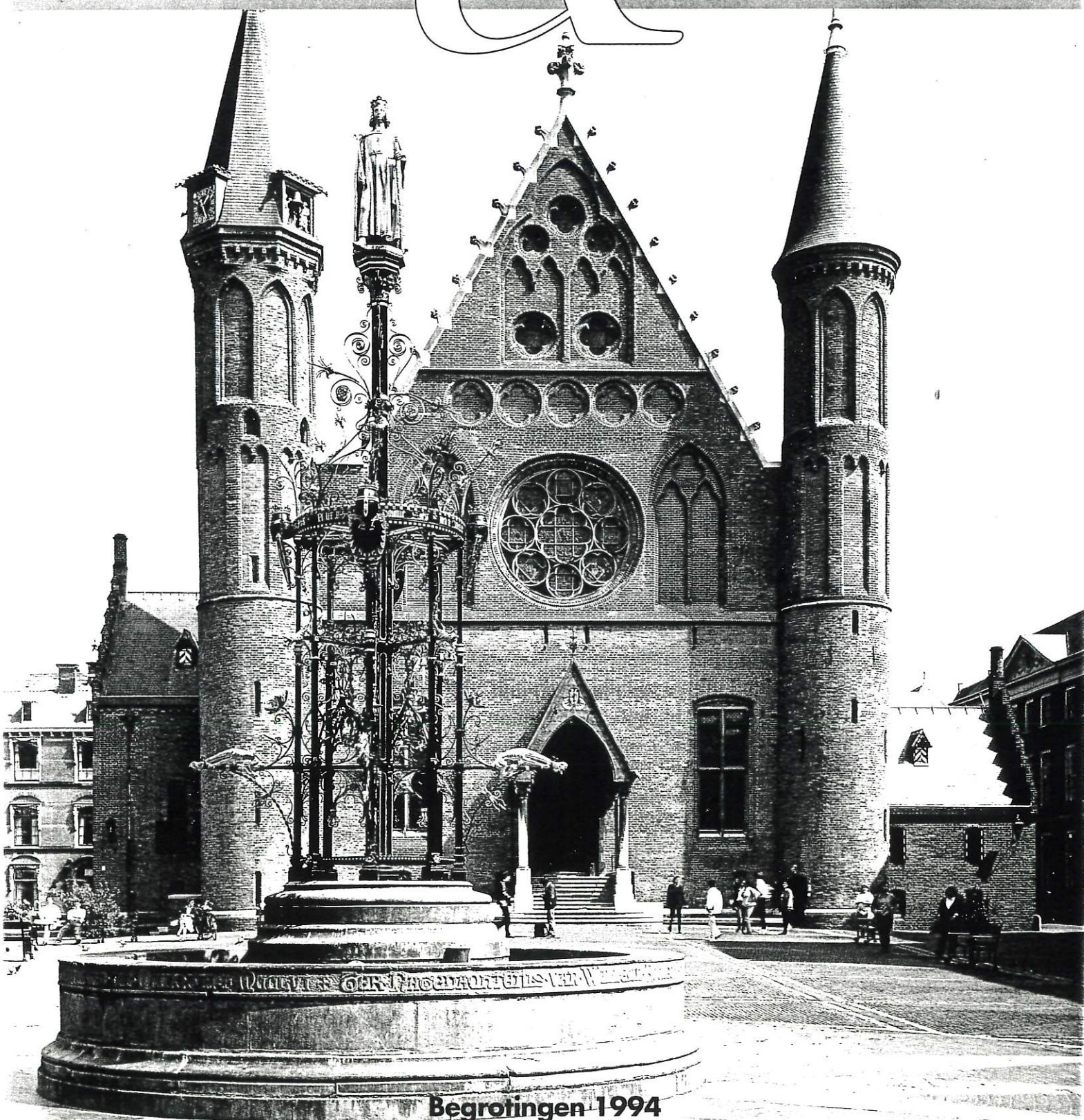


# RECREATIE & TOERISME



**Begrotingen 1994**

**Nieuw concept winkelinrichting VVV's  
Centrummanagement multi-territoriaal benaderen**

Aanpak op binnenstedelijk niveau komt moeizaam tot stand

# Centrummanagement vraagt om integrale multi-territoriale aanpak

Centrummanagement lijkt in de komende jaren voor veel Nederlandse gemeenten het instrument te gaan worden waarmee zij de kwaliteit van binnenstedelijke functies en openbare ruimte willen beheren en/of op een hoger niveau willen brengen. Dat is van groot belang voor stedelijke recreatie en stedelijk toerisme. Uit een onderzoek dat in 1991 door Kolpron Consultants in opdracht van het ministerie van Economische Zaken is verricht, blijkt dat 45% van de gemeenten met meer dan 50.000 inwoners denkt over invoering van centrummanagement.

drs. E.I.J. van Gerwen,  
J.J.M. Kuipers

Centrummanagement wordt gedefinieerd als het creëren van een structureel organisatiekader voor publieke en private partijen, gericht op herstructurering en beheer van de binnenstad en binnenstedelijke bedrijvigheid; in het bijzonder de publiekstrekkende toeristisch-recreatieve functies.

Door het construeren van een netwerk van bij de binnenstad betrokken organisaties en instanties is gezamenlijke inzet van middelen (niet alleen financiële) mogelijk, waardoor grotere efficiency en kostenbesparingen worden bereikt. Tevens kan deze werkwijze ertoe leiden dat investeringen meer rendement opleveren en de kwaliteit van de te realiseren projecten op een hoger niveau komt te liggen. Ondanks het feit dat in 1991 bijna de helft van de steden met meer dan 50.000 inwoners denkt aan de invoering van centrummanagement, wordt deze werkwijze twee jaar later nog maar door een beperkt aantal steden (ondermeer

Amersfoort, Nijmegen, Zaandam, Den Haag) toegepast en zijn enkele steden al geruime tijd bezig met de invoering hiervan (Eindhoven, Breda, Heerlen). In alle redelijkheid kan dus worden vastgesteld dat invoering van centrummanagement zeer moeizaam verloopt. Veelal wordt het belang van het in toeristisch-recreatief opzicht aantrekkelijker maken van de binnenstad niet ingezien.

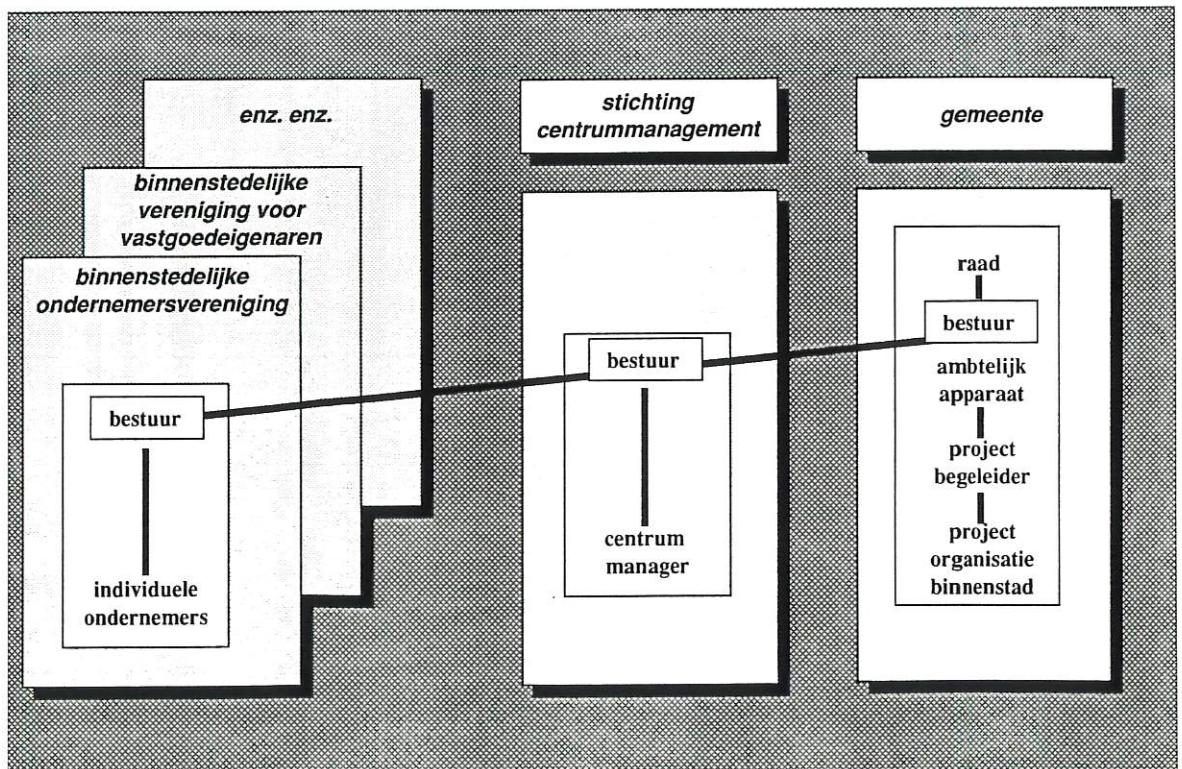
Daaraan gekoppeld kan de vraag worden gesteld of bovengenoemde steden, zowel in inhoudelijk als functioneel opzicht, op de juiste wijze invulling geven aan centrummanagement.

Afb.1 laat de theoretische invulling van centrummanagement zien. Er zijn twee niveaus te onderscheiden, namelijk het integraal binnenstedelijke en het territoriale niveau. Het niveauverschil heeft betrekking op de fysieke omvang van het werkveld waarop men centrummanagement toepast. Tot op heden wordt alleen nog maar centrummanagement op binnenstedelijk niveau toegepast. Den Haag hanteert echter naast een binnenstedelijke ook een territoriale aanpak.

## Moeizaam verloop op binnenstedelijk niveau

Invoering van centrummanagement op binnenstedelijk niveau heeft pas echt zin als binnenstedelijke ondernemers bereid zijn hieraan deel te nemen. Zij vormen het organisatorische en -in mindere mate- het financiële draagvlak voor centrummanagement. Bij een werkwijze waarbij men zich vanaf het begin richt op alle ondernemers in de binnenstad, verloopt het creëren van een breed draagvlak uiterst moeizaam.

Centrummanagement op binnenstedelijk niveau.



drs. E.I.J. van Gerwen is algemeen coördinator afdeling Stadsmanagement Vrijtijdsmanagement bureau Polyground, Tilburg. De heer J.J.M. Kuipers is projectcoördinator binnen dezelfde afdeling



Onvoldoende bereidheid tot (financiële) participatie bij ondernemers binnenstad.

Eén van de redenen hiervoor is dat er een groot aantal ondernemers van commerciële publieksvoorzieningen in de binnenstad zijn gesitueerd, met vaak tegenstrijdige belangen.

Het is niet alleen moeilijk om alle ondernemers in een binnenstad te organiseren, vaak doen zich ook organisatorische problemen binnen een bepaalde sector voor. Met name binnen de detailhandel is de onvoldoende betrokkenheid van keten- en filiaalbedrijven een groot probleem. Deze bedrijven voeren een landelijk beleid en zijn over het algemeen niet bereid op lokaal niveau concessies te doen. Een andere reden waarom centrummanagement op binnenstedelijk niveau moeizaam tot stand komt, is dat een ondernemer tot op bepaalde hoogte bereid is een deel van zijn zelfstandigheid en onafhankelijkheid in te leveren ten behoeve van een gemeenschappelijk (óók toeristisch-recreatief) belang. Een ondernemer is veelal pas bereid zijn individuele belangen ondergeschikt te maken aan die van een collectief, indien hij de verwachting heeft dat hierdoor binnen niet al te lange tijd voor hem (financiële) voordelen zijn te behalen. Een groot nadeel is echter dat centrummanagement op binnenstedelijk niveau pas op lange termijn (na enkele jaren) rendement kan opleveren en dat de resultaten niet of nauwelijks meetbaar zijn. Met name hierdoor blijkt dat in steden als Eindhoven en Heerlen de bereidheid tot deelname -in financieel opzicht- bij de meerderheid van de ondernemers niet aanwezig is.<sup>1</sup>

#### Nadelige aspecten

Naast bovengenoemde redenen voor het moeizaam

tot stand komen van centrummanagement op binnenstedelijk niveau, toont het in afb.1 geïllustreerde model enkele nadelige aspecten. Binnen dit model heeft geen directe communicatie plaats tussen degenen die het beleid ontwikkelen, (Stichting centrummanagement) en zij die het moeten uitvoeren, namelijk de individuele ondernemers. Vaak wordt een overkoepelende winkeliersvereniging voor deelname benaderd. Van een dergelijke vereniging is relatief gezien een beperkt aantal ondernemers (winkeliers) lid. Van het beperkte ledental betaalt slechts een deel naar behoren z'n contributie en is een nog kleiner deel echt actief. Daarnaast heeft centrummanagement op binnenstedelijk niveau als nadeel dat niet alle belangengroepen vanaf de beginfase bij een project zijn betrokken. In Eindhoven en Heerlen hebben de beleidsbepalers alleen de winkeliers benaderd en worden belangengroepen als horeca, vastgoedeigenaren en bewoners (nog) buiten schot gelaten.

#### Multi-territoriale aanpak effectiever

Centrummanagement vraagt dus om een andere aanpak, waardoor sneller een breder financieel en organisatorisch draagvlak kan worden gecreëerd en waarbij vanaf het begin alle belangengroepen zijn betrokken. Om centrummanagement vanaf de beginfase in financieel-organisatorisch en inhoudelijk opzicht efficiënter en effectiever te laten verlopen, moet worden gekozen voor een integrale multi-territoriale aanpak (zie afb.2). Binnen een centrummanagementproject moet niet langer de gehele binnenstad als vertrekpunt worden genomen, maar moet zij worden opgesplitst in verschillende deelgebieden (straten en/of pleinen).

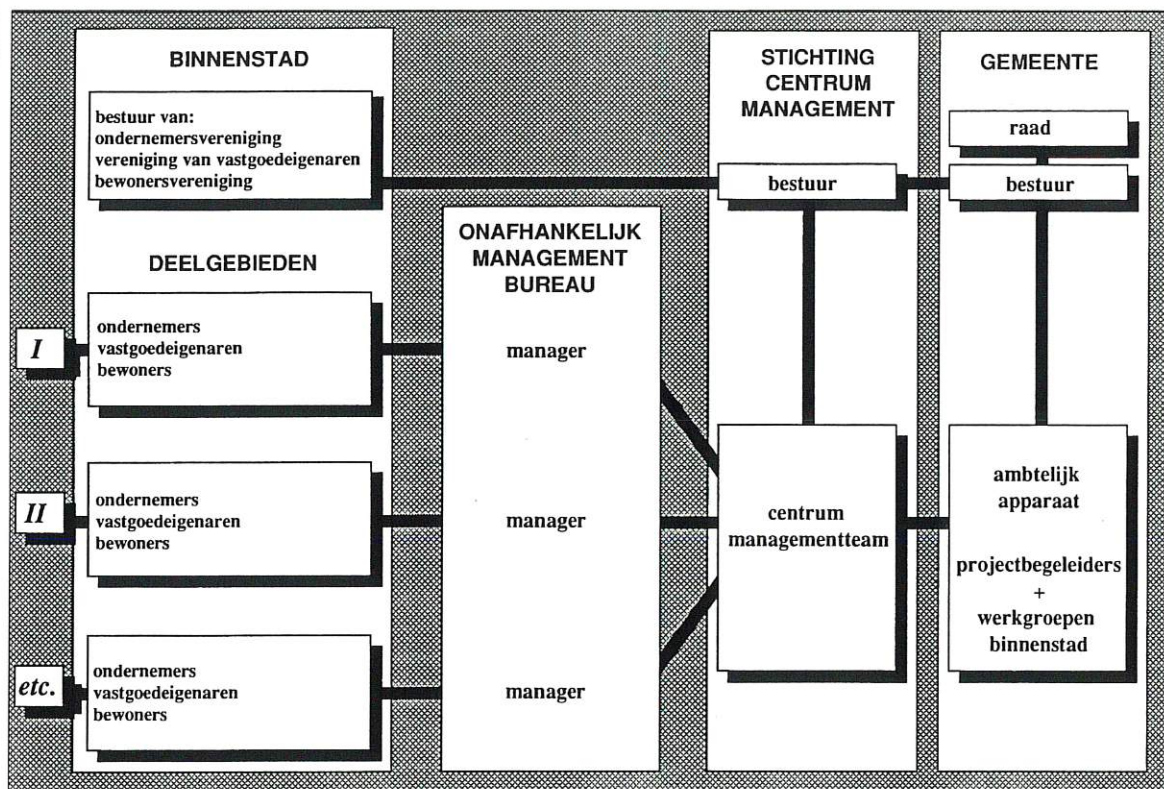
#### Voordelen

Managementprojecten die betrekking hebben op verschillende deelgebieden (territoria) waarvan één of meer straten en/of pleinen deel uitmaken, kunnen veel sneller worden gerealiseerd. De fysieke omvang van een dergelijk project is immers kleiner. Binnen een kleiner werkveld is de diversiteit en de kwantiteit van het aantal participanten veel lager, waardoor er zich minder tegenstrijdige belangen voordoen en er eerder een organisatorisch draagvlak kan worden gerealiseerd. Tevens kan er binnen een kleiner werkveld veel sneller (binnen enkele maanden) zichtbaar resultaat worden geboekt. Dit is belangrijk voor het creëren van een financieel draagvlak. Het grote voordeel van een multi-territoriale aanpak is dat vanaf het begin aandacht kan worden besteed aan alle functievelden in een binnenstad. Een binnenstedelijke aanpak richt zich in de beginfase vaak alleen maar op een in de binnenstad gesitueerde groep ondernemers, behorende tot een bepaalde sector (winkeliers).

#### Praktijk en werkwijze

Eindhoven is een voorbeeld waaruit blijkt dat managementprojecten op territoriaal niveau sneller tot stand kunnen worden gebracht. In deze stad heerst al jarenlang de gedachte voor het invoeren van centrummanagement op integraal binnenstedelijk niveau. Vanaf 1991 is er binnen een tijdsbestek van enkele maanden een managementproject op straatniveau tot ontwikkeling gebracht. De opzet en inhoudelijke aspecten van het straatmanagementproject vertonen nauwelijks verschillen ten opzichte van een centrummanagementproject op binnenstedelijk niveau.<sup>2</sup> Bij het hanteren van een territoriale aanpak mag echter het doel van centrummanagement niet uit het oog worden verloren (het bewerkstelligen van een kwalitatief hoogwaardig binnenstedelijk leef- en recreatiemilieu, waardoor de aantrekkingskracht wordt versterkt). Tevens moet een gezamenlijke aanpak leiden tot grotere efficiency, kostenbesparingen

© ANWB



Centrummanagement met multi-territoriale aanpak.

en hoger rendement. Om dit na te kunnen blijven streven, is het noodzakelijk dat de verschillende projecten op straat- en pleinniveau op elkaar worden afgestemd en deel blijven uitmaken van een gezamenlijke aanpak van problemen en ontwikkelingen in de gehele binnenstad.

Binnen ieder deelproject staat de kwalitatieve verbetering van straten en/of pleinen centraal. Hiervoor moet een gestructureerde, integrale aanpak worden gehanteerd, waarbij (ook monumentale) pandeigenaren, ondernemers, bewoners van één of meerdere straten en gemeentelijke diensten volwaardig participeren in de planvoorbereiding en -uitvoering. Hierbij is het noodzakelijk dat er op territoriaal niveau plannen worden ontwikkeld, die corresponderen met de richtlijnen die binnen het algemene beleid op binnenstedelijk niveau zijn vastgesteld (bottom-up-benadering). Tegelijkertijd moet per deelgebied een straatmanager worden aangesteld, die verantwoordelijk is voor de volgende werkzaamheden:

- intensief contact onderhouden met de overige straatmanagers;
- verbetering van overleg en communicatie tussen de verschillende participanten op zowel territoriaal als binnenstedelijk niveau, waaronder de instandhouding van een relatienetwerk van publieke en private partijen. De manager vervult binnen dit netwerk de rol van neutraal intermediair;
- coördinatie en afstemming van handelingen;
- organisatie van de achterban van de partijen.

#### Slot

Het inhoudelijke verschil tussen een binnenstedelijke aanpak (BA) en een multi-territoriale aanpak (MTA) komt tot uitdrukking in de volgende punten:

- **Werkveld:**  
MTA: de binnenstad wordt opgesplitst in kleinere werkvelden.  
BA: het werkveld is de gehele binnenstad.
- **Participanten:**  
MTA: alle belangengroepen zijn vanaf het begin bij het project betrokken.  
BA: slechts enkele belangengroepen zijn vanaf het begin bij het project betrokken.

#### ● Communicatie:

MTA: er heeft directe en intensieve communicatie plaats met alle belanghebbenden binnen de verschillende werkvelden.

BA: er heeft directe communicatie met het bestuur van een vereniging plaats.

Door middel van een integrale multi-territoriale aanpak kunnen plannen worden ontwikkeld die niet uitsluitend rekening houden met de belangen van een bepaalde groep op binnenstedelijk niveau, maar waarin behoeften en wensen van de verschillende belangengroepen kunnen worden meegewogen. Door een hogere mate van betrokkenheid van de verschillende participanten bij de ontwikkeling van het beleid, kan er een breder draagvlak voor de uitvoering van de plannen worden gecreëerd. Tenslotte kan door het toepassen van kleinere werkvelden (grotere betrokkenheid van alle belangengroepen en directe, intensieve communicatie), het doel van centrummanagement efficiënter en effectiever worden nagestreefd. □

#### Literatuur

- Centrummanagement. Een aanzet voor de aanpak. Kolpron Consultants. Rotterdam, 1992.  
Planaanpak Stratumseind. Polyground. Tilburg, 1992.

1 Uit een door marketingadviesbureau WVB gehouden haalbaarheidsonderzoek in de Eindhovense binnenstad blijkt de overgrote meerderheid van de winkeliers te zijn geïnteresseerd in centrummanagement. Een minderheid is echter bereid hierin financieel te participeren.

Uit een gesprek met drs. C.J. Werkhoven, secretaris majore projecten van de afdeling Coördinatie en Planning van de gemeente Heerlen, blijkt dat er nog steeds onvoldoende financieel en organisatorisch draagvlak aanwezig is om centrummanagement toe te passen.

2 Vanaf maart 1992 verzorgt managementburo Polyground het straatmanagement voor het Stratumseind in Eindhoven.