



HANDBOEK

WINKELSTRAAT

MANAGEMENT

COLOFON

© april 2012 Den Haag,

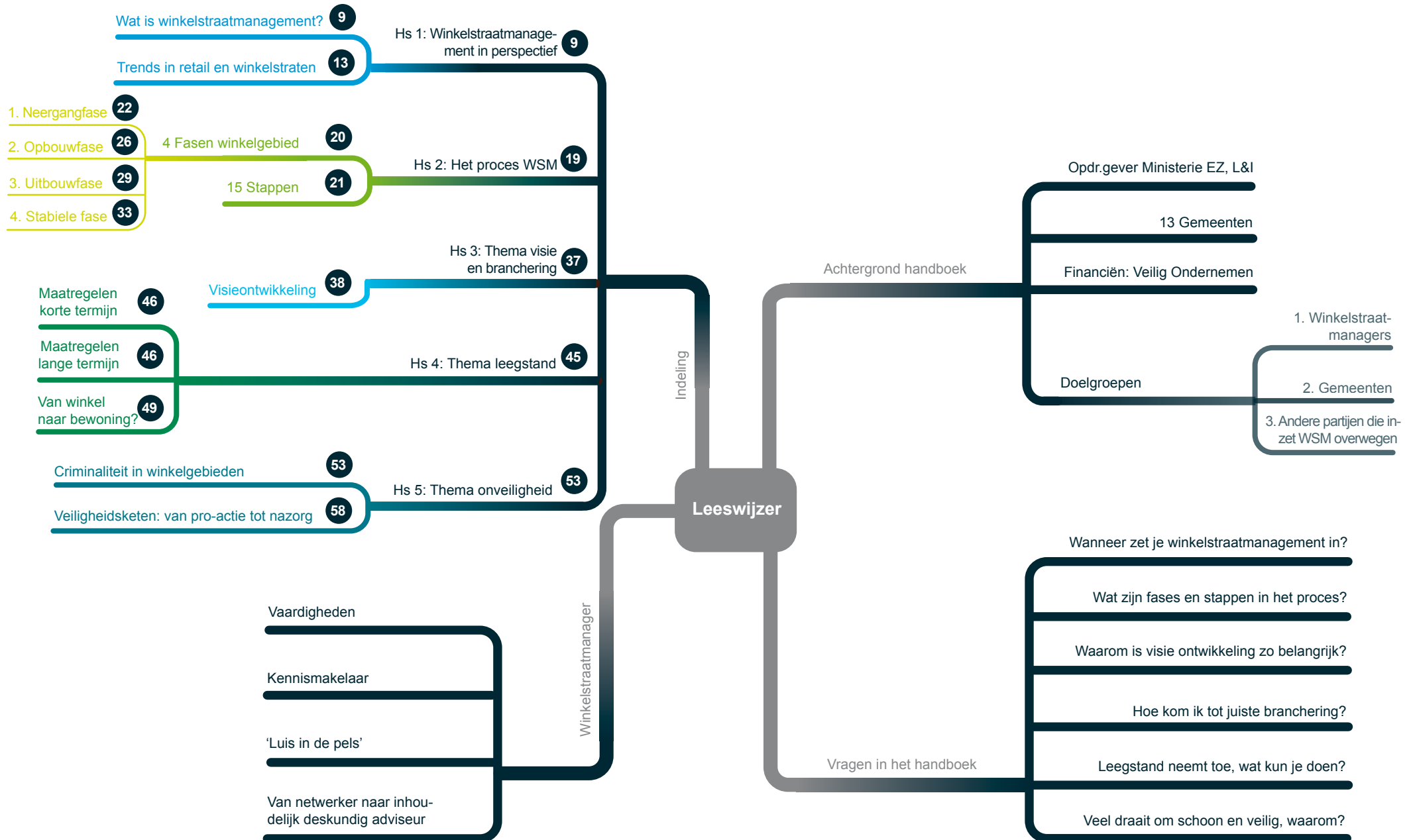
Dit is een uitgave van 13 gemeenten in Nederland en het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.

Tekst: Ronald van der Steen
Menselijke Maat in Veiligheid
www.bureau-mmiv.nl

Vormgeving: Adrienne Simons
Studio My cup of T
www.studio-mycupoft.nl

Eindredactie: Simon Boogaard
Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie





SNEL NAAR HET JUISTE HOOFDSTUK

INHOUD

Hoofdstuk 1 | Winkelstraatmanagement in perspectief

Hoofdstuk 2 | Het proces winkelstraatmanagement

Hoofdstuk 3 | Thema visie en branchering

Hoofdstuk 4 | Thema leegstand

Hoofdstuk 5 | Thema onveiligheid

VOORWOORD

Chris Buijink

*Secretaris-generaal van het
ministerie van Economische
Zaken, Landbouw en Innovatie*



In de Londense wijk Brixton is in 2009 een lokale munteenheid geïntroduceerd, de Brixton Pound, waar consumenten bij winkels in de wijk bestedingen kunnen doen. Dit is een mooi voorbeeld van een initiatief om de lokale economie te stimuleren en de sociale samenhang en veiligheid in de wijk te verbeteren.

Met de pilots winkelstraatmanagement bij 13 gemeenten hebben we hetzelfde doel voor ogen. We willen de veiligheid en organisatiegraad in winkelgebieden vergroten zodat de lokale economie een impuls krijgt. De detailhandel staat immers onder druk. De detailhandel veert mee met de economie en dat zie je op straat.

Winkelstraatmanagement is een actielijn binnen het Actieplan Veilig Ondernemen. Met 13 gemeenten in Nederland heeft het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie in 2011 winkelstraatmanagers aangesteld voor ten minste twee jaar. We wilden experimenteren met winkelstraatmanagement omdat het

een waardevol instrument kan zijn bij de aanpak van winkelstraten en –gebieden. De ervaringen van de gemeenten zijn gebundeld in dit handboek. Dit handboek gaat in op de vraag wat winkelstraatmanagement is, welke belangrijke spelers in het winkelgebied actief zijn en welke rol de winkelstraatmanager hierin kan spelen. Het is een kijkje achter de schermen van een winkelstraat en beschrijft hoe er samengewerkt kan worden en wat dit oplevert.

Het is een mooi en nuttig handboek geworden. Het brengt de professionalisering van winkelstraatmanagement weer een stap verder en levert een bijdrage om de veiligheid en kwaliteit van winkelstraten te verbeteren. Het handboek kan van nut zijn voor iedereen die te maken heeft met het functioneren van een winkelstraat.

Ik wil iedereen bedanken die meegewerkt heeft aan dit handboek, in het bijzonder de gemeenten en de winkelstraatmanagers. Ik hoop dat dit handboek een bij-

drage levert aan de verbetering van de veiligheid en ondernemersklimaat in winkelgebieden en de rol die ondernemers en gemeenten hierin spelen. Ik wens u veel succes.

Winkelstraatmanagement is een instrument dat meer en meer door gemeenten en ondernemers wordt ingezet. Dit handboek gaat in op de vraag wat winkelstraatmanagement is, welke belangrijke spelers in het winkelgebied actief zijn en welke rol de winkelstraatmanager hierin speelt.

Het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie stimuleert winkelstraatmanagement omdat het een waardevol instrument is bij de aanpak van winkelstraten en -gebieden. In Nederland heeft het ministerie met 13 gemeenten winkelstraatmanagers aangesteld voor een periode van tenminste twee jaar. Het handboek dient het doel kennis en ervaring op het gebied van winkelstraatmanagement te bundelen.

Winkelstraatmanagement richt zich op verschillende elementen die bijdragen aan het succes van een winkelstraat, met veiligheid als zwaartepunt. Een straat die schoon, heel en veilig is, is een florerende straat. Een florerende winkelstraat ontstaat niet vanzelf en houdt zichzelf niet zomaar in stand. Achter de

schermen, vaak onzichtbaar voor de consument, wordt hard gewerkt om de straat te laten floreren. Dit handboek geeft een kijkje achter de schermen en laat zien hoe er samengewerkt wordt en wat dit oplevert. Dat deze samenwerking mensenwerk is, is evident. De winkelstraatmanager is de intermediair die een belangrijke rol speelt in het afwegen van verschillende belangen in het krachtenveld van spelers die bepalend zijn voor het functioneren van de winkelstraat.

Het handboek moet de winkelstraatmanager in staat stellen optimaal te functioneren en gebruik te maken van de ervaringen die inmiddels zijn opgedaan binnen de verschillende winkelstraatmanagement projecten in steden in Nederland. Het handboek is verder van nut voor iedereen die te maken heeft met het functioneren van een winkelstraat. Bureau Menselijke Maat in Veiligheid heeft het handboek opgesteld op basis van bureau onderzoek, interviews met winkelstraatmanagers en ambtenaren Economische Zaken uit de 13 gemeenten* en eigen ervaring en expertise.

INLEIDING

* De 13 gemeenten zijn: Apeldoorn, Arnhem, De Bilt, Dordrecht, Deurne, Groningen, Leeuwarden, Maastricht, Nijmegen, Roermond, Rotterdam, Utrecht en Venlo.

HOOFDSTUK 1

WINKELSTRAAT MANAGEMENT IN PERSPECTIEF

1.1 Wat is winkelstraatmanagement

De eerste winkelstraatmanager

De manier van werken zoals we dat nu onder winkelstraatmanagement verstaan, begint in Amsterdam met de Haarlemmerdijk, een ooit verloederde straat. Vanaf 1987 trekt een betrokken buurtbewoner, Nel de Jager, ten strijde tegen de verloedering van haar straat, daarbij gebruik makend van haar communicatieve vaardigheden. Dit leidt vanaf de start tot een uiteindelijk florerende winkelstraat met veelal zelfstandige ondernemers. En hoewel haar naam onlosmakelijk verbonden is aan het succes van de Haarlemmerdijk, heeft zij dit niet in haar eentje gedaan en gekund. Als netwerker zoekt zij, nog altijd, constant de verbinding tussen gemeente, ondernemers, politie, buurtbewoners en andere betrokkenen. Deze gezamenlijke inspanningen leidden begin 2012 zelfs tot uitverkiezing van de Haarlemmerdijk tot de leukste winkelstraat van 2011. Punten waarop de Haarlemmerdijk en andere ge-

nomineerde straten zijn beoordeeld: diversiteit in het straatbeeld, sfeer en uitstraling van de straat en de aanwezigheid van zelfstandige ondernemers.

De ontwikkeling van winkelstraten

De retailmarkt is een dynamische markt, die de laatste decennia een aantal belangrijke ontwikkelingen doormaakt. Denk aan de opkomst van winkelcentra, perifere en grootschalige detailhandel, etnisch ondernemerschap en internet. In de jaren negentig van de vorige eeuw nam de opkomst van etnisch ondernemerschap in het straatbeeld van de grote steden een vlucht. Meer en meer Marokkaanse en Turkse detaillisten kwamen op (1). De winkelstraten in de grote steden vormden daarmee een weerspiegeling van de veranderende wijken er om heen. Daarnaast leidde de toegenomen filialisering in een afnemend begrip tussen ondernemers onderling en een afnemende betrokkenheid bij de winkelstraat.

Eind jaren tachtig en begin jaren negentig

“De leukste winkelstraat? Criteria: diversiteit in het straatbeeld, sfeer en uitstraling, en de aanwezigheid van zelfstandige ondernemers.”



“De winkelstraat in verval kenmerkte zich door slechte communicatie tussen ondernemers en gemeente.”

wordt niet alleen in Amsterdam de urgentie gevoeld om problemen in winkelgebieden aan te pakken. Ook de andere grote steden ontwikkelden winkelstraatmanagement om de neergang in winkelstraten te stoppen. Deze steden zijn het eerst geconfronteerd met de neergang van verschillende straten waardoor ze maatregelen moesten treffen om het economisch klimaat en kwaliteit in de winkelstraten weer op niveau te krijgen. In Den Haag (Paul Krugerlaan), Utrecht (Amsterdamsestraatweg) en Rotterdam en dus Amsterdam met vele straten en gebieden, is het eerst ervaring opgedaan met winkelstraatmanagement.

De vroege vorm van winkelstraatmanagement is vooral een reactieve inzet. Gemeenten zetten winkelstraatmanagement in als defensief middel tegen ongewenste ontwikkelingen in een gebied. De neergang in de winkelstraat of het winkelgebied moest worden gestopt. De winkelstraat in verval kenmerkte zich door slechte communicatie tussen ondernemers en gemeente. Maar ook ondernemers onder-

ling hadden vaak weinig tot geen contact; ondernemersverenigingen bestonden niet of leidden een slapend bestaan.

Definitie winkelstraatmanagement

Precieze cijfers over het aantal winkelstraatmanagers ontbreken, maar een toenemend aantal gemeenten maakt gebruik van winkelstraatmanagers (2). De winkelstraatmanagers richten zich op een enkele straat aan de rand van een dorp of stad, op aanloopstraten of zelfs hele winkelgebieden. De toenemende inzet van winkelstraatmanagers vraagt om verduidelijking van hun taken en verantwoordelijkheden.

De eerste formele definitie van winkelstraatmanagement dateert van 2010 en is te vinden in het Handboek Wijkeconomie:

Straatmanagement heeft tot doel het duurzaam verbeteren van het economisch functioneren van winkelgebieden, zodat ondernemers een goede boterham kunnen verdienen, bewoners en bezoekers

prettig kunnen winkelen en/of boodschappen doen en het vastgoed van eigenaren een positieve waardeontwikkeling doormaakt. (3)

Dit handboek gebruikt afwisselend de term winkelgebied en winkelstraat als werkgebied van de winkelstraatmanager. Bij de 13 pilots winkelstraatmanagement gaat het vaker over een verzameling winkelstraten.

Definitie winkelstraatmanager

De winkelstraatmanager is een onafhankelijk en zelfstandig werkend persoon met kennis van het (economisch) functioneren van een winkelgebied. Hij brengt de partijen rondom een winkelgebied bij elkaar en werkt aan de instandhouding of verbetering van het betreffende gebied. Hij stelt zich onafhankelijk op. De belangrijkste aandachtspunten van een winkelstraatmanager zijn het vormgeven van structurele samenwerking tussen de partners in het winkelgebied, maar ook visieontwikkeling en branchering, leegstand en veiligheid, promotie en



marketing zijn thema's die bij elk winkelgebied aan de orde komen. Daarmee wordt de definitie van een winkelstraatmanager de volgende:

Een winkelstraatmanager is een zelfstandig functionerende professional die werkt aan het instandhouden en/of verbeteren van een duidelijk omschreven winkelgebied door met ondernemers, vastgoedeigenaren, politie en gemeente samen te werken op de thema's visieontwikkeling, branchering, leegstand, veiligheid en promotie en marketing.

De winkelstraatmanager die succesvol wil opereren houdt rekening met relevante ontwikkelingen in zijn vakgebied. Hij heeft inhoudelijke kennis over de verschillende onderwerpen die elke keer weer aan de orde zijn in een winkelgebied. Daarnaast is bouwen aan een aantrekkelijk winkelgebied mensenwerk. Naast inhoudelijke kennis zijn daartoe verschillende sociale vaardigheden relevant.

De verdeling en soms ook wisselwerking van operationele en strategische activiteiten doen een beroep op de vaardigheden en inhoudelijke kennis van de winkelstraatmanager.

1.1.1 Vaardigheden

Winkelstraatmanagers zien zichzelf als onafhankelijke netwerkers met een goed ontwikkelde gave tot luisteren. Dat luisteren is niet zomaar toevallig benoemd. Veel van de geïnterviewden geven aan dat als het luisteren niet goed ontwikkeld is, het zeer moeilijk wordt om achter de echte problemen van de ondernemers en van de straat te komen. De winkelstraatmanager uit Dordrecht verwoordt dit als volgt:

'We denken alles al te weten, waardoor er niet echt goed wordt geluisterd naar wat de tegenpartij denkt. We hebben al een oordeel, maar we pikken er uit wat we vinden dat belangrijk is om ons eigen verhaal sterker te maken. In plaats daarvan moet je je eigen verhaal weg doen en echt gaan luisteren naar zijn verhaal.'

De winkelstraatmanager maakt gebruik van LSD: Luisteren, Samenvatten en Doorvragen. Met deze manier van 'intensief luisteren' komt de winkelstraatmanager bij het werkelijke probleem: de vraag achter de vraag.

Het goed luisteren draagt bij aan snelle acceptatie van de winkelstraatmanager. De winkelstraatmanager uit Roermond beschouwt het op deze manier:

'Een goede indicator is dat ik na verloop van tijd benaderd wordt voor van alles en nog wat, dan merk je dat je geaccepteerd wordt.'

De meeste winkelstraatmanagers geven aan dat zij vinden dat zijzelf bruggenbouwers zijn, goed kunnen luisteren, snel kunnen schakelen en kunnen netwerken met alle relevante partijen. De ene dag woon je een operationeel overleg van het Keurmerk Veilig Ondernemen (KVO) bij, de andere dag informeer je de bestuurder op hoofdlijnen. Maar je moet ook de leefwereld van de ondernemer begrijpen. De accountmanager MKB van Rotterdam zegt daarover het volgende:



'Met de winkelstraatmanager probeer je wat te beïnvloeden. Een winkelier staat elke dag in zijn zaak. Ga zelf maar eens elke dag in je huis of in je winkel zijn, dan verandert je wereld. Dan wordt die straat waarin je actief bent, veel belangrijker. Dus je wordt veel emotioneler als ze aan jouw straat komen. Je moet je als gemeente dus goed realiseren wat het voor winkeliers betekent, wanneer de gemeente de straat opengooit. Dat roept emotie op. Zet in op goede communicatie. Een winkelstraatmanager kan hier een belangrijke rol in spelen.'

Dat vereist dus verschillende vaardigheden. Uit het rapport 'Succes- en faal-factoren van winkelstraatmanagement' van Deloitte&Touch (4), en gebaseerd op de interviews met de winkelstraatmanagers komen de volgende vaardigheden die van belang zijn voor winkelstraatmanagers:

- Luisteren
- Observeren
- Contacten leggen
- Kunnen schakelen

- Goede netwerker (binnen alle partijen)
- Verbinden van partijen
- De taal van ondernemers kunnen vertalen naar het ambtelijk en bestuurlijk apparaat
- De taal van het ambtelijk en bestuurlijk apparaat kunnen vertalen naar ondernemers
- Organisatorische vaardigheden
- Schrijfvaardigheden (brancheplan kunnen schrijven).

1.1.2 Inhoudelijke kennis

Gemeenten zijn terecht op zoek naar winkelstraatmanagers die goede netwerkers zijn, die 24/7 mentaliteit hebben en zelfstandig opereren. Veelal was dat in het verleden ook voldoende om partijen bij elkaar te brengen, om de samenwerking weer op gang te krijgen en een KVO-traject te starten.

Winkelstraatmanagers zien zichzelf als generalisten. De stadsmanager uit Venlo:

'Ik moet generalist zijn en de weg weten. Want als ik het niet weet, wie dan wel? Maar ik hoef niet alles te weten, ik moet echter wel de

de mensen kunnen bereiken die de oplossing kennen.'

Verschillende winkelstraatmanagers geven echter aan dat er inmiddels meer gevraagd wordt en gevraagd mag worden. Inhoudelijke kennis op de volgende terreinen is van belang:

- Retailkennis (kennis van consumentengedrag en -trends)
- Ruimtelijk-economische ingrepen
- Werking van de gemeente
- Veiligheid
- Branchering
- Leegstand (omgang met vastgoedeigenaren)

Dit handboek biedt in de hoofdstukken 3 tot en met 5 de eerste aanzet tot het vergroten van de inhoudelijke kennis van de winkelstraatmanager. Broodnodige kennis, want zonder kennis van een aantal onderwerpen is luisteren lastig, en is overtuigen minder geloofwaardig.

* CBW-MITEX is de branche organisatie van mode, wonen, schoenen en sport.



Winkelstraatmanagers richten zich nog altijd op het verstevigen van de onderlinge communicatie en het opzetten van een KVO traject, maar besteden steeds meer aandacht aan het op lange termijn economisch gezond functioneren van de winkelstraat. Daarmee ontwikkelt winkelstraatmanagement zich van een middel om informatie van de straat het gemeentehuis in te krijgen tot een evenwichtig instrument dat de verschillende belangen weet te wegen. Van een losse beleidsinterventie naar een weloverwogen inzet voor de winkelstraat in haar gebied. Winkelstraatmanagement ontwikkelt zich van een reactieve inzet tot een meer pro-actieve benadering van de winkelstraat.

1.1.3 Winkelstraatmanagement: operationeel of strategisch?

Winkelstraatmanagement is centrummanagement op microniveau. Het Handboek Centrummanagement (5) constateert dat een projectmatige aanpak van winkelstraatmanagement het risico in zich draagt van een te operationele focus:

‘Gevaar in een aanpak van (enkel) deelgebiedsmanagement is, dat het teveel blijft steken in de dagelijkse problematiek en dat het te weinig bijdraagt aan de strategische ontwikkeling van het centrum als geheel.’

Vanuit het perspectief van hoe centrummanagement functioneert is dit een terechte opmerking. Het was lang van toepassing op de inzet van winkelstraatmanagement. En ook nu nog wordt winkelstraatmanagement vaak als reactie ingezet als het met een winkelstraat slecht gaat. De opgave voor winkelstraatmanagers is om zich meer en meer te richten op een proactieve en continue inzet. De opgave voor gemeenten is om zich veel eerder rekenschap te geven van straten die tekenen tonen van verval en neergang. Dus niet pas ingrijpen als het leegstandspercentage stijgt naar 30% en graffiti welig tiert, maar ingrijpen bij de eerste tekenen. Een goed contact onderhouden met de ondernemers hoort daar bij. In hoofdstuk 2 wordt hier dieper op ingegaan.

1.2 Trends in retail en winkelstraten

De ontwikkelingen in het winkellandschap gaan snel. Het hedendaagse winkellandschap is niet los te zien van de gevolgen van de financiële crisis van 2008 en de huidige eurocrisis. De gevolgen zorgen voor grote economische onzekerheid bij de consument. De omzet van retailers staat onder druk, maar ook gemeenten voelen de economische teruggang in hun portemonnee. Een aantrekkelijke economie zorgt voor meer uitgaven van de consument en verstevigt de financieringsbasis van gemeenten door WOZ-inkomsten en inkomsten uit ruimtelijke ontwikkelingen. Een neergaande economie houdt consumenten thuis, zorgt ervoor dat consumenten minder uitgeven of meer sparen om zich in te dekken tegen mogelijk financieel onheil. De huidige crisis raakt de detailhandel. In het straatbeeld is dit zichtbaar door toenemende leegstand.

Invloed van internet

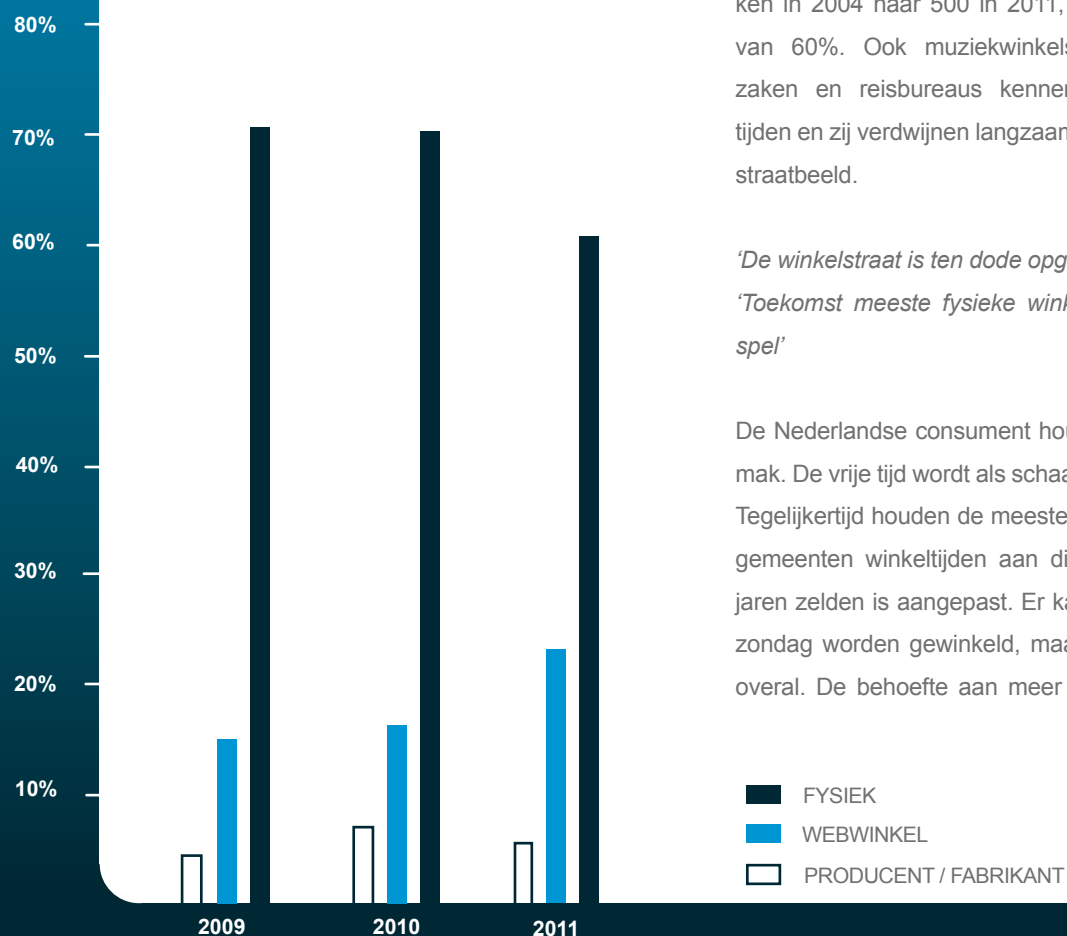
Niet alleen de economische onzekerheid heeft gevolgen voor de winkelstraat. De opkomst van

“Videotheken maar ook reisbureaus, muziekwinkels en boekenzaken verdwijnen langzaam uit het straatbeeld.”



FIGUUR 1

Ontwikkeling Aankoopkanalen
Bron: Multichannel Monitor
2011(4).



internet heeft ook invloed op het huidige winkellandschap. Vanaf eind jaren negentig is de opkomst van consumentenaankopen via internet snel gegaan. De eerste slachtoffers vielen bij de winkels die producten verkochten die zich goed leenden voor het downloaden via internet (6). Het meest in het oog springend is de teloorgang van de klassieke videotheek. Van 1250 videotheken in 2004 naar 500 in 2011, een daling van 60%. Ook muziekwinkels, boekenzaken en reisbureaus kennen moeilijke tijden en zij verdwijnen langzaam uit het straatbeeld.

*'De winkelstraat is ten dode opgeschreven!'
'Toekomst meeste fysieke winkels op het spel'*

De Nederlandse consument houdt van gemak. De vrije tijd wordt als schaars ervaren. Tegelijkertijd houden de meeste winkels en gemeenten winkeltijden aan die in al die jaren zelden is aangepast. Er kan meer op zondag worden gewinkeld, maar lang niet overal. De behoefte aan meer gemak, de

behoefte aan het vergelijken van producten, het ervaren tijdgebrek en winkeltijden die vaak niet aansluiten bij de consument, zijn oorzaken die leiden tot een verhoging van het aantal aankopen op internet.

Online winkelen

Uit cijfers van onder andere Thuiswinkel.org (7) blijkt dat nog maar 62% van de aankopen plaatsvindt in fysieke winkels. Dat is een daling van 8% ten opzicht van 2009 toen nog 70% van de aankopen in de fysieke winkelstraat plaatsvond. Aankopen via internet nemen dus fors toe, zie hiervoor figuur 1. Nederland is massaal online; 80% van de Nederlanders is dagelijks online en gemiddeld brengen zij 109 minuten door op het internet (8). Naar schatting zijn meer dan 20.000 webwinkels ingeschreven bij de KvK en in 2010 hebben 9,25 miljoen consumenten een aankoop gedaan online. De omzet van e-commerce is gestegen van 2,4 miljard in 2005 naar 7,7 miljard in 2010 en dat is ten kosten gegaan van aankopen in fysieke winkels. Met deze indrukwekkende groeicijfers van e-commerce lijkt het of de

toekomst van de winkelstraat op het digitale vlak ligt. Toch zijn er ook tekenen dat de ongeremde groei van webwinkels een evenwicht nadert (9).

Cross channel retail

Een andere ontwikkeling is dat online en offline winkelen elkaar meer en meer overlappen: cross channel retail. Voor de jaren negentig van de vorige eeuw was het veld van spelers in de retail overzichtelijk. Distributiekanaalen waren keurig verticaal georganiseerd. Nu verandert dat. Fabrikanten openen eigen webshops waar de consument rechtstreeks de aankoop plaatst. Nieuwe kanalen ontstaan om producten en diensten bij de consument te krijgen. De detaillist moet hierop reageren door meer te bieden dan het product alleen. Voor de detaillist ligt de uitdaging om meer service en beleving aan te bieden.

Onderzoek toekomst retail

Niet voor niets brengen veel brancheorganisatie rapporten uit met onderzoek naar het beeld van de toekomstige winkelstraat, naar

het nieuwe winkelen of naar de effecten van cross channel retail. Organisaties die actief zijn met onderzoek naar de toekomst van het winkelen zijn brancheorganisatie CBW-MITEX en het Hoofdbedrijfschap Detailhandel. In het gezamenlijke rapport Retail 2020 beschrijven zij de 5 B's die de bouwstenen vormen van retail: bereik, bronnen, bevolking, besteding en bewinning (10). Elk van deze B's verandert op dit moment en samen leiden de 5 B's tot de volgende 10 trends:

- 1. Individualisering.** Consument heeft behoefte aan individuele benadering.
- 2. Cross Channel Commerce.** Consument wil op elk tijdstip elk product via elk kanaal kopen.
- 3. De Digitale Superconsument.** Consument heeft beschikking over mobiel internet, is daardoor 24/7 geïnformeerd, ook over de concurrent.
- 4. Einde van de piramide.** Bevolkingspiramide met brede onderkant (veel jongeren) is voorbij. Vergrijzing slaat toe, ook onder ondernemers.

5. Globalisering. Retailers kunnen wereldwijd inkopen, soms ook in samenwerking met consument.

6. Prioritijd. Tijd is kostbaar. Beleving en sfeer worden nog veel belangrijker in het trekken van de consument naar de winkelstraat.

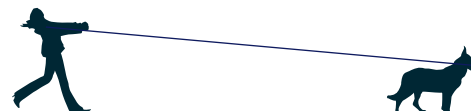
7. Transparantie. Toename kritische consument. Openheid over herkomst producten, maatschappelijk verantwoord ondernemen.

8. Het nieuwe midden. Retailers dienen scherpe keuze te maken voor hun positionering.

9. Consuminderen. Economische onzekerheid leidt tot verminderde uitgaven. Daarnaast krijgt retailer te maken met stijgende (grondstof)kosten.

10. Nieuwe markten. Internationale retailers verleggen hun interesse naar de nieuwe opkomende markten China en India.

Niet elke trend zal de huidige detaillist even hard raken. De trend van nieuwe markten in India en China heeft niet direct gevolg voor de zelfstandig opererende detaillist. Andere trends, zoals bijvoorbeeld individualisering,





www.retail2020.nl



Het Nieuwe Winkelen

* QR Codes zijn 2 dimensionale barcodes. Met de meeste moderne mobiele telefoons met camera, en de bijbehorende applicatie zijn de QR codes te scannen.

cross channel commerce en consuminderen hebben wel degelijk invloed op de omzetcijfers. Voor een volledige beschrijving van de 10 trends volstaat dit handboek met een verwijzing naar de website www.retail2020.nl. Via de QR-code* hiernaast te snel te bezoeken.

Een ander belangrijk rapport komt van het Hoofdbedrijfschap Detailhandel: Het Nieuwe Winkelen (11). Het Nieuwe Winkelen beschrijft een metamorfose van de detailhandel in de komende jaren. Uiteraard is er overlap met het rapport van CBW-Mitex. Het rapport is ingedeeld aan de hand van 6 C's:

- 1. Consumer.** Vergrijzing, bevolkingskrimp in de periferie van Nederland, stagflatie en toegenomen mobiliteit raken aan het bestaansrecht van de detaillist.
- 2. Communicate.** Het gebruik van social media, QR-codes en wederzijdse beïnvloeding consument en retailer. SoLoMo (sociaal, lokaal, mobiel).
- 3. Choose.** De invloed van consumenten

op elkaar door review sites, beleving en cross channel commerce.

4. Channel. De consument wil het product nu via elk kanaal. Voor retailers liggen kansen in gezamenlijk webshops, of shop-in-shop concepten.

5. Checkout. Mobiel betalen door de consument, zelfscanners, versterking van de omzet door opzetten van verschillende kanalen.

6. Customer Experience. Persoonlijke aandacht voor de klant wordt nog belangrijker. Het bieden van sfeer, belevenis en service verhoogt de binding tussen ondernemer en klant.

De winkelstraatmanager moet de ondernemer kunnen uitleggen waarom bepaalde veranderingen noodzakelijk zijn. Zie bijvoorbeeld de opkomst van Click & Pick, waarbij online wordt besteld, maar afgehaald in de fysieke winkel. Een ontwikkeling die daar op lijkt is Order & Collect, waarbij goederen online gereserveerd worden en later opgehaald in de winkel. Dit heeft tot gevolg dat retailers hun omzet

niet meer alleen laten bepalen door de omzet in de fysieke winkel, maar door wat de consument zowel offline als online bestelt. Ook winkelketens als Ikea of Albert Heijn zetten steeds meer in op hybride verkoopkanalen. Doordat de winkel kan fungeren als ophaalpunt, zullen ook openingstijden hierop moeten zijn afgestemd. Bij de grotere ketens is dit vaak al het geval.

Demografische ontwikkelingen

Een andere belangrijke en zichtbare ontwikkeling is een verandering in de demografische kenmerken van Nederland. Nederland vergrijsst. Zowel de consument als de ondernemer vergrijsst en wordt gemiddeld ouder. De vergrijzing is in het straatbeeld al goed te merken door de groeiende aanwezigheid van opticiens en gehoorspecialisten. Verder groeit het aantal (eenpersoons) huishoudens volgens het CBS de komende decennia van 36% naar 44% rond 2050. Ook is de urbanisatiegraad belangrijk voor de detailhandel. Een groeiend aantal bewoners woont in de stad. Daartegenover staat de ontvolking op het platteland. Dit uit zich in krimp



in Limburg, Zeeland, Groningen en de Achterhoek. Vergrijzing, kleinere huishoudens en doorzettende urbanisatie hebben effect op zowel product- als winkelformules.

Klant blijft belangrijkste focus

Als belangrijkste trend, en feitelijk gaat het hier om de basis van elke ondernemer, is de toegenomen focus op de klant. Alle overige ontwikkelingen ten spijt, het centraal stellen van de klant staat bij succesvolle ondernemers voorop. Lange tijd hebben veel bedrijven zich gefocust op omzet en dat ging niet noodzakelijkerwijs samen met oprechte interesse in de klant. Maar winkeliers die het verschil maken voor hun klant, aan wie ze adviseren in een sfeervolle omgeving; die winkeliers blijven bestaan. Dat zijn ook de winkeliers die investeren in hun personeel. Meer aandacht, beter luisteren en beter advies. Dat zijn waarden waarmee de fysieke winkel zich onderscheidt van de webwinkel. Betrokken winkeliers en personeel hebben niet alleen een positief uitstralings-effect op het ondernemen zelf, maar ook op andere gebieden, zoals veiligheid.

1.3 Hoe kan winkelstraatmanagement inspelen op de trends?

Bovenstaande ontwikkelingen hebben niet alleen invloed op de detaillist. Ze zijn ook van toepassing op de winkelstraat als geheel. Ook winkelstraten moeten zich profileren; het moet helder zijn waarom straten je als consument juist in die winkelstraat komt. Veel winkelstraten hebben al logo's of slogans die moeten onderstrepen wat het onderscheidende kenmerk is van de betreffende winkelstraat. Voor de winkelstraatmanager is dit één van de stappen in het proces winkelstraatmanagement.

Uit bovenstaande trends komt een beeld van de toekomst naar voren waarin het winkellandschap nog sneller verandert dan in het verleden. Het is voor de winkelstraatmanager niet meer genoeg om een verbindende rol te spelen tussen de verschillende spelers in een winkelstraat. Hij moet kennis hebben van de toekomstige ontwikkelingen, want zonder deze kennis kan het revitaliseren van een winkelstraat

trekken aan een dood paard zijn. Om op microniveau resultaat te boeken, dient de winkelstraatmanager de macro-ontwikkelingen te kennen. Met deze kennis schakelt de winkelstraatmanager op vele niveaus en op vele beleidsterreinen.

1.4 Websites voor meer informatie

- Toekomst en trends: Hoofdbedrijfschap Detailhandel. Het nieuwe winkelen. www.hetnieuwewinkelen.org
- Wikistedia, een website over samen werken aan wonen, werken en winkelen in 2030 <http://www.wikistedia.nl/>
- Website over trends, vaak ook van toepassing op retail: <http://www.trendwatching.com/nl/trends/>
- Retail 2020. 10 retail trends tot 2020 <http://www.retail2020.nl/>
- Thuiswinkel: <http://www.thuiswinkel.org>
- Website Cor Molenaar. Korte, informatieve video's <http://www.heteindevanwinkels.nl>

TIP

Kijk voor de meest relevante info en inhoudelijke discussies over winkelstraatmanagement bij de groep Winkelstraatmanagement bij LinkedIn.



HOOFDSTUK 2

HET PROCES WINKELSTRAAT MANAGEMENT

Winkelstraatmanagement kent verschillende fases. Typerend voor deze fases zijn de verschillende stappen die gevolgd worden. Uiteraard verschilt de duur van de verschillende fases en de opeenvolging van activiteiten per winkelgebied.

2.1 Winkelstraatmanagement in fases

Winkelstraatmanagement is een instrument om in te zetten in winkelgebieden waar een verandering nodig is. In het overgrote deel van de geïnterviewde gemeenten zijn het de gemeenten zelf die de inhuur van de winkelstraatmanager voor hun rekening nemen.

Winkelstraatmanagement als instrument

De gemeente bezit een aantal instrumenten om slecht renderende winkelstraten en -gebieden op weg te helpen. Zo kan de gemeente op korte termijn graffiti en wildplak verwijderen voor een beter aanzien van de straat, de openbare ruimte verbeteren door nieuwe stoepen en wegen aan te leggen en op lange termijn kan de gemeente bestemmingsplan-

nen wijzigen of ruimtelijk-economische ingrepen plegen. En de gemeente kan besluiten tot het inzetten van een winkelstraatmanager.

De winkelstraatmanager maakt van de bovengenoemde instrumenten ook weer gebruik in zijn poging om te komen tot een duurzaam functionerende winkelstraat. Daarmee is de winkelstraatmanager zowel een instrument dat de gemeente tot haar beschikking heeft als een middel om te komen tot een efficiënte verdeling van de gemeentelijke instrumenten.

SIGNALLEN

- meer leegstand
- meer en meer dezelfde winkels
- verslechtering veiligheid (gevoel)
- gebrek aan/verslechtering van samenwerking ondernemers.

INSTRUMENTEN

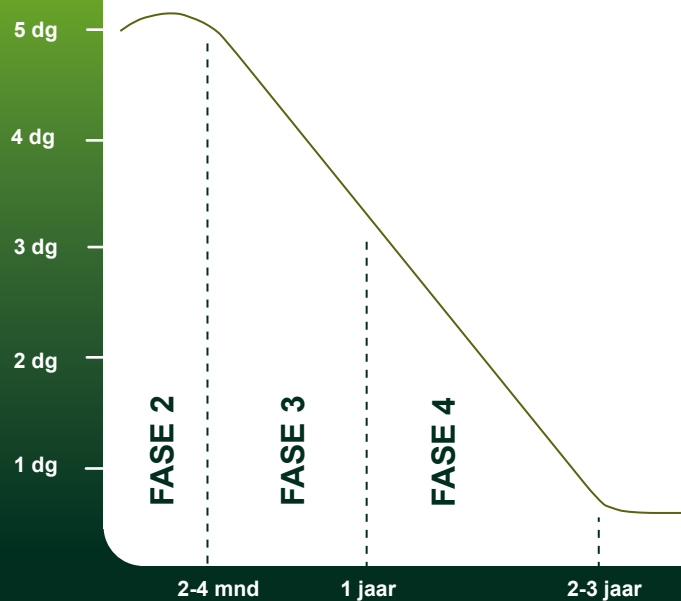
- wijzigen bestemmingsplannen.
 - inzet politie
 - gebruik subsidies
 - ruimtelijk-economische ingrepen
 - instellen ondernemersfonds/BIZ, reclamebelasting.
- Inzet WSManger kan leiden tot gebruik overige instrumenten.

FIGUUR 2

Winkelstraatmanagement als instrument

FIGUUR 3

Overzicht fasen vanaf start winkelstraatmanagement



En het kan ook beide tegelijk: de gemeente Groningen ondernam tegelijkertijd fysieke ingrepen en zette winkelstraatmanagement in. Door het bouwen van parkeergarages en het verleggen van verkeersroutes ontstond er druk op de nabijgelegen winkelstraten. Door gelijktijdig winkelstraatmanagement in te zetten, hadden winkeliers een aanspreekpunt en werden veel gevolgen beter opgevangen. Figuur 2 laat de combinatie van instrumenten zien.

De 4 fasen van winkelstraatmanagement

Om grip te krijgen op winkelstraatmanagement, helpt het om het op te delen in verschillende fasen. In totaal zijn vier fasen te onderscheiden:

Fase 1

Winkelgebied in neergang fase:

Partners luiden noodklok, roep om inzet winkelstraatmanagement.

Fase 2

Winkelgebied in opbouw fase:

Start winkelstraatmanagement, start van

netwerken en realiseren quick wins.

Fase 3

Winkelgebied in uitbouw fase:

Winkelstraatmanager bouwt aan organisatievermogen en samenwerkingsactiviteiten starten

Fase 4

Winkelgebied in stabiele fase:

Winkelstraatmanager werkt toe naar het einde van zijn contract, inhurende partij neemt beslissing over verlenging.

Figuur 3 geeft de fasen weer. Elk van de fasen kent haar eigen tijdspad en eigen interventies. Hoeveel tijd nodig is voor een fase is afhankelijk van de locatie en de specifieke problematiek van het winkelgebied. Het is van belang om de verschillende fasen door te spreken met de betrokken deelnemers zodat er een gedeeld beeld ontstaat. In de komende paragrafen wordt uitvoerig stilgestaan bij de vier fasen en de daarbij behorende 15 stappen. Voor een overzicht van de fasen en stappen, zie pagina 16.

Fase 1
Winkelgebied in neergang

Ontwikkel een (detailhandel) visie.

Formuleer doelstellingen.

Stel in gezamenlijkheid profiel op van winkelstraatmanager.

Doorloop het offertetraject.



Gemeente is leidend

Fase 2
Winkelgebied in opbouw



Winkelstraatmanager is leidend

Maak een actoranalyse.

Organiseer een schouw.

Realiseer quick wins.

Fase 3
Winkelgebied in uitbouw



Winkelstraatmanager is leidend

Formaliseer de ondernemersvereniging.

Kleur de visie verder in.

Organiseer gezamenlijke activiteiten.

Organiseer een overlegstructuur.

Organiseer de financiering op structurele wijze

Fase 4
Winkelgebied in stabiele fase



Gemeente is leidend

Evalueer de werkzaamheden en de samenwerking in het winkelgebied.

Beslis over verlenging inhuur winkelstraatmanager op initiatief van de inhurende partij(en).

Maak een overdrachtsdocument.

Stap 1

Stap 2

Stap 3

Stap 4

Stap 5

Stap 6

Stap 7

Stap 8

Stap 9

Stap 10

Stap 11

Stap 12

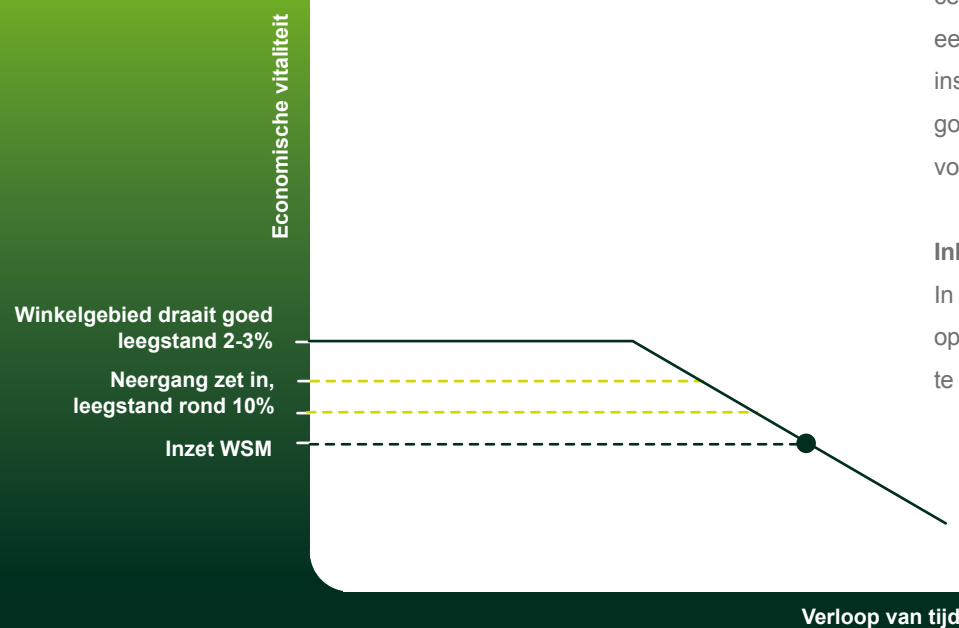
Stap 13

Stap 14

Stap 15

FIGUUR 4

Inzet winkelstraatmanager in neergaande winkelstraat



2.2 Fase 1: Winkelgebied in neergangfase

De eerste fase bestaat uit 4 stappen:

Stap 1: ontwikkel een (detailhandels) visie

Stap 2: formuleer doelstellingen

Stap 3: stel in gezamenlijkheid profiel op van winkelstraatmanager

Stap 4: doorloop het offertetraject

De eerste fase in winkelstraatmanagement is de fase voorafgaand aan de implementatie van winkelstraatmanagement. In deze fase is de rol voor de winkelstraatmanager nog niet groot, maar in het proces van winkelstraatmanagement is dit wel een cruciale fase. Wanneer de inhurende instantie, vaak de gemeente, deze fase goed doorloopt is er een vliegende start voor de winkelstraatmanager.

Inhuur van de winkelstraatmanager

In de 13 deelnemende gemeenten was het op een enkele uitzondering na de gemeente die als inhurende partij optreedt. En wie

betaalt, bepaalt. Maar er is ook een andere ontwikkeling gaande. In Rotterdam wordt winkelstraatmanagement per definitie niet meer ingezet door de gemeente:

'Wij hebben geen geld. Als de vastgoedeigenaren 80% willen betalen, willen wij wel 20% meebetalen. Dus wij financieren niet meer de eerste 20%, maar de laatste 20%.'

Behalve budgettaire overwegingen, is het voor Rotterdam ook een principekwestie. Een stijging van de waarde van de winkelstraat komt vooral ten goede aan de vastgoedeigenaren en naar hen wordt dan ook vooral gekeken om winkelstraatmanagement in te huren. In een slecht functionerende straat kan het ook het welbegrepen eigenbelang zijn van een vereniging van (vastgoed)eigenaren die besluit tot inhuur van een winkelstraatmanager. Een andere mogelijkheid is inhuur van winkelstraatmanagement door een stichting centrummanagement. In gemeenten waar centrummanagement goed functioneert, kan besloten worden tot het inhuren van een winkel-

straatmanager voor de aanloopstraten die tegen het centrum aanliggen. Als laatste optie is er gedeelde inhuur door gemeente en ondernemers van het betreffende winkelgebied gezamenlijk. Voorbeeld hiervan is de PC Hoofdstraat in Amsterdam.

In overdekte winkelcentra, vrijwel altijd in handen van één vastgoedeigenaar, huurt de eigenaar de (winkelcentrum)manager in. De financiering komt uit de onderhouds- of beheerkosten die de afzonderlijke winkeliers betalen aan de eigenaar. In de winkelgebieden waar het in dit handboek over gaat, is het vastgoedbezit vaak versnipperd over vele eigenaren. Dit zorgt er voor dat het bijna altijd de gemeente is die het initiatief neemt tot inhuur van de winkelstraatmanager.

Flexibele inzet van aanwezig winkelstraatmanagement

De gemeente Utrecht werkt veel met winkelstraatmanagers. De afspraak in Utrecht luidt dat de huidige ingezette winkelstraatmanagers ook op afroep bij andere gebieden ingezet mogen worden voor een lichte vorm

van winkelstraatmanagement. De gemeente Utrecht heeft hiermee een instrument in handen om direct te kunnen reageren op signalen vanuit een winkelgebied. Zij gebruikt winkelstraatmanagement als thermometer om te achterhalen of een meer stevige inzet nodig is. De winkelstraatmanager uit Utrecht verwoordt dat als volgt:

'Ik geloof erg in de pragmatische insteek van de lichte vorm van winkelstraatmanagement. Omdat je op die manier in die gebieden waar het nu nog goed gaat maar misschien op den duur niet, een waakvlamfunctie kan hebben.'

Daarmee ontwikkelt winkelstraatmanagement zich naar een bredere inzetbaarheid. In plaats van de winkelstraatmanager in te zetten in een offensief tegen de neergang, wordt de winkelstraatmanager gebruikt om een straat op niveau te houden. Dat scheelt op de lange termijn in de kosten, want een straat die het relatief goed doet, behoeft minder aandacht en dat vertaalt zich in minder uren voor de inzet van winkelstraat-

management. Maar het vertaalt zich ook in minder kosten voor het schoon, heel en veilig houden van het winkelgebied. In één van de interviews gaf een winkelstraatmanager aan dat:

'...een slimme gemeente houdt goed zicht op haar winkelgebieden en huurt iemand in om een aantal winkelgebieden onder zijn hoede te nemen. Dat kan, wanneer er een basis van vertrouwen is tussen de ondernemersvereniging en de gemeente, zelfs een ambtenaar van de gemeente zijn. Dat is verreweg de goedkoopste oplossing om gezonde winkelgebieden te behouden.'

Bij deze bovenstaande suggestie hoort een actieve ambtenaar die er op uit trekt en die gevoel heeft voor wat er bij ondernemers leeft. Contact onderhouden is meer dan een enkele keer een brief sturen.

In dit handboek wordt uitgegaan van de gemeente als inhurende instantie, maar zoals gesteld in het begin van hoofdstuk 2 kan dit ook een vereniging van eigenaren zijn, een grote vastgoedeigenaar,

TIP

Houdt als gemeente actief contact met alle winkelgebieden. Hierdoor is snel bekend waar het niet of minder goed gaat. Direct ingrijpen voorkomt opeenstapeling van kosten en ergernissen.



STAP 1

Ontwikkel als gemeente een visie op het winkelgebied en verken het potentieel.

een stichting centrummanagement of gedeelde inhuur door gemeente en ondernemersvereniging. Zie stap 1.

De eerste fase is de fase waarin winkelstraten of gebieden de eerste kenmerken vertonen van achteruitgang. De kosten voor verschillende partijen als de gemeente en politie lopen op door toenemende vraag om onderhoud en assistentie. De inkomsten voor ondernemers nemen af door een dalend bezoekersaantal en vastgoedeigenaren missen belangrijke huurinkomsten door toenemende leegstand.

Deze neergang van een winkelgebied is herkenbaar aan (een combinatie van) de volgende elementen:

- een gebrekkige samenwerking tussen ondernemers in het winkelgebied
- een gebrek aan een heldere visie en invulling daarvan op het winkelgebied
- komst van laagwaardige ondernemingen, zoals bijvoorbeeld belwinkels en massagesalons

- meer en meer leegstand
- een verloederende van het winkelgebied, zichtbaar door toenemend zwerfvuil, graffiti en wildplak
- signalen van ondernemers, bewoners en bezoekers dat het met het winkelgebied slecht gaat

Winkelstraatmanagement begint bij de constatering dat het met een winkelgebied mis is of dreigt mis te gaan. Net zoals winkelstraten in verval de woonwijk mee omlaag trekken, is het omgekeerde ook het geval: een goed functionerende winkelstraat met levendigheid en met betrokken ondernemers genereert een gevoel van trots en binding.

De winkelstraatmanagers merken op dat het verstandig en goedkoper is om eerder in te grijpen. Dat klinkt als een open deur, maar de praktijk wijst uit dat dit niet gebeurt. Op dit moment wordt geconcludeerd dat gemeenten niet of te weinig betrokken zijn bij de winkelgebieden. Soms heeft dat te maken met gebrek aan kennis of tijd bij de betreffende gemeente(ambtenaar).

Uit de interviews met de winkelstraatmanagers wordt aangegeven dat het niet alleen winkelstraten in verval zijn waar winkelstraatmanagement wordt ingezet. Soms wordt winkelstraatmanagement al bij straten ingezet waar bovenstaande elementen van verval nog niet herkenbaar zijn. Het gaat dan om straten waar de gemeente wel potentie in ziet, maar niet precies weet in welke richting de ontwikkeling gaat. Winkelstraatmanagement speelt in zo'n geval de rol van katalysator.

Stap 1: Ontwikkel een (detailhandels) visie

De 1e stap is het ontwikkelen van een visie op de levensvatbaarheid van een winkelgebied door de gemeente. Stel daarbij een detailhandelsvisie op. Belangrijk daarbij is dat de gemeente zich daar voor langere termijn aan committeert, zodat ook vastgoedeigenaren zich daar met hun investeringen op kunnen richten. Daarbij is het van belang niet alleen naar de intrinsieke potentie van het onderhavige gebied te kijken, maar



met name naar de samenhang in de hele gemeente, en soms ook naar omliggende gemeenten. Uiteraard worden huidige en toekomstige (grote) ruimtelijk-economische ingrepen meegenomen in deze verkenning van het potentieel. Omdat florerende winkelstraten tevens aanjager zijn van het verbeteren van het aanzien van de hele wijk, kan ook uit andere geledingen binnen de gemeente en uit corporaties het initiatief komen om winkelstraten te revitaliseren.

'Wij maken eerst vitaliteitsscans. Heeft het nog nut een winkelstraatmanager in te zetten.' (Gemeente Rotterdam)

Als uit de detailhandelsvisie blijkt dat het gebied potentie heeft, kan een winkelstraatmanager in fase 2 en 3 de verdere 'inkleuring' van de visie oppakken met de partners in het gebied.

Een verkenning vanuit de gemeente is juist ook zo waardevol omdat het hiermee voor de inhurende partij makkelijker is om een goede opdracht te formuleren voor de

winkelstraatmanager. Vanuit die scherpe opdrachtformulering vindt inhuur plaats van de winkelstraatmanager.

Stap 2: Formuleer doelstellingen

De 2e stap in de voorfase is het formuleren van doelstellingen door de gemeente voor het gebied. Dit uit zich in een plan van aanpak voor het gebied. De plannen van aanpak zoals die tot nu toe zijn opgesteld, kennen veel SMART* geformuleerde doelstellingen. SMART geformuleerde doelstellingen helpen bij het scherp krijgen van wat er wanneer in een gebied moet gebeuren. Te veel SMART-geformuleerde doelstellingen, zeker als ze op de korte termijn zijn gericht, beperken de bewegingsvrijheid van de winkelstraatmanager echter flink. Spreid daarom de doelstellingen uit over de verschillende fases van winkelstraatmanagement. Zorg voor voldoende vrijheid van handelen van de winkelstraatmanager. Beide partijen, zowel de inhurende partij als de winkelstraatmanager, moeten er zorg voor dragen dat de afspraken niet volledig dichtgetimmerd zijn.

Stap 3: Stel in gezamenlijkheid profiel op van winkelstraatmanager

De 3e stap is het formuleren van het gewenste profiel van de aan te stellen winkelstraatmanager. Doe dit in gezamenlijkheid. Betrek de ondernemers bij het opstellen van het profiel. De winkelstraatmanager moet zowel acceptabel zijn voor de gemeente als voor de ondernemers.

Het vereist een scherp profiel vanuit de gemeente om de juiste persoon te kiezen als winkelstraatmanager. Naar wat voor een soort persoon is men op zoek? En is de gemeente zich bewust van de 'onrust' die binnengehaald wordt? Daarmee wordt bedoeld dat de winkelstraatmanagers mensen zijn die binnen de periode waarvoor ze zijn ingehuurd, resultaten willen boeken. Dat maakt dat ze ook in de gemeentelijke organisatie moeten zijn ingevoerd. De meeste geïnterviewde winkelstraatmanagers zijn dat ook en weten daar goed gebruik van te maken:

'Let op, met een winkelstraatmanager haal je een luis in de pels in huis. Wat je met

STAP 2

De gemeente formuleert doelstellingen en maakt een plan van aanpak. Houdt rekening met de benodigde bewegingsvrijheid van de winkelstraatmanager.

STAP 3

De gemeente stelt in gezamenlijkheid een profiel op van de gewenste winkelstraatmanager. Laat de ondernemers een oordeel geven over de kandidaat.

* SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch/Relevant en Tijdsgebonden.



STAP 4

Het doorlopen van het offertetraject. Houdt rekening met het feit dat in de tweede fase het grootste gedeelte van de inzet van de winkelstraatmanager ligt.

TIP

Wees terughoudend in het aanstellen van oudondernemers in het eigen gebied. Alhoewel zij het gebied als geen ander kennen, kan diezelfde kennis er toe bijdragen dat zij als minder onafhankelijk worden gepercipieerd.

winkelstraatmanagement doet is het bundelen van de ondernemers. Als de winkelstraatmanager met een mening komt van de ondernemers, is het de gekanaliseerde mening van de ondernemers van het betreffende gebied. En soms is die voor de gemeente niet leuk om te horen.' (Ambtenaar EZ, Groningen)

Misschien wel de allerbelangrijkste eigenschap is dat de winkelstraatmanager zich onafhankelijk kan opstellen. Ervaring leert dat iedereen de winkelstraatmanager voor zijn of haar karretje wil spannen. Het vereist dan ook een delicate balans tussen betrokkenheid en onafhankelijkheid.

Stap 4: Doorloop het offertetraject

De 4e stap is het offertetraject. Na de vaststelling dat het gebied potentieel heeft, nadat er een plan van aanpak ligt en een profiel van de winkelstraatmanager is opgesteld, wordt het offertetraject doorlopen. Met de aanstelling van de winkelstraatmanager komt een einde aan de 1e fase.

Zoals gezegd bij stap 2 moet de gemeente

in haar plan van aanpak voldoende bewegingsruimte overlaten voor de winkelstraatmanager. Maar ook de winkelstraatmanager moet alert zijn op de trajecten waar hij in meedingt. Is er in de eerste fase voldoende vrijheid van handelen? Kan de winkelstraatmanager makkelijk schuiven met zijn uren? Is er vrijheid om fors meer uren in het begin te maken en minder uren aan het eind van het traject?

Voor zowel gemeente als winkelstraatmanager is het van belang dat er in het offertetraject een moment wordt ingebouwd waarin ondernemers hun oordeel kunnen geven over de kandida(a)t(en). Dat moet een zwaarwegend oordeel zijn. Hoe dit proces precies wordt ingevuld is een kwestie van lokale smaak, maar belangrijk voor het welslagen van winkelstraatmanagement is dat er iemand wordt aangesteld die op voorhand vertrouwen krijgt van de belangrijkste partners in het proces.

Hier geldt wel een waarschuwing voor het aanstellen van oud-ondernemers in het

eigen gebied. Dit gebeurt regelmatig en hoeft niet per definitie slecht te zijn. Immers, het zijn vaak betrokken personen, met een ruime kennis van het gebied en zij weten waar de pijnpunten liggen bij de ondernemers. Tegelijk is het vaak voor hen lastig om volledig onafhankelijk te zijn. De geschiedenis kan in dat opzicht ook een ballast zijn.

Na het goed en grondig doorlopen van de voorfase, begint de winkelstraatmanager met een goede basis aan fase 2; de fase van het kenismaken, netwerken en de eerste quick wins.

2.3 Fase 2: Winkelgebied in opbouw fase

Fase 2 bestaat uit 3 stappen:

Stap 5: maak een actoranalyse

Stap 6: organiseer een schouw

Stap 7: realiseer quick wins

De tweede fase begint na de aanstelling van de winkelstraatmanager. Het is de start van de winkelstraatmanager in het betreffende



gebied. De winkelstraatmanager begint met het kennismaken met de actoren in het winkelgebied.

Stap 5: Maak een actoranalyse

In stap 5 investeert de winkelstraatmanager veel energie in het leren kennen van het gebied. Veel tijd gaat zitten in de kennismaking met de ondernemers zelf. Winkelstraatmanagers geven de voorkeur aan het directe contact en zoeken de vastgoedeigenaren en retailmakelaars op voor een gesprek. Waar persoonlijk contact niet mogelijk is, volgt een informatiebrief aan de vastgoedeigenaren.

Deze eerste fase duurt over het algemeen 2 tot 4 maanden. Het vertrouwen dat opgebouwd wordt in deze fase is van groot belang om daarna effectief aan de slag te gaan. De winkelstraatmanager besteedt in deze fase de meeste uren. De winkelstraatmanager maakt zich snel bekend, houdt kantoor in de buurt, is 24/7 bereikbaar en reageert snel. In deze fase ontstaan de verbindingen tussen de onderne-

mers en de partners, zodat partijen elkaar in het vervolg snel kunnen vinden. De winkelstraatmanager in Utrecht:

'Ik probeer in beeld te krijgen van hoe goed de ondernemers elkaar kennen. Dus, heel basaal, zorgen voor een adressenlijst zodat ze elkaar kunnen bellen. Wie is bij welke winkel contactpersoon, hoe kan ik die persoon bereiken. Vaak beginnen we ook gewoon met een meldkaart: 1) contactgegevens ondernemers en 2) per thema de belangrijke telefoonnummers.'

De eerste fase is de periode waarin duidelijk wordt wat de verschillende belangen zijn in het gebied, wat de (gedeelde) geschiedenis is en wie de (informele) leiders zijn. De winkelstraatmanager in Groningen formuleert dat als volgt:

'In sommige straten zijn de ondernemers wel formeel georganiseerd, in andere straten zie je een informele organisatie met informele voorzitter of informele leiders. In elke winkelstraat heb je een voorhoede

aan ondernemers, een kopgroep. De grote middenmoot zit met de armen over elkaar, leunt achterover en wil 'eerst zien en dan geloven'. En dan heb je nog de achterhoede waar zoveel weerstand zit dat ze eigenlijk niets meer willen.'

Elke winkelstraatmanager wint vertrouwen op zijn eigen manier. De één doet dat door bij iedereen langs te gaan, de ander door praktische zaken op te pakken:

'Zeker in het begin doe ik allerlei operationele zaken, daarmee bouw ik vertrouwen op en leer ik mijn pappenheimers goed kennen.'

Actoranalyse

De spelers in een winkelstraat, zoals de ondernemers, klanten, vastgoedeigenaren, gemeente, politie en brancheorganisaties zijn bekend. In de interacties tussen de actoren spelen vele belangen een rol. Het is belangrijk als winkelstraatmanager om hier

STAP 5

Maak als winkelstraatmanager een actoranalyse. Weet wie belangrijke spelers zijn en waar hun belangen liggen.

TIP

Betrek als winkelstraatmanager de vastgoedeigenaren direct vanaf het begin. Als de vastgoedeigenaren niet goed bereikbaar zijn, betrek dan de lokale retail makelaars. Of bereik de eigenaren via de ondernemers. Houdt de vastgoedeigenaren in ieder geval altijd op de hoogte van de ontwikkelingen.



STAP 6

Organiseer een schouw met alle betrokken partners (ondernemers, politie, verschillende afdelingen van de gemeente). Doe een schouw zowel overdag als 's avonds als het donker is.

STAP 7

Realiseer als winkelstraatmanager snel een quick win. Laat zien dat het uitmaakt dat je er bent en dat je een verschil kunt maken.

zicht op te hebben. Onderzoek de volgende zaken:

- Welke opvattingen hebben de verschillende actoren?
- Op basis van welke onderliggend belang hebben zij deze opvatting?
- Wat zijn de middelen die de actoren hebben om een besluit tot succesvolle uitvoering te brengen of, erger, de uitvoering er van te blokkeren?
- Wat zijn de onderlinge relaties tussen de actoren? Zijn actoren in beweging te krijgen via andere actoren? (12)

Juist in winkelgebieden waar de neergang al enige tijd aanwezig is, overheersen vaak de in beton gebeitelde opvattingen. Deze initiële weerstand is te overbruggen. Cruciaal daarbij is op zoek te gaan naar de belangen. Een vruchtbare discussie gaat over belangen en niet alleen over opvattingen. Neem dus tijd om deze belangen van alle actoren in kaart te brengen.

De winkelstraatmanager uit Apeldoorn for-

muleert het als volgt:

'Voor elk gebied kunnen de partijen weer anders zijn. Vastgoedpartijen, (kandidaat) ondernemers, gemeente, politie. Je moet je continue afvragen: wie heeft er nu werkelijk invloed? Ik begin met een actoranalyse. Hoe zijn de onderhuidse krachten, wat zijn de krachten achter de schermen. Dat betekent veel praten, ook vaak met opdrachtgever 'even roddelen'.

Stap 6: Organiseer een schouw

Stap 6 is een cruciale schakel in het kennismaken en het betrekken van de partners in het winkelgebied. De schouw past in het KVO-traject, maar het kan ook zelfstandig uitgevoerd worden. Maak aantekeningen over de gewenste aanpassingen. Spreek ze door met de partners waar de aanpassingen betrekking op hebben.

Stap 7: Realiseer quick wins

De 7e stap is het realiseren van quick wins. Quick wins zijn vaak zichtbare uitingen van korte termijn successen. Denk hierbij aan

het oplossen van problemen en onduidelijkheden rondom de afvalinzameling, het in contact brengen van ondernemers met ambtenaren over specifieke zaken en het aanhalen van contacten met de politie. Maar quick wins zijn niet altijd tastbaar. Winst is ook te boeken in de perceptie over het winkelgebied. De winkelstraatmanager uit Arnhem zegt hierover:

'Ik begin altijd met het vertellen aan de ondernemers dat zij de belangrijkste ambassadeurs zijn van hun gebied. Als zij alleen maar klagen en negatief zijn, waarom zou de klant dan nog komen? Ondernemers onderschatten hoeveel invloed negatieve publiciteit heeft, daarom spreek ik met hen af dat kritiek op de gemeente of op elkaar, vanaf nu binnenskamers wordt gehouden.'

De winkelstraatmanager uit Venlo opende een website voor de ondernemers:

'Op deze website worden o.a. wegopbrekingen gemeld. Deze informatie kan dan door ondernemers digitaal worden doorgezet



naar de leveranciers. Hiervoor gebeurde dat per brief en dit leidde tot irritatie bij de ondernemers die zo'n brief niet makkelijk bij de leveranciers kregen, waardoor die vastliepen in de stad.'

Quick wins in het begin van het traject verhogen het draagvlak voor veranderingen op de lange termijn. Sluit daarbij aan bij de directe behoefte van het gebied.

Als in de tweede fase de actoranalyse is gemaakt, de netwerken in kaart zijn gebracht en de eerste quick wins zijn gerealiseerd, breekt fase 3 aan: het winkelgebied in uitbouw. In deze fase staat de uitbouw van het organisatievermogen en start van gezamenlijke activiteiten centraal.

2.4 Fase 3: Winkelgebied in uitbouw fase

Fase 3 bestaat uit 5 stappen:

Stap 8: formaliseer de ondernemersvereniging

Stap 9: kleur de visie verder in

Stap 10: organiseer gezamenlijke activiteiten

Stap 11: organiseer een overlegstructuur

Stap 12: organiseer de financiering op structurele wijze

Fase 3 kenmerkt zich door het bijeenbrengen van ondernemers in formele verbanden. In een formeel samenwerkingsverband kan een begin gemaakt worden met het regelen van de structurele financiering en andere verantwoordelijkheden. De stappen 8 en 9 kunnen ook in omgekeerde volgorde worden gevolgd. Dit is afhankelijk van de lokale situatie.

Stap 8: Formaliseer de ondernemersvereniging

Stap 8 is het opzetten van een ondernemersvereniging of het activeren van een al bestaande ondernemersvereniging. Een ondernemersvereniging, daarbij ondersteund door de winkelstraatmanager, is de basis voor:

a) het verder vormgeven en 'inkleuren' van de visie, zoals die door de gemeente reeds in de eerste fase is geformuleerd;

b) het organiseren van activiteiten;

c) een gemeenschappelijke en eenduidige communicatie met de gemeente en

d) het opzetten van een goede financieringsstructuur.

In de voorfase heeft de gemeente al bepaald of een winkelstraat levensvatbaar is of niet en mogelijk zelfs een detailhandel visie opgesteld. De ondernemersvereniging is de basis voor het verder uitwerken van de visie op het winkelgebied.

Stap 9: Kleur de visie verder in

In stap 9 is het aan de ondernemers en vastgoedeigenaren, in samenwerking met de gemeente, om de detailhandelsvisie voor de eigen winkelstraat van een lokale kleur te voorzien. Uit de interviews blijkt dat het aansluiten bij de geschiedenis van het gebied en de kernactiviteiten van groot belang is om tot een visie te komen die gedragen wordt. Kijk goed naar wat nu succesvolle winkels zijn, wat delen die in hun waarden en uitstraling? Welke consumenten komen daar, zijn dat de consumenten die je

STAP 8

Zet een ondernemersvereniging op of blaas de oude ondernemersvereniging nieuwe leven in.

STAP 9

De winkelstraatmanager ondersteunt de ondernemers bij het verder invullen en 'inkleuren' van de visie. Doe dit in samenspraak met de belangrijkste partners in het gebied: ondernemers, vastgoedeigenaren en gemeente.



STAP 10

Organiseer gezamenlijke activiteiten.

STAP 11

Organiseer een duidelijke overleg- en informatiestructuur tussen de winkelstraat en de gemeente.

STAP 12

Zorg er als winkelstraatmanager voor dat de ondernemersvereniging haar eigen financiering op structurele wijze organiseert. Deze jaarlijkse inkomsten zorgen voor betrokkenheid vanuit de ondernemers en maken de financiering van activiteiten mogelijk.

in grotere getale wilt trekken? Of wil je een meer diverse groep consumenten en welke winkels heb je daar dan voor nodig? Betrek in ieder geval het winkelpatroon dat zich in de straat manifesteert. Het maakt nogal verschil uit of consumenten nu naar de straat komen voor de dagelijkse boodschap of dat ze thematisch winkelen en een goede keus uit een bepaalde aankoop willen maken.

Kom tot een slogan of leuze waarin de consument herkent waar de straat of het gebied voor staat. Met een herkenbare uiting zoals bijvoorbeeld 'vers en duurzaam' wordt het niet alleen makkelijker om klanten te trekken, maar ook om de branchering scherper te krijgen. Het hoofdstuk over branchering gaat hier dieper op in.

Stap 10: Organiseer gezamenlijke activiteiten

Stap 10 vormt het tweede doel van een ondernemersvereniging: het organiseren van gemeenschappelijke activiteiten. Een goed lopende ondernemersvereniging zorgt voor een snelle uitwisseling van in-

formatie en het borgen van een samenwerkingsstructuur. Uit de interviews blijkt dat bij aanvang van winkelstraatmanagement het bestuur van de ondernemersvereniging vaak al jaren bestaat uit dezelfde personen. Winkelstraatmanagers gaan dan ook snel aan de slag om de ondernemersvereniging 'te stutten' door het instellen van werkgroepen. Deze werkgroepen concentreren zich op verschillende thema's, zoals bijvoorbeeld feestverlichting, promotie en marketing, veiligheid en evenementen. Door het instellen van deze werkgroepen doet een groter deel van de ondernemers mee en ontstaat er meer interesse om ook eens in het bestuur van de ondernemersvereniging plaats te nemen.

Stap 11: Organiseer een overlegstructuur

Stap 11 is het organiseren van een overleg- en informatiestructuur. Het belang van de ondernemers is het meest gediend bij een helder en eenduidig geluid; de ondernemersvereniging is hier bij uitstek het aangewezen platform voor. Zeker als er grote veranderingen op stapel staan, is het

van belang dat de ondernemers zich georganiseerd hebben. Zoals bijvoorbeeld in De Bilt waar grote infrastructurele ingrepen op de winkeliers af komen. Dan kunnen de individuele winkeliers het niet meer zelf alleen af. De transitie-manager van De Bilt zei daarover het volgende:

'Die kennis en die intensiteit hebben ze niet, en daar heb je de externe winkelstraatmanager voor nodig, die tegelijkertijd wel de samenwerkingsstructuur, de organisatiestructuur gaat opzetten, waarlangs de winkeliers zichzelf moeten gaan organiseren. Zodat ze na verloop van tijd, na een jaar liefst zelf in staat zijn om hun broek op te houden. Als het moet, zelf in staat zijn om een externe in te huren die ze gaat begeleiden.'

Stap 12: Organiseer de financiering op structurele wijze

Stap 12 is het structureel vormgeven van de financiering van de ondernemersvereniging. Als de ondernemersvereniging activiteiten wenst te organiseren of externe hulp inhuurt, dan kost dat geld. En de praktijk



wijst uit dat ondernemersverenigingen die losjes georganiseerd zijn, waarbij er veel sprake is van free riders gedrag of gebrekkige contributiebetaling, elk jaar weer tegen het probleem oplopen om de contributie te innen. Dat kost tijd en ergernis en leidt vaak tot onnodige frustraties en het uitstellen van bijvoorbeeld het aanschaffen van feestverlichting. Menig winkelstraatmanager weet dat als de feestverlichting, de komst van Sinterklaas of andere structurele activiteiten goed geregeld zijn, hij bij de betrokken ondernemers een goede basis van vertrouwen heeft gelegd.

Financieringsvormen ondernemersvereniging

De financiering van activiteiten, het tegengaan van free-riders, en het zorgdragen voor financiële continuïteit zijn elementen in de keuze voor een systeem van financiële bijdragen van de ondernemers. In een uitgave van de Kamer van Koophandel (13) zijn de verschillende opties op een rijtje gezet.

De praktijk wijst uit dat onderstaande vier

opties het meest gebruikt worden voor het genereren van inkomsten.

- 1) de OZB-heffing;
- 2) de reclamebelasting;
- 3) de BedrijvenInvesteringsZones (BIZ-regeling) en
- 4) de ondernemersvereniging zelf met een financiële bijdrage van haar leden.

De eerste financieringsvorm is de heffing op Onroerende Zaak Belasting (OZB). Leiden introduceerde deze heffing voor het eerst in 2005. Het 'Leidse' model dient inmiddels als voorbeeld voor andere steden zoals Groningen en Leeuwarden. Leeuwarden meldt hierover:

'Voor het oprichten van de Stichting Binnenstadsmanagement hebben de ondernemers het initiatief genomen, dus niet de gemeente. Dat heeft geleid tot het Leeuwarden Ondernemers Fonds (LOF). Dit is gebaseerd op 5,5% toeslag op de WOZ waarde die ten goede komt aan de ondernemers. De gemeente incasseert

dit geld en maakt het over aan het ondernemersfonds.'

Als tweede financieringsvorm geldt de reclamebelasting. Deze belasting lijkt een steeds populairdere variant te zijn om op structurele wijze inkomsten te genereren. Bedrijven worden aangeslagen voor reclame-uitingen die vanaf de openbare weg zichtbaar zijn. In de praktijk zijn dit vrijwel alle winkels. De opbrengsten van deze aanslagen worden door de gemeente geïnd. De gemeente maakt vervolgens dit bedrag over aan de ondernemersvereniging/-stichting. Reclamebelasting is relatief makkelijk in te voeren, maar vereist wel goed overleg met de gemeente.

De derde financieringsvorm is de BIZ-regeling*. De BIZ-regeling is per 1 mei 2009 als experimentenwet van start gegaan. Ondernemers vragen aan de gemeente hen aan te wijzen als BIZ-gebied. Dat houdt in dat er een heffing komt op de OZB. De gelden die hiermee worden gegenereerd, komen ten goede aan activiteiten die bijdra-

TIP

Kijk voor meer voorbeelden van collectieve financieringsvormen in het Handboek Centrummanagement.

* De BIZ-regeling is afgelopen. Het Ministerie van EL&I evalueert in 2012 de BIZ-experimentenwet.



“Dreigende concurrentie tussen twee straten werd opgelost door waardebonnen te maken die, als ze in de ene straat werden uitgegeven, alleen in de andere straat konden worden verzilverd.”

gen aan leefbaarheid, veiligheid, ruimtelijke kwaliteit of een ‘ander mede publiek belang in de openbare ruimte’.

Voor het instellen van de BIZ geldt een relatief streng regime: tenminste de helft van de ondernemers moet meedoen aan de stemming over de BIZ en twee derde van hen moet instemmen met de BIZ. Winkelstraatmanagers geven aan dat de BIZ soms op een paar stemmen is misgelopen. Anderen geven vanwege de relatief hoge ingangseisen voor de BIZ de voorkeur aan het instellen van de reclamebelasting.

De vierde financieringsvorm is het betalen van contributie aan de vereniging. Sommige winkelstraatmanagers geven aan dat zij een ondernemersvereniging relatief snel op de been krijgen en dan het hernieuwde enthousiasme dat is ontstaan gebruiken om iedereen contributie te laten betalen. Daarbij blijft het probleem van free-riders bestaan, maar de winkelstraatmanager van Arnhem merkt daarover het volgende op:

‘Ik zeg altijd: noem maar één regeling waar geen misbruik van gemaakt wordt. Als een meerderheid mee doet, en het gebied verbetert, dan moet je het voor lief nemen dat een klein deel meelift. Dat is niet leuk, en dat deel moet je proberen steeds kleiner te maken, maar het moet geen reden zijn om te zeggen: dan gaan wij ook niet meedoen. 70% deelname is al heel goed, maar onze ambitie is 100%. We zetten in op het meedoen van iedereen zonder verplichting. Als je dat voor elkaar kunt krijgen, dan betekent dat al die mensen een doel hebben met elkaar. Want ze zijn niet verplicht en betalen toch mee.’

Promotie & marketing

Met een goede financieringsvorm waarin de meeste ondernemers zich kunnen vinden, kan de werkgroep promotie en marketing beginnen. De structurele bron van inkomsten zorgt voor middelen voor de aanschaf van feestverlichting en voor de inhuur van een professioneel bedrijf dat de bevestiging en verwijdering van de feestverlichting doet.

Bij promotie en marketing gaat het natuurlijk om meer dan alleen de feestverlichting. Al blijkt uit de interviews dat onduidelijkheden rondom feestverlichting en -versiering in het verleden vaak de reden waren dat ondernemersverenigingen niet meer functioneerden. Feestverlichting en -versiering blijken en blijven een gevoelig punt.

Promotie en marketing helpen om het gebied op de kaart te zetten. Promotie activiteiten, mits ingebed in een lange termijn strategie, verhogen de zichtbaarheid van het winkelgebied. En daarmee vergroot de winkelstraat zijn brongebied; consumenten komen van verder om evenementen te bezoeken.

Voorbeeld: cadeaubonnen

Een interessant idee uit Venlo is gericht op het vergroten van de loop tussen de winkelgebieden. Volgens de winkelstraatmanager dreigde er concurrentie tussen verschillende straten. Dit werd opgelost door in het ene winkelgebied cadeaubonnen uit te laten geven die alleen in het andere gebied



verzilverd konden worden, en vice versa:

'Je moet ze (de ondernemers) niet om geld vragen, want dat hebben ze niet. Maar als ze tien cadeaubonnen weggeven, dan weten ze zeker dat er tien mensen bij hun in de winkel komen, die anders waarschijnlijk niet bij hun in de winkel zouden komen.'

Samengevat bestaat fase 3 vooral uit het op orde krijgen van de ondernemersvereniging, het verder invullen van een visie op het gebied en het op structurele wijze organiseren van de financiering waarmee o.a. externe inhuur en promotie- en marketing activiteiten worden betaald. Hiermee zijn belangrijke stappen gezet waarmee fase 4 aanbreekt: winkelgebied in stabiele fase. In fase vindt de afbouw plaats van actieve betrokkenheid van het winkelstraatmanagement naar een nachtwakersstand.



2.5 Fase 4: Winkelgebied in stabiele fase

Fase 4 bestaat uit 3 stappen:

Stap 13: evalueer de werkzaamheden en samenwerking in het winkelgebied

Stap 14: inhurende partij neemt beslissing over verlenging inhuur winkelstraatmanager

Stap 15: maak een overdrachtsverslag

In de vierde fase treden vaak de grootste verschillen op. Want wanneer bouw je nu daadwerkelijk af? Vaak lopen na twee tot drie jaar de contracten met de winkelstraatmanagers af, maar is het daadwerkelijk vertrekken van deze externe aanjager soms een te grote stap voor het winkelgebied.

Winkelstraatmanagement is van oudsher een tijdelijke maatregel genoemd waarbij de aanwezige winkelstraatmanager zichzelf overbodig moeten maken binnen een tijdsbestek van drie tot vijf jaar. Vaak wordt ten doel gesteld dat bij het vertrek van de winkelstraatmanager de problemen zijn opgelost die de winkelstraat of het winkelge-

bied in de neergaande spiraal drukten. Na afloop van de inzet van winkelstraatmanagement staat de winkelstraat weer op eigen benen. De aanname hierbij is dat een functionerende ondernemersvereniging vanaf het moment van vertrek van de winkelstraatmanager de taken over neemt.

Ook het onderzoek van Deloitte wijst op het gevaar dat het winkelgebied te afhankelijk wordt van de winkelstraatmanager. In de praktijk blijkt het lastig om zonder winkelstraatmanager het opgebouwde organiserend vermogen te borgen. Het gevaar is reëel dat de samenwerking en uiteindelijk de winkelstraten weer wegzakken als de winkelstraatmanager is vertrokken. Het is uiteraard afhankelijk van het gebied en de omvang van het gebied. Het is niet voor niets dat de Haarlemmerdijk in Amsterdam nog altijd begeleiding kent van een winkelstraatmanager. Zoals de winkelstraatmanager uit Utrecht formuleert:

'Dat ultiem loslaten, dat kan geloof ik niet. Ik geloof meer in een lichte vorm van



STAP 13

Organiseer als winkelstraatmanager de begeleiding en contacten van de ondernemersvereniging bij de gemeente bij de verantwoordelijk ambtenaar (EZ of de bedrijvencontactfunctionaris). Of zorg voor een versie van winkelstraatmanagement light waarbij de winkelstraatmanager voor een beperkt aantal uren verbonden blijft aan de ondernemersvereniging.

STAP 14

De inhurende partij neemt een beslissing over verlenging van de inhuur van de winkelstraatmanager.

TIP

Neem op zijn minst een half jaar van te voren een besluit over eventuele verlenging of beëindiging van de werkzaamheden van de winkelstraatmanager.

winkelstraatmanagement. Dus op jaarbasis een paar uur om ze (de ondernemers) scherp te houden en af en toe te prikkelen met de vraag wat er met bepaalde acties in het gebied is gebeurd.'

Stap 13: Evalueer de werkzaamheden en samenwerking in het winkelgebied

Stap 13 is het evalueren van de werkzaamheden in het winkelgebied. Zorg er voor dat de evaluatie plaatsvindt uiterlijk een half jaar voor het eindigen van het contract met de winkelstraatmanager. Dat levert de inhurende partij voldoende tijd op om een eventueel nieuw offertetraject te starten. Ook kan gekeken worden naar andere financieringsbronnen om winkelstraatmanagement mogelijk te maken.

Neem in de evaluatie ook andere trajecten op. Denk hierbij aan het Keurmerk Veilig Ondernemen (KVO), een samenwerkingsverband tussen ondernemers, gemeente, politie en brandweer. Het KVO is een continue proces met verschillende partners waardoor de druk aanwezig blijft om kritisch

te blijven op het eigen winkelgebied. Winkelstraatmanagement wordt daarom vaak als opmaat naar een KVO gepositioneerd.

Stap 14: Inhurende partij neemt beslissing over verlenging inhuur winkelstraatmanager

Bij stap 14 moet de inhurende partij beslissen wat er gebeurt na het aflopen van het contract van de winkelstraatmanager. In de praktijk gebeurt het vaak genoeg dat de inhurende partij (vaak de gemeente) te lang wacht met het nemen van een beslissing over het al dan niet beëindigen van het contract. Dat levert in het geval van een gemeente problemen op omdat de bestuurlijke besluitvorming soms veel tijd in beslag kan nemen. En als dan minstens met 3 partijen gesproken moet worden omdat er een nieuwe offerte wordt aangevraagd, is een half jaar tijd niet te veel. De winkelstraatmanager heeft aan een half jaar voldoende om de overdracht op papier te zetten. En een mogelijke opvolger in te werken indien nodig.

Feitelijk zijn er 3 mogelijkheden bij de afloop van het contract met de winkelstraatmanager:

- 1) Winkelstraatmanager vertrekt en draagt werkzaamheden en contacten over aan ambtenaar Economische Zaken of een accounthouder. Ondernemersvereniging functioneert zelfstandig en onderhoudt zelf contact met gemeente en partners.
- 2) Winkelstraatmanager blijft aan omdat de problemen nog niet opgelost zijn of het gebied nog niet zelfstandig op de benen staat.
- 3) Winkelstraatmanager blijft aan in sterk verlaagd urencontract voor het onderhouden en aanjagen van de ondernemersvereniging.

In economisch moeilijke tijden steken ondernemers vaak alle tijd en energie in hun eigen zaak om het hoofd boven water te houden. Het is verstandig als de inhurende partij een winkelgebied niet meteen zonder enige begeleiding achter laat. De winkelstraatmanager uit Leeuwarden formuleert dat zo:

'Ik denk dat je werkende weg merkt dat als ik bepaalde dingen niet doe, dat het dan niet gebeurt. Ondernemers hebben daar geen tijd voor. Processen die op continuïteit zijn



gericht... daar hoort ook bij dat iemand continu aanwezig en aanspreekbaar is om het werk te doen. Je wilt niet dat die processen stoppen; dat kan niet, dat zou een verkeerd signaal zijn. Tuurlijk kan de gemeente dat overnemen, maar de kracht van een WSM is juist dat het onafhankelijk gebeurt.'

Stap 15: Maak een overdrachtsverslag

Stap 15 is het schrijven van een overdrachtsverslag. Als in stap 14 besloten is tot verlenging, dan dient het overdrachtsverslag als vertrekpunt voor nieuwe afspraken.

Neem in het overdrachtsdocument in ieder geval de volgende elementen op:

- Structuur van de ondernemersvereniging (wie doet wat)
- Afspraken over financiën
- Pandenlijst met eigenaren
- Overzicht van afspraken over evenementen en jaarlijks terugkerende activiteiten
- Stand van zaken Keurmerk Veilig Ondernemen
- Kansen en risico's voor het gebied in de komende jaren

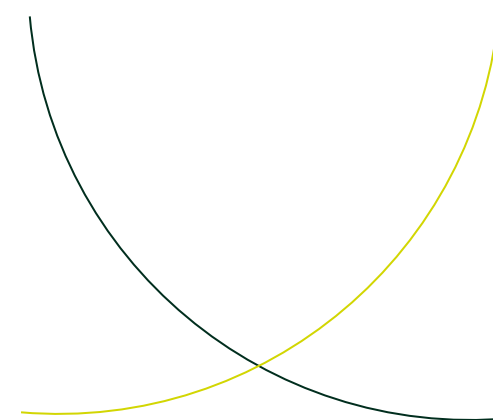
2.6 Websites voor meer informatie

- Financieringsvormen
Brochure Kamer van Koophandel over financieringsvormen ondernemersfondsen
http://www.kvk.nl/download/KvK_Brochure_Ondernemersfondsen_Page_DEF_tcm14-239812.pdf
- BIZ-regeling
<http://www.biz-nl.nl/>

Handboeken

- Handboek Wijkeconomie
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brochures/2010/10/01/handboek-wijkeconomie.html>
- Handboek Centrummanagement 2010
<http://www.hbd.nl/pages/3247/Onderwerpen/Ruimtelijke-ordening-locatie-en-bereikbaarheid/Handboek-Centrummanagement-2010.html>

STRATEGISCHE ACTIVITEITEN ■
OPERATIONELE ACTIVITEITEN ■



STAP 15

Maak een overdrachtsverslag en werk toe naar de afronding van de afgesproken contractduur.

FIGUUR 5

Overzicht operationele + strategische activiteiten tijdens winkelstraatmanagement

Intensiteit

Start WSM

Tijdsverloop WSM

HOOFDSTUK 3

THEMA

VISIE & BRANCHERING

De winkelstraat van nu lijkt in weinig op de winkelstraat van vroeger. Lange tijd geleden bepaalden veel zelfstandige detaillisten het beeld van een winkelstraat. Daarna was een winkelgebied pas aantrekkelijk als het een ABC (Albert Heijn, Blokker en C&A) had. En nu verschuift het beeld naar opticiens en gehoorspecialisten, waarmee de ontwikkeling van een vergrijzende maatschappij zichtbaar wordt in het winkelstraatbeeld. De winkelstraten 'ademen' zo mee met de ontwikkelingen in de maatschappij. Vraag daarbij is hoe de gemeente en winkelstraatmanager sturing kunnen geven aan de ontwikkeling van het gebied.

De straat is in neergang

Het aanbod in een winkelstraat moet aansluiten op de behoeften van het winkelend publiek. Als het aanbod verandert, zonder dat het publiek verandert, heb je een probleem. Dan is er te weinig publiek en dus te weinig verkoop. Het winkelgebied zakt langzaam weg.

Dit gebeurt vaak op een zelfde manier en be-

gint als de publiekstrekkers verdwijnen. Welke dat zijn, is per gebied verschillend. Het kan de supermarkt zijn, de ouderwetse speciaalzaak of net dat ene leuke café. Als er geen publiekstrekkers voor in de plaats komen, verdwijnt een deel van het publiek. En dan verdwijnen meer winkels en volgt leegstand of (tegen lagere huren) meer van hetzelfde. Meer groentewinkels, opticiens of (tegen nog lagere huren) belwinkels of 'outlet' winkels.

Het moet bij de gemeente duidelijk zijn of er perspectief zit in de winkelstraat. Het perspectief wordt mede bepaald door bijvoorbeeld huidige of toekomstige ruimtelijk-economische ingrepen elders. Denk hierbij aan het plaatsen van een parkeergarage of instellingen aan de andere kant van de stad waardoor looproutes gewijzigd worden. Bijvoorbeeld, de opening en het succes van het nieuwe Groninger museum aan de kant van het station heeft in Groningen in 1994 geleid tot verlegde bezoekersstromen die hun invloed hebben op aantallen mogelijke klanten in de betrokken straten. Zowel in positieve als in negatieve zin.

“Winkelstraten ademen mee met de ontwikkelingen in de maatschappij”



“Bij de 9 straatjes in Amsterdam ligt de nadruk op beleving en ontdekking. Als vanzelf beweegt dit gebied zich in de juiste richting.”

Sommige straten ontwikkelen zich echter als bijna vanzelf in de goede richting. De straten kenmerken zich door een aanbod dat aantrekkelijk is voor klanten die graag winkelen. Een bekend voorbeeld zijn de 9 straatjes in Amsterdam; veel kleinschalige detailhandel, veelal door zelfstandige winkeliers bemenst, met een nadruk op beleving en ontdekking. Dit gebied afficheert zichzelf als ‘charmant en divers’.

Toch gaat het voor de meeste straten niet vanzelf. Vanuit de gemeente dient een duidelijke keus gemaakt te worden in welke straten levensvatbaar zijn en welke niet. De gemeenten die dit pro-actief oppakken, scheppen daarmee helderheid naar vastgoedeigenaren. Dat maakt dat zij heel gericht kunnen investeren.

Kortom, voor de gemeente is het zaak om een aantal cruciale vragen te beantwoorden. Welke detailhandel willen we waar hebben? In welke straten en gebieden zit perspectief en in welke niet?
Tijd voor visie!

3.1 Visie-ontwikkeling

Detailhandelsvisie

Idealiter stelt de gemeente een detailhandelsvisie op voordat de winkelstraatmanager aan de slag gaat. In de praktijk gebeurt dat lang niet altijd. Door een dergelijke visie wel op te stellen geeft de gemeente richting aan het handelen van de winkelstraatmanager.

Even een stap terug: hoe verloopt de planontwikkeling?

Relevant voor de winkelstraatmanager van nu is de eind 2011 door de Tweede Kamer aangenomen Structuurvisie Infrastructuur en Ruimte. Deze Structuurvisie legt de verantwoordelijkheid voor de ruimtelijke ordening grotendeels neer bij de decentrale overheden.

Provincies

In de bovengenoemde Structuurvisie is ook vastgesteld dat provincies geen controlerende toets meer doen na het vaststellen van bestemmingsplannen door de gemeen-

te. Dat maakt het proces van het opstellen van bestemmingsplannen door de gemeente in potentie sneller.

De meeste provincies hebben een verordening vastgesteld waarin regels over de detailhandel zijn vastgelegd. Het belangrijkste uitgangspunt is dat nieuwe vestigingslocaties voor detailhandel alleen mogen ontstaan als de bestaande voorzieningsstructuur niet duurzaam wordt aangetast. Daarbij dient de SER ladder als houvast:

- 1) aanpassingen in de detailhandelsstructuur vinden eerst plaats in bestaande centra;
- 2) als daar geen ruimte is, kan gekeken worden aan de rand van centra en
- 3) als daar ook geen ruimte is, kan uitbreiding aan de periferie worden overwogen.

Uiteraard zijn er soms grote verschillen tussen de provincies en loont het om te kijken naar het provinciale beleid (14). Belangrijk kenmerk van de meeste plannen is het vasthouden aan de positie van de bestaande winkelgebieden.



Gemeenten

Het bestemmingsplan blijft het belangrijkste en meest concrete instrument dat de gemeenten hebben. Vanuit de Wet op de Ruimtelijke Ordening is aan gemeenten de verplichting opgelegd om actuele bestemmingsplannen op te stellen en deze te digitaliseren. Veel van deze bestemmingsplannen zijn online in te zien. Website van het kadaster: www.ruimtelijkeplannen.nl.

Per gebied bepaalt het bestemmingsplan welke functies of fysieke veranderingen zijn toegestaan; dit kan op zeer strikte wijze door bepaalde zaken expliciet te verbieden. Een gemeente die flexibiliteit wil behouden in de winkelgebieden neemt ontheffingsmogelijkheden op, "bijvoorbeeld de instemming van een daartoe ingestelde adviescommissie" (14).

Europese Dienstenrichtlijn

Na het in werking treden van de Europese Dienstenrichtlijn in 2009 zijn in het bestemmingsplan economische vestigingseisen verboden. Wat gemeenten wel kunnen opne-

men in bestemmingsplannen, en hier zit beïnvloedingsruimte voor de winkelstraatmanager, zijn bepalingen over het gebruik van de grond. Oftewel, ruimtelijke eisen zijn wel toegestaan. Dat betekent dat eisen gesteld mogen worden aan de ruimtelijke spreiding, locatie, omvang en hoeveelheid. Om ongewenste ontwikkelingen in de wijk te weren, dient de gemeente haar bestemmingsplannen zeer helder te onderbouwen met ruimtelijke relevante argumenten. Dit zijn:

- Ruimtelijke inpasbaarheid
- Omvang/verzorgingsfunctie
- Omvang/kritische massa
- Ruimtelijke kwaliteit
- Duurzaam ruimtegebruik
- Ruimtelijk synergie
- Mobiliteit

De winkelstraatmanager die over de invulling van deze begrippen meer wilt weten, wordt hier verwezen naar het heldere rapport van DTNP: Dynamiek door Beleid – hoe de overheid de winkelmarkt stimuleert.

Het bestemmingsplan

Als het bestemmingsplan geen ruimte geeft voor de benodigde wijziging in branchering ligt een aanpassing van het bestemmingsplan voor de hand. Een bestemmingsplan wijzigen is geen sinecure, maar wel makkelijker geworden na recente veranderingen in wet- en regelgeving.

Gebruik de bestemmingsplannen als een traject om de richting van de winkelstraat op langere termijn te waarborgen. Dit is nu wel typisch een traject dat goed afgestemd moet worden met de ambtenaar EZ en de wettouder.

Handhaving bestemmingsplan

Veel beleid staat of valt met handhaving van de gestelde regels. Dat geldt zeer zeker ook voor de naleving van de bestemmingsplannen. Gemeenten die heldere keuzes maken in hun bestemmingsplannen, moeten dat laten volgen door gerichte handhaving in te zetten om hun keuzes daadwerkelijk tot uitvoer te krijgen. Winkelstraatmanagers moeten vervolgens alert zijn en bij constatering van



Dynamiek door
beleid DTNP

TIP

Kijk voor een actueel overzicht van bestemmingsplannen op www.ruimtelijkeplannen.nl



ongewenste ontwikkelingen in de straat vragen om handhaving bij de gemeente.

Rol van de winkelstraatmanager

De winkelstraatmanager neemt de detailhandelsvisie van de gemeente als uitgangspunt voor de verdere inkleuring van het winkelgebied. Hij doet dit samen met ondernemers, vastgoedeigenaren en de gemeente. Veel winkelstraatmanagers geven aan dat het goed observeren van de aanwezige winkels en het bestuderen van de historie van het winkelgebied voldoende aanknopingspunten biedt voor de contouren van een gedeelde visie. Daarnaast bekijken ze bij het begin van de opdracht meteen het bestemmingsplan om te zien of ze bepaalde winkels kunnen weren of juist uitnodigen zich in de straat te vestigen.

Het proces van de visievorming hoeft niet te leiden tot stapels dikke rapporten. Veel vaker is het proces belangrijker dan wat er precies uitkomt. Door de verschillende partijen met elkaar het gesprek aan te laten gaan, ontstaat een gedeeld beeld. Geef dat

gedeelde beeld een naam, een etiket. Denk hierbij aan richtinggevende uitdrukkingen als: divers, duurzaam, vers, mode en luxe, alles voor de dagelijkse boodschap. Deze 'etiketten' bepalen de richting van de branchering. Door de snelle ontwikkelingen binnen de retail is het niet verstandig alles op detailniveau uit te werken.

Winkelgedrag als uitgangspunt voor branchering

Grofweg zijn er vier typen winkelgedrag te onderscheiden:

- 1) Recreatief winkelen**, winkelen gericht op ontspanning en vermaak. Een grote keuze is van belang;
- 2) Vergelijkend winkelen**, oriëntatie op smaak- of keuzegevoelige aankoop, bv. een nieuwe tv;
- 3) Doelgericht aankopen**, winkelen gericht op het specifiek halen van de aankoop, 'runshoppen';
- 4) Boodschappen doen**, winkelen gericht op de alledaagse inkopen (15).

Op basis van bovenstaande indeling zoekt de consument zijn winkel of winkelgebied waar hij zijn behoefte kan vervullen. Voor de winkelstraatmanager is het van belang bovenstaande indeling in gedachten te hebben bij de discussie met ondernemers en gemeente. Op wie richt dit winkelgebied zich nu? En wat hoort daar dan bij?

De gebieden waar de winkelstraatmanager actief in is zijn vaak de gebieden die tegen het centrum aanliggen. De praktijk wijst uit dat in de straten waar de winkelstraatmanagers actief zijn, tussen de bovengenoemde 4 typen winkelgedrag de keuze vaak gaat tussen recreatief winkelen (veel zelfstandige ondernemers, verrassende winkels, beleving) en het doen van boodschappen (artikelen die je vaak nodig hebt, winkels voor de dagelijkse boodschap).

Met dit onderscheid in winkelgedrag scherpt DTNP de discussie over branchering aan. De toenemende schaalvergroting en branchevervaging dragen er mede toe bij dat veel branche-indelingen 'gekunsteld,

TIP

Sluit bij de inkleuring van de visie aan bij de geschiedenis van de straat en zoek naar de sterke punten van de floreerende winkels.



niet relevant en niet handhaafbaar (meer zijn' (16). De winkelstraatmanager uit Nijmegen haakt hier op aan:

'Neem de consument als vertrekpunt, de consument moet het snappen. Wat wil je nu waar en wat wil je nu waar niet? De markt werkt ook niet optimaal. Soms moet je tegen een ondernemer zeggen: wacht nou een half jaar, want dan kun je in een straat trekken die beter bij je past. Dat betekent dat je in een aantal gevallen moet zeggen, daar alleen maar een x% dienstverleners. Dus vanuit consumentprofielen nadenken over: wat wil ik nou? En dan komt de vraag naar boven: wat is de potentie van de straat over 5 jaar? En dan heb je de juiste discussie te pakken.'

Winkelstraatmanagers dienen grote flexibiliteit en scherpte aan de dag te leggen om dit proces in goede banen te leiden. De uitkomst staat immers niet vast en kan leiden tot een verzoek bij de gemeente om het bestemmingsplan te wijzigen.

Rol vastgoedeigenaren

De winkelstraatmanagers geven in hun interviews aan dat de bereidwilligheid onder de eigenaren om mee te denken niet groot is. Soms zijn deze eigenaren betrokken bij het wel en wee van het gebied, maar veel vaker staan deze eigenaren op afstand. Het is voor de winkelstraatmanager een kunst om zoveel mogelijk eigenaren te bereiken om met hen de gewenste visie op het gebied door te nemen. De accountmanager MKB uit Rotterdam merkt op:

'We gaan (vanuit Rotterdam) vastgoedeigenaren aanspreken dat wij verwachten dat de functie van de straat gaat veranderen. Dat betekent dat we meer functies willen toelaten. Het gaat hier wel om maatschappelijke krachten, dus we zeggen tegen de eigenaren: wat voor functies zou je zelf in je pand willen hebben? Het duurt een aantal jaar voor een eigenaar tot inzicht komt, of bereidheid toont om die slag te maken.'



VIER TYPEN WINKELGEDRAG

RECREATIEF WINKELEN

THEMATISCH WINKELEN

DOELGERICHT WINKELEN

BOODSCHAPPEN DOEN

Handboek
Wijkeco-
nomie



TIP

Lees het Handboek Wijkeconomie voor een meer gedetailleerde beschrijving van het opstellen van brancheplannen.

Het advies is om snel in de relatie met de vastgoedeigenaren te investeren. Bena druk als winkelstraatmanager altijd dat een goedlopende winkelstraat waarde verhogend werkt. Dat klinkt als een open deur, maar veel vastgoedeigenaren gaan nog voor het snelle gewin. En korte termijn belangen zorgen voor invulling van belwinkels of overlast gevende horeca. Deze laatste zaken zijn aan te pakken met BIBOB procedures. Voor een verdere uitleg hierover wordt verwezen naar hoofdstuk 5 over onveiligheid.

Gelukkig zit de vastgoedbranche niet stil en zijn met name de grotere partijen zich meer en meer bewust van de zelfstandige rol die zij hebben in de branchering. De uitgave 'Knuffelwinkel een gat in de markt' (17) gaat over gerichte en gewenste branchering en de beleving van consumenten in winkelgebieden. Het advies is om de volgende indeling aan te houden:

1. Maximaal 10% van de panden is gevuld met winkels in de categorie 'dagelijkse inkopen'.

2. Tussen de 30 tot 60% van de panden is gevuld met mode en luxe. Dat is breed uitlegbaar. Bedoeld worden winkels die uitnodigen tot een langer verblijf en die zich onderscheiden van ketens en grote zaken.

3. Om de consument langer in de straat te houden, en dus meer uit te laten geven, is het advies om tussen de 10 en 30% van de panden te laten invullen door (kleine) horeca, koffiebars en kunstgaleries.

Deze indeling is lokaal aan te passen aan de historie van de straat en de wensen van de aanwezige vastgoedeigenaren en ondernemers. Om de consument langer in de straat te houden kan ook branchevervaging of -verruiming worden ingezet.

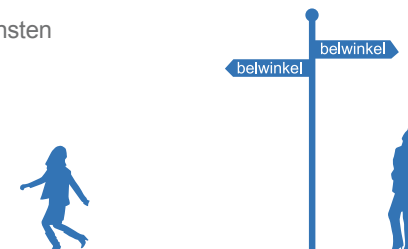
Branchevervaging en -verruiming

Wat in het verleden vaak werd tegengehouden als het verschijnsel branchevervaging/-verruiming, kan nu ingezet worden om de verblijfsduur van consumenten te vergroten. Branchevervaging/-verruiming is het verschijnsel dat winkels branchevreemde producten of diensten

gaan aanbieden met als doel meer klanten aan te trekken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan Kruidvat dat als oorspronkelijk drogist een fors percentage andersoortige producten verkoopt zoals speelgoed. Het bekendste voorbeeld is wel de bakker die wat tafeltjes neer zet om een kop koffie te kunnen serveren. Waarmee vanzelf extra gelegenheid ontstaat voor consumenten om langer te verblijven. En daarmee komt een florierende winkelstraat weer een stap dichterbij.

3.2 Websites voor meer informatie

- Retail 2020. 10 retail trends tot 2020
<http://www.retail2020.nl/>
- Hoofdbedrijfschap Detailhandel. Het nieuwe winkelen.
www.hetnieuwewinkelen.org
- Website met (wereldwijde) trends die het winkelen op termijn beïnvloeden
<http://www.trendwatching.com/nl/trends/>





HOOFDSTUK 4

THEMA LEEGSTAND



Leegstand is de meest zichtbare uiting van een negatieve economische ontwikkeling in de winkelstraat. Een winkelstraat met hoge leegstand, die als één van de aanvoerroutes geldt naar het centrum heeft een negatieve uitstraling op het centrum. De leegstand en het daaruit volgende verhoogde onveiligheidsgevoel maken deze potentiële toegangsroute minder aantrekkelijk om door heen te gaan.

Leegstand is het gevolg van een proces van verminderde economische aantrekkelijkheid. Verminderde passantenstromen, minder omzet voor de ondernemers en verlaagde huuropbrengsten voor de pandeigenaar dragen bij aan het wegzakken van de winkelstraat.

Huidige leegstand

Er staat er op dit moment 6,2% leeg in Nederland en dat wordt steeds meer. De leegstand is nu al meer dan de “gezonde” leegstand van 2 à 3% (18). Daar zijn uiteraard regionale verschillen in. In krimpregio Limburg is de leegstand 9%, in Noord-Holland 3,8%. Ook andere krimpregio's,

zoals Zeeuws-Vlaanderen, het zuiden van Limburg, Noord- en Oost-Groningen en delen van de Achterhoek moeten rekening houden met sneller stijgende leegstand (19). Er zijn daarnaast verschillen tussen soorten locaties. De toplocaties in (middel) grote steden blijven populair. Vooral de B en C locaties krijgen te maken met krimp. Locatus verwacht dat in 2020 10% van het winkelbestand leeg staat (20).

Ontwikkelingen

Niet alleen bevolkingskrimp zorgt voor leegstand. De al eerder in hoofdstuk 1 aangehaalde groei van online shoppen zorgt voor een daling van het aantal benodigde m² voor winkels. Daarnaast hebben gemeenten in samenwerking met projectontwikkelaars teveel winkelvloeroppervlakte bijgebouwd, waardoor Nederland als geheel overbewinkeld is (10).

Als laatste belangrijke factor geldt de lagere economische groei. 2011 is geëindigd in een recessie en er heerst grote onzekerheid over de komende jaren. Recessie

“Nederland is overbewinkeld dankzij gemeenten en projectontwikkelaars” Bron: Retail 2020

leidt tot verminderde uitgaven en heeft een omzetsdaling tot gevolg.

Hieronder volgen maatregelen verdeeld over de korte en lange termijn. De korte termijn maatregelen richten zich op het verbeteren van het straatbeeld en bevatten concrete adviezen over hoe om te gaan met leegstaande panden.

De maatregelen op de lange termijn richten zich op de structurele aanpak van leegstand.

4.1 Maatregelen korte termijn

1. Beplakken ramen leegstaande panden

Een relatief nieuwe ontwikkeling is het beplakken van leegstaande winkelpanden met een 3D ontwerp waardoor het pand diepte krijgt. Optisch lijkt het daardoor niet meer leeg te staan. De eerste panden die met dit principe werken staan in het Outlet Center in Roermond* en recentelijk is dit fenomeen in Almere opgedoken. Het beeld in de winkelstraat knapt er behoorlijk van

op. Indachtig de Broken Windows theorie zal een verzorgde winkelruit (en verzorgde winkelstraat) niet snel graffiti, wildplak en verloedering uitlokken. Meer over Broken Windows in hoofdstuk 5.

Het beplakken van de ramen kent nog een tweede doel. De 3D ontwerpen of foto impressies kunnen ook een vooraankondiging zijn van een naderende opening van een nieuwe zaak.

Een derde doel is dat vastgoedeigenaren of retail makelaars foto collages op winkelruiten plakken om potentiële huurders te informeren over de mogelijkheden die het betreffende leegstaande pand heeft.

2. Tijdelijke kunst in het winkelpand

Leegstaande panden bieden een oplossing voor kunstenaars die op zoek zijn naar tijdelijke en goedkope expositieruimte. Roermond heeft bijvoorbeeld de stichting Etalarte, een initiatief van de gemeente Roermond en samenwerkende kunstenaars. De gemeente Leiden heeft in samenwerking

met kunstenaars 'Open|Makers aan de markt' in het leven geroepen. Kunstenaars kunnen met eigen ideeën tijdelijk de leegstaande winkelpanden opvullen.

4.2 Maatregelen lange termijn

Een goede branchering helpt om hernieuwde energie en om een nieuw elan aan de winkelstraat toe te voegen. Als de branchering aanslaat en meer consumenten weten de straat te vinden, helpt dat op de lange termijn om de leegstand te stoppen. Met een helder profiel van de winkelstraat is het voor iedereen duidelijk welke winkels er gewenst zijn en welke niet.

Naast de korte termijn aanpak, zijn er ook maatregelen die helpen om nu de ergste uitwassen van leegstand tegen te gaan. Hieronder volgt een korte opsomming van maatregelen gericht op het voorkomen en oplossen van leegstand (21).



Kunst in de etalage.

Bron: Roermond

* NB. Het Outlet Center heeft overigens geen noemenswaardige leegstand.



1. Pas functieverandering/-menging toe

Ga als winkelstraatmanager snel aan de slag om functieverandering mogelijk te maken. Soms heeft een winkelstraat niet voldoende draagvlak om alleen maar winkels te hebben. Zet horeca neer of andere commerciële niet-winkelfuncties. Daarmee vergroot je de verblijfsduur van de consument waardoor er meer uitgegeven wordt. Het vergroot ook de levendigheid op straat.

2. Pandenbank

Veel gemeenten werken met een database van leegstaande panden. Deze 'pandenbank' biedt inzicht voor de startende ondernemer waar panden te huur of te koop staan. Een goed beheerde pandenbank versnelt de invulling van leegstaande panden doordat vraag en aanbod beter op elkaar worden afgestemd. De winkelstraatmanager is goed op de hoogte van het bestaan van een pandenbank in zijn gemeente. Bestaat

er nog geen pandenbank, dan zet hij een pandenbank op in samenwerking met de gemeente en retail makelaars.

Wees creatief met de mogelijkheden van leegstaande locaties. Wat is de inrichting nu? Wat weerhoudt een ondernemer om het pand te betrekken? De winkelstraatmanager uit Roermond geeft een voorbeeld

' Na het vertrek van de ondernemer bleef een pand langdurig leeg. Dreigende leegstand. Toen de huidige horeca uitbaters zich aandienden, werd duidelijk dat een adequate en rendabele bedrijfsvoering alleen kon plaatsvinden als toestemming werd gegeven voor de exploitatie van zowel een gevel- als pleinterras. Dit lag lastig omdat de terrasruimte gebruikt werd voor de appartementen. Via de gebruikelijke procedure werd de bestemming detailhan-

del omgezet in horeca. Voor laden/ lossen, en de marktkramen werden nieuwe locaties aangewezen en voor de toegang van het appartementencomplex bleef de toegang gegarandeerd. Met de nieuwe uitbater werden afspraken gemaakt over de hoogwaardige inrichting van het terras.'

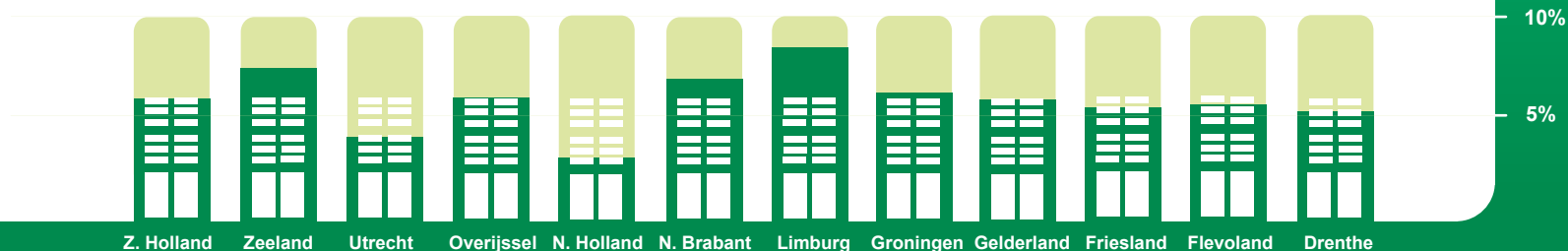
3. Haal een trekker binnen

Als er minder consumenten in de straat zijn, geef ze een reden om wel de straat in te gaan. Naast de mogelijkheid van een bezoek aan de horeca, helpt het vestigen van een publiekstrekker. Niet alleen trekt het meer consumenten, ook het verzorgingsgebied wordt vergroot.

Uiteraard moet de trekker passen in het brancheringsplan, maar een goed en doordacht profiel van de straat moet een trekker kunnen verleiden zich te vestigen in de winkelstraat.

FIGUUR 6

Leegstand
Bron: Locatus 2011



Te Huur
150 m²
Winkelruimte
Huurprijs
Aangepast
naar uw bedrijfsplan

4. Verbeter de parkeergelegenheid

De winkelstraten waar winkelstraatmanagement wordt ingezet, zijn vaak niet de straten die in het centrum liggen. Eén van de pluspunten van aanloopstraten ten opzichte van het centrum is (de mogelijkheid van het verbeteren van) de bereikbaarheid. Deze straten leiden vaak naar het centrum toe en zijn over het algemeen goed bereikbaar. Uit onderzoek blijkt dat straten in de buurt van parkeervoorzieningen meer consumenten trekken dan andere straten. Ga in overleg met de gemeente om de zichtbaarheid van de straat te vergroten, maak duidelijk dat de bereikbaarheid goed is. Let hierbij op de zichtbaarheid van parkeervoorzieningen niet alleen in het eigen winkelgebied, maar zeker ook in de straten er om heen.

5. Pas omzethuur toe

Omzethuur is een nog niet veel toegepast fenomeen in Nederland, maar de verwachting is dat omzethuur een nuttig instrument kan worden om winkelstraten aantrekkelijk te houden (22). In de Verenigde Staten bevat 90% van de huurcontracten een

omzetcomponent. De definitie van omzet huur is als volgt:

‘Omzethuur is een verhuursituatie, waarbij de retailer de verhuurder/belegger een (gedeeltelijk) aan de behaalde omzet gerelateerde huurvergoeding betaalt.’

Door omzethuur toe te passen ontstaat een win-win situatie voor zowel huurder als verhuurder. Beide hebben dan een gezamenlijk doel, namelijk een zo hoog mogelijke omzet. Dat vergroot de betrokkenheid van de vastgoedeigenaar bij het functioneren van de winkelstraat. Vooralsnog is het toepassen van omzethuur meer gebruikelijk in winkelcentra die in handen zijn van één vastgoedeigenaar. Toch kan het gebruik van omzethuur ook zijn weg vinden in winkelgebieden; de huurwet sluit dat niet uit (23). In winkelstraten is omzethuur een middel om slechtlopende locaties te verhuren. Deze laatste situatie is het defensief gebruiken van het instrument omzethuur. Het proactief gebruiken van omzethuur is goed voor te stellen bij het aantrekken van begin-

nende ondernemers die zich nog moeten waarmaken.

6. Huurverlaging

In sommige winkelstraten zijn de huren eenvoudigweg te hoog. Vastgoedeigenaren met verdeeld bezit over meerdere steden zijn bereid om een enkel pand lang leeg te laten staan om het pas weer te verhuren wanneer iemand de volle huurprijs wil betalen. Ze geven liever een korting dan een structurele verlaging, omdat ze met een verlaging van de huur een afwaardering van hun eigendom in de boeken moeten opnemen. Met een korting verlagen ze de huurprijs niet formeel en voorkomen ze een afwaardering van hun bezit. Dit wordt door veel winkelstraatmanagers beschouwd als het niet willen zien van de waarheid: dat in sommige straten en gebieden de huurprijzen echt naar beneden moeten om het gebied weer een kans te geven.

7. Investing in uitstraling pand door eigenaar

Vastgoedeigenaren kunnen andere dingen doen dan huurprijs verlagen. Bijvoorbeeld



bijdragen aan een goede branchering door alleen aan de 'juiste' branches te verhuren, te zorgen voor een goed onderhoud van hun pand en/of bij te dragen aan een (interne) verbouwing van het pand.

8. Subsidie

De gemeente kan subsidies verlenen aan ondernemers die zich willen vestigen in de winkelstraat. Afhankelijk van de doelstelling richt de subsidie zich op een bijdrage aan de inventaris, voorraad of inrichting. De winkelstraatmanager speelt hierin een initiërende rol of draagt ondernemers aan bij de gemeente. Een bekende regeling uit het verleden is de bedrijfsstimuleringsregeling uit de Indische Buurt uit Amsterdam.

De gemeente Groningen heeft zelfs 2 soorten subsidieregelingen:

- een subsidie ter stimulering van gevelverbeteringen
- een subsidie ter stimulering van vestiging van ondernemers, danwel van interne renovatie.

Beide regelingen gaan uit van een 30% bijdrage met een maximum van Euro 10.000 respectievelijk Euro 5.000. Groningen koppelt een aantal voorwaarden aan deze subsidieregelingen; één daarvan is dat de ondernemer past binnen het vastgestelde brancheringsprofiel. Zie voor meer informatie de website van de gemeente Groningen: <http://gemeente.groningen.nl/ondernemer/beleidsregels-gevelsubsidie-en-investeringsubsidie-inventaris>

9. Aankopen winkelpanden

Wanneer de gemeente echt regie wil voeren over een winkelstraat, met meer dan alleen de bestemmingsplannen, is een mogelijke oplossing het aankopen van (leegstaande) winkelpanden. Een wijkontwikkelingsmaatschappij is de publiek-private vorm waarin de risico's gedeeld kunnen worden. Dit is niet iets dat een winkelstraatmanager kan oppakken, maar in een winkelstraat waar de achterstand op veel gebieden (veiligheid, leefbaarheid, leegstand) groot is, legt hij dit als initiatief neer bij de gemeente. De winkelstraatmanager speelt wel een rol in het enthousiasmeren van de deelnemers.

4.3 En als het niet werkt: van winkel naar... woning?

Als bovenstaande maatregelen niet tot het gewenste resultaat leiden, dan is er ook een meer veelomvattende aanpak mogelijk: herontwikkeling van leegstaande winkels naar woningen. Deze stap is pas te zetten als alles is uitgetoet. De stap van het omzetten van winkelruimte naar woonruimte is dermate definitief dat daarmee tevens afscheid wordt genomen van het idee van een florerende winkelstraat.

Omzetten lijkt op het eerste gezicht aantrekkelijk voor de vastgoedeigenaar, maar het levert de vastgoedeigenaar minder inkomsten op (24). Wel zijn vastgoedeigenaren bij bedrijfsgebouwen eerder geneigd om hun bezit om te zetten in appartementen. Maar deze 'verdringing' is niet altijd gewenst. De onderstaande drie stappen (3) moeten dan ook gevolgd worden bij het stimuleren van functievermenging:

1. Onderzoek allereerst de mogelijkheden voor hergebruik.



2. Als hergebruik niet mogelijk is, onderzoek dan de mogelijkheden van woon-werkcombinaties of woon-werkwoningen.

3. Wanneer deze twee mogelijkheden niet realistisch zijn komt de optie van uitsluitend woningbouw in het vizier.

Denk bij stap 1 aan het toevoegen van zakelijke en persoonlijke dienstverlening, zoals kappers, makelaars, communicatiebureaus en anderen. Deze functies kunnen levendigheid met zich meebrengen die van nut is op de zittende detailhandel.

Het mag duidelijk zijn dat het ombouwen van winkels naar woningen een strategische beslissing is en moet zijn. Als het tot deze beslissing is gekomen, is er sprake van sanering in het winkelgebied. Deze sanering is pijnlijk voor zittende ondernemers die de consumenten uit hun straat zien verdwijnen.

Saneren?

Saneren kan op twee manieren. De eerste manier is 'koud' saneren. Dat betekent dat de gemeente geen geld meer in de ontwikkeling

van het winkelgebied steekt. De gemeente geeft de mogelijkheid aan vastgoedeigenaren om andere functies dan een winkel in de panden toe te passen. Ondernemers worden aangespoord om zich elders te vestigen. Met het oog op risico van planschade en de niet altijd florissante financiën van de gemeente is het zaak hier zorgvuldig mee om te gaan.

De tweede manier is 'warm' saneren. Hier speelt de gemeente een actievere rol en helpt met verhuizing van de ondernemers in actieve zin. Dat kan door uitkopen, geld of subsidie geven voor verhuizen of het aanstellen van een winkelstraatmanager om de overgang te begeleiden. Gemeenten voeren alleen een warme sanering uit als zij hiervoor voldoende financiën en/of prioriteit hebben. Bijvoorbeeld een andere winstgevende bestemming voor het gebied of als deel van een grotere visie op de gebiedsontwikkeling.

Van de gemeente, vastgoedeigenaren, ondernemers en winkelstraatmanagement wordt in deze fase veel tact en geduld gevraagd. Met extra aandacht voor toenemende verloedering

en onveiligheid in de straat. In het volgende hoofdstuk volgt een overzicht van maatregelen om de veiligheid en het gevoel van veiligheid te waarborgen.

4.4 Websites voor meer informatie

- Bedrijfsstimuleringsregeling
Zoek op internet met de zoekwoorden: Bedrijfsstimuleringsregeling Zeeburg III
- Subsidieregelingen Gemeente Groningen
<http://gemeente.groningen.nl/ondernemer/beleidsregels-gevelsubsidie-en-investeringssubsidie-inventaris>
- Kunst en artiesten in leegstaande panden
<http://www.openmakers.nl> (Leiden)
<http://www.etalarte.nl> (Roermond)

Vastgoedontwikkelingen

- Locatus, databanken over het veranderende winkellandschap: www.locatus.nl
- Vastgoedintervisie : www.vastgoedintervisie.nl
Vastgoedmarkt, bevat overzichten van nieuwbouw winkelruimten, www.vastgoedmarkt.nl





HOOFDSTUK 5

THEMA ONVEILIGHEID

Toenemende onveiligheid in een winkelstraat is het gevolg van een negatieve ontwikkeling. In de voorgaande hoofdstukken is uiteengezet wat gedaan kan en moet worden om het economisch functioneren van een winkelstraat te verbeteren.

Veiligheid is een lastig te definiëren begrip. De meeste definities komen niet verder dan de omkering van het begrip: de afwezigheid van onveiligheid. Veiligheid is pas een issue wanneer de afwezigheid er van wordt ervaren. Het is daarmee meer dan een semantische of definitie kwestie. Veiligheid willen we behouden, onveiligheid willen we niet krijgen.

Uit de Monitor Criminaliteit Bedrijfsleven (MCB)* blijkt dat in 2010 31% van de ondernemers slachtoffer is geweest van één of meer vormen van criminaliteit. De sectoren detailhandel en horeca zijn daarbij het meest geraakt met respectievelijk 44% en 43%. Gevolg hiervan is dat ondernemingen uit de detailhandel (81%) en horeca (78%) ook het meeste aandacht besteden aan preventie maatregelen.

Volgens cijfers van het HBD kost criminaliteit de detailhandel ongeveer 1 miljard euro per jaar. Het HBD maakt daarbij een onderscheid tussen de directe kosten van verdwenen geld en goederen en schade aan het pand (700 miljoen euro) en preventiemaatregelen (300 miljoen euro). Dat komt in de buurt van de cijfers van het MCB, dat uitgaat van een directe schadepost van 570 miljoen euro, exclusief geweldsdelicten. Het mag duidelijk zijn dat een personeelslid dat ziek thuis zit vanwege het meemaken van een geweldsdelict veel geld kost. Daarmee zijn de kosten van criminaliteit fors te noemen, zowel in materiële als in immateriële zin.

5.1 Veel voorkomende criminaliteit in het winkelgebied

Dit handboek behandelt de meest voorkomende delicten. Uitgangspunt hierbij is dat het gaat om een moedwillige overtreding van een wet of regel. Het handboek sluit aan bij de 6 categorieën die het Hoofdbedrijfschap Detailhandel onderscheidt. Dit

* De Monitor Criminaliteit Bedrijfsleven (MCB) heeft als doel inzicht te geven in het slachtofferschap van Nederlandse bedrijven en de maatregelen die zij nemen om de criminaliteit terug te dringen. De MCB richt zich op 5 sectoren:

- Bouw;
- Detailhandel;
- Horeca;
- Transport;
- Zakelijke dienstverlening.



TIPS

Organiseer als winkelstraatmanager trainingen gericht op het omgaan met geweld en agressie. Zorg er voor dat al het personeel de training volgt, en niet alleen de eigenaar of filiaalhouder.

Wijs ondernemers op de mogelijkheid van videotrainingen op de website van het HBD.

zijn, gerangschikt van 'binnen de winkel naar buiten de winkel', de volgende categorieën:

- Interne criminaliteit
- Winkeldiefstal
- Geweld en agressie
- Overval
- Veilige winkel
- Veilig winkelgebied

Interne criminaliteit

Interne criminaliteit is het ontvreemden van geld en/of goederen door het eigen personeel. De winkelstraatmanager zal niet snel geconfronteerd worden met interne criminaliteit. Toch blijkt uit cijfers dat 7% van de detailhandel met interne criminaliteit te maken heeft. Supermarkten vormen hier een uitschieter op met 26%. Voor bedrijven waar de eigenaar in de zaak staat, daarbij ondersteund door personeel dat hij zelf heeft aangenomen, is interne criminaliteit vaak een fors persoonlijk drama voor de eigenaar. Hij is niet alleen geld of goederen kwijt, maar ook zijn eigen personeel. Winkelstraatmanagers weten dat dit ingrijpt op het vertrouwen dat eigenaren hebben in

hun eigen oordeelsvermogen. Verstandig is het om enige hulp, al is het maar een luis-terend oor, te bieden aan de eigenaar die dit is overkomen.

Winkeldiefstal

Winkeldiefstal is een groot probleem voor de gemiddelde winkelier. Cijfers van het MCB wijzen uit dat 28% van de ondernemers te maken heeft met winkeldiefstal. Supermarkten (59%), drogisterijen en kledingwinkels (53%) vormen de uitschieters. Winkeldiefstal uit zich op verschillende wijzen. Het gaat om directe diefstal (het weglopen met een artikel zonder te betalen) en bijvoorbeeld retourfraude zoals het retourneren van gebruikte spullen, het verwisselen van twee op elkaar gelijkende artikelen of het retourneren van gestolen spullen met een nep kassabon.

De schade voor de winkelier zit in het daadwerkelijk ontvreemde artikel en in de afhandeling. Dat is een reden waarom veel winkeliers van kleine diefstal geen aangifte meer doen. Aangifte doen is evenwel belangrijk omdat de politie haar prioriteiten

bepaalt mede op basis van aangiftecijfers.

Geweld en agressie

Onder geweld en agressie verstaat dit handboek het ontoelaatbare gedrag van de consument of bezoeker richting personeel van de onderneming of andere bezoekers. Een consument die gewelddadig of agressief is, kan aangehouden worden en overgedragen aan de politie. Het HBD hanteert de volgende stappen op basis van STOP:

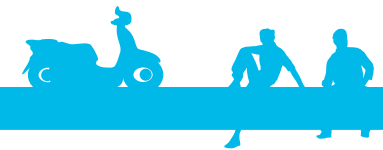
Stoom afblazen. Laat de klant even uitrazen.

Tot de orde roepen. Roep de klant tot orde.

Opnieuw beginnen. Begin het gesprek opnieuw.

Passen bij herhaling. Stop het gesprek.

Een ondernemer is baas in eigen huis. Een winkelier kan een lastige consument dan ook vragen de winkel te verlaten. Als de bezoeker na drie maal verzocht te zijn het pand te verlaten daar nog geen gehoor aan geeft is er sprake van huisvredebreuk en kan de politie optreden. De ondernemer kan vervolgens een winkelontzegging opleggen. Daarmee mag de klant 1 of 2 jaar



de winkel niet meer betreden. Het ook mogelijk om als winkeliers gezamenlijk te komen tot een collectief winkelverbod. Dan wordt de klant zelfs de toegang ontzegd tot alle winkels in een afgebakend winkelgebied.

Uiteraard zijn op dit onderwerp veel trainingen beschikbaar. De winkelstraatmanager die in zijn gebied geconfronteerd wordt met dit type delict, organiseert in samenwerking met de politie en/of Kamer van Koophandel / HBD trainingen over dit onderwerp. Let hierbij op dat niet alleen de eigenaar de training volgt, maar ook de rest van het personeel. Het HBD heeft overigens ook videotrainingen op haar website staan.

Overval

Overvallen worden door de politie als volgt gedefinieerd:

'Het met geweld of onder bedreiging van geweld, wegnemen of afpersen van enig goed, gepleegd tegen personen die zich in een afgeschermd ruimte bevinden of

op een gepland/ georganiseerd (waarde) transport, of een poging daartoe'.

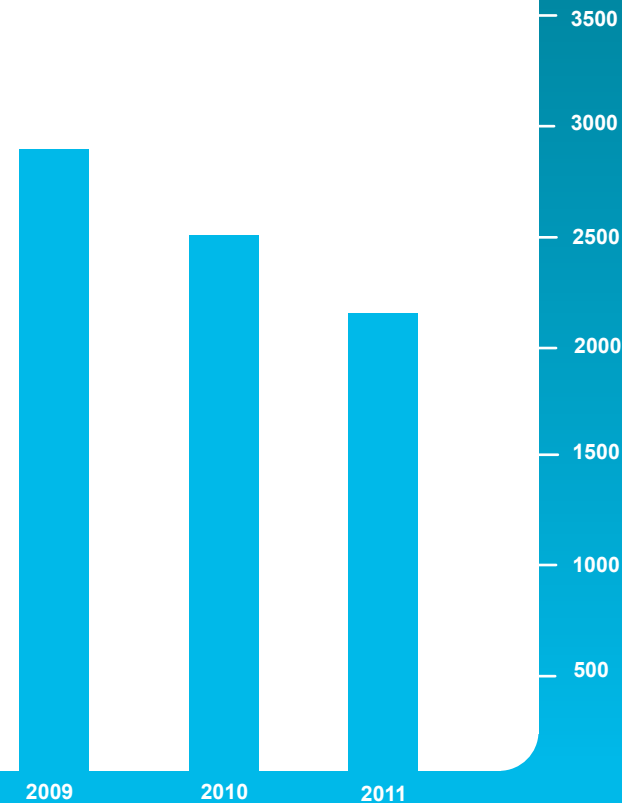
Bovenstaande definitie is een maatschappelijke definitie. Juridisch gezien is een overval diefstal met geweld (WSR art. 312) of afpersing (WSR art. 317).

Op het moment van schrijven zijn overvallen al geruime tijd een hot topic. De toename van het aantal overvallen vanaf 2007 heeft er toe geleid dat op landelijk niveau door het ministerie van Veiligheid & Justitie een Taskforce Overvallen is ingericht. Deze Taskforce ondersteunt gemeenten, ondernemers, politie en brancheorganisaties met de aanpak van overvallen in winkelstraten. De stevige aandacht heeft in 2010 en 2011 geleid tot een daling van de overvallen, zie figuur 7.

Vanuit de optiek dat de winkelstraatmanager ook op het gebied van veiligheid gesprekspartner is van de ondernemer, is het advies voor de winkelstraatmanager om op de hoogte te blijven

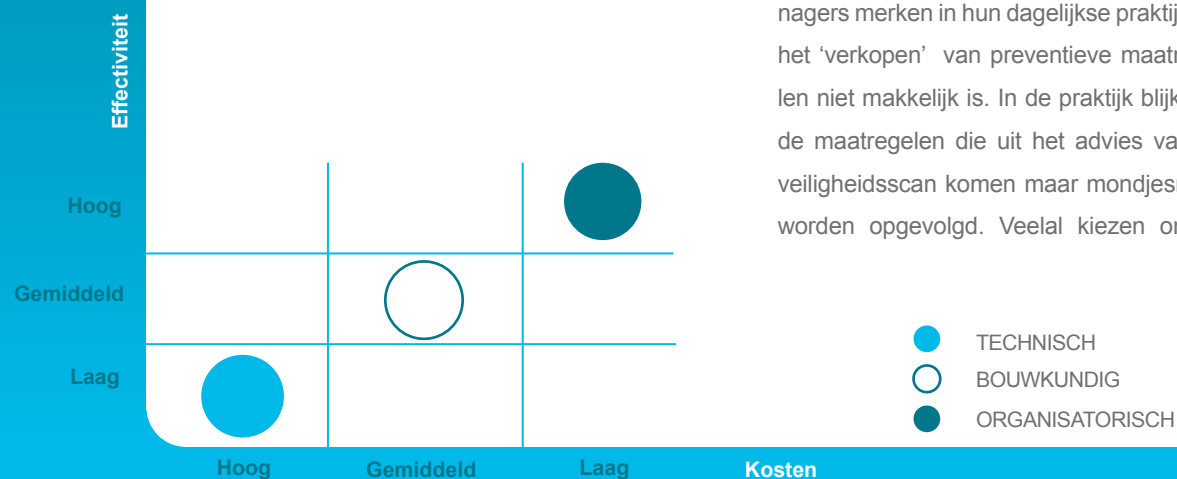
FIGUUR 7

Aantal overvallen per jaar in Nederland
Bron: www.aanvalopoverval.nl



FIGUUR 8

Overzicht van kosten en effectiviteit maatregelen veiligheidsscan



van de laatste stand van zaken. Dit kan door in contact te blijven met de lokale buurgeregisseur of wijkagent.

Veilige Winkel

Een veilige winkel begint bij het beseft dat de ondernemer en zijn personeel als eerste hiervoor verantwoordelijk zijn. Deze 'awareness' moet tot uiting komen in een organisatorische inbedding in de bedrijfsprocessen. De awareness valt te verhogen door een veiligheidsscan uit te voeren. Deze scan, uitgevoerd door daartoe gecertificeerde veiligheidsexperts, maakt een overzicht van de sterke en zwakke punten van de winkel, het personeel en de directe omgeving. De belangrijkste punten die uit een veiligheidsscan komen, zijn in te delen in organisatorische, bouwkundige en technische hulpmiddelen. Winkelstraatmanagers merken in hun dagelijkse praktijk dat het 'verkopen' van preventieve maatregelen niet makkelijk is. In de praktijk blijkt dat de maatregelen die uit het advies van de veiligheidsscan komen maar mondjesmaat worden opgevolgd. Veelal kiezen onder-

nemers snel voor de inzet van technische hulpmiddelen, zoals camera's. De meeste winst zit echter in organisatorische maatregelen. Dit varieert van het groeten van de klanten tot het gezamenlijk openen en sluiten van de winkel.

Zoals figuur 8 laat zien, zijn de kosten het hoogst voor technische maatregelen, zoals cameratoezicht, maar zijn ze het minst effectief. Tevens laat de figuur zien dat ondernemers moeten beginnen met het nemen van organisatorische maatregelen, daarna bouwkundige en als laatste technische maatregelen. Hiermee is niet gezegd dat technische middelen niet helpen, maar ze zijn pas echt effectief als ze zijn ingebed in een goede organisatorische structuur en als de winkel overzichtelijk is ingericht met voldoende zichtlijnen.

Enkele lessen die getrokken worden bij de hieronder staande paragraaf Veilig Winkelgebied zijn ook van toepassing op het creëren van een veilige winkel.

Veilig winkelgebied

Een veilig winkelgebied wordt omschreven met de begrippen schoon, heel en veilig. In vrijwel alle plannen van aanpak, komt het begrip 'schoon, heel en veilig' terug. Als een mantra golft dit begrip door de plannen heen, alsof het werken aan deze drie-eenheid alles ten goede doet keren. Daarom is het goed om langer stil te staan bij deze begrippen.

Schoon, heel en veilig vloeit voort uit de theorie van de Broken Windows (25). Deze theorie gaat er vanuit dat je bij tekenen van (sociale) verloedering snel moet ingrijpen om verder afglijden van een gebied tegen te gaan. Oftewel, een kapot raam moet direct hersteld worden. Als dat niet gebeurt, is de kans zeer groot dat spoedig meerdere kapotte ramen volgen. Dit geldt ook voor het verhelpen van kleine ergernissen in plaats van alleen te concentreren op de grote vormen van criminaliteit.

Dat dit ook echt belangrijk is, blijkt uit onderzoek van de Universiteit Groningen (26).

In een vervuilde, verloederde omgeving waar, ondanks een verbod op graffiti de muren ondergespoten waren met graffiti, zijn mensen eerder geneigd een aan hun fietsstuur bevestigde flyer op de grond te gooien dan mensen in een nette omgeving. 67% van de mensen in een vervuilde omgeving gooide de flyer op de grond, maar slechts 33% deed dit in een schone en nette omgeving. Ook toont het onderzoek aan dat willekeurige voorbijgangers eerder geneigd zijn tot stelen in een verloederde omgeving dan in een schone omgeving. Dit experiment concentreerde zich rondom een brievenbus in de openbare ruimte. Uit deze brievenbus stak een A4 venster envelop uit met achter het venster een duidelijk zichtbaar briefje van 5 euro. Het bleek dat in een verloederde omgeving 23% van de voorbijgangers dit geldbiljet uit de envelop peuterde, terwijl in een schone en verzorgde omgeving dit nog slechts 12% deed.

Kortom, een verloederde omgeving trekt niet alleen meer verloedering en zwerfvuil

aan, het zet daarbij ook aan tot criminaliteit. Winkelstraatmanager kunnen deze kennis gebruiken om ondernemers te overtuigen meer aan hun pand te doen. Zowel aan de inrichting als aan de uitstraling van hun pand.

De winkelstraatmanager dient tevens het gesprek aan te gaan met gemeenten om onderhoudsprogramma's aan te passen aan de lessen van de Broken Windows. Veelal zijn onderhouds- en beheerprogramma's van de gemeentelijke reinigingsdiensten toegepast op de meest efficiënte inzet van mensen en middelen, maar dit is niet altijd het beste voor de winkelstraat. Het is bijvoorbeeld belangrijk dat het vuil wordt opgehaald op een logische dag voor de winkelstraat. Wordt er bijvoorbeeld direct geveegd na het passeren van de vuilniswagen? De restanten (zwerf) vuil die altijd achterblijven bij het ophalen van vuilnis zijn een onbewust teken dat er verloedering plaatsvindt. En als er één conclusie valt te trekken uit de experimenten uit Groningen, dan is het dat veel

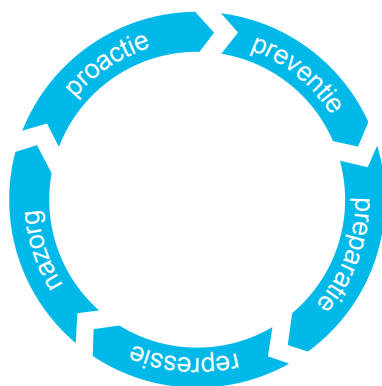


Ten opzichte van een schone omgeving, proberen in een vervuilde omgeving twee keer zo veel mensen het briefje van 5 euro te stelen. Bron: Onderzoek 'The Spreading of Disorder' (26)



FIGUUR 9

Veiligheidsketen



* Deze budgetten variëren van Euro 10.000 tot Euro 20.000,- per jaar.

gedrag onbewust beïnvloedt wordt door de signalen die de omgeving uitstraalt.

Schoon, heel en veilig komt ook in andere publicaties naar voren als iets dat in enige mate 'afdwingbaar' is. Zo wordt in het boek 'Oog voor elkaar' (27) betoogd dat 'door te zorgen voor een omgeving die optimaal schoon is, uitstekend in de verf zit, door mensen met concrete gezichten wordt beheerd, en waar heldere regels zijn over wat het mijn en dijn is, schoon, heel en veilig eerder als vanzelf tot stand komt. Dat vereist uiteraard een constante inspanning, maar die betaalt zich uit in lagere onderhoudskosten en een lager onveiligheidsgevoel.

De quick wins waarmee de winkelstraatmanager vertrouwen wint bij de ondernemers, liggen vaak op het terrein van schoon, heel en veilig. De winkelstraatmanager die de beschikking heeft over actiebudgetten*, zet deze dan ook in op bijvoorbeeld het verwijderen van graffiti.

5.2 Maatregelen: De veiligheidsketen van proactie tot nazorg

De veiligheidsketen biedt een analyse-instrument over de 6 aandachtsvelden zoals die hierboven zijn genoemd. De veiligheidsketen bestaat uit de opeenvolgende begrippen: pro-actie, preventie, preparatie, repressie en nazorg, zie figuur 9.

Proactie is het afwegen of een bepaald risico wel gelopen moet worden. In het geval van een winkelstraat is het de vraag of bepaalde winkels zich wel op een bepaalde locatie moeten vestigen. Bijvoorbeeld een juwelier in een 'donker' gedeelte van de straat.

Preventie is het nemen van maatregelen die het risico op een incident verkleinen. Denk hierbij aan het verkleinen van de hoeveelheid kasgeld in een onderneming.

Preparatie is het voorbereiden op het daadwerkelijke incident.



Repressie is het plaatsvinden van het daadwerkelijke incident en de directe reactie erop.

Nazorg is het verlenen van directe hulp op korte en lange termijn na het incident.

Winkelstraatmanagers die de veiligheidsketen goed in de vingers hebben, hebben een beter gesprek met de ondernemer en andere partners in het winkelgebied. Voorstellen die ingrijpen op een veilige winkel of veilig winkelgebied kunnen nu ordelijk gerangschikt worden. Daarmee wordt ook direct duidelijk in welke fase hiaten aanwezig zijn.

5.2.1 Proactie

In discussies over veiligheid, verdient het aanbeveling om de basisvraag te stellen of een incident überhaupt voorkomen kan worden of niet. Denk daarbij aan de locatie van winkels. Check bij winkels die vaak met bijv. overvallen te maken hebben, of de locatie wel klopt. Ligt de winkel in een 'verborgen hoek' van het winkelgebied, waar het makkelijk is om de juwelier te observeren?

Of liggen bepaalde, inbraakgevoelige winkels, vlakbij een horeca-uitgaansgebied? Door met dit soort vragen te beginnen wordt het helder of preventiemaatregelen wel hun nut gaan hebben. Een preventiemaatregel als verstevigd glas of rolluiken hebben pas zin als de glasbeveiliging of alarmering in de winkel functioneren, maar verliezen aan effectiviteit als de winkel in een donkere hoek staat waar de crimineel relatief ongestoord zijn gang kan gaan.

Wonen boven winkels

Een proactieve maatregel is het toevoegen van andere, extra functies aan het winkelgebied. Een manier om het winkelgebied veiliger te maken en waar steeds meer gemeenten op terug grijpen, is het bevorderen van wonen boven winkels. Immers, een straat die na 18.00 uur niet uitgestorven is, maar nog levendig is door de aanwezige bewoners geeft meer sociale controle. Daar profiteren winkeliers ook van. Betrokken bewoners kunnen puur door hun aanwezigheid een bijdrage leveren aan de ervaren veiligheid van het gebied. Een website als

<http://www.wonenbovenwinkelsnederland.nl> geeft meer informatie over de verschillende mogelijkheden.

5.2.2 Preventie

Preventieve maatregelen voor het winkelgebied worden geïnventariseerd in een **Keurmerk Veilig Ondernemen (KVO)** traject. Het KVO richt zich op het veiliger maken van winkelgebieden (en bedrijventerreinen). Onderzoek van de DSP-groep (28) naar de effectiviteit van KVO trajecten laat zien dat deze structurele samenwerking tussen de publieke en private partijen een daling van criminaliteit bewerkstelligt. Het percentage ondernemers dat zegt slachtoffer te worden van criminaliteit daalt gemiddeld met 5 tot 10% na invoering van het KVO. Daarnaast stijgt het veiligheidsgevoel, vergroot het draagvlak voor maatregelen bij alle partners en verbetert het de samenwerking doordat de partners elkaar op geregelde basis tegenkomen.

Het KVO is een samenwerking tussen ondernemers, gemeente, politie en brand



Uitreiking KVO Keurmerk Steenstraat Arnhem



TIPS

Neem als winkelstraatmanager eens de tijd om goed rond te kijken op de website van het CCV voor allerhande veiligheid gerelateerde zaken.

Neem als winkelstraatmanager contact op met het lokale Regionaal Platform Criminaliteitsbeheersing voor ondersteuning in het organiseren van acties.

* Vanuit de Tijdelijke subsidieregeling Veiligheid Kleine bedrijven 2012.

weer. Lokaal kan dit aangevuld worden met eventueel andere partners, zoals welzijnsinstellingen, woningcorporaties of anderen. Het KVO richt zich op structurele samenwerking op het gebied van veiligheid; samenwerking is vrijwillig, maar niet vrijblijvend.

In vrijwel alle winkelgebieden waar een winkelstraatmanager aan de slag gaat, is één van de doelstellingen het werken aan een KVO. Dit is voor de winkelstraatmanager een platform om met name aan preventieve maatregelen te werken. De winkelstraatmanager hoeft niet van alle veiligheidsaanpakken op de hoogte te zijn; de politie zit immers bij een KVO ook aan tafel. Maar het helpt wel om goed geïnformeerd te zijn over de laatste nieuw ontwikkelde veiligheidsaanpakken.

Een goede bron om op de hoogte te blijven is het **Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV)**. Het CCV heeft een website (hetccv.nl) waarop alle mogelijke veiligheidsonderwerpen infor-

matie te vinden is. Beleidsdocumenten, stappenplannen, handboeken en praktijkvoorbeelden vormen de hoofdmoot aan informatie. Daarnaast is het CCV beheerder van diverse keurmerken zoals het KVO en het KVVU.

In elke veiligheidsregio functioneert een **Regionaal Platform Criminaliteitsbeheersing (RPC)**. Een RPC is een samenwerking tussen publieke en private partijen, is geen formeel orgaan en heeft geen formele macht. De praktijk wijst uit dat niet elke RPC even actief is, maar het loont om als winkelstraatmanager contact te zoeken met de eigen RPC. Sommige RPC's spelen een constructieve rol bij het Keurmerk Veilig Ondernemen en bieden een netwerk aan bij andere veiligheidsonderwerpen.

Goed gekozen preventiemaatregelen verkleinen de kans op een delict of incident. Preventie begint bij het nagaan waar de risico's liggen voor het bedrijf en het winkelgebied. Voor de winkel is er de **veiligheids-scan**. Ondernemers kunnen deze uitvoeren

met subsidie vanuit de Subsidieregeling **Veiligheid Kleine Bedrijven** van het Ministerie van Veiligheid en Justitie en het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie*. Op basis van de veiligheids-scan worden organisatorische, bouwkundige en elektronische maatregelen geadviseerd. De ondernemer is niet verplicht de maatregelen te treffen, maar bij het uitvoeren van maatregelen komt hij in aanmerking voor aanvullende subsidie. Voor de getroffen maatregelen wordt 50% vergoed met een maximum van € 700,-. Het gaat hier om bedrijven met maximum 5 vestigingen en maximaal 10 fte werkzaam per vestiging.

Graffiti- en wildplak verwijdering

Een maatregel gericht op preventie is het schoon houden van de omgeving. Veel winkelstraatmanagers richten zich binnen KVO-verband op het verwijderen van graffiti en wildplak. Dit is tevens een quick-win die snel gerealiseerd kan worden door een centrale afspraak te maken met ofwel de reinigingsdienst van de gemeente of een commercieel graffitiwijderingsbedrijf. De



eerste schoonmaakbeurt (0-beurt) wordt betaald uit het activiteitenbudget van de winkelstraatmanager. Dit creëert goodwill bij de ondernemers. Aantrekkelijk voor de ondernemers en eigenaren, omdat de meeste kosten zitten in de eerste schoonmaakbeurt van een gebied. In het eerste jaar wordt consequent elk stukje aangebrachte graffiti direct (vaak binnen 48 uur) verwijderd; na gemiddeld een half jaar daalt het aantal uitingen van graffiti aanzienlijk. Graffiti spuiters raken ontmoedigd door het consequente weghalen van graffiti. Het gevolg: onderhoudscontracten voor het winkelgebied kunnen een stuk goedkoper. De winkelstraatmanager uit Utrecht over graffiti-verwijdering:

'Graffiti verwijdering is heel belangrijk. Met de verwijdering communiceer je "Je blijft gewoon van ons winkelgebied af". Zelfs als er weinig graffiti is, maar wel op gezichtsbepalende punten, zoals kruispunten waar de meeste auto's langsrijden, bepaalt graffiti meteen je gevoel over een gebied. Terwijl de rest van het gebied er piekfijn bij kan liggen.'

Verlichting en onderhoud openbare ruimte

Verlichting speelt een cruciale rol in het aanzien van de straat. In de wintermaanden als de schemer vroeg invalt blijkt dat verlichting de straat kan maken of breken. Straten met goede en evenwichtige verlichting en zorgvuldig uitgekozen feestversiering zijn een sieraad voor de stad. Winkelstraten waar de lantaarnpalen kapot zijn, in de bomen staan of alleen de autostraat verlichten, komen 'vlekkerig' over. Organiseer als winkelstraatmanager ruim voor de donkere periode een lichtschiouw. Neem ondernemers mee, de gemeente en politie en vraag bewoners om van te voren donkere plekken aan te geven.

Het onderhoud van de openbare ruimte is belangrijk in de beleving van de consument. Daarbij gaat het om de uitstraling van het straatmeubilair (is het verzorgd, voldoen de zitgelegenheden nog aan de wens van de huidige consument) en de verzorging van het openbaar groen (wordt het kort gehouden en wordt het zwerfvuil verwijderd tussen de struiken, groeit er groen tussen de tegels).

Het Sociaal Cultureel Planbureau laat in een evaluatie van het Actieplan Overlast en Verloedering (29) zien dat het verwijderen van tekenen van verloedering leidt tot geleghedsbeperking. Bezoekers van de winkelstraat beschouwen verloedering als tekenen van dieperliggende problemen in het gebied. Hierdoor ontstaat bij de bezoekers en consumenten ongewild het beeld dat de overheid niet in staat is dit op te lossen en roept de vraag op of ze ander normoverschrijdend gedrag wel kunnen aanpakken. En hoewel het antwoord daarop een overtuigend ja kan zijn, blijft de verloederde omgeving uitstralen dat in dit gebied iets mis is, of zoals de onderzoekers zeggen:

'Het idee van burgers dat er een geleghedsstructuur voor criminaliteit bestaat, werkt gevoelens van onveiligheid in de hand.'

Het is de perceptie van de bezoeker op dat moment. En die is belangrijker dan de feiten of criminaliteitscijfers.

TIP

Sluit zo snel mogelijk een onderhoudscontract af voor de verwijdering van graffiti en wildplak. Het is een zeer zichtbare quick win en helpt bij het schoon, heel en veilig houden van het gebied.





Inklapbanken aan de muur zorgen voor 'ogen op straat' en dempen zo de onveiligheid.



Uitstallingenbeleid

Voor een overzichtelijke winkelstraat is een rustige uitstraling belangrijk. Verbied sandwichborden in de straat. Ze staan in de weg, leveren ergernis op voor passerende klanten en worden nauwelijks gelezen. Commentaar van een winkelier: *"Ik heb ze liever ook niet, maar iedereen in de straat heeft ze. Dus om ook op te vallen, moet ik hier wel aan meedoen."* Sandwichborden vragen om een collectieve oplossing.

Ook de overige reclame uitingen verdienen een kritische blik. Gebruik als winkelstraatmanager het moment dat er een nieuwe visie voor de straat ligt, en wanneer dit treffend verwoord is door een slogan, om bijvoorbeeld reclame uitingen te standaardiseren. Dit draagt bij aan een verzorgd uitzierend winkelgebied.

Horeca op hoeken van de straat

Het toevoegen van horeca functies op de hoeken en kruisingen van straten is een enorme impuls voor de veiligheid. Zeker als het gepaard gaat vanuit de gemeente met

het toestaan van terrassen. Consumenten die koffie drinken, lunchen, dineren of een borrel drinken, maken onderdeel uit van de omgeving. Ze kijken naar buiten en vormen hiermee de extra ogen en oren in de straat. Criminelen houden hier niet van, zij opereren het liefst in de anonimiteit. Het toevoegen van horeca met terrassen heft voor een groot gedeelte van de straat (de gevoelde) anonimiteit op. De terrassen hoeven niet altijd grote terrassen te zijn. De foto op deze pagina laat zien dat terrassen ook gecreëerd worden door het aan de gevel bevestigen van klaptafeltjes en -banken.

Cashless zones

Een preventiemaatregel om de winkel en het winkelgebied minder aantrekkelijk te maken voor overvallen, is het verminderen van contant geld. Verschillende gebieden in Nederland zijn bezig met de invoering van 'cashless zones'. Dit zijn gebieden waar (bijna) elke winkelier een pinautomaat heeft. In deze gebieden wordt vervolgens de klant gestimuleerd om de aankopen per pinbetaal

ling te voldoen. De Stichting Efficiënt Betalen heeft onderzoek laten uitvoeren waaruit bleek dat in 2009, voor het eerst, een betaling via de pin goedkoper blijkt te zijn dan een contante betaling. De oorzaken voor dit verschil zijn de hoge afstort kosten van contant geld bij de banken; tegelijkertijd brengen banken minder geld in rekening voor de transactiekosten bij het pinnen.

Afrekenen met winkeldieven

Om de winkelier te stimuleren aangifte te doen bij het aanhouden van een winkeldief, heeft het Hoofdbedrijfschap Detailhandel een procedure ontwikkeld. Deze procedure, 'Afrekenen met winkeldieven' zorgt er voor dat de winkelier Euro 151,- in rekening kan brengen bij de winkeldief. De uiteindelijke afhandeling van het administratieve proces ligt bij het HBD. Meer informatie hierover is te vinden op de website www.afrekenenmetwinkeldieven.nl.

De winkelstraatmanager kan deze aanpak ook in KVO-verband oppakken. Dat heeft tot voordeel dat de communicatie richting de potentiële winkeldieven duidelijker wordt

doordat elke winkel een poster en raamsticker van het HBD krijgt. Door er veel over te communiceren is de invoering van de procedure 'afrekenen met winkeldieven' uiteindelijk zowel een preventieve maatregel als een repressieve maatregel.

5.2.3 Preparatie

Preparatieve maatregelen zijn maatregelen die zich richten op het handelen tijdens een incident.

Interne criminaliteit

Interne criminaliteit is vooral een onderwerp dat bespreekbaar gemaakt moet worden. De winkelstraatmanager kan in gesprek met ondernemers wijzen op de Dilemma training van het HBD. In deze training van 3 uur staat alles omtrent interne criminaliteit centraal. Uiteraard wordt deze training bezocht door de ondernemer en zijn personeel.

Overvallen en het RAAK-principe

De ondernemer neemt zelf preventieve maatregelen om een overval te

voorkomen. De gemeente ondersteunt de ondernemer(s) hierin door goed en tijdig onderhoud te verrichten in de openbare ruimte waardoor zichtlijnen goed zijn. Toch moet elke ondernemer (en zijn personeel) weten wat hij moet doen wanneer hij een overvaller in zijn zaak heeft. Ter preparatie van een mogelijke overval is kennis van het begrip RAAK van grote waarde.

RAAK staat voor:

Rustig blijven (laat de ondernemer bewust zijn van het feit dat de dader vaak vol adrenaline de zaak binnenkomt)

Aceptatie (wijs de ondernemer er op dat hij moet accepteren dat de regio bij een overval bij de dader ligt)

Afgeven (van geld of goederen waar de dader om vraagt)

Kijken (maak de ondernemer bewust van dat hij probeert te kijken wie hij voor zich heeft, wat zijn opvallende kenmerken?)

De meeste winkelstraatmanager organiseren, afhankelijk van het gebied, vaak één of meer veiligheids- of overvaltrainingen.



Afrekenen met winkeldieven



Cashless Zones

TIPS

- Introduceer 'cashless zones' in winkelgebieden.
- Voer in het winkelgebied collectief het 'Afrekenen met winkeldieven' in en organiseer daar passende training bij.



Deze worden gegeven door het HBD en private partijen die soms met acteurs, soms met oud-overvallers werken om ondernemers en hun personeel te laten ervaren wat het betekent om overvallen te worden.

5.2.4 Repressie

Repressieve maatregelen zijn die maatregelen of acties die uitgevoerd worden tijdens het incident. De ondernemer en zijn personeelsleden brengen tijdens het incident de acties ten uitvoer zoals zij die geleerd hebben tijdens trainingen, denk hierbij aan het RAAK principe bij overvallen of de STOP stappen bij geweld en agressie.

De politie is de partner bij uitstek die optreedt in deze fase. De winkelstraatmanager kan de politie uitnodigen om bij ondernemers te vertellen hoe de politie te werk gaat bij bijvoorbeeld overvallen. Dit vergroot het begrip bij de ondernemer als hij geconfronteerd wordt met een overval. Het feit dat hij dan niet direct politie in de zaak heeft, heeft te maken met de werkwijze van de politie.

BIBOB

Met de komst van de wet BIBOB* heeft de gemeente een instrument in handen om de achtergrond van personen en bedrijven na te gaan. Als het na onderzoek blijkt te gaan om malafide personen of bedrijven, kan de gemeente de vergunning intrekken. De wet BIBOB is van toepassing op verschillende branches.

5.2.5 Nazorg

In deze fase is het incident achter de rug. Slachtoffers wordt bijstand verleend. Let op dat er twee instanties zijn die Slachtofferhulp verlenen:

- 1) het HBD biedt slachtofferhulp aan voor ondernemers en medewerkers (bereikbaar via 0800-0801) en
- 2) Slachtofferhulp Nederland biedt nazorg en bijstand aan iedereen in Nederland, dus ook aan overvallen winkeliers en hun medewerkers (bereikbaar via 0900-0101).

Amsterdam heeft een goed ontwikkeld pakket aan maatregelen dat ingezet wordt na een overval. Elementen hierin zijn een

bezoek van de gemeente aan de getroffen ondernemer, een gratis veiligheidsscanner om de kans op herhaling te verkleinen, en het onder de aandacht brengen van trainingen en subsidies.

5.3 Websites voor meer informatie

Veiligheid

- Het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid. Velerlei instrumenten en aanpakken, waaronder graffiti, KVO, overvallen en meer. www.hetccv.nl
- Het Hoofdbedrijfschap Detailhandel www.hbd.nl/winkelcriminaliteit
<http://www.afrekenenmetwinkeldieven.nl>
- Maatregelen voor veilig ontwerp en beheer. Website doorzoekbaar op maatregelen, ruimtes of locaties
<http://www.veilig-ontwerp-beheer.nl>



Veiligheidstraining met acteur.

* Wet bevordering integriteitsbeoordelingen door het openbaar bestuur



- Detailhandel Nederland
<http://www.dedetailhandel.nl/speerpunten/Winkelcriminaliteit>

- Informatie over cashless zones
<http://www.efficientbetalen.nl/>

- Informatie over de veiligheidsscan
<http://www.stavorjezaak.nl>

- Subsidieregeling Veiligheid Kleine Bedrijven
<http://www.agentschapnl.nl/programmas-regelingen/veiligheid-kleine-bedrijven-vkb>

- Kamer van Koophandel
<http://www.kvk.nl/ondernemen/veiligheid/>

- Koninklijke Horeca Nederland
<http://www.khn.nl/veiligheid>

- CBW-Mitex, de brancheorganisatie voor mode, wonen, schoenen en sport
<http://www.cbwmitex.nl> (check de kennisbank voor het onderwerp veiligheid)

- Wonen boven winkels
<http://www.wonenbovenwinkelsnederland.nl>

- Slachtofferhulp
<http://www.slachtofferhulp.nl>

- www.hbd.nl/slachtofferhulp



TIP

Veiligheid verbeteren? Kijk voor ruimtelijke maatregelen op www.veilig-ontwerp-beheer.nl



Winkelstraatmanagement en zijn natuurlijke partners

Ondernemers

De ondernemers zijn vaak de eerste gesprekspartners van de winkelstraatmanager. Via hen krijgt de winkelstraatmanager zijn informatie, weet hij wat de geschiedenis is van het gebied. Hij krijgt de broodnodige informatie over met wie het goed of slecht gaat, over wie wil uitbreiden of verhuizen. Tijdens alle fases van winkelstraatmanagement staat de winkelstraatmanager in direct contact met de ondernemers. Wel organiseert hij het zo dat de ondernemers zich gaan organiseren tot een ondernemersvereniging. Een florerende ondernemersvereniging vergemakkelijkt de communicatie met de gemeente. Om de ondernemersvereniging vitaal te houden, worden werkgroepen opgericht. Deze werkgroepen richten zich op de verschillende thema's die een rol spelen in het gebied. De meest voor de hand liggende werkgroepen zijn een werkgroep Keurmerk Veilig Ondernemen, werkgroep Communicatie, werkgroep Parkeren/Bereikbaarheid en een werkgroep Promotie (en/of Evenementen). Door werkgroepen in te stellen vergroot de ondernemers-

vereniging de betrokkenheid van leden en vindt er doorstroming plaats van werkgroepleden naar bestuursleden van de ondernemersvereniging.

Gemeente

De gemeente kent vele verschijningsvormen. Ondernemers spreken vaak negatief over de gemeente. Dit is veelal gebaseerd op ervaringen in het (recente) verleden. Of dat terecht is of niet, het is een factor waar de winkelstraatmanager mee te maken krijgt. Het ligt in het takenpakket van de winkelstraatmanager om de verstandhouding tussen de ondernemers en gemeente te verbeteren. De winkelstraatmanager dient dan ook duidelijk te maken hoe de gemeente werkt en georganiseerd is. Dit is vaak niet helder voor de ondernemer. Ergernis ontstaat veelal doordat niet duidelijk is waarom bepaalde procedures lang moeten duren. Het is de winkelstraatmanager die in zijn aanwezigheid op straat de procedures kan toelichten aan de ondernemers.

Wethouder

De contacten tussen de winkelstraatmanager en de wethouder zijn vaak onregel-

matig en spaarzaam, maar wel belangrijk. Als de winkelstraatmanager zijn eerste of tweede bijeenkomst organiseert met de ondernemers, is de aanwezigheid van een wethouder van groot belang. En niet alleen de aanwezigheid, maar ook de boodschap die door de wethouder wordt uitgedragen. Een goed contact tussen winkelstraatmanager en de verantwoordelijke wethouder maakt dat wethouder beter voorbereid op de bijeenkomst verschijnt. De winkelstraatmanager dient de (aanwezigheid van de) wethouder strategisch in te zetten om zijn doelen te bereiken.

Beleidsambtenaren

De contacten van de winkelstraatmanager met de beleidsambtenaren Economische Zaken en Openbare Orde en Veiligheid zijn belangrijk. De winkelstraatmanager blijft goed op de hoogte van naderende ontwikkelingen, beschikt snel over recente cijfers en beïnvloedt het beleid dat relevant is voor het winkelgebied. Veel winkelstraatmanager geven aan dat zij een wekelijks of tweewekelijks overleg hebben over de voortgang in het winkelgebied. De aanbeveling is om de lijnen kort te houden en elkaar constant geïnformeerd te houden over relevante ontwikkelingen.

Beheer openbare ruimte

De winkelstraatmanager doet de meeste zaken met de afdeling beheer openbare ruimte. Deze afdeling is verantwoordelijk voor de vuilniswagens, het weghalen van zwerfvuil en het overige beheer en onderhoud van de openbare ruimte. De winkelstraatmanager die effectief wil zijn, zoekt direct bij aanvang van zijn opdracht snel contact met de betreffende vertegenwoordiger voor zijn gebied, vaak de wijkbeheerder of beheerder openbare ruimte. Via deze contactpersonen organiseert hij snel zaken. Deze quick wins zijn soms kleine ergernissen in de openbare ruimte. Dat kan iets eenvoudigs zijn als een losliggende stoeptegels, de verplaatsing van een vuilnisbak of het repareren van verlichting. Omgekeerd geldt ook voor de wijkbeheerder dat hij via één contactpersoon, de winkelstraatmanager, nu zijn verzoeken om medewerking van de ondernemers kanaliseert. Door deze operationele samenwerking tussen ondernemers en het beheer openbare ruimte verbetert de winkelstraat in een prettige en schone ruimte.

Politie

De politie is de bron voor cijfers en ontwikkelingen over de veiligheid in de buurt. De politie is laagdrempelig in de wijk georganiseerd met buurtregisseurs of wijkagenten. Dit zijn de mensen die de politie vertegenwoordigen in het Keurmerk Veilig Ondernemen. Op lokaal niveau kan de afspraak worden gemaakt dat er een vertegenwoordiger van de politie als een accountmanager deelneemt aan de overleggen. Zoek op de website www.politie.nl naar de buurtregisseur/wijkagent van het betreffende gebied.

Brandweer

De winkelstraatmanager heeft niet veel contact met de brandweer als het gaat om het economisch functioneren van de winkelstraat. De brandweer is wel één van de officiële partners in het traject van het Keurmerk Veilig Ondernemen*. De rol van de brandweer is gericht op brandveiligheid, maar de brandweer richt zich ook op het waarborgen van de bereikbaarheid en zichtbaarheid van de ondernemingen zodat hulpdiensten in geval van nood snel de betrokken

onderneming weten te vinden.

Vastgoedeigenaren

Winkelstraatmanagers geven aan het daadwerkelijk betrekken van de vastgoedeigenaren lastig is, maar absoluut noodzakelijk. Vastgoedeigenaren moeten direct vanaf het begin betrokken worden om deel te nemen aan het opstellen van een gedeelde visie. De eigendomsstructuur is vaak heel divers; het vastgoed is in handen van de ondernemers zelf, van families die het pand al tientallen jaren in bezit hebben, of grote vastgoedbeleggers. Vaak wordt deze laatste groep vertegenwoordigd door een makelaar. Winkelstraatmanagers informeren de vastgoedeigenaren altijd. Per brief, maar het meest effectief is het als de eigenaren zelf aanwezig zijn (of een afvaardiging) op de overleggen. Juist bij het opstellen van een brancheringsprofiel zijn de vastgoedeigenaren van belang. Zij beslissen of iemand hun ruimte huurt of niet. Winkelstraatmanagers benadrukken deze belangrijke rol door hen actief te betrekken bij het vinden van geschikte huurders.

* De officiële partners in een traject Keurmerk Veilig Ondernemen zijn de ondernemers, gemeente, politie en brandweer. Andere partijen zijn optioneel.

Gemeente	Geïnterviewde	Functie	Organisatie	Contactgegevens
Apeldoorn	Pieter Draaijer	Winkelstraatmanager	Seinpost Adviesbureau	p.draaijer@seinpost.com
Arnhem	Farzad Ghaus	Winkelstraatmanager	Advieszaken BV	f.ghaus@advieszaken.nl
De Bilt	Eduard Plate	Winkelstraatmanager	Plate Marketing BV	e.plate@platemarketing.nl
Deurne	Chris Manders	Winkelstraatmanager	Stichting Centrummanagement Deurne	cjmanders@live.nl
Dordrecht	Murat Ersoy	Winkelstraatmanager		m.ersoy@dordrecht.nl
Groningen	Titus Meijer	Winkelstraatmanager	Stad+Straat bv	info@stadenstraat.nl
Leeuwarden	Hayo Galema	Binnenstadsmanager	St. Binnenstads-management Leeuwarden	hayo.galema@hetnet.nl
Maastricht	Paul ten Haaf	Centrummanager	Centrummanagement Maastricht	paultenhaaf@cmmaastricht.nl
Nijmegen	John Bardeel	Winkelstraatmanager	Seinpost Adviesbureau	j.bardeel@seinpost.com
Roermond	Rens Hendriks	Winkelstraatmanager	Facility Factory	renshendriks.wsm@hotmail.com
Rotterdam	Nico Sizoo	Accountmanager MKB	Gemeente Rotterdam	n.sizoo@obr.rotterdam.nl
Utrecht	Jeroen Roose	Winkelstraatmanager	HISA organiseert & ondersteunt	jeroen.roose@hisa.nl
Venlo	Jan Brouwers	Stadsmanager	Venlo Partners	brouwers@venlopartners.nl

BIJLAGE II

Overzicht websites

Websites branche- en belangenverenigingen

- Hoofdbedrijfschap Detailhandel
www.hbd.nl
- Midden- en Kleinbedrijf
www.mkb.nl
- Brancheorganisatie voor de woon-, mode-, schoenen en sportbranche
www.cbwmitex.nl
- Koninklijke Horeca Nederland
www.khn.nl

Hoofdstuk 1; Winkelstraatmanagement in perspectief

Toekomst en trends

- Hoofdbedrijfschap Detailhandel. Het nieuwe winkelen.
www.hetnieuwewinkelen.org
- Wikistedia, een website over samen werken aan wonen, werken en winkelen in 2030
<http://www.wikistedia.nl/>
- Website over trends, vaak ook van toepassing op retail
<http://www.trendwatching.com/nl/trends/>
- Retail 2020. 10 retail trends tot 2020
<http://www.retail2020.nl/>
- Thuiswinkel
<http://www.thuiswinkel.org>
- Website Cor Molenaar. Korte, informatieve video's
<http://www.heteindevanwinkels.nl>

Hoofdstuk 2; Het proces winkelstraatmanagement

Financieringsvormen

- Brochure Kamer van Koophandel over financieringsvormen ondernemersfondsen

http://www.kvk.nl/download/KvK_Brochure_Ondernemersfondsen_Page_DEF_tcm14-239812.pdf

- BIZ-regeling

<http://www.biz-nl.nl/>

Handboeken

- Handboek Wijkeconomie

<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brochures/2010/10/01/handboek-wijkeconomie.html>

- Handboek Centrummanagement 2010

<http://www.hbd.nl/pages/3247/Onderwerpen/Ruimtelijke-ordening-locatie-en-bereikbaarheid/Handboek-Centrummanagement-2010.html>

Hoofdstuk 3; Visie en branchering

- Retail 2020. 10 retail trends tot 2020

<http://www.retail2020.nl/>

- Hoofdbedrijfschap Detailhandel. Het nieuwe winkelen.

www.hetnieuwewinkelen.org

- Website met (wereldwijde) trends die het winkelen op termijn beïnvloeden

<http://www.trendwatching.com/nl/trends/>

- Hoe werken bestemmingsplannen?

www.bestemmingsplan.nl

- Ruimtelijke plannen (bestemmingsplannen en structuurvisies)

www.ruimtelijkeplannen.nl

Hoofdstuk 4; Leegstand

- Bedrijfsstimuleringsregeling

Zoek op internet met de zoekwoorden: Bedrijfsstimuleringsregeling Zeeburg III

- Subsidieregelingen Gemeente Groningen

<http://gemeente.groningen.nl/ondernemer/beleidsregels-gevelsubsidie-en-investeringsubsidie-inventaris>

- Kunst en artiesten in leegstaande panden

<http://www.openmakers.nl> (Leiden)

<http://www.etalarte.nl> (Roermond)

Vastgoedontwikkelingen

- Locatus, databanken over het veranderende winkellandschap

www.locatus.nl

- Vastgoedintervisie

www.vastgoedintervisie.nl

- Vastgoedmarkt, bevat overzichten van nieuwbouw winkelruimten

www.vastgoedmarkt.nl

Hoofdstuk 5; Onveiligheid

- Veiligheid

Het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid. Velerlei instrumenten en aanpakken, waaronder graffiti, KVO, overvallen en meer.

www.hetccv.nl

- Het Hoofdbedrijfschap Detailhandel

www.hbd.nl/winkelcriminaliteit

<http://www.afrekenenmetwinkeldieven.nl>

- Maatregelen voor veilig ontwerp en beheer. Website doorzoekbaar op maatregelen, ruimtes of locaties

<http://www.veilig-ontwerp-beheer.nl>

- Detailhandel Nederland

<http://www.dedetailhandel.nl/speerpunten/Winkelcriminaliteit>

- Informatie over cashless zones

<http://www.efficientbetalen.nl/>

- Informatie over de veiligheidsscan

<http://www.stavorjezaak.nl>

- Subsidieregeling Veiligheid Kleine Bedrijven

<http://www.agentschapnl.nl/programmas-regelingen/veiligheid-kleine-bedrijven-vkb>

- Kamer van Koophandel

<http://www.kvk.nl/ondernemen/veiligheid/>

- Koninklijke Horeca Nederland

<http://www.khn.nl/veiligheid>

- CBW-Mitex, de brancheorganisatie voor mode, wonen, schoenen en sport

<http://www.cbwmitex.nl> (check de kennisbank voor het onderwerp veiligheid)

- Wonen boven winkels

<http://www.wonenbovenwinkelsnederland.nl>

- Slachtofferhulp

<http://www.slachtofferhulp.nl>

www.hbd.nl/slachtofferhulp

Literatuurlijst

1. D. Bleeker, A. Bruins, R. Braaksma, "Monitor vrouwelijk en etnisch ondernemerschap 2010" (EIM, Zoetermeer, 2011).
2. S. Put, Straatmanagers. "Ze dienen een gezond ondernemersklimaat". Secondant, uitgave van het CCV #1, 47 (2009).
3. Seinpost Adviesbureau BV & Onderzoeksinstituut OTB/TU Delft, "Handboek Wijk-economie" (Den Haag, 2010).
4. Deloitte Accountants B.V., "Succes- en faalfactoren winkelstraatmanagement" (Den Haag, 2009).
5. BRO, "Handboek Centrummanagement" (Boxtel, 2010).
6. C. Molenaar, Het einde van winkels? De strijd om de klant., (Academic Service, Den Haag, 2011).
7. Blauw Research, "Multichannel Monitor 2011" (Hoofdbedrijfschap Detailhandel & Thuiswinkel.org, Rotterdam, 2011).
8. Comscore.com. (2011).
9. Q&A Research & Consultancy, ABNAMRO Sector Advisory, "Cross Channel Retail, de toekomst" (2011).
10. Hoofdbedrijfschap Detailhandel & CBW-MITEX, "Retail 2020 - Re'Structure" (Den Haag, 2010).
11. Q&A Research & Consultancy, Hoofdbedrijfschap Detailhandel, "Het Nieuwe Winkelen" (Hoofdbedrijfschap Detailhandel, Den Haag, 2011).
12. H. d. Bruijn, E. t. Heuvelhof, Management in netwerken. Over veranderen in een multi-actorcontext. Derde, geheel herziene druk. (Uitgeverij LEMMA, Den Haag, 2007).
13. Kamer van Koophandel Gooi- Eem- en Flevoland, "Een overzicht van de verschillende mogelijkheden tot het opleggen van een verplichte heffing voor collectieve ondernemersactiviteiten." (Almere, 2010).
14. D. Evers, "Detailhandel en beleid: een continue wisselwerking" (Planbureau voor de Leefomgeving, Den Haag, 2011).
15. Droogh Trommelen en Partners, "Dynamiek door Beleid. Hoe de overheid de winkelmarkt stimuleert" (Nijmegen, 2011).
16. Droogh Trommelen en Partners, "Kiezen of delen. Beleid op maat voor perifere detailhandel" (Nijmegen, 2010).
17. DTZ Zadelhoff, "Knuffelwinkel gat in de markt" (Amsterdam, 2011).

18. Locatus, "Locatus Retail Facts 2011" (Woerden, 2011).
19. F. Verwest, F. v. Dam, Demografische krimp en regionale economie. Rooijlijn 43, 508 (2010).
20. Het Financieele Dagblad, Leegstand dreigt ook voor winkels. (23-05-2011, 2011).
21. N. M. C. Bressers, "De toekomst van aanloopstraten" (Technische Universiteit Eindhoven, 2011).
22. A. R. Moerman, "In de crisis een kans: omzethuur in Nederland" (Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam, 2009).
23. D.-J. Gondrie, W. Raas, Wettelijke obstakels omzethuur zijn te omzeilen. Vastgoedmarkt Maart 2011, (2011).
24. Het Financieele Dagblad, Leegstand winkels neemt toe. (28-07-2011, 2011).
25. J. Q. Wilson, G. L. Kelling, Broken Windows. The Atlantic, 29 (1982).
26. K. Keizer, S. Lindenberg, L. Steg, The Spreading of Disorder. Science 322, 1681 (12 december 2008, 2008).
27. T. Blokland, Oog voor elkaar. Veiligheidsbeleving en sociale controle in de grote stad. J. P. L. Burgers, J. C. Rath, Eds., Solidariteit en Identiteit (Amsterdam University Press, Amsterdam, 2009).
28. M. Abraham, P. v. Soomeren, "Monitor Keurmerk Veilig Ondernemen 2007-2009. Samen wordt het veiliger." (DSP-groep Amsterdam, Amsterdam, 2010).
29. L. v. Noije, K. Wittebrood, "Overlast en verloedering ontsleuteld. Veronderstelde en werkelijke effecten van het actieplan overlast en verloedering." (Sociaal Cultureel Planbureau, Den Haag, 2009).

