

# Businessplan Centrummanagement Goirle

*Met nieuw elan naar een bruisend centrum*

Winkeliersvereniging De Hovel, Winkeliersvereniging

Tilburgseweg en gemeente Goirle

Definitief





# Businessplan Centrummanagement Goirle

*Met nieuw elan naar een bruisend centrum*

**Winkeliersvereniging De Hovel, Winkeliersvereniging**

**Tilburgseweg en gemeente Goirle**

**Definitief**

Rapportnummer:	205X00434.066003_2
Datum:	14 september 2011
Contactpersoon opdrachtgever:	De heer Michel Buitelaar
Projectteam BRO:	André Boekesteijn, Stefan van Aarle
Trefwoorden:	Centrummanagement
Bron foto kaft:	Hollandse Hoogte (8)
Beknopte inhoud:	Goirle staat aan de vooravond van invoering van centrummanagement. Dit rapport legt daarvoor de basis en doet voorstellen voor de projecten, organisatie en financiering van de samenwerking met als het doel het verhogen van de aantrekkingskracht van het centrum van Goirle.

BRO  
Hoofdvestiging  
Postbus 4  
5280 AA Boxtel  
Bosscheweg 107  
5282 WV Boxtel  
T +31 (0)411 850 400  
F +31 (0)411 850 401  
E info@bro.nl



Inhoudsopgave	pagina
<b>1. INTRODUCTIE</b>	<b>3</b>
1.1 Aanleiding en vraagstelling	3
1.2 Proces	4
1.3 Inhoud rapport	5
<b>2. UITGANGSPOSITIE CENTRUM</b>	<b>7</b>
2.1 Het centrum van Goirle in vogelvlucht	7
2.2 Sterke en zwakke punten centrum	8
<b>3. AMBITIES EN DOELSTELLINGEN</b>	<b>11</b>
3.1 Centrale ambities en doelstellingen	11
3.2 Ambities en doelstellingen centrummanagement	13
3.3 De kaders	15
3.4 Afbakening werkgebied centrummanagement	17
<b>4. MEERJARENPROGRAMMA CENTRUMMANAGEMENT</b>	<b>19</b>
4.1 Inleiding	19
4.2 Ruimtelijk-functionele structuur en kwaliteit aanbod	20
4.3 Bereikbaarheid en parkeren	22
4.4 Ambiance en inrichting	25
4.5 Schoon, heel en veilig	26
4.6 Promotie, marketing en evenementen	27
4.7 Interne communicatie, draagvlak en PR	30
4.8 Opstartfase centrummanagement	35
4.9 Jaarprogramma 2012	36
<b>5. ORGANISATIEMODEL CENTRUMMANAGEMENT</b>	<b>39</b>
5.1 Altijd lokaal maatwerk	39
5.2 Opbouw organisatie	40
5.2.1 Uitgangspunten	40
5.2.1 Partners en taakstelling BIZ-bestuur	43
5.2.2 Partners en taakstelling Platform Centrummanagement Goirle	44

<b>Inhoudsopgave (vervolg)</b>	pagina
<b>6. FINANCIERING ACTIVITEITEN EN ORGANISATIE</b>	<b>53</b>
6.1 De uitgangspunten	53
6.2 Financiering: voorstel begroting 2012-2014	54
6.2.1 Inkomsten	55
6.2.2 Uitgaven	57
<b>7. VERVOLGSTAPPEN</b>	<b>61</b>
<b>BIJLAGE</b>	
Bijlage 1: Consultatie	1

# 1. INTRODUCTIE

## 1.1 Aanleiding en vraagstelling

### Ambities vragen om samenwerking

Om de vele ambities in het centrum van Goirle waar te maken is een goede samenwerking tussen de gemeente en private partijen in het centrum essentieel. Dit is de aanleiding geweest om in het voorjaar van 2011 een onderzoek te doen naar het draagvlak onder ondernemers voor de opstart van centrummanagement. De uitkomst van een eerste informele draagvlakmeting was positief. Een ruime meerderheid van de ondernemers wenst meer samenwerking en professionaliteit om zodoende het centrum van Goirle te versterken.

### Vraagstelling

De volgende stap is om de structurele samenwerking tussen winkeliers, horeca, vastgoedeigenaren en de gemeente Goirle concreet vorm te geven met behulp van een businessplan dat door alle partners wordt gedragen. Het beoogde resultaat van het centrummanagement zal onder andere moeten zijn:

- Een gezamenlijke visie en ambitieniveau voor het centrum gericht op een goed vestigingsklimaat en het versterken van het economisch functioneren.
- Een structureel samenwerkingsverband tussen ondernemers, horeca, vastgoedeigenaren en gemeente.
- Versterken van de regiofunctie van het centrum van Goirle, te vertalen in de aantrekkelijkheid voor koop- en verblijfspubliek en de uitstraling en inrichting van het centrum.
- Een structurele vorm van financiering in het centrum met een ondernemersfonds. Ondernemers en gemeente hebben hier nadrukkelijk de keuze gemaakt voor financiering via een Bedrijven Investerings Zone (BIZ). Dit vereist een formele draagvlakmeting onder ondernemers en een raadsbesluit in het najaar. Uiterlijk 31-12-2011 zal de BI-verordening door de gemeenteraad moeten zijn vastgesteld. Dit vraagt een strakke planning.

### Opdrachtformulering

Aan BRO is opdracht verstrekt voor het opstellen van een praktisch businessplan voor de feitelijke start van het centrummanagement, het creëren van draagvlak bij de partners en daarmee ook een basis te leggen voor een succesvolle implementatie van het ondernemersfonds en het centrummanagement.

## 1.2 Proces

### Twee parallelle trajecten

Gezien de korte doorlooptijd en de tijdsdruk met betrekking tot het instellen van een BIZ in het centrum zijn vrijwel gelijktijdig twee parallelle trajecten doorlopen:

1. Het opstellen van een businessplan centrummanagement, met aandacht voor projecten, organisatie en financiering.
2. Voorbereiding voor de invoering van een Bedrijven Investerings Zone in het centrum van Goirle. Essentiële taken binnen dit traject zijn onder andere het vaststellen van het heffingsgebied, de wijze van tarifiering, voorbereiding van een formele draagvlakmeting onder de ondernemers in het gebied en het opstellen van een verordening en uitvoeringsovereenkomst.

BRO is verantwoordelijk voor het opstellen van het businessplan (stap 1), de gemeente Goirle en de ondernemers in het centrum van Goirle zijn gezamenlijk trekker van alle activiteiten rondom de invoering van de BIZ (stap 2). Uiteraard zijn beide stappen zorgvuldig op elkaar afgestemd.

### Stappen businessplan

Specifiek voor het opstellen van het businessplan zijn de volgende stappen gezet:

- Er is een Werkgroep 'Centrummanagement Goirle' opgericht die tot aan de daadwerkelijke implementatie van het centrummanagement als klankbordgroep van BRO fungeert en de voortgang van het proces bewaakt. In de werkgroep hebben vertegenwoordigers van de gemeente Goirle, Winkeliersvereniging De Hovel, Winkeliersvereniging Tilburgseweg, Kamer van Koophandel, de horecasector en de belegger Corio, als één van de eigenaren van Winkelcentrum De Hovel, zitting genomen.
- Er heeft een gesprekkenronde plaatsgevonden met mogelijke partners binnen het toekomstige centrummanagement. Tijdens de gesprekken zijn de belangen en wensen (ten aanzien van projecten, organisatie, en financiering) van de partners verkend en tevens de kansen en bedreigingen geïnventariseerd. Uit de gesprekkenronde blijkt dat er voldoende draagvlak is voor het verder uitbouwen van het centrummanagement.





### 1.3 Inhoud rapport

Centrummanagement wordt als een kans gezien om de aantrekkingskracht van het centrum van Goirle te vergroten voor met name de lokale consument en de directe regio. De basis voor het centrummanagement, zoals vastgelegd in dit rapport, komt voort uit bestaande beleidsnotities en diverse gesprekken met belanghebbenden bij het centrum. Dit plan moet de leidraad gaan vormen voor de publiek-private samenwerking ter bevordering van de uitstraling, de levendigheid en het functioneren van het centrum van Goirle.

Achtereenvolgens komen in deze rapportage aan bod:

- Een beschrijving van de uitgangssituatie. Wat zijn de sterke en zwakke punten van het centrum van Goirle (hoofdstuk 2)?
- De ambities en doelstellingen van het centrummanagement in Goirle (hoofdstuk 3).
- Een meerjarenplan met een beschrijving van het projectenprogramma inclusief een verdieping voor het eerste jaar (hoofdstuk 4).
- De organisatie en de rol van de diverse (potentiële) partners binnen de nieuwe organisatie (hoofdstuk 5).
- De financiering van de voorgestelde activiteiten en de beoogde organisatiestructuur (hoofdstuk 6).



## 2. UITGANGSPOSITIE CENTRUM

### 2.1 Het centrum van Goirle in vogelvlucht

#### Bijzondere ligging gemeente

De Brabantse gemeente Goirle heeft een bijzondere ligging. Enerzijds direct grenzend aan het stedelijk gebied (Tilburg), anderzijds is de gemeente rijk aan prachtige natuur, bijvoorbeeld in de vorm van natuurgebied de Regte Heide. Bovendien grenst de gemeente aan België. Het aantal inwoners in de gemeente bedraagt ruim 22.800<sup>1</sup>, dit is inclusief de kern Riel.

#### Centrum opgedeeld over twee winkelgebieden

Het centrum van Goirle vertoont nog te weinig onderlinge samenhang. Het meest opvallend is de spreiding van het winkelaanbod over twee clusters: het winkellint aan de Tilburgseweg en winkelcentrum De Hovel.

Winkelcentrum De Hovel is na een grondige renovatie heropend in november 2007. Het betreft een modern ingericht (autovrij) winkelcentrum met een mix van speciaalzaken en landelijke ketens. De twee supermarkten (Albert Heijn en Emté) zijn prominent aanwezig en ook de Hema fungeert als belangrijke trekker. Onderdeel van het winkelcentrum is een ondergrondse parkeergarage met ruimte voor 200 auto's waar bezoekers de eerste 2 uur gratis kunnen parkeren. Op de kop van De Hovel langs de Tilburgseweg zitten enkele kwaliteitsvolle horecabedrijven.



De Tilburgseweg is de centrale verkeersader (eenrichtingsverkeer) in het centrum. Aan beide zijden zijn (winkel-)voorzieningen gehuisvest. Opvallend is het grote aanbod aan (ook lokale en goede) speciaalzaken. De Aldi-supermarkt is eveneens in het gebied gevestigd. De uitstraling en inrichting van de Tilburgseweg is gedateerd en

<sup>1</sup> Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek (april 2011)

blijft daarmee duidelijk achter bij het moderne karakter van De Hovel. Ook is de auto zeer dominant in het straatbeeld aanwezig.

De leegstand in het centrum van Goirle maakt duidelijk dat de winkelvoorzieningen, mede onder invloed van de economische crisis onder druk staan.

### **Kloosterplein e.o. als scharnierpunt en verblijfsplein**

Momenteel zijn de twee winkelgebieden fysiek nog slechts beperkt met elkaar verbonden. Enerzijds ligt dit aan het braakliggende terrein op de hoek Kalverstraat-Tilburgseweg en anderzijds ligt dit aan de beperkte uitstraling en verblijfswaarde van het Kloosterplein in combinatie met het verkeersbeeld van de Tilburgseweg. Hier liggen nog grote kansen om ook op basis van ontwikkeling en inrichting het centrum veel sterker onderling te verbinden, met het Kloosterplein als scharnierpunt.

### **Meer dan winkelen alleen**

Maar voor de bezoekers van het centrum van Goirle is er meer dan alleen winkelen. We wezen al even op de goede horeca. Maar het meest sprekende voorbeeld van de functiemix is toch wel het recent gerenoveerde Cultureel Centrum Jan van Besouw. Voor de omvang van een kern als Goirle een unieke voorziening, waar verenigingsleven, cultuur en bevolking elkaar ontmoeten.

### **Nog diverse uitdagingen**

De komende jaren ligt er voor alle gezamenlijke partijen nog een forse opgave om de uitstraling en de aantrekkelijkheid van het centrum te versterken. Een project als de herinrichting/ontwikkeling Kloosterplein biedt hiervoor nieuwe kansen. Dit geldt ook voor de ontwikkeling op de hoek Kalverstraat-Tilburgseweg. De basisvoorwaarden voor een nog sterker centrum zijn daarmee aanwezig. De uitdaging is nu om de sterke elementen met elkaar te verbinden, zodat het centrum gaat bruisen. Juist hierin ligt een prachtige uitdaging voor het centrummanagement.

## **2.2 Sterke en zwakke punten centrum**

In de gesprekkenronde met direct betrokkenen bij het centrum is gesproken over de aard en de inhoud van de mogelijke projecten onder de vlag van het centrummanagement<sup>2</sup>. Alle partners zien voldoende mogelijkheden voor een succesvolle implementatie van centrummanagement in Goirle. Er liggen volgens de betrokkenen kansen om de aantrekkingskracht van het centrum in gezamenlijkheid verder te versterken. Een veelheid aan potentiële acties en projecten is benoemd, waar we bij de bespreking van het meerjarenprogramma (hoofdstuk 4) uitgebreid op terugkomen. Tijdens de gesprekken is ook aandacht besteed aan de huidige sterke en zwakke

<sup>2</sup> In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de gesprekspartners

punten van het centrum. Deze lijst is aangevuld met conclusies uit bestaande beleidsrapportages en enkele constatering van BRO. De analyse dient als onderlegger voor het projectenprogramma en alleen vanuit die invalshoek zijn de elementen meegenomen.

### **Sterke punten**

- Een ruim aanbod aan winkel- en horecavoorzieningen.
- Een relatief groot aantal zelfstandige ondernemers, zeker in relatie tot het aanbod in bijvoorbeeld het centrum van Tilburg.
- Het culturele aanbod in het Cultureel Centrum Jan van Besouw.
- Enkele kwalitatief goede horecazaken.
- Blauwe zone in het centrum waardoor bezoekers de eerste 2 uur gratis kunnen parkeren.
- Ondergrondse parkeergarage met ruimte voor 200 auto's, in combinatie met de mogelijkheid om de eerste 2 uur gratis te parkeren.
- Hoogwaardige en moderne uitstraling van winkelcentrum De Hovel na renovatie.
- Ontwikkelingspotentie van het Kloosterplein en de hoek Kalverstraat-Tilburgseweg.
- Er zijn diverse kwalitatief sterke evenementen in het centrum. Over het algemeen is er voldoende levendigheid.
- Een goed consumentenpotentieel in de directe regio (Goirle, Tilburg-Zuid, Hilvarenbeek en de grensregio).
- De sfeer van het centrum is gemoedelijk ('ons-kent-ons' sfeer). Het dorps karakter.



### **Zwakke punten**

- De samenwerking tussen de winkelgebieden De Hovel en de Tilburgseweg.
- De huidige leegstand van winkels, voornamelijk in winkelcentrum De Hovel.
- Wisselende openingstijden van winkeliers tijdens koopavonden en -zondagen.
- Bewegwijzering naar het centrum vanuit België en de regio Tilburg.
- Bewegwijzering naar de parkeerlocaties in het centrum.

- Het parkeerregime op de parkeerlocatie Oranjeplein.
- De verkeersafwikkeling uit het centrum.
- Verbeteren aanduiding (herkenbaarheid) van de blauwe zone, bijvoorbeeld bij de individuele parkeervakken.
- Het verkeer domineert het straatbeeld op de Tilburgseweg.
- De inrichtingselementen (verlichting, fietsbeugels, bestrating, borden, etc.) aan de Tilburgseweg zijn gedateerd.
- Diverse overdadige reclame-uitingen van winkeliers.
- De inrichting van het Kloosterplein.
- Het centrum mist een 'kloppend hart', een centrale ontmoetingsplaats.
- Er is op dit moment geen sprake van een gebundelde promotie van het centrum door belanghebbenden. Een gelijkwaardig beeld ontstaat bij de promotie van evenementen.
- (Te) weinig samenwerking tussen ondernemers Tilburgseweg en De Hovel en tussen winkeliers en horeca, bijvoorbeeld tijdens activiteiten.
- Matige organisatiegraad van de winkeliers aan de Tilburgseweg.
- Zowel winkeliers als horecaondernemers geven aan dat de processen t.a.v. vergunningverlening bij de gemeente traag verlopen.

## 3. AMBITIES EN DOELSTELLINGEN

### 3.1 Centrale ambities en doelstellingen

#### Toekomstvisie Goirle

In 2008 is de toekomstvisie van Goirle 'Groen en Sociaal' vastgesteld<sup>3</sup>. Het toekomstbeeld verwoordt het beleid van de gemeente vanuit verschillende thematische invalshoeken. Twee elementen staan in de visie centraal. Enerzijds de wens van een sterke sociale infrastructuur en anderzijds de waarde van een groene omgeving, zowel in het buitengebied als in de directe woonomgeving. De sociale infrastructuur moet tot uiting komen in een rijk verenigingsleven. In de visie worden onder andere de volgende ambities uitgesproken:

- De gemeente heeft een breed voorzieningenniveau van hoge kwaliteit dat aansluit bij de behoeftes van de bevolking.
- Goirle is meer een woon- dan een werkgemeente. Om het groen in het buitengebied te versterken worden woningbouwlocaties gezocht binnen de bebouwde kom.
- De verkeersstructuur past bij de ruimtelijk-functionele opbouw van de gemeente.

Specifiek voor het centrum van Goirle gelden in 2015 de volgende uitspraken:

- Het Kloosterplein heeft zich ontwikkeld tot een gezellig en sfeervol dorpscentrum. Het is een autovrij plein met een Bourgondische uitstraling.
- Het winkelcentrum van Goirle heeft een gevarieerd en onderscheidend winkel-aanbod.
- Het Cultureel Centrum Jan van Besouw beschikt over een uitstekend cultureel programma.
- Er zijn aantrekkelijke evenementen die op verschillende zondagen plaatsvinden.

De uitgangspunten van de visie zijn in 2010 doorvertaald in de Structuurvisie Gemeente Goirle.

#### Economische visie

Eveneens in 2008 is de Nota Economisch Beleid door de gemeenteraad van Goirle vastgesteld<sup>4</sup>. De ontwikkelingsrichting zoals die in de Toekomstvisie wordt benoemd is kaderstellend voor het economisch beleid. In de nota is de volgende ambitie uitgesproken: "Het versterken van de lokale economie zonder afbreuk te doen aan het groene karakter van de gemeente". Het streven is om tot 2015 een beperkte uitbreiding van de werkgelegenheid en een bloeiende economie te realiseren.

<sup>3</sup> Bron: Toekomstvisie Goirle: Groen en Sociaal 2020 (februari 2008)

<sup>4</sup> Bron: Nota Economisch Beleid Goirle. ETIN Adviseurs (mei 2008)

Om de ambitie te realiseren zijn de volgende doelstellingen geformuleerd, waarbij de focus ligt op het centrum:

- Detailhandel en horeca met een eigen(tijds) karakter met een duidelijk onderscheid ten opzichte van het centrum van Tilburg.
- Relaties tussen lokale ondernemers door het gezamenlijk aanbieden van arrangementen.
- Het organiseren van aantrekkelijke evenementen die zich richten op de 'lokale parels'.
- Uitstekend cultureel programma in het Cultureel Centrum Jan van Besouw.
- Een op het (gewenste) imago van Goirle afgestemde promotie en marketing.
- Ontwikkeling van het Kloosterplein als kloppend hart van de gemeente.
- Behoedzame omgang met recreatie in het buitengebied.
- Samenwerking met de ondernemersverenigingen binnen de gemeente.

### **Integraal Ontwikkelplan – IOP**

De basis voor de ontwikkeling van het centrum van Goirle is vastgelegd in het Integraal Ontwikkelplan De Hovel uit 2003<sup>5</sup>. Doelstelling is om te komen tot een centrum waarin een aantal deelgebieden gezamenlijk functioneert als een 'Kloppend Hart'. Het gaat dan om de deelgebieden De Hovel, Tilburgseweg en Kloosterplein (incl. Cultureel Centrum Jan van Besouw). Juist de relatie tussen deze projecten is van belang voor het centrum. In het IOP zijn de afzonderlijke locaties uitgewerkt, inclusief de gevolgen voor de inrichting van het openbare gebied. Een belangrijk uitgangspunt is dat de deelgebieden het hart van het centrum moeten gaan vormen door één doorlopende vloer te maken.

### **Visie detailhandel en horeca**

In 2009 heeft de gemeenteraad ingestemd met de detailhandel- en horecavisie voor de gemeente<sup>6</sup>. De conclusie is dat het centrum van Goirle karakteristiek bezit om aan de consument een 'dorpse beleving' te bieden. Consumenten kunnen in het centrum winkelen op dorpse schaal (kleinschalig en gezellig). Daarbij maakt Goirle gebruik van voordelen als:

- eigen authentieke kleur in ondernemerschap;
- goede service en kwaliteit;
- divers winkel-, horeca-, en cultuuraanbod;
- specifieke ligging in de regio.

Het versterken van de 'dorpse beleving' moet resulteren in een hogere toevloeiing uit de directe omgeving. Bovendien moeten de voorzieningen voor de eigen bevolking zo optimaal mogelijk zijn zodat zij niet op aanbod elders in de regio zijn aangewezen.

---

<sup>5</sup> Bron: KuiperCompagnons

<sup>6</sup> Bron: Visie detailhandel en horeca Goirle en Riel. Seinpost Adviesbureau (juni 2009)



### **Regionale verzorgingspositie**

In 2007 heeft BRO in opdracht van de Kamer van Koophandel Midden-Brabant en de individuele gemeenten een koopstromenonderzoek in de regio uitgevoerd. Hiermee zijn de achtergronden van het koopgedrag van de consument in kaart gebracht. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de dagelijkse artikelensector en de niet-dagelijkse artikelensector.

Ten tijde van het onderzoek werd in Goirle gebouwd aan het nieuwe winkelcentrum De Hovel. De gepresenteerde cijfers hebben betrekking op de oude situatie. De gemeentelijke koopkrachtbinding in de dagelijkse sector bedroeg in 2007 81,6%. Het overgrote deel van de bestedingen komt terecht in het centrum, namelijk 63,5%. De niet-dagelijkse sector wist 45,2% van de koopkracht te binden, waarvan 36,9% in het centrum. Beide sectoren blijven achter bij landelijke referenties van vergelijkbare omvang. De koopkrachtafvloeiing vanuit de gemeente Goirle is vooral gericht op het op korte afstand gelegen Tilburg. Het is de opgave om de komende jaren om zowel de lokale binding als de regionale toevloeiing te laten toenemen.

### **Positioneringonderzoek**

In opdracht van de gemeente Goirle heeft Motivaction in 2009 een onderzoek uitgevoerd naar het imago van de gemeente en de mogelijkheid voor een toekomstige positionering. Conclusie is dat een duidelijk zelfbeeld ontbreekt en dat een heldere profilering van toegevoegde waarde is. Daarbij zou de gemeente zich moeten richten op de volgende pijlers:

- Ligging nabij Tilburg, België en de natuur.
- Ruim aanbod aan voorzieningen.
- Het culturele karakter.
- Geen massatoerisme.

## **3.2 Ambities en doelstellingen centrummanagement**

### **Centrale ambitie centrummanagement Goirle**

Op basis van de bestaande beleidsonderzoeken en de gesprekken met de potentiële partners is de volgende centrale doelstelling voor het centrummanagement geformuleerd:

*“Het versterken van het economisch functioneren van het centrum van Goirle in al zijn facetten. Hierbij staat het in gezamenlijkheid streven naar een bruisend centrum centraal, primair voor de eigen inwoner en de regiobezoeker.”*

### **De definitie van centrummanagement**

Centrummanagement is een structureel samenwerkingsverband van publieke en private partijen in een centrumgebied, op basis van gelijkwaardigheid, met een ge-

zamenlijke inzet van middelen, teneinde de aantrekkingskracht en daarmee het economisch functioneren van het centrum te versterken.

Centrummanagement doet duidelijk niet aan belangenbehartiging vanuit één individuele partij (zoals de winkeliers) en is derhalve ook geen politiek instrument. Belangenbehartiging blijft voorbehouden aan afzonderlijke belangenorganisaties. Het is een onafhankelijke organisatie die tussen en boven de partners staat en werkt op basis van consensus.

### **Centrale doelstellingen centrummanagement**

Via gesprekken met de Werkgroep Centrummanagement en de individuele partijen zijn de centrale doelstellingen van het centrummanagement Goirle geformuleerd:

- Een continue dynamiek in het centrum van Goirle, wat tot uiting komt in het winkel- en horeca-aanbod, beperken van leegstand, activiteiten en evenementen en nieuwe initiatieven.
- Versterken van de aantrekkelijkheid van het centrum, te vertalen in de aantrekkelijkheid voor koop- en verblijfspubliek en de uitstraling en inrichting van het centrum (schoon, heel en veilig).
- In samenwerking met de gemeente Goirle verbeteren en verduidelijken van de bereikbaarheid en het parkeren in het centrum van Goirle. Het centrummanagement is adviseur en gesprekspartner.
- Een gezamenlijke promotiestrategie met als doel het versterken van het economisch functioneren van het centrum.
- Voldoende enthousiasme en draagvlak onder de betrokken partijen bij het centrummanagement.
- Een structureel samenwerkingsverband tussen winkeliers De Hovel, winkeliers Tilburgseweg, horeca, vastgoedeigenaren en gemeente.

### **Realisatie met een praktische, uitvoeringsgerichte organisatie**

Tijdens de gesprekkenronde benadrukken alle partijen het belang van een uitvoeringsgerichte organisatie en een sterke betrokkenheid van de gemeente in de structuur. De taak van het centrummanagement is het verbinden van de aanwezige overlegstructuren en het in gezamenlijkheid voordragen en uitvoeren van projecten die het functioneren en de kwaliteit van het centrum ten goede komen. Daarnaast fungeert het centrummanagement als een gestructureerd overlegorgaan voor de gemeente waar in een prettige sfeer allerlei zaken met betrekking tot de ontwikkeling van het centrum aan de orde komen.

### **Beoogd resultaat centrummanagement Goirle**

Het beoogd resultaat van het centrummanagement in Goirle is:

- Het versterken van de onderlinge samenwerking tussen de diverse partijen in het centrum.
- Via het centrummanagement versterken van de daadkracht van de ondernemers richting de gemeente.
- Hogere participatiegraad onder ondernemers voor collectieve doeleinden in het centrum.
- Het aanstellen van een centrummanager voor het centrum van Goirle.
- Adviseren en het bespreken van praktische voorstellen om de bereikbaarheid en de verkeerssituatie in het centrum te verbeteren.
- Een permanent onderhoud van het centrum (schoon, heel en veilig).
- Verhogen van de verblijfswaarde in het centrum door te streven naar één geheel met uniforme inrichtingselementen.
- Streven naar een bruisend centrum door nieuwe initiatieven en evenementen te stimuleren.
- Meer (regionale) bezoekers en langere verblijfsduur, met speciale aandacht voor de consument in de grensregio.
- Een toename van de bestedingen van bezoekers.
- Gezamenlijke promotie van het centrum via diverse communicatiemiddelen.
- Uitbouwen van de evenementenkalender en koppeling tussen de evenementen.
- Bundelen van kennis en budgetten.

### **3.3 De kaders**

De kaders voor de ontwikkeling van het centrum van Goirle zijn benoemd in diverse beleidsnota's en programma's van de gemeente.

- Structuurvisie gemeente Goirle (2010)
- Positioneringonderzoek Motivaction (2010)
- Visie detailhandel en horeca Seinpost Adviesbureau (2009)
- Toekomstvisie Goirle: Groen en Sociaal (2008)
- Economische Nota (2008).
- Integraal Ontwikkelplan De Hovel – IOP (2003)



### 3.4 Afbakening werkgebied centrummanagement

De aantrekkingskracht van het centrum wordt niet alleen bepaald door de winkels en winkelondersteunende horeca, maar ook door publiekstreckende culturele functies, de ambulante handel, dienstverlening en andere publieksgerichte functies. De volgende gebieden in het centrum maken onderdeel uit van het werkgebied van het centrummanagement, waarbij de focus ligt op het winkelgebied:

- De Tilburgseweg vanaf de kruising met de Van Haestrechtstraat tot aan het einde van het Kloosterplein (kruising Kloosterstraat).
- Winkelcentrum De Hovel.
- Kalverstraat (enkel zijde grenzend aan winkelcentrum De Hovel).
- Kloosterplein.

De begrenzing van het gebied is eveneens het heffingsgebied als het gaat om de gebiedsafbakening van de Bedrijven Investerings Zone.

Samenwerking met partijen buiten dit werkgebied zal altijd mogelijk moeten zijn. Met het oog op de toeristisch-recreatieve functie is bijvoorbeeld afstemming met functies in het buitengebied over activiteiten buitengewoon belangrijk. Daarnaast is de samenwerking met het Cultureel Centrum Jan van Besouw essentieel.

Op bijgevoegde kaart is de begrenzing van het werkgebied weergegeven. De grenzen zijn in samenspraak met de Werkgroep Centrummanagement bepaald en komen grotendeels overeen met het centrumgebied zoals gedefinieerd in de detailhandelsstructuurvisie uit 2009.



## 4. MEERJARENPROGRAMMA CENTRUMMANAGEMENT

### 4.1 Inleiding

#### **Een globaal meerjarenprogramma en jaarprogramma met concrete projecten**

In dit hoofdstuk staat het projectenprogramma van het centrummanagement benoemd. Per thema is een algemene beschrijving opgenomen en zijn mogelijke projecten aangegeven. Met nadruk wordt gesproken over mogelijke projecten. De keuze van definitieve projecten hangt immers samen met de prioriteit en de voorkeuren van de op te richten Stichting en de participanten daarbinnen. De uitvoering van de projecten dient daarom jaarlijks bepaald en vastgelegd te worden in het jaarprogramma. In het navolgende hoofdstuk staat het mogelijke programma van het centrummanagement uitgewerkt. In paragraaf 4.8 is er vervolgens aandacht voor de prioriteiten in de opstartfase, inclusief de quick-wins.

#### **Activiteiten op 3 niveaus**

Een goed functionerend centrummanagement begeeft zich op drie taakvelden:

- Het mede ontwikkelen van beleid.
- Het uitvoeren van projecten.
- Communicatie en het organiseren van draagvlak.

De samenhang en afstemming tussen deze drie velden zorgen voor de meerwaarde die een goed functionerende centrummanagementorganisatie kan opleveren. Een goede communicatie is van groot belang voor het verkrijgen van voldoende draagvlak bij de mogelijke partners. De activiteiten hebben eveneens betrekking op deze drie werkniveaus, echter de focus ligt op het uitvoeren van projecten.

#### **De thema's van centrummanagement**

Tijdens de gesprekken met de betrokkenen bij het centrum is uitgebreid gesproken over de mogelijke projecten van het centrummanagement. De ideeën zijn vervolgens gerubriceerd naar thema, waarbij voor de volgende indeling is gekozen:

1. *Ruimtelijk-functionele structuur en kwaliteit aanbod.*
2. *Bereikbaarheid en parkeren.*
3. *Ambiance en inrichting.*
4. *Schoon, heel en veilig.*
5. *Promotie, marketing en evenementen.*
6. *Interne communicatie, draagvlak en PR.*

In het vervolg worden de mogelijke projecten van het centrummanagement ingedeeld op basis van deze thema's.

## 4.2 Ruimtelijk-functionele structuur en kwaliteit aanbod

### Project: aanbodversterking en branchering

Een brancherings- en acquisitieplan kan van meerwaarde zijn voor het centrum van Goirle. Hierbij gaat het niet alleen om detailhandelsfuncties, maar ook om horeca, cultuur en andere publieksgerichte voorzieningen. Aan de hand van een brancheringsplan kan er actief te werk gegaan worden op het vlak van aanbodversterking, actieve sturing, bestrijding en herinvulling van leegstand. Werkzaamheden die daaronder vallen zijn bijvoorbeeld opstellen van een brochure voor retailers en horecazaken, het opbouwen van een netwerk met vastgoedeigenaren, brancheorganisaties en ondernemers en het opbouwen van een acquisitielijst.

### Project: leegstandsbestrijding

Leegstand tijdelijk invullen door winkelpanden in te richten als atelier of expositieruimte. Hier liggen kansen om aansluiting te zoeken met bijvoorbeeld de culturele rijkdom in het Cultureel Centrum Jan van Besouw. Door nadrukkelijk de samenwerking te zoeken ontstaan er wellicht mogelijkheden om cultuur in het centrum zichtbaar te maken. Een andere mogelijkheid is om leegstand te verbloemen door middel van tijdelijke etalages.

EtalArte Roermond	
	<p>Het centrummanagement in Roermond is één van de initiatiefnemers van het project EtalArte. Dit project is ontstaan door het koppelen van de belangen van makelaars, gemeente en huiseigenaren. EtalArte versterkt de aantrekkelijkheid van winkellocaties in het stadshart en kernen van Roermond door leegstaande panden en etalages te gebruiken voor het tonen van kunst en het inrichten van allerlei exposities. EtalArte creëert een fraai straatbeeld waardoor een win-win situatie ontstaat voor alle belanghebbenden. De professionele invulling van EtalArte vestigt bovendien de aandacht op Roermond als kunst- en cultuurstad.</p>

### Project: opzetten pandenbank

Opzetten van een pandenbank die tot doel heeft om alle vragen en verzoeken met betrekking tot huisvesting via de website van het centrummanagement bij elkaar te brengen. Denk aan de omvang van beschikbare panden, de huurprijzen, geschikte functies, contactpersoon, et cetera. De pandenbank wordt bij voorkeur ontsloten via de website van het centrummanagement.





### Project: versterken onderlinge samenhang centrumfuncties

De gesprekspartners merken op dat het centrum van Goirle niet aaneengesloten is en dat daarmee de fysieke samenhang verbetering behoeft. Dit is uiteraard het gevolg van de bestaande ruimtelijk-functionele structuur. Zo worden de Tilburgseweg en De Hovel niet als één geheel gezien en daarnaast functioneert de wisselwerking tussen het Cultureel Centrum, het Kloosterplein en de overige voorzieningen onvoldoende. Zowel voor de gemeente, de ondernemers als de eigenaren liggen er mogelijkheden om de onderlinge synergie te versterken. Dit kan enerzijds op een praktische manier en anderzijds op een meer structurele wijze. We gaan nu eerst in op de praktische verbetervoorstellen. Het volgende project is dan de basis voor de meer structurele ingrepen. Enkele praktische voorbeelden zijn:

- Gezamenlijke (korting-)acties ondernemers Tilburgseweg, De Hovel en horeca.
- Aanbieden van gezamenlijke arrangementen.
- Culturele aanbod zichtbaar maken en promoten in het winkelgebied.
- Uniforme inrichtingselementen en promotiemiddelen (zoals banieren en vlaggen). Nu zijn het twee verschillende werelden.

Het centrummanagement zal als aanjager moeten fungeren om deze zaken te initiëren.



#### **Project: Uitvoering Integraal Ontwikkelingsplan initiëren en stimuleren**

Het kloppend hart van het centrum van Goirle moet versterkt worden. Alleen op deze wijze kan ook de onderlinge synergie tussen de nu nog drie gebieden (de Hovel, Kloosterplein (Jan van Besouw) en de Tilburgseweg) in het centrum van Goirle worden vergroot. De uitgangspunten zijn vastgelegd in een IOP (2003) en er ligt een voorlopig ontwerp voor de inrichting en ontwikkeling van het Kloosterplein en nu is het zaak om tot uitvoering van de visie te komen. Uit de gesprekken zijn enkele aandachtspunten voortgekomen.

- De functionele invulling en ruimtelijke inpassing van een eventuele ontwikkeling op de hoek Kalverstraat-Tilburgseweg moet ook een ondersteuning bieden voor het kloppend hart.
- De Hovel mag zich nog sterker presenteren naar de Tilburgseweg. Enerzijds werkt het druktebeeld (bijvoorbeeld de fietsenstallingen) negatief op de onderlinge relatie, anderzijds behoeft de kop van De Hovel functionele versterking. De vestiging van de ING in combinatie met leegland en de lange gevel van Kruidvat is te weinig uitnodigend. Gekeken moet worden of hier op de langere termijn verbeteringen mogelijk zijn.
- Ook vanuit het winkelgedeelte op de Tilburgseweg dienen initiatieven ontwikkeld te worden om de ruimtelijke samenhang met het kloppend hart te versterken.

Het centrummanagement heeft de taak om in samenspraak met de gemeente te streven naar een samenhang tussen de projecten.

#### **Project: actualiseren bestemmingsplan centrum**

Winkeliers in het centrum merken op dat het bestemmingsplan toe is aan een actualisatie. Ontwikkelingen, bijvoorbeeld aan de Tilburgseweg, komen al jaren niet van de grond doordat de richtlijnen niet helder zijn. Het centrummanagement kan bijdragen aan de gewenste inhoud van het nieuwe bestemmingsplan.

### **4.3 Bereikbaarheid en parkeren**

#### **Project: bespreken verbetering autobereikbaarheid**

De bereikbaarheid van het centrum is voor de economische positie van het centrum binnen de lokale en regionale concurrentieverhoudingen van groot belang. Het centrummanagement zal de bereikbaarheid constant dienen te monitoren en met (praktische) voorstellen richting de gemeente moeten komen om de bereikbaarheid te verbeteren. Enkele suggesties zijn:

- Verbeteren bewegwijzering naar het centrum vanaf de invalswegen (Turnhoutsebaan, Tilburgseweg en Beeksedijk). Hiervoor dient de aanduiding 'Centrum Goirle' intensiever gebruikt te worden. Door de inrichting van de Tilburgseweg

als éénrichtingsstraat dient al het inkomende verkeer Goirle te benaderen via de Rillaersebaan.

- Aanwezigheid van ondergrondse parkeergarage aanduiden aan invalswegen.
- Verbeteren vindbaarheid parkeergarage tijdens evenementen in het centrum, voornamelijk bij afsluiting Tilburgseweg.
- Voorstellen voor verbetering verkeersafwikkeling parkeergarage (aanduiden richtingen en éénrichtingsverkeer).
- Onderzoeken mogelijkheden om algemene verkeersafwikkeling uitgaand verkeer te verbeteren.
- Streven naar een efficiënte bevoorrading.



#### **Project: praktische voorstellen verbetering parkeren**

Ook de aanduiding en beschikbaarheid van parkeervoorzieningen zijn van grote waarde voor het economisch functioneren van het centrum. Sterk punt van het centrum is de aanwezigheid van een ondergrondse parkeergarage waar bezoekers de eerste 2 uur vrij kunnen parkeren. Naast de aanduiding van de parkeerlocaties, zijn er de volgende verbeterpunten:

- De gratis parkeerplaatsen op het Oranjeplein worden gedurende de werkweek veelvuldig bezet door werknemers van de gemeente Goirle (o.a. gemeente en winkeliers). De positie van het centrum wordt versterkt wanneer ook deze plaatsen beschikbaar worden gesteld aan bezoekers van het centrum. Binnen het centrummanagement kan worden gezocht naar een alternatieve locatie voor langparkeerders, bij voorkeur een centrumrandlocatie.
- Aanduiding blauwe zone. Bij entrees van het centrum is de aanduiding onvoldoende herkenbaar door de hoeveelheid en situering van de borden. Bovendien is de markering op de weg in meerdere gevallen niet meer zichtbaar.

Het centrummanagement moet een platform bieden om de knelpunten en wensen op het vlak van parkeren en bereikbaarheid voortdurend bespreekbaar te maken en te monitoren. Vaak kan het gaan om praktische oplossingen.

**Project: opstellen van een parkeer- en bereikbaarheidsfolder voor het centrum**

Heldere folder/flyer voor bezoekers van het centrum met aanduiding van parkeerlocaties in het centrum (ook voor fietsers) en de geschikte aan- en afvoerroutes. Dit draagt bij aan een hoog serviceniveau voor de bezoekers.

**Project: aandacht voor stopplaatsen openbaar vervoer**

Met het oog op de vergrijzing van de bevolking neemt het belang van de bereikbaarheid per openbaar vervoer toe. Centra die 'senior proof' zijn, hebben de potentie een concurrentievoordeel op te bouwen. Eén van de succesfactoren is de aanwezigheid van een centrale stopplaats voor het busverkeer in het centrum. Op dit moment is er enkel een halte in de Dorpsstraat. Bekeken moet worden of er ook centraal in het centrum een halte gerealiseerd kan worden.

**Project: ophaalservice senioren**

Een andere mogelijkheid om ouderen meer aan Goirle te binden is het introduceren van een ophaalservice voor ouderen c.q. hulpbehoevenden. Een pendeldienst gaat bijvoorbeeld langs enkele verzorgingscentra in de regio, waarna ouderen een dagdeel kunnen ontspannen in het centrum. Dit kan bijvoorbeeld op de marktdag. Ondernemers kunnen hier met speciale arrangementen op inspelen. Het centrummanagement kan tevens op zoek gaan naar sponsors, zoals een woningcorporatie of de Rabobank.



In de gemeente Tilburg is op initiatief van een organisatie voor maatschappelijke diensten de Boodschappenplus geïntroduceerd. Ouderen uit de hele stad kunnen gebruik maken van de bus. Het doel is dat senioren eropuit kunnen. Hiermee wordt sociaal isolement en eenzaamheid voorkomen. De bus wordt gereden door een vrijwillige chauffeur en er rijdt altijd een (vrijwillige) begeleider mee. Afhankelijk van de bestemming en het programma, is het mogelijk om al voor een bedrag van € 3,- aan een uitstapje deel te nemen.

## 4.4 Ambiance en inrichting

De ambiance in het centrum vraagt de nodige aandacht. In aanvulling op de projecten van de gemeente Goirle kan het centrummanagement een bijdrage leveren om het centrum verder te verfraaien. Vooral op de Tilburgseweg ligt hier een forse opgave. Bestrating, straatmeubilair, verlichting en bewegwijzering zijn dringend toe aan vernieuwing. Op deze wijze behoudt het centrum een eigentijds karakter.

### **Project: herinrichting en opwaardering openbare ruimte**

De openbare ruimte is een belangrijk element om de beleving van de consument te bepalen. Binnen dit project kunnen de volgende zaken aan de orde komen:

- Bloemen en groen: aankleding openbare ruimte door een combinatie van bijvoorbeeld 'hanging baskets' aan lantaarnpalen, plantenbakken, gevelgroen etc.. Winkelcentrum De Hovel maakt reeds gebruik van diverse inrichtingselementen. Het is gewenst om hiermee ook de samenhang op te zoeken voor de Tilburgseweg.
- Inventariseren mogelijkheden voor aanvullende én eigentijdse inrichtingselementen die passen bij de identiteit van Goirle. Denk hierbij aan vlaggen en bannieren, verlichting, informatiebord voor toeristen en recreanten en kunst in de openbare ruimte. Zeker de verlichting is op meerdere plaatsen zeer gedateerd. De elementen op De Hovel dienen als basis voor de verdere inrichting. Door uniformiteit van de openbare ruimte na te streven, ontstaat bij de bezoekers een 'centrumervaring'. Het centrummanagement kan ideeën voordragen aan de 'klankbordgroep Kloosterplein'.
- Opschonen openbare ruimte voor de Hovel langs de Tilburgseweg: verplaatsen fietsenstallingen
- Versterken attentiewaarde entrees centrum door het plaatsen van bijzondere inrichtingselementen.
- Herinrichting en ontwikkeling beeldbepalende locaties:
  - Kloosterplein.
  - Hoek Kalverstraat-Tilburgseweg.
  - Tilburgseweg.
- Uitbreiden feestverlichting bijvoorbeeld vanuit de bestaande verlichting van de Tilburgseweg naar de rest van het centrum.
- Tweejaarlijkse centrumschouw met de partners van het centrummanagement. In gezamenlijkheid worden verbeterpunten gesignaleerd en acties uitgezet.

Het centrummanagement speelt een belangrijke rol bij het initiëren en communiceren inzake deze voorstellen.



### **Project: verbeteren beeldkwaliteit**

De uitstraling van de wanden en de gevels in een centrum bepalen mede de attractiewaarde van een centrumgebied. Het centrummanagement kan via contacten met de vastgoedeigenaren een stimulerende en activerende rol spelen in het verbeteren van de gevelkwaliteit. De activiteiten hebben betrekking op:

- Inventarisatie verbeterpunten reclamevoering en uitstallingen: afspraken maken over de (aanvaardbare) omvang van de uitstallingen en reclame, inclusief handhaving door de gemeente.
- In gesprek gaan met de eigenaren om zo tot praktische verbeterpunten te komen.

## **4.5 Schoon, heel en veilig**

Het centrummanagement kan zich, aanvullend aan de dienstverlening van de gemeente Goirle, inzetten voor een schoon, heel en veilig centrum. Dit is van belang om verloedering en onveiligheid tegen te gaan en het gebied extra aantrekkelijk te houden voor de bezoekers. De projecten die onder dit thema vallen zijn:

- Tijdens de wintermaanden voorwaarden scheppen om het centrum sneeuwvrij te houden, bijvoorbeeld door het collectief uitdelen van sneeuwschuivers aan ondernemers door het centrummanagement en door het maken van onderlinge afspraken tussen ondernemers hierover.
- Afspraken tussen het centrummanagement en de gemeente Goirle over extra schoonmaakdiensten in aanvulling op de bestaande gemeentelijke reinigingsdiensten. Het huidige serviceniveau van de gemeente wordt vastgelegd in een 'Service Level Agreement' (SLA). Het centrummanagement kan de uitvoering van het pluspakket op zich nemen.
- Intensiveren beveiliging op straat (preventieve werking als het gaat om inbraak / overlast fietsers en hangjeugd). Het centrummanagement kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat Goirle wordt voorzien van centrumstewards. Dit zijn personen die servicegericht zijn naar het publiek. Daarnaast verhogen zij, door hun aan-



wezigheid, de veiligheid in het centrum en kunnen zij assisteren bij ongevallen. In diverse (kleinere) centra zijn reeds stewards actief.

- Het introduceren van een SMS-alert onder ondernemers in het centrum. Er kan met dit systeem snel worden geschakeld bij (dreigend) gevaar.
- Trainingen veiligheid, agressie voor het winkelpersoneel met als doel een betere preventie met betrekking tot calamiteiten.
- Collectieve Winkel Ontzegging voor overlastgevers van winkels.
- Opstarten traject Keurmerk Veilig Ondernemen.



#### **Project: aanjagen proces vergunningverlening**

Uit de gesprekken met de ondernemers ontstaat het beeld dat het proces van vergunningverlening en ondernemerschap voor verbetering vatbaar is. Initiatieven van ondernemers die bijdragen aan een beter verblijfsklimaat (seizoensverlengend terras) of een impuls bieden aan de bedrijfsvoering (vetafscheiders) blijven te lang liggen of worden afgewezen. Recentelijk is echter vooruitgang geboekt. Het centrummanagement kan fungeren als aanjager. Voorstel is een jaarlijkse evaluatie van het beleid met de gemeente.

## **4.6 Promotie, marketing en evenementen**

#### **Project: vernieuwen en uitbreiden evenementenaanbod**

De gesprekspartners zijn redelijk tevreden over het huidige evenementenaanbod in het centrum van Goirle. Met het Midzomeravond-weekend, Lentement, Schouwtoer en Moonlight Shopping zijn er diverse publiekstrekkers. Desondanks is het belangrijk om de dynamiek te bevorderen via nieuwe evenementen of een kwaliteitsslag van bestaande evenementen. Een voorbeeld hiervan is het wielerevenement Streetrace in het centrum.

De ambitie moet erop gericht zijn om enkele aansprekende nieuwe evenementen te organiseren en meer synergie en efficiency te bereiken op de bestaande evenementen. Daarbij is door enkele ondernemers bijvoorbeeld geopperd om het karakter van

het winkelaanbod in het centrum van Goirle onder de aandacht van het publiek te brengen via een promotiedag. Van belang is dat de evenementen herkenbaar zijn en jaarlijks terugkeren zodat ze ook de mogelijkheid krijgen om te groeien.

**Project: gezamenlijke aanpak en coördinatie evenementen, promotie en marketing**

- De individuele evenementen in het centrum van Goirle kennen een eigen organisatiestructuur (incl. financiering). In de praktijk zijn het vaak dezelfde ondernemers die de evenementen financieren en organiseren. Het ontbreekt bovendien aan een goede afstemming en coördinatie tussen de evenementen. Er zijn wel meerdere overlegstructuren actief maar een dwarsdoorsnede ontbreekt. Door het bundelen van financieringsstromen, promotie en organisatie is het mogelijk om efficiënter en effectiever te werken. Het centrummanagement kan een belangrijke rol spelen om te komen tot de gewenste afstemming, coördinatie en kostenbesparingen op het gebied van promotie, marketing en evenementen. Uiteraard dient er de nodige zorgvuldigheid te worden betracht als het gaat om de bestaande overlegstructuren en actieve individuen. Bij een geslaagde aanpak op niveau van het centrummanagement kan dit wellicht ook verder uitgerold worden op het niveau van de totale gemeente.
- Als het gaat om de promotie van de evenementen liggen er kansen via gezamenlijke campagnes, het verspreiden van de evenementenkalender onder de inwoners en bezoekers, aankondigingen van evenementen langs invalswegen en het gebruik van de digitale portal [www.genietingoirle.nl](http://www.genietingoirle.nl).
- Wat betreft de algemene promotie van het centrum liggen er kansen om Goirle actiever op de kaart te zetten. Mogelijkheden zijn het uitgeven van een twejaarlijkse brochure door het centrummanagement, collectieve advertenciemcampagnes door het centrummanagement en het werken met een herkenbaar beeldmerk. Maak hierbij niet alleen gebruik van de traditionele media, maar ook van 'social media' en digitale applicaties.





### **Project: uitvoeringsplan promotie en evenementen**

Vanuit het centrummanagement dient in samenwerking met gemeente en andere betrokkenen een praktisch en bondig uitvoeringsplan opgesteld te worden. In het uitvoeringsplan kunnen de volgende elementen worden opgenomen:

- Gewenste identiteit en beeldmerk Goirle.
- Functie en kwaliteitsbeeld evenementen.
- Gebruik van de locaties voor evenementen in het centrum.
- Opzetten en beheer evenementenkalender en jaarronde planning.
- De wijze van financiering van de evenementen.
- De in te zetten communicatiemiddelen richting de verschillende doelgroepen.

### **Project: loyaliteit bezoekers**

Stichting Detailhandel Goirle heeft het initiatief genomen om een klantenkaart te introduceren die gebruikt kan worden bij de commerciële voorzieningen in het centrum van Goirle. Gebruikers sparen bij iedere aankoop en kunnen het desgewenst besteden. Ook het verenigingsleven kan zich aansluiten bij dit initiatief. Het is belangrijk om dit initiatief ook in samenwerking met het centrummanagement tot ontwikkeling te brengen.

In de gemeenten Tilburg en Oisterwijk is het spaarsysteem 'Positoos' geïntroduceerd. Het is een klantenbindingsysteem dat een verbinding legt tussen de lokale bevolking, verenigingen en de lokale ondernemers. Consumenten sparen snel en eenvoudig bij ondernemers in de eigen buurt. Positoos-spaarders ontvangen een persoonlijke spaarpas met chip. Vervolgens krijgen zij korting en kunnen zij gebruik maken van speciale acties en aanbiedingen bij de aangesloten ondernemers.

### **Project: inzet 'social media' als promotiemiddel**

'Social Media' (Facebook, Twitter, Hyves) zijn niet meer weg te denken uit onze samenleving. Voor winkelgebieden is dit een nieuw marketinginstrument om bij de consument in beeld te komen. Bovendien maakt de consument bij het winkelen steeds vaker gebruik van internet via de telefoon (het 'nieuwe winkelen'). Het centrummanagement krijgt de taak om collectieve acties te initiëren die gebruik maken van social media en mobiele telefonie.

Het Hoofdbedrijfschap Detailhandel is een project gestart waarin consumenten altijd en overal met alles en iedereen verbonden zijn. Het veranderde koopgedrag, waarbij consumenten steeds meer gebruik maken van internet, ligt ten grondslag aan het project. Hierdoor ontstaan nieuwe kansen en bedreigingen voor de detailhandel. Ondernemers en hun medewerkers wordt geleerd hoe zij als collectief sneller en beter in kunnen spelen op dit fenomeen. De omgeving moet bijvoorbeeld optimaal ingericht zijn voor het nieuwe winkelen. De binnenstad van Veenendaal fungeert als een pilot voor dit project.  
Meer informatie via [www.hbd.nl/hetnieuwewinkelen](http://www.hbd.nl/hetnieuwewinkelen)

Ondernemers die hierop inspelen kunnen hier veel voordeel uithalen. Voorbeelden van acties zijn: locatiegebonden aanbiedingen, sms-diensten voor winkelend pu-

blik, digitale passpiegels en informatie via QR-codes. De acties kunnen bijdragen aan de winkelbeleving van de consument.

#### **Project: uniforme openingstijden**

In Goirle is er weinig consistentie omtrent de winkelopeningstijden, voornamelijk tijdens koopavonden en –zondagen. Een deel van de winkels is open, terwijl het andere deel gesloten is. Gesloten winkeldeuren zijn voor consumenten teleurstellend en werken niet bevorderend voor herhaalbezoek. Duidelijke afspraken hieromtrent zijn gewenst. Het centrummanagement is hiervoor een prima overlegorgaan. Bovendien kan het centrummanagement ondernemers hier ook rechtstreeks op aanspreken.



**Spaar mee voor  
korting om de hoek...**



## **4.7 Interne communicatie, draagvlak en PR**

Communicatie over het centrummanagement is niet alleen in de opstartfase van groot belang om draagvlak te verwerven. De ondernemers, de eigenaren, de politiek en de bewoners zullen met grote regelmaat op de hoogte gesteld en gehouden moeten worden van de activiteiten van het centrummanagement. Communicatie is niet alleen een middel om te informeren, maar ook om het centrummanagement intern te promoten en om ondernemers en andere belanghebbenden enthousiast te maken. Doel is interne informatievoorziening, maar ook het bevorderen van het enthousiasme over het centrum van Goirle.

Naast de interne communicatie is echter ook de externe communicatie (naar vooral de consument) belangrijk. Zie hiervoor paragraaf 4.6.

#### **Project: aanstellen centrummanager**

De partners hebben de doelstelling geformuleerd om een parttime centrummanager aan te stellen. Direct na start van het centrummanagement is het zaak om de selectieprocedure voor het aantrekken van een centrummanager op te starten.

### Project: communicatieplan centrummanagement

- Uitbrengen (digitale) nieuwsbrief omtrent de stand van zaken opstart centrummanagement. De nieuwsbrief is een intern communicatiemiddel voor de betrokken belangengroepen, zoals winkeliers en de horeca.
- Opzetten website centrummanagement en ontwikkelen eigen logo en beeldmerk. De website informeert enerzijds de achterban over de projecten en organisatie, anderzijds is het een promotiemiddel voor het centrum (evenementen, koopzondagen etc.). Het logo en beeldmerk dragen bij aan de herkenbaarheid van het centrummanagement.
- Conferentie centrummanagement Goirle: jaarlijkse conferentie over de opzet van het projectenprogramma van het centrummanagement van het volgende jaar. Hierbij worden alle betrokkenen bij het centrum van Goirle uitgenodigd en gevraagd om hun inbreng. Ook organisaties actief op het niveau van de gemeente hebben een inbreng (Stichting Recreatie en Toerisme Goirle, Stichting Detailhandel Goirle et cetera).

<b>www.wageningencentrum.nl</b>	
	Bij alle promotie uitingen van de gemeente en het centrummanagement in Wageningen wordt de website <a href="http://www.wageningencentrum.nl">www.wageningencentrum.nl</a> gecommuniceerd. De bezoekers van deze website komen dan op een portal pagina waar zij informatie kunnen vinden over de winkels en bedrijven in het centrum, horeca en restaurants, evenementen en koopzondagen. Partners binnen het centrummanagement kunnen op website inloggen inhoudelijke documenten te downloaden (zoals het activiteitenprogramma, de begroting en nieuwsbrieven).

### Project: samenvoegen winkeliersverenigingen

Al jaren wordt er gesproken over het samenvoegen van de winkeliersverenigingen De Hovel en de Tilburgseweg. De start van centrummanagement kan bijdragen aan het realiseren van deze wens. Er is namelijk consensus over de uitgangspunten, doelstellingen en organisatiestructuur. Bovendien wordt het proces vereenvoudigd doordat er sprake zal zijn van één financieringsinstrument. Tot op heden innen beide verenigingen op verschillende wijze hun contributie.

Om te komen tot de oprichting van één ondernemersvereniging moeten de volgende stappen gezet worden:

1. Opstellen statuten.
2. Consulteren van de leden van de huidige verenigingen.
3. Het bijeenroepen van een oprichtingsvergadering.

4. Kiezen van een bestuur.
5. In combinatie met het centrummanagement opzetten van een secretariaat.

De winkeliersvereniging is naast een belangenbehartiger namens de ondernemers, een verlengstuk van het centrummanagement als het gaat om het organiseren van activiteiten die ondernemers aangaan. In het volgende hoofdstuk komen we terug op de toekomstige positie van de winkeliersvereniging.

**Project: afstemming en synergie met andere instellingen**

Tijdens de eerste jaren van het centrummanagement moet gezocht worden naar een optimale synergie op het gebied van promotie, marketing en evenementen tussen het centrummanagement en instellingen die zich inzetten voor de promotie van Goirle, zoals de Stichting Recreatie en Toerisme. Daarnaast kan de samenwerking worden opgezocht met toeristisch-recreatieve bedrijven in het buitengebied, bijvoorbeeld door participatie via de website van het centrummanagement of via de uit te geven brochure.

**Project: draagvlak onder eigenaren**

Door betrokkenheid van eigenaren bij het centrummanagement neemt de daadkracht toe. Bovendien worden zij op deze manier betrokken bij de ontwikkeling van het centrum. Op De Hovel zijn de eigenaren reeds verenigd in twee afzonderlijke verenigingen. De Tilburgseweg kent nog geen formele samenwerking. Het centrummanagement kan het draagvlak onder eigenaren verder vormgeven. Op termijn kan dit leiden tot een formele participatie van de eigenaren in de Stichting.

**Project: stimuleren ondernemerschap**

Stimuleren ondernemerschap door bijvoorbeeld een prijsuitreiking 'beste gevel', 'beste etalage' of 'beste ondernemer'.

In het volgende schema worden alle acties nog eens opgesomd, met aandacht voor de trekker van het project en de fasering.

**Tabel 4.1: Overzicht projecten centrummanagement**

	<i>Omschrijving project</i>	<i>Trekker</i>	<i>Fasering</i>
<b>Ruimtelijk-functionele structuur en kwaliteit aanbod</b>			
1	Aanbodversterking en branchering	Ondernemers en centrummanager	2012-2014
2	Leegstandsbestrijding	Eigenaren en centrummanager	Start 2012
3	Opzetten pandenbank	Eigenaren en centrummanager	2013
4	Wisselwerking centrumfuncties	Ondernemers en centrummanager	2012-2014
5	Uitvoering Integraal Ontwikkelingsplan initiëren en stimuleren	Alle partners	2012-2014
6	Begeleiden bestemmingsplan centrum	Gemeente en ondernemers	2013-2014
<b>Bereikbaarheid en parkeren<sup>7</sup></b>			
7	Bewegwijzering naar centrum	Gemeente	Start 2012
8	Aanduiden parkeergarage	Gemeente	Start 2012
9	Bereikbaarheid garage evenementen	Gemeente en centrummanager	2012
10	Voorstellen verkeersafwikkeling centrum	Gemeente	2013-2014
11	Efficiënte bevoorrading	Centrummanager en gemeente	2014
12	Locatie langparkeerders	Gemeente en centrummanager	Vanaf medio 2012
13	Aanduiding blauwe zone	Gemeente	Start 2012
14	Parkeer- en bereikbaarheidsfolder	Gemeente en centrummanager	2012-2013
15	Stopplaats openbaar vervoer	Gemeente en centrummanager	2013-2014
16	Ophaalservice senioren	Ondernemers en centrummanager	Start 2012
<b>Ambiance en inrichting</b>			
17	Aankleding met bloemen en groen	Gemeente en centrummanager	Voorjaar 2012
18	Inventarisatie inrichtingselementen	Gemeente en centrummanager	2012-2014
19	Opschonen entree Hovel	Gemeente en centrummanager	2012-2014
20	Versterken entrees	Gemeente en centrummanager	2013-2014
21	Ontwikkellocaties	Alle partners	2012-2014
22	Uitbreiden en vernieuwen feestverlichting	Ondernemers en centrummanager	2012-2013
23	Centrumschouw	Alle partners	Vanaf 2012
24	Reclamevoering en uitstallingen	Gemeente	Medio 2012
<b>Schoon, heel en veilig</b>			
25	Sneeuwrij centrum	Ondernemers en centrummanager	Winter 2012
26	Afspraken extra reiniging	Alle partners	Medio 2012
27	Beveiliging en centrumstewards	Gemeente en centrummanager	2013-2014
28	Introductie SMS-alert	Ondernemers en centrummanager	2012-2014
29	Trainingen veiligheid	Centrummanager	2012-2014
30	Collectieve Winkel Ontzegging	Centrummanager	Start 2012

<sup>7</sup> Het centrummanagement functioneert hierbij vooral als het platform om voorstellen te initiëren en maatregelen te evalueren. De projecten betreffen dan ook vaak een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de gemeente en het centrummanagement. De uitvoeringstaak berust wel vaak bij de gemeente.

	<i>Omschrijving project</i>	<i>Trekker</i>	<i>Fasering</i>
31	Aanjagen proces vergunningverlening	Gemeente en centrummanager	Medio 2012
32	Opstarten KVO	Ondernemers	2013-2014
<b>Promotie, marketing en evenementen</b>			
33	Vernieuwing evenementenkalender	Ondernemers en centrummanager	2012-2014
34	Synergie evenementen	Centrummanager	2012-2014
35	Promotie evenementen	Centrummanager	Vanaf 2012
36	Promotie centrum	Centrummanager	Vanaf 2012
37	Uitvoeringsplan promotie en evenementen	Centrummanager	2012-2014
38	Loyaliteit bezoekers	Ondernemers en centrummanager	Start 2012
39	Acties omtrent 'het nieuwe winkelen'	Ondernemers en centrummanager	Start 2012
40	Uniforme openingstijden	Ondernemers en centrummanager	Start 2012
<b>Interne communicatie, draagvlak en PR</b>			
41	Aanstellen centrummanager	Alle partners	Start 2012
42	Nieuwsbrief centrummanagement	Centrummanager	Start 2012
43	Website centrummanagement en Beeldmerk	Centrummanager	Start 2012
44	Conferentie centrummanagement	Centrummanager	Start 2012
45	Samenvoegen winkeliersverenigingen	Ondernemers	Start 2012
46	Afstemming met toerisme en recreatie	Centrummanager	Start 2012
47	Draagvlak eigenaren	Centrummanager	Start 2012
48	Stimuleren ondernemerschap	Ondernemers en centrummanager	2013

## 4.8 Opstartfase centrummanagement

### Communicatie essentieel

De opzet en invulling van de eerste fase van centrummanagement zijn van cruciaal belang voor de slagingskansen van centrummanagement. In het eerste jaar is het van essentieel belang om draagvlak te krijgen voor het centrummanagement. Daarvoor is het bij een geslaagde invoering van de BIZ per 1 januari 2012 belangrijk om direct na de start een kwartiermaker aan te stellen die zo snel mogelijk de komst van de centrummanager (na werving en selectie) en de implementatie van de organisatiestructuur mogelijk maakt. Indien de centrummanager is geworven dient hij of zij zich in de eerste periode maximaal in te spannen voor een goede communicatie. Voorbeelden daarvan zijn nieuwsbrieven, de start van een website het afstemmen van de taken en verantwoordelijkheden.

### Daarnaast aandacht voor quick-wins...

Pragmatische projecten (korte termijngericht), waarmee je snel kunt 'scoren' zijn waardevol voor het creëren van draagvlak. Op basis van de projectenlijst is, in samenspraak met de werkgroep centrummanagement, een selectie gemaakt met projecten die kunnen worden omschreven als quick-wins. Dit zijn voor het eerste jaar de prioriteiten van het centrummanagement en ze maken dus onderdeel uit van het jaarplan van het centrummanagement voor 2012. Het is niet realistisch om te verwachten dat de onderstaande projecten op korte termijn volledig tot uitvoering kunnen worden gebracht. Belangrijk is echter om de projecten op te starten. Het gaat hierbij ook om praktische voorstellen die nadrukkelijk in afstemming met de gemeente Goirle kunnen worden gerealiseerd.

Tabel 4.2: Overzicht quick-wins centrummanagement

Leegstandbestrijding	Klantenbinding
Bewegwijzering naar centrum	Acties omtrent 'het nieuwe winkelen'
Aanduiden parkeergarage	Uniforme openingstijden
Aanduiding blauwe zone	Communicatie rondom centrummanagement
Ophaalservice senioren	Samenvoegen winkeliersverenigingen
Aankleding met bloemen en groen	Afstemming met toerisme en recreatie
Centrumschouw	Draagvlak eigenaren
Collectieve Winkel Ontzegging	



De ambities in het centrum van Goirle zijn hoog. Door concrete projecten te realiseren wordt de basis voor centrummanagement gevormd. Een centrummanager zorgt ervoor dat de projecten op de rit komen. Hij of zij stuurt de projecten aan en zorgt voor het functioneren van de werkorganisatie. Door de resultaten gezamenlijk te vieren, in aanwezigheid van de pers, ontstaat positieve communicatie en wordt draagvlak gecreëerd.

#### **Resultaten evalueren**

Na het eerste jaar is het zaak dat de partners binnen het centrummanagement de inspanningen gezamenlijk evalueren. Voldoen de resultaten aan de verwachtingen? Welke projecten zijn gerealiseerd? Is er voldoende draagvlak gecreëerd? Et cetera.

De resultaten van de evaluatie en de complete projectenlijst (tabel 4.1) vormen de basis voor het op te stellen jaarplan 2013 van het centrummanagement. Hierin komen de projecten terug die in het eerste jaar niet zijn uitgevoerd, aangevuld met nieuwe prioriteiten.

## **4.9 Jaarprogramma 2012**

Het jaarprogramma wordt jaarlijks opgesteld door het Centrummanagement Goirle. De input wordt geleverd door de partners die actief zijn binnen de diverse werkgroepen (zie hoofdstuk 5). Daarbij wordt onderscheid naar de thema's zoals die zijn omschreven in dit hoofdstuk, te weten:

- Ruimtelijke functionele structuur en kwaliteit aanbod.
- Bereikbaarheid en parkeren.
- Ambiance en inrichting.
- Schoon, heel en veilig.
- Promotie, marketing en evenementen.
- Interne communicatie, draagvlak en PR.



Op basis van het complete activiteitenprogramma hebben de partners input geleverd voor het jaarprogramma 2012. Per thema worden de activiteiten kort opgesomd.

#### *Ruimtelijke functionele structuur en kwaliteit aanbod*

Eenzijds heeft het centrum een adviserende functie, anderzijds kan zij actief projecten oppakken. In 2012 dient gestart te worden met de acties:

- Advisering met betrekking tot aanbodversterking en branchering. Een op te stellen brancheringsplan stelt de kaders.
- Leegstandsbestrijding door het tijdelijk invullen van lege panden.
- Versterken samenhang centrumfuncties door gezamenlijke acties/ arrangementen.
- Stimuleren ruimtelijke versterking centrum.

#### *Bereikbaarheid en parkeren*

Het centrummanagement krijgt de taak om de gemeente Goirle te adviseren over praktische voorstellen die de bereikbaarheid en de verkeerssituatie in het centrum kunnen verbeteren. In 2012 gaat de aandacht uit naar de volgende projecten:

- Voorstellen voor verbeteren bewegwijzering naar het centrum.
- Voorstel voor alternatieve locatie langparkeerders Oranjeplein.
- Aanduiden parkeergarage De Hovel aan invalswegen, ook tijdens evenementen.
- Aanduiding blauwe zone.
- Start ophaalservice voor senioren.

#### *Ambiance en inrichting*

Het centrummanagement kan op korte termijn een bijdrage leveren aan de uitstraling van het centrum met als doel om de attractiviteit onder bezoekers te versterken. De activiteiten in 2012:

- Aankleding van het centrum met bloemen en groen.
- Centrumsschouw met alle betrokkenen om tot snelle verbeterpunten te komen.
- Stimuleren terugdringen uitstallingen en reclamevoering.
- Voorstellen om aantrekkelijkheid centrum te vergroten (met name de ontwikkellocaties).
- Ideeën aandragen voor aanvullende passende inrichtingselementen.

#### *Schoon, heel en veilig*

De activiteiten van het centrummanagement zijn aanvullend op het basisniveau waarvoor de gemeente Goirle verantwoordelijk is. Deze afspraken zijn vastgelegd in een Service Level Agreement (SLA). Om het centrum van Goirle aantrekkelijk te houden voor bezoekers staan in 2012 de volgende activiteiten centraal:

- Voorwaarden scheppen voor een sneeuwvrij centrum.
- Introduceren van sms-alert en Collectieve Winkel Ontzegging.
- Veiligheidstrainingen voor winkelpersoneel.

Daarnaast heeft het centrummanagement in 2012 een aanjaagfunctie met betrekking tot ondernemerschap en het proces van vergunningverlening.

#### *Promotie, marketing en evenementen*

Een belangrijke taak van het centrummanagement is het versterken en uitbreiden van de promotie van Goirle-centrum en het uitbouwen van de jaarlijkse evenementenkalender. Vanaf 2012 is het centrummanagement actief bezig met deze projecten. Uitgangspunt is het creëren van synergie tussen de bestaande initiatieven en het bundelen van kennis en budgetten. Daarnaast komt het centrummanagement met nieuwe initiatieven. Een nog op te stellen uitvoeringsplan promotie en evenementen ligt ten grondslag aan de activiteiten van het centrummanagement.

Overige acties in 2012:

- Het verhogen van een de loyaliteit van bezoekers met een spaaractie.
- Streven naar uniforme openingstijden (met name tijdens koopavonden en -zondagen).
- Collectieve acties omtrent Het Nieuwe Winkelen.

#### *Interne communicatie, draagvlak en PR*

In het eerste jaar van het centrummanagement is het essentieel om draagvlak te creëren en de organisatie te installeren. De eerste maanden staan in het teken van het operationeel maken van de interne organisatie. De prioriteit gaat uit naar het aanstellen van een centrummanager (incl. secretariaat) en het opstarten van de werkgroepen. Bovendien is het van groot belang om veelvuldig met de achterbanen van de individuele partners te communiceren. Middelen die daarvoor in 2012 worden ingezet zijn:

- Nieuwsbrieven uitgegeven door het centrummanagement.
- Een eigen website.
- Informatiebijeenkomsten.

Deze middelen maken onderdeel uit van het communicatieplan.

Andere actiepunten in 2012 zijn:

- Afstemming van de activiteiten op het gebied van promotie, marketing en evenementen.
- Betrokkenheid van eigenaren vergroten.
- Aanzet tot het samenvoegen van de winkeliersverenigingen.

## 5. ORGANISATIEMODEL CENTRUMMANAGEMENT

### 5.1 Altijd lokaal maatwerk

De meerwaarde van centrummanagement zit altijd in de wisselwerking en samenwerking tussen de verschillende partners en activiteiten. Hierdoor wordt het geheel meer dan de som der delen. Centrummanagement is echter in vrijwel ieder centrum in Nederland anders vormgegeven, qua projecten, organisatie en financiering. De organisatiemodellen kunnen o.a. op de volgende aspecten van elkaar verschillen:

- De intensiteit van samenwerking: variërend van een regulier overleg tot een professioneel binnenstadsbedrijf.
- De inzet en beschikbaarheid van middelen: uiteenlopend van beperkte vrijwillige financiering tot structurele financiering op basis van een collectieve heffing (in de vorm van een ondernemersfonds).
- De inzet van capaciteit: van de verdeling van taken tot het instellen van een centrumoverleg, een centrumcoördinator, centrummanager of een bureau centrummanagement.
- De breedte van het werkveld met duidelijke accentverschillen per themagebied en wijze waarop het werkveld stadsbreed is ingekaderd en georganiseerd (bijvoorbeeld ten aanzien van onderwerpen als promotie en evenementen).
- Organen besluitvorming: van het formeren van een klankbordgroep tot het instellen van een stichtingsbestuur of een stuurgroep.

#### Groeiende bijdrage ondernemers

Mede door de opkomst van collectieve financiering via vooral de ondernemersfondsen zien we de afgelopen periode een sterke toename van de rol van de ondernemers in het centrummanagement, zowel projectmatig, organisatorisch als financieel. Dit is op zich natuurlijk een prima ontwikkeling. Echter er moet wel voor worden gewaakt dat centrummanagement primair een publiek-private vorm van samenwerking is, waarbij het ook gaat om een zekere evenwichtigheid in de rollen en de bijdragen tussen de overheid – ondernemers en vastgoed.

#### Goirle streeft naar een BIZ

In de volgende paragrafen gaan we specifiek in op de gewenste organisatiestructuur voor het centrum van Goirle. Aan de voorzijde is door alle betrokken partners in Goirle nadrukkelijk de keuze gemaakt voor de BIZ als financieringsinstrument. Dit betekent dat we in de volgende hoofdstukken de richtlijnen van de experimentenwet BIZ<sup>8</sup> en de wensen van de partners als uitgangspunten hebben gehanteerd. Dit heeft immers consequenties voor zowel de organisatiestructuur als de financiering.

---

<sup>8</sup> Bron: Koninkrijk der Nederlanden, wet van 19 maart 2009

## 5.2 Opbouw organisatie

### 5.2.1 Uitgangspunten

#### Centrummanagement als gebiedsgerichte organisatie met eigen identiteit

Centrummanagement richt zich primair op het centrum van Goirle, waarbij het accent ligt op het gedefinieerde kernwinkelgebied (Tilburgseweg en De Hovel). Hieraan ontleent het centrummanagement zijn identiteit en hieraan zullen de (beoogde) partners ook hun meerwaarde wensen te ontlennen.

Centrummanagement is een samenwerkingsorganisatie. Het centrale doel ervan is versterking van de economische positie van het centrum. Partnership staat daarbij voorop en geen belangenbehartiging.

#### Keuze tussen vereniging of stichting

De financiële basis voor het centrummanagement in Goirle zal, onder voorbehoud van een geslaagde draagvlakmeting, vanaf 2012 gevormd worden door de middelen die bijeengebracht worden via het instellen van een BIZ. Artikel 7 van de wettekst stelt dat de opbrengst van de BIZ als subsidie wordt verstrekt aan een vereniging of stichting, die met behulp van een verordening wordt aangewezen. Dit betekent dat hiervoor een vereniging dan wel stichting dient te worden opgericht.

Tussen beide juridische organisatievormen bestaan enkele verschillen. Het grootste verschil heeft betrekking op de interne organisatie. Een vereniging bestaat uit leden en de organisatie omvat naast een bestuur ook een algemene ledenvergadering. Alle bijdrageplichtigen in het centrum van Goirle krijgen de mogelijkheid om lid te worden van de vereniging (eventueel tegen contributie) waardoor zij verzekerd zijn van beïnvloedingsmogelijkheden. Meer dan bij een stichting is er bij een vereniging sprake van een democratische vormgeving. Een stichtingsvorm biedt meer vrijheden doordat de invloed in de statuten op vele vormen gestalte kan krijgen. Omdat er geen sprake is van leden kan het bestuur slagvaardiger optreden dan bij een vereniging. De stichting kan zo ook projecten sneller van de grond tillen. Voor het aspect van de samenstelling van het bestuur stelt de experimentenwet BIZ een aanvullende eis. Artikel 7 bevat de eis dat de leden van het bestuur voor ten minste 2/3<sup>e</sup> deel bestaat uit diegenen die in het heffingsgebied een onroerende zaak gebruiken.

Tabel 5.1: Stichting versus vereniging

	Vereniging	Stichting
Leden	Ja	Nee, verboden
Interne organisatie	ALV en bestuur verplicht	Bestuur verplicht
Contributie	Mogelijk	Niet mogelijk
Bestuur	Benoeming en goedkeuring door ALV	Zelfbenoeming, 2/3 <sup>e</sup> bestaat uit gebruikers heffingsgebied

Ervaringen in andere gemeenten maken duidelijk dat er enkel sprake is van een juridische keuze, die slechts marginaal van invloed is op de uitvoering van de activiteiten in het centrum van Goirle. De partners van het centrummanagement hebben de voorkeur voor een stichtingsvorm. Dit nemen wij mee in het vervolg van dit businessplan.

### **Koppeling tussen beheer financiën en uitvoering activiteiten**

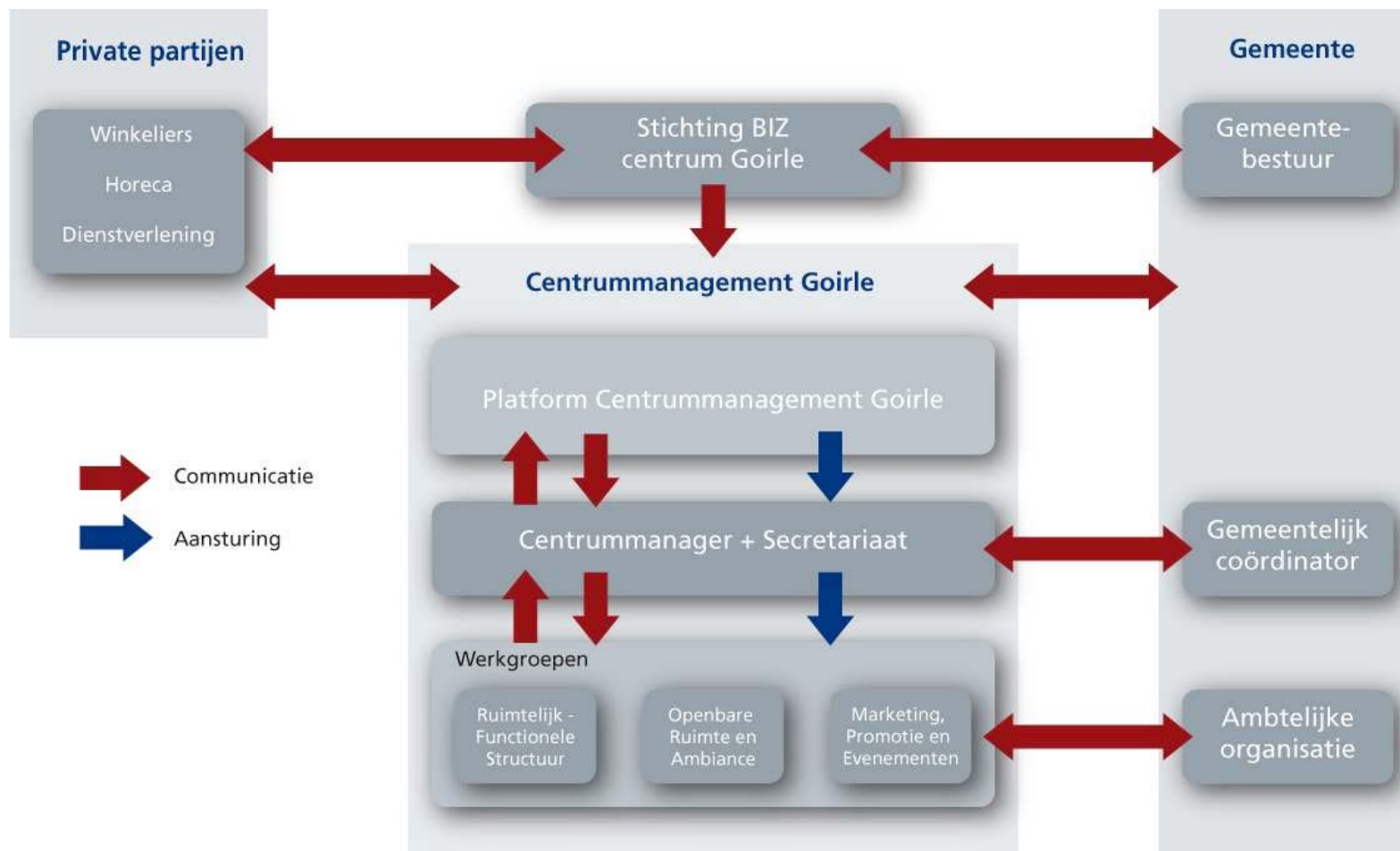
Eén van de uitgangspunten van de BIZ-wetgeving is dat de ondernemers bepalen welke activiteiten zij willen ontplooiën. Vervolgens richten zij een stichting op en gaan in overleg met de gemeente over de wijze van inning en subsidieverstrekking. De BIZ is opgebouwd vanuit de gedachte 'voor en door ondernemers'.

Met dit uitgangspunt in het achterhoofd dient het bestuur van de stichting naar de mening van BRO bij voorkeur volledig te bestaan uit ondernemers die in het heffingsgebied gevestigd zijn. Bij de samenstelling dient op bij voorkeur op zorgvuldige wijze aandacht te worden besteed aan de 'bloedgroepen' die in het centrum van Goirle actief zijn. Hier komen we later op terug.

Met de middelen die het BIZ-bestuur beheert, worden vervolgens de activiteiten uit het jaarplan centrummanagement uitgevoerd. Bij de uitvoering van de activiteiten participeren alle partners die een belang en betrokkenheid hebben bij de realisatie van de omschreven doelstellingen. Dit gaat verder dan alleen de ondernemers in het heffingsgebied. De kracht van centrummanagement vloeit namelijk voort uit de samenwerking tussen de partijen die een belang hebben bij het centrum van Goirle, waaronder de gemeente, de ondernemers en de vastgoedeigenaren. Slechts in gezamenlijkheid kan worden gewerkt aan een versterking van het centrum en kunnen optimale resultaten worden geboekt.

Dit betekent in de visie van BRO dat er in de organisatiestructuur voor het centrummanagement Goirle een koppeling moet worden gemaakt tussen de Stichting BIZ (voor en door ondernemers) en het 'Platform Centrummanagement' (gericht op publiek-private samenwerking). Ten behoeve van een professionele bestedingen van de middelen uit het ondernemersfonds en de uitvoering van de activiteiten wordt daarom een centrummanagementorganisatie ingericht, waar naast ondernemers andere partijen onderdeel van uitmaken.

Afbeelding 5.1: Samenwerkingsmodel Centrummanagement Goirle



### **Samenwerkingsmodel centrummanagement**

Het beoogde samenwerkingsmodel is gevisualiseerd op de vorige pagina. Een nader te selecteren centrummanager vormt de essentiële schakel in de uitvoering van het centrummanagement. De centrummanager zorgt voor de praktische aansturing van de werkorganisatie, waarbij projectoverleg plaatsvindt op werkgroepniveau. Het orgaan centrummanagement stuurt de werkorganisatie aan. Uiteraard is het van belang dat er op alle niveaus, zowel strategisch als uitvoerend, wordt gecommuniceerd tussen de partijen binnen het centrummanagement.

In de volgende paragrafen wordt de opbouw van de organisatie voor Goirle verder uitgewerkt.

#### **5.2.1 Partners en taakstelling BIZ-bestuur**

##### **Partners**

Zoals reeds verwoord dient het BIZ-bestuur te bestaan uit ondernemers die als gebruiker van een onderneming actief zijn in het heffingsgebied, met oog voor de diversiteit in ondernemingen. Wij stellen voor om te kiezen voor een klein en slagvaardig stichtingsbestuur voor de BIZ bestaande uit vijf personen. Mede op basis van de gesprekkenrondes dient het BIZ-bestuur te bestaan uit vertegenwoordigers namens de winkeliers in het centrum, de horecaondernemers en de sector dienstverlening.

Er is gekozen voor een oneven aantal bestuursleden om in het geval van stemming de processen te versnellen. Uitgangspunt is dat de bestuursleden het vertrouwen krijgen van de overige heffingsplichtigen. Het bestuur benoemt uit haar midden een voorzitter, een secretaris en een penningmeester. De overlegfrequentie bedraagt één keer per kwartaal, afhankelijk van de afspraken met de gemeente Goirle en het Platform Centrummanagement.

##### **Taakstelling**

Overeenkomstig met Artikel 8 van de wettekst krijgt het bestuur de volgende taken:

1. Jaarlijks vaststellen van de begroting voor de uitvoering van de activiteiten in het daaropvolgende jaar.
2. Na het eerste jaar jaarlijks verantwoording afleggen over de uitgaven voor de uitvoering van de activiteiten in het voorafgaande jaar.
3. Zorg dragen voor de vrijheid van ondernemers om kosteloos kennis te kunnen nemen van de begroting, de rekening en de verantwoording.
4. Toezien op het nakomen van de afspraken tussen de gemeente en de stichting ten aanzien van de subsidieverstrekking.

Het BIZ-bestuur draagt het opstellen van het jaarplan en de begroting, alsmede de uitvoering daarvan over aan het Centrummanagement Goirle (zie vervolg). Het bestuur heeft vervolgens wel een controlefunctie over de taken van het centrummanagement. Zo controleert het bestuur onder meer of de middelen door het centrummanagement op een juiste manier worden besteed.

### **5.2.2 Partners en taakstelling Platform Centrummanagement Goirle**

Het centrummanagement Goirle is aan de basis de uitvoeringsinstantie van het jaarplan. Het centrummanagement heeft, naast het BIZ-bestuur, in dit voorstel geen aparte juridische status in de vorm van een vereniging of stichting. Echter, in de uitvoeringsovereenkomst tussen de gemeente Goirle en de stichting BIZ wordt de functie van het centrummanagement verder vastgelegd. Het gaat dan om de partners, de taakstelling (incl. intensiteit van overleg) en de organisatie.

#### **Partners**

Het Platform Centrummanagement Goirle bestaat uit de partners die een belang hebben en waarde hechten aan de geformuleerde doelstellingen. De partners komen samen in het Platform Centrummanagement. Naar het inzicht van BRO gaat het dan dit tenminste de volgende groeperingen:

- Winkeliersvereniging Tilburgseweg.
- Winkeliersvereniging De Hovel.
- Koninklijke Horeca Nederland afdeling Goirle (afvaardiging centrum)
- Sector dienstverlening centrum Goirle.
- Gemeente Goirle, bij voorkeur vertegenwoordigd door de Wethouder Financiën, Economische Zaken en Toerisme en Recreatie.
- Vereniging van Eigenaren.

De eerste vier groeperingen hebben ook een rol in het BIZ-bestuur. De koppeling met het centrummanagement is, zeker bij de start, dan ook eenvoudig te leggen. Voor een succesvolle start van het centrummanagement is het zeer belangrijk dat ook de gemeente deelneemt en zich daarmee ook schaart achter de doelstellingen.

Voor de eigenaren kan ook sprake zijn van een ingroeisituatie. Op dit moment is de organisatie rond de eigenaren nog diffuus. Voor winkelcentrum de Hovel is sprake van diverse gescheiden verenigingen. Deze situatie is ontstaan na renovatie van het winkelcentrum in 2007. Aan de Tilburgseweg zijn de eigenaren niet verenigd. Centrummanagement kan als katalysator dienen om de transparantie binnen de eigenaren te vergroten door te streven naar één Vereniging van Eigenaren voor het centrum van Goirle. Deze vereniging behartigt de belangen namens de eigenaren in het hele centrum en zou daarmee tegelijkertijd een prima vertegenwoordiging zijn in het centrummanagement.



Het Platform kan eventueel, in een later stadium, worden aangevuld met:

- Adviseur Kamer van Koophandel.
- Cultuur.
- Stichting Recreatie en Toerisme Goirle.
- Ambulante Handel (weekmarkt).
- Nader te bepalen.

### **Bewoners geen rechtstreekse partner**

De bewoners zullen geen rechtstreekse partner zijn in het centrummanagement maar worden eventueel wel op werkgroep of projectgroepniveau betrokken bij het centrummanagement.

### **Taakstelling Platform**

Het centrummanagement voert de activiteiten uit die zijn vastgelegd in het jaarplan dat is vastgesteld door het BIZ-bestuur. Daarnaast is het centrummanagement op strategisch niveau bezig met de ontwikkeling van het centrum van Goirle. Het Platform Centrummanagement komt circa 1 keer per 2 maanden bij elkaar. Zij richten zich concreet op de volgende taken:

- Opstellen van het jaarplan en de begroting voor het daaropvolgende jaar.
- Opstellen meerjarenprogramma
- Aansturen en controleren van de centrummanager.
- Het uitvoeren van het jaarplan door centrummanager en secretariaat, ondersteund door de partners in de vorm van werkgroepen.
- Contacten met het BIZ-bestuur.
- Contacten met de bestuurders van de directe partners.
- Evaluatie resultaten werkgroepen centrummanagement.

### **Geledingen in de organisatie**

Het centrummanagement Goirle zal bestaan uit de volgende geledingen:

- Platform.
- Centrummanager en secretariaat.
- Werkgroepen.

Voor de opstart van het centrummanagement is de rol van de winkeliersverenigingen en van een eventuele kwartiermaker essentieel. Zij verzamelen de juiste partijen aan tafel, richten de werkgroepen op en treffen de voorbereidingen voor de werking, het aanstellen en het functioneren van de centrummanager en een secretariaat.

Onderstaand zullen we aanvullend ingaan op de opbouw en de rol van de diverse geledingen binnen het centrummanagement. De rol van het Platform is bovenstaand al voor een belangrijk deel aan de orde gekomen.

**Platform: voorkeur voor een gezaghebbende voorzitter**

Het Platform Centrummanagement dient bij voorkeur voorgezeten en vertegenwoordigd te worden door een gezaghebbend, eventueel onafhankelijk, voorzitter. Dit kan de slagkracht van de organisatie bevorderen en kan daarmee ook positieve werking hebben op de uitstraling van het centrummanagement.

**De centrummanager**

In alle voorgesprekken is door de betrokkenen gewezen op het belang om een centrummanager aan te stellen. Dit zien wij dan ook als een belangrijk uitgangspunt. De partners binnen het centrummanagement dienen dan ook een procedure te starten om een parttime centrummanager aan te stellen. Overeenkomstig met de wens van de partners is een inzet van 20 uur per week het streven. Hij/zij draagt in nauwe samenspraak met de partners zorg voor de afstemming, communicatie en uitvoering van activiteiten. De centrummanager is bij voorkeur onafhankelijk (geen publieke of private belangen in het centrum) en wordt aangestuurd door de partners (verenigd in het Platform), waaraan hij/zij jaarlijks verantwoording aflegt.

De centrummanager stelt jaarlijks samen met de partners binnen het centrummanagement het activiteitenplan incl. begroting op. Deze begroting is, in de gekozen opzet voor Goirle, nauw gerelateerd aan de werking van de BIZ. In de praktijk zal ook sprake zijn van een nauwe samenwerking tussen de centrummanager en de gemeentelijke bedrijvencontactfunctionaris, vooral daar waar het gaat om het beheer van het centrum.

De taken van de centrummanager kunnen zowel procesgericht zijn, met een continue voortgang, als ook projectgericht, taken die eindig zijn. De taken van de centrummanager kunnen in hoofdlijn worden afgeleid van de niveaus waarop het centrummanagement werkzaam is, te weten:

- Beleidsvorming en advisering, het signaleren van relevante zaken het centrum betreffend en het ondersteunen bij het ontwikkelen van beleid.
- Het initiëren van nieuwe projecten en het bewaken en coördineren van de uitvoering van de diverse projecten die, zo mogelijk, onder de werkgroepen uitgevoerd worden.
- Coördinatie van de uitvoeringsorganisatie.
- Het aansturen van de werkgroepen.
- Aanspreekpunt voor de ondernemers en andere partners van het centrummanagement.
- Zichtbaar zijn in het centrum.
- Het bewaken en stimuleren van het samenwerkingsproces tussen de partners.
- Het bevorderen van draagvlak over het centrummanagement, bijvoorbeeld onder de eigenaren in het centrum. Bijvoorbeeld door te communiceren over de voortgang middels website en nieuwsbrieven.

- Het voorbereiden en bijwonen van de periodieke vergaderingen van het centrummanagement.

### Het profiel van de centrummanager

Ervaringen elders in het land leren dat de centrummanager moet voldoen aan een bepaald profiel. Hierbij maken we onderscheid tussen persoonlijke kwaliteiten en professionele kwaliteiten.

#### *Persoonlijke kwaliteiten:*

- Is communicatief sterk op meerdere niveaus.
- Spreekt de taal van ondernemers en wekt vertrouwen.
- Verstaat echter ook de taal van de overheid.
- Is een bindend figuur, bruggenbouwer, teamworker.
- Is proactief in denken en handelen.
- Is slagvaardig en doortastend.
- Heeft leidinggevende kwaliteiten, straalt gezag uit, kan enthousiasmeren.
- Heeft geen van 9 tot 5 mentaliteit.

#### *Professionele kwaliteiten:*

- Is uitvoeringsgericht.
- Is in staat om snel een netwerk met lokale ondernemers op te bouwen.
- Heeft bekendheid met gemeentelijke regelgeving en procedures.
- Heeft ervaring in het omgaan en samenwerken met overheidsorganisatie.
- Kan omgaan met conflicten en belangentegenstellingen.
- Heeft affiniteit, kennis en ervaring met detailhandel, horeca en vastgoedontwikkeling.
- Heeft een netwerk van contacten in deze bedrijfstakken of kan dat snel opbouwen.

Lokale bekendheid is geen harde voorwaarde maar kan de eerste stappen in het proces wel versnellen. Belangrijker is dat de centrummanager overtuigd is dat er voldoende kansen voor kwaliteitsversterking in het centrum van Goirle aanwezig zijn.

### Secretariaat

Een professioneel secretariaat is essentieel voor het centrummanagement. Het heeft een ondersteunende functie voor de centrummanager en de werkgroepen. Het secretariaat is verantwoordelijk voor de coördinatie, planning, verzending, verslaglegging en archivering van de bijeenkomsten van het Platform en de werkgroepen. Daarnaast is het secretariaat het dagelijks aanspreekpunt voor de partners. Het is belangrijk dat door middel van secretariatsvoering en goede verslaglegging een borging van afspraken tot stand komt. De centrummanager stuurt het secretariaat aan.

In goed overleg kan het secretariaat ook werkzaamheden verrichten voor de vergaderingen van de individuele verenigingen die actief zijn binnen het centrummanagement. Hier valt zeker synergie te behalen.

### **Huisvesting**

De centrummanager dient bij voorkeur op een centrale en herkenbare plek in het centrum te worden gehuisvest. Om de kosten te beperken, is het een optie gebruik te maken van bestaande kantoorruimte in het centrum. Binnen de werkgroep is het idee geopperd om huisvesting in de Rabobank (Tilburgseweg) te onderzoeken. Inmiddels zijn de gesprekken hierover gestart. Lokaal betrokken ondernemers kunnen zo op een symbolische manier bijdragen aan het slagen van centrummanagement in Goirle. Er liggen tevens kansen om het centrummanagement ook op lokaal niveau te koppelen met de huisvesting (en activiteiten) van andere organisaties (die ook weer een relatie hebben met het centrummanagement of de activiteiten daarvan).

### **De werkgroepen**

De uitvoering van het centrummanagement zal, in de door BRO voorgestelde opzet, zoveel mogelijk gebeuren via werkgroepen. De werkgroepen zullen enerzijds fungeren als centrale ontmoetingsplek voor beleids-, plan-, ideevorming en afstemming over bepaalde onderwerpen waarbij alle betrokken partijen aan tafel zitten en afspraken maken. Uiteraard zal er op dit onderdeel ook begrip dienen te zijn voor de rol van de gemeente die ook meerdere belangen dan alleen die van het centrumgebied moet dienen. Anderzijds kan een werkgroep ook heel pragmatisch en oplossingsgericht ingesteld zijn.

De werkgroepen dienen door de partners erkend te worden en waar mogelijk ook gebruikt te worden om andere overlegstructuren te vervangen. Bovendien is het belangrijk dat de personen die zitting nemen in de werkgroepen bepaalde bevoegdheden hebben zodat ook direct actie kan worden ondernomen. De werkgroepen worden aangestuurd door de centrummanager en het secretariaat.

### **Onderscheid in structurele en projectgebonden werkgroepen**

BRO maakt een onderscheid in structurele en projectgebonden werkgroepen:

- De structurele werkgroepen zijn nauw verbonden met de organisatie van het centrummanagement. Afstemming, synergie, pragmatisch, opheffen inefficiëntie, kennis- en krachtenbundeling en koppeling van middelen zijn hier de trefwoorden.
- Projectgebonden werkgroepen functioneren op ad-hoc basis en kunnen ook in de loop van de tijd weer opgeheven worden. Deze werkgroepen leveren ook input voor de structurele werkgroepen. Trajecten als bijvoorbeeld Keurmerk Veilig Ondernemen (KVO) zijn hier een voorbeeld van.

Het voorstel van BRO is om drie structurele werkgroepen te installeren, gebaseerd op de projecten (en de daarbij gehanteerde thema's) zoals opgesomd in hoofdstuk 4:

- De werkgroep *Ruimtelijk-Functionele structuur* (incl. bereikbaarheid en parkeren). Deze groep richt zich op de projecten 1 t/m 16 uit tabel 4.1. Er is voor gekozen om het thema bereikbaarheid en parkeren onder deze werkgroep te brengen. In het eerste jaar zijn er een aantal quick-wins:
  - Leegstandbestrijding.
  - Bewegwijzering naar centrum.
  - Aanduiden parkeergarage.
  - Aanduiding blauwe zone.
  - Ophaalservice senioren.
- De werkgroep *Openbare Ruimte en Ambiance*. Deze werkgroep richt zich op de sfeer, de aankleding, het beheer en de veiligheid. Concreet gaat het om de projecten 17 t/m 32 uit tabel 4.1, met in het eerste jaar speciale aandacht voor de volgende projecten:
  - Aankleding centrum met bloemen en groen.
  - Centrumschouw met partners.
  - Schoon, heel en veilig centrum.
- De werkgroep *Marketing, Promotie en Evenementen*. In deze werkgroep ligt de nadruk op de algemene promotie van het centrum en de organisatie van evenementen: de projecten 33 t/m 40 in tabel 4.1. In het eerste jaar is er speciale aandacht voor de volgende projecten:
  - Klantenbinding.
  - Acties omtrent 'het nieuwe winkelen'.
  - Streven naar uniforme openingstijden.

#### **Tijdelijke werkgroep Communicatie, Financiering en Draagvlak**

Naast de genoemde drie structurele werkgroepen is het vanaf het begin gewenst om een vierde tijdelijke werkgroep op te richten (of eigenlijk voort te zetten): de werkgroep *Communicatie, Financiering en Draagvlak*. Deze werkgroep is vooral gericht op de voorbereiding en de implementatie van de BIZ, het creëren van draagvlak voor het centrummanagement en het ondernemersfonds, organiseren van ondernemersbijeenkomsten en de draagvlakmeting, uitbrengen van nieuwsbrieven, opzetten van de website waarop het centrum en het centrummanagement geprofileerd kan worden, et cetera.

Feitelijk functioneert de huidige initiatiefgroep Centrummanagement Goirle (met vertegenwoordigers namens de gemeente, de Hovel en de Tilburgseweg) al op de manier zoals bovenstaand wordt voorgesteld. Deze werkgroep moet dan ook zeker tot medio 2012 worden doorgezet eventueel ook ondersteund door de kwartiermaker.

In de loop van 2012 als het centrummanagement en de BIZ een vaste basis hebben gekregen, kan deze werkgroep worden opgeheven. Taken kunnen worden overgeheveld naar het Platform Centrummanagement en de centrummanager (bureau centrummanagement). De werkzaamheden onder de vlag van communicatie kunnen deels ook worden geïntegreerd in de werkgroep marketing, promotie en communicatie.

### **De rol van de gemeente**

Het is te allen tijde belangrijk dat het centrummanagement een publiek-private basis houdt, ook als de financiering voor een belangrijk deel zou worden opgebracht door de vorming van een ondernemingsfonds. Dit betekent dat de gemeente geacht wordt om ook financiële middelen en menskracht in te brengen. Bij een doelmatig en goed functioneren van het centrummanagement zal dit ook voor de gemeente efficiencyvoordelen moeten opleveren.

Een groot deel van de gemeentelijke organisatie heeft in meer of mindere mate raakvlakken met het centrummanagement. Zo zullen vertegenwoordigers van de gemeente ook plaats nemen in de werkgroepen en betrokken worden bij de activiteiten. De ervaring met andere centrummanagementorganisaties leert dat het voor het goed functioneren van het centrummanagement van groot belang is dat de informatieverstrekking vanuit de gemeente adequaat en goed gecoördineerd is. Het is aan te raden om binnen de gemeentelijke organisatie één aanspreekpunt aan te stellen. Deze coördinator (mogelijk de bedrijvencontactfunctionaris) draagt zorg voor integrale afstemming binnen het gemeentelijke apparaat. Het is belangrijk dat hij of zij voor de uitvoering van de functie het vertrouwen geniet binnen de gemeentelijke organisatie. Met regelmaat overleggen de centrummanager en de gemeentelijk coördinator over de ontwikkelingen in het centrum en de gang van zaken binnen het centrummanagement.

### **De kwartiermaker als voorbereider?**

Bij een succesvolle voorbereiding en draagvlakmeting voor de BIZ kan er per 1-1-2012 al een formele start worden gemaakt met het centrummanagement Goirle. Dit kan derhalve zeer voortvarend gaan. Op dat moment (en ook al daarvoor) is er veel werk te verzetten. Het installeren van de organisatie vereist daarbij een overbruggingstermijn. Daarnaast moet het aanstellen van een centrummanager zorgvuldig gebeuren ook op basis van een selectieprocedure. Het is tegen deze achtergrond zeer te overwegen om een kwartiermaker aan te stellen die voor de duur van enkele maanden het centrummanagement snel operationeel maakt. Dit voorkomt ook dat het stilvalt. Zodra de centrummanager is aangesteld en ingewerkt, kan de kwartiermaker er uitstappen. De kwartiermaker kan zich, in nauw overleg met het Platform Centrummanagement, met de volgende zaken bezighouden:

- verdere implementatie ondernemersfonds;
- bemensen van de bestuurszetels BIZ;

- samenstellen Platform Centrummanagement en aanwerven partners;
- het opzetten, samenstellen en bemensen van de werkgroepen;
- de werving en selectie van de centrummanager;
- het inwerken van de centrummanager;
- voorbereiden communicatie centrummanagement.

### **Bestaande overlegstructuren**

In (het centrum van) Goirle zijn twee winkeliersverenigingen actief: winkeliersvereniging Tilburgseweg en winkeliersvereniging De Hovel<sup>9</sup>. Deze verenigingen blijven na de start van centrummanagement bestaan maar krijgen een andere rol. Sommige activiteiten (zoals promotie, sfeerverlichting, evenementen) zullen worden overgeheveld naar het centrummanagement, maar er zal altijd behoefte blijven aan een stuk belangenbehartiging op straat- of gebiedsniveau. Ook een belangrijk deel van de middelen zal worden overgeheveld. In een optimaal beeld zijn de twee winkeliersverenigingen straks samengevoegd en bestaan ze nog met een beperkte functie (vooral belangenbehartiging). Veel taken worden dan overgenomen door het centrummanagement. Indien het centrummanagement, om wat voor reden dan ook, na drie jaar niet zou worden voortgezet, kunnen de verenigingen na deze periode de andere activiteiten weer oppakken.

Stichting Detailhandel Goirle (SDG) functioneert als de overkoepelende winkeliersvereniging voor de gemeente Goirle. SDG zal hun eigen rol als belangenbehartiger voor de Goirlese ondernemer blijven vervullen. Echter daar waar er kansen zijn, moeten overlappen in overlegstructuren, projecten en financiering worden weggehaald, ook met het oog op efficiency. Het is daarbij wel belangrijk om de centrale regierol van het centrummanagement voor het centrum van Goirle zich te laten ontwikkelen. Uiteindelijk moet dit leiden tot win-win situaties.

Een ander voorbeeld van een bestaande overlegstructuur is de Stichting Recreatie en Toerisme Goirle. Activiteiten van deze stichting die effecten hebben op, of medewerking vragen van het centrum dienen op de agenda te staan van het centrummanagement. Er dient binnen het centrummanagement nadrukkelijk te worden gezocht naar een kruisbestuiving tussen beide stichtingen. Daarom adviseren wij om een bestuurslid van de stichting te laten aanschuiven bij de overleggen binnen het centrummanagement. Bij een goed functioneren kan in een later stadium zelfs besloten worden om ook vanuit het centrummanagement faciliterend op te treden naar de Stichting (inzet menskracht, vergaderlocatie, communicatiemiddelen). Dit wel in redelijke financiële verhoudingen tot elkaar.

---

<sup>9</sup> Eén van de projecten van het centrummanagement is het samenvoegen van beide winkeliersverenigingen.





## 6. FINANCIERING ACTIVITEITEN EN ORGANISATIE

### 6.1 De uitgangspunten

#### **Gezamenlijke publiek-private financiering als uitgangspunt centrummanagement**

In een vroegtijdig stadium is door ondernemers in het centrum van Goirle reeds de keuze gemaakt om het centrummanagement, indien haalbaar, te financieren via de mogelijkheden die de BIZ-wetgeving biedt. Bij de start van het onderzoek was dit een uitgangspunt. De middelen die via de BIZ bijeen worden gebracht, zijn enkel afkomstig van ondernemers. Bij centrummanagement gaat het echter primair om samenwerking tussen publieke (gemeente) en private partijen (zoals ondernemers, vastgoedeigenaren en marktpartijen). Dit dient dan ook, bij voorkeur, in de financiering tot uiting te komen.

In de visie van BRO dient de financiering van het centrummanagement in Goirle in het ideaalmodel uiteindelijk te bestaan uit de volgende onderdelen:

- Vaste bijdrage uit de in te stellen collectieve heffing (ondernemersfonds). Dit kan worden gezien als de ondernemersbijdrage. De hoogte van de heffing is, conform de uitgangspunten in de wet, gebaseerd op de WOZ-waarde van het gebruikersdeel van de panden in het heffingsgebied.
- De jaarlijkse gemeentelijke bijdrage op basis van meerjarenafspraken.
- De jaarlijkse bijdrage van de vastgoedeigenaren op basis van meerjarenafspraken.
- Eventuele subsidies.
- Bijdragen van derden, met name marktpartijen.
- Sponsoring en projectgerichte bijdragen.

#### **Structurele bijdrage ondernemers: het ondernemersfonds**

De huidige bijdragen van de ondernemers gevestigd in Winkelcentrum De Hovel c.q. aan de Tilburgseweg hebben als uitgangspunt gediend bij het vaststellen van de toekomstige tarieven. Met betrekking tot de huidige bijdragen kan grofweg het volgende onderscheid worden gemaakt:

- Ondernemers aan de Tilburgseweg betalen een jaarlijkse vrijwillige bijdrage van € 1.200,- per ondernemer aan de Winkeliersvereniging Tilburgseweg.
- Ondernemers gevestigd in het 'nieuwe' deel van Winkelcentrum De Hovel betalen verplicht € 10,- per m<sup>2</sup> bedrijfsvloeroppervlak per jaar. Bij het afsluiten van de huurcontracten in 2007 is deze afspraak gemaakt. Van dit bedrag gaat € 8,- rechtstreeks naar de Winkeliersvereniging De Hovel en € 2,- naar de Verenigingen van Eigenaren ter financiering van promotiekosten. Met de VVE's is vervolgens de afspraak gemaakt dat (een deel van) de inkomsten ten goede komt aan de winkeliersvereniging.

- Ondernemers die destijds geen onderdeel uitmaakten van de renovatie van het winkelcentrum (de 'oude' Hovel) betalen vrijwillig € 4,- per m<sup>2</sup> bedrijfsoppervlak per jaar. Het gaat hier slechts om een klein aantal ondernemers aan de randen van het winkelcentrum.

Basisprincipe is dat de ondernemers die nu verplicht dan wel vrijwillig bijdragen aan de winkeliersverenigingen in de toekomstige situatie bij voorkeur niet met extra kosten worden geconfronteerd. Het zijn juist de ondernemers die in de huidige situatie niet bijdragen aan de activiteiten van de winkeliersvereniging (de zogenaamde free-riders) die in de nieuwe situatie zorgen voor meer financiële slagkracht.

De huidige bijdragen aan de Winkeliersvereniging Tilburgseweg c.q. Winkeliersvereniging De Hovel komen bij de start van het ondernemersfonds te vervallen. Echter, een beperkt bedrag per ondernemer zal ook in de toekomst nodig zijn voor vergaderkosten, communicatie en eventuele andere kosten. Het streven is om dit te financieren uit de BIZ-heffing. Over de hoogte van dit bedrag dienen duidelijk afspraken te worden gemaakt met winkeliersverenigingen en eigenaren.

## **6.2 Financiering: voorstel begroting 2012-2014**

Op grond van de in deze rapportage geformuleerde projecten, organisatiestructuur en financieringsconstructie is de begroting voor het centrummanagement opgesteld. Het betreft inschattingen en ervaringscijfers van BRO. De begroting vanuit de BIZ-heffingen zal een vaststaande begroting worden voor de komende 3 jaar, lopend over de periode van 1 januari 2012 tot en met 31 december 2014.

Op de volgende pagina wordt de begroting van het centrummanagement gepresenteerd, waarna de inkomsten en uitgaven worden gespecificeerd.

Tabel 6.1: Meerjarenbegroting Stichting Centrummanagement Goirle (in €)

<b><u>INKOMSTEN</u></b>	<b><u>2012</u></b>	<b><u>2013</u></b>	<b><u>2014</u></b>
BIZ-heffingsgelden	€ 125.000,-	€ 125.000,-	€ 125.000,-
Bijdrage gemeente	PM	PM	PM
Bijdrage vastgoedeigenaren	PM	PM	PM
Subsidies	PM	PM	PM
Sponsoring	PM	PM	PM
Overige inkomsten	PM	PM	PM
<b>Subtotaal</b>	<b>Minimaal € 125.000,-</b>	<b>Minimaal € 125.000,-</b>	<b>Minimaal € 125.000,-</b>
<b><u>UITGAVEN</u></b>	<b><u>2012</u></b>	<b><u>2013</u></b>	<b><u>2014</u></b>
<b><u>Algemene kosten</u></b>			
1. Heffingskosten	€ 700,-	€ 700,-	€ 700,-
2. Reservering oninbare heffingen (risico)	€ 6.250,-	€ 6.250,-	€ 6.250,-
3. Kosten winkeliersvereniging	€ 5.000,-	€ 2.500,-	€ 2.500,-
<b>Subtotaal</b>	<b>€ 11.950,-</b>	<b>€ 9.450,-</b>	<b>€ 9.450,-</b>
<b><u>Beheerkosten</u></b>			
1. Personeelskosten			
• Kosten centrummanager	Max. € 17.500,-	Max. € 35.000,-	Max. € 35.000,-
• Secretariële ondersteuning	€ 2.500,-	€ 5.000,-	€ 5.000,-
2. Huisvestingskosten	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-
3. Bureaunkosten	€ 2.000,-	€ 1.000,-	€ 1.000,-
4. Communicatie + PR	€ 12.500,-	€ 5.000,-	€ 5.000,-
<b>Subtotaal</b>	<b>€ 34.500,-</b>	<b>€ 46.000,-</b>	<b>€ 46.000,-</b>
<b><u>Operationele kosten</u></b>			
1. Ruimtelijk-functionele structuur en kwaliteit aanbod	€ 5.000,-	PM	PM
2. Bereikbaarheid en parkeren	€ 5.000,-	PM	PM
3. Ambiance en inrichting	€ 5.000,-	PM	PM
4. Schoon, heel en veilig	€ 5.000,-	PM	PM
5. Promotie, marketing en evenementen	€ 50.000,-	PM	PM
<b>Subtotaal</b>	<b>€ 70.000,-</b>	<b>PM</b>	<b>PM</b>
<b>Totale kosten</b>	<b>€ 116.450,-</b>	<b>PM</b>	<b>PM</b>

### 6.2.1 Inkomsten

Bij de inkomsten zijn tot op dit moment alleen de bijdragen opgenomen van de gebruikers van de panden in het heffingsgebied. In de overige bijdragen bestaat momenteel nog geen inzicht. Het overleg hiervoor zal zo spoedig mogelijk opgestart dienen te worden. Dit geldt zowel richting gemeente, onroerend goed eigenaren als marktpartijen c.q. sponsors. Een goed functionerend centrum dient immers

ook meerdere belangen en kan er zeker voor de pandeigenaren toe leiden dat de prijzen van het onroerend goed zich ook positief ontwikkelen.

### **Bijdragen van heffingsplichtigen**

De BIZ-bijdragen zullen variabel en daarmee per ondernemer verschillend zijn, doordat zij een percentage bedragen van de WOZ-waarde. Voor panden met een WOZ-waarde tot € 500.000,- bedraagt dit percentage 0,00275% en voor panden met een WOZ-waarde meer dan € 500.000,- is dit 0,003%. De percentages zijn gerelateerd aan de huidige bijdragen aan de winkeliersverenigingen, waardoor er sprake is van een eerlijke en evenredige heffingswijze. Er is geen sprake van een minimum of maximum bijdrage per ondernemer. Op basis van de gekozen methodiek bedragen de totale inkomsten uit de heffing circa € 125.000,-.

De volgende ondernemers in het gebied worden grofweg als bijdrageplichtig beschouwd.

- Winkeliers.
- Horeca.
- Dienstverleners (o.a. notaris, bank, uitzendbureaus, makelaars).

Enkele uitgangspunten:

- Bij het bepalen van de tarieven is er geen onderscheid gemaakt tussen de Tilburgseweg en De Hovel. Dat wil zeggen dat voor beide deelgebieden in het centrum de tarieven op bovenstaande wijze worden vastgesteld.
- Als een ondernemer meerdere, voor de WOZ van elkaar gescheiden, panden bezit zal er voor alle panden een bijdrage betaald moeten worden.
- In het geval van leegstand wordt de pandeigenaar niet belast. Zodra het pand weer verhuurd of verkocht is, zal in het daarop volgende jaar de nieuwe gebruiker worden belast.
- De gemeente is jaarlijks verantwoordelijk voor de inning van de bijdragen. Na de inning zal het totaalbedrag, na aftrek van eventuele kosten, in fases door de gemeente worden uitgekeerd als subsidie aan de Stichting BIZ Centrum Goirle.
- Jaarlijks wordt het BIZ-tarief per ondernemers gecorrigeerd als gevolg van de van de aanpassing van WOZ-waardes. Indien deze correctie van invloed is op het totaalbedrag dat wordt opgehaald, kan de gemeente in gezamenlijkheid met het BIZ-bestuur besluiten om de heffingsfactor te wijzigen.

Deze en aanvullende uitgangspunten zijn uitgewerkt in de verordening zoals opgesteld door de gemeente Goirle.

## 6.2.2 Uitgaven

### Onderscheid in soort kosten

In de begroting wordt onderscheid gemaakt in algemene kosten, beheerkosten en operationele of projectgebonden kosten. De algemene kosten houden verband met de heffing van de BIZ-bijdragen. De beheerkosten betreffen de kosten die nodig zijn voor de voortgang van het totaalproces en een goede werking van het centrummanagement. De operationele kosten zijn gericht op de (bijzondere) projecten en thema's.

#### *Algemene kosten*

De algemene kosten bestaan uit:

- Heffingskosten. De gemeente Goirle kan besluiten de heffingskosten van de BIZ in mindering te brengen op de inkomsten. Naar verwachting bedragen de kosten € 500,- tot € 700,- per jaar.
- Reservering risico. In de begroting dient rekening te worden gehouden met de eventuele gevolgen van toegekende bezwaren en ingeval van voorziene inkomsten die niet inbaar blijken te zijn, bijvoorbeeld in het geval van een faillissement of plotselinge leegstand. Deze kosten zijn begroot op 5% van de totale inkomsten uit de heffing.
- Kosten winkeliersvereniging(en). Kosten die verband houden met het operationeel houden van de winkeliersvereniging(en) in het centrum na invoering van de BIZ. Bijvoorbeeld vergader- en communicatiekosten.

#### *Beheerkosten*

De beheerkosten bestaan uit:

- Personeelskosten. Een professioneel centrummanagement vraagt om een professionele aanpak en bezetting (professionele centrummanager, secretariële ondersteuning). De kosten voor de centrummanager zijn gebaseerd op de inzet van een professionele kracht voor ca. 2 dagen per week à € 400,- per dag op freelancebasis en met de mogelijkheid tot verrekening van BTW door de Stichting. Eventueel kan ook gezocht worden naar een lokaal betrokken, capabel persoon die bereid is om voor een lager tarief de rol van centrummanager op zich te nemen. Het in de begroting hiervoor opgenomen bedrag moet dus gezien worden als een maximum. Gezien het feit dat de centrummanager begin 2012 nog geselecteerd dient te worden, gaan we voor het eerste jaar uit van een inzet van 6 maanden. Voor de secretariële ondersteuning is rekening gehouden met de inzet van ca. 2 dagen per week op freelancebasis, eveneens met de mogelijkheid tot verrekening van BTW door de Stichting.
- Huisvestingskosten. Voor de startfase is het niet gewenst om zwaar te investeren in huisvesting. Gezocht moet worden naar een goedkope lokale invulling, waarbij een beroep moet worden gedaan op partijen in Goirle om een locatie ter beschikking te stellen in het centrum ten behoeve van het centrummanagement.

Indien hiervoor kosten gemaakt dienen te worden, kan combinatie met de huisvesting van andere organisaties leiden tot kostenbesparingen. De raming van de kosten is daarom niet als kostenpost in de begroting opgenomen.

- Bureaunkosten. Dit betreft kosten voor 'kleine' kantoorbenodigdheden, telefoon, porti, lidmaatschappen en abonnementen, bank en accountantskosten.
- Communicatie en PR. Het gaat hierbij om kosten voor:
  - Drukkosten nieuwsbrief met een verspreiding van 4x per jaar; eventueel ook een digitale nieuwsbrief.
  - Het streven is een website op te zetten die zowel het centrummanagement als het centrum van Goirle op de kaart zet, enkel voor het eerste jaar zijn hier kosten voor begroot.
  - Ontwikkelen beeldmerk voor centrum Goirle en het centrummanagement.
  - Organisatiekosten bijeenkomsten en informatieavonden.

#### *Operationele kosten*

De operationele kosten hebben betrekking op de projecten die door het centrummanagement worden uitgevoerd (zie hoofdstuk 4). In overleg met de initiatiefgroep centrummanagement is op basis van de projecten in het jaarplan 2012 een onderliggende begroting opgesteld. Er is hier nadrukkelijk sprake van een startsituatie. Met goedkeuring van de partners kunnen de prioriteiten gedurende het jaar verschuiven. Het Platform Centrummanagement krijgt de taak om in de loop van 2012 de begroting voor het daaropvolgende jaar op te stellen.

Bij de start van het centrummanagement dienen de verschillende partners te beoordelen of er bestaande middelen (contributiegelden / reserves) zijn die overgedragen kunnen worden aan het centrummanagement. Deze middelen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op bestaande evenementen of reserves voor de aanschaf van een nieuwe feestverlichting.

#### **BTW**

De Stichting BIZ Centrum Goirle heeft de mogelijkheid om de BTW op uitgaven terug te vorderen. Hiervoor dient de stichting een verzoek te sturen naar de belastinginspecteur. Indien de belastinginspecteur besluit dat BTW teruggevorderd kan worden, ontstaat er 19% meer bestedingsruimte in de begroting.

#### **Overschotten**

Indien aan het eind van het jaar een deel van de op die periode betrekking hebbende BIZ-heffingsgelden niet is besteed, kan na instemming van het bestuur en de gemeente dat deel worden doorgeschoven naar de volgende heffingsperiode.

### **Eindigen BIZ**

Als er na de eerste termijn van drie jaar geen nieuwe BIZ-periode komt, zal de stichting het niet bestede bedrag, na aftrek van alle door de gemeente goedgekeurde kosten, naar rato terugbetalen aan de heffingsplichtigen die voor de laatste subsidieperiode de BIZ-bijdrage hebben betaald. Het behoort tot de mogelijkheden om in de uitvoeringsovereenkomst tussen de gemeente en het BIZ-bestuur op te nemen dat de mogelijkheden van andere collectieve financieringsmogelijkheden worden onderzocht bij het stopzetten van de BIZ. Hierover dienen de partners binnen het centrummanagement een keuze te maken.





## 7. VERVOLGSTAPPEN

Om te komen tot een goede implementatie van het ondernemersfonds en het centrummanagement in Goirle is het nodig om, in een relatief korte tijd, de volgende stappen te zetten.

### Vorbereiding invoering BIZ (najaar 2011)

- Instemming van de initiatiefnemers inclusief achterban met de ambities, doelstellingen, projecten en organisatiestructuur van het centrummanagement zoals voorgesteld in deze rapportage. Periode: september 2011.
- Publiekspresentatie plan van aanpak centrummanagement en financieringsstructuur aan alle belanghebbenden in het centrum van Goirle. Periode 12 september 2011.
- Opstellen en vaststellen uitvoeringsovereenkomst BIZ door de ondernemers en de gemeente Goirle. Periode: september 2011.
- Opstellen en vaststellen Service Level Agreement. Periode september 2011.
- Afspraken met gemeente inzake inning BIZ en verstrekken subsidie. Periode: september-oktober 2011.
- Vervolgens vaststellen verordening door de gemeenteraad. Periode: september-november 2011.
- Vorbereiden bestuurssamenstelling Stichting BIZ Centrum Goirle. Periode september-november 2011.
- Vorbereiden en uitvoeren draagvlakmeting. Periode: september-november 2011.
- Beoordelen resultaten draagvlakmeting. Periode: oktober-november 2011.
- Resultaten van de draagvlakmeting aanbieden aan de gemeenteraad. Periode: 8 november 2011.

Vervolgstappen indien uitkomst is positief:

- Oprichting BIZ Centrum Goirle en benoemen bestuursleden (ondernemers).
- Operationaliseren (doorzetten) tijdelijke werkgroep Communicatie, Financiering en Draagvlak. Deze groep zal ook de voortgang van het proces bewaken.
- Aanstellen tijdelijke kwartiermaker.
- Oprichting Centrummanagement Goirle (incl. benoemen voorzitter) met daarin vertegenwoordigers namens de gemeente, de winkeliers, de horeca, de sector dienstverlening en de eigenaren. Eventueel aangevuld met andere potentiële partners.
- Contact leggen met mogelijke derde financiers en sponsors (ook projectgerelateerd) voor het centrummanagement.
- Verfijnen begroting centrummanagement 2012 gekoppeld aan het jaarplan 2012.

**Begin 2012**

- Formele start centrummanagement.
- Opstarten communicatie (nieuwsbrief/website).
- Opstarten projecten en quick-wins uit jaarplan.
- Werving en selectie parttime centrummanager.
- Overdracht werkzaamheden kwartiermaker.
- Uitwerken huisvesting en bemensen secretariaat.
- Implementatie organisatiestructuur: het opstarten en bemensen van de werkgroepen.
- Realiseren quick-wins.

**Medio 2012**

Opstellen begroting en jaarplan 2013.

**BIJLAGE**



## BIJLAGE 1: CONSULTATIE

De volgende personen hebben deelgenomen aan de gesprekkenronde:

---

### Privaat

Harry Spijkers	Winkelier De Hovel
Michel Buitelaar	Winkelier De Hovel en voorzitter winkeliersvereniging
Rob van Amelsfoort	Bestuurslid winkeliersvereniging De Hovel
Marijn de Hoog	Corio
Paul Hoogendoorn	Winkelier Tilburgseweg en voorzitter winkeliersvereniging
Paul Brands	Winkelier Tilburgseweg
Annelies van Korven	Winkelier Tilburgseweg
John Pullens	Winkelier Tilburgseweg
René Schellekens	Horecaondernemer
Teo Houtepen	Horecaondernemer
Nico van Kempen	Horecaondernemer
Paul Nijskens	Voorzitter Stichting Recreatie & Toerisme Goirle
Ger Wetzels	Voorzitter Stichting Detailhandel Goirle
Jozef van de Korput	Bestuurslid Stichting Recreatie & Toerisme Goirle

### Publiek

Theo van der Heijden	Wethouder Economische Zaken, Recreatie, Toerisme en Financiën
Sjef Verhoeven	Wethouder Ruimtelijke Ordening
Janke Bolt	Hoofd afdeling Ontwikkeling
Carlo Zwartendijk	Hoofd afdeling Veiligheid, Vergunningverlening en Handhaving
Marco de Bruin	Medewerker afdeling Economische Zaken
Joep Horevoorts	Medewerker afdeling Economische Zaken

---

