echt door de grote merken die er gevestigd zijn en omdat het winkelcentrum overdekt is, wat vooral 's winters merkbaar is.
4. Onlangs zijn de bestrating en de doorgang in het centrum helemaal vernieuwd en is er eenrichtingsverkeer toegepast. Dat laatste blijkt echter niet zo praktisch te zijn. Daamen denkt dat de infrastructuur het belangrijkste is om te zorgen dat mensen naar de winkels toekomen en dat het parkeren niet te duur moet zijn. Zij hoort dat vaak van bezoekers als reden om naar Hoofddorp Winkelstad te gaan in plaats van naar Amstelveen, Amsterdam of Haarlem. In de afgelopen twaalf jaar is Hoofddorp veel groter geworden. Naast het nieuwe stuk winkelcentrum in het centrum zijn er allemaal wijken bijgebouwd. In de vorige zaak van Daamen werd het elk jaar drukker omdat het een dagzaak was, midden in het centrum. Het is nog te vroeg om over de huidige locatie te oordelen. Daamen vond het eerder heel leuk om zich met het evenementenplatform –een van de vijf platformen– ‘te bemoeien’. De ondernemers worden op de hoogte gehouden van wat wordt besproken binnen de winkeliersvereniging, zoals dat er een braderie komt waarvoor de ondernemers een kraampje kunnen huren. Er wordt goed gecommuniceerd over wat er gebeurt, wat er is gebeurd en wat er mogelijk is. Niet teveel en niet te weinig. Teveel wordt automatisch weer weggegooid van de computer.
6. Het BIZ plan betekent dat iedereen die een zaak heeft in het centrum verplicht is om contributie te betalen. Daar wordt kerstversiering van gekocht en daar is Daamen het mee eens: iedereen geniet van al die dingen die georganiseerd worden of aangekleed of versierd en dan zou de helft wel betalen en de andere helft niet. Dat was een belangrijk punt dat speelde op dit stuk voordat de BIZ er was. Daamen en haar man zaten in het andere overkoepelde gedeelte, bij ‘Coolcat’, waar je automatisch via de kwartaalhuur een bijdrage gaf voor de winkeliersvereniging. Sinds de BIZ wordt er collectief wat meer gedaan en betaald, zoals de

Sinterklaasintocht. Daamen wil als haar nieuwe bedrijf loopt en elke avond vol zit zich wel eens bemoeien met dat soort dingen, maar ze moet wel eerst de hypotheek kunnen betalen.

7. Daamen is tevreden over de centrummanager die echt betrokken is. Alle contact met de gemeente loopt via de centrummanager, dus verder spreekt Daamen daar niemand van. Ook via de platforms is de centrummanager degene die met andere partijen om de tafel zit. Zij is de contactpersoon tussen de ondernemers en de gemeente.

#### **Successen**

- Omdat in dit gedeelte van het centrum niemand meedeed en niemand betaalde werd hier ook geen feestverlichting opgehangen. Doordat nu iedereen verplicht meebetaalt wordt nu het hele centrum mooi versierd. Als mensen het dorp in komen rijden begint de versiering al vanaf waar de winkels beginnen en niet meer halverwege. Dat is wel wat je nu echt al terugziet van het BIZ-plan.

#### **Problemen**

- Daamen heeft gewoon geen tijd, zij en haar man zijn bezig om hun zaak op te starten. Dan is er geen tijd voor nevenactiviteiten en andere dingen. Veel winkeliers hebben geen tijd om samen te werken.

### **13. Interview met JL. Oostman, afgenomen op 18-08-2014.**

#### **Hoofddorp: Ondernemend Hoofddorp sectie Centrum**

*Oostman is al ruim twee jaar bestuurslid van de Stichting Ondernemersfonds Hoofddorp Centrum (SOHC), die de BIZ beheert. Daarnaast is hij vertegenwoordiger van de sectie Centrum binnen Ondernemend Hoofddorp (OH) en eigenaar van 'Optiek Oostman', een familiebedrijf dat in 1976 is opgericht.*

1. Met de gemeente zijn de contacten eigenlijk heel goed. Hoewel de gemeente, dat is een tendens die je ziet bij allerlei Bedrijven Investeringszone (BIZ)-constructies, wel erg de neiging heeft om allerlei taken richting de stichting te duwen. Zoals een stukje schoonmaak en dat soort zaken. De samenwerking krijgt een 6, want een 6,5 vindt Oostman toch te positief.
2. Voor wat betreft de gemeente is de wil voor samenwerking er wel bij de meeste mensen. Daarna komt het ambtelijke moeras waar je vaak in terecht komt, met frustraties over en weer. De SOHC gaat zichtbare dingen doen in het centrum, "het opleuken van het centrum" wordt er dan populair gezegd. Als de gemeente dan ook doordrongen is van het nut van een BIZ, is er toch wel de hoop op een intensievere en betere samenwerking. Met het nieuwe college heeft Oostman er wel vertrouwen in dat het beter gaat dan de afgelopen tijd.
3. Hoofddorp Centrum is een behoorlijk economisch florerend winkelgebied. De leegstand is hier relatief laag, zeker als je het vergelijkt met de landelijke cijfers. Parkeergelegenheid is een hot issue. Mensen zeggen dat ze Hoofddorp een aantrekkelijk winkelgebied vinden, wat te maken heeft met het grote winkelaanbod en de lage parkeertarieven in Hoofddorp. Op termijn is dit waarschijnlijk niet genoeg en moet er toch gezorgd worden voor een stukje beleving in het centrum. Met de opkomst van internetwinkelen wordt het nut en de noodzaak van de zichtbaarheid van de fysieke winkel steeds een beetje kleiner. Daar waar er nog winkels zijn, moet in ieder geval gezorgd worden voor een aangenaam verblijfsgebied. Bij het

gemeentebestuur moet invloed uitgeoefend worden om er voor te zorgen dat afhaalpunten voor webwinkels geen toestemming krijgen om zich bijvoorbeeld op het industrieterrein te vestigen, dat haalt mensen uit het centrum weg. Ook vastgoedeigenaren moeten ervan doordrongen zijn dat de huurprijzen op deze locatie nu behoorlijk hoog zijn. Een goede kaasboer of een nootjeszaak is ook nodig.

4. Bij het volgen van een MKB-Nederland-cursus twee jaar geleden als bestuurslid, was het eerste dat gezegd werd vertelt Oostman: *“Jongens pas op dat je niet in de fuik zwemt waarbij je straks voor van alles verantwoordelijk bent in het centrum, met een zeer beperkt budget.”*. De gemeente heeft zichtbaar de neiging om dit een beetje te doen, zoals gebeurde bij een kauwgomschoonmaakproject in het centrum van Hoofddorp. De gemeente geeft een vergunning uit om te flyeren en pakjes Stimorol uit te delen, maar als het centrum onder de kauwgom zit zijn ze niet thuis en moet het maar worden opgeruimd uit het BIZ-potje. Dat soort voorbeelden steekt af en toe wel een beetje. Het gevaar van de BIZ is dat bijvoorbeeld een vastgoedpartij zegt: *“Jullie voldoen als stichting niet genoeg aan de wetgeving. Want jullie hangen te veel plantenbakken op en zijn te weinig met veiligheid bezig.”*. Dat is een reden om de BIZ aan de kaak te stellen en dat scheelt dan weer afdracht. Maar dat is juist datgene wat wij als SOHC willen: minder met veiligheid doen, want dat is meer een taak van de gemeente. We willen als SOHC veel meer zichtbaar bezig zijn. Een ondernemer is niet zo geïnteresseerd om te horen dat de centrummanager, die € 100.000,- kost, in overleggen zit met de gemeente, de politie en de brandweer over de veiligheid, sluiproutes en wat dan ook. Die ondernemer wil gewoon bij het binnenrijden van Hoofddorp zien *“Welkom in Hoofddorp winkelstad”* en goede bewegwijzering in het centrum, fatsoenlijke groenvoorziening met fleurige plantjes in het voorjaar en mooie kerstverlichting rond de feestdagen.
5. Er zijn partijen die het heel breed willen trekken tot en met Facebook en cursussen voor ondernemers aan toe. Ook zijn er partijen in het bestuur die zeggen: zorg gewoon dat het geld dat verplicht binnengehaald wordt zo zichtbaar mogelijk besteed wordt, dan kan iedere ondernemer zien waar zijn centjes terecht komen. Dat is een soort tweestrijd waar we eigenlijk middenin zitten. Hoofddorp Centrum is een behoorlijk economisch florerend winkelgebied en de leegstand is relatief laag.
6. Bij de BIZ-constructie ben je automatisch deelnemer zodat er een potje ontstaat waar in het centrum mooie dingen mee gedaan kunnen worden: kerstverlichting, plantenbakken etcetera. *“[...] echt een noodzakelijk middel om die gelden te verzamelen om vervolgens dan maar dingen te kunnen uitbesteden.”*. Een ondernemer heeft liever mooie kerstverlichting dan dat zijn geld verdwijnt in het overleg van een centrummanager met burgemeester en wethouders en dat soort zaken. De BIZ-gelden moeten zoveel mogelijk gebruikt worden om het centrum sfeerol en gezellig te maken. Dat moet je met groen doen vindt Oostman, met goede verlichting en met schoon. Veiligheid is uiteraard ook belangrijk, maar dat is veel meer een taak voor de gemeente dan voor het stichtingsbestuur. Met name de grootwinkelbedrijven werken wat meer samen nu in het kader van beveiliging en winkeldiefstal, om incidenten tegen te gaan.
7. De stichting zit in een lichte bestuurlijke crisis. Vanuit de wetgeving moet je zorgen voor een stukje veiligheid en een stukje schoon dat sowieso wel zichtbaar is, maar zo iets als veiligheid heeft allerlei overlegstructuren met de gemeente en met de politie. In dat soort dingen gaat ook tijd en geld zitten. Dat is voor een ondernemer die verplicht meebetaalt niet direct zichtbaar en daar ontstaat ook wel wat weerstand tegen. De centrummanager is heel actief. Die is in dienst van de stichting en trekt het graag heel breed. Het is overigens ontzettend lastig,

ook in Hoofddorp Centrum waar een grote groep grootwinkelbedrijven zit en winkelformules met filiaalhouders. Met alle respect voor filiaalhouders zijn die toch wat minder betrokken dan zelfstandige ondernemers.

### **Successen**

- Door het hele winkelcentrum hangen plantenbakken aan lantaarnpalen. Er wordt gezorgd voor grote groene bakken en dat soort dingen bij ingangen van winkelcentra.
- De Kerstverlichting was ook een succes.

### **Problemen**

- Vastgoedeigenaren geven echt niet thuis en werken eerder tegen dan mee. In twee, drie jaar is het nog niet gelukt om in of naast het bestuur een adviescommissie van eigenaren erbij te krijgen.
- De samenwerking tussen de stichting en de deelnemende winkeliers is niet goed. Er is gewoon in zijn algemeenheid te weinig betrokkenheid.
- Anderhalf jaar geleden zijn in het voorjaar alle bomen gesnoeid met de feestverlichting en al. Toen was opeens de vraag of er wel vergunningen waren voor de verlichting, terwijl de gemeente anderhalve ton heeft bijgedragen voor het kunnen aanschaffen van die verlichting. Dat zijn van die dingen waarbij je weer tegen een ambtelijke muur aanloopt die de boel behoorlijk frustrereert. **"Dan merk je ineens dat de gemeente je eigenlijk eerder tegenwerkt dan meewerkt."**

## **14. Interview met C. van Bodegraven, afgenomen op 30-09-2014.**

### **Hoofddorp: Winkeliersvereniging Hoofddorp Winkelstad.**

*Van Bodegraven is actief geweest in de activiteitencommissie en zit inmiddels anderhalf jaar in een werkgroep van de 'winkeliersvereniging Hoofddorp Winkelstad' (WHV). Deze werkgroep houdt zich bezig met parkeren, bereikbaarheid en veilig ondernemen. Ook is Van Bodegraven eigenaar van 'Velota' en verkoopt hij vooral zonwering.*

1. Tussen de ondernemers, de vastgoedeigenaren, de verhuurders en de beleggers zou eigenlijk nog een brug geslagen moeten worden. Er is over gesproken dat er tussen hen veel meer overleg zou moeten zijn. De samenwerking krijgt net een 6.
2. Door in gesprek te zijn en aan tafel te zitten met leden van de gemeenteraad is het merkbaar dat je al wat dichterbij de gemeente komt. Dat is fijn omdat je dan ook wat dichterbij het beleid komt. Zo krijg je het gevoel dat je echt wat invloed kunt uitoefenen en ook echt medezeggenschap hebt en dat z'n vruchten afwerpt. Van Bodegraven heeft de wethouder, die hij toevallig ook nog een beetje van vroeger kent, nu een aantal keren gesproken waardoor hij wat dichterbij de politiek komt. Wat Van Bodegraven opvalt is dat de politiek de winkeliers en de ondernemingen die in het gebied zitten ook nodig heeft. Vooral wanneer er een nieuw college is en een nieuwe raad, die vaak voortvarend van start gaan. Zij willen invloed hebben vanuit het bedrijfsleven waardoor de interactie toeneemt. Met het oog op de herstructurering van het centrum is de gemeente, samen met de Stichting Ondernemersfonds Hoofddorp Centrum (SOHC), bezig met een soort 'landhuismodel'.
3. Er begint zichtbaar een klein beetje leegstand te ontstaan. Die leegstaande pandjes moeten eigenlijk ontwikkeld worden met het oog op de diversiteit van de winkels. Er moeten wat leuke

huurders in komen, zodat ook de attractiviteit in een straat zoals de Kruisstraat (waar Velota is gevestigd) toeneemt. De centrummanager heeft daar vaak wel ideeën over en heeft er een soort verwachting of een beeld bij. Er is geen één op één overleg tussen de huurders en ondernemers, en de verhuurders en de banken bijvoorbeeld. Daar liggen dus wel kansen.

4. De winkeliersverenigingen zijn druk in gesprek met elkaar. De deelgebieden binnen het overdekte winkelcentrum zijn bijvoorbeeld verenigd, net als het plein met ondernemers, maar daar zit nog niet echt synergie tussen. De centrummanager coördineert de contacten wel. Er zijn netwerkclubs; in de Haarlemmermeer zijn dat MeerBusiness en Ondernemend Hoofddorp die zich begin van dit jaar ook hebben aangesloten bij Ondernemersvereniging Haarlemmermeer Zuid (OVHZ). De zaak van Van Bodegraven is zo'n beetje het laatste winkeltje dat je tegenkomt bij het aflopen van de Kruisweg. Hij merkt nog weinig van de bezoekers, de mensen van buitenaf, die eens een dagje gaan winkelen in Hoofddorp. Die komen daar over het algemeen niet. De toegevoegde waarde van het in gesprek zijn met collega's is, dat je elkaar ook dingen kunt leren. Omzet verhogen, door het onderscheidend vermogen te verhogen, is de achterliggende gedachte.
5. Hoofddorp doet het goed, er zijn meerdere mooie titels toegekend aan verschillende zaken, zoals aan Velota. Voor de herpositionering van het centrum naar een soort 'landhuismodel' is al een compleet ontwerp. Dat is wel grappig vindt Van Bodegraven. Het model is een soort herinrichting van het centrum, door een student bedacht en ontworpen. De centrummanager heeft het in ieder geval al goed ontvangen. De gemeente heeft net een nieuwe raad en het college van B&W is ook erg enthousiast over het plan, dus dat wordt op korte termijn doorgevoerd. De gemeente is er zeker bij betrokken, want alles wordt zo gedaan zodat het goed op het ontwerp lijkt. Alle individuele stukjes winkelcentrum moeten veel meer op elkaar afgestemd worden en veel meer tot elkaar komen. Dat hoeft echter geen grote partij te worden. Er mag wel een onderverdeling zijn of met individuele werkgroepjes worden gewerkt, als er maar meer afstemming komt op elkaar. Dat dient het gezamenlijke belang beter.
6. Een optie is om gezamenlijk een actie te bedenken met bijvoorbeeld een voordeelpas. Voor dat soort dingen gaan mensen toch graag naar een winkelcentrum toe of omdat er evenementen georganiseerd worden.
7. Via de centrummanager is er een gesprek gaande tussen de ondernemers en de gemeente over de herpositionering van het centrum. De centrummanager vond dat een goede aanleiding voor de Kruisweggroep om te gaan kijken in Bergen, waar een dergelijke herpositionering heeft plaatsgevonden. Met name voor de Kruisweg kan de situatie in Bergen als voorbeeld dienen. Voor de grote groep ondernemers die binnen het werkgebied van de centrummanager valt vindt Van Bodegraven dat zij niet ontevreden mogen zijn over de bezoeken in het winkelcentrum en over de omzetten die er gehaald worden.

### **Successen**

- Er zit duidelijk verbetering in de samenwerking. Het is een soort bewustwording die heeft plaatsgevonden: met z'n allen moeten we er positiever tegenaan gaan. Van Bodegraven heeft daardoor nu een betere toekomstverwachting.

### **Problemen**

- *"Alleen soms qua samenwerking –hoe raar dat ook lijkt– dat moet echt nog verbeterd worden."*



## 15. Interview met R. Jongeling, afgenomen op 18-09-2014.

### Hoofddorp: Winkeliersvereniging Hoofddorp Winkelstad.

*Jongeling is vestigingsmanager van HoutBrox, een kledingwinkel. Hij is lid van Winkeliersvereniging Hoofddorp Winkelstad (WHV) en hij heeft zich in zijn tijd als straatvertegenwoordiger ingezet voor de totstandkoming van een BIZ (Bedrijven Investeringszone).*

1. De samenwerking tussen WHV en de gemeente is goed. De gemeente stelt het raadhuis ter beschikking voor de vergaderingen van de overkoepelende winkeliersvereniging WHV. Ze vinden het belangrijk dat er een goede vergaderlocatie is voor hen. De samenwerking verloopt niet altijd even makkelijk. Als bijvoorbeeld de bestrating niet goed is kan de winkeliersvereniging naar de vastgoedeigenaren wijzen om dit te herstellen, terwijl de vastgoedeigenaren op hun beurt kunnen zeggen dat het een taak van de gemeente is. De gemeente kan vervolgens weer wijzen naar de winkeliersvereniging. Kortom, de een probeert het af te schuiven op de ander. Uiteindelijk wordt zoiets wel opgelost, maar dat gaat vrij moeizaam en het gaat natuurlijk ook om geld.
2. De doelen en activiteiten van de vereniging worden gecommuniceerd in de nieuwsbrieven en een keer per jaar is er een winkeliersvergadering: de Algemene Ledenvergadering waarin die doelen uiteengezet worden. Jongeling gaat daar ook altijd wel heen en na afloop ontvangen de winkeliers de notulen. Nieuwsbrieven, met meestal vier à vijf pagina's nieuws, worden een keer per twee maanden via de mail verstuurd. De hoeveelheid informatie is zo niet teveel. De samenwerking kan volgens Jongeling worden verbeterd door twee keer per jaar een winkeliersvergadering te houden en door meer winkeliers te stimuleren om deel te nemen aan platforms.
3. De bereikbaarheid en de parkeergelegenheid zijn goed. De parkeergelden zijn in de parkeergarages hoog en op de pleinen laag. Lage tarieven zijn een pluspunt, want een paar uur parkeergarage kost al snel vijftien euro; dat is best duur. **“Op zich functioneert het winkelgebied wel goed”**. Het winkelaanbod is goed en er is bijna geen leegstand. Toen HoutBrox zich in 2006 in het winkelcentrum vestigde was een gedeelte nog in aanbouw. Sinds de opening van het voltooide winkelcentrum –je komt echt in een compleet centrum– is er maar beperkt verloop geweest. ‘MenatWork’ ging in het voorjaar weg, ‘VeroModa’ is gekomen en heeft ‘Coolcat’ meegenomen en bovendien is ‘Primark’ erbij gekomen als grote trekker en dat is alleen maar gunstig. Jongeling mist nog zoiets als een ‘Bakker Bart’, die zou hier goed kunnen scoren. Hij begrijpt niet dat zij nog geen winkel hebben geopend in het centrum van Hoofddorp, hoewel er niet veel vestigingsmogelijkheden zijn omdat er bijna geen leegstand is. Jongeling denkt dat Hoofddorp in de toekomst een regionale trekkersfunctie blijft houden. De vraag is of bepaalde winkels er dan nog zitten. Stenen winkels zullen in zijn overtuiging wel blijven in combinatie met webshops. HoutBrox heeft ook een webshop. Als groot winkelbedrijf overleef je niet als je geen eigen webshop hebt. De klanten gaan dan naar winkels die dat wel hebben.
4. In oktober komt het thema veiligheid aan de orde en is er een veiligheidsweek. Daar doet HoutBrox ook aan mee. Een veilig, schoon en heel winkelcentrum is voor HoutBrox belangrijk. Voor de deur lagen al heel lang losliggende tegels. Het heeft wel een paar jaar geduurd voordat dat echt opgelost was. De hele bestrating moest eruit en dat leidde tot getouwtrek tussen de

gemeente en het vastgoedmanagement. Door de winkeliersvereniging Hoofddorp Winkelstad zijn verschillende overlegplatforms opgezet waaraan winkeliers kunnen deelnemen. Zo zijn er werkgroepen voor de thema's heel, schoon, veilig en parkeren, waaronder een groep die zich bezighoudt met de bestrijding van winkelcriminaliteit aangezien Hoofddorp daar veel last van heeft. Afgelopen jaar is er in het raadhuis voor alle winkeliers een anti-diefstaltraining geweest. Een expert bezocht het winkelcentrum om te kijken waar hij zijn slag kon slaan en tijdens de training liet hij zijn oogst van de voorafgaande maand zien. Dat heeft de winkeliers de ogen geopend. De ondernemers hebben er wel wat punten uitgehaald waar ze met elkaar beter op kunnen letten, zo werd bijvoorbeeld verteld hoe je diefstal met elkaar kunt voorkomen.

5. De georganiseerde evenementen zijn op zich wel goed. Sinterklaas, kerstactiviteiten, 'Haarlemmermeerrun', 'Haarlemmermeer Culinair' op het Burgermeester Stamplein en 'MeerLive'. In september kunnen alle winkels gratis een kraam voor de winkel zetten voor de 'final sale'. HoutBrox doet niet mee want het past niet binnen hun schema; zij doen deze week al de 'sale'. Het is wel een goed initiatief, alleen is de keuze voor de datum niet gunstig. Dat wordt ergens besloten en je kunt niet met alle winkels rekening houden. Er moet wel een betere afstemming komen van de winkelopeningstijden. Op zondag zijn nog niet alle winkels open. Jongeling heeft niet het idee dat de omzetontwikkeling positiever is door de samenwerking. Dat zou wel kunnen maar dan moeten ondernemers met elkaar acties gaan bedenken. Samen met de buurman liggen er misschien nog wel kansen, maar HoutBrox als organisatie is daar geen voorstander van. Het past niet zo goed binnen mijn takenpakket. Behalve zijn taken als vestigingsmanager staat Jongeling ook in de verkoop, wat zijn pakket al omvangrijker maakt. Er zijn ook dagen dat je niet weg kunt van de winkelvloer. Wanneer zou je dan met de buurman acties moeten verzinnen? De organisatie verlangt dat niet van een vestigingsmanager, dat is meer zelfstandig ondernemerschap.
6. Het was echt nodig dat er een BIZ kwam. Iedereen moet meebetalen, ook degenen die niet wilden meedoen. Er wordt nu groter geadverteerd. De kostenpost kerstsfeerverlichting in november en december is heel groot. Daar profiteren alle winkels van mee die in het centrum zitten. Als winkeliers niet betalen en wel mee profiteren omdat het toch aan de gevel wordt gehangen is dat 'scheef'. Door de BIZ kan dat niet meer en dat is alleen maar positief. Sinds kort is er een app waarmee winkeliers elkaar kunnen waarschuwen als er winkeldieven actief zijn.
7. Het is goed dat er een fulltime centrummanager is. De samenwerking met de gemeente is goed. De communicatie met de centrummanager loopt via de mail. De centrummanager zelf komt bijna nooit langs. Jongeling heeft dan ook via de mail laten weten dat HoutBrox niet meedoet aan de 'final sale'.

### **Successen**

- In de 'actieve' periode van Jongeling was de oprichting van een BIZ het doel en dat doel is bereikt.
- Vanuit het BIZ-fonds worden advertenties betaald voor de hele binnenstad, evenals de feestverlichting. Er is ook een app voor criminaliteitsbestrijding.
- Er worden goede evenementen georganiseerd.
- De straten worden iedere dag schoongemaakt.

### **Problemen**

- *"Tijdens vergaderingen met de centrummanager zaten telkens weer andere mensen aan tafel. Dan kom je niet goed tot iets".*
- Winkeliers hebben weinig tijd en zijn te weinig actief betrokken bij de samenwerking.

### **16. Interview met F. Wittenberg, afgenomen op 24-06-2014.**

**Zaandam: Stichting Binnenstadsmanagement Zaandam.**

*Wittenberg is voorzitter van 'Stichting Binnenstadsmanagement Zaandam' (SBZ) en is oud-eigenaar van 'Patisserie Chocolaterie Buter'.*

1. In totaal zijn er zo'n 150 van de 300 ondernemers in het centrum van Zaandam aangesloten bij de winkeliersverenigingen, maar het is lastig om ze op bijeenkomsten te krijgen. De grootwinkelbedrijven, zoals Bart Smit, doen niet mee. Die zijn geen lid van de vereniging en willen ook niet betalen. Dat wordt door de landelijke hoofdkantoren opgelegd. De SBZ (Stichting Binnenstadsmanagement Zaandam) heeft regelmatig overleg met de gemeente. Voorzichtig wordt geprobeerd contact te maken met vastgoedeigenaren. Eerst wordt in kaart gebracht wie de eigenaren zijn. Als de huurders niet goed functioneren, hebben de eigenaren een probleem. Daarom hebben die eigenaren er belang bij om met de SBZ samen te werken. De gemeente heeft het project 'Inverdan' opgezet en heeft er ook baat bij dat het goed gaat met de winkeliers in de binnenstad.
2. De SBZ heeft een toekomstvisie ontwikkeld samen met een citymarketeer die voor de gemeente werkt en is aangetrokken voor het Inverdan-gebied. Er is een rapport gemaakt over het bevorderen van het wonen boven de winkels, waarvoor subsidie is verleend. Als meer mensen dat doen, dan bevordert dat de leefbaarheid in het winkelgebied.
3. Tegenwoordig heeft Zaandam een vrijmarkt. Dat is een goede publiekstrekker, maar er wordt naar gestreefd om ook bedrijven uit het hogere segment aan te trekken. Dat gebeurt in overleg met de gemeente, waar heel goed mee wordt samengewerkt. Het winkelcentrum 'De Rozenhof' staat voor een groot gedeelte leeg. Geprobeerd wordt om daar een grote publiekstrekker in te krijgen, maar dat is een lang proces.
4. Het bestuur van de SBZ bestaat uit vertegenwoordigers van alle doelgroepen, waaronder de grootwinkelbedrijven, horeca en zakelijke dienstverlening zoals Rabobank. Ook ieder deelgebied, zoals 'De Hermitage', wordt vertegenwoordigd door de verschillende ondernemersverenigingen. Het is belangrijk dat de zakelijke dienstverlening in het bestuur is vertegenwoordigd omdat deze vaak over geld beschikt en over vergaderruimtes. Zij kunnen financiële ondersteuning bieden wanneer een besluit is genomen. Het is pas sinds 2005 dat er zoveel partijen bij elkaar komen. Toen werd de SBZ opgericht met als doel om al die partijen bij elkaar te brengen, want samen kan er een grotere vuist gemaakt worden dan alleen. De SBZ dient als aanspreekpunt naar de gemeente toe. De gemeente wordt ook tien keer per jaar uitgenodigd voor de vergaderingen. Tot vorig jaar werkte de SBZ goed samen met de Kamer van Koophandel (KvK). De KvK en Koninklijke Horeca Nederland zijn adviseur voor de SBZ. De KvK was beleidsmatig heel sterk en ondersteunde de SBZ ook financieel bij de aanloopkosten van het ondernemingsfonds en het maken van flyers, maar dat is nu weggefallen vanwege de veranderde rol van de KvK. De SBZ is aangesloten bij het ZON (Zaans Ondernemers Netwerk) en vertegenwoordigt daarbinnen alle ondernemers uit het centrum van Zaandam. Via het ZON

onderhoudt de SBZ nauwe contacten met alle nieuwe wethouders. Persoonlijk contact maakt hen makkelijker benaderbaar. Via het 'Keurmerk Veilig Ondernemen' (KVO) heeft de binnenstad drie sterren gekregen. Met de gemeente is een convenant gesloten over zwerfafval.

5. Er is een nieuw modern logo voor het Stadshart ontworpen. De binnenstad van Zaandam wordt vermarkt als 'Stadshart Zaandam'. Er was een gevelverbeteringsproject waarvoor de gemeente subsidie beschikbaar heeft gesteld om de binnenstad een Zaanse uitstraling te geven. De SBZ probeert de Zaanse Schans te betrekken bij de promotie. Onderzocht wordt of een 'rondje van de Zaan' kan worden gerealiseerd. Mensen komen dan aan op het station, gaan met een boot naar de Zaanse Schans en komen met een elektrisch vervoermiddel weer terug.
6. De SBZ ontvangt van de gemeente subsidie sinds 2005: €20.000,- voor de organisatie en €30.000,- voor de evenementen. Inmiddels is die €20.000,- teruggeschroefd naar €15.000,- vanwege bezuinigingen. Om in de financiële behoeften te kunnen voorzien is de SBZ druk bezig met het tot stand brengen van een ondernemingsfonds. Ook om de samenwerking bij grootwinkelbedrijven af te dwingen moet een verplicht fonds worden opgericht. Als dat lukt is er een constante geldstroom. De winkeliersverenigingen hebben hun eigen leden. Het ondernemingsfonds is opgestart op vrijwillige basis en op die manier is ongeveer €50.000,- opgehaald. Er zijn al verenigingen die zelf de contributie ophalen en die doorsluizen naar de stichting, zodat allerlei activiteiten vanuit de stichting kunnen worden georganiseerd.
7. De voorzitter, Wittenberg zelf, en de notulisten, die worden ingehuurd, zijn de enige personen binnen het bestuur die betaald worden. Als het ondernemersfonds tot stand komt kan professioneler worden gewerkt en zal een citymarketeer door de SBZ worden aangetrokken. De SBZ hoopt dat de gemeente dan een citymanager aan zal stellen. De gemeente geeft steeds aan dat er geen geld is, maar heeft wel 100 miljoen in de binnenstad geïnvesteerd. Eigenlijk zou iemand moeten worden aangesteld die de gehele week in Zaandam beschikbaar is voor alle activiteiten gericht op de binnenstad.

#### **Successen**

- Feestverlichting kon door de vrijwillige bijdragen aan de SBZ worden gerealiseerd.
- Met de gemeente is een convenant 'Zwerfafval' gesloten.

#### **Problemen**

- Gezocht wordt naar een stevige financiële basis. Een ondernemersfonds met verplichte bijdragen moet die basis gaan bieden.

### **17. Interview met F. Mooij, afgenomen op 07-08-2014.**

#### **Zaandam: Ondernemersvereniging Westzijde.**

*Mooij is bestuurslid van ondernemingsvereniging 'Westzijde' en is eigenaar van een woninginrichtingzaak 'Decokay Dudink Groen'.*

1. Ondernemersvereniging 'Westzijde' is met de gemeente in gesprek om te kijken of aan de westzijde van het centrum meer parkeergelegenheid kan worden gecreëerd. De contacten met de gemeente lopen via de SBZ (Stichting Binnenstadsmanagement Zaandam). Wanneer het contact praktisch wordt, worden de contacten met de ondernemers in de straat aangegrepen. Mooij waardeert de huidige samenwerking tussen een 6 en een 7. De manier van werven voor

het Zaanse centrum en de contacten met de gemeente zijn namelijk zeer waardevolle functies. Dat het cijfer niet hoger is komt omdat te veel mensen het belang van goede samenwerking niet inzien, waardoor het niet echt van de grond komt.

2. De contacten tussen de SBZ en de gemeente verlopen heel soepel. Als er meer mensen naar het centrum moeten komen, dan moeten de partijen daar wel iets voor doen. Belangrijk is dat de plannen met de gemeente worden afgestemd. Lange termijnvisies hebben weinig nut. De wereld is sterk aan het veranderen. Denk daarbij aan het distributiesysteem en aan het opkomen van het internet. Veel ondernemers zijn bang morgen geen brood meer op de plank te hebben. Ondernemers moeten proberen om van het internet een 'extra deur' in de winkel te maken. Het internet is dan geen bedreiging, maar een uitdaging.
3. Een vestigingsplaats is voortdurend aan verandering onderhevig. Als mensen besluiten om ergens anders te gaan winkelen, dan zal de winkelier daarop in moeten spelen. Een verhuizing kost geld, maar blijven op de huidige locatie kost vaak nog meer. Steeds meer mensen die niet uit Zaandam komen bezoeken de binnenstad. Dat is voor een deel aan de Zaanse geveltjes te danken. Dat meer mensen naar de Westzijde komen is een gevolg van de ontwikkelingen aan de Gedempte Gracht. Terwijl allerlei winkeliers nu klagen dat alle aandacht uitgaat naar de Gedempte Gracht, moeten de winkeliers aan de Westzijde duidelijk blijven maken dat de straat bestaat uit gespecialiseerde winkels. Dan is de kans groot dat de gemeente ook daaraan aandacht gaat besteden.
4. Het voornaamste doel van de vereniging is: "*meer mensen in de straat!*". De winkeliers willen meer aanloop naar de winkels. Daarvoor zijn parkeren, evenals de routing door het centrum, belangrijke factoren. Omdat er geen doorgaande route door het centrum is zoekt het verkeer de gemakkelijkste weg naar de parkeergarage, of komt niet eens naar het centrum. De gemeente heeft toegezegd dat als de Wilhelminasluis en de bruggen klaar zijn, het zware verkeer omgeleid wordt buiten het centrum en aandacht wordt besteed aan het wegdek en het straatmeubilair aan de Westzijde. Daarnaast heeft de gemeente uitgesproken dat de Westzijde tot het kernwinkelgebied hoort. Mooij is ervan overtuigd dat er veel meer tot stand kan worden gebracht wanneer meer winkeliers kunnen worden geactiveerd. Te veel winkeliers zien het belang van goede samenwerking niet in. Het probleem is bovendien dat voor intensievere samenwerkingsvormen meerdere geïnteresseerde partijen nodig zijn. Met niet gemotiveerde mensen slaagt samenwerking niet. Vooral grotere projecten mogen niets kosten. Vandaar dat er gewerkt wordt aan de vorming van een BIZ (Bedrijven Investeringszone). Dan zijn er voor de stichting inkomsten waarop een planning kan worden gemaakt.
5. 'Westzijde' heeft geprobeerd om met alle winkeliers gezamenlijk te adverteren, maar daar deed slechts de helft of een kwart aan mee. Dan werkt het niet en bloedt het dood omdat de mensen er het geld niet voor over hebben, het geld niet hebben of het belang er niet van inzien. Slechts heel incidenteel is er een idee dat breed gedragen wordt. Zo is er in oktober in de Westzijde een expositie-route met kunstenaars die in de winkels exposeren. Daar doen wel vrij veel winkeliers aan mee, maar of het veel bezoekers oplevert moet nog worden afgewacht. Positief is dat de gehele binnenstad gezamenlijk wordt gepromoot door een marketingmanager en de SBZ. Samen met de SBZ wordt ook gekeken of er een maandelijks overzicht kan worden gemaakt van omzetontwikkelingen in de verschillende branches. Door de samenwerking binnen de SBZ komen er wel meer mensen naar het centrum en dat leidt ongetwijfeld tot meer omzet, maar de mate daarvan kan niet worden berekend. Op dit moment zijn de omzetcijfers nog niet beschikbaar. De eerste tien jaar hebben die cijfers weinig waarde. Er zijn zoveel andere

factoren die van invloed zijn op de omzetontwikkeling in een bepaalde branche waardoor veranderingen niet zomaar aan korte termijn activiteiten kunnen worden toegeschreven.

6. Met kerst zorgt 'Westzijde' dat er kerstversiering hangt en dat de winkels die meedoen een kerstboompje voor de deur hebben staan. Bij feestelijkheden worden vlaggetjes opgehangen, maar het blijft allemaal bij wat kleinere dingen. De budgetten zijn niet riant. Dat komt ook doordat de economie niet zo geweldig is waardoor de vereniging maar kleine bijdragen ontvangt. Bijna een derde van de winkeliers is lid van de vereniging en betaalt, terwijl de andere ondernemers ervan meeprofiteren. Via de SBZ is er wel financiële ondersteuning, maar de winkeliersverenigingen krijgen geen financiële steun van de gemeente. De SBZ is daarom bezig met de oprichting van een BIZ.
7. Het bestuur van de SBZ is gelukkig heel actief en werkt toe naar een gezonde financiële basis, waardoor de georganiseerde samenwerking professioneler kan worden.

#### **Successen**

- De vereniging kon de feestverlichting en een kerstboompje voor de deur van de deelnemende winkeliers realiseren.

#### **Problemen**

- Veel initiatieven lopen stuk op gebrek aan actieve betrokkenheid bij veel winkeliers en op geldgebrek. Een ondernemersfonds kan dat veranderen.

### **18. Interview met O. van de Nes, afgenomen op 12-08-2014.**

#### **Zaandam: Damcare.**

*Van de Nes is bestuurslid van 'Stichting Binnenstadsmanagement Zaandam'(SBZ). Daarnaast is Van de Nes bestuurslid van horecaondernemersvereniging 'Damcare' en manager van 'Café Swart'.*

1. Van de Nes is sinds vorig jaar, toen hij voorzitter werd van 'Damcare', ook betrokken geraakt bij het bestuur van 'Stichting Binnenstadsmanagement Zaandam' (SBZ). De organisatiegraad is laag onder de horecaondernemers; ongeveer een zesde van de in de binnenstad gevestigde horecaondernemers is lid van 'Damcare'. Samenwerking met de gemeente is nodig bij het organiseren van evenementen.
2. Van de Nes is geen eigenaar van een horecazaak en heeft er geen direct belang bij als het beter gaat. Daarom wil Van de Nes een vergoeding voor zijn werk als bestuurder. Onderschat wordt hoeveel tijd er in belangenbehartiging gaat zitten en in het opbouwen van een vertrouwensrelatie met de gemeente. Dat is onder andere van belang bij het aanvragen en verlenen van vergunningen en bij overleg over het fietsparkeerbeleid. De horeca in het centrum van Zaandam is gevarieerd, waardoor sommige zaken 's nachts geopend zijn en andere afhankelijk zijn van grote bezoekersaantallen vanaf de middag. De bereidheid om mee te betalen aan beveiligers voor de nacht is bij de laatste groep ondernemers niet zo groot, totdat de ruiten van hun eigen zaak sneuvelen. Het kost moeite om alle partijen in te laten zien dat er meer gezamenlijke belangen zijn dan in eerste instantie gedacht wordt.

3. Van de Nes probeert saamhorigheid, eensgezindheid en gezamenlijke investeringen die tot meer opbrengsten leiden tot stand te brengen. Dat gaat met vallen en opstaan, want een horecaondernemer geeft niet graag geld uit. Horeca is wel één branche maar heeft diverse segmenten. De ene ondernemer exploiteert een grand-café, de andere ondernemer heeft een restaurant. Ieder met eigen openingstijden en verdienmodel. Als het op contributie betalen aankomt wordt te veel naar elkaar gekeken. In de ene zaak kunnen 600 mensen terecht en in een andere gelegenheid veel minder, maar er wordt wel door allemaal evenveel contributie betaald. De gemeente is verantwoordelijk voor een goed gevarieerd aanbod via het vestigingsbeleid.
4. Met de veiligheid gaat het de laatste jaren steeds beter. Regelmatig is er groot horecaoverleg met de gemeente en de politie. Alle partijen zijn daar heel tevreden over. Geprobeerd wordt om de gemaakte afspraken in een convenant vast te leggen dat vervolgens door elke horecaondernemer wordt ondertekend. Van de Nes denkt dat de veiligheid 60% à 70% verbeterd is ten opzichte van drie jaar geleden. Samenwerking heeft bij het 'Keurmerk Veilig Ondernemen'(KVO) geleid tot twee sterren. Afval is een probleem. De gemeente is bezig met ondergrondse containers, maar is bang allerlei leidingen te raken. Dat levert vertraging op bij het oplossen van de problemen.
5. Koningsdag was een succes met meer en betere artiesten dan voorheen en met meer deelnemende ondernemers. De ondernemers hoefden minder te betalen dan in eerdere jaren en hielden er bovendien meer aan over. Dat dit het resultaat is van samenwerking begrijpen de horecaondernemers wel, maar als het gaat over een nieuw evenement dan wordt er toch weer gearzeld. Mensen hebben hun nukken. Dit jaar was het bijvoorbeeld mooi weer tijdens het WK voetbal. Daardoor moest iedereen meer uren werken, maar alle horecaondernemers hadden en hebben personeelsproblemen. Niemand heeft op dit moment behoefte om aan een nieuwe activiteit mee te doen. Koningsdag toonde wel duidelijk aan dat er verband is tussen samenwerking en de omzet van de samenwerkende ondernemers.
6. 'Damcare' ontvangt contributie van de leden. Van dit geld ontvangt Van de Nes een kleine vergoeding en wordt NUON betaald. Er is namelijk een apart meterpunt waar stroom vandaan gehaald kan worden als er evenementen zijn. De lasten zijn niet eerlijk verdeeld. Dat komt omdat in de Zaanstreek de terrasvergunning in de exploitatievergunning is inbegrepen. Met Koningsdag heeft de ene horecaondernemer meebetaald aan de podia en € 1.000,- afgedragen, terwijl degene naast hem ook open was en kosteloos heeft meege profiteerd. Freeriders zetten veel kwaad bloed. De SBZ streeft naar de vorming van een BIZ. Het succes van samenwerking staat of valt bij de aanname van de BIZ. Zo niet dan is het dweilen met de kraan open. De intocht van Sinterklaas kan als voorbeeld worden genoemd. Zodra de goedwillenden er genoeg van hebben en stoppen met betalen, is er opeens geen Sinterklaasintocht meer. Dat vindt Van de Nes bizar.
7. 'Damcare' bestaat al een jaar of tien, maar was meer dood dan levend toen Van de Nes vorig jaar voorzitter werd. Het geringe aantal leden leidt tot te weinig inkomsten om veel en grote evenementen te (laten) organiseren. De meeste horecaondernemers organiseren ook evenementen in de eigen zaak. Graag zou Van de Nes een evenementenkalender maken waar al die eventjes ook op staan. Daar zijn dan weer kosten aan verbonden en wordt er opeens vrij conservatief gereageerd: "...zo gaat het toch ook wel?!". Van de Nes is niet bereid om zich nog langer zo in te spannen als hij tot nu toe heeft gedaan wanneer daar geen goede

beloning voor wordt verstrekt. Pas als de BIZ er is kunnen volgens Van de Nes echt stappen worden gezet.

### **Successen**

- Koningsdag was een groot succes; een voorbeeld van hoe samenwerking tot meer omzet leidt.

### **Problemen**

- Bestuursfuncties kosten veel tijd. Bestuurders zouden daar een goede beloning voor moeten krijgen. Vrijwilligers haken anders na een tijdje vanzelf weer af.

## **19. Interview met A. Waagmeester, afgenomen op 11-09-2014.**

### **Zaandam: Ondernemersvereniging Rozenhof.**

*Waagmeester is woordvoester van het overdekte winkelcentrum 'Rozenhof' in Zaandam. Ze is voorzitter van de werkgroep beheer onder de Stichting Binnenstadsmanagement Zaandam (SBZ) en is daarmee ook voorzitter van het Keurmerk Veilig Ondernemen(KVO)-project. Zodoende is Waagmeester betrokken bij de stadsvernieuwing en de samenwerking met andere winkeliersverenigingen. Ook is zij voorzitter van het platform detailhandel binnen het Zaanse Ondernemers Netwerk (ZON). Verder is Waagmeester eigenaresse van brillenzaak 'Brilservice'.*

1. De SBZ werkt samen met andere ondernemersverenigingen uit de Zaanstreek zoals de ZON. Speerpunt is dat de verschillende partijen elkaar met regelmaat spreken, zodat we van elkaar weten wat er speelt en de knelpunten snel worden gesignaleerd. Wanneer je niet met elkaar spreekt ken je elkaars taal niet, weet Waagmeester uit ervaring. Het resultaat van deze samenwerking is dat je van elkaar weet: we zitten hier niet om te zeuren, maar om een beter stadscentrum voor iedereen te maken, voor de mensen die er wonen, er werken en er winkelen. ***"[...] de lijnen worden gewoon korter maar het kost heel veel tijd voordat je op dat niveau bent."*** De SBZ werkt samen met andere ondernemersverenigingen uit de Zaanstreek zoals de ZON. Wanneer clubs iets voor elkaar kunnen betekenen haken deze gauw bij elkaar aan. De SBZ is met de gemeente in overleg over de ontwikkelingen in het Perifere Detailhandelsvestiging(PDV)-gebied, die rechtstreeks effect hebben op het economisch klimaat van de binnenstad van Zaandam. Waagmeester vindt dat er wel een 7 is bereikt, maar dat er zeker ruimte is voor meer. Het begint er op te lijken dat de mensen in dit winkelgebied dat nu ook een beetje beginnen te zien.
2. Eenmaal betrokken kom je daar niet zomaar los van en word je met de mensen waarmee je lange tijd samenwerkt een hechte groep die precies weet wat de verwachtingen en doelen zijn. ***"[...] Hier hebben we natuurlijk veel meegemaakt vanaf het moment dat de stadsvernieuwing is ingezet, dus daardoor is dat een veel professioneler gebeuren geworden."***
3. Het bestuur heeft als doel het centrum zo te profileren dat de aantrekkingskracht op de consument resulteert in herhaalbezoeken. Het nieuwe logo laat zien wie we zijn en is een stuk frisser dan het oude.
4. Het betrekken van ondernemers is lastig: *"zij hebben zoiets van het is toch al geregeld"*. Het gaat juist om dat stapje verder, waarbij bijvoorbeeld ook de horeca aansluit. Het spreken van ondernemers uit andere winkelgebieden is ook inspirerend. Soms zijn problemen samen oplosbaar of kunnen minder actieve gebieden gestimuleerd worden. Dat zijn kleine succesjes.



Als er geen onderling overleg zou zijn of een platform waar je snel terecht kunt dan doet iedereen maar wat. Door samenwerking kun je een eenheid uitstralen, bijvoorbeeld door middel van kerstverlichting. Fiets- en autoparkeren, bereikbaarheid en promotionele activiteiten zijn volgens Waagmeester invloedrijke factoren die het gebied aantrekkelijker maken voor consumenten. Wordt er iets georganiseerd dan is dit voornamelijk voor de vaste klanten. Het is belangrijk dat zij het gezellig vinden: *“Het centrum van Zaandam is een mooier winkelgebied geworden. Het is schoon, gezellig en er zijn veel leuke winkels, maar ook omdat we zorgen dat het levendig is en gezellig.”*

5. Bij de stadsvernieuwing is er niet alleen veel aandacht uitgegaan naar de straat, maar is ook de uitstraling van de winkels verbeterd. Alle eigenaren zijn door de gemeente benaderd met een subsidieaanbod voor gevelverbetering. Nu kom je van het ene gezellige plekje in het andere. De Zaandammers zijn trots dat het zo leuk is geworden, maar er zijn ook mensen die er niets aan vinden. Zaanse mensen klagen graag. De omzet staat in verhouding tot het aantal bezoekers en die komen alleen naar een leuke plek. Samenwerking resulteert indirect in toegevoegde waarde vertelt Waagmeester. Overwogen wordt de koopavond van donderdag naar zaterdag te verplaatsen omdat dit omzet-verhogend zou kunnen werken. Op dit moment zijn het de omgevingsfactoren die zoveel mensen aantrekken.
6. Continuïteit is het sleutelwoord. Als er een ondernemersfonds is dan is er meer geld en kunnen er meer dingen professioneel worden neergezet. De gemeente mag niet zomaar haar verantwoordelijkheden bij de ondernemers neerleggen, dat is opgenomen in de voorwaarden van het fonds. De focus ligt op een eerlijke verdeling van de inspanningen, ook op financieel vlak. Er wordt nu gelet op een gelijkmatige verdeling van de gelden over het hele gebied. Zo groeien we met elkaar door.
7. *“Met een piramide-effect wordt het veel makkelijker om dingen te organiseren en krijg je veel meer voor elkaar.”* De inrichting van de samenwerking in Zaandam is tot stand gekomen naar aanleiding van de onderzoeksresultaten van BRO (Bureau Ruimtelijke Ordening). Zij werden gevraagd de ondernemers te begeleiden bij het opstarten van het binnenstadsmanagement. De vaste kern is fragiel. Valt er iemand weg dan duurt het even voordat er een ander is gevonden die genoeg interesse heeft om zich te wijden aan de samenwerking en de vereniging. Het betrekken van ondernemers is een continu proces. De bestuursleden hebben geen tijd om met regelmaat langs te gaan bij de winkels. De betaalde voorzitter houdt zich daarmee bezig en de overige bestuursleden steken veel tijd in de samenwerkingsverbanden. Door de zichtbare successen die de samenwerking oplevert lijken meer mensen het belang ervan in te zien om aan te schuiven, ermee bezig te zijn en het aan te jagen. Zolang er groei is, ook al is die maar klein, is het motiverend om ermee bezig te zijn. De samenwerking wordt steeds meer een geheel en daardoor wordt het makkelijker om dingen van de grond te krijgen. De voorzitter heeft te weinig betaalde uren om andere partijen voldoende bij de samenwerking te betrekken. Veel gebeurt ad hoc: als iemand omhoog zit wordt er wel even tijd vrijgemaakt; het is geven en nemen. De organisatie zou verbeteren als er meer betaalde beroepskrachten zouden zijn, maar dat kost geld ten koste van andere activiteiten. Soms is er een beetje hulp van de gemeente, maar de subsidiekranen zijn eigenlijk volledig dicht. Je moet het doen met sponsoring van zakelijke dienstverlening, banken en leden. De belangen en interesses van de ondernemers zijn net zo belangrijk als het contact dat je met ze onderhoudt. De ondernemers zijn niet altijd actief, maar zolang ze betrokken zijn bij vergaderingen is er een basis voor meer structurele betrokkenheid.

### **Successen**

- Een succes is dat iedereen het huisnummer op dezelfde zichtbare plek heeft gekregen. Hulpverleners kunnen daardoor sneller ter plaatse zijn.
- Sterk punt is de verbetering van het uiterlijk van de stad door de stadsvernieuwing. Het horecaplein is een sfeervolle plek, die nergens anders te vinden is. *“Nu hoor je Zaandam, daar is het gezellig.”*

### **Problemen**

- Over het algemeen vallen de resultaten tegen. Vaak blijft het bij overleg en daarvan is de frequentie niet hoog genoeg.
- Waagmeester ziet een probleem in het samenvoegen van de verenigingen tot een geheel. Verzamelgebouwen hanteren vaak een verplichte bijdrage voor promotionele- en onderhoudskosten en vormen zodoende aparte verenigingen. Zij willen hun fondsen niet zomaar in de grote pot stoppen omdat ze bang zijn dat het geld buiten de deur wordt besteed. Dit zou gescheiden moeten blijven zodat verenigingen zelf hun benodigde middelen kunnen beheren en een deel kunnen reserveren voor de algemene pot.
- Te weinig ondernemers zijn zich bewust van de essentie van een goed platform. Die bewustwording is moeilijk te bereiken omdat veel filiaalhouders zich beperken tot het werk voor hun eigen zaak. *“Er zijn concepten te bedenken waarbij een winkel die meer omzet draait goede bonussen uitkeert aan zijn vestigingsmanager.”*

## **20. Interview met M. Bergsma, afgenomen op 12-08-2014.**

### **Zaandam: Ondernemersvereniging Hermitage**

*Alle ondernemers in het gebouw ‘De Hermitage’ zijn verenigd in een ondernemersvereniging, waarvan Bergsma penningmeester is. Ook binnen de Stichting Binnenstadmanagement Zaandam (SBZ), de overkoepelende ondernemersorganisatie, is Bergsma penningmeester. Bergsma is eigenaar van ‘De Koffiezaak’ in de Hermitage in Zaandam.*

1. De SBZ heeft een coördinerende en sturende rol, het is de gesprekspartner tussen de ondernemers en de gemeente. De verenigingen die onder de SBZ hangen hebben hun eigen hoofdbelangen. De SBZ en de pandeigenaren hebben goed contact met elkaar. De gemeente heeft een subsidie voor pandverbetering beschikbaar gesteld waar veel gebruik van is gemaakt. Is er tijdelijke winkelruimte nodig dan wordt door deze partijen goed samengewerkt. Er moet wel een veel grotere participatie komen van ondernemers. De samenwerking krijgt een 5.
2. Bergsma betaalt verplicht aan de ondernemersvereniging en daarnaast vrijwillig aan de SBZ, die tot doel heeft om het centrum aantrekkelijker te maken. Er moet een eind komen aan de ongelijkheid, sommige ondernemers betalen niets. Daarvoor zijn wel een visie en een beleidsplan nodig. Achter de schermen is de SBZ daar hard mee bezig. Door de samenwerking is het makkelijker en laagdrempeliger om elkaar aan te spreken. Door de gemeente moet er meer ondernemend en stimulerend dan regulerend gedacht worden. In 2015 zal gestart worden met het uitrollen van de beleidsvisie die op dit moment wordt geformuleerd.
3. Door de vernieuwde inrichting van de binnenstad van Zaandam is een grotere diversiteit ontstaan en is het winkelgebied aantrekkelijker geworden. De ketens zijn publiektrekkers, maar hier gaat het principe geven en nemen op. De ketens profiteren ook van de voorzieningen in het gebied en zouden daarvoor evenredig moeten betalen. Zaandam heeft weinig

winkelleegstand, maar de 'Rozenhof' kampt met problematische winkelruimtes. De SBZ steunde initiatieven om de ruimtes te verhuren tegen een zogenaamde nulhuur, maar de vastgoedeigenaren hebben moeite met tijdelijke bestemmingen. De panden wisselen bovendien regelmatig van eigenaar met elk hun eigen visie.

4. De ondernemers willen, door zich te profileren met hun diversiteit en gastvrijheid, zoveel mogelijk consumenten vanuit Groot-Amsterdam naar Zaandam trekken. De gemeente heeft hieraan bijgedragen door het Stadshart te vernieuwen. De grachten, bruggetjes en stadsarchitectuur geven het Stadshart veel meer uitstraling. Frequente bezoeken genereer je met een goed winkelgebied, waar het schoon, heel en veilig is, waar mensen zich prettig voelen en waar de belangstelling wordt gewekt met een groeiende diversiteit. De SBZ vraagt vaak sprekers uit gebieden die al verder zijn in hun samenwerking. Voorbeeld is Leeuwarden waar het geld van het ondernemersfonds per postcodegebied beschikbaar wordt gesteld voor aanvragen van ondernemerscollectieven. Ze dienen hiervoor een beleidsvisie in voor het beoogde initiatief, samen met de begroting. Er zijn veel dingen die beter kunnen, zoals de bewegwijzering vanaf het stationsgebied. De SBZ communiceert veel met iemand die bij de gemeente in dienst is getreden om een brug te vormen tussen de SBZ en de gemeente. Hij vertaalt de wensen van de gemeente naar de SBZ en andersom. Ook wordt in Zaandam gebruik gemaakt van overlegstructuren zoals het Keurmerk Veilig Ondernemen (KVO) waardoor het centrum bereikbaarder, veiliger, schoner etcetera wordt. De ondernemerssamenwerking leidt tot meer bezoekers, herhaalbezoeken, een langere bezoekduur en grotere bestedingen. Kansen liggen in de 1,5 miljoen bezoekers die de Zaanse Schans bezoeken en ook naar de winkelstraten kunnen worden getrokken. De historie van het gebied is wereldberoemd, maar het aantal bezoekers dat ook het centrum aandoet is beperkt.
5. De ondernemersverenigingen slagen er niet in om regelmatig een goed constructief plan neer te leggen voor het organiseren van evenementen om het gebied aantrekkelijk te maken. Over de indicatoren voor de prestaties van het winkelgebied kan iedere ondernemer iets zeggen met zijn zintuigen: oren en ogen en met de boekhoudcijfers. Bergsma zegt niet door prijsverhoging te groeien, maar door omzetgroei uit bezoekersgroei waardoor hij kan zeggen dat het drukker wordt in Zaandam. In Zaandam wordt nu op vrijwillige basis met werkgroepen gewerkt. Met een eenmanszaak is dat niet haalbaar en daaruit blijkt dat je iedereen nodig hebt om activiteiten te kunnen realiseren.
6. De SBZ is bezig met het opzetten van een BIZ. De vereniging wil af van de *freeriders* en toe naar een situatie waarin iedereen moet participeren. In de overdekte centra doet iedereen een automatische bijdrage via de huur. Via een verdeelsleutel ontvangt de vereniging een aandeel. Een verplicht ondernemersfonds is noodzakelijk om een goede basis voor de samenwerking te leggen. De organisatie moet vervolgens hierop aangepast worden en er moet beleid worden gemaakt voor de komende jaren.
7. Het bestuur is vaak gewijzigd, wat betekent dat er qua draagkracht om iets te organiseren weinig continuïteit is. Omdat er geen vergoeding tegenover staat is dat voor sommigen een reden om zo min mogelijk te doen. Anderen vinden het niet belangrijk om te participeren, omdat ze het te druk hebben of er geen verstand van hebben. Een ondernemersfonds creëert de mogelijkheid om solide werkgroepen op te richten, maar ook de behoefte om iemand aan te trekken die dat coördineert, stimuleert en organiseert. Het blijft steeds nodig om ondernemers enthousiast te maken voor deelname aan een werkgroep. Uiteindelijk blijkt vaak

dat één iemand de werkgroep moet trekken. Als iedereen betaalt wordt de betrokkenheid vanzelf beter, want dan wil je ook wat terugkrijgen.

### **Successen**

- Er zijn jaarlijks terugkerende evenementen zoals een culinair en een fashion festival. De Dam tot Damloop trekt 100.000 mensen. *“Als je daar als ondernemer niet van weet te profiteren kun je maar beter thuisblijven.”*
- Succesvol was de samenwerking tussen de SBZ en een evenementenbureau. Er is een ballonwedstrijd georganiseerd en straattheater. Dit soort evenementen, die individuele belangen overstijgen, die doen er toe.

### **Problemen**

- De grootwinkelbedrijven worden aangestuurd door een hoofdkantoor. De managers zijn geen ondernemers, maar werknemers en kunnen hun bedrijf minder sturen in de richting van de vereniging. Ze hebben weinig zeggingskracht.
- Omdat de financiën nog niet goed zijn geregeld wordt er nog te weinig georganiseerd. In plaats van homogene evenementen, worden er vooral individueel dingen gedaan. Omdat de omvang van de winkels zo verschillend is, is het moeilijk om samen iets te doen.

## **3b. Transcripten van interviews met deskundigen**

### **21. Interview met F. Thomasse, afgenomen op 20-09-2014.**

#### **Amsterdam: Advieszaken en Stad&Co.**

*Thomasse is winkelstraatmanager en adviseur bij Advieszaken (vanaf 2015 ‘Stad & Co’). Zij heeft de verantwoordelijkheid over diverse projecten (in de binnensteden van) Amsterdam, Haarlem en Eindhoven.*

1. Investeren in de openbare ruimte kan onder andere door graffiti aan te pakken. Dit heeft tot gevolg dat mensen meer bereid zijn om ook de rest van de straat te onderhouden. Het herinrichten van een straat maakt deze nog aantrekkelijker. Het branden van een gebied is heel actueel. Regelmatig wordt daarbij ook een mooie Facebookpagina gemaakt. Een winkelstraatmanager is nodig om de ondernemers te begeleiden bij het ontwikkelen van een visie en het uitdragen van een brand. Een belangrijke trend is natuurlijk het internetshoppen. In de winkelstraten zitten te veel winkels waar te weinig winkelend publiek komt en dat heeft leegstand tot gevolg. Winkeliers van fysieke winkels zouden meer moeten benadrukken dat zij hun klanten adviseren. Vooral de oudere ondernemers hebben de slag om het internet een beetje gemist. De vergrijzing van ondernemers heeft gevolgen, want **“veel oudere winkeliers hebben geen opvolging, omdat veel jongeren niet per se meer een winkel beginnen.”** Als die ondernemers stoppen ontstaat leegstand.
2. Een vitale binnenstad is een binnenstad waar de buurtbewoners zich fijn voelen, waar het veilig is, waar het schoon is en waar eigenlijk alle stakeholders zich lekker voelen. De pandeigenaren zijn blij want er is weinig leegstand en als het er is wordt het pand snel verhuurd voor een goede prijs. Ondernemers zijn blij omdat er genoeg verkoop is, weinig leegstand, zij er goed kunnen ondernemen en de huurprijzen niet extreem hoog zijn. De bewoners zijn tevreden omdat ze er prettig kunnen wonen, het is veilig en ze hebben alle faciliteiten en voorzieningen in de buurt die ze nodig hebben. Ook de gemeente is content omdat alles daar gewoon goed loopt. De

gemeente, de ondernemers en de pandeigenaren zijn wel zo'n beetje de sleutels. Als het met hen goed gaat is er sprake van een vitale wijk. Ondernemers streven naar het profileren van hun gebied om meer winkelende bezoekers aan te trekken. Daarnaast willen ze een contactpersoon bij de gemeente die dingen voor elkaar weet te krijgen. De buurtbewoners zijn een lastige factor. Vaak zijn zij juist degenen die klachten hebben over bepaalde ondernemers etcetera. Pandeigenaren vormen een hele belangrijke groep maar zij zijn **"ook wel de meest ongrijpbare groep"**. Er zijn veel pandeigenaren die het niets kan schelen wat er met de straat gebeurt, als zij maar geld verdienen. Voordat ze allemaal mee gaan denken over de straat of het gebied moet eerst contact met hen worden gelegd. Dat kost heel veel tijd.

3. In de gebieden waar een Keurmerk Veilig Ondernemen (KVO) traject loopt, is het mogelijk om te volgen of vooruitgang wordt geboekt op het gebied van schoon, heel en veilig. Het meten van resultaten is lastig omdat er zoveel factoren zijn die op elkaar inwerken. Meten moet wel op een enigszins wetenschappelijke manier gebeuren. Eerst moet worden bedacht welke informatie nodig is. Dan pas kan gericht worden gemeten en onderzoek worden gedaan.
4. Er zijn meerdere samenwerkingsverbanden nodig, een ondernemersvereniging is goed evenals een vereniging van eigenaren. De bewoners moeten zich ook op een of andere manier verenigen zodat ze in gesprek kunnen met de gemeente en met de ondernemers. Thomasse denkt niet dat er één samenwerkingsvorm is voor iedereen. De BIZ is de koningin onder de ondernemersverenigingen. Het is de beste manier om de ondernemers samen te laten werken; om middelen te hebben.
5. Bij oudere ondernemers zijn twee soorten te onderscheiden. De ene helft vindt een vereniging heel belangrijk. De andere helft wil daar geen tijd meer in steken. Ook jongere ondernemers kunnen in twee groepen worden verdeeld. Sommigen zijn zo ondernemend en hebben het zo druk dat het heel moeilijk is om ze binnen een bestuur of een werkgroep te krijgen. Anderen zijn heel individualistisch en zien het belang van het samenwerken niet in. Ook zijn er de allochtone ondernemers. Alleen als er een goede mix bestaat van alle groepen kunnen plannen worden gemaakt die voor iedereen acceptabel zijn. Belangrijk is dat er voldoende ondernemers zijn die zich actief voor de samenwerking willen inzetten.
6. Einddoel is dat de ondernemers zelf meer dingen oppakken. Eerst moet een langetermijnvisie worden ontwikkeld. Aan de geformuleerde doelen moet zoveel mogelijk worden vastgehouden, maar soms is het nodig om doelen bij te stellen wanneer wensen of inzichten veranderen. Belangrijk is dat er vooral haalbare doelen worden gesteld en niet te veel tegelijk. Geleidelijk kan dan naar het einddoel worden toegewerkt.
7. Thomasse denkt dat **"het belangrijkste is dat iedereen z'n steentje bijdraagt"**, maar dat is natuurlijk een open deur. Dankzij een ondernemersfonds –een BIZ bijvoorbeeld– gaan ondernemers meer investeren. Daardoor voelen zij zich meer verantwoordelijk voor het eigen gebied. De ontwikkeling is dat er meer gebiedsgericht en meer publiek-privaat wordt samengewerkt. Dat vindt Thomasse een hele goede ontwikkeling **"want op het moment dat jij daar voor gaat betalen dan wil je ook eigenlijk dat het heel goed is."** Eigenlijk moeten ondernemers het gewoon zelf gaan doen. Zij moeten zelf meer initiatief tot samenwerking nemen. Vaak komt er pas iets tot stand als de buitenwereld reageert op signalen van ondernemers dat het winkelgebied achteruitgaat.

## **Successen**

- Bij de Beethovenstraat is een langetermijnvisie opgesteld.
- De Rozengracht heeft de doelstellingen tijdens de realisatie van de BIZ aangepast en bereikt als BIZ veel meer dan de vroegere ondernemersvereniging.

### **Problemen**

- Veel oudere winkeliers hebben geen opvolging, omdat veel jongeren geen winkel meer willen beginnen. Dat leidt tot leegstand.
- In Haarlem is een winkelgebied van meer dan 25 ondernemers die vaak geprobeerd hebben om een ondernemersvereniging tot stand te brengen, maar waar het niet lukt omdat er te veel zuurpruimen zitten.

## **22. Interview met H. Harmelink, afgenomen op 19-08-2014.**

### **Utrecht: Gemeente Apeldoorn en Royal HaskoningDHV.**

*Harmelink is 'Programmamanager Economie' bij de gemeente Apeldoorn. Tijdens haar vorige functie als 'Senior Consultant Economic Development' bij Royal HaskoningDHV ontwikkelde zij een vitaliteitsmonitor die is getoetst in de binnensteden van Hilversum en Amersfoort.*

1. De belangrijkste ontwikkeling in winkelgebieden is het creëren van 'beleving'. De tweede belangrijke ontwikkeling is de informatievoorziening waardoor steeds meer mensen gebruik maken van hun mobiele telefoon of van een punt waar ze zelf dingen kunnen vinden. Ook de combinatie van activiteiten en winkels is belangrijk. Een winkelgebied moet een breed palet aan winkels hebben waarin de grote ketens aanwezig zijn, maar ook 'leuke' winkeltjes en dat in combinatie met evenementen. Met het organiseren van evenementen wordt publiek naar de binnenstad getrokken. Er moet aandacht worden besteed aan het imago van de binnenstad om het gebied te kunnen onderscheiden van de concurrentie. De 'Verkiezing Beste Binnenstad' draagt daaraan bij. Dat levert publiciteit op.
2. De basis ligt bij de ondernemers, zowel de huurders als de eigenaren. De gemeente moet faciliteren met bestemmingsplannen, de ruimte om iets te organiseren, koopzondagen etcetera. Harmelink heeft ergens gelezen dat 50% van alle inkopen op zondag worden gedaan. Als een winkel niet op zondag open is gaat omzet verloren, want dan gaan mensen hun boodschappen ergens anders doen. Mensen gaan op zondag winkelen voor leuke dingen en beleving. Dit is een trend die heel erg speelt. De koopavonden lopen juist veel minder. Als mensen overdag werken is het met de gangbare openingstijden heel lastig om boodschappen te doen. Goede bereikbaarheid en voldoende parkeergelegenheid zijn belangrijk. De kwaliteitsbeleving speelt ook een grote rol; met goede voorlichting en service kan worden standgehouden ten opzichte van de internetwinkels. Eigenlijk moet een winkelier meegaan met beide mogelijkheden: een fysieke winkel en een webwinkel. Leefbaarheid is een breed begrip. Het gaat erom dat mensen zich op hun gemak voelen. Mensen gaan dus veel meer voor beleving. Ze gaan leuke dingen kijken, winkels in, maar ook andere dingen doen. De openbare ruimte moet er goed uitzien. Goed onderhouden, maar ook van goede kwaliteit qua materiaalgebruik.
3. Het is heel moeilijk om indicatoren aan te wijzen. Meer functies in de binnenstad zoals kantoren en scholen geven meer levendigheid als mensen in de pauze de binnenstad in gaan. Harmelink denkt dat het gevoel van veiligheid een belangrijke indicator is. Dat mensen zich op hun gemak voelen, maar dat is heel subjectief allemaal. Objectief meten is moeilijk, al zijn er

criminaliteitscijfers. Door ondernemers wordt parkeren vaak gezien als een probleem, maar in de praktijk valt dat mee, behalve als mensen een keuze hebben tussen gratis parkeren en betaald parkeren. Locatus houdt zicht op het aantal bezoekers door middel van passantentellingen. Leegstand zegt ook iets. In Apeldoorn praat de gemeente met de pandeigenaren, omdat zij bepalen wat en wie er in hun pand komt. Als panden lang leeg staan is er niemand in het pand geïnteresseerd of er wordt te veel huur gevraagd. Volgens Harmelink kan er dan ook aan tijdelijke invulling gedacht worden, maar daar moet een eigenaar wel aan meewerken. Onderhoud van panden weegt in hoge mate mee. Niemand wil graag gevestigd zijn naast een slecht onderhouden pand. Omzettingontwikkeling is ook een heel belangrijke indicator.

4. In Hilversum en Amersfoort heeft de gemeente heel goed contact met de ondernemers. In Apeldoorn merkt Harmelink dat ondernemers vaak van alles willen, maar te druk zijn met de dagelijkse dingen. Eindhoven is beste binnenstad geworden, daar is een marketingspecialist ingeschakeld. Steden moeten er op ingericht zijn om bezoekers duidelijk te maken *“wat ze waar kunnen vinden”* en *“hoe ze daar kunnen komen”*.
5. Iedere stad is anders georganiseerd. In Veenendaal bijvoorbeeld hebben ondernemers zelf besloten om gezamenlijk actie te ondernemen en hebben ze een website en app ontwikkeld waarop actuele thema's staan. In Apeldoorn is er een overkoepelende ondernemersvereniging voor de gehele stad met een afdeling 'centrum' en een ondernemersvereniging voor de detailhandel. Deze organisaties willen fuseren en samen komen tot de vorming van een BIZ (Bedrijven Investeringszone). Alle ondernemers in de binnenstad moeten dan meebetalen aan het fonds. Apeldoorn heeft een binnenstad- en een centrummanager. De eerste houdt zich bezig met de fysieke kant, de bestrating en dergelijke, en de tweede houdt zich bezig met wat de ondernemers organiseren, zoals het begeleiden van evenementen. De ondernemers zijn zelf bezig met het oprichten van de BIZ.
6. Er wordt steeds meer initiatief van de ondernemers zelf verwacht, waarbij de gemeente slechts faciliteert. Het probleem blijft dat veel ondernemers het al druk genoeg hebben met hun eigen onderneming. Eigenlijk moeten winkeliers samen met de gemeente en met de vastgoedeigenaren een plan maken. Als een straat wordt opgeknapt, dan moeten ook de panden worden aangepakt.
7. Binnenstadmanagers in verschillende steden hebben vaak verschillende rollen. Ze kunnen activiteiten organiseren, maar het lastige is: *“wie betaalt dat?”*. Een BIZ kan daarvoor handig zijn. Zo wordt voorkomen dat slechts een paar partijen alles financieren, terwijl de rest er zonder bijdrage van mee profiteert. Afhankelijk van de situatie kan een centrummanager zinvol zijn. ***“Hij of zij kan partijen bij elkaar brengen. Ondernemers en gemeente.”***. ***“Die centrummanager moet de weg goed kennen bij de gemeente en weten wat er speelt bij de ondernemers.”***. Voordat een centrummanager wordt aangesteld moet er wel een gezamenlijk plan, van de gemeente en de ondernemers, zijn en moet de richting duidelijk zijn: *“Wél meer activiteiten of niet?”*, *“Wel of niet op zondag open?”* en *“Hoeveel bezoekers worden aangetrokken?”*. ***“Een centrummanager kan dan worden aangetrokken om de doelen te realiseren.”*** Een overkoepelende organisatie voor het hele centrum heeft meer kracht naar de gemeente toe dan alleen een straatvereniging. Er zijn nu eenmaal altijd straatoverstijgende problemen, zoals parkeergelegenheid en veiligheid. Met behulp van de sociale media organiseren mensen zich tegenwoordig anders. Steeds meer ondernemers organiseren zich niet meer per straat, maar per sector, zoals ICT-winkels, die hun belangen behartigen. Lastig is

dat vestigingen van ketens vaak zelf geen beslissingen kunnen nemen. **“Bedreiging is het grote aanbod in verhouding tot de vraag en de beperkte mogelijkheden om andere functies toe te voegen aan de stad.”** Vaak is die functie uitsluitend detailhandel. Een mix met andere functies, vooral in de aanloopstraten, maakt de binnenstad aantrekkelijker en dringt de leegstand terug. Er ontstaan steeds vaker mengvormen. De relatie tussen horeca en detailhandel verdient aandacht. Mensen vinden dat leuk, maar het is vaak heel lastig in verband met andere openingstijden, ander publiek enzovoort. De vraag is wie alles gaat organiseren: **“Niemand heeft tijd. Als je een fonds hebt dan kun je iemand inhuren. Daardoor kun je meer organiseren.”**

#### **Successen**

- Utrecht heeft een ondernemersfonds dat goed werkt.

#### **Problemen**

- Ondernemers hebben het veel te druk om zelf actief bij de samenwerking betrokken te zijn.

### **23. Interview met E. van der Krabben, afgenomen op 15-08-2014.**

**Nijmegen: Radboud Universiteit.**

*Van der Krabben is hoogleraar ‘gebiedsontwikkeling’ aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Hij is tevens hoogleraar ‘vastgoed’ aan de Ulster University. Het vakgebied van Van der Krabben is gebiedsontwikkeling en adviseren over retailontwikkeling.*

1. De discussie over de vitaliteit van binnensteden is de afgelopen jaren opgelaaid. Volgens Van der Krabben wordt teveel naar winkelruimte gekeken. **“Binnensteden zijn veel meer dan alleen maar winkelgebied.”** Over langere termijn bekeken heeft de vraag naar winkelruimte wel vaker geschommeld. Het is niet zo erg wanneer er minder vraag is naar winkelruimte in de binnenstad, want dan is er meer ruimte voor andere invullingen. Het ruimtelijke ordebeleid van de afgelopen 50 jaar is helemaal gericht geweest op de scheiding van functies. Bij stedelijke vernieuwing is er tegenwoordig weer sprake van *mixed-use* van appartementen, winkels en horeca. Vaak worden Amerikaanse steden gebruikt als schrikbeeld. Daar zijn de winkels verdwenen naar grote *shoppingmalls* buiten de stad, met uitzondering van een paar grote steden zoals New York en Chicago. De kantoorfuncties zijn juist wél in de binnensteden gebleven. Meestal met veel horeca erbij. Van der Krabben vertelt dat we met een transitie te maken hebben. Als de vraag naar winkelruimte afneemt kan wel gezegd worden dat er andere functies geïntroduceerd moeten worden, maar dan moet daar ook wel vraag naar zijn. Bovendien leidt dat vaak weer tot leegstand op andere plekken. Een transitie is altijd lastig, zeker als er geen grote investeerders staan te trappelen om daaraan mee te werken.
2. Van der Krabben vertaalt vitaliteit als *‘resilience’*, oftewel veerkracht! Het gaat erom dat de binnenstad moet kunnen veranderen. Het internet heeft invloed doordat de vraag naar winkelruimte afneemt en bovendien in kwalitatieve zin verandert. Heel veel retailers zien dat als een bedreiging, maar een ruimtelijk ordenaar ziet dat niet zo. **“Er komt alleen een ander soort vraag naar winkelruimte.”**, daar moet op ingespeeld worden zoals de grote ontwikkelaars de afgelopen tien à vijftien jaar deden. In tijden van krimp doen de grote projectontwikkelaars niet meer mee en komt de ontwikkeling zo tot stilstand. Vooral de huidige vastgoedeigenaren moeten hierbij betrokken worden, want zij hebben er belang bij dat de kwaliteit van hun vastgoed gehandhaafd blijft, evenals de kwaliteit van de openbare ruimte.



De vastgoedeigenaren moeten verleid worden om te gaan investeren en de gemeente moet initiatieven van eigenaren faciliteren. **“Vaak is er sprake van een ‘prisoners dilemma’. Een vastgoedeigenaar gaat pas investeren als zijn buurman en zijn overbuurman dat ook doen.”.**

3. Voor winkeliers zijn koopstromen, leegstandscijfers, huurniveaus en dat soort factoren indicatoren voor de economische vitaliteit. Gemeentes zijn vaak vooral in koopstromen geïnteresseerd.
4. In Nijmegen is Van der Krabben voorzitter van een werkgroep van vastgoedeigenaren in de binnenstad. Hier wordt antwoord gezocht op de vraag hoe aanpassingen aan de komende ruimtelijke ontwikkelingen georganiseerd kunnen worden. Er is een vereniging van binnenstadondernemers, maar dat zijn de retailers en niet de vastgoedeigenaren. Dus een vraag van de werkgroep is: *“Zou er niet ook een vereniging voor vastgoedeigenaren in de binnenstad opgericht kunnen worden?”*. Soms zijn retailers ook eigenaar, maar vaak niet. Ze hebben niet altijd dezelfde belangen. Een tweede vraag is: *“Of de werkgroep ook (andere) vastgoedeigenaren kan vertegenwoordigen die niet in de werkgroep zitten”*, een uitdaging omdat zij nu nog slecht zijn georganiseerd. In een winkelstraat is het wel haalbaar om iedereen te benaderen, maar in de hele binnenstad wordt dat al lastiger. Er is bovendien vaak sprake van buitenlandse beleggers.
5. Op straatniveau zijn er heel veel voorbeelden waar retailers samenwerken, maar dat is vooral op het gebied van promotie en marketing. Vaak is dat georganiseerd via een BIZ. Dat is daar een prima instrument voor. ***“Een BIZ is een mooi instrument, maar het is eigenlijk allemaal maar klein geld. Daar kun je de kerstverlichting van betalen, maar niets meer.”. “Verder gaat die samenwerking niet. Voor echt grote investeringen zijn vastgoedeigenaren nodig, maar die zijn er dan heel vaak niet bij betrokken.”*** De organisatiegraad onder de vastgoedeigenaren is laag. De gemeente kan zelf wel iets meer doen met de openbare ruimte.
6. De werkgroep –waarvan Van der Krabben voorzitter is– is begonnen met het aanwijzen van de slechte plekken in de binnenstad van Nijmegen. Zo is er een winkelstraat waarvan ook de gemeente vindt, dat die straat op termijn misschien geen winkelstraat meer moet zijn. Alle vastgoedeigenaren in die straat zijn uitgenodigd om te bespreken wie wat zou kunnen én wie wat zou willen doen. Als er partijen zijn die wat willen dan moet er iets verzonnen worden om die partijen te laten samenwerken. Een herverkaveling is heel lastig, maar het is een van de beschikbare mogelijkheden. De gemeente moet dat natuurlijk faciliteren. Van der Krabben gelooft wel in stedelijke herverkaveling, maar of het echt leidt tot investeringen moet afgewacht worden. De boodschap van Van der Krabben luidt: ***“Gemeentes moeten niet alleen maar met gebruikers, maar vooral ook met vastgoedeigenaren zaken doen, want die moeten investeren.”*** De markt kan het voor een deel zelf oplossen. Van der Krabben verwacht dat een dalende vraag leidt tot lagere huren, waardoor de vraag naar vestigingslocaties weer zal stijgen. ***“Veel eigenaren hebben al jaren geprofiteerd van het restrictieve vestigingsbeleid en ontvangen huren die in geen verhouding meer staan tot de (geringe) investeringen die ooit zijn gedaan. Daar moet ook eens aan gedacht worden. Daar zit nog wel ruimte, maar dan moet het ‘verlies’ wel genomen worden.”***
7. Volgens Van der Krabben is er een tegengesteld belang tussen gebruikers en eigenaren. Bij het binnenstadsbeleid wordt bijna altijd het belang van de vastgoedeigenaren genegeerd, omdat zij onbekend zijn en veel minder van zich laten horen dan de retailers. Ervan uitgaande dat het totale winkelgebied zal inkrimpen, moet er een strategie worden bedacht om sommige straten

van functie te laten veranderen en winkels die er nog wel zitten naar andere delen van de binnenstad te laten verhuizen. Dat is één doel. Het tweede doel is om uit te zoeken hoe de behoefte aan grotere winkelruimten gerealiseerd kan worden. Het derde doel is: De overheid heeft nauwelijks geld en marktpartijen investeren alleen als dat winstgevend is. Dat kan alleen door nieuwe functies toe te staan of door met flankerend beleid schaarste te creëren, bijvoorbeeld door elders geen winkelfunctie toe te staan. Zo simpel is het. **“Zonder winstgevendheid investeert niemand.”**. Retailers gaan nooit investeren. Hooguit in het opknappen van een winkelruimte. De meesten zijn immers huurders. **“Misschien is dat de weeffout in het beheer van winkelgebieden: dat we te veel met de gebruikers om de tafel gaan zitten.”**. Er moet nagedacht worden over hoe investeringen aantrekkelijk gemaakt kunnen worden. In Amerika hebben lokale overheden helemaal geen geld. Daar worden ontwikkelaars uitgenodigd om met een goed plan voor een bepaald gebied te komen. Van die ‘uitnodigingsplanologie’ in Amerikaanse steden kan in Nederland geleerd worden. **“Het toestaan van andere functies in binnensteden is iets waarin de overheid kan sturen, zoals de vestiging van een school of een rechtbank, of een museum, een bioscoop of cultureel centrum. Dat kunnen vliegwielinvesteringen zijn in je binnenstad.”**

#### **Successen**

- Bij stedelijke vernieuwing worden tegenwoordig weer functies teruggebracht naar de binnenstad.

#### **Problemen**

- Over mislukkingen wordt niet veel gesproken, maar elke stad worstelt met delen van binnensteden waar het minder goed gaat dan gewenst, zoals aanloopstraten en ringstraten.

#### **24. Interview met J. Lekkerkerker, afgenomen op 22-07-2014.**

##### **Amsterdam: Ruimtevolk.**

*Lekkerkerker is hoofdredacteur van ‘Ruimtevolk’, platform voor stedelijke uitdagingen. Daarnaast is zij bestuurscommissielid voor D66 in Amsterdam-Oost met de portefeuille openbare ruimte en gebieds-ontwikkeling.*

1. Veel deskundigen voorspellen dat er in de toekomst minder vierkante winkelmeters zullen zijn. Bij de nieuwe invulling van winkelpanden moet niet alleen naar retail worden gekeken. De formules veranderen. Er ontstaan mengvormen waardoor een winkel niet langer alleen winkel is, maar bijvoorbeeld ook horeca of werkplekken heeft. Corio is bezig met het profileren van winkelcentra met toekomst voor de lange termijn. Het gaat daarbij om meer beleving en verblijven. Een deel van Hoog Catharijne moet bijvoorbeeld een ‘mannenzone’ worden. Het voordeel is dat Corio een grote vastgoedbeheerder is, waardoor de plannen ook daadwerkelijk gerealiseerd kunnen worden.
2. In het Hofkwartier in Den Haag was het doel om het gebied te verbeteren. Betrokkenen waren de ondernemersvereniging, de gemeente, een marketingbureau in samenwerking met de KvK, maar ook de bewoners. Vaak wordt die laatste partij vergeten, omdat met name wordt gefocust op de ondernemers. Het gaat daarbij bijna altijd over winkels, vierkante meters winkelleegstand en branchering omdat de detailhandel als sector onder druk staat. Sociaal kapitaal is het belangrijkste voor een vitale binnenstad. Het gaat om de plaatselijke mensen zelf.

3. GJ. Hospers stelde onlangs: *“Een vitale binnenstad is een gezellige binnenstad.”*. Naar een winkel ga je voor de sociale interactie, omdat het een prettige omgeving is en voor de gezelligheid. Passantenstromen zijn belangrijk, maar die zeggen ook niet alles. Hoog-Catharijne is bijvoorbeeld het drukste winkelgebied van Nederland, met de hoogste huren waarschijnlijk vanwege de omzet, maar op de vraag of het een heel vitaal gebied is is het antwoord nee. Het is er niet echt heel gezellig. ***“Een vitale binnenstad hoeft volgens mij niet echt druk te zijn. Als het te druk is kan het kopers juist afschrikken.”***. Het is leuk dat 'de Wallen' langzaam van meer mensen wordt en niet alleen maar van toeristen. Er zijn ook steeds meer bestemmingen voor andere mensen, zoals een lunchroom en een brouwerij.
4. Meestal heb je in een binnenstad te maken met veel partijen. Welke samenwerkingsvorm daarbij hoort hangt af van de specifieke situatie. ***“Er is geen toverformule”***. In het ene gebied strijdt de ondernemersvereniging voor een BIZ waarbij het hen vooral te doen is om marketing, terwijl in een ander gebied de andere vereniging op dezelfde voet verder wil gaan. Er zijn maar weinig BIZzen die zo groots worden opgezet als de Engelse BIZzen. Daar wordt gezamenlijk fors geïnvesteerd in de openbare ruimte. ***“Goede samenwerking bereik je door netwerken te faciliteren.”***. Een blog als 'I love Noord' is fantastisch, want daar wordt inzichtelijk gemaakt wat er allemaal is, er is interactie en daardoor komen mensen met verbetervoorstellen voor het gebied. ***“Je moet daarbij kijken naar wat mensen bindt, dat kan een straat of een gebied zijn, of een hele binnenstad. Vervolgens moet je kijken hoe je verschillende netwerken bij elkaar brengt zoals winkeliers en bewoners.”***. De buurtplatforms in Amsterdam-Oost zijn een leuk voorbeeld. In de ene buurt heten ze gewoon platforms en in de andere buurt noemen ze het netwerkbijeenkomsten. Daar komen alle partijen bij elkaar: bewoners, winkeliers, maatschappelijke organisaties, culturele organisaties etcetera. Soms heeft een stadsdeel dat opgezet, maar gelijk gevraagd wie het daarna wil organiseren. Zo wordt duidelijk dat er bij die bijeenkomsten niet één regisseur is die bepaalt wat er uit moet komen.
5. Elke platformbijeenkomst is een open podium voor mensen die iets willen doen of die informatie willen uitwisselen. Het gaat om de interactie. Dat is een mooie aanpak. De initiatieven komen dan vanzelf. J. Jonkers en J. Eik hebben naar aanleiding van de dood van een juwelier actie ondernomen om de Jan Evertsenstraat een nieuwe 'boost' te geven. Dat is uitgegroeid tot de bewoners- en ondernemersvereniging 'Ik geef om de Jan Eef'. Hun methode is het aangaan van gesprekken met de vraag: *“Hoe gaat het hier?”* en *“Wat vind je leuk aan het gebied en wat niet?”*. Daar kan iets uit groeien. Wordt er alleen maar gezegd: *“Kom met nieuwe initiatieven.”* dan komt er geen respons, vooral omdat dat voor sommige mensen te snel gaat.
6. De BIZ is geweldig. Ondernemers hebben er veel steun aan en de organisatie wordt professioneel aangepakt. Nadeel is dat de BIZ alleen maar op ondernemers is gericht en soms ook op pandeigenaren. Het voornaamste is dat iemand in een gebied alles coördineert en kijkt hoe de lokale dynamiek is. Bij het Hofkwartier in Den Haag is daarom een winkelstraatmanager aangesteld. Eerst is met de winkeliers bepaald wat het karakter is van het Hofkwartier. De gemeente bleek zelf ook al plannen te hebben om de openbare ruimte aan te pakken. Zo werd de winkeliers duidelijk dat er iets geïnvesteerd zou worden en kon er een sfeer worden gecreëerd waarin er constructief gepraat werd. Er werd een projectgroep opgericht waar allerlei vertegenwoordigers in zaten. De winkeliersvereniging was de opdrachtgever, met financiële steun van de gemeente. Dankzij een aantal actieve mensen in het Hofkwartier zelf, die de schouders eronder wilden zetten –zoals de voorzitter van de winkeliersvereniging en een bewoner– kwam alles op gang. Uit de toekomstverkenning die Lekkerkerker voor Overijssel

heeft uitgevoerd kwam tot haar verrassing naar voren dat er niet één recept is voor een vitale binnenstad. Het hangt af van de plaatselijke dynamiek en de spelers die er zijn. **“Gemeenten zouden moeten stoppen met grootschalige herontwikkelingen. Dat haalt de menselijke maat er namelijk vaak uit.”** Grote projecten passen vaak niet bij wat de binnenstad is: historisch gegroeid en kleinschalig, met veel variatie en een eigen karakter. Er moet vooral gekeken worden naar de veerkracht en de opbouw van de binnenstad. Dat heeft te maken met de diversiteit van winkels en dat er niet te veel grote ketens zijn, maar heeft ook te maken met de diversiteit in functies.

7. Winkelcentra waar voornamelijk ketens gevestigd zijn krijgen het op langere termijn moeilijk, maar overal ‘pop-up’ en ‘hipster’ is ook niet iets waar iedereen zich door aangesproken voelt. Voorkomen moet worden dat mensen vervreemd raken van een binnenstad. De binnenstad moet van iedereen zijn, daar mag dus niet een bepaalde cultuur dominant zijn. De lokale context is belangrijk. Er moet daarom vooral gekeken worden naar de eigen kracht en de doelgroep. In Raalte zouden daarom bijvoorbeeld niet alleen maar hipsterwinkeltjes moeten komen, want dat past niet bij de lokale mensen. In Lochem is laatst een intervisiebijeenkomst georganiseerd. Volgens Wikipedia is dat een ‘voormalige trekpleister’. De plaatselijke ondernemers wilden Lochem nieuw leven inblazen: ‘Lochem 3.0’, omdat zij in andere kernen in de directe omgeving hadden gezien dat er activiteiten waren die Lochem zouden kunnen versterken. Daar wilden de ondernemers uit Lochem ook iets mee doen, maar deze ondernemers waren eigenlijk juist té enthousiast en ambitieus en daarom werd gezegd: **“waarom niet eerst klein beginnen?”**. **“Het is wel Nederlands om maar gelijk een hele organisatie op te willen tuigen. Dat is ook het gevaar van een BIZ. Dat wordt gezien als een geneesmiddel voor een gebied. Zo’n organisatie is wel een middel om iets te veranderen, maar als je niet iemand hebt die er met energie tegenaan gaat dan heb je er niets aan.”**

#### **Successen**

- In Zaanstad is met behulp van het project Inverdan een eigen identiteit gecreëerd. Dat komt door de eigenheid van de Zaanse huisjes, het kenmerk van Zaanstad. Er is gewerkt vanuit de eigen kracht.

#### **Problemen**

- Een winkelstraatmanager mag niet te ver van het gebied af staan. Het moet een soort ambassadeur zijn; iemand met eigen plaatselijke netwerken en niet iemand die in een andere stad woont en alles uit de tweede hand heeft.
- Vaak zijn er aan de ene kant de zittende verzuurde ondernemers die klagen dat het niet goed gaat met hun winkelgebied en dat de gemeente dat moet oplossen en aan de andere kant zijn er jonge nieuwe ondernemers met allerlei plannen. Die twee partijen moet je bij elkaar zien te brengen.

#### **25. Interview met S. van Aarle, afgenomen op 02-10-2014.**

**Tilburg: Bureau Ruimtelijke Ordening en Platform Binnenstadsmanagement.**

*Van Aarle is adviseur retail- en centrummanagement bij BRO (Bureau Ruimtelijke Ordening). Via BRO is hij ook een dag in de week werkzaam bij het Platform Binnenstadsmanagement, dat twintig jaar geleden door BRO is opgericht.*

1. Het kan worden betwijfeld of er door het internet 30% tot 40% minder winkelvloeroppervlak nodig zal zijn. Wél ontstaat er een groot verschil tussen drie groepen: De top vijf à tien van binnensteden, zoals Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht, zullen het wel overleven. Wie het ook overleven zijn de dorpscentra, die goed bereikbaar zijn, met supermarkten als trekkers en gratis parkeren. De groep daartussen heeft het zwaar. Vergrijzing is een onderschatte trend. Winkelgebieden moeten aantrekkelijker gemaakt worden voor ouderen. Schaalvergrotingen doen zich gelijktijdig met schaalverkleiningen voor. Sommige formules, zoals Primark, breiden uit om veel meer beleving te kunnen bieden. Terwijl er ook formules zijn, zoals Mediamarkt, die inkrimpen omdat veel consumenten zich online oriënteren en heel gericht in de winkel kopen. Het is dan niet nodig om het hele assortiment te laten zien.
2. Overheden zijn zich ervan bewust dat beleid nodig is. Zonder beleid kan niet gericht worden geïnvesteerd. Een top-down benadering werkt niet, daarom vindt overleg plaats met vertegenwoordigers van vastgoedeigenaren, ondernemers en centrummanagement als dat er is. Ook wordt er wel met bewoners gesproken, maar net zo belangrijk is: hoe neem je de politiek mee? Het kennisniveau van raadsleden voor wat betreft de detailhandel is laag en **“de detailhandel levert qua grondverkoop gewoon veel op en dat is ook gewoon een gevaar”**. De politiek is wispelturig, benadrukt Van Aarle. Vastgoedeigenaren betrekken is ook een groot probleem. Er is een groot verschil tussen institutionele beleggers en beleggers die een pandje hebben voor het pensioen. Vooral die laatsten, die voornamelijk in aanloopstraten te vinden zijn, zijn lastig bij plannen te betrekken. Vastgoedeigenaren kunnen een lager huurcontract afsluiten, maar dat maakt de beleggingswaarde van een pand lager. Het kost moeite om deze vastgoedeigenaren ervan te overtuigen dat wonen in bepaalde straten na tien à twintig jaar meer geld oplevert dan detailhandel. Er is geen sprake van professioneel centrummanagement als niet in ieder geval gemeente, ondernemers en vastgoedeigenaren aan tafel zitten. Een model waar alleen de overheid het centrummanagement uitvoert is eigenlijk al verleden tijd. De vertrouwensrelatie tussen ondernemers en de overheid is niet altijd even sterk, **“dus je moet echt een spin in het web hebben die tussen die partijen in staat.”**. Om dat te kunnen betalen zijn ondernemersfondsen nodig.
3. BRO is al een tijd bezig met de Binnenstadsmonitor waarmee wordt geprobeerd **“om er voor te zorgen dat binnensteden op een zelfde wijze bepaalde prestaties meten.”**. Het is de uitdaging om steden te kunnen vergelijken, iedere stad brengt andere berichten de wereld in en meet op de eigen manier. De één meet koopstromen via Bluetooth, de ander via Wifi, met camera's of handmatig. **“De betrouwbaarheid daarvan scheelt zo ontzettend veel.”**. Met betrouwbare gegevens kan worden geanticipeerd op ontwikkelingen, wordt gezien waar investeringen noodzakelijk zijn en waar misschien het winkelaanbod moet worden afgebouwd of juist niet. BRO wil met een goed telsysteem de Binnenstadsmonitor digitaal verankeren, zodat de beleidsmakers in de stad zelf iedere dag kunnen zien hoe die binnenstad functioneert en wat de invloed van evenementen is. De verantwoordelijkheden van gebiedsmanagers nemen de laatste tijd toe omdat overheden zich terugtrekken. Dat betekent dat er professionele mensen nodig zijn. Leegstand geeft de vitaliteit weer, maar vaak wordt de leegstand berekend over een gebied of delen van een gebied dat eigenlijk niet meer tot de binnenstad behoort. Iedereen gebruikt Locatus, maar die houdt er al rekening mee dat een derde van de leegstand niet wordt ingevuld met nieuwe winkels. De beschikbare cijfers zijn daarom niet zomaar voor vergelijking te gebruiken. Iedereen hanteert een andere definitie voor 'binnenstad'. Waar moet dan de grens getrokken worden voor een ondernemersfonds?

4. Een BIZ voor de hele binnenstad heeft geen zin; dat is onhaalbaar omdat de draagvlakeisen te streng zijn. Met de Haagse methodiek –straat voor straat– kan geleidelijk een binnenstad-dekkend fonds worden opgebouwd. ***"Ik denk dat het lastig gaat worden om de BIZ tot een succes te maken voor de vastgoedeigenaren. Ik zie in de praktijk niet snel gebeuren dat de helft komt stemmen en dat daarvan tweederde voorstemt."*** Dat betekent dat het een traject van lange adem zal worden om hen aan tafel te krijgen. Als de vastgoedeigenaren de noodzaak niet inzien, dan heeft het geen zin om te trekken aan die groep. Er zijn te veel ondernemersfondsen die worden opgelegd. Vroeg of laat gaat het dan mis. De slogan 'van, voor en door ondernemers' betekent dat ondernemers zichzelf moeten verenigen. Delft is daar een heel goed voorbeeld van. Er is de laatste twee jaar een zeer sterke vereniging van een aantal vastgoedeigenaren ontstaan. Die eigenaren bezitten veel vastgoed en voelen zich betrokken bij de binnenstad van Delft. Zij beseffen dat de juiste huurder op de juiste plek moet komen en zijn bereid om daar zelf in te investeren. Er zijn natuurlijk wel basisvoorwaarden, maar er is geen succesmodel voor samenwerking.
  
5. Onderzocht wordt of er een opleidingstraject moet worden gestart voor gebiedsmanagers omdat het echt niet meer alleen gaat over het beheren van de openbare ruimte, maar ook over mee-investeren in de stad. Dat vereist kennis van weer heel andere sectoren. Het is niet meer alleen relatiemanagement. Een ondernemersfonds is nodig, zodat iedere partij ook financieel participeert. Tevens moet de overheid bijdragen aan het centrummanagement. Het is belangrijk dat, als wordt samengewerkt, ook samen wordt geïnvesteerd. Een vertrouwensband is cruciaal, anders is samenwerking gedoemd te mislukken.
  
6. Het gaat in de binnenstad ook om dynamiek. Dus dat er wat te beleven valt, dat er wat gebeurt en dat het aanbod steeds wisselt. Leegstand is niet erg als het op termijn tot dynamiek leidt. De enige manier om te winnen van het internet is zorgen voor een reden om naar een gebied toe te gaan. Overheid en stakeholders moeten ervoor zorgen dat nieuwe formules in de markt worden gezet en dat een bestemmingsplan toestaat dat er binnen een pand meerdere functies gehuisvest kunnen worden. De binnenstad moet aantrekkelijk worden gemaakt voor de doelgroep. Het weten wat de doelgroep is en waar de consument vandaan komt is essentieel. Het meten van het bezoekgedrag en hoe de consument loopt is nodig om beleid maken, want dat beleid moet wel ergens op zijn gebaseerd. Nu gebeurt er heel veel op vrijwillige basis, maar een ondernemersfonds biedt ook kansen voor overheden om bestaande budgetten over te hevelen. Ondernemers of centrummanagers kunnen de openbare ruimten veel efficiënter beheren. Daardoor komen in de toekomst veel meer verantwoordelijkheden bij het centrummanagement te liggen. Ook zichtbaarheid is erg belangrijk voor succes. Een pasklaar antwoord kan niet worden gegeven. Het is lokaal verschillend en afhankelijk van de geschiedenis van bepaalde samenwerking in de stad.
  
7. Er is een strategisch document nodig dat beschrijft waar het heen gaat met het gebied. Dat is een basis voor succesvol gebiedsmanagement. Een gebiedsmanager heeft een koers nodig. Verwachtingsmanagement is ook belangrijk. Dat speelt onder andere bij de bestrijding van leegstand een rol. Niet iedere aanloopstraat heeft kans op herstel, maar dat is een lastige boodschap. Communicatie is heel erg belangrijk. Eigenlijk moet er ook een communicatiemanager zijn. Een winkelstraatmanager heeft daar zelf de tijd niet voor. Er komt een wettelijk kader voor stedelijke herverkaveling.

### **Successen**

- In Zweden hebben de overheden zich teruggetrokken en is de binnenstedelijke ontwikkeling in handen van lokale gebiedsmanagers.
- Delft heeft een sterke vereniging van betrokken vastgoedeigenaren.

### **Problemen**

- De ondernemer wil dat alles voor zijn deur plaatsvindt, maar een ondernemer moet collectief kunnen denken en dat is voor heel veel ondernemers erg lastig. Een ondernemer kijkt altijd naar zijn eigen kassa-omzet, dat is een faalfactor.

## **26. Interview met T. Box, afgenomen op 13-08-2014.**

### **Zaandam: Gebiedsmarketing Centrumgebied Zaandam.**

*Box is marketingcommunicatieadviseur van het centrum van Zaandam en tevens directeur van 'Stichting Marketing Zaanstreek'.*

1. Stilstand is achteruitgang. Wie niets doet gaat het verliezen. Retailland verandert zo snel op dit moment; er gebeurt zoveel in die markt. Hierdoor is het nodig om in beweging te blijven. Samenwerking is nodig om een ondernemersfonds te stichten. Dat is weer nodig om geld bij elkaar te krijgen waarmee van alles georganiseerd kan worden en promotie mogelijk is. De gemeente trekt zich steeds verder terug in financiële zin, dus als er dingen opgepakt moeten worden dan zullen de ondernemers dat toch moeten gaan doen. Publiek-private samenwerking beperkt zich dan tot het investeren in bijvoorbeeld een gebiedsmanager. Vroeger betaalde de gemeente de kerstverlichting en het schoonhouden van het gebied. Dat gebeurt niet meer; gemeentes hebben het beleid veranderd van 'zorgen voor' in 'zorgen dat' en zijn meer faciliterend geworden.
2. Onderlinge samenwerking tussen winkeliers is heel belangrijk. Daarom worden vergaderingen tegenwoordig bij ondernemers georganiseerd die daarbij iets over hun bedrijf vertellen. Zo leren winkeliers elkaar kennen en is de bereidheid om dingen gezamenlijk te doen groter. Crossovers, bijvoorbeeld wanneer je je tweede kopje koffie gratis krijgt bij de ene ondernemer wanneer je een spijkerbroek koopt bij de ander, kunnen zo tot stand komen. De volgende stap is om gezamenlijk de problemen in de binnenstad aan te pakken. Het thema 'schoon, heel en veilig' leent zich daar uitstekend voor. Ondernemers moeten zelf ontdekken dat hun winkel niet ophoudt bij de voordeur, maar dat de stoep daarbij hoort en onderdeel uitmaakt van een hele gracht en die van een heel winkelgebied en dat van een hele stad. Onderlinge samenwerking is op dit moment eigenlijk het allerbelangrijkste. Pas daarna is collectieve marketing mogelijk. De Zaanse Schans is een enorme toeristentrekker. Er komen 1,5 miljoen mensen per jaar naar de Zaanse Schans. Er is overleg met de directeur van de stichting Zaanstreek om die mensen via bus- en bootverbindingen ook naar Zaandam te brengen.
3. De belangrijkste meetindicatoren zijn: de aantallen bezoekers, het bestedingsbedrag, op welke dagen neemt de omzet toe als een marketingtool wordt inzet en waar komen de mensen vandaan die de binnenstad bezoeken. Het is belangrijk om dat soort indicatoren continu te bewaken, want daarmee kunnen marketinginstrumenten worden aangepast. Het is heel belangrijk dat er een ondernemersfonds komt zodat er geld is om marketing toe te passen. Dat zorgt weer dat er meer bezoekers naar het gebied komen. Meer bezoekers betekent dat er meer gekocht wordt en dat de omzet omhoog gaat. Het aantal overnachtingen in de Zaanstreek

is gestegen van 90.000 naar 140.000 het afgelopen jaar. Mensen die Amsterdam bezoeken gaan steeds meer ook daarbuiten kijken. Dat heeft er heel erg aan bijgedragen dat de Zaanstreek steeds populairder wordt onder nationale en internationale bezoekers, vooral die laatsten. Daardoor neemt ook het aantal overnachtingen toe.

4. 'Stadshart Amstelveen' is een heel goed winkelcentrum dat zichzelf ook ontzettend goed in de markt zet. Dat is hét voorbeeld voor Zaandam en daarom de reden dat het centrum hier 'Stadshart Zaandam' gaat heten. Stadshart Zaandam wordt ook als een merk neergezet met een eigen huisstijl. Het centrum is eigenlijk een warenhuis en alle winkels zijn een afdeling van dat warenhuis. Iedereen geeft dezelfde boodschap af waardoor het geheel beter kan worden vermarkt. De doelstelling van Box is dan ook: ***"dat het koopbedrag omhoog gaat door meer bezoekers te trekken die langer blijven hangen"***.
5. In Stadshart Amstelveen dragen de ondernemers een behoorlijk bedrag af aan de winkeliersvereniging. Daardoor is er een enorm bedrag beschikbaar voor marketing. Er is ook een klantenkaart, je kunt een *personal shopper* meekrijgen, als het regent krijg je een paraplu en als je kinderen vervelend zijn is er een oppasmogelijkheid. Daar wordt ingezet op servicetools. Het publiek is er wel anders dan in Zaandam. Het totale winkelaanbod in Zaandam is ook nog een beetje te eenzijdig.
6. Vorig jaar september heeft de gemeente een marketingcommunicatieadviseur aangesteld met de opdracht om ervoor te zorgen dat er meer bezoekers komen, dat bezoekers langer blijven en dat het bestede bedrag omhoog gaat. Communicatie en marketing zijn twee totaal verschillende vakgebieden. Communicatie is heel erg gericht op het informeren van het publiek. Marketing is veel commerciëler en is ook veel meer gebaseerd op harde doelstellingen. De marketingcommunicatieadviseur is bezig met een professionaliseringslag door een structurele bron van inkomsten te creëren. Omdat deze functie tijdelijk is heeft deze adviseur aanbevolen om een winkelstraatmanager in dienst te nemen. De gemeente ontwikkelt een detailhandelsvisie waarin komt te staan hoe de gemeente om wil gaan met de winkelgebieden. Een winkelstraatmanager zou kunnen worden ingezet om die visie in de praktijk te realiseren. In de meest ideale situatie wordt de winkelstraatmanager gedeeltelijk door de gemeente en gedeeltelijk door de ondernemers betaald. Het neerzetten van de binnenstad als een merk is gerealiseerd. Dat is een 'ongoing proces' en dat moet nog veel verder opgezet worden, maar het begin is er. De koppeling tussen de Zaanstreek en het centrum van Zaandam is in gang gezet om te zorgen dat er meer toeristen of meer bezoekers naar de binnenstad komen door gesprekken te voeren met touroperators. Het gezamenlijk optrekken van de ondernemers is deels in gang gezet doordat er evenementen zijn georganiseerd, maar ook dat moet nog veel verder opgezet worden. Dat zijn de dingen die op het moment voor het grootste deel gerealiseerd zijn of in gang gezet zijn. Natuurlijk is dat niet van de ene op de andere dag voor elkaar, maar uiteindelijk draagt het allemaal bij aan de hoofddoelstelling om hier bezoekers naartoe te halen, mensen meer geld uit te laten geven en ze langer te laten blijven. Daar is geld voor nodig en om dat geld bij elkaar te krijgen moeten ondernemers gezamenlijk optrekken. Door terug te redeneren wordt een punt bereikt van waaraf alles kan worden opgezet. Het is eigenlijk een kwestie van logisch nadenken en veel literatuur raadplegen.
7. Als het lukt om de toeristen van de Zaanstreek per boot of per bus naar Zaandam te halen, dan zullen er ook voorzieningen moeten komen voor toeristen zoals Wifi. Voor toeristen is het heel duur om van 3G of 4G gebruik te maken. Ondernemers hebben daar ook voordeel van, want er kunnen beveiligingscamera's op dat netwerk worden aangesloten. Er moeten servicetools komen net als in 'Stadshart Amstelveen'. Er moeten meer gegevens worden verzameld, zoals



‘hoe lang blijven mensen in het centrum?’ en ‘wat geven ze uit?’. Dit winkelgebied is eigenlijk één straat en kan heel goed worden ingezet als pilot voor het nieuwe winkelen: voor nieuwe dingen die met Wifi georganiseerd kunnen worden waardoor de koppeling tussen on- en offline kan worden gemaakt, het multi-channel winkelen. Het is natuurlijk nooit klaar. Er moet nog veel gebeuren om de ondernemers te activeren. Om winkelen wat spannender te maken is minder filialisering wenselijk; er moeten wat meer kleine zelfstandigen bij komen. Dat hoeft niet per se in de hoofdwinkelstraat, maar wel er omheen.

***Successen***

- Het neerzetten van de binnenstad als een merk is geslaagd, ook al is het een ‘ongoing proces’.

***Problemen***

- De gemeente trekt zich steeds verder terug. De gemeente betaalt niet alles meer. Ook daarom is een ondernemersfonds nodig.