

10 praktische vragen over Centrummanagement



10 praktische vragen over centrummanagement

1. *Wat zijn de tien belangrijkste voorwaarden voor succesvol centrummanagement?*
2. *Welke partijen maken onderdeel uit van centrummanagement?*
3. *Waar richt centrummanagement zich op?*
4. *Welke vormen van samenwerking zijn er?*
5. *Wat staat er in een meerjarenbeleidsplan en een activiteitenplan?*
6. *Wat is de rol van...*
7. *Wat kost centrummanagement?*
8. *Hoe krijg ik het geld bij elkaar?*
9. *Hoe verhoudt het centrummanagement zich tot de ondernemers-/winkeliersvereniging?*
10. *Wegen de kosten wel op tegen de baten?*

Inleiding

Deze brochure is bedoeld voor ondernemers, gemeente-ambtenaren en -bestuurders en vastgoedeigenaren die meer willen weten over centrummanagement.*

Centrummanagement gaat over het bundelen van krachten van de partijen die door hun investeringen de sfeer en het beeld van het centrum bepalen.

Het idee daarachter is dat er méér is te bereiken door het bundelen en meer gericht investeren op basis van één gezamenlijke visie en aanpak. De praktijk leert dat samen méér is te bereiken dan alleen.

Centrummanagement kent geen vast model. Het gaat steeds weer om maatwerk. Hoe centrummanagement in de praktijk vorm krijgt, hangt af van de keuzes die worden gemaakt; keuzes over wat er wel en niet onder valt, over de doelstellingen, over de organisatievorm, de wijze van financiering, et cetera. Daarover is veel informatie beschikbaar.

Het Hoofdbedrijfschap Detailhandel heeft samen met het Programmteam Centrummanagement van de Kamer van Koophandel Brabant aan adviesbureau BRO de opdracht gegeven om alle informatie overzichtelijk te bundelen in een nieuw Handboek Centrummanagement.

Dat Handboek is een uitgebreid naslagwerk geworden, waarin u vele details uit theorie en praktijk terugvindt. Op basis van de vele vragen die wij in de praktijk steeds weer tegenkomen, hebben we een top tien samengesteld. Die behandelen we in deze brochure. Meer gedetailleerde informatie vindt u in het Handboek.

**Waar in deze brochure sprake is van 'ondernemers', worden daarmee zowel winkeliers bedoeld, als andere ondernemers die actief zijn in een centrumgebied (horeca, ambulante handel, zakelijke dienstverleners, etc.)*

vraag

VRAAG

1. Wat zijn de tien belangrijkste voorwaarden voor succesvol centrummanagement?

1. Een goed georganiseerde, actieve ondernemersvereniging en een enthousiaste gemeente;
2. De wil tot samenwerken op basis van gelijkwaardigheid en vertrouwen;
3. Niet ad hoc, maar structureel samenwerken, dus voor de langere termijn (doorgaans 3-5 jaar);
4. De vorming van een gezamenlijke visie en ambities, die zijn vertaald in een meerjarenbeleidsplan, een activiteitenplan en een begroting;
5. Duidelijkheid over de afbakening van het werkgebied van centrummanagement;
6. De taak- en rolverdeling van de partijen moet vanaf de aanvang duidelijk zijn;
7. Heldere en bindende afspraken over de financiering;
8. Commitment van alle betrokken partijen (de samenwerking is niet vrijblijvend);
9. Centrummanagement vervangt niet de verantwoordelijkheden van iedere partij om haar eigen taken op te pakken.
10. Ondernemers, gemeente en vastgoedeigenaren dragen alle drie bij aan de kwaliteit van het centrum; deze partijen zijn onmisbaar.

vraag

VRAAG

2. Welke partijen maken onderdeel uit van centrummanagement?

Bij centrummanagement gaat het primair om de partijen die investeren in het centrum en met die investeringen het centrum maken tot wat het is. Dat zijn de gemeente (in de openbare ruimte), de vastgoedeigenaren (in de panden) en de ondernemers (als gebruikers van de panden).

Culturele en sociaal-maatschappelijke instellingen (zoals theaters, bioscopen, VVV-kantoren, bejaardencentra, etc.) kunnen aanhaken bij het centrummanagement, maar vormen niet de primaire doelgroep. Ook inwoners van een gemeente hebben belang bij een goed functionerend centrum. Zij maken gebruik van het centrum, maar investeren er niet in. Goed centrummanagement houdt rekening met deze belangen en die van de bewoners van het centrum. Met bewoners is vaak vooraf overleg, of ze zijn vertegenwoordigd in klankbordgroepen.



3. Waar richt centrummanagement zich op?

Centrummanagement richt zich op alles wat te maken heeft met het economisch functioneren en de ruimtelijke kwaliteit van het centrumgebied, rekening houdend met de leefbaarheid en positionering.

Denk aan het beheer en onderhoud van de openbare ruimte, veiligheid, wet- en regelgeving, evenementen, pr en communicatie, bereikbaarheid en parkeren, branchering en winkelaanbod. Rondom al die thema's zorgen de deelnemers aan centrummanagement voor het afstemmen van en soms het mee-ontwikkelen van beleid. De basis is telkens de gezamenlijk gedragen visie en ambitie, die worden vastgelegd in een meerjarenbeleidsplan.

Iedere partij die deelneemt aan centrummanagement, behoudt daarnaast ook haar eigen taken in het centrum. Zo kunnen het beheer van het openbaar gebied, de handhaving van veiligheid of de zorg voor de eigen winkel niet worden afgeschoven op het collectief.

4. Welke vormen van samenwerking zijn er?

Welke vorm van samenwerking het best past, is afhankelijk van de lokale structuur en de lokale vragen van ondernemers en gemeente.

Het Handboek Centrummanagement geeft een aantal praktijkvoorbeelden van samenwerkingsvormen. De meeste organisaties werken met werkgroepen aan de hand van de thema's die zijn benoemd in het meerjarenbeleidsplan. Een vergaande vorm van centrummanagement is de oprichting van een binnenstadsbedrijf. Welke vorm ook wordt gekozen, altijd zal er sprake zijn van maatwerk.

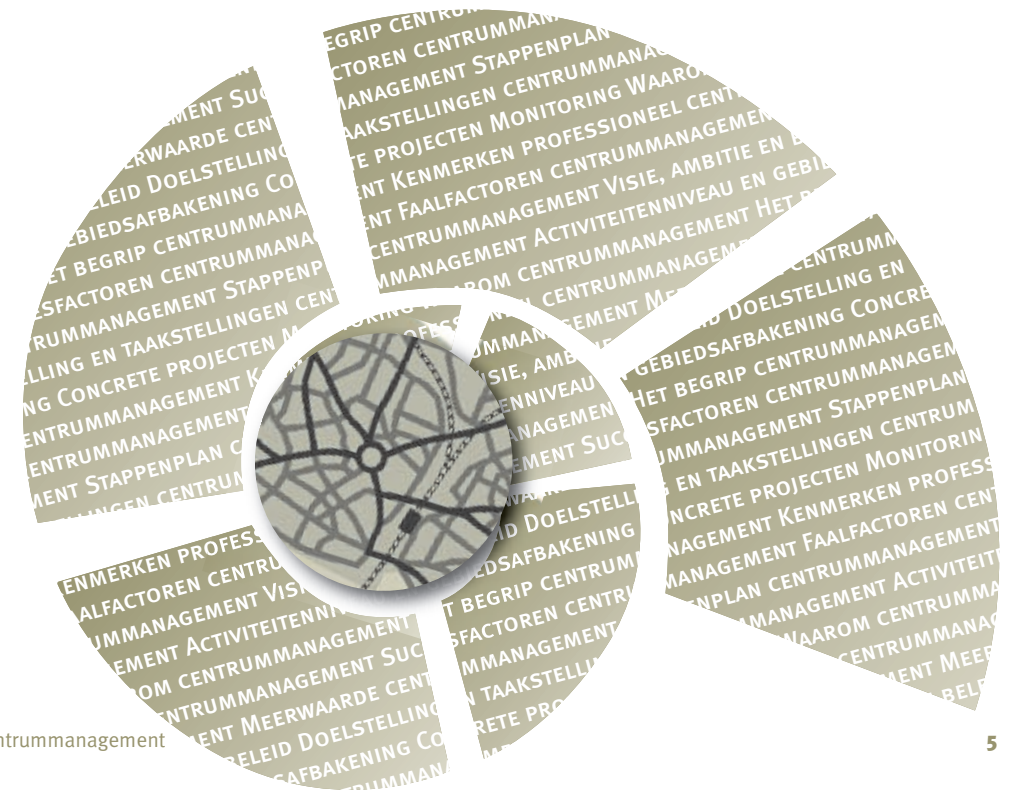
Aan elke samenwerkingsvorm dient minimaal een convenant of werkplan ten grondslag te liggen. Zo voorkomt u dat het centrummanagement te vrijblijvend blijft en daarmee op losse schroeven kan komen te staan. Het gemeenschappelijk doel en de afspraken over taak- en rolverdeling moeten schriftelijk zijn vastgelegd.

5. Wat staat er in een meerjarenbeleidsplan en een activiteitenplan?

Bij de start (of doorstart) van het centrummanagement bepalen de deelnemende partijen samen de ambities en thema's van het centrummanagement voor de komende 3 tot 5 jaar.

Deze ambities worden vastgelegd in een meerjarenbeleidsplan. Daarin staan ook beschrijvingen van de organisatiestructuur, het werkgebied en afspraken over de financiering van en afstemming binnen het centrummanagement.

Uit het meerjarenbeleidsplan komen concrete projecten voort. Op basis daarvan wordt ieder jaar een activiteitenplan opgesteld, dat een gedetailleerd overzicht bevat van de activiteiten en prioriteiten in een bepaald jaar.



vraag vraag VRAAG

6. Wat is de rol van...

- ONDERNEMERS?

De ondernemers in het centrum zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de attractieve invulling van het commerciële voorzieningenaanbod (zoals winkels, horeca, bioscopen). Vanuit die invalshoek leveren ze hun inbreng in het centrummanagement, via een ondernemersvereniging of winkeliersvereniging die hun belangen vertegenwoordigt.

De afvaardiging van de vereniging zorgt ervoor dat de visie, wensen en behoeften van ondernemers in het centrummanagementoverleg worden ingebracht en koppelt de resultaten terug naar de leden. De vereniging motiveert bovendien individuele ondernemers om deel te nemen aan de

uitvoering van de in het centrummanagementoverleg bedachte activiteiten.

- DE GEMEENTE?

De gemeente is primair verantwoordelijk voor beheer en onderhoud van de openbare ruimte. Ze zorgt voor de kwaliteit, leefbaarheid en veiligheid van het centrum, stelt beleid op en voert projecten uit, zoals de herinrichting van het centrum. Daarmee creëert de gemeente een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor de ondernemers.

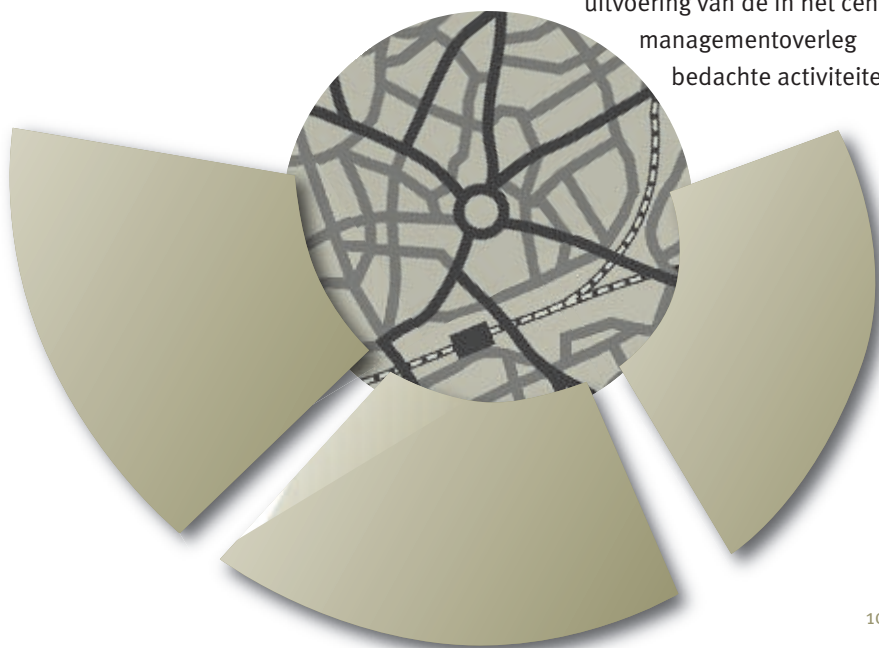
De gemeente is dan ook van cruciaal belang voor het welslagen van centrummanagement. Belangrijk is dat er binnen de gemeente niet alleen op bestuurlijk, maar ook op ambtelijk niveau commitment is om het centrummanagement te laten slagen, onder meer door actief te participeren in werkgroepen.

- VASTGOEDEIGENAREN?

Vastgoedeigenaren bepalen via hun investeringen het uiterlijk van de panden en daarmee de uitstraling van het centrum. Een aantrekkelijk centrum dat grote bezoekersstromen trekt, heeft commerciële meerwaarde en zorgt voor een waardestijging van het vastgoed. Betrokkenheid bij het centrummanagement betekent voor eigenaren ook dat zij invloed kunnen uitoefenen op het gemeentelijk centrumbeleid en de (vastgoed)ontwikkeling van het centrum.

Helaas zijn vastgoedeigenaren niet overal in Nederland georganiseerd in een Vereniging van Vastgoedeigenaren (VVE). Centrummanagement is echter ook goed op te starten zonder de vastgoedeigenaren te betrekken. Dat kan bijvoorbeeld wel één van de eerste actiepunten zijn.

De drie hierboven genoemde partijen bepalen gezamenlijk de kwaliteit van het centrum, ieder vanuit de eigen rol. Goede resultaten zijn alleen te behalen als allen in overleg en afgestemd op elkaar hun taak oppakken. Het heeft bijvoorbeeld geen zin als ondernemers of vastgoedeigenaren de gevels opknappen, terwijl tegelijkertijd de prullenbakken uitpuilen en graffiti niet wordt verwijderd.



vraag vraag VRAAG 7. Wat kost centrummanagement?

De kosten van centrummanagement zijn een optelsom van investeringen door de gemeente, de ondernemers en de vastgoedeigenaren.

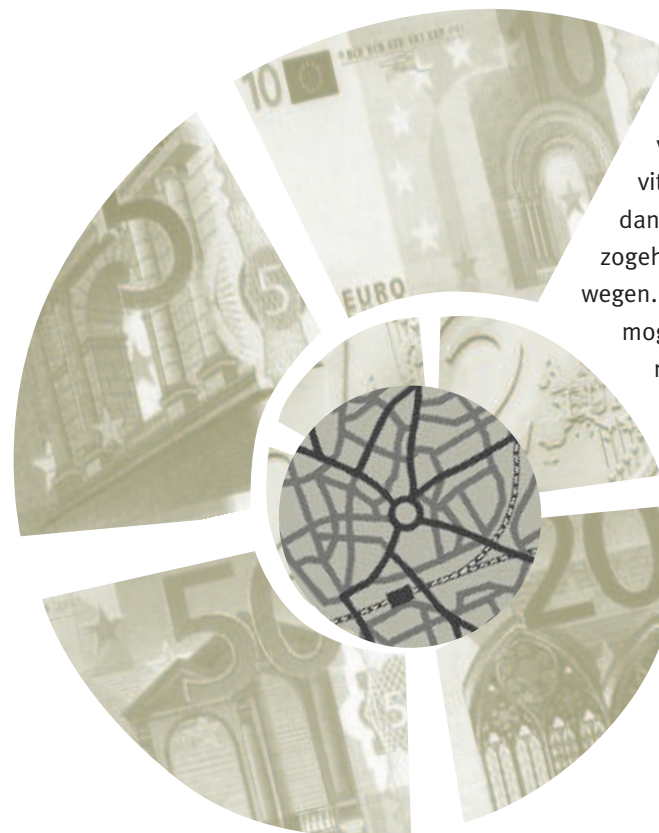
Ze verschillen van plaats tot plaats, omdat ze sterk afhangen van het ambitieniveau van het centrummanagement, dat gebaseerd is op een gezamenlijke visie en activiteitenplan. Een gemiddelde is dus niet te geven. Wel is duidelijk dat de samenwerking en onderlinge afstemming binnen centrummanagement bijdragen aan een efficiëntere inzet van middelen. Er is meer synergie, omdat krachten worden gebundeld. De kans bestaat dat de totale kosten van jaarlijkse activiteiten per deelnemende partij lager uitvallen dan zonder centrummanagement mogelijk zou zijn. In de praktijk blijkt dat door verschuiving van activiteiten de contributie van winkeliersverenigingen lager uitvalt.

Een aandachtspunt is dat er organisatiekosten in de begroting moeten worden opgenomen. Indien er wordt gekozen voor een professionele centrummanager, een secretariaat en huisvesting van de centrummanagementorganisatie dan dient hier in de begroting rekening mee te worden gehouden. Of hiervoor wordt gekozen, is een eigen afweging. Er zijn tal van gemeenten die geen centrummanager hebben, maar toch zeer goed functioneren.

vraag vraag VRAAG 8. Hoe krijg ik het geld bij elkaar?

Er zijn diverse mogelijkheden om de budgettering van het centrummanagement rond te krijgen. Dat hoeft niet noodzakelijk door een verplichte bijdrage.

Zo kan een sterke winkeliersvereniging ervoor zorgen dat het merendeel van de ondernemers meebetaalt.



Is de organisatiegraad echter laag en is er sprake van een groot aantal freeriders, maar wel veel animo voor gezamenlijke activiteiten vanuit centrummanagement, dan is een verplichte bijdrage aan een zogeheten ondernemersfonds te overwegen. Daar zijn inmiddels meerdere mogelijkheden voor, zoals OZB-opslag, reclamebelasting of de BIZ-regeling. Welk instrument wordt gekozen, is geheel afhankelijk van de lokale situatie en eigen voorkeuren. Wilt u hier meer over weten? De brochure Collectieve Financieringsvormen (Kamer van Koophandel Brabant, april 2009) gaat er uitgebreid op in.

9. Hoe verhoudt het centrummanagement zich tot de ondernemers-/winkeliersvereniging?

Een goede vertegenwoordiging van de ondernemersbelangen in het centrummanagement kan niet zonder een krachtige ondernemers-/winkeliersvereniging.

Daar zijn drie redenen voor te noemen:

- 1.** De inbreng in het centrummanagement door een vertegenwoordiging van de ondernemers moet geschieden op basis van een inventarisatie van wensen en behoeften vanuit de achterban. Vertegenwoordigers kunnen hun rol in centrummanagement alleen goed vervullen als ze over een mandaat beschikken van hun achterban. Dit legitimeert hun deelname aan centrummanagement;
- 2.** Belangenbehartiging is een belangrijke taak van de ondernemersverenigingen. Centrummanagement neemt deze rol niet over. Centrummanagement streeft naar consensus. De ondernemersvereniging behartigt daarbij de belangen van de ondernemers/winkeliers in het centrum. Daar waar geen consensus kan worden bereikt, behoudt de ondernemersvereniging het recht om via een andere weg de belangen alsnog te verdedigen/behartigen;
- 3.** De ondernemersvereniging zorgt voor de communicatie naar de achterban. Ze geeft een terugkoppeling over de centrummanagementactiviteiten en enthousiasmeert de leden, onder meer voor deelname aan werkgroepen.

Daarnaast is de ondernemersvereniging vaak onmisbaar bij de praktische uitvoering van evenementen.

10. Wegen de kosten wel op tegen de baten?

Onderzoek bevestigt de meerwaarde van centrummanagement. Het leidt tot grotere betrokkenheid van de verschillende partijen en kortere communicatielijnen.

Door het delen van kennis, het bundelen van krachten en financiën en door het formuleren van een gemeenschappelijk gedragen visie over het centrum, kunnen meer projecten worden gerealiseerd. In de praktijk blijkt dat het gezamenlijke resultaat succesvoller is dan de optelsom der delen. Het antwoord luidt dus: ja, de kosten wegen op tegen de baten.

De centra die de afgelopen jaren de Verkiezing Beste Binnenstad wonnen, beschikken allemaal over een succesvolle centrummanagementorganisatie. Centrummanagement is dus een goed middel om het centrum met al haar kwaliteiten te versterken.



Meer informatie?

Deze brochure geeft antwoord op de tien meest gestelde praktische vragen over centrummanagement. Heeft u nog vragen dan biedt het Handboek Centrummanagement uitkomst. Het is te downloaden via www.kvk.nl/cmbrabant of via www.hbd.nl.

De Kamer van Koophandel Brabant ontwikkelde in 2008 het Programma Centrummanagement. Binnen dit vierjarige programma wordt samengewerkt met MKB Brabant, het Hoofdbedrijfschap Detailhandel en het Platform Binnenstadsmanagement. Het Hoofdbedrijfschap Detailhandel en de Kamer van Koophandel Brabant ondersteunen partijen die met centrummanagement aan de slag willen, door het beschikbaar stellen van kennis en ervaring en het bieden van specialistische ondersteuning. Daarnaast kent de Kamer van Koophandel Brabant een (financiële) stimuleringsregeling.

BEZOEK VOOR MEER INFORMATIE www.kvk.nl/cmbrabant.

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

April 2010

