

Ministerie van Economische Zaken  
T.a.v. drs. J. van Egmond  
Bezuidenhoutseweg 30  
Postbus 20101  
2500 EC DEN HAAG

Datum  
5 mei 2009

Behandeld door  
drs. L.J. Dijkstra

Ons kenmerk  
PH/mvs/09-451A

Onderwerp  
Rapport onderzoek succes- en faalfactoren winkelstraatmanagement

Uw kenmerk

Geachte heer Van Egmond,

Hierbij sturen wij u het definitieve rapport van het onderzoek naar de 'Succes- en faalfactoren van winkelstraatmanagement' met kenmerk PH/mvs/09-451.

Wij vertrouwen erop hiermee aan uw vraag te voldoen.

Met vriendelijke groet,

Deloitte Accountants B.V.



drs. Paul Hofstra RO CIA

## Eindrapport

## Succes- en faalfactoren Winkel Straat Management

Versie	Definitief
Datum	5 mei 2000
Deloitte Accountants B.V.	
Drs. P. Hofstra RO CIA	

## Contents

<b>1. Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1 Doelstelling	3
1.2 Aanpak	4
1.3 Structuur van het rapport	5
<b>2. Omvang WSM projecten</b>	<b>6</b>
<b>3. Onderzoeksresultaten</b>	<b>10</b>
3.1 Inleiding	10
3.2 Resultaten toetsingskader	10
3.2.1 Beleid	10
3.2.2 Proces	13
3.2.3 Structuur	14
3.2.4. Cultuur	20
<b>4. Analyse succes- en faalfactoren</b>	<b>23</b>
4.1 Initiatiefnemer en regierol	23
4.2 Afstemming deelnemende partijen	24
4.3 Analyse winkelgebied	24
4.4 Plan van Aanpak	25
4.4.1. Scope	25
4.4.2. SMART doelstellingen formuleren	26
4.4.3 Communicatie	27
4.5 Betrokkenheid / draagvlak	28
4.5.1 De rol van de WSM	28
4.5.2 Ondernemersvereniging en organisatiegraad	29
4.5.3 Betrokkenheid politie	30
4.5.4 Ambtelijk draagvlak	31
4.5.5 Bestuurlijk draagvlak	32
4.5.6 Pandeigenaren	33
4.6 Continuïteit	34
4.6.1 Structuurwijziging winkelgebied door de WSM (strategisch)	34
4.6.2 “Permanente” operationele rol van een WSM	35
<i>Succesfactoren:</i>	36
<b>5. Samenvatting</b>	<b>37</b>
<b>6. Tot slot</b>	<b>41</b>
<b>Bijlage 1: Toetsingskader succes- en faalfactoren</b>	<b>42</b>

## 1. Inleiding

### 1.1 Doelstelling

Naar aanleiding van de (on)veiligheidssituatie voor winkeliers in een groot aantal winkelgebieden is er een onderzoek uitgevoerd naar preventieve en repressieve maatregelen die nodig zijn om deze situatie te verbeteren ('Veiligheidsmaatregelen Kleine bedrijven in de detailhandel' (Deloitte, 12 oktober 2007)). Bij preventieve maatregelen moet niet alleen aan individuele maatregelen van bedrijven gedacht worden, maar juist ook aan collectieve maatregelen, in aanvulling op, en versterking van de individuele maatregelen. Zo blijkt uit het onderzoek (Deloitte, 12 oktober 2007), dat de meest effectieve (stimulerings)maatregel voor het nemen van maatregelen ter bevordering van de veiligheid en aantrekkelijkheid van een winkelgebied juist de samenwerking is, die gericht is op bewustwording en kennis van de winkelier op gezamenlijke aanpak van de openbare ruimte. De (on)aantrekkelijkheid van een winkelgebied wordt bepaald door leegstand van winkelpanden, verloedering, economische trekkracht, revitalisering en branchering van een winkelgebied. Deze samenwerking betreft de collectieve samenwerking op lokaal niveau tussen ondernemers en tussen ondernemers en publieke instellingen.

Collectieve projecten komen echter – juist in gebieden waar ze zo nodig zijn- vaak moeizaam tot stand. Één van de belangrijkste redenen daarvoor is het ontbreken van voldoende organiserend vermogen op de locatie, zoals bijvoorbeeld een (sterke) ondernemingsvereniging.

Als mogelijke oplossing voor het bevorderen van samenwerking in collectieve projecten ter bevordering van de aantrekkelijkheid en veiligheid, kan een winkelstraatmanager worden ingezet. In het Convenant Winkelcriminaliteit III (oktober 2008) wordt een project winkelstraatmanagers beschreven, waarmee beoogd wordt inzicht te krijgen in de ervaringen en valkuilen van de reeds aangestelde winkelstraatmanagers.

De doelstelling die hieruit naar voren komt luidt als volgt:

*“In kaart brengen van de voorwaarden waarbij winkelstraat management het meest kansrijk is”.*

Aan de hand van de verworven inzichten die in deze rapportage worden beschreven, kan een handboek Winkelstraatmanager worden opgesteld. Het handboek heeft als doel om gemeenten (als opdrachtgever en regievoerder) een effectieve leidraad te geven om (nieuwe) winkelstraatmanagers zo efficiënt en effectief mogelijk aan te stellen en in te zetten.

## 1.2 Aanpak

Om de doelstelling te bereiken zijn er twee onderzoeksvragen geformuleerd die achtereenvolgens zijn beantwoord. De onderzoeksvragen luiden:

- 1. Inventariseren van de lopende (en beëindigde) Nederlandse projecten rondom winkelstraatmanagement*
- 2. Op basis van de inventarisatie in beeld brengen van de succes- en faalfactoren van winkelstraatmanagement*

### **Inventarisatie**

De eerste fase van het onderzoek richtte zich op de inventarisatie van de WSM projecten

WSM betreft die projecten waarin de doelstelling van de WSM gericht is op de lokale samenwerking tussen ondernemers en tussen ondernemers en publieke instellingen, mede ter bevordering van de aantrekkelijkheid en veiligheid van de winkelgebieden.

De lopende WSM projecten zijn die projecten die momenteel uitgevoerd worden in Nederland. Hierbij gaat het om alle projecten die binnen bovenstaande initiatieven vallen. Het betreffen de projecten waarbij daadwerkelijk een WSM actief is of zijn of haar functie vervult, ten aanzien van het bevorderen en realiseren van samenwerking tussen ondernemers en tussen ondernemers en publieke instelling, welke gericht is op de verbetering en bevordering van de aantrekkelijkheid en veiligheid in de winkelgebieden waarvoor hij of zij is aangesteld.

De beëindigde projecten zijn die WSM projecten die voldoen aan bovenstaande criteria en die momenteel niet meer worden uitgevoerd. De uitvoering van deze projecten kan om verschillende redenen gestopt zijn. In ons onderzoek gaat de belangstelling uit naar alle afgeronde of afgebroken projecten.

### **Succes- en faalfactoren**

De tweede fase van het onderzoek betrof een onderzoek naar de succes- en faalfactoren van een WSM project. Om te borgen dat de aspecten die van belang zijn voor een kansrijk WSM project in kaart zijn gebracht, is er gebruik gemaakt van een referentiekader dat is gebaseerd op (inter)nationaal erkende modellen als COSO en het INK management model.

Het verschil met veel traditionele referentiekaders is dat dit referentiekader niet alleen voorziet in de beoordeling van traditionele 'harde' factoren voor een kansrijk winkelstraatmanagement. Bij harde factoren denken we aan procesbeschrijvingen, een formele overlegstructuur (met ondermeer politie, gemeenten en ondernemers) en de vastlegging van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van winkelstraatmanagers. In ons referentiekader wordt ook rekening gehouden met de zogenaamde 'softe' factoren. Deze soft factoren zijn gericht op zaken zoals de onderlinge samenwerking, integriteit van

de winkelstraatmanager, de interne en externe communicatie en de mate van tevredenheid van de betrokken partijen, inclusief de winkelstraatmanager.

### **1.3 Structuur van het rapport**

Het rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk twee wordt de omvang van de WSM projecten in Nederland beschreven. Dit hoofdstuk beschrijft tevens de wijze waarop de WSM projecten zijn geselecteerd voor het veldonderzoek.

Hoofdstuk drie beschrijft de inventarisatie die aan de hand van een toetsingskader in het veldonderzoek is gedaan. Hierin worden per onderdeel van het toetsingskader de bevindingen uit het veldonderzoek beschreven. De onderdelen van het toetsingskader zijn onderverdeeld in de categorieën:

- Beleid
- Proces
- Structuur
- Cultuur

In hoofdstuk vier zijn de bevindingen uit hoofdstuk drie geanalyseerd. De structuur van het toetsingskader wordt hier losgelaten. De succes- en faal factoren zijn onderscheiden naar de stappen die op basis van ons onderzoek dienen te worden genomen om te komen tot een succesvol WSM project. Deze stappen zijn achtereenvolgens:

- Initiatiefnemer en beleggen regierol
- Afstemming deelnemende partijen
- Analyse winkelgebied
- Plan van Aanpak
- Betrokkenheid / draagvlak creëren en waarborgen
- Continuïteit waarborgen

Hoofdstuk 5 geeft een samenvatting van de succes- en faalfactoren die in de analyse in hoofdstuk 4 naar voren zijn gekomen. In een beknopt overzicht worden de stappen zoals omschreven in hoofdstuk 4 weergegeven met de daarbij behorende succes- en faalfactoren. Het stappenplan geeft de minimale stappen weer die uit het onderzoek nodig blijken te zijn voor het opstarten van een succesvol WSM project.

## 2. Omvang WSM projecten

Momenteel zijn er in Nederland in ieder geval drieëntwintig WSM projecten die worden uitgevoerd of reeds zijn afgerond. Dit zijn de projecten die via een website informatie verstrekken over de uitvoering van het project. In onderstaande tabel is hiervan een overzicht weergegeven.

	Plaats	Locatie
Bekende WSM projecten	Rotterdam	Delfshaven
		Kralingen: Jonker Fransstraat/Goudsesingel en de Crooswijkseweg
		Vliegende brigade
		Hoogvliet: Willem Tell / Oude Wal
	Amsterdam	Oost/Watergraafsmeer
		Oud-West
		Zeeburg
		Westerpark
		Noord
		Noord: Zonneplein, Mosplein/Van der Pekstraat en omgeving en het Purmerplein
	Utrecht	Amsterdamse Straatweg
		Centrum
	Den Haag	Boekhorststraat
		Dierenselaan / Apeldoorenselaan
	Schiedam	Nieuwland/ Nolenslaan-Parkweg
Dordrecht	Oud Krispijn (Brouwersdijk, J.P. Heyeplein, Krispijnseweg	
Eindhoven	Stratum: Heezerweg, Aalsterweg, Leenderweg	
Enschede	Walstraat / Zuiderhagen	
Meerdere WSM per gebied	Amsterdam	Centrum
		Slotervaart
		Osdorp
		Geuzenveld
		Oud-Zuid: Van Woustraat/Ferdinandbolstraat/Hoofddorp plein
Plannen om WSM aan te stellen:	Nijmegen	
	Tilburg	

Daarnaast bestaan er verschillende initiatieven voor soortgelijke projecten die verschillend van aard zijn en in sommige gevallen enkel lokale bekendheid hebben.

Om een goed beeld te krijgen van de succes- en faalfactoren van het winkelstraatmanagement is er een bureauonderzoek uitgevoerd naar de lopende WSM projecten. Dit bureauonderzoek leidde tot een selectie van acht WSM projecten die samen een afspiegeling vormen voor de WSM projecten die momenteel in Nederland worden uitgevoerd of reeds zijn afgerond. De selectiecriteria voor de acht projecten zijn de volgende geweest:

- Locatie/omgeving: grote / kleine steden, Randstad / niet Randstad
- Aanleiding/doelstelling: branchering, economisch functioneren/ veiligheid/ verhogen ondernemersgraad winkeliers
- Huidige uitvoeringsstatus project: lopend / afgerond

Ook is gekeken naar de uitgangspunten van de WSM projecten en de aansluiting hiervan bij de algemeen geformuleerde doelstelling van WSM waaronder wordt verstaan:

*“De doelstelling van een WSM project is gericht op de lokale samenwerking tussen ondernemers en tussen ondernemers en publieke instellingen (die gericht is op de verbetering en bevordering van de aantrekkelijkheid en veiligheid in de winkelgebieden waarvoor hij of zij is aangesteld)”.*

## **WSM rollen**

Tenslotte is er gekeken naar de rol die een WSM binnen een WSM project kan vervullen. Hierin onderscheiden wij twee rollen, te weten; de strategische rol en de operationele rol. Waarbij opgemerkt dient te worden dat beide rollen door een WSM kunnen worden vervuld. Uit het onderzoek blijkt dat de scheiding tussen deze rollen momenteel diffuus is en ook zo wordt ervaren door de verschillende partijen. Ondanks een grote overlap aan taken van de strategische en operationele rol vragen de verschillende rollen ook om verschillende competenties. Daar waar een ondernemersvereniging goed georganiseerd is zou een WSM met een strategische rol de voorwaarden kunnen scheppen om de operationele rol te beleggen bij de ondernemersvereniging. Aan de andere kant zou een WSM project waarbinnen de strategische rol elders is belegd (bijvoorbeeld bij de gemeentelijke projectleider), meer behoefte hebben aan een WSM die een operationele rol vervult. Op deze manier wordt de rol van de WSM bepaald door de vraag en de behoefte.

De strategische rol wordt in de praktijk, waar mogelijk, dikwijls belegd binnen de gemeente op de afdeling Economische Zaken. Daarnaast is het mogelijk om deze rol te beleggen bij een WSM. De WSM in de strategische rol richt zich op beleid en de strategische vraagstukken zoals het aanvragen van subsidies, herinrichting winkelgebied (inrichting openbare ruimte/revitalisering), ruimtelijke ordening, lokaal economisch beleid (branchering, opwaarderen winkelgebied of juist andere ondernemers aantrekken), etc. Hiervoor maakt de functionaris die deze rol vervult gebruik van instrumenten als bestemmingsplannen, structuurvisie, beeldkwaliteitsplannen, een detailhandelsnota en een brancheringsplan. Indien deze instrumenten niet door de gemeente worden geboden zal de functionaris een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling hiervan. De WSM is in die rol strategisch en beleidsmatig actief.



In de praktijk blijkt dat de WSM vaak de operationele rol vervult. De WSM richt zich in dit geval voornamelijk op het verbinden van partijen door een aanspreekpunt voor de betrokken partijen te vormen. In de praktijk betekent dit “zien en gezien worden”. De WSM vormt de oog- en oorfunctie van het winkelgebied en initieert en communiceert hierover naar de betrokken partijen in het winkelgebied en de omgeving (winkelend publiek, omwonenden, etc). Met name de initiërende rol in het bij elkaar brengen van de partijen maakt de WSM in de operationele rol tot de ‘spin in het web’.

De acht WSM projecten die gezamenlijk representatief worden geacht zijn in onderstaand overzicht weergegeven met de belangrijkste kenmerken die uit het bureauonderzoek naar voren zijn gekomen.

Locatie/ omgeving	WSM Project	Aanleiding / doelstelling	Initiatief	Uitvoeringsstatus
Den Haag	Dierenselaan/ Apeldoornselaan	Versterken economische structuur tbv kwaliteit en variatie in winkelgebied / verloedering / leegstand / veiligheid	Initiatief door gemeenteraad voorstel: revitalisering van het winkelgebied, tot stand gekomen adhv toespraak op veiligheidscongres	Afgerond, nieuwe fase gestart. De nieuwe fase loopt eind 2009 af.
Amsterdam	Osdorp	Veiligheid / vernieuwing van het gebied	Gemeente/stadsdeel	Afgerond, nieuwe fase gestart. De nieuwe fase loopt af 2009/2010
Amsterdam Oost / Watergraafsmeer	Oosterparkbuurt-Zuid	Verbetering economisch functioneren	Gemeente: stedelijk vernieuwingsplan	Afgerond, vervolg met aangepast insteek
Utrecht	Amsterdamse-straatweg	Verpaupering / leegstand, criminaliteit / veiligheid	Gemeente	Aflopend, wordt waarschijnlijk verlengd
Eindhoven	Stadsdeel stratum	Opnieuw inrichten / gevoel van onveiligheid / verbeteren leefklimaat / beter contact actoren / leegstand / imago verbeteren	Gemeente, aanzet vanuit ondernemers	Aflopend, wordt waarschijnlijk verlegd
Rotterdam Hoogvliet	Willem Tell / Oude Wal	Herstructurering met onderliggend sociaal plan: tegengaan leegstand en verbeteren veiligheid	Initiatief gemeente, naar aanleiding van een roep vanuit ondernemers.	Wordt tot nu toe ieder jaar verlengd
Schiedam	Winkelcentrum Nolenslaan / Wijk	Vogelaarwijk: leefbaarheid en veiligheid vergroten:	Gemeente	Pilot 0,5 jaar afgerond, uitbreiding met jaar

	Nuland	Herinrichting \ stimuleren winkeliersvereniging		
Enschede	Walstraat / Zuiderhagen	Leefbaarheid / stimuleren van winkeliersvereniging	Initiatief gemeente, naar aanleiding van een roep vanuit ondernemers en pandeigenaren	Loopt af, onlangs besloten project voort te zetten tot 2011

Om de succes- en faalfactoren in kaart te brengen is met de verschillende betrokken partijen van deze projecten gesproken. Hierin zijn de volgende partijen te onderscheiden:

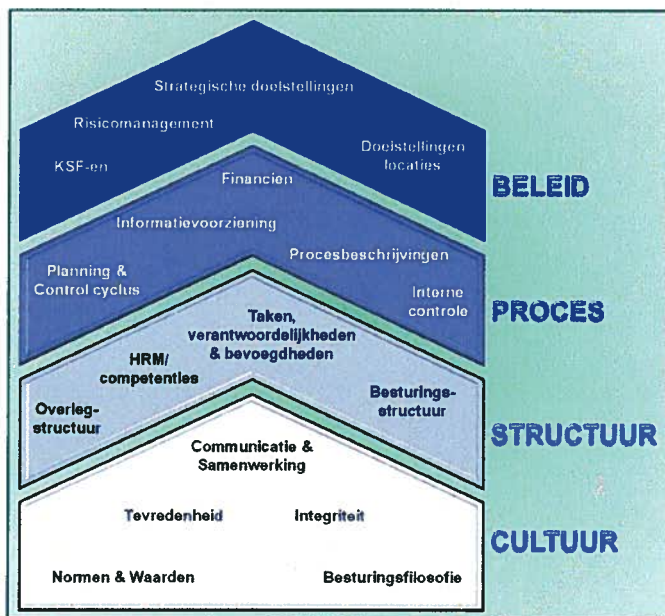
- WSM
- Gemeente (verantwoordelijke persoon voor WSM)
- Ondernemers (vereniging)
- Politie / wijkagent

In de interviews is ingezoomd op de eigen ervaringen en de inzichten van de partijen die uit deze ervaringen zijn ontstaan.

## 3. Onderzoeksresultaten

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de interviews weergegeven. Hiervoor wordt de structuur van het toetsingskader aangehouden (zie bijlage 2). Onderstaande afbeelding geeft de contouren van het toetsingskader weer die aan de hand van het bureauonderzoek nader uitgewerkt zijn voor de lopende en reeds afgeronde WSM projecten.



De contouren van het toetsingskader vormen de hoofdgebieden waarbinnen de succes- en faalfactoren in kaart zijn gebracht.

### 3.2 Resultaten toetsingskader

In dit hoofdstuk worden per hoofdgebied de succes- en faalfactoren beschreven die de verschillende partijen binnen de verschillende projecten ervaren. Daarnaast zijn als afgeleide van deze ervaringen ook de inzichten in succes- en faalfactoren die ontstaan zijn bij de deelnemers gedurende de uitvoering van de projecten verwerkt in dit overzicht.

#### 3.2.1 Beleid

Onder beleid wordt verstaan de aanleiding en strategische doelstellingen van het WSM. Aan de hand van het toetsingskader zijn de WSM projecten bij de verschillende actoren getoetst op de effecten van het WSM project ten aanzien van de doelstellingen. Daarnaast valt risicomanagement onder beleid dat gericht is op de waarborging van de continuïteit van de WSM projecten.

*De aanleiding* voor de projecten is niet eenduidig. Bij alle onderzochte projecten is *het initiatief* voor een WSM project door (deel)gemeenten genomen. Bij twee projecten werd het

initiatief ingegeven door geluiden of een hulpvraag vanuit de ondernemers met betrekking tot de toegankelijkheid van het winkelgebied. De aanleiding voor het nemen van het initiatief varieerde daarnaast van:

- Leegstand en verloedering van het winkelgebied
- Onveiligheid in het winkelgebied.
- Te weinig gevarieerd en/of onaantrekkelijke ondernemingen voor het winkelgebied waardoor klanten weg bleven.
- Slecht imago van de wijk.
- Als stimulatie ofwel initiatie van een winkeliers/ondernemersvereniging.

In de meerderheid van de projecten is er geen duidelijke scope geformuleerd. Met het ontbreken van een duidelijke scope is er ook geen duidelijke aanpak (strategisch dan wel operationeel) vastgesteld.

*De doelstellingen* van de WSM projecten bleken in alle gevallen dicht bij elkaar te liggen. Dit komt vooral omdat de aanleidingen voor de WSM projecten vaak in het verlengde van elkaar gelegen zijn. De doelstellingen op metaniveau zijn te onderscheiden naar:

- Tegengaan van leegstand en verloedering.
- Herinrichting van het winkelgebied en het aantrekken van 'nieuwe/ kwalitatief goede' ondernemers die passen in het brancheplan.
- Verbeteren van de uitstraling van de wijk.
- Het vergroten van leefbaarheid en veiligheid in het winkelgebied.
- Vergroten van de veiligheid in het winkelgebied. Veiligheid is op één project na geen primaire doelstelling van het WSM project maar onlosmakelijk verbonden met de bovenstaande doelstellingen. Veiligheid is in deze gevallen als één van de taken of focusgebieden van een WS-manager omschreven in termen van het Keurmerk Veilig Ondernemen (KVO).

De meer gespecificeerde en praktische doelstellingen in termen van het WSM project luiden dan als volgt:

- Het opzetten/stimuleren van een georganiseerde ondernemingsvereniging.
- Het tegengaan van leegstand en tegelijkertijd de leegstaande panden op vullen met nieuwe winkels of andere ondernemers.
- Het op de kaart zetten van het winkelgebied door middel van 'media gevoelige quick wins' met als resultaat verbetering van de aantrekkelijkheid en het imago van de winkelstraat.
- Verkrijgen Keurmerk Veilig Ondernemen (KVO).

Ten aanzien van de doelstellingen van de WSM projecten blijkt dat er zich in alle gevallen zichtbare en soms zelfs meetbare (bijv. in termen van criminaliteitscijfer) effecten voordoen.

Deze meetbare (SMART) doelen zijn in geen geval vóóraf opgesteld. In de gevallen waarin het meten van doelstellingen wel mogelijk bleek, zijn de doelstellingen pas in een later stadium ontstaan. Een van de projecten heeft aangegeven in de toekomst wel SMART doelstellingen op te gaan stellen. Er heeft in geen van de gevallen een nulmeting plaatsgevonden om de resultaten van het gehele project aan te toetsen. De effecten variëren afhankelijk van de doelstellingen. Slechts in twee projecten (Enschede en Eindhoven) gaf een betrokken partij te kennen weinig effecten te hebben gemerkt van het WSM project. De reden hiervoor is gelegen in de focus van de projecten waarbij de ontwikkeling van een pand op braakliggend terrein door de ondernemer niet wordt gezien als een dusdanig effect. In het andere geval geeft een partij te kennen geen concrete resultaten te ondervinden maar ook geen concrete doelstelling te hebben geformuleerd.

Toch blijkt een aantal *effecten* zich op de meeste locaties voor te doen:

- Een direct aanspreekpunt voor ondernemers met ook snelle communicatie van de WSM richting de politie of gemeente ten gevolge.
- Contact tussen ondernemers onderling en tussen de ondernemers(vereniging) en gemeente.
- Hogere ondernemersgraad bij ondernemersverenigingen (meer leden sinds de komst van de WSM en beter georganiseerde vereniging).
- Draagvlak voor het WSM project en geloof in verbetering van het winkelgebied bij zowel ondernemers als winkelend publiek met name door zichtbare quick wins.
- Een hoger veiligheidsgevoel bij ondernemers en winkelend publiek.
- Verbetering van het imago van de winkelstraat.

Een aantal specifieke effecten, dat afhankelijk van de doelstellingen van het WSM project is behaald zijn met name terug te vinden op de projecten in Utrecht en Den Haag:

- Toename economische trekkracht door een aantal nieuwe ondernemers aan te hebben getrokken en leegstand hiermee tegen te gaan.
- Diversiteit ondernemers toegenomen ten aanzien van de branchering.
- Uiterlijk sterk verbeterd door bijvoorbeeld aanleg terrassen, plantenbakken, sanering rolluiken.
- Minder criminaliteit door het weghalen van ondernemers die ongewenst publiek aantrekken (bijvoorbeeld coffeeshops en belwinkels die tot in de nacht open zijn).

Er zijn verschillende *overleggen* die worden gehouden ten aanzien van het WSM project op operationeel en strategisch niveau. Voor alle projecten geldt dat gemiddeld één keer per 6 weken een KVO overleg gepland is waaraan de WSM deel neemt (en in vele gevallen zelfs organiseert). Daarnaast worden er op de verschillende projecten ook werkoverleggen voor lopende zaken gehouden. Hierbij is in ieder geval een vertegenwoordiger van de gemeente, de WSM en een vertegenwoordiging van de ondernemers aanwezig. De samenstelling is verder dynamisch en afhankelijk van de lopende zaken die op de agenda staan.

De strategie of koers van het WSM beleid is in meerdere projecten tussentijds gewijzigd. Dit gebeurt meestal in samenspraak met gemeente, WSM en ondernemers. Omdat de doelstellingen in de meeste projecten op metaniveau zijn gedefinieerd gaat het hier vaak om het bijsturen van de koers en niet zozeer om het wijzigen. De ruim gedefinieerde doelstellingen dwingen in die zin een continue evaluatie en bijsturing af.

De projecten met een actieve ondernemersvereniging organiseren ook gemiddeld één keer in de vier weken een *ondernemersoverleg* waaraan de WSM deel neemt (of deze zelfs organiseert). De WSM speelt een belangrijke rol bij de verschillende soorten overleggen en is in de meeste gevallen bij alle vormen van overleg betrokken (WSM overleg en KVO overleg).

### 3.2.2 Proces

Zoals beschreven in de vorige paragraaf is het in alle gevallen de (deel)gemeente die het WSM project financiert. De controle op de financiën gebeurt dan ook door de (deel)gemeente in samenwerking met de WSM. De hiervoor aangewezen persoon binnen de (deel)gemeente is over het algemeen werkzaam op de afdeling Economische Zaken. Daar waar een afdeling/sector Veiligheid of Leefbaarheid (mede) verantwoordelijk is voor de budgetten, wordt een interne projectleider door de gemeente aangesteld (vrijgemaakt) die het aanspreekpunt vormt (en de controle op de financiën heeft) voor zowel de gemeente als de andere partijen die bij het WSM project betrokken zijn. De planning van het WSM wordt aan de hand van het beschikbare budget door de gemeente met de WSM afgestemd.

De *informatievoorziening* rondom het WSM project wordt in de meeste gevallen gezien als gedeelde verantwoordelijkheid van de WSM en van de gemeente. Laatstgenoemde heeft daarbij als taak het strategisch/ beleidsmatige plan te communiceren. De WSM is verantwoordelijk voor communicatie op operationeel gebied.

*Informatie-uitwisseling* vindt plaats door persoonlijk contact tussen WSM en ondernemers, het versturen van een nieuwsbrief, wijkblad, voorlichtingsbijeenkomsten en een maandbrief. Ook via de website van ondernemers informeert de WSM over de gang van zaken. In veel projecten blijkt de informatievoorziening echter nog niet optimaal te verlopen. Vooral in situaties waarbij de WSM voornamelijk actief is op strategisch/ beleidsmatig niveau vinden ondernemers dat zij weinig informatie krijgen. Hierdoor weten ondernemers niet waar de WSM mee bezig is. De doelstellingen en taken van de WSM zijn om deze reden een belangrijk onderdeel van de communicatie om hiermee duidelijkheid te scheppen (rol, taak, doelstellingen, tijdsbesteding) over de verwachtingen van en naar alle actoren.

Daar waar een WSM met name op strategisch niveau acteert, blijkt hij of zij ook een rol in het opstellen van een brancheringsplan te hebben. In deze gevallen ligt de taak van de WSM dicht tegen de taak die Economische Zaken van de gemeente normaliter zou vervullen indien hier de ruimte voor zou zijn.

Het merendeel van de projecten heeft in eerste instantie een looptijd van een jaar. Echter alle projecten zijn na dit jaar verlengd of er zijn plannen voor verlenging. Een looptijd van een

jaar wordt door alle partijen op de projecten te kort bevonden om daadwerkelijk effect teweeg te kunnen brengen. Echter het SMART maken van de doelstellingen of een T0-meting kan ervoor zorgen dat het WSM project eerder leidt tot positieve en meetbare effecten. Daarnaast wordt aangegeven dat de tijd (in uren per week) te kort is om de taken naar behoren te kunnen uitvoeren. De meeste WSM'ers geven aan drie dagen per week nodig te hebben voor een goede taakuitvoering. Met name in de winkelgebieden waar de WSM zowel strategisch als operationeel taken uitvoert blijkt een parttime functie te kort te schieten op het terrein van de zichtbaarheid van de WSM voor de betrokken partijen.

### 3.2.3 Structuur

Met betrekking tot de overlegstructuur heeft de WSM in alle gevallen in eerste instantie een ambtelijke ingang bij de gemeente. Hiervoor is een projectverantwoordelijke aangesteld. Deze interne projectleider of medewerker EZ is tevens verantwoordelijk voor de monitoring en aansturing van het project. De WSM legt in alle projecten ook verantwoording af aan deze persoon. Daarnaast geven alle WSM'ers te kennen geen obstakel te zien ten aanzien van een bestuurlijke ingang bij de gemeente. De WSM'ers hebben over het algemeen hun netwerk hiertoe uitgebouwd. Het opbouwen van een netwerk binnen de gemeentelijke organisatie is vooral belangrijk voor de WSM met een strategische rol.

De ingang voor de WSM in de operationele rol bij politie is voornamelijk via de wijk- of buurtagent. Deze ingang wordt door de WS en ondernemers belangrijk gevonden door met name de zichtbaarheid van de politie in de winkelgebieden. De korte lijnen die de WSM en ondernemers via de wijkagent met de politie onderhouden geeft de verschillende partijen vertrouwen in de samenwerking binnen het WSM project. De contacten met de politie liggen niet op strategisch niveau, maar wel operationeel-tactisch via het KVO overleg. Het KVO is een door overheid en het bedrijfsleven in het leven geroepen keurmerk dat staat voor het 'Keurmerk Veilig Ondernemen'. Het KVO is een gestructureerde manier van lokale samenwerking om veiligheid te vergroten. Er is een keurmerk voor bedrijventerreinen (KVO-B) en één voor winkelgebieden (KVO-W). Ondernemers kunnen het Keurmerk krijgen als ze samen met gemeente, politie, brandweer en andere relevante partijen maatregelen hebben getroffen om de veiligheid op hun bedrijventerrein of winkelgebied structureel op een hoger plan te brengen. Het KVO wordt in bijna alle projecten belangrijk gevonden en benut om structuur aan te brengen in het WSM project. Met name de rol en de inzet van de politie bij het WSM-project wordt in de praktijk door het KVO gestuurd.

Bij een aantal WSM projecten is te kennen gegeven dat de verwachtingen ten aanzien van de ingangen van de WSM bij de politie (niet de wijkagent) en andersom uit elkaar lopen. Dit heeft met name te maken met de taakverdeling en betrokkenheid van de partijen bij elkaars werk. Deze projecten zijn met name die projecten waarbij veiligheid niet de voornaamste doelstelling is. Zo wordt de politie in de helft van de projecten als 'te weinig betrokken' beoordeeld. Ook de politie in deze samenwerkingsprojecten zelf ziet zijn rol hierin voornamelijk in de kaders van het KVO (alleen veiligheid). Daarnaast is er binnen de verschillende projecten onbegrip vanuit de ondernemers en de WSM voor langlopende

processen binnen de politieorganisatie en de onbereikbaarheid van de politieorganisatie in geval van bijvoorbeeld het doen van aangifte. De overige partijen vinden een actievere en initiatiefrijkere rol van de politie in de samenwerking gewenst. Deze rol strekt dan verder dan de gestructureerde taken die vanuit het KVO worden voorgeschreven. Met name de kennis en kunde die de politie heeft ten aanzien van mogelijke veiligheidsmaatregelen voor ondernemers, zou de politie meer kunnen delen. Hiermee zou de politie de uitvoering van haar eigen taken ook kunnen vergemakkelijken. Daarnaast zou de politie informatie kunnen delen over de huidige stand van zaken ten aanzien van criminaliteit om ondernemers te stimuleren de juiste veiligheidsmaatregelen te nemen.

### *Monitoring*

In alle WSM projecten *monitort* de (deel)gemeente het WSM budget. De reden hiervoor is dat alle WSM projecten ook vanuit de (deel)gemeenten worden gefinancierd. De WSM projecten blijken allemaal sterk afhankelijk te zijn van de financiering van de (deel)gemeenten en zoals de verschillende partijen aangeven “bepaalt degene die betaalt”. Dit vindt vooral zijn beslag in de continuïteit van een WSM project. De budgetten worden op basis van jaarlijkse doelstellingen vrijgegeven, waarbij de doelstellingen weer afhankelijk zijn van het beschikbare budget. (Budgetgestuurde projecten i.p.v. effectgestuurd). Dit betekent dat de invulling van de projecten afhankelijk is van de beschikbare budgetten van de (deel)gemeenten. In alle gevallen is het budget van de afdeling Economische Zaken (EZ) van de (deel)gemeenten afkomstig. Daar waar ook sprake is van herinrichting of opknappen van de openbare ruimte, is er ook budget vanuit Stedelijk Beheer.

De gemiddelde kosten per WSM project zijn lastig in te schatten. Gezien de jaarlijkse vaststelling van de budgetten wordt per jaar bekeken of er verlenging van het WSM project plaatsvindt, en in welke hoedanigheid. Daarnaast is het benodigde budget afhankelijk van de doelstellingen en de operationele dan wel strategische invulling van WSM. De adviesbureaus die in strategische (academische) straatmanagers voorzien vragen doorgaans hogere tarieven voor de inzet van hun straatmanagers dan dat de operationele straatmanagers voor hun diensten vragen.

In onderstaand overzicht is een indicatie van de gemiddelde kosten van een aantal projecten weergegeven voor zover deze inzichtelijk zijn.



Project Omschrijving	Periode	Jaar 1 in €	Jaar 1 in WSM uren	Totaal rest periode in €	Rest periode in WSM uren	Totaal in €	Totaal in WSM uren
Meerjaren plan van aanpak: Operationele & strategische WSM in uitvoering	2004-2007	400.000	1650	400.000	1650	800.000	3300
Kwaliteit en variatie winkelaanbod/ verbeteren openbare ruimte waarvan WSM als onderdeel	2005-2008	340.000 (170.000 voor WSM project)	x	x	x	x	x
Pilot 1 dag per week operationele WSM taken uitvoeren	2008/2009	50.000	400	x	x	50.000	400
Revitalisering winkelgebied (in brede zin)	2008- 2011	900.000	x	600.000	x	1.500.000	x
Stedelijk vernieuwingsplan met extra aandacht voor de economische functie. Operationele & strategische WSM in uitvoering	2005-heden	150.000 (60.000 voor WSM) per jaar	tussen 600 en 1000 (afhankelijk van tarief WSM)	idem per jaar	idem per jaar	x	x

Uit de tabel blijkt dat de tarieven voor de WSM per project erg verschillen. Over het algemeen blijkt een WSM een taak te hebben in een bredere aanpak van de omgeving of winkelstraat. Het budget is afhankelijk van de opgave die er in een bepaalde straat ligt. Wanneer er bijvoorbeeld vastgoed moet worden aangekocht of de openbare ruimte moet worden aangepakt, zijn de kostenposten vaak groter.

Naast het budget vindt de monitoring van de projecten in bijna alle gevallen plaats door raadpleging van een medewerker EZ van de (deel)gemeente bij de WSM. Tegelijkertijd met de vaststelling van het nieuwe budget (en als referentie hiervoor) wordt bij alle projecten het budget geëvalueerd, en bij vier projecten het behalen van de doelstellingen. Bij twee projecten staat dit nog op de planning omdat tot op heden het project hiervoor nog tekort loopt.

In de meeste gevallen werft en selecteert de gemeente de WSM en bepaalt zij welke persoon aangesteld wordt als winkelstraatmanager. Op een aantal projecten is een WSM geselecteerd via een aanbesteding. Bij andere projecten is er voor een bekend persoon uit de buurt gekozen die betrokken is of was bij wijk gerelateerde werkzaamheden. Slechts in enkele gevallen heeft de gemeente de ondernemers of politie geraadpleegd naar hun mening over de kandidaten. In sommige gevallen werden de politie en/of ondernemers ingelicht over de aanstelling van de WSM maar in geen enkel geval hadden de WSM actoren een gelijk aandeel in het 'stemmen' wat betreft de keuze of aanstelling van de WSM en lag de daadwerkelijke keuze bij de financierder: de gemeente.

Voor bijna alle onderzochte projecten is de WSM extern ingehuurd door de gemeente. Binnen één project is de WSM werkzaam in dienst van een woningcorporatie. Over het algemeen zijn de verschillende partijen (politie, gemeente, ondernemers) binnen de WSM projecten het meest te spreken over een WSM die betaald wordt door de gemeente. De WSM

die door de gemeente betaald wordt, wordt door de verschillende partijen als onafhankelijk gezien in de uitvoering van zijn of haar taken. In het geval waarbij de WSM in dienst is van een woningcorporatie wordt aan de onafhankelijkheid getwijfeld omdat de WSM vooral taken lijkt op te pakken die tot het takenpakket van de woningcorporatie vallen.

De verschillende partijen hebben in meerderheid de voorkeur voor een WSM die geen ambtelijke functie bekleedt, maar wel wordt aangestuurd door de gemeente “liever een ondernemer met affiniteit met de gemeente dan een ambtenaar met affiniteit met de ondernemers”. Dit speelt vooral sterk bij de projecten waar de operationele rol van de WSM is ingevuld. Een enkele ondernemer gaf aan de WSM liever vanuit de ondernemersvereniging aan te sturen (en de ondernemersvereniging van de gemeente het budget krijgt) om zo meer operationele taken aan de WSM over te dragen (vaak praktische taken van de ondernemersvereniging zoals verlichting, rondbrengen nieuwsbrief, ophalen contributie etc). Toch wordt het voordeel van het hebben van ingangen bij de gemeente (en andere overheidsinstellingen) door de verschillende partijen op de andere projecten zwaar(der) gewogen.

Hieruit blijkt dat het moeilijk is richting te geven aan de doelstellingen en verwachtingen van de deelnemende partijen omdat er geen duidelijk onderscheid gemaakt is in de operationele en strategische rol en de daarbij behorende taken van de WSM.

De *continuïteit* van het WSM project is in de eerste plaats deels afhankelijk van het budget dat ter beschikking wordt gesteld door de gemeente. Daarnaast is de organisatiegraad van ondernemers de belangrijkste factor die de continuïteit van het WSM project bepaalt. Wanneer deze organisatiegraad te laag is en een WSM hier geen verandering in aan weet te brengen, dan betekent dit dat er vanuit de ondernemers onvoldoende draagvlak is om de samenwerking met de andere partijen te realiseren. De meeste ondernemersverenigingen uit het onderzoek geven aan niet de tijd te hebben om in de toekomst de functie van WSM in te vullen vanuit de ondernemersvereniging. De verschillende partijen (ook de gemeente) geven aan er heil in te zien dat de gemeente het WSM project in de toekomst blijft aansturen (wellicht op een minder intensieve en meer begeleidende manier) met eventuele financiële steun van de ondernemersvereniging. Indien de gemeente zich (plotseling) terugtrekt vrezende alle partijen dat de effecten van het WSM teniet worden gedaan en men weer terug bij af is. De oorzaak hiervan, zo is in het onderzoek gebleken, ligt in de aard van de winkelgebieden, soort winkeliers en de mutatiegraad.

Daarnaast heeft de continuïteit betrekking op de waarborging van de samenwerking van de betrokken partijen. In dit geval gaat het juist om de samenwerking tussen de partijen op het moment dat het WSM project stopt.

De verschillende partijen benoemen ongeacht hun functie en relatie tot het WSM globaal dezelfde competenties die zij van belang achten voor een WSM. Unaniem antwoorden de partijen dat niet zo zeer de ervaring of kennis als wel de persoonskenmerken doorslaggevend zijn voor een “goede WSM”. Kenmerken en vaardigheden die genoemd werden door de partijen die een persoon een “goede WSM” maken zijn:

## *Persoonskenmerken:*

- Initiatiefrijk
- Zelfredzaam
- Open persoonlijkheid
- Pragmatisch
- Vasthoudend
- Geduldig
- Sociaal
- Innovatief
- Durf / lef

## *Vaardigheden:*

- Communicatief vaardig
- Luistervaardig
- Goede netwerker (binnen alle partijen)
- De taal van ondernemers kunnen vertalen naar het ambtelijk en bestuurlijk apparaat.
- Organisatorisch
- Indien taken op strategisch niveau dan ook schrijfvaardig ( Brancheplan kunnen schrijven)

## *Affiniteit/ mentaliteit*

- Affiniteit met de winkelstraat/ een klik met de buurt.
- Geen 9-5 mentaliteit hebben (vooral in de operationele rol)
- Onafhankelijk in zijn / haar functie
- Ervaring binnen gemeentelijk apparaat (vooral in de strategische rol)
- Man/vrouw van de straat zijn ofwel streetwise. (in de operationele rol)
- 24/7 bereikbaar willen zijn (in de operationele rol)
- Weten hoe de hazen lopen binnen de gemeente
- Lobby mentaliteit
- Affiniteit met politiek-bestuurlijke besluitvormingsprocessen (in strategische rol)

De *taken en verantwoordelijkheden* van een WSM, die de betrokken partijen noemen, hangen grotendeels samen met de focus (doelstellingen) van het project. Ook hierin zit het verschil meer in de nadruk die op de verschillende taken wordt gelegd omdat onderstaande taken en verantwoordelijkheden in alle projecten naar voren komen, zij het in verschillende mate van belang. Zo zijn de volgende verantwoordelijkheden genoemd door de verschillende partijen:

- Het opzetten en initiëren van projecten/acties/ overleggen ten behoeve van WSM met de verschillende betrokken actoren.
- Het verdelen van taken en creëren van vertrouwen tussen de actoren.

- Creëren van voldoende draagvlak bij ondernemers om zich te verenigen en de organisatiegraad te verhogen.
- Het verbeteren van het imago van de winkelstraat waardoor meer winkelend publiek aangetrokken zal worden.
- Verbeteren van de veiligheid binnen de winkelstraat(en) doormiddel van bijvoorbeeld een KVO overleg en goede afspraken met politie en ondernemers.
- Verbeteren van het leefklimaat van de winkelstraat.
- Verbeteren van het veiligheidsgevoel binnen de winkelstraat.
- Aanzetten en op gang brengen van initiatieven om op die manier de actoren zelf operationeel te maken wat betreft WSM-taken.
- Periodieke afstemming met de WSM actoren d.m.v. een regelmatig overleg.
- Tegengaan van leegstand en zorgen voor branchering door verscheidenheid aan winkels en ondernemers aan te trekken.

Uit de opsomming blijkt dat er zowel strategische als operationele verantwoordelijkheden zijn. Afhankelijk van het project, zo geven de partijen te kennen, zijn de taken van de WSM meer strategisch of operationeel georiënteerd. Toch blijkt dat binnen de meeste projecten de functieomschrijving niet helder geformuleerd is en er geen onderscheid wordt gemaakt tussen strategische en operationele taken. De taken en verantwoordelijkheden zijn in die gevallen niet voldoende duidelijk voor de betrokken partijen. Deze partijen geven eveneens de bovenstaande verantwoordelijkheden aan als de gewenste taken en verantwoordelijkheden van de WSM.

Uit de interviews komt een aantal taken binnen deze verantwoordelijkheden naar voren die specifiek operationeel georiënteerd zijn:

- Contact opbouwen en onderhouden met ondernemers met als doel knelpunten tijdig te signaleren.
- Ondernemers adviseren op gebied van veiligheid om op die manier de bewustwording van ondernemers te vergroten wat betreft preventieve maatregelen.
- Verminderen van overlast ten gunste van het veiligheidsgevoel van de ondernemers en winkelend publiek.
- Politie ondersteunen voor wat betreft de handhaving van veiligheid.

Uit deze omschrijving van verantwoordelijkheden en taken blijkt dat er een brede scope is ten aanzien van de verantwoordelijkheden. In de praktijk worden deze over het algemeen vertaald naar meer operationeel georiënteerde taken. Dit terwijl de verantwoordelijkheden doen vermoeden dat er ook taken op strategisch gebied onder deze verantwoordelijkheden vallen.

Ten aanzien van de bevoegdheden van de WSM in de verschillende projecten blijken omschrijvingen hiervan minimaal. Over het algemeen worden de bevoegdheden van de WSM omschreven in termen van signalerende en adviserende taken. Daarnaast heeft de WSM in een aantal gevallen autonomie in het benaderen en aantrekken van ondernemers. De adviserende rol voor de operationele WSM is met name ter ondersteuning van de ondernemers in het samenwerken met andere partijen, aanvragen van vergunningen en verbeteren van contacten tussen ondernemers. In een enkel geval heeft de WSM zelfstandig de bevoegdheid over de invulling van een budget voor promotie van winkelgebieden of verbetering van de uitstraling van winkelgebieden. De adviserende rol van de strategische WSM ligt met name in de herstructurering en vindt plaats in overleg met de gemeente of het betreffende stadsdeel. Hierbij valt te denken aan advies over tactische aankoop van panden. De bevoegdheid is dan gelijk aan de bevoegdheden die een ambtelijk projectleider zou hebben.

De WSM'ers van de verschillende projecten geven aan in hun taakuitvoering aan te lopen tegen een aantal knelpunten. Deze knelpunten zijn van verschillende aard:

- Onvoldoende duidelijkheid omtrent taakomschrijving en doelstelling WSM project vooraf.
- Doelstellingen te vaag.
- Onvoldoende budget.
- Onvoldoende doorlooptijd en te weinig tijd per week voor de WSM.
- Het betrekken en betrokken houden van alle actoren.
- Traagheid ambtelijk/gemeentelijk apparaat.

### 3.2.4. Cultuur

Over het algemeen is de WSM goed ontvangen ("Er gebeurt eindelijk wat") en geven de verschillende partijen aan tevreden te zijn over de effecten van het WSM project. Slechts in enkele gevallen worden de effecten die geconstateerd zijn in het winkelgebied niet toegeschreven aan de komst van de WSM. Het belangrijkste effect dat op het gebied van cultuur is opgetreden is het vertrouwen dat tussen de verschillende partijen is gegroeid. Het feit dat partijen ervaren dat er naar elkaar wordt geluisterd en dat partijen elkaar serieus nemen wordt vooral positief ervaren. De meeste partijen geven aan het gevoel te hebben dat het WSM project de samenwerking tussen de verschillende partijen stimuleert en op een hoger niveau brengt. Een langere doorlooptijd van het WSM project draagt hier volgens de verschillende partijen aan bij omdat het tijd kost om vertrouwen op te bouwen.

De partijen binnen de WSM projecten beoordelen de houding tussen de betrokken partijen verschillend. De WSM wordt over het algemeen ervaren als een direct aanspreekpunt die door zijn of haar netwerk-taak de communicatie tussen de verschillende partijen verhoogt. De communicatie over WSM vindt dan ook plaats via verschillende kanalen. Er worden verschillende overleggen gepland waar de WSM een belangrijke rol speelt. Deze rol varieert van organisator tot deelnemer aan de overleggen. Opvallend is dat de WSM in alle

overleggen, die plaatsvinden ten aanzien van samenwerking, een rol speelt. Door het organiseren en bijwonen van de verschillende soorten overleggen draagt de WSM bij aan de kennisoverdracht ten aanzien van veiligheid. Daarnaast is de WSM in de meeste gevallen de persoon die informatie (ten aanzien van o.a. veiligheid) toegankelijker maakt. Dit gebeurt bijvoorbeeld via directe contacten (buiten de overleggen om) tussen de WSM en ondernemers, de WSM en gemeente en de WSM en de wijkagent. In een aantal projecten geeft de politie aan het als taak van de WSM te zien om informatie bij de verschillende partijen te verzamelen om dit aan de ondernemers door te geven (bijvoorbeeld ten aanzien van te nemen veiligheidsmaatregelen). Opvallend is dat deze taken voornamelijk operationeel zijn. Ook communiceert de WSM via wijkbladen of nieuwsbrieven over de voortgang en ontwikkelingen die zich binnen de winkelgebieden voor doen. Vanuit de overige partijen blijkt echter meer behoefte te zijn aan berichtgeving over (met name positieve) ontwikkelingen die de samenwerking binnen het WSM teweeg brengt. Hierdoor zal er meer begrip ontstaan vanuit met name de ondernemers voor de rol en taken van de WSM. Daarnaast geven verschillende partijen aan dat dergelijke berichtgeving de samenwerking en inzet van de verschillende partijen ten goede zou komen.

De houding van de politie tegenover de WSM wordt enerzijds zeer prettig ervaren en anderzijds is de ervaring dat de politie te ver van de WSM af staat. Over de politie (deelname en betrokkenheid) lopen de meningen het meest uiteen. Het onderscheid ligt bij de begrippen wijkagent en politie. In een paar projecten wordt de houding van de politie ten opzichte van de ondernemers negatief beoordeeld. De reden die hiervoor genoemd wordt heeft te maken met de responsetijd van de politie en de te lage betrokkenheid (in uitvoering) van de politie. Echter in andere WSM projecten wordt het contact tussen de politie en ondernemers positief beoordeeld. In deze projecten wordt vooral gedoeld op de contacten met de wijkagent en de opvolging van de politie. Ondernemers geven in deze gevallen te kennen een direct 06-nummer van de wijkagent te hebben, waardoor er snel meldingen gedaan kunnen worden (van criminaliteit) en de politie ook snel reageert.

De houding van de WSM naar de ondernemers wordt per project verschillend beoordeeld. In sommige projecten spreken ondernemers uit heel tevreden te zijn over de communicatie en de taakuitvoering van de WSM. Echter in een aantal projecten geven de ondernemers te kennen dat de WSM te weinig tot slecht communiceert over zijn of haar taken en de effecten of eventuele resultaten van het project.

De houding van de ondernemers wordt door de WSM over het algemeen als positief ervaren. De operationele ondersteuning die de WSM biedt aan de ondernemers resulteert in motivatie van de ondernemers om zich te organiseren. De WSM als voortrekker ervaart over het algemeen dat de ondernemers welwillend zijn in samenwerking maar doorgaans de tijd ontbreekt dit te trekken.

De houding van de ondernemers, onder begeleiding van een operationele WSM, wordt door de gemeenten over het algemeen als positief ervaren. Ook de contacten die de gemeente via het WSM project met de ondernemers heeft wordt als positief omschreven. In een enkel geval resulteert de samenwerking zelfs in etentjes met alle partijen waarvoor de vertegenwoordiger van de winkeliersvereniging ook wordt uitgenodigd.

Binnen de WSM projecten die overwegend gericht zijn op economische structuur of economische verbetering wordt de houding van de ondernemers door de politie in een aantal gevallen als niet ondernemend en afwachtend aangemerkt. Hier doelt de politie vooral op de veiligheidsmaatregelen in en om de winkelpanden waarvoor de ondernemers zelf verantwoordelijk zijn. De politie geeft in deze gevallen aan zich niet verantwoordelijk te voelen voor deze maatregelen maar een actievere en initiatiefrijkere rol van de ondernemers te verwachten.

Desondanks blijkt de samenwerking een positief effect te hebben op de veiligheidsawareness van de ondernemers. Enerzijds is dit te danken aan de te nemen acties die ten aanzien van het KVO keurmerk zijn voorgeschreven en worden uitgevoerd. Anderzijds door de nauwe samenwerking van de ondernemers en WSM met de wijkagent. Echter blijft deze awareness beperkt tot de voorgeschreven acties, terwijl de politie met zijn kennis en ervaring hier een verdiepingsslag zou kunnen maken.

Zowel ondernemers als WSM'ers geven aan goed te communiceren met de gemeente maar geven tevens aan minder tevreden te zijn over trage gang van zaken van de gemeente in het nemen van beslissingen. Daarnaast ervaren zowel de ondernemers als de WSM'ers de onduidelijk over de verantwoordelijkheden binnen de gemeente als hinderlijk.

De verschillende partijen van de diverse WSM projecten geven aan over het algemeen tevreden te zijn over het verloop van de projecten en de communicatie tussen de partijen. Hierbij worden een aantal kanttekeningen geplaatst door een aantal partijen ten aanzien van het contact met de politie. De reactietijd van de politie wordt door de ondernemers en WSM'ers op een aantal projecten te lang bevonden. Daarnaast wordt het functioneren van de politie in de gezamenlijke taak binnen het WSM project op een aantal projecten te schaars gevonden. Ook de gemeente wordt door een aantal ondernemers en WSM'ers genoemd als een partij die te veel tijd nodig heeft voor het nemen van beslissingen ondanks dat het contact met de gemeente goed wordt bevonden.

## 4. Analyse succes- en faalfactoren

Vanuit de bevindingen uit het toetsingskader komen wij tot de onderstaande analyse. De succes- en faalfactoren blijken lastig uit te drukken te zijn in termen van een functieomschrijving of benodigde competenties van een WSM. Bovendien blijkt het succes van de WSM vaak te liggen in persoonlijkheid en een 'klik' die er moet zijn met de verschillende partijen. Wat een WSM moet kunnen en weten en wat zijn of haar taken zijn is afhankelijk van de probleemdiagnose, de scope van het project en de doelstellingen daarbinnen. De succes- en faalfactoren van een WSM project zijn dan ook met name gelegen in de randvoorwaarden en projectaanpak in plaats van een standaardprofiel van een WSM. De juiste WSM bij het juiste project op basis van geformuleerde doelstellingen en duidelijke rol en taakafbakening.

De onderstaande analyse is zo opgebouwd dat de succes- en faalfactoren in volgorde van de te nemen stappen om te komen tot een goed WSM project zijn weergegeven.

### 4.1 Initiatiefnemer en regierol

Uit het onderzoek is gebleken dat de gemeenten de huidige initiatiefnemers van de WSM projecten zijn. Omdat de gemeenten de partijen zijn die de budgetten (tot op heden) ter beschikking (kunnen) stellen voeren zij ook de regie op de projecten. Dit betekent ook dat de WSM in opdracht van de gemeente werkt en daarom ook verantwoording aflegt aan de gemeente.

Bij de onderzochte WSM projecten blijkt dat deze regierol van de gemeente goed uitpakt. Desondanks geven alle partijen te kennen de nadruk van het project te willen verleggen indien deze partijen zelf de regierol zouden hebben. Hierin schuilt het gevaar van afhankelijkheid en eenzijdigheid vanuit het opdrachtgeverschap. Ondernemers zien de WSM bijvoorbeeld liever meer taken vervullen ten aanzien van de organisatie van evenementen en het verhogen van de ondernemersgraad van de ondernemersvereniging.

Uit het onderzoek is gebleken dat alle partijen zich vertegenwoordigd voelen door de WSM die in opdracht van de gemeente werkt. Daarbij moet worden opgemerkt dat er een sterke voorkeur uitgaat naar een ondernemer of een onafhankelijke partij die een sterke affiniteit met de gemeente heeft, in plaats van een ambtenaar die affiniteit heeft met de ondernemers. De WSM vertegenwoordigt geen van de partijen in het bijzonder. Het winkelgebied waar het WSM project zich op focust is richtinggevend. Dit betekent dat de belangen van de verschillende partijen behartigd dienen te worden afhankelijk van de aanpak waar het winkelgebied om vraagt.

#### Samenvatting

##### *Faalfactor:*

- *Een WSM met een te sterke focus op één van de deelnemende partijen*
- *Een ambtenaar die de WSM rol vervult*



*Succesfactor:*

- *Neutrale en onafhankelijke partij met voldoende financiële middelen. Iemand die bekend is en ervaring heeft in de ondernemerswereld maar de taal van de ambtenaren spreekt.*
- *De WSM is een vertegenwoordiger van het winkelgebied. De status of de toestand van het winkelgebied is richtinggevend voor de invulling van de rol van de WSM*
- *De keuze voor de rollen (operationeel en/of strategisch) bewust nemen en vastleggen (gemeente)*

## 4.2 Afstemming deelnemende partijen

Uit het onderzoek is gebleken dat de gemeente als initiatiefnemer een WSM project in gang zet door zelfstandig, of in enkele gevallen in samenspraak met andere actoren, een WSM te selecteren met wie vervolgens afspraken worden gemaakt over zijn of haar rol en taken. De WSM is vervolgens aan zet om de overige partijen (ondernemers, politie) te organiseren en een WSM project op te starten en overige taken uit te zetten.

Uit de interviews is gebleken dat een faalfactor gelegen kan zijn wanneer de WSM een onmisbare positie gaat bekleden. (Afhankelijkheid, winkelgebied kan niet meer zonder) Vanuit de overige partijen is er de behoefte om eerder in het proces betrokken te worden zodat er een gezamenlijk project opgestart wordt. Juist omdat de WSM een vertegenwoordiger van alle partijen dient te zijn is er een succesfactor gelegen in het (meer) betrekken van de verschillende partijen bij de selectie van de WSM. In termen van de verschillende partijen “dient er een bepaalde chemie te zijn tussen deze partijen”. Door zo vroeg mogelijk in het proces alle partijen te betrekken kunnen rollen en taken (globaal) worden afgestemd. Hierdoor ontstaat inzicht in de behoefte ten aanzien van de rol die de WSM gaat vervullen. Vanuit deze behoefte kan een WSM worden geselecteerd en zijn alle rollen en taken van de deelnemende partijen op elkaar afgestemd. Op deze manier heeft de WSM een op maat gesneden taak en draagvlak ten aanzien van de behoeften.

*Samenvatting:*

*Faalfactor:*

- *WSM starten zonder visie op het winkelgebied, maar als “pappen en nathouden”*
- *Afhankelijkheid van WSM; men kan niet meer zonder (ook niet op termijn)*

*Succesfactoren:*

- *Deelnemende partijen betrekken in opstart WSM project*
- *Taken en rollen en visie deelnemende partijen op elkaar afstemmen en behoefte vormgeven en vertalen naar functieomschrijving*
- *Deelnemende partijen betrekken in selectieprocedure WSM*

## 4.3 Analyse winkelgebied

Van de acht onderzochte projecten verliepen slechts twee projecten volgens duidelijk geformuleerde en praktische doelstellingen in een plan van aanpak. Uit het onderzoek bleek

dat deze projecten voorafgaand of in samenwerking met een WSM de strategie en doelstellingen hebben bepaald. De moeilijkheid van het formuleren van een plan van aanpak is gelegen in het formuleren van SMART doelstellingen. Het succes hiervoor ligt vooral in het uitvoeren van een analyse of een quick-scan van het winkelgebied en de verbonden instituties. Voorafgaand aan het definiëren van de doelstellingen en de strategie zal door een dergelijke quick-scan een diagnose moeten worden gemaakt van de problematiek. Daarnaast dient een quick-scan inzicht te verschaffen in eventuele bestaande instrumenten en lopende initiatieven om problemen in het gebied aan te pakken. Aan de hand van de resultaten van een quick scan van de winkelstraat kan de behoefte van het winkelgebied worden vastgesteld evenals de benodigdheden en het beleid om dit doel te bereiken. Dit kan ook betekenen dat bestaande instrumenten of lopende initiatieven dienen te worden gestaakt. Zodra deze behoefte bekend is kunnen er SMART doelstellingen worden geformuleerd.

### Samenvatting:

*Faalfactor: Doelstellingen formuleren zonder dat er zicht is op de huidige situatie*

*Succesfactor: Gebiedsgericht en vraaggericht opzetten en uitvoeren van WSM project.*

*Hiervoor uitvoeren van een 0-meting of een quick-scan van de winkelgebieden en op institutioneel niveau, voorafgaand aan het definiëren van doelstellingen.*

## **4.4 Plan van Aanpak**

### **4.4.1. Scope**

Aan de hand van de quick-scan dient er een duidelijke scope te worden omschreven. Uit het onderzoek is gebleken dat doelstellingen op verschillende niveaus worden geformuleerd. Hierdoor is het vaak onduidelijk waar de focus van het WSM project op gericht is.

Zoals in hoofdstuk 3 is omschreven, is de aanleiding voor een WSM project vaak niet eenduidig. Aanleidingen als onveiligheid, criminaliteit, leegstand, economische achteruitgang, etc. gaan in veel gevallen samen. Ook de mogelijke aanpak of doelstellingen hebben vaak onderling verband. Uit de interviews is gebleken dat de projecten waarin een duidelijke afbakening of scope is vastgesteld, de samenwerking soepeler verloopt en de verwachtingen tussen de verschillende partijen duidelijker zijn. Vooral voor de WSM is het van groot belang de doelstellingen vast te stellen om zijn of haar positie en rol kracht bij te zetten door middel van meetbare resultaten. Zo bleek uit een project, dat een sterke focus heeft op het bestrijden van criminaliteit en bevorderen van veiligheid, dat de rol van de WSM meer gelegen is in het sanctioneren en bewaken van afspraken en regels. De WSM kan zich hierdoor gemakkelijker positioneren ten opzichte van de ondernemers en overige partijen die vervolgens begrip hebben voor zijn of haar rol. Uit het onderzoek bleek tevens dat het onderscheid tussen veiligheid en branchering als doelstelling lastig te maken is. Door de scope te bepalen worden de doelstellingen en de middelen onderscheiden. Bijvoorbeeld wanneer de doelstelling veiligheid is, dan kan branchering hiervoor een middel zijn en vice versa.

Een belangrijk aspect bij het bepalen van de scope is het onderscheid tussen het *strategische, en operationele* niveau waarop een WSM zal worden ingezet. Uit de afstemming met de

deelnemende partijen en het bepalen van de scope zou moeten blijken waar de behoefte van de deelnemende partijen ligt om een duurzame verbetering te realiseren. Uit het onderzoek is gebleken dat de rol van de WSM vaak strategisch en operationeel is. Uit de interviews bleek dat voor de verschillende partijen vaak onbegrip ontstaat op het moment dat het niet duidelijk is op welk niveau de WSM zijn of haar taken heeft. Vooral de strategische rol is voor de ondernemers vaak niet inzichtelijk Om de verwachtingen juist te managen is het vooraf bepalen van dit niveau en de daarbij horende rol van de WSM een factor die bepalend is voor succes. Indien mogelijk is het aan te raden om dit onderscheid zo vroeg mogelijk in het proces te maken om vervolgens de WSM te selecteren op kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het functioneren op de verschillende niveaus. Een WSM in een strategische rol is iemand met een HBO/Academisch profiel, terwijl een WSM met een operationele rol een MBO'er is. Tevens verdient het sterk de aanbeveling om in het geval dat een WSM overwegend strategisch werk verricht de resultaten en stappen die genomen zijn te communiceren naar de verschillende partijen. Op deze manier blijven de partijen op de hoogte van de gang van zaken en is er meer kans op betrokkenheid.

#### Samenvatting:

##### *Faalfactor:*

- *het niet hebben van een duidelijke scope waardoor doelstellingen moeilijk te formuleren zijn en middelen worden gezien als aparte doelstellingen*
- *De rol van de WSM niet kunnen definiëren door onduidelijke scope van het project*

##### *Succesfactoren:*

- *Bepaal de scope van het WSM project en onderscheid hierin de doelstellingen van de middelen. De scope is bepalend voor de rol die de WSM vervult.*
- *Bepaal het niveau waarop de WSM zal acteren: strategisch of operationeel, en manage de verwachtingen van de verschillende partijen hierover.*

#### **4.4.2. SMART doelstellingen formuleren**

Het smart maken van de doelstellingen maakt communicatie over de doelstellingen, het verdelen van taken en verantwoordelijkheden en het behalen van doelstellingen mogelijk. Eén van de faalfactoren van WSM projecten blijkt het ontbreken van duidelijke doelstellingen te zijn. Een WSM wordt in die gevallen ingezet met een onduidelijke taakomschrijving en als middel om vaak achterliggende en complexe problemen te sussen. De aanwezigheid van de WSM en zijn activiteiten dragen in dat geval bij aan de huidige situatie maar lossen de structurele problemen onvoldoende op. Op deze manier maakt een WSM zich in alle opzichten pertinent onmisbaar.

Door SMART doelstellingen te formuleren kunnen vragen beantwoord worden als: Hoeveel gaan we doen? Hoe kunnen we dat meten? Wat is er af als het af is? Om dit te beantwoorden is het belangrijk om via een nul-meting de huidige stand van zaken ten aanzien van de problemen die uit de quick scan naar voren zijn gekomen te bepalen. Daarnaast is een SMART-doelstelling normerend: het is een maat voor de kwaliteit van de te leveren

inspanningen. Deze zaken zijn allemaal belangrijk voor de evaluatie van het WSM project. Door inzicht te verschaffen in de effecten kan tevens tijdig worden bijgestuurd indien nodig.

*Samenvatting:*

*Faalfactor:*

- *Ontbreken van duidelijke en meetbare doelstellingen op duurzame verbetering*

*Succesfactoren*

- *0-meting om huidige stand van zaken van problemen te bepalen en doelstellingen meetbaar te maken*

#### 4.4.3 Communicatie

Communicatie werd meerdere malen als factor genoemd voor een succesvol WSM beleid. Hierbij werd benadrukt dat het voornamelijk gaat om de communicatie van de resultaten van het WSM beleid en de taakomschrijving van de winkelstraatmanager die goed naar de ondernemers moet worden gecommuniceerd. Communicatie, speelt een belangrijke rol in het genereren en behouden van voldoende betrokkenheid bij het project. Juist omdat een WSM project een gezamenlijk project is, is communicatie voor de betrokkenheid van de verschillende partijen essentieel. Communicatie is een belangrijke succes of faalfactor, of een project nu meer strategisch of operationeel van aard is.

Is een project meer strategisch van aard dan zal dit extra inspanningen vergen om de deelnemende partijen te informeren over de lopende zaken en verwachtingen ten aanzien van het project. Ook verwachtingen ten aanzien van het tempo van veranderingen en verbeteringen mogen worden verwacht. Omdat de WSM bij een meer strategisch georiënteerde aanpak vaak minder zichtbaar is voor de verschillende partijen dient er naar andere communicatiemiddelen te worden gezocht. De meer operationeel georiënteerde WSM kan met name de contactmomenten met de verschillende partijen benutten voor de communicatie over de lopende zaken.

Het plan van aanpak dient een duidelijk communicatieplan te bevatten over welke onderwerpen en op welke tijdstippen communicatie dient plaats te vinden. Hierin dient een planning te worden gemaakt voor een periodiek overleg tussen de betrokken partijen. Belangrijk hierbij is het 'vieren van successen'. Naast betrokkenheid dient dit het doel van imago van het winkelgebied. Enkele belangrijke communicatiepunten zijn:

*1. Quick-wins.* Stel alle partijen zo spoedig mogelijk op de hoogte van de quick-wins.

Afhankelijk van de doelstellingen op lange termijn moeten er mogelijkheden en doelstellingen zijn die op korte termijn te realiseren zijn en die zichtbaar zijn voor de deelnemende partijen en het winkelend publiek. Dit genereert vertrouwen in het project van zowel de deelnemende partijen als de omgeving en daarmee betrokkenheid.

*2. Communicatie via een website of nieuwsbrief* over de stappen die worden genomen binnen het project. Probeer naast de betrokken partijen in het project ook de omgeving te informeren

over de voortgang en successen die worden geboekt. Hiermee wordt het winkelgebied op de kaart gezet en wordt er gewerkt aan een positief imago.

3. Maak zoveel mogelijk gebruik van 'free-publicity'. Maak gebruik van buurt of wijkkranten of andere lokale initiatieven om belangrijke stappen of quick wins te communiceren naar buiten.

### Samenvatting:

#### *Faalfactor:*

- *Het niet tijdig communiceren van de stappen en uitkomsten naar deelnemende partijen*
- *Geen werkbudget om quick wins te realiseren*

#### *Succesfactoren:*

- *Taken en verantwoordelijkheden van deelnemende partijen vastleggen in een communicatieplan en deze in zo vroeg mogelijk stadium delen met alle betrokkenen*
- *Communicatieplan waarin periodieke overleggen tussen de betrokken partijen worden vastgelegd*
- *Communiceren van quick wins, voortgang project en te nemen stappen naar deelnemende partijen en omgeving (bewoners, winkelend publiek, bestuurlijke omgeving, etc.)*
- *Free publicity aangrijpen om het winkelgebied positief op de kaart te zetten*

## **4.5 Betrokkenheid / draagvlak**

Een andere factor, essentieel voor een succesvol WSM beleid is het behouden van betrokkenheid van alle actoren gedurende de uitvoering van het WSM project (en na de mogelijke afloop van de inzet van een WSM). Vooral het betrekken en enthousiasmeren van ondernemers is een belangrijke taak van de winkelstraatmanager. Daarnaast wordt het belangrijk gevonden dat alle partijen gedurende het project ook betrokken blijven. Verder kan een WSM draagvlak creëren bij de andere partijen door zijn of haar eigen betrokkenheid te tonen. Deze paragraaf gaat in op de succes- en faal factoren ten aanzien van de betrokkenheid en het draagvlak van de verschillende partijen bij het WSM project.

### **4.5.1 De rol van de WSM**

Zoals in hoofdstuk 2 is beschreven is het van belang een tweedeling te maken tussen de strategische en operationele rol die een WSM vervullen. Omdat de uitvoering van de rollen wezenlijk verschilt kan het raadzaam zijn (indien de middelen dit toe laten) om de twee rollen bij verschillende functionarissen te beleggen en hiermee de betrokkenheid van de verschillende partijen te garanderen. Het vervullen van beide rollen blijkt een grote belasting te zijn voor de WSM die parttime in dienst is. Belangrijk is hierbij dat er ongeacht de rol die de WSM vervult voldoende duidelijkheid hierover wordt gegeven aan de betrokken partijen.

Daarnaast is het van belang dat de WSM over voldoende mandaat beschikt om taken naar behoren te kunnen uitvoeren en doelstellingen van het project te kunnen behalen. Vaak blijkt er naast het aanstellen van een WSM geen budget te zijn voor het nemen van acties. De tijd en (financiële) ruimte die een WSM heeft zijn van grote invloed op de betrokkenheid van de WSM en het draagvlak dat de WSM daarmee kan genereren onder de andere partijen. Zo dient een meer strategisch georiënteerde WSM ruimte en tijd te hebben of vrij te maken voor de communicatie hierover naar de andere partijen. Een faalfactor van de meer strategisch georiënteerde WSM is veelal dat deze niet op locatie wordt gezien door de ondernemers. Een meer operationeel georiënteerde WSM dreigt zijn of haar bestuurlijke draagvlak te verliezen als er te weinig tijd en ruimte is voor de strategische taken.

### Samenvatting:

#### *Faalfactor:*

- *Een te sterke operationele of strategische rol van de WSM. Te weinig strategische focus maakt structuurverandering moeilijk en te weinig operationele focus heeft vaak wantrouwen en desinteresse (en dus geen draagvlak) van met name de ondernemers en omgeving tot gevolg.*

#### *Succesfactoren:*

- *het hebben van voldoende mandaat (ruimte) om zelfstandig (zonder afstemming met gemeente als werkgever) beslissingen te nemen en het hebben van (indien mogelijk) een eigen budget*
- *Keuze maken of zowel de strategische als operationele rol ingevuld moeten worden*
- *Indien beide rollen nodig zijn, voldoende tijd en ruimte om tot een goede verdeling tussen de strategische en operationele taken te komen (voldoende middelen om deze taken op te delen over twee functionarissen waarbij de strategische rol ook bij een ambtenaar kan liggen).*

## **4.5.2 Ondernemersvereniging en organisatiegraad**

Eén van de faalfactoren die voor alle partijen het meest direct voelbaar en merkbaar is, is de organisatiegraad van de ondernemersvereniging. Het takenpakket van een WSM zou er heel anders uitzien indien de organisatiegraad van de ondernemersvereniging hoog is en de vereniging actief is. Daar waar de taak van de WSM op het bevorderen van de communicatie zou moeten liggen tussen de verschillende partijen is het in veel gevallen eerder een kwestie van het bevorderen van de communicatie tussen de ondernemers onderling.

Het kan een taak zijn van een WSM om juist in de beginfase deze organisatiegraad te verhogen, echter uit het onderzoek blijkt dat wanneer dit een permanente doelstelling van het WSM project wordt, de afhankelijkheid van de ondernemers ten aanzien van de WSM een faalfactor is. In de kleinere winkelgebieden waar een hoog verloop van ondernemers is, blijkt deze taak als permanente doelstelling bijna niet uit te sluiten. Immers welke constante factor is er dan nog om de continu komende ondernemers te verenigen?

Voor zowel de grotere winkelgebieden als de kleine winkelgebieden zou een succesfactor een verplichte lidmaatschap van de ondernemersvereniging moeten zijn. Hiermee kan de free-riders problematiek worden voorkomen en de organisatiegraad van de ondernemersvereniging verhogen. De recent door de Eerste Kamer aangenomen wet BIZ (Bedrijven Investerings Zone), kan hieraan een bijdrage leveren, doordat er financiële middelen beschikbaar komen op voorwaarde dat er draagvlak is voor een gezamenlijke aanpak. Het aanspreken van de wet BIZ kan de continuïteit waarborgen wanneer een meerderheid van de ondernemers uit een winkelgebied een beroep doet op deze wet. In dit geval kan de gemeente alle ondernemers uit het winkelgebied verplicht stellen om bij te dragen aan gezamenlijk kostenefficiënte investeringen in:

- gezamenlijke surveillancediensten
- camerabewaking
- vaker schoonmaken
- graffitiverwijdering
- herstel van schade
- extra onderhoud van groen
- opwaardering van de publieke ruimte

#### Samenvatting:

##### *Faalfactor:*

- *lage organisatiegraad ondernemersvereniging*
- *grote afhankelijkheid van WSM ten aanzien van organisatiegraad*
- *WSM die te veel taken van de ondernemersverenigingen op zich neemt*

##### *Succesfactoren:*

- *Afbouw van organiserende en uitvoerende rol van WSM naar een initiërende en ondersteunende rol (gemeentelijk ondernemersloket?)*
- *Verplichte lidmaatschap ondernemersvereniging*
- *Ondernemers aansporen beroep te doen op wet BIZ (als oplossing voor continuïteit bij einde WSM-project)*

### **4.5.3 Betrokkenheid politie**

Uit het onderzoek blijkt dat de betrokkenheid van de politie bij de WSM projecten niet optimaal is. De rol van de politie binnen de WSM projecten is op te splitsen naar de rol van de wijkagent en de rol van de politie(organisatie). In de praktijk blijkt dat de wijkagent of ook wel buurtregisseur nauw betrokken is bij de ondernemers en de WSM. Dit komt met name door zijn of haar aanwezigheid en persoonlijke contact met ondernemers en WSM in de winkelgebieden. De wijkagent is iemand met een belangrijke preventieve en signalerende functie. Daarom is het van belang dat de wijkagent persoonlijk contact onderhoud met de ondernemers en WSM. Personele wisselingen van wijkagenten wordt gezien als faalfactor omdat er vertrouwen nodig is om persoonlijke contacten en relaties met ondernemers op te bouwen.

Naast de wijkagent speelt de politie vaak een rol binnen een WSM project vanwege het KVO. De politie heeft een duidelijk afgebakende rol binnen het KVO project en ziet dit over het algemeen als dé taak van de politie. In de praktijk betekent dit over het algemeen dat het KVO de structuur voor de samenwerking met andere partijen biedt. Een faal factor hiervan is dat de politie zijn of haar betrokkenheid beperkt tot het afvinken van de gestructureerde actielijst van het KVO. De taken van de politie zoals omschreven in het KVO worden door de politie letterlijk uitgevoerd en er wordt te weinig initiatief genomen om verantwoordelijkheden breder dan die in het KVO op te pakken. Het delen van kennis en kunde ten aanzien van veiligheidsmaatregelen die ondernemers en WSM kunnen nemen en het nemen van initiatief voor gezamenlijke oplossingen komt niet aan de orde ondanks dat dit in belangrijke mate zou kunnen bijdragen aan de veiligheid en de taakuitoefening van de politie zelf. De kennis en kunde en het inzicht van de politie in bijvoorbeeld mogelijke veiligheidsmaatregelen die ondernemers en WSM kunnen treffen komt hierdoor niet optimaal tot zijn recht. Daarnaast zijn er te weinig mogelijkheden binnen de politieorganisatie om op het gebied van aangifte, opvolging van aangifte, ondernemers en WSM tegemoet te komen.

In een aantal WSM gebieden is ook de particuliere beveiliging actief doordat deze een toezichthoudende rol vervullen in opdracht van de gemeente of ondernemersvereniging of vastgoedbeheerder. Daar waar een particuliere beveiligingsorganisatie actief is, zou deze betrokken moeten worden in het KVO-overleg.

#### Samenvatting:

##### *Faalfactor:*

- *Wisseling wijkagenten verstoort het opbouwen van een vertrouwensrelatie met de ondernemers*
- *Te weinig initiatief van politie om bij te dragen aan gezamenlijke verantwoordelijkheden die verder strekken dan taken die door KVO zijn omschreven*
- *Eventueel aanwezige particuliere beveiligingsorganisatie wordt niet betrokken*
- *Politieorganisatie wordt als stug en traag ervaren door ondernemers*

##### *Succesfactor:*

- *Wijkagent vormt een belangrijk aanspreekpunt voor de ondernemers en WSM. Zijn of haar aanwezigheid is hierin erg belangrijk*
- *Kennis en kunde van politie delen binnen het WSM project (naast KVO maatregelen)*
- *Aanwezigheid van beveiligers kan een directe bijdrage leveren aan de veiligheid*

#### **4.5.4 Ambtelijk draagvlak**

Voor het voeren van de regierol binnen de gemeente is het nodig dat er genoeg besef is over de doelstelling van een WSM project en de middelen die hiervoor nodig zijn. Zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau is er sturing en draagvlak nodig. Deze sturing gaat verder dan de sturing op output indicatoren. Met name het proces en de te bereiken effecten verdienen de nodige sturing. Dit sluit nauw aan bij de door de gemeenten gehanteerde 'drie W-systematiek en begroting. Deze 3W's staan voor:



- Wat willen we doen
- Wat willen we bereiken
- Wat mag het kosten

Voor de ambtelijke sturing en draagvlak blijkt een interne projectleider van groot belang te zijn. Op deze manier kunnen verantwoordelijkheden duidelijk worden belegd en heeft de WSM naast zijn eigen netwerk een duidelijk aanspreekpunt binnen de ambtelijke organisatie. Het hebben van één aanspreekpunt voorkomt dat de WSM “van het kastje naar de muur wordt gestuurd” of door personele wisselingen binnen de gemeente de weg kwijt raakt. Dit zou nadeling zijn voor de voortgang van het project. Door duidelijkheid en korte lijnen tussen de WSM en de gemeente wordt er bijgedragen aan het soepeler laten verlopen van processen en het verkorten van de doorlooptijd van processen. Ondernemers ervaren de gang van zaken binnen de gemeente over het algemeen nog als stroperig en langzaam.

Daarnaast heeft de gemeente een belangrijke faciliterende rol in het beschikbaar stellen van een aantal instrumenten. Naast het beschikbaar stellen van budget zou een WSM, met een strategische rol, de beschikking moeten krijgen over andere instrumenten om zijn of haar rol te vervullen. Hierbij valt te denken aan bestemmingsplannen, detailhandelsnota en brancheringsplannen.

#### Samenvatting:

##### *Faalfactor:*

- *Stroperigheid en lange doorlooptijd processen*
- *Bureaucratie en organisatie binnen gemeente*

##### *Succesfactoren:*

- *Projectleider WSM binnen gemeente aanstellen voor directe communicatie met WSM*
- *Beschikbaarheid van (gemeentelijke) instrumenten voor WSM*

#### **4.5.5 Bestuurlijk draagvlak**

Bestuurlijk draagvlak is belangrijk voor het welslagen van een WSM-project. Ook de betrokkenheid vanuit het college wordt door de geïnterviewden op prijs gesteld. De gemeenteraad is bij geen van de onderzochte projecten actief betrokken of betrokken geweest.

Als de taak van de WSM louter van operationele aard is, dan is het voldoende als de wethouder Economische Zaken de opdrachtgever en projectwethouder is. Het is aan te bevelen dat de wethouder zich periodiek laat informeren over de voortgang van het project en de gemeenteraad informeert. In ieder geval bij het jaarverslag.

Is de rol van de WSM ook een (meer) strategische, dan zal er sprake zijn van meerdere beleidsterreinen, dan alleen EZ. Te denken valt aan: Ruimtelijke ordening (bv wijziging bestemmingen), Stedelijk beheer (herinrichting en onderhoud), Veiligheid, Wijkontwikkeling (Leefbaarheidsaspecten) en natuurlijk de economische invalshoeken zoals detailhandelsbeleid, branchering. In dat geval is het belangrijk dat het WSM project gedragen

wordt door het college. Het verdient aanbeveling om de doelstellingen en de WSM rol in een collegebesluit vast te leggen. Een van de collegeleden is daarbij de Projectwethouder en heeft mandaat voor het gehele project. Dit voorkomt dat het WSM-project niet van de grond komt of vastloopt in de bestuurlijke molen.

*Samenvatting:*

*Faalfactor*

- *Geen bestuurlijke betrokkenheid*
- *Geen bestuurlijk besluit/mandaat*

*Succesfactor:*

- *Bestuurlijk aanspreekpunt in de persoon van een projectwethouder*

#### **4.5.6 Pandeigenaren**

Eén van de faalfactoren die voortkomt uit dit onderzoek is het eigenaarschap van de panden in het winkelgebied. De belangen die private pandeigenaren hebben lopen vaak uiteen met de belangen van de ondernemers (huurders), gemeente en politie. Zowel voor branchering als veiligheid is leegstand van panden in de betreffende winkelgebieden een bedreiging. Binnen een WSM project spelen pandeigenaren dan ook een belangrijke rol. De WSM heeft hierin een belangrijke initierende dan wel informerende taak. Door bijvoorbeeld zelf geschikte kandidaten aan te dragen voor de huur van een pand kan hij of zij invloed proberen uit te oefenen op de invulling van de panden. Helaas blijkt in de praktijk dat private eigenaren soms minder belang hebben bij de verhuur van hun pand. In deze gevallen dient de WSM over voldoende instrumenten te beschikken om leegstand aan te pakken.

Wanneer een gemeente de (financiële) mogelijkheden bezit om panden te kopen, is er meer controle op de branchering binnen het winkelgebied. Hierdoor kan leegstand worden tegengegaan en is er meer invloed op het aantrekken van levensvatbare ondernemers wat bijdraagt aan een duurzame structuur van het winkelgebied. Een andere mogelijkheid om dit te bereiken is de samenwerking met woningcorporaties op het gebied van bedrijfsonroerend goed. Daar waar woningcorporaties bereid zijn om panden aan te kopen en deze in samenwerking met de gemeente en ondernemers(vereniging) kan verhuren kan een duurzame structuur worden gerealiseerd.

*Samenvatting:*

*Faalfactor:*

- *privaat eigenaarschap met uiteenlopende belangen / leegstand*

*Succesfactor:*

- *Gemeente of woningcorporaties als pandeigenaren in het winkelgebied*
- *Kennis, kunde en instrumenten van WSM om samenwerking (bemiddeling) met private pandeigenaren te realiseren*
- *Mogelijkheid om – indien nodig en gewenst – bestemmingen te wijzigen (bestemmingsplanprocedures)*

## 4.6 Continuïteit

Uit het onderzoek is gebleken dat de continuïteit op verschillende manieren te waarborgen is. De keuze is afhankelijk van de aanpak van het project. Ongeacht de aanpak is een faalfactor het bestuurlijke draagvlak zoals beschreven in hoofdstuk 4.2.1. Daarnaast (en daarmee samenhangend) is een faalfactor het budget voor het WSM project. Het budget voor het WSM project wordt in praktisch alle gevallen jaarlijks toegekend. De continuïteit van het project is dus volledig afhankelijk van het beschikbare budget. Deze factor maakt het onmogelijk om een strategisch plan van aanpak te maken voor een periode langer dan een jaar. Het gevolg hiervan is dat er een aanbod gestuurde aanpak gehanteerd wordt.

### Samenvatting:

#### *Faalfactor:*

- *Onvoldoende bestuurlijke steun / aanhang*
- *Jaarlijkse vaststelling budget / aanbod gestuurde WSM aanpak*

#### *Succesfactor:*

- *Projectgestuurde aanpak met vooraf bepaalde (en voldoende) looptijd*

Ten aanzien van de continuïteit maken wij onderscheid tussen twee verschillende methoden. Methode 1 is een strategische aanpak. Deze aanpak is gericht op een structuurwijziging waarbij een WSM zich in de strategische rol focust op het aanpassen van de huidige structuur en daarna de opbouw. Met een structuurwijziging wordt bedoeld dat het gebied ingrijpend wordt gewijzigd omdat dat de enige manier is om het gebied duurzaam aan te pakken. Alle opties en ontwikkelingsmogelijkheden staan daarbij open. Tijdens de aanpak zal een WSM ook operationele taken uitvoeren, omdat "tijdens de verbouwing de verkoop gewoon door gaat". De waarborging van de continuïteit vindt plaats door de realisatie van de structuurwijziging, waarbij de betrokken partijen zelfstandig verder kunnen. De WSM is hier feitelijk een verandermanager. De andere methode is meer operationeel van aard. Hierbij wordt de continuïteit gewaarborgd door de rol die de WSM inneemt. Vaak begint deze aanpak met een intensieve rol van de WSM die geleidelijk aan wordt afgebouwd. De WSM is hier in feite de verbindingsofficier. In de volgende paragrafen gaan we in op beide methoden.

### 4.6.1 Structuurwijziging winkelgebied door de WSM (strategisch)

Naast het budget is ook 'tijd' een bepalende factor voor een succesvol WSM beleid. Van belang is dat de doorlooptijd van het project voldoende is. Het is onmogelijk om in één jaar een project in te voeren, uit te voeren en succesvol af te sluiten. Hier is meer tijd voor nodig. Voldoende doorlooptijd is van belang voor het bereiken van resultaten en het waarborgen van continuïteit.

Een strategisch WSM beleid is erop gericht een structuurwijziging in een winkelgebied te realiseren. Dit betekent dat een WSM in grofweg drie fasen gedurende een gemiddelde doorlooptijd van drie tot vijf jaar zijn of haar taak uitvoert.

*1. Opbouwfase.* Deze fase is gericht op het stabiliseren van de situatie in het winkelgebied en het opbouwen of aanpassen van de structuur van het winkelgebied. Afhankelijk van verschillende factoren, zoals ernst van het probleem, doorlooptijd bestemmingsplan wijzigingen, renovatie of sloop en vervangende nieuwbouw, betrokkenheid ondernemers, kost de opbouwfase gemiddeld één a twee jaar.

*2. Omslagfase.* In deze fase moet de omslag plaatsvinden en wordt er toegewerkt naar een meer zelfreinigend vermogen. Dit betekent dat er meer concreet gewerkt wordt aan de geformuleerde doelstellingen en het gebied ondernemers aantrekt met een goede levensvatbaarheid. Deze fase beslaat gemiddeld één jaar mits er in voldoende mate een structuurwijziging en /of opbouw heeft plaatsgevonden en functiemenging of functiewijziging is weten te realiseren.

*3. Afbouwfase.* In deze fase voert de WSM ondersteunende werkzaamheden uit en wordt de taak van de WSM afgebouwd. Deze fase beslaat gemiddeld één jaar.

Als de projectmatige aanpak is afgerond dan is het aan te raden om binnen de gemeente de positie van één aanspreekpunt – ondernemersloket - te continueren, al dan niet ingevuld door een externe adviseur of in partnership met bijvoorbeeld de Kamer van Koophandel.

#### Samenvatting:

##### *Faalfactor:*

- *te korte doorlooptijd projectmatige aanpak structuurwijziging winkelgebied*

##### *Succesfactoren:*

- *Stabiliseren van situatie in het winkelgebied*

- *Realiseren zelfreinigend vermogen winkelgebied om concrete doelstellingen te bereiken*

- *Zorgvuldige afbouw van ondersteuning van taken WSM*

- *Na afloop project één aanspreekpunt (ondernemersloket) behouden om op terug te kunnen vallen*

#### **4.6.2 “Permanente” operationele rol van een WSM**

De operationele rol van een WSM is in de opstart vaak projectmatig en voor een bepaalde tijd belegd bij een WSM. Uit het onderzoek blijkt echter dat de WSM in deze rol als structurele wens en oplossing gezien wordt om problemen in het winkelgebied blijvend aan te pakken. Deze aanpak zou betekenen dat een winkelgebied met de betrokken partijen niet geheel op eigen benen kan functioneren. Vooral de perifere winkelgebieden en aanloopstraten hebben hiermee te maken door het hoge verloop van winkeliers en ondernemers in juist deze straten.

In een dergelijke structurele aanpak heeft een WSM een ander doel en een andere focus. Het betreft hier vaak de uitvoering van de operationele WSM taken. Een dergelijke aanpak is niet gericht op een structuurwijziging en is meer gefocust op het behouden van de bestaande structuur. In een dergelijke aanpak vervult de WSM over het algemeen de rol van vertegenwoordiger van één of meerdere partijen en is hierbij een constante mediator tussen de partijen. De WSM maakt zich onmisbaar door het uitvoeren van taken die feitelijk – in een gezond gebied – op het bordje liggen van de betrokken partijen: ondernemers en gemeente.

Een andere faalfactor is erin gelegen dat er niet eeuwig een budget kan worden vrijgemaakt voor de vervulling van deze rol door een WSM.

Een succesfactor ten aanzien van een structurele aanpak zou liggen in de afbouw maar voortzetting van de uitvoering van de verbindingsrol door de WSM. Dit is enkel mogelijk met voldoende bereidheid van de ondernemers om hieraan bij te dragen. Een andere succesfactor ten aanzien van de continuïteit is gelegen in het feit als een ondernemersvereniging de operationele rol zelf kan oppakken en als aanspreekpunt voor de gemeente gaat functioneren. Bijvoorbeeld kan er een beroep worden gedaan op de wet BIZ, zoals besproken in hoofdstuk 4.5.2. Wellicht kan dit alleen als de gemeente de ondernemersvereniging een subsidie toekent om de WSM taken over te nemen mits hiervoor wordt gestuurd op duidelijke doelstellingen.

*Samenvatting:*

*Faalfactor:*

- *WSM maakt zich onmisbaar waardoor totale afbouw onmogelijk is*
- *Geen budget in toekomst om WSM een permanente verbindingsrol te laten vervullen*

*Succesfactoren:*

- *Bij lage organisatiegraad ondernemers (bv door groot verloop) coördinatie operationele taken continueren*
- *Afbouw (maar voortzetting) uitvoering operationele rol door WSM doordat ondernemersverenigingen bereid zijn bij te dragen*
- *Toekennen van subsidie aan ondernemersvereniging om operationele rol uit te (laten) voeren mits hierin op duidelijke doelstellingen wordt gestuurd.*
- *Ondernemers initiatief stimuleren om wet BIZ aan te spreken*

## 5. Samenvatting

In dit hoofdstuk worden de geanalyseerde succes- en faalfactoren uit hoofdstuk 4 samengevat in onderstaand overzicht. Dit overzicht geeft per stap de succes- en faalfactoren aan. De te nemen stappen zijn in deze volgorde samengesteld op basis van de inzichten van de succes- en faal factoren. Uit het onderzoek is gebleken dat voor een startend WSM project minimaal deze stappen dienen te worden genomen. Het overzicht vormt op die manier een checklist voor het succesvol opzetten van een (startend) WSM project in verschillende te doorlopen stappen.

Succesfactor	Stap	Faalfactor
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Neutrale en onafhankelijke partij met voldoende financiële middelen.</i></li> <li>• <i>Bekendheid met de ondernemerswereld / taal van de ambtenaren spreekt.</i></li> <li>• <i>De WSM is een vertegenwoordiger van het winkelgebied. De status of de toestand van het winkelgebied is richtinggevend voor de invulling van de rol van de WSM</i></li> <li>•</li> </ul>	Initiatiefnemer / regierol	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Een WSM met een te sterke focus op één van de deelnemende partijen</i></li> <li>• <i>Een ambtenaar die de WSM rol vervult</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Deelnemende partijen betrekken in opstart WSM project</i></li> <li>• <i>Taken en rollen en visie deelnemende partijen op elkaar afstemmen en behoefte vormgeven en vertalen naar functieomschrijving</i></li> <li>• <i>Deelnemende partijen betrekken in selectieprocedure WSM</i></li> </ul>	Afstemming deelnemende partijen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>WSM starten zonder visie op het winkelgebied, maar als “pappen en nathouden”</i></li> <li>• <i>Afhankelijkheid van WSM; men kan niet meer zonder (ook niet op termijn)</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gebiedsgericht en vraaggericht opzetten en uitvoeren van WSM project. Hiervoor voorafgaand aan het definiëren van doelstellingen een quick-scan uitvoeren van de winkelgebieden en op het institutioneel niveau,</i></li> </ul>	Analyse winkelgebied	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Doelstellingen formuleren zonder dat er zicht is op de huidige situatie</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bepaal de scope van het WSM project en</i></li> </ul>	Plan van	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Het niet hebben van een duidelijke scope</i></li> </ul>

<p><i>onderscheid hierin de doelstellingen van de middelen. De scope is bepalend voor de rol die de WSM vervult.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bepaal het niveau en de rollen die de WSM zal vervullen: strategisch en/of operationeel, en manage de verwachtingen van de verschillende partijen hierover.</i></li> </ul>	<p><b>Aanpak: Scope bepalen</b></p>	<p><i>waardoor doelstellingen moeilijk te formuleren zijn en middelen worden gezien als aparte doelstellingen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>De rol van de WSM niet kunnen definiëren door onduidelijke scope van het project</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Uitvoeren 0-meting om huidige stand van zaken van problemen te bepalen en doelstellingen meetbaar te maken</i></li> </ul>	<p><b>Plan van Aanpak: SMART doelstellingen formuleren</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ontbreken van duidelijke en meetbare doelstellingen</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Taken en verantwoordelijkheden van deelnemende partijen vastleggen in een communicatieplan en deze in zo vroeg mogelijk stadium delen met alle betrokkenen</i></li> <li>• <i>Communiceren van quick wins, voortgang project en te nemen stappen naar deelnemende partijen en omgeving</i></li> <li>• <i>Free publicity aangrijpen om het winkelgebied positief op de kaart te zetten</i></li> <li>• <i>Communicatieplan waarin periodieke overleggen tussen de betrokken partijen worden vastgelegd</i></li> </ul>	<p><b>Plan van Aanpak: Communicatie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Niet tijdig communiceren van de stappen en doelstellingen en resultaten naar deelnemende partijen</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Voldoende mandaat (ruimte) om zelfstandig beslissingen te nemen en het hebben een eigen budget</i></li> <li>• <i>Voldoende tijd en ruimte om tot een goede verdeling tussen de strategische en operationele taken te komen en deze rollen te beleggen</i></li> </ul>	<p><b>Rol WSM</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Een te sterke operationele of strategische rol van de WSM.</i></li> <li>• <i>Te weinig strategische focus maakt structuurverandering moeilijk</i></li> <li>• <i>Te weinig operationele focus heeft vaak wantrouwen en desinteresse (en dus geen draagvlak) van met name de ondernemers en omgeving tot gevolg.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Afbouw van organiserende en uitvoerende rol van WSM naar een initiërende en ondersteunende rol</i></li> <li>• <i>Verplichte lidmaatschap ondernemersvereniging</i></li> <li>• <i>Ondernemers aansporen beroep te doen op wet BIZ</i></li> </ul>	<p><b>Ondernemervereniging / organisatiegraad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Lage organisatiegraad ondernemersvereniging</i></li> <li>• <i>Grote afhankelijkheid van ondernemersvereniging tav WSM voor realiseren organisatiegraad</i></li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wijkagent vormt een belangrijk aanspreekpunt voor de ondernemers en WSM. Zijn of haar aanwezigheid is hierin erg belangrijk</i></li> <li>• <i>Kennis en kunde van politie delen binnen het WSM project (naast KVO maatregelen)</i></li> </ul>	<p><b>Betrokkenheid politie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wisseling wijkagenten verstoort het opbouwen van een vertrouwensrelatie met de ondernemers</i></li> <li>• <i>Politieorganisatie betrokkenheid reikt niet verder dan KVO voorschrijft</i></li> <li>• <i>Beperkte mogelijkheden om aangifte te doen (tijdens openingstijden winkels)</i></li> <li>• <i>Te weinig initiatief van politie om bij te dragen aan gezamenlijke verantwoordelijkheden die verder strekken dan taken die door KVO zijn omschreven</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Projectleider WSM binnen gemeente aanstellen voor directe communicatie met WSM</i></li> <li>• <i>Beschikbaarheid van (gemeentelijke) instrumenten (brancheringsplan ed) voor WSM</i></li> </ul>	<p><b>Ambtelijk draagvlak</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Stroperigheid en lange doorlooptijd processen</i></li> <li>• <i>Bureaucratie en organisatie binnen gemeente</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Projectwethouder als bestuurlijk aanspreekpunt</i></li> </ul>	<p><b>Bestuurlijk draagvlak</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Geen bestuurlijke betrokkenheid</i></li> <li>• <i>Geen bestuurlijk besluit/mandaat</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gemeente of woningcorporaties als pandeigenaren in het winkelgebied</i></li> <li>• <i>Kennis, kunde en instrumenten van WSM om samenwerking (bemiddeling) met private pandeigenaren te realiseren</i></li> </ul>	<p><b>Pandeigenaren</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Privaat eigenaarschap met uiteenlopende belangen / leegstand</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Projectgestuurde aanpak met vooraf bepaalde (en voldoende) looptijd</i></li> </ul>	<p><b>Continuïteit WSM project</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Onvoldoende bestuurlijke steun / aanhang</i></li> <li>• <i>Jaarlijkse vaststelling budget / aanbod gestuurde WSM aanpak</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Stabiliseren van situatie in het winkelgebied</i></li> <li>• <i>Realiseren zelfreinigend vermogen winkelgebied om concrete doelstellingen te bereiken</i></li> <li>• <i>Zorgvuldige afbouw van ondersteuning van taken WSM</i></li> </ul>	<p><b>Continuïteit: Structuurwijziging winkelgebied door WSM</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Te korte doorlooptijd projectmatige aanpak structuurwijziging winkelgebied</i></li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Na afloop project één aanspreekpunt (ondernemersloket) behouden om op terug te kunnen vallen</i></li></ul>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Bij lage organisatiegraad ondernemers (bv door groot verloop) coördinatie operationele taken continueren</i></li><li>• <i>Afbouw (maar voortzetting) uitvoering rol operationele rol door WSM doordat ondernemersverenigingen bereid zijn bij te dragen</i></li><li>• <i>Gemeente kent subsidie toe aan ondernemersvereniging om operationele rol uit te (laten) voeren mits hierin op duidelijke doelstellingen wordt gestuurd.</i></li><li>• <i>Ondernemers initiatief stimuleren om wet BIZ aan te spreken</i></li></ul>	<p><b>Continuïteit: Permanente operationele rol van WSM</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>WSM maakt zich onmisbaar waardoor totale afbouw onmogelijk is</i></li><li>• <i>Geen budget in toekomst om WSM een permanente operationele rol te laten vervullen</i></li></ul>

## **6. Tot slot**

Wij danken de betrokken medewerkers voor hun bijdrage aan dit rapport.

Voor nadere toelichting kunt u contact opnemen met Lianne Dijkstra of ondergetekende.

Met vriendelijke groet,

Deloitte Accountants B.V.

Drs. Paul Hofstra RO CIA

## Bijlage 1: Toetsingskader succes- en faalfactoren

Aspect en vraag	Betreft deelvraag EZ
<b>Beleid</b>	
Welke factoren zijn essentieel voor een succesvol WSM beleid/project? (bijvoorbeeld van rol van communicatie)	
Welke factoren vormen een risico voor een succesvol WSM beleid/project?	
In hoeverre en op wat voor manier kunnen deze risico's worden beperkt?	
<b>Strategische doelstellingen:</b>	<b>1</b>
Wat was de aanleiding voor het WSM project?	2
Wat is/was de doelstelling voor het WSM project?	3
Wie heeft het initiatief genomen voor het WSM project? (lokale overheid/ondernemers)	
<b>Doelstellingen locatie:</b>	
Wat was de aanleiding voor het WSM project?	1
Wat is/was de doelstelling voor het WSM project?	2
Wie heeft het initiatief genomen voor het WSM project? (lokale overheid/ondernemers)	3
Wat zijn de effecten van WSM gelet op de doelstellingen (samenwerking ter bevordering van veiligheid)	17
Wat zijn de neveneffecten van WSM gelet op de doelstellingen? (Bijvoorbeeld school, veilig samenwerken, economische effecten als winst, investeringen en winkelaanbod).	18
Hoe is de tevredenheid van de betrokken partijen (gemeente, politie en ondernemers) over elkaar?	19?
<b>Risicomanagement</b>	
Wie monitort het gehele proces rondom WSM (evaluaties ect) en hoe wordt dit gedaan?	
Is er sprake van een tussentijdse evaluatie van het WSM-project op beleids/ tactisch en operationeel niveau?	
Is er sprake van een eindevaluatie van het WSM-project op beleids/ tactisch en operationeel niveau?	
Wie en hoe wordt het budget omtrent het WSM project gemonitord?	
Hoe wordt de strategie/ koers van het WSM project vastgesteld?	
Komt het voor dat de strategie/koers van een WSM project na een (tussentijdse) evaluatie wordt bijgesteld?	
<b>Proces</b>	
Wie betaalt het WSM project?	5
Is er een controle op financiën/ doelstellingen WSM project?	
Hoe/ wie verzorgt planning WSM project?	
Is er informatievoorziening omtrent het WSM project?	
Van wie is informatievoorziening/kennisoverdracht omtrent het WSM project de verantwoordelijkheid?	
Wat zijn de tijdsduur van het project, de tijdsinzet en de kosten	<b>4?</b>
<b>Structuur</b>	
<b>Overlegstructuur</b>	
Wat is de ingang Gemeente voor WSM (ambtelijk of bestuurlijk)?	13
Welke ingangen heeft WSM bij politie?	14
Is WSM tevreden over ingangen bij Gemeente en politie en wat zou beter kunnen?	15
Is politie en gemeente tevreden over ingangen WSM?	

<b>HRM</b>	
<b>Competenties</b>	
Hoe is de WSM geselecteerd/gecontracteerd?	9
Hebben ondernemers/ politie/gemeente daarbij een stem gehad?	10
Wat zijn er verbeterpunten/knelpunten tav selectie WSM?	
Is het een ambtenaar of een extern ingehuurde (en wat is wenselijk)?	8
Heeft WSM eerdere ervaring op gedaan ogv pps, straatmanagement, veiligheid etc?	
Welke opleiding heeft WSM gevolgd?	
Hoe is de continuïteit van de resultaten geborgd bij stoppen WSM?	20
Wat zijn benodigde competenties van een succesvolle WSM?	
<b>Taken/ verantwoordelijkheden en bevoegdheden</b>	
Welke taak/taken heeft de WSM en wat zijn de aandachtsgebieden daarbij?	6
Hoe opereert WSM in dagelijkse praktijk?	11
Welke taak/taken heeft gemeente/politie en ondernemers in WSM project? (stimuleren van samenwerking/pps, veiligheid etc)	
Wat zijn de bevoegdheden van WSM/politie/gemeente/ondernemers tav WSM project?	
Wat zijn knelpunten/verbeterpunten mbt verdeling van bevoegdheden?	16
Wat zijn de knelpunten bij de taakuitvoering van WSM?	
Door wie wordt het WSM project aangestuurd?	
Aan wie en hoe legt de WSM verantwoording af?	12
<b>Cultuur</b>	
Wat is de houding van: politie tov WSM en vice versa? ondernemers tov WSM en vice versa? ondernemers tov politie en vice versa?	
Hoe is de komst van WSM door betrokken partijen ervaren (politie, ondernemers, gemeente)?	
Hoe tevreden is men over uitvoer/resultaten WSM (communicatie/ samenwerking)?	
Hoe is het vertrouwen tussen betrokken partijen?	
Wat is effect van WSM op awareness (veiligheidsbewustzijn) ondernemers?	
Wat is effect van WSM op kennisoverdracht/informatievoorziening tav veiligheid?	
Is er sprake van een persoonlijk contact/ direct aanspreekpunt?	
In hoeverre stimuleert WSM de samenwerking tussen de verschillende actoren.	
Hoe heeft communicatie van het WSM beleid plaatsgevonden?	
Wat zijn knelpunten/verbeterpunten ten aanzien van de communicatie van het WSM beleid?	