DENKEN DURVEN DOEN. DELEN?

ONDERZOEK NAAR 5 JAAR BIZ
IN NEDERLAND

5 JAAR BIZ IN NEDERLAND

EERLIJK ZULLEN WE ALLES DELEN

Auteurs:
Anne Risselada, Peter Troxler, Julie Ferguson,
Maud van de Mosselaar, Paul Rutten en Pawan Bhansing

Opdrachtgevers:
Stad & Co, **www.stadenco.nl**
Platform De Nieuwe Winkelstraat, **www.dnws.nl**



Deze rapportage bevat de resultaten van het onderzoek '5 jaar Bedrijveninvesteringszone in Nederland', uitgevoerd door de Hogeschool van Amsterdam en Hogeschool Rotterdam in opdracht van Platform De Nieuwe Winkelstraat en Stad & Co in samenwerking met Provincie Noord-Holland. De opdracht is uitgevoerd door het Retail Innovation Platform, een samenwerkingsverband tussen 14 Hogescholen die praktijkonderzoek doen naar toekomstbestendige retail. De resultaten van het onderzoek zijn gepresenteerd op het seminar *5 jaar BIZ in Nederland* in de Lichtfabriek in Haarlem op 4 november 2019.

Naast dit onderzoeksrapport is er ook een online interactief dashboard, waarin de resultaten worden weergegeven. Zie **www.cmihva.link/dashboard5jaarbiz** of scan de QR-code.

Dit onderzoek is mede mogelijk gemaakt door een financiële bijdrage van Stichting Detailhandel Fonds.

DE BIZ BLIJFT

Eind 2019, vijf jaar na de inwerkingtreding van de Wet op de bedrijveninvesteringszones (BIZ), heeft Nederland zo'n 30.000 ondernemers en vastgoedeigenaren die deelnemer zijn aan een BIZ. Ook is het aantal BIZ'en dat al onder de Experimentenwet BIZ (2009 - 2014) actief was, bijna verdubbeld naar ruim 300. Dat maakt nieuwsgierig. Wat is er gaande? Voorziet de BIZ inderdaad in een (grote) behoefte? Waar en bij wie dan vooral? Wat verklaart deze grote groei van de BIZ?

Stad & Co en Platform De Nieuwe Winkelstraat organiseerden op 4 november 2019 samen het landelijke seminar '**5 jaar BIZ in Nederland - Eerlijk zullen we alles delen**'. Ter voorbereiding gaven we opdracht aan het Centre for Market Insights van de Hogeschool van Amsterdam en aan het Kenniscentrum Creating 010 van de Hogeschool Rotterdam om het actuele Nederlandse BIZ-landschap in kaart te brengen. De resultaten van dit eerste landelijke BIZ-onderzoek vind je in dit rapport.

Er is onder meer in beeld gebracht waar de huidige BIZ'en actief zijn, om wat voor soort gebieden het gaat, hoeveel deelnemers er zijn, wat de organisatievorm is en hoeveel investeringsbudget er is. Ook is onderzocht welke factoren een succesvolle BIZ-oprichting bevorderen of belemmeren, wat bepalend is voor de effectiviteit van de BIZ. Relevante informatie voor iedereen die betrokken is, of wordt, bij een BIZ. Voor ondernemers, vastgoedeigenaren en gemeenten: jij dus!

Je kunt de resultaten en eerste trends en conclusies die dit onderzoek naar voren brengt gebruiken bij de keuzes die je lokaal maakt. Maar natuurlijk ook door gewoon te bellen of mailen met een 'collega' in een vergelijkbare BIZ. Meten is immers weten. En goede data is goud waard. Je kunt alle informatie in dit rapport benutten om van je eigen BIZ een (nog groter) succes te maken.

Als opdrachtgevers van het onderzoek zijn we meer dan blij met dit rapport. We hebben een loeischerpe foto van 'vandaag' gemaakt. En nu verder! Platform De Nieuwe Winkelstraat blijft zich onverminderd inspannen om kennis te delen, innovatie te stimuleren en deel te nemen aan onderzoek gericht op het toekomstbestendig maken van winkelstraten. Door middel van (lokale) projecten willen we succesvolle kruisbestuivingen realiseren tussen de fysieke wereld en de online wereld. Stad & Co heeft sinds 2014 al meer dan 60 BIZ'en ondersteund bij hun planvorming, oprichting en professionalisering.

Onze kennis en ervaring is zeer uitgebreid. En we delen iedere les, tip, fout en succesfactor graag en zonder voorbehoud met iedereen die vooruit wil!

Farzad Ghaus, *Directeur Stad & Co*
Marcel Evers, *Bestuurslid Platform De Nieuwe Winkelstraat, Manager Business Development INretail*

INHOUDSOPGAVE

De BIZ Blijft 3

Samenvatting 6

Inleiding 8

1. Gebiedsgerichte samenwerking 10

2. BIZ-inventarisatie 12
- 2.1 Ontwikkeling aantal BIZ'en in Nederland 12
- 2.2 Hoeveel gemeenten zijn actief met de BIZ? 12
- 2.3 Geografische kenmerken van actieve BIZ'en 12
- 2.4 Profiel van actieve BIZ'en 14
- 2.5 Succesvolle oprichting of doorzetting niet gegarandeerd 14

3. BIZ-enquête en case study onderzoek 18
- 3.1 Belangrijkste redenen voor een BIZ en succesfactoren bij de oprichting 18
- 3.2 BIZ-doelstellingen, strategie en plan van aanpak 21
- 3.3 BIZ-activiteiten en de uitvoering 22
- 3.4 Wat zijn de successen? 22
- 3.5 Waar liggen de uitdagingen? 24
- 3.6 Hoe ziet de toekomst eruit? 26

4. Het 4D-ontwikkelingsmodel 28
- 4.1 DENKEN: visie, strategie en plannen voor de BIZ 28
- 4.2 DOEN: daadkracht van het BIZ-bestuur 28
- 4.3 DOORPAKKEN: continuïteit van de BIZ 28
- 4.4 DELEN: betrokkenheid van de BIZ en van de deelnemers 30
- 4.5 Context (geheel van omgevingsfactoren) 32
- 4.6 Professionalisering 32

5. Conclusie 34

6. Aanbevelingen en vervolgonderzoek 36
- 6.1 Aanbevelingen 36
- 6.2 Vervolgonderzoek 37

Onderzoeksgroep 5 jaar BIZ in Nederland 38

Onderzoeksverantwoording 40

Literatuur 42

Dankwoord 43

Colofon 43



SAMENVATTING

Een inventarisatie en evaluatie van 5 jaar BIZ'en in Nederland heeft een aantal relevante feiten en inzichten opgeleverd. De BIZ is ontwikkeld als een wettelijk middel om gebiedsgerichte samenwerking tussen ondernemers en/of vastgoedeigenaren onderling sterker te maken. Sinds de wet van kracht is (begin van 2015), is de BIZ steeds populairder geworden. In het bijzonder in het westen van het land. Sinds de introductie van de wet groeide het aantal BIZ'en in Nederland jaarlijks met 17 procent tot 302 actieve BIZ'en in 2019. Eind 2019 hebben 103 gemeenten in Nederland minimaal een BIZ. Wat opvalt, is dat in steden en gebieden waar de lokale en regionale overheden BIZ'en stimuleren, er meerdere van die samenwerkingsverbanden tot stand komen. De BIZ wordt vooral voor twee soorten samenwerking ingezet. In binnensteden en ondersteunende winkelgebieden om ondernemers te verenigen en op bedrijventerreinen om de samenwerking tussen daar gevestigde ondernemers te versterken. Een BIZ verenigt zowel ondernemers als vastgoedeigenaren in een gebied. Grote BIZ-organisaties kiezen vaak voor de bestuursvorm van een stichting. De kleinere BIZ'en kiezen meestal voor een vereniging.

Betrokkenheid en samenwerking

Voordat een BIZ wordt opgericht, is er vaak al sprake van een vorm van samenwerking rond een bepaald thema of aandachtspunt. Een voorbeeld is een ondernemersvereniging. De oprichting van een BIZ biedt de mogelijkheid om de betrokkenheid en samenwerking van ondernemers in een gebied te verbeteren, te zorgen voor meer budget en om 'free-riding' (ondernemers en/of pandeigenaren die profiteren van de voordelen zonder ervoor te betalen) tegen te gaan. Wat verder opvalt, is dat de gemeentelijke en provinciale overheden vaak een belangrijke, stimulerende rol spelen bij het tot stand komen van een BIZ (meestal in de vorm van geld). Is de BIZ eenmaal van start, dan huren BIZ-organisaties externe professionals in om specifieke taken uit te voeren. Het budget moet dat dan wel toelaten. Meest genoemd zijn marketing en communicatie, gebiedsmanagement en organisatie van evenementen. Er is inmiddels ook een specifieke categorie dienstverleners ontstaan, die actief is op de markt voor dat soort diensten.

Wat gaat goed en wat kan beter?

Los van het feit dat een BIZ zorgt voor meer financiële middelen, versterkt de BIZ ook de onderhandelingspositie van het ondernemerscollectief ten opzichte van de overheid, maar ook ten opzichte van andere stakeholders (belanghebbenden). Voorbeelden zijn vastgoedpartijen, bewoners en externe leveranciers. Ook wordt de betrokkenheid van ondernemers versterkt. Dat geldt in het bijzonder voor grote BIZ-organisaties, waarbij de natuurlijke samenhang minder sterk is dan bij de kleinere. De belangrijkste uitdaging voor een BIZ is de actieve betrokkenheid van de deelnemende ondernemers en/of vastgoedeigenaren. Het overheersende beeld is dat een kleine groep enthousiastelingen de kar trekt. Een andere belangrijke uitdaging is de monitoring van activiteiten en successen. Dat is onder meer van belang om het bestaansrecht van de BIZ te onderbouwen. Vrijwel alle onderzochte BIZ-organisaties willen doorgaan, ook na het verstrijken van de (maximale) wettelijke termijn van 5 jaar. De BIZ blijkt een passend middel om gebiedsgerichte doelstellingen samen te realiseren.

Denken, doen, doorpakken en delen

Om meer zicht te krijgen op de onderliggende processen, motivaties, struikelblokken en kansen zijn zeven BIZ-gebieden met uiteenlopende kenmerken nader onderzocht. Het resultaat is een model met vier elementen en thema's, die op een specifieke manier een rol spelen binnen verschillende BIZ-initiatieven. Dat is het 4D-model, dat onderscheid maakt tussen verschillende vormen van actie en beweging: denken, doen, doorpakken en delen. Hoe die 4D's ingevuld worden, hangt af van de context (het geheel van omgevingsfactoren). Daarin zijn opnieuw vier elementen van belang: portfolio, schaal, geschiedenis en urgentie. Het geheel van activiteiten en de verscheidenheid van de deelnemers in een BIZ (portfolio) en de omvang van een initiatief (schaal) bepalen in sterke mate hoe een BIZ uiteindelijk gaat werken. Dat wordt ook ingekleurd door de ontwikkelingen, die vooraf gingen aan de BIZ en eventuele eerdere organisatievormen (geschiedenis) die zich bezighielden met soortgelijke thema's en die aanleiding waren tot het oprichten van de BIZ (urgentie). Binnen die context is de ontwikkeling van een visie belangrijk. In het bijzonder is de concentratie op bepaalde thema's (denken) van groot belang. Daaruit volgt een focus die de basis is voor het activiteitenprogramma en het werkplan van een BIZ (doen). Het tonen van daadkracht op basis van de urgentie en de daaraan verbonden doelstellingen is onmisbaar in de uitvoering. Daarmee boekt de BIZ resultaten en realiseert de BIZ het noodzakelijke draagvlak (doorpakken). De BIZ moet werken aan de realisatie van samenhang en betrokkenheid en niet alleen aan het bereiken van resultaat. Dat is noodzakelijk voor het voortbestaan van de BIZ. Ook na het verlopen van de wettelijke termijn (delen). Vooral het 'delen' (onderling, met externe partijen en tussen BIZ'en) bleek een belangrijk punt van verbetering voor de meeste BIZ'en.

Professionalisering

Het thema professionalisering speelt een belangrijke rol in het gesprek over en de operatie van een BIZ. Dat thema gaat vooral over het inschakelen van derde partijen in het realiseren van doelstellingen en heeft daarmee een directe relatie met de budgetmogelijkheden van de organisatie. Externe professionals kunnen allerlei taken op zich nemen die gaan van managementtaken tot uitvoerende taken. Een kleine BIZ heeft meestal weinig middelen om externe professionele ondersteuning in te schakelen. Het management van de BIZ komt daardoor vaak terecht bij deelnemende ondernemers in de BIZ, die dat doen naast hun dagelijks werk als ondernemer. Dat zet een rem op de doorontwikkeling van de BIZ. Professioneel management vergroot de mogelijkheid om visie, strategie en activiteiten te ontwikkelen. Die gaan verder dan een eerdere vorm van samenwerking, bijvoorbeeld een ondernemersvereniging. Schaalvergroting is mogelijk door samenwerking en zelfs door fusie met andere BIZ-organisaties. Een andere mogelijkheid is dat een BIZ een alternatieve geldbron aanboort, bijvoorbeeld bij de gemeente.

INLEIDING

Wet op de bedrijveninvesteringszones (BIZ)

Een bedrijveninvesteringszone, kortweg BIZ, is een geografisch afgebakend gebied. Ondernemers en/of vastgoedeigenaren in de BIZ maken samen afspraken over investeringen om de kwaliteit van het gebied te verbeteren (aantrekkelijker, schoner, veiliger, duurzamer). Ondernemers en/of vastgoedeigenaren in een BIZ betalen ieder jaar een verplichte heffing (belasting) aan de gemeente. Dat geld komt, via de gemeente, terecht bij een uitvoeringsinstantie opgericht door de ondernemers en/of vastgoedeigenaren in de BIZ. Die instantie kan met dat geld de investeringen doen.

De BIZ is redelijk nieuw in Nederland. In 2009 werd de experimentenwet BIZ ingevoerd. Per 1 januari 2015 is die experimentenwet omgezet in een permanente wet (VNG, 2019). De BIZ is voor maximaal 5 jaar. Voorafgaand vindt eerst een draagvlaktoets plaats om te kijken of er wel voldoende ondernemers en/of vastgoedeigenaren zijn die een BIZ willen oprichten. Iedereen in de BIZ moet namelijk een heffing (belasting) betalen. BIZ'en in Nederland komen vooral voor in winkelgebieden en op bedrijventerreinen. In principe mag er in elk gebied een BIZ worden opgericht door gebruikers en eigenaren van niet-woningen.

Terugblikken om vooruit te kunnen kijken

De experimentenwet is tijdens de looptijd steeds geëvalueerd. Op basis daarvan is de huidige wet gemaakt. Nadat de officiële BIZ-wet op 1 januari 2015 werd ingevoerd, is de BIZ aan zijn lot overgelaten. Hoe het sinds 2015 is gegaan weet eigenlijk niemand. Er is nooit onderzoek naar gedaan. Platform De Nieuwe Winkelstraat (DNWS) en Stad & Co hebben daarom, in samenwerking met de provincie Noord-Holland, gevraagd het huidige BIZ-landschap in kaart te brengen. Hoeveel BIZ'en zijn er, wat voor type BIZ'en zijn het en waar liggen ze? Wat zijn motivaties, successen en struikelblokken bij het opzetten en uitvoeren van de BIZ? Kortom: wat heeft 5 jaar BIZ opgeleverd en welke lessen kunnen we hieruit leren? Het is dus tijd om terug te blikken met als doel om daardoor vooruit te kijken. Wat kan er in de toekomst beter? Kunnen we patronen ontdekken en specifieke BIZ-patronen herkennen? Tot slot, onderzoek brengt altijd nieuwe vragen met zich mee en dit onderzoek is dan ook een opstap naar een meer structurele monitoring en evaluatie van de BIZ.

Drie onderdelen in het onderzoek

Het onderzoek bestaat uit drie onderdelen. Ten eerste hebben we een inventarisatie gemaakt van het aantal BIZ'en en de kenmerken van de BIZ'en in Nederland. Daarvoor hebben we alle gemeentelijke BIZ-verordeningen geanalyseerd. Ten tweede hebben we onder de actieve BIZ'en een enquête gehouden, die is ingevuld door 117 BIZ-vertegenwoordigers. Ten derde hebben we zeven case studies gedaan, die voornamelijk zijn gebaseerd op interviews. De cases zijn zo divers mogelijk gekozen (variatie in type deelnemers, grootte van BIZ gebied en geografische ligging). Meer informatie over het onderzoek en de bijbehorende technische aspecten kun je nalezen in de onderzoeksverantwoording op pagina 40.



1 GEBIEDSGERICHTE SAMENWERKING

Samenwerking tussen stakeholders (belanghebbenden) in winkelgebieden en op bedrijventerreinen is niet nieuw. Winkeliers- en ondernemersverenigingen houden zich al jaren bezig met meer traditionele gebiedsmarketing, zoals sfeerverlichting, veiligheid en belangenbehartiging richting de lokale overheid (bijvoorbeeld de gemeente). Meestal is deelname daaraan vrijwillig, waardoor er vaak maar beperkt geld is om al die dingen te realiseren. Het is dan lastig om de gebiedsmarketing op lange termijn in stand te houden. De BIZ zorgt er voor dat er structureel meer geld is, omdat de BIZ een oplossing kan bieden voor het probleem van 'free-riders' (ondernemers en/of pandeigenaren die profiteren van de voordelen zonder ervoor te betalen). Als de meerderheid van de ondernemers en/of pandeigenaren binnen een gebied voor een BIZ stemt, dan moet iedereen in de BIZ meebetalen. Daarnaast is het verplicht om een BIZ-plan op te stellen voor de termijn dat de BIZ in werking is. Dat betekent dat er ook nagedacht moet worden over hoe de BIZ het geld besteedt. Met een vaste periode voor de planning en 'bedrijfsvoering' biedt de BIZ een meer bedrijfsmatig perspectief op gebiedsgericht samenwerken (Cotterill et al., 2019).

Business Improvement District als basis

Het Nederlandse BIZ-concept is geïnspireerd op het model van het Business Improvement District (BID), dat ze in de Verenigde Staten en Canada al veel langer gebruiken. Het Verenigd Koninkrijk past het ook toe sinds het jaar 2000. De BIZ 'belichaamt een overdracht van bestuursbevoegdheden van de lokale overheid naar een door het bedrijfsleven geleide organisatie', waarbij deze organisatie bevoegd is om 'beslissingen te nemen over, en diensten en verbeteringen op dat gebied te leveren, volgens een agenda die door de stemgerechtigde bedrijven is opgesteld' (De Magalhaes 2014 in Iaione, 2016, p.428). In het Verenigd Koninkrijk is de opkomst van de BID in veel gevallen gekomen door bezuinigingen. In de VS en Canada past het bij het huidige marktdenken en daar zetten ze de BID ook in om taken van overheid over te nemen (zie tabel 1 hiernaast). De BIZ werkt alleen als de taken tussen de private en publieke sector nauwkeurig verdeeld zijn. Omdat de BIZ verplicht is, is het belangrijk dat iedereen weet dat zijn/haar stem wordt gehoord. Ook de mensen die tegen gestemd hebben. Daarnaast moet de verdeling van de kosten rechtvaardig en eerlijk zijn (Mörçol & Zimmermann, 2006). Wat verder meespeelt, is de vraag wie wat in welke mate te zeggen heeft. Het BIZ-geld en de BIZ-belangen worden nu vertegenwoordigd, maar hoe zit dat met andere stakeholders (belanghebbenden) die niet meedoen aan de BIZ? Dat geldt ook voor de bewoners van het gebied. In welke mate mogen zij vertellen en meebepalen hoe ze de ontwikkeling van hun stad zien?

Zakelijke diensten	Consumentenmarketing zoals festivals, evenementen, promotie, nieuwsbrieven, online
	Economische ontwikkeling van BIZ-deelnemers zoals leningen aan nieuwe bedrijven, advies over bedrijfsvoering
Beleids-beïnvloeding	Bevorderen van overheidsbeleid ten gunste van BIZ, lobbyen bij verschillende stakeholders
Traditionele openbare diensten	Onderhoud (afvalinzameling, wassen van trottoirs, snoeien van bomen, sneeuwschuiven)
	Parkeren en vervoer zoals onderhoud en aanleg openbaar parkeren en aanbieden van OV-dienst
	Beveiliging door middel van bewakend personeel, elektronische beveiligingssystemen, samenwerking politie
	Sociale diensten zoals hulp aan daklozen, opleiding, jeugddiensten
	Kapitaalverbeteringen van bijv. straatverlichting, straatmeubilair en openbaar groen
Omvangrijke openbare diensten	Strategische planning zoals het ontwerp en regulering van de openbare ruimte (beheer van verkopers, laden en lossen van voertuigen)
	Oprichting en werking van 'community courts'

Tabel 1: mogelijke activiteiten van de BIZ, getypeerd van meer privaat naar meer publiek

Bron: Mörçol & Zimmermann, 2006



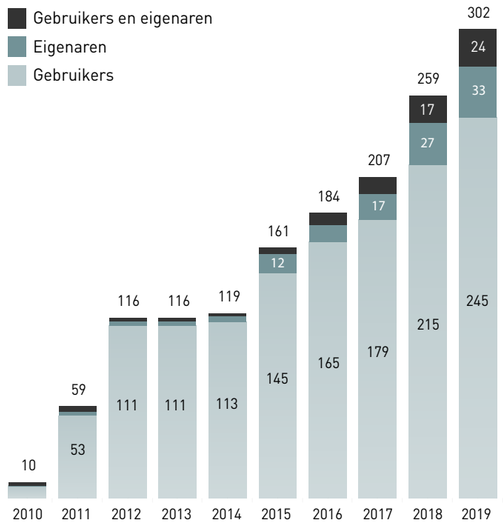
2 BIZ-INVENTARISATIE

De inventarisatie geeft een zo'n compleet mogelijk overzicht van alle BIZ-initiatieven in Nederland. Dat hebben we gedaan op basis van gemeentelijke verordeningen over de BIZ, aangevuld met data van de evaluatie van de experimentenwet (Doornbos & Kreijen, 2012) en gegevens van de Kamer van Koophandel (zie onderzoeksverantwoording pagina 40 voor meer informatie).

Er staat een interactief dashboard online waar je alle gegevens over de inventarisatie kunt bekijken. In het dashboard kun je ook zelf je eigen selecties en vergelijkingen. Klik op de link (**www.cmihva.link/dashboard5jaarbiz**) of scan de QR-code.

2.1 Ontwikkeling aantal BIZ'en in Nederland

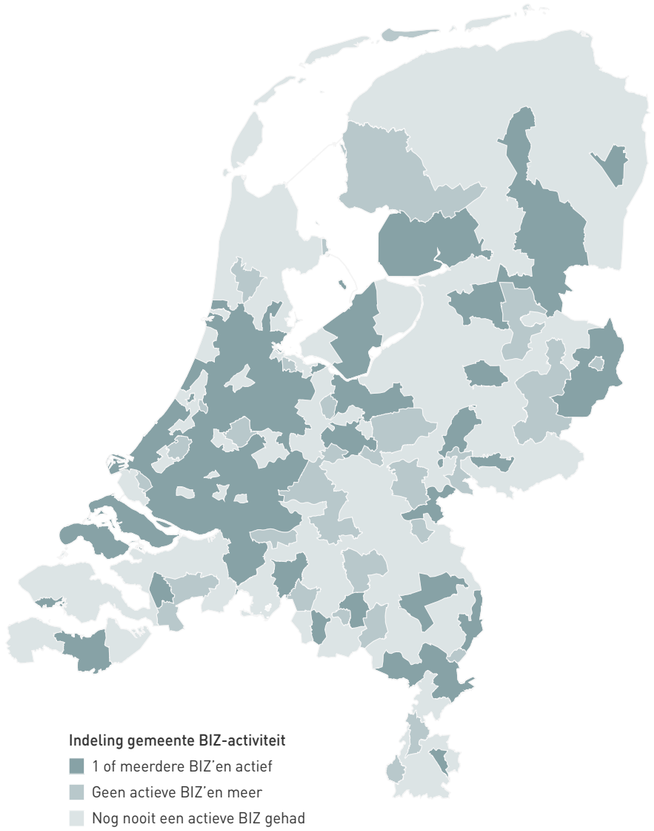
Sinds het begin van de experimentenwet in 2009 is het aantal BIZ'en in Nederland elk jaar gegroeid. Vanaf 1 januari 2015, toen de experimentenwet werd omgezet in permanente wetgeving, is de jaarlijkse groei gemiddeld 17%. Daarbij zien we dat het aantal BIZ'en waarbij vastgoedeigenaren betrokken zijn sinds 2015 relatief snel gegroeid is. In figuur 1 houden we rekening met de afloop van een BIZ-termijn: 105 van de 125 BIZ'en waarvan de eerste termijn voor 2019 afliep, zijn met hun tweede BIZ-termijn bezig. Daarnaast zien we jaarlijks een flinke aanwas van nieuwe BIZ'en. In december 2019 lopen 52 BIZ-termijnen af en moeten de betrokken BIZ-deelnemers naar de stembus om in te stemmen met een volgende termijn als de BIZ door wil blijven gaan. We verwachten dat de groei de komende jaren geleidelijk aan afneemt en dat de BIZ-aantallen stabiel worden. We voorspellen dat de BIZ'en een 'productlevenscyclus' doorlopen. Dat is een algemeen ontwikkelingsmodel van groei, volwassenheid en verzadiging.



Figuur 1: Ontwikkeling aantal BIZ'en in Nederland (2010 - 2019) naar type BIZ

2.2 Hoeveel gemeenten zijn actief met de BIZ?

In Nederland zijn 103 gemeenten waarin een of meerdere BIZ'en actief zijn. Dat is ongeveer een derde van het totaal aantal gemeenten. Er zijn 46 gemeenten waarin in het verleden wel een BIZ-initiatief is geweest, maar waar nu geen BIZ actief meer is. Bijvoorbeeld omdat er niet is ingestemd met een tweede termijn of omdat het initiatief sneuvelde voor het tot een stemming kwam. In de meeste gemeenten is echter nog nooit een BIZ actief geweest. Dat betekent niet dat hier geen gebiedsgerichte samenwerking plaatsvindt tussen ondernemers. Zo is parkmanagement op bedrijventerreinen populair in de kop van Noord-Holland. Diverse grote binnensteden kiezen ervoor om te werken met een ondernemersfonds, waarbij het geld komt uit een algemene opslag op de onroerendezaakbelasting op niet-woningen.



Figuur 2: Gemeenten in Nederland naar BIZ-activiteit (2019)

Uit figuur 2 blijkt dat er in de Randstad relatief veel gemeenten zijn waar een BIZ actief is. De vraag is waarom bepaalde regio's veel meer met de BIZ werken dan andere regio's? Er zijn verschillende redenen te bedenken waarom regionale verschillen zich voordoen:

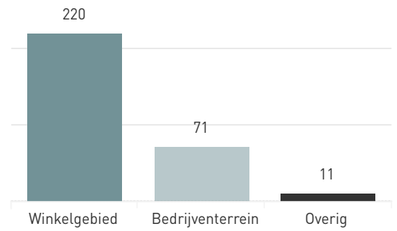
- **Dichtheid:** In delen van het land met meer inwoners zijn er meer bedrijventerreinen en winkelgebieden. Daardoor is er dus meer kans dat er voor een BIZ wordt gekozen.
- **Rol gemeente en provincie:** Er is een stimuleringsregeling actief vanuit de provincies Noord-Holland en Zuid-Holland. Dat geldt ook voor de drie grote steden Amsterdam, Den Haag en Rotterdam. De gemeente kan echt een aanjager zijn van de BIZ-regeling. Dat blijkt ook uit de enquête, waarin bijna alle respondenten aangeven dat oprichting van de BIZ onmogelijk zou zijn geweest zonder geld of personeel van de gemeente.
- **Schaalgrootte gemeente:** Hoe meer capaciteit op de gemeentelijke Economische Zakenafdeling, hoe meer de gemeente kan ondersteunen in het opstarten en bij het uitvoeren van de BIZ.

2.3 Geografische kenmerken van actieve BIZ'en

Amsterdam is koploper met 65 BIZ'en. Daarna volgen Rotterdam (24) en Den Haag (23). Daarmee valt een derde van alle BIZ'en in de G3 (drie grootste gemeenten van Nederland). Andere grote binnensteden hebben soms 1 grote BIZ voor de binnenstad (Eindhoven, Haarlem, Deventer, Roermond) of er is sprake van een andere samenwerkingsvorm zoals een gemeentebreed ondernemersfonds op basis van een opslag op de OZB (bijvoorbeeld Tilburg, Utrecht, Groningen, Leeuwarden en Hilversum). Opvallend zijn de gemeenten Westland en Hoeksche Waard met relatief veel BIZ'en gelet op het aantal inwoners. In deze gemeentes maken zowel dorpskernen als bedrijventerreinen deel uit van een BIZ. In Roermond zijn alle bedrijventerreinen betrokken in een BIZ, die samenvallen onder één parkmanagementorganisatie. Daarnaast is ook Roermond centrum en het naastgelegen retailpark een BIZ, evenals het dorpscentrum Swalmen.

2.4 Profiel van actieve BIZ'en

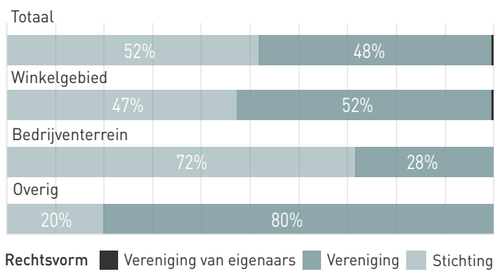
73% van de actieve BIZ'en is te vinden in een winkelgebied en 24% op een bedrijventerrein. In de categorie 'overig' vinden we parken, hele buurten, een dorp en een jachthaven waarin ondernemers en vastgoedeigenaren zich hebben verenigd in een BIZ. De categorie winkelgebieden kunnen we nog verder uitsplitsen in centrumgebied, stedelijke winkelstraat en ondersteunend winkelcentrum. Als we kijken naar het type BIZ-bijdrageplichtigen, zien we dat de grote meerderheid (80%) een BIZ is waarin gebruikers zich hebben verenigd (zie figuur 1 op pag. 12). De verdeling tussen vereniging en stichting is 50/50. Daarbij geldt: hoe groter de BIZ, hoe vaker gekozen wordt voor een stichting als rechtsvorm. Op bedrijventerreinen wordt ook relatief vaak gekozen voor een stichting (figuur 4).



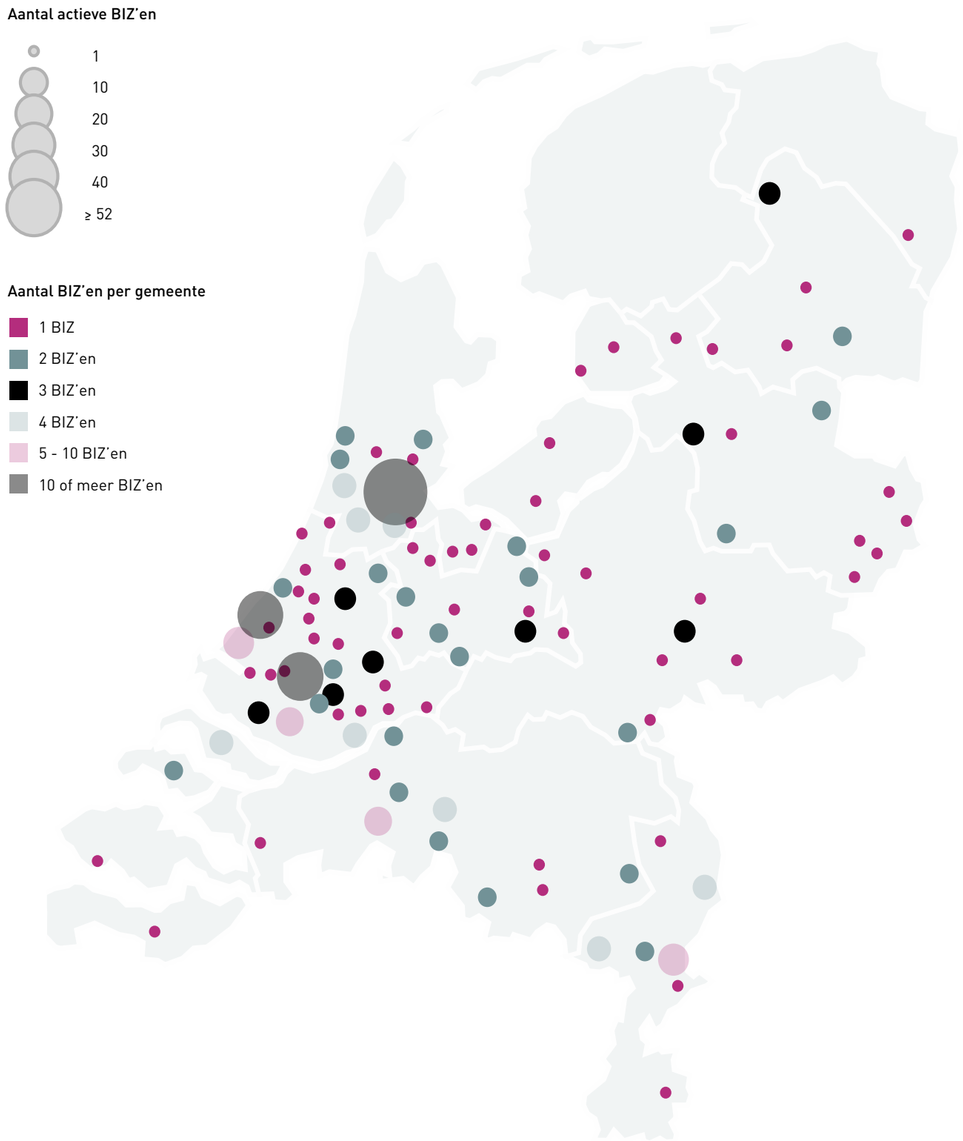
Figuur 3: Actieve BIZ'en naar type gebied

Type 'winkelgebied' en 'overig' uitgesplitst naar subcategorie	Aantal	%
Centrumgebied	135	59%
Stedelijke winkelstraat	50	22%
Winkelcentrum / ondersteunend winkelgebied	34	15%
Buurt	4	2%
Horecagebied	2	1%
Dorp	1	0%
Haven (plezierjacht)	1	0%
Park en aangelegen voorzieningen (Cultuur, Hotel, Ziekenhuis)	1	0%
Stadion en omgeving	1	0%
Stedelijk gebied (multifunctioneel)	1	0%

Tabel 2: Uitsplitsing type 'Winkelgebied' en 'Overig'

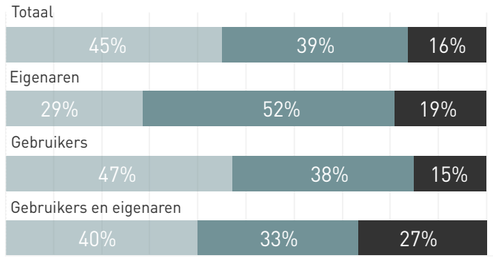


Figuur 4: Aandeel BIZ'en naar type gebied en rechtsvorm (2019)



Figuur 5: Actieve BIZ'en in Nederland per gemeente (2019)

Er zijn veel verschillen in de grootte van de BIZ en het budget dat ze te besteden hebben. Die twee hangen nauw samen. Grote BIZ'en met hoge inkomsten zijn relatief vaak een eigenaren-BIZ en daardoor vaak een stichting. Kleinere BIZ'en zijn relatief vaak een gebruikers-BIZ en daarmee een vereniging. De echte uitschieters qua inkomsten zijn enkele grotere BIZ'en in binnensteden: Eindhoven (gebruikers en eigenaren), Haarlem, Zwolle en Spijkenisse (gebruikers en eigenaren). Grootte en budget hebben een effect op wat een BIZ allemaal waar kan maken en op de mate van professionalisering. Als laatste hebben ze ook effect op hoe de samenwerking en betrokkenheid in de BIZ wordt ervaren. Daar komen we in de volgende hoofdstukken nog uitgebreid op terug.



Figuur 6: Aandeel BIZ'en naar type BIZ-bijdrageplichtigen en aantal deelnemers (2019)

Bedrijventerrein	€ 103.706
Winkelgebied	€ 76.378
Overig	€ 85.875

Tabel 3: Gemiddelde jaarlijkse inkomsten van BIZ'en naar type gebied

2.5 Succesvolle oprichting of doorzetting niet gegarandeerd

Niet elk BIZ-initiatief leidt tot een werkende BIZ. In de periode 2015-2019 zijn er 47 initiatieven in oprichting geweest, die voortijdig zijn gestopt of waarbij de draagvlaktoets (zijn er genoeg ondernemers of eigenaren die voor de BIZ zijn) niet is gehaald. Dat is 13% van de in totaal 362 initiatieven, die we in de inventarisatie van deze periode van 5 jaar hebben kunnen vinden. Daarnaast stoppen sommige BIZ'en al na 1 termijn. Dat geldt voor 20 BIZ'en van de 125, die hun eerste termijn hebben afgerond (16%). Tot slot zijn er enkele BIZ'en die de termijn niet afmaken en vroegtijdig worden ontbonden. In de inventarisatie zijn 4 BIZ'en gevonden die tijdens de BIZ-termijn zijn gestopt (1%).



3 BIZ-ENQUÊTE & CASE STUDY ONDERZOEK

Op basis van de inventarisatie van het BIZ-landschap hebben we een enquête gehouden onder de actieve BIZ'en. De enquête is ingevuld door 117 individuele BIZ-vertegenwoordigers, die uit 103 unieke BIZ'en komen (zie onderzoeksverantwoording op pagina 40). We hebben de belangrijkste resultaten uit de enquête genoemd en soms uitgesplitst naar grootte en naar type BIZ-bijdrageplichtigen. Dat is het geval als er op die kenmerken sterke verschillen in de antwoorden naar voren komen.

De resultaten van de enquête leiden tot een aantal vragen, namelijk over de achtergronden van de ontwikkelingen die we zien. Met andere woorden: het hoe en waarom? Dergelijke vragen hebben we opgepakt aan de hand van een aantal case studies. Die case studies waren kwalitatief van aard en pasten bij de vraagstelling: welke verschillen zien we in het BIZ-landschap in Nederland als het gaat om de motivaties, struikelblokken en successen in de oprichting en uitvoering? Wat zijn mogelijke verklaringen van die verschillen?

3.1 Belangrijkste redenen voor een BIZ en succesfactoren bij de oprichting

Een BIZ komt niet zomaar uit de lucht vallen. In de meeste gevallen was er al een officieel samenwerkingsverband in het gebied voordat de BIZ er kwam (zie tabel 4). Ondanks het feit dat er meestal al een vorm van samenwerking aanwezig is, wordt toch het initiatief genomen om een BIZ te vormen. Daarbij zijn het verbeteren van betrokkenheid en samenwerking tussen de bijdrageplichtigen en het verbeteren van financiële slagkracht de belangrijkste redenen (zie figuur 8 op pagina 20). Meer specifieke inhoudelijke redenen, zoals verbeteren van de promotie en veiligheid of de aanpak van leegstand worden veel minder genoemd als aanleiding om een BIZ op te richten (zie ook Smeltink-Mensen, 2018). Als we de antwoorden uitsplitsen naar BIZ-grootte, dan zien we wel dat BIZ'en tot 100 deelnemers relatief vaak als reden Promotie noemen (49% t.o.v. 36% van het totaal) terwijl grote BIZ'en relatief vaak als reden Veiligheid noemen (25% t.o.v. 13%).

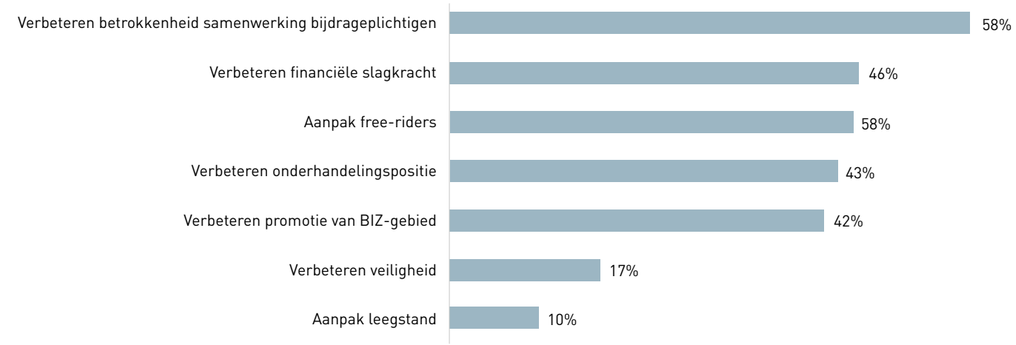
Tot slot, BIZ'en waar vastgoedeigenaren aan deelnemen, geven relatief vaak als reden de gezamenlijke aanpak van leegstand (33% t.o.v. 7% bij gebruikers). Redenen om voor de BIZ te stemmen zijn het verbeteren van betrokkenheid en samenwerking en de aanpak van 'free-riders'. Tegenstemmers stemmen vooral tegen vanwege het verplichtende karakter van de BIZ en vanwege andere principiële bezwaren.

	Aantal	%
Ja, een ondernemersvereniging	73	62%
Nee, er was geen formeel samenwerkingsverband	22	19%
Ja, een ondernemersfonds (bijv. op basis van OZB of reclamebelasting)	6	5%
Anders (bv. parkmanagement, winkeliersvereniging of belangenvereniging)	16	14%
Totaal	117	100%

Tabel 4: Was er al een formeel samenwerkingsverband in dit gebied voordat de BIZ in werking werd gesteld?

Gemeente en provincie spelen een belangrijke rol in het tot stand komen van de BIZ. Dat blijkt uit de inventarisatie, waar we zien dat BIZ'en vaker voorkomen in gebieden waar provincie en gemeenten er actief op inzetten. Maar uit de enquête blijkt ook dat de gemeente de BIZ-procedure in bijna alle gevallen (93%) heeft ondersteund (financieel en/of met personeel). Tweederde van de deelnemers geeft aan dat oprichting zonder die hulp waarschijnlijk niet mogelijk was geweest.

> *...eigenlijk doet de gemeente een heleboel dingen die wij ook belangrijk vinden en dus kunnen we elkaar daarin versterken. Dat is precies de bedoeling.*



Figuur 7: Wat waren de belangrijkste redenen van de initiatiefnemers om een BIZ op te zetten in dit gebied?

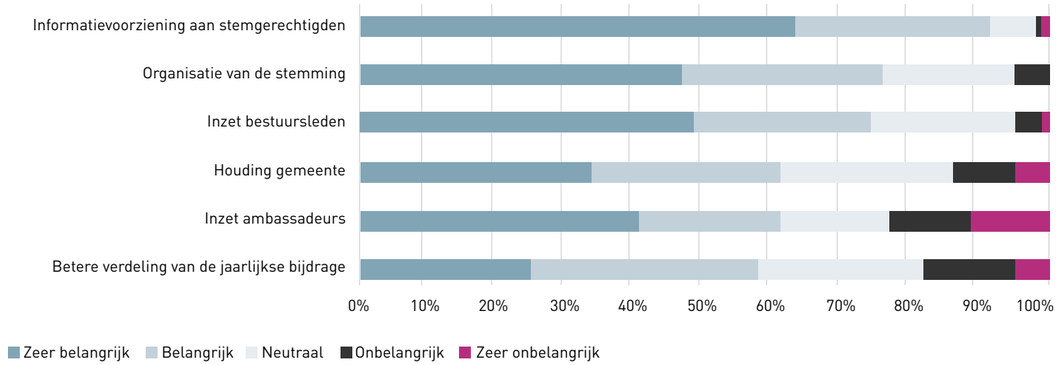
In de uiteindelijke draagvlaktoets/instemming van de BIZ, dus aan het eind van het totstandkomingstraject, zijn de volgende zaken cruciaal: de informatievoorziening aan stemgerechtigden, een goede organisatie van de stemming en de inzet van de bestuursleden (zie figuur 8).

Uit de case studies blijkt dat de context (het geheel van omgevingsfactoren) waarin een BIZ wordt opgericht heel divers is. Die context geeft aanleiding tot grote verscheidenheid aan BIZ'en. Daarom zijn verschillende BIZ'en niet een-op-een met elkaar te vergelijken. Enkele factoren zijn de schaalgrootte, de geografische ligging, de geschiedenis (eerdere samenwerkingsvormen), het portfolio (verscheidenheid aan ondernemers/vastgoedeigenaren en activiteiten die al worden georganiseerd), de hoogte van de BIZ-bijdrage en heel belangrijk: de urgentie. Het is veel makkelijker om BIZ-deelnemers te activeren en te betrekken als de urgentie hoog is, bijvoorbeeld als plannen vanuit de overheid invloed hebben op de bereikbaarheid van een winkelgebied. Zoeken naar een gezamenlijke urgentie is dus een sleutel voor een succesvolle oprichting van een BIZ. Zoals een voormalig BIZ-voorzitter het formuleerde:

> *Toen hadden we het in een winkeliersvergadering al gezegd van nou, dan gaan ze de hele weg afsluiten. We worden helemaal afgesloten, een toestand [...] en discussie. En toen dacht ik bij mezelf, nu moeten we toch wel in actie komen. [...] Dus toen kwamen we dan toch - we moeten er gewoon voor gaan dat die [weg] niet afgesloten wordt, want dan kun je [het dorp] wel sluiten. [...] De provincie is eigenlijk wel overstag gegaan door al het rumoer vanuit het dorp. Daar heeft de BIZ een rol in gespeeld.*

Een groot contrast was een eigenaren-BIZ, opgericht om samenwerking te bevorderen, maar zonder een specifiek, urgent doel daarachter:

> *Ik heb nu nog echt geen idee waar we de budgetten van de komende twee, drie jaar aan gaan uitgeven. Toen we begonnen hadden we wel het idee van dit kunnen we gaan doen, alleen de volgende stap en hoe gaan we dat dan vormgeven, dat zie ik nog niet voor me. Dat is dan een uitdaging aan de kant van het bestuur en degenen die dus wat doen op dit*



Figuur 8: Hoe belangrijk waren de bovenstaande factoren bij de totstandkoming van de BIZ?



Figuur 9: Doelstellingen van de BIZ, uitgesplitst naar grootte

moment. En dan hoop ik dat er nog aardig wat zit in de ideeënbus van de ondernemers waar wij dan als eigenaren aan kunnen bijdragen. Maar anders dan zie ik nog even niet waar we het geld aan gaan uitgeven.

De voorbeelden geven aan dat de context van de BIZ beïnvloedt hoe er binnen de BIZ wordt gehandeld. Dat geldt zowel voor het vooruitkijken op strategisch niveau, als voor het praktische doen op uitvoerend niveau. Zo kan een eerdere samenwerkingsvorm bepalen hoe de ondernemers met elkaar omgaan en wie de kartrekkers zijn.

> *...ja, voor de toekomst vind ik het lastig om te zeggen of we de scope nog weer groter moeten maken. Ik denk dat hoe groter je de scope maakt, hoe kwetsbaarder het wordt. En hoe verder het van de ondernemer af komt te staan, des te moeilijker het wordt.*

> *[oprichten] ...we hebben nu een heel draaiboek gemaakt waarbij we echt per periode stappen hebben genomen, beschreven van wat wanneer moet gebeuren en welke stappen we moeten nemen.*

BIZ'en ontstaan dus vanuit verschillende beweegredenen en die zijn weer afhankelijk van de context. Een veel genoemde reden in de interviews is het aanpakken van 'free-riders' (ondernemers die niet meebetalen, maar wel profiteren van investeringen van andere ondernemers). Urgentie kan ook de basis zijn voor de oprichting van een BIZ, want dat vraagt om visie, strategie en plannen. Dat zien we gebeuren wanneer ondernemers in een gebied samen willen gaan optreden, bijvoorbeeld vanwege herstructurering van het gebied vanuit de provincie of gemeente. Dan kan de BIZ dienst doen als platform, waar ondernemers hun stem beter kunnen laten horen. De verschillende redenen voor oprichting hebben invloed op de doelstellingen van de BIZ.

3.2 BIZ-doelstellingen, strategie en plan van aanpak

De meest voorkomende doelstellingen van de BIZ zijn het verhogen van de betrokkenheid en samenwerking van BIZ-deelnemers, het verbeteren van de sfeer (bv. sfeerverlichting, bloembakken, straatdecoratie) en de (online) branding en marketing van het BIZ-gebied. Grote BIZ'en leggen hun focus op de bestrijding van leegstaand vastgoed en cameratoezicht (zie figuur 9). Kleine BIZ'en leggen de focus op verbeteren van de sfeer in en de promotie van het BIZ-gebied.

Vrijwel alle geïnterviewde personen gaven aan dat het belangrijk is om duidelijke doelstellingen te hebben bij de oprichting van de BIZ en die vervolgens ook vast te houden. Daarvoor is strategie en een goed plan van aanpak doorslaggevend. Strategieën bevinden zich op verschillende niveaus. We zien dat het verschil van niveau samenhangt met het doel van de BIZ, maar ook met de grootte van de BIZ en het daarbij behorende budget. Een meer praktische doelstelling van een BIZ is het aanpakken van veiligheid of parkeerplaatsen. Andere BIZ'en baseren hun plannen op een visie die van toepassing is voor bijvoorbeeld gebiedsontwikkeling. Om doelen, strategie en plan van aanpak op elkaar af te stemmen, is een lange termijnvisie voor het gebied cruciaal. De drang naar een visie kwam ook duidelijk naar voren uit de gesprekken met bestuursleden.

Het plan van aanpak richt zich op het uitvoeren van de strategie. Daarnaast heeft het plan van aanpak ook gevolgen voor de juridische grondslag van de BIZ. Het ontbreken van een activiteitenplan kan ertoe leiden dat de rechter geen wettelijke grondslag ziet voor de heffing van de BIZ-bijdragen.

> *...jongens: strategie! Wat is je ambitie? Wat wil je bereiken? Welke strategie ligt daaronder? Welke doelen ga je formuleren?*

...de ambitie is zo belangrijk. Waar je voor gaat staan als BIZ-vereniging. En je moet het niet zien als doel, het is echt het middel om dat doel te bereiken. Als dit het niet is, dan zie ik vaak, dan wordt er een BIZ in het leven geroepen omwille van de centen.

Eigenlijk wil je het verzorgingsgebied zijn voor de regio ... en uiteindelijk hebben we maar een doel, zoveel mogelijk mensen naar het centrum trekken, zolang mogelijk in het centrum houden en blij weer de deur uit laten gaan.

3.3 BIZ-activiteiten en de uitvoering

Er is menskracht nodig om de activiteiten van de BIZ uit te voeren. Dat is gelijk ook een van de grootste uitdagingen voor de BIZ: het vinden van BIZ-deelnemers die helpen bij de uitvoering van de activiteiten en bij het behouden van het enthousiasme.

...ja, je moet het gewoon doen. Gewoon echt dingen doen waar de ondernemer wat aan heeft. Dust niet alleen maar plannen schrijven en hoog overvliegen. Gewoon bij de ondernemer langsgaan. Vertellen van: "Nou dit gaan we doen. Heeft u nog problemen waar u tegenaan loopt? Kunnen we u ontzorgen? Kunnen we dingen voor u melden bij de gemeente? Zijn er nog bepaalde vragen die u heeft?" Gewoon bij ze langsgaan. En dan merken ze dat ze aandacht krijgen, voelen zich speciaal en dan willen ze vaak wel mee.

Er worden ook activiteiten uitbesteed als het budget dat toelaat. Denk aan (online) marketing en communicatie-activiteiten (door 62% van de BIZ'en), aan gebiedsmanagement (56% van de BIZ'en) en aan de organisatie van evenementen (49%). Door de uitsplitsing naar grootte zien we duidelijk dat grotere BIZ'en meer uitbesteden (zie figuur 10). Dat komt omdat ze in de regel ook meer te besteden hebben. Grotere BIZ'en kunnen dus makkelijker een professionaliseringsslag maken.

3.4 Wat zijn de successen?

Het succes van de BIZ gaat samen met het genereren van meer geld en een grotere slagkracht in de termijn dat de BIZ actief is. Ook zorgt de BIZ ervoor dat de onderhandelingspositie van de deelnemers verbetert. Dat geldt vooral ten opzichte van gemeente (87%), maar ook voor veel andere partijen die stakeholders (belanghebbenden) zijn in het gebied. Ook geven BIZ-vertegenwoordigers in de enquête aan dat de BIZ, over het algemeen, tot meer betrokkenheid leidt. En dat ondanks het verplichtende karakter. De toename in betrokkenheid geldt vooral voor de grotere BIZ'en. Dat is mogelijk te verklaren doordat de betrokkenheid in het begin lager was bij grotere gebieden dan bij kleine gebieden.

De BIZ biedt een goede mogelijkheid om de onderhandelingspositie van ondernemers te versterken ten opzichte van andere partijen. Denk bijvoorbeeld aan discussies over gebiedsontwikkeling met de gemeente of het provinciaal bestuur. Dat betekent bijvoorbeeld dat als een bestuurslid van de BIZ aan tafel zit, hij een volwaardige stem heeft en een grote achterban vertegenwoordigt. In een case bleek dat ook naar de 'machtige' winkelketens toe nuttig te zijn: de BIZ wordt gezien als een volwaardige gesprekspartner.

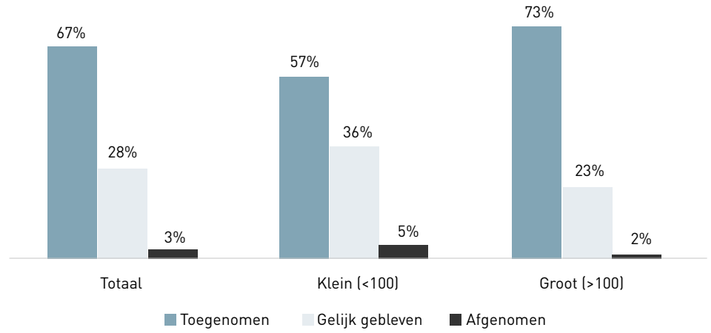
...kijk, de voorzitter of een bestuurslid van de BIZ praat namens zo'n x-honderd ondernemers. Dus daar komt wel iemand aan tafel. En die heeft ook meteen daadkracht.

...er is ook nog gebleken dat je partij bent, dat je als binnenstad partij bent in een stad. Dat er echt een stem is. Het is een groep.

Betrokkenheid kan op meerdere manieren vorm krijgen, bijvoorbeeld door betrokken 'ambassadeurs', het hebben van één aanspreekpunt of het hebben van één boegbeeld van de BIZ. Vooral de ambassadeurs (actieve en aansprekende ondernemers) zorgen voor een gevoel van betrokkenheid onder alle deelnemers. Zij kunnen de andere ondernemers en vastgoedeigenaren betrekken bij projecten en plannen. Met name bij de oprichting van de



Figuur 10: % BIZ'en dat externe ondersteuning inhuurt naar grootte



Figuur 11: Is door de komst van de BIZ de betrokkenheid van deelnemers toegenomen in vergelijking met de periode voor de BIZ?

Een belangrijke factor voor het succesvol uitvoeren van activiteiten van een BIZ is en blijft de urgentie die aan de basis van de BIZ ligt. De urgentie is dan in doelstellingen en strategie vastgesteld. Dat bleek in een van de cases waar de BIZ onder meer naar aanleiding van provinciale ontwikkelplannen werd opgericht door ongeruste ondernemers in het dorp. De BIZ bleek een goed platform om, naast hun reguliere plannen over gezamenlijke marketing en zichtbaarheid, de gezamenlijke onderhandelingspositie van de ondernemers ten opzichte van de gemeente en provincie te versterken. Een groot contrast was een andere BIZ. De aanleiding om een BIZ op te richten was de vage intentie om samen te werken. Op de langere termijn bleek het lastig om de BIZ te activeren en was het steeds zoeken naar relevante activiteiten. Waar urgentie ontbreekt, is het moeilijk om deelnemers te mobiliseren. Ook de daadkracht is dan beperkter.

BIZ zijn ambassadeurs behulpzaam, ze kunnen andere deelnemers informeren en overtuigen van de BIZ.

> *...als je als vastgoedeigenaar andere vastgoedeigenaren belt die je gewoon goed kent en zegt, jongens, doe dit nou, want dit is goed voor de stad en wij tekenen ook, dan krijg je ze gewoon mee. En dat geldt voor winkeliers, dat geldt voor alles.*

Deze ambassadeurs dragen bij aan de algehele betrokkenheid binnen de BIZ, zodat de achterban de BIZ als iets van, voor en door hen beschouwt.

> *...er moet al wel een beetje wij zijn: Waar zé mee bezig zijn. Nee: waar wé mee bezig zijn. Dat is het.*

3.5 Waar liggen de uitdagingen?

De grootste uitdagingen waar BIZ'en mee te maken hebben, is het actief betrokken krijgen en houden van BIZ-deelnemers. Ook het vinden van bestuursleden die voldoende tijd (en kwaliteit) kunnen stoppen in het uitvoeren van de bestuursactiviteiten is belangrijk. Het zijn steeds weer dezelfde actieve deelnemers die de kar trekken. Ondanks dat de BIZ heeft gezorgd voor meer betrokkenheid van deelnemers (figuur 11, pagina 23), is deze betrokkenheid nog steeds niet erg hoog (figuur 13). Ook in stellingen rondom de organisatie van de BIZ (figuur 14) blijkt dat het 'beschikken over voldoende mankracht om de doelstelling te realiseren' de grootste uitdaging is. Daarnaast ligt er op het gebied van monitoring van doelstellingen ook nog een uitdaging voor de toekomst: 30% stelt op basis van cijfers en evaluatie vast of ze hun doelstellingen realiseren. Als het gaat om verduurzaming van de BIZ (het succesvol behalen van de draagtoets van een volgende termijn), dan valt hier nog winst te halen.

Uit de enquête bleek al dat vaak dezelfde kartrekkers bij de BIZ betrokken zijn. Alleen het bestuur en een beperkt aantal actieve ondernemers (deelnemers) pakken activiteiten op. Een bestuurslid van een grote centrum-BIZ zag dat als gevaar. Er moeten niet telkens dezelfde mensen aan het roer staan. Er moet variatie en afwisseling zijn.

> *...het hangt natuurlijk heel erg van een persoon af maar uiteindelijk moet die persoon op het bedrijf gaan inzetten, dat die een maand weg kan gaan.*

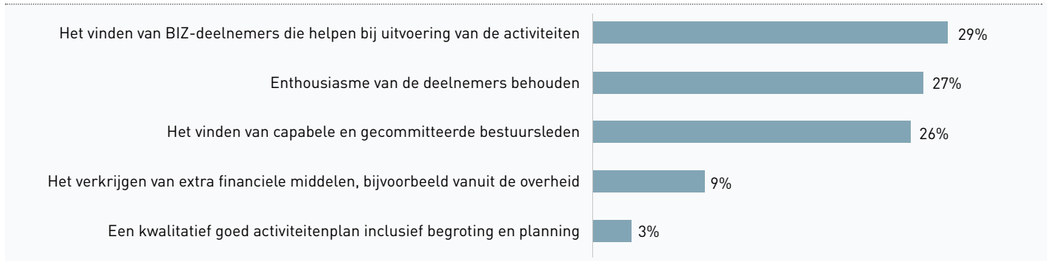
> *...je doet dat met een hele ploeg mensen maar uiteindelijk ben je de drijvende kracht. En zo kan ik van gelukkig heel Nederland nog een heleboel collega's van me opnoemen.*

> *...chagrijnig en niet willen betalen. Ik heb niks aan de binnenstad. Waarbij ik dan heel simpel denk van waarom zit je dan met je winkel in de binnenstad.*

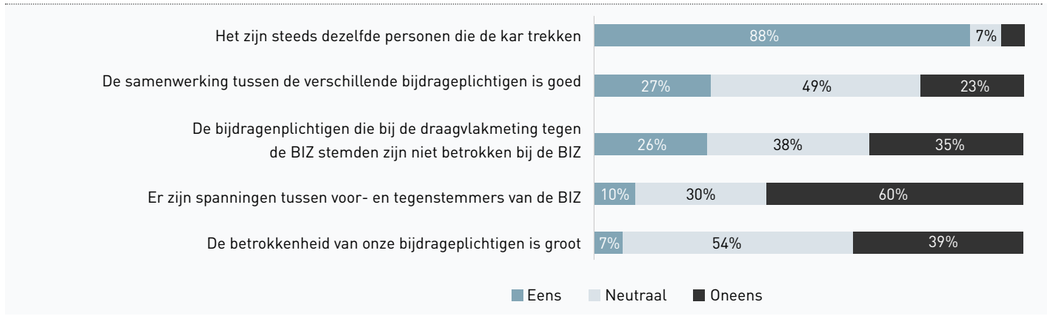
> *...je moet nooit wachten op de achterblijvers in het leven vind ik altijd. Je hebt van die mensen die alles bij je kopen wat je ook rekent en je hebt mensen die nooit iets kopen ook al is het gratis.*

Professionalisering is een veel genoemde uitdaging die een BIZ heeft. Dat komt uit case studies naar voren. Daarbij gaat het meestal om ondersteuning van buitenaf. Daar is behoefte aan bij zowel het oprichtingstraject als bij de uitvoering van het plan van aanpak. Bijvoorbeeld een adviseur in het oprichtingstraject of een professional die de marketingactiviteiten in het plan van aanpak vorm geeft.

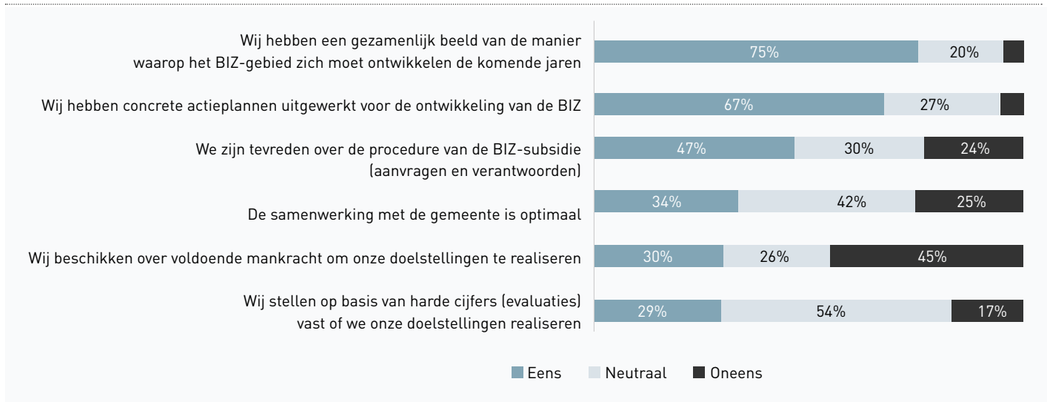
Omdat binnen de BIZ veel op vrijwillige basis gebeurt, is constante ondersteuning bij sommige BIZ'en ook gewenst. Dat is alleen niet altijd haalbaar binnen het budget van de BIZ. Dat geldt vooral bij kleinere BIZ'en die een kleiner budget hebben. Samenwerking met andere BIZ'en of met de gemeente is een mogelijkheid om toch te professionaliseren en daarmee kennis en kunde van buitenaf in huis te halen.



Figuur 12: Wat is het meest uitdagende waarmee de BIZ te maken krijgt?



Figuur 13: In hoeverre ben je het eens met bovenstaande stellingen over de samenwerking?



Figuur 14: In hoeverre bent u het eens met bovenstaande stellingen over de organisatie van de BIZ?



[over consultants]...maar dan krijg je een soort strippenkaart en dat kost dan € 25.000. Dat is het halve budget - dat is het dan weer niet.

...overheid is echt cruciaal. Zo'n BIZ wordt vaak getrokken door vrijwillige ondernemers, die zich daarvoor inzetten. En het opzetten van zo'n BIZ is best wel een bewerkelijk project. En ik denk dat het heel goed is als ze daar ondersteuning in krijgen van een professional.

3.6 Hoe ziet de toekomst eruit?

Ondanks de uitdagingen rond actieve betrokkenheid, samenwerking, professionalisering en monitoring wegen de voordelen van de BIZ meestal op tegen de nadelen. Bijna alle BIZ-vertegenwoordigers die de enquete invulden ((97%), geven aan door te willen gaan voor een volgende termijn. Sommige verbinden daar wel mitsen en maren aan, bijvoorbeeld dat de doelstellingen van deze termijn worden gehaald, dat er bestuursleden worden gevonden en dat de ondernemers hun voor-stem voor de BIZ ook gaan ondersteunen met actieve deelname aan activiteiten. Ook noemen ze dat de termijn van 5 jaar voor een verlenging van een BIZ misschien te kort is.

...we zouden nu al heel graag zien dat als zo'n periode behaald is, en je gaat op herhaling en je haalt weer zo'n termijn, dat je dan de keer daarop bijvoorbeeld voor tien of vijftien jaar dat kan sluiten.

Daarnaast zouden bijna alle vertegenwoordigers (97%) de BIZ als middel aanraden bij gebieden die nog geen BIZ hebben. Daarbij geven ze wel vaak wat voorwaarden mee. Hiernaast laten we voorbeelden zien, die aansluiten bij de uitdagingen die we eerder noemden.

De BIZ is nog niet geschikt voor bedrijvenparken met bedrijfsverzamelgebouwen. De BIZ zou daar eerst meer op aangepast moeten worden, zodat je op m² BVO (bruto-vloeroppervlakte) kan verrekenen. Scheelt een hoop administratieve rompslomp.

De bijdrage van de gemeente wordt teruggedraaid terwijl de behoefte juist toeneemt, het hangt er nu vanaf of een bestuurslid veel vrije tijd erin steekt, in mijn geval 12 uur per week, dat is voor veel bestuursleden niet op te brengen. Ik ben geschrokken van het niveau van de ondernemers, oud-denken en handelen.

Door de collectieve inzameling van de verplichte bijdrage komt een groter budget beschikbaar, echter is voor het draaiende houden van de vereniging meer nodig dan enkele enthousiaste eigenaren. De organisatie van de BIZ (wie doet wat) is een belangrijk aandachtspunt.

De gemeente heeft de BIZ-bijdrage nu aangepast en verlaagd naar € 10.000,- voor het opstarten van een BIZ. Ik denk dat het heel belangrijk is dat de gemeente een bijdrage levert bij oprichting, omdat het erg moeizaam is om ondernemers te vinden die er tijd in willen stoppen en zeker als zij de kosten moeten betalen. Aangezien bestuurders het vaak te druk hebben, is het inschakelen van een externe partij handig maar dat kost ook geld.

Voorwaarde is wel dat er een groot draagvlak is voor de uit te voeren plannen. Daarnaast is het raadzaam bestuursleden aan te stellen met een beperkt eigen belang in het centrum.

Alleen haalbaar als er nu al een sterke ondernemersorganisatie aanwezig is.

De voorwaarden/de eisen om een BIZ daadwerkelijk te realiseren mogen wel wat minder zwaar.

4 HET 4D-ONTWIKKELINGSMODEL



Op basis van de resultaten uit de enquête en de kwalitatieve interviews hebben we benoemd wat de thema's zijn rond de oprichting en uitvoering van de BIZ'en. Het gaat dan om de achterliggende motivaties, de activiteiten en samenwerking binnen de BIZ'en, de organisatie, de behaalde resultaten en het toekomstperspectief. De thema's hebben we vervolgens inhoudelijk bij elkaar gezet.

Het bij elkaar zetten van de thema's leverde een model op, dat de vier kenmerken van de ontwikkeling van een BIZ plaatst in de context van de BIZ. De vier kenmerken van de ontwikkeling van een BIZ zijn: visie, strategie en plannen voor de BIZ; daadkracht van het BIZ-bestuur; continuïteit van de BIZ; de betrokkenheid van de BIZ en van de deelnemers. Deze vier ontwikkelingskenmerken noemen we ook de 4D's, te weten Denken, Doen, Doorpakken en Delen.

> ***...met elkaar... zowel denken als doen en echt doorpakken.***

DENKEN: visie, strategie en plannen voor de BIZ
DOEN: daadkracht van het BIZ-bestuur
DOORPAKKEN: continuïteit van de BIZ
DELEN: betrokkenheid van de BIZ en van de deelnemers

De vier kenmerken van een BIZ geven niet alleen de opeenvolgende fases van de ontwikkeling van de BIZ aan. Er is ook een wisselwerking tussen de kenmerken. Bovendien hoeft de ontwikkeling van een BIZ niet met het kenmerk 'denken' te beginnen. De meeste BIZ'en zijn namelijk ontstaan uit een eerder samenwerkingsverband van 'doen' en 'doorpakken'. En in de interviews gaven de BIZ'en aan bij hun oprichting ook van de ervaringen van andere BIZ'en geleerd te hebben ('delen').

4.1 DENKEN: visie, strategie en plannen voor de BIZ

Denken heeft te maken met de visie van de BIZ voordat de oprichting plaatsvindt, waarbij de visie ook de leidraad blijft vormen tijdens de ontwikkeling van de BIZ. Daarbij gaat het om het bepalen van een doel, dat vaak uit een bepaalde urgentie afgeleid is. Daar komt vervolgens een strategie uit voort, die vertaald wordt naar een plan van aanpak voor de termijn van de BIZ.

> *...we hebben, denk ik, anderhalf jaar nagedacht over een inhoudelijk plan van welke punten vinden wij nou belangrijk. Dat doe je dus ook door naar ondernemers te luisteren en te kijken hoe de gemeente erin staat zodat je ook teamwork krijgt.*

Het is van belang dat de belangrijkste stakeholders voor het uitvoeren van de strategie ook deelnemen aan het maken van de plannen.

> *Dat zijn uiteindelijk de drie verschilmakers ... je kunt als ondernemer of als gemeente heel veel willen, maar als de stenen niet meewerken, ja, helaas ... je kan als stenen heel veel willen, maar als de gemeente niet meewerkt, ben je kansloos. Je kan als gemeente en als stenen iets willen, maar als ondernemers op hun handen blijven zitten, kun je het ook vergeten.*

4.2 DOEN: daadkracht van het BIZ-bestuur

Bij Doen gaat om het handelingsperspectief (mogelijkheid om in een bepaalde situatie te handelen) en de daadkracht van een BIZ.

> *...gewoon doen. Gewoon echt dingen doen waar de ondernemer wat aan heeft. Dus niet alleen maar plannen schrijven en hoog overvliegen.*

De BIZ vaart op de daadkracht van het bestuur, waarbij de persoonlijke betrokkenheid van het BIZ-bestuur of -management bepalend is. Vaak bestaan de besturen uit vrijwilligers. Bij grotere BIZ'en of in sommige steden zijn professionals aangesteld, die een BIZ-bestuur ondersteunen in hun daadkracht. Dat is een belangrijke factor in de professionalisering van de BIZ.

> *... je moet het zelf doen. Je moet het zelf met een groep oppakken. Dus ja, het blijft een groot deel vrijwilligerswerk wat dat betreft.*

In iedere BIZ is er sprake van dwarsliggers; deelnemers die niet achter de BIZ staan. In plaats van veel tijd en energie te steken in het overtuigen van deze deelnemers, is het vaak sneller en gemakkelijker om gewoon te accepteren dat er in elke samenwerkingsverband meer en minder betrokken partners zijn.

De BIZ moet soms een stapje terug doen als het gaat om daadkracht. Uit de case studies blijkt dat er ook andere samenwerkingsverbanden zijn die een grotere rol pakten, bijvoorbeeld bij onderhandelingen met de gemeente (denk aan een branchevereniging of een Vereniging van Eigenaren). De BIZ hield zich in die gevallen op de achtergrond, omdat ze wist dat andere partijen haar belangen vertegenwoordigden.

4.3 DOORPAKKEN: continuïteit van de BIZ

Doorpakken heeft te maken met de continuïteit van de BIZ. Naast het oprichten van de BIZ is het doorzetten van de BIZ ook van belang. De continuïteit van de BIZ is nodig tijdens de (maximale) 5-jarige termijn van de BIZ-regeling en tijdens de eventuele opvolgende periode. Daarom is het belangrijk dat de BIZ zichtbaar en transparant is voor de deelnemers. Denk daarbij aan het evalueren en delen van behaalde doelstellingen.

Er zit een bepaalde spanning tussen de strategische richting van een BIZ en het uitvoeren van activiteiten. De strategische richting is in doel, strategie en plan van aanpak neergelegd en kijkt naar de lange termijn. Het uitvoeren van activiteiten en het behalen van resultaten is meer iets voor de korte termijn. Het is vaak een uitdaging om goed te laten zien hoe deze activiteiten en resultaten aan de strategische doelstelling bijdragen.

Een groot obstakel is om ervoor zorgen dat de deelnemers stemmen tijdens het oprichtingstraject. Het is erg tijdrovend en kost daardoor veel energie. Na (maximaal) 5 jaar is er een nieuwe stemming nodig om de BIZ een volgende periode in te laten gaan. In december 2019 zijn dat landelijk 52 BIZ'en. De voorbereidingen voor de nieuwe stemming beginnen vaak al in het 3e of 4e BIZ-jaar. Meerdere bestuursleden gaven daarom aan dat ze graag de keuze voor een langere BIZ-periode willen hebben.

> *...een wielerwedstrijd is ook altijd, je hebt een kopgroep, dat zijn altijd de vooruitlopers, je hebt het peloton, daar zitten de meesten in, en je hebt de achterblijvers en die achterblijvers blijven ook altijd achterblijvers.*

> *...je tuigt iets met elkaar op en de budgetten zijn zeg maar overzichtelijk en duidelijk. Alleen, ja zo'n organisatie kan wel in elkaar zakken als er geen positieve stemming is.*

> *...we zouden nu al heel graag zien dat als zo'n periode behaald is, en je gaat op herhaling en je haalt weer zo'n termijn, dat je dan de keer daarop bijvoorbeeld voor tien of vijftien jaar dat kan sluiten.*

4.4 DELEN: in betrokkenheid van de BIZ-deelnemers

Delen heeft te maken met de betrokkenheid van de deelnemers (die de verplichte heffing moeten betalen) onderling en externe samenwerking. Delen bleek een belangrijk ontwikkelingspunt voor de BIZ en daar valt nog veel winst te behalen.

De betrokkenheid binnen de BIZ is afhankelijk van de deelnemers. Vaak is er een boegbeeld dat bekend is onder de deelnemers, bijvoorbeeld een lid van het bestuur. Als ze een aanspreekpunt hebben, dan draagt dat bij aan de betrokkenheid. Persoonlijk contact is een sleutelwoord, waarbij zo'n boegbeeld bijvoorbeeld even bij de ondernemers naar binnen loopt. Omdat veel verantwoordelijkheid vaak centraal bij het bestuur ligt, vraagt dat vaak wel meer tijd dan er is. Ambassadeurs kunnen 'het boegbeeld' ontlasten.

Bij externe samenwerking gaat het vooral om de gemeente en andere relevante organisaties, zoals de lokale winkeliersvereniging of een vereniging van (vastgoed-) eigenaren. Een BIZ is een zichtbare vertegenwoordiging van de deelnemers, maar het zichtbaar maken en houden van de BIZ lukt niet altijd. Blijven investeren in externe relaties is dus in veel gevallen een aandachtspunt.

Tot slot is er ook ruimte voor delen tussen BIZ'en onderling. Veel BIZ'en gaven aan dat kennis delen over de oprichting en invulling van de BIZ waardevol zou zijn. Ook liggen hier mogelijkheden voor adviseurs, voor het doen van onderzoek en voor het delen van de onderzoeksresultaten. Kortom, delen van kennis over de BIZ-procedures en inhoud helpt BIZ'en om hun effect te versterken:

> *...ik zou zeggen, kijk goed af. Wij zijn natuurlijk begonnen heel zoekende, ook voordat het bestuur er echt helemaal stond, dat heeft toch wel een tijd geduurd. Stel dat we nu zouden beginnen met de BIZ en we zouden het af kunnen kijken van een andere BIZ, dan zou dat heel veel tijd schelen.*

> *...ik ben op zoek naar kennis wat ik kan koppelen aan mijn lokale draagvlak en de energie en kennis die ik wel heb. Dan krijg je volgens mij dat vliegwiel wat je wilt.*



4.5 Context (geheel van omgevingsfactoren)

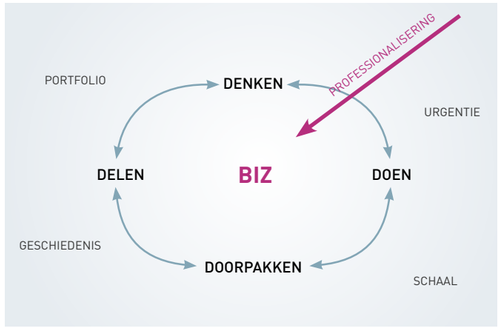
De ontwikkeling van een BIZ en de activiteiten die de BIZ uitvoert - denken, doen, doorpakken, delen - gebeuren in een context. De geschiedenis van de samenwerking in een gebied speelt uiteraard een bepalende rol. Daarnaast is urgentie een bepalende factor: de wens tot gezamenlijke promotie van een gebied, het verbeteren van de veiligheid, het verminderen van leegstand en het aanpakken van 'free-riders'. De schaalgrootte van de BIZ bepaalt sterk hoeveel geld er beschikbaar is en hoe de BIZ e.e.a. collectief organiseert.

De samenstelling van de BIZ, het portfolio van deelnemers (gebruikers, eigenaren, beiden), heeft invloed op hoe de BIZ zich ontwikkelt. Vooral in de stedelijke gebieden is er een trend te zien van verdere vermenging van functies; gebiedstransities leiden tot tijdelijke vormen van gebruik (bijvoorbeeld pop-up stores), op bepaalde plekken ontstaat er een nieuwe mix van wonen en bedrijvigheid, urban manufacturing (productie in de stad zelf) en een toename van toerisme en de vrijetijdsindustrie. Daardoor veranderen stedelijke gebieden. De klassieke samenstelling van een BIZ speelt maar matig in op die trends. Daarbij blijft de vraag overeind: Nu het BIZ-geld en de BIZ-belangen worden vertegenwoordigd, hoe verhoudt de stem van de ondernemer en vastgoedeigenaar zich dan tot de stem van bewoners in hetzelfde gebied? Met andere woorden: wie mag wat waarover zeggen?

4.6 Professionalisering

De duidelijk genoemde behoefte aan professionalisering maakt deel uit van het model. De wens is vooral om in de eerste stappen van de ontwikkeling van een BIZ deskundige begeleiding van experts of de overheid te gebruiken. Later voeren externe professionals dan bepaalde activiteiten uit.

De professionalisering van het management van een BIZ lijkt samen te gaan met de grootte van de BIZ. Bij een relatief kleine BIZ is er weinig geld om professionele hulp in te schakelen. Het management van de BIZ komt dan vaak neer op ondernemers die zelf onderdeel zijn van de BIZ. Dat betekent dat ze die managementtaken uitvoeren naast hun huidige werkzaamheden. Ze kunnen dus niet zo veel tijd besteden aan het BIZ-management. Het gevolg is dat de BIZ-activiteiten niet veel verder lijken te komen, dan de activiteiten van de winkeliersvereniging die er voor de BIZ was.



Figuur 15: 4D-ontwikkelingsmodel

5 CONCLUSIE



Het onderzoek naar 5 jaar BIZ in Nederland heeft een aantal belangrijke conclusies opgeleverd.

- Sinds de invoering van de wet in 2015 heeft de BIZ in Nederland een grote vlucht genomen. Een derde van de Nederlandse gemeenten kent minimaal een BIZ. Het is een effectief middel om structuur en organisatie in een gebied op poten te zetten. Er is eindelijk een aanspreekpunt als er verschillende partijen (bijvoorbeeld de gemeente) aan tafel zitten. Voordat de BIZ opgericht wordt, is er vaak al een andere vorm van samenwerking (zoals een ondernemersvereniging) rond een bepaald thema. De BIZ komt tegemoet aan de behoefte om de samenwerking beter te ondersteunen.

- De BIZ is succesvol in het faciliteren van collectieve verbeteringen die gebonden zijn aan een bepaald gebied. De BIZ bevordert betrokkenheid en samenwerking van ondernemers in een gebied rondom urgente thema's, zorgt voor meer geld en gaat free-riders tegen. Daarnaast versterkt een BIZ de onderhandelingspositie van het ondernemerscollectief ten opzichte van de overheid, maar ook ten opzichte van andere stakeholders. Daarbij geldt: waar de urgentie hoog is, is het relatief makkelijker BIZ-deelnemers te activeren en te betrekken. Vrijwel alle onderzochte organisaties willen door met de BIZ na het verstrijken van de huidige wettelijke termijn van (maximaal) 5 jaar. Ook bevelen ze de BIZ aan voor andere geografisch geconcentreerde kernen van ondernemers.

- Er worden meer BIZ'en opgericht als gemeenten of provincies de komst van een BIZ stimuleren, o.a. door geld ter beschikking te stellen. De BIZ is hierdoor dan ook bijzonder populair in Noord-Holland en Zuid-Holland.

- De belangrijkste uitdaging voor een BIZ is om de deelnemers actief betrokken te houden. Een andere belangrijke uitdaging is de monitoring van activiteiten en successen. Dat is onder meer van belang om het bestaansrecht van de BIZ te verantwoorden. Ook blijkt het een opgave om voldoende ondernemers in het gebied zover te krijgen dat ze voor het oprichten van de BIZ stemmen of om door te gaan met de BIZ voor een volgende termijn.

- Professionalisering houdt voor een BIZ in: in staat zijn om externe professionals in te huren en in te zetten om specifieke taken uit te voeren. De mogelijkheden zijn afhankelijk van de hoeveelheid geld van de organisatie. Kleine BIZ'en kunnen dat minder en dat trekt vaak een wissel op de inzet van een beperkt aantal ondernemers dat zich inzet voor de BIZ. Schaalvergroting is dan een mogelijke oplossing. Het nadeel daarvan is dat de ondernemers minder verbonden zijn met de BIZ. Daarom investeert een aantal grotere BIZ'en in het bijzonder in relatiemanagement. Een andere optie is het aantrekken van extra investeringen, bijvoorbeeld van de gemeente. Samenwerken met andere organisaties, bijvoorbeeld een brancheorganisatie, is ook een mogelijkheid. Op die manier kunnen doelstellingen gerealiseerd worden.

- BIZ-organisaties verschillen van elkaar wat betreft aard, doelstelling, activiteiten en bestuursvorm. Kernelementen die een BIZ typeren zijn geschiedenis (welke vorm van samenwerking ging vooraf aan de BIZ), urgentie (welk probleem of welke doelstelling maakt de oprichting van een BIZ nodig), schaal (hoeveel deelnemers zijn er en hoeveel geld is er beschikbaar) en portfolio (wat voor deelnemers zijn er en welke activiteiten worden uitgevoerd?).

- Bij de oprichting en uitvoering van een BIZ staan vier thema's centraal. Die zijn samen te vatten in het 4D-model: Denken, Doen, Doorpakken en Delen. Denken gaat over de nodige visie en strategie. Doen over het werkprogramma en de daadkracht die nodig is voor uitvoering van dat programma. Doorpakken gaat over blijvend acties ondernemen en de resultaten daarvan zichtbaar maken aan de achterban. Delen gaat over een sterkere samenhang en betrokkenheid. Communicatie met de deelnemers (en indien mogelijk met derden zoals gemeenten) over activiteiten en resultaten is daarbij heel belangrijk. Het blijft echter een uitdaging om resultaten meetbaar te maken. En dat heeft ook weer een effect op de toekomstbestendigheid van de BIZ. Als deelnemers geen inzicht hebben in waarom ze geld afdragen voor de BIZ, dan is het lastig om een volgende termijn van de grond te krijgen.

6 AANBEVELINGEN & VERVOLGONDERZOEK

De conclusies uit het onderzoek leiden tot een aantal algemene aanbevelingen en vragen voor een vervolgonderzoek.

6.1 Aanbevelingen

- Begin met een duidelijke visie. Zorg ervoor dat het duidelijk is waar de BIZ voor staat en wat je samen wilt bereiken.

- Maak het niet te groot en niet te klein. Het onderzoek wees uit dat er geen 'ideale schaal' is voor een BIZ, maar een hele grote BIZ (een heel stadscentrum) dan wel een heel kleine BIZ (een enkele winkelstraat) bleken lastiger draaiende te houden. Door bijvoorbeeld nabijgelegen BIZ'en samen te voegen, ontstaat de mogelijkheid om professioneel management in te schakelen. Door hele grote BIZ'en in kleinere zones te verdelen, ieder met een eigen profiel, wordt de betrokkenheid van verschillende ondernemers vergroot. Ook het onderverdelen in subcommissies verlicht de druk op een BIZ-bestuur en vergroot de betrokkenheid van aangesloten ondernemers. De BIZ lost het probleem van de 'free-riders' op en de samenwerking in de BIZ is professioneler dankzij een plan en controle op de uitvoering.

- Probeer nieuwe mogelijkheden te vinden om de lange termijn BIZ-doelen en BIZ-strategie te koppelen aan de kortlopende activiteiten. In de wereld van start-up's en van de ICT wordt vaak het principe van "lean" toegepast - korte cycli van de drie stappen "build, measure, learn" - een idee gaan uitvoeren, meten hoe klanten daarop reageren, en daaruit te leren of de uitvoering van het idee goed was of aangepast moet worden. Bij 'lean' wordt een idee eerst in de vorm van een simpel (en vaak op het meest nodige gereduceerd) prototype uitgetest, in plaats van het idee eerst perfect uit te werken en te plannen om het dan meteen volledig te implementeren. Dat spaart geld, is minder risicovol en biedt door korte kerncycli meer kans op succes.

- Ga voor professionalisering. Er is nog veel winst te behalen bij een verdere professionalisering van de BIZ, bijvoorbeeld door het aanstellen van betaald, professioneel management in de vorm van een winkelstraat- of gebiedsmanager. Die kan dan in opdracht van de BIZ activiteiten ontwikkelen en uitvoeren, zorgdragen voor bredere betrokkenheid bij de BIZ en een schakel vormen tussen de BIZ, de gemeente en andere relevante partijen.

- Als de BIZ kleiner is en/of een beperkt budget heeft, dan moet de BIZ kijken welke kennis en kunde er binnen de BIZ zelf voorhanden is.

- Denk na over doorontwikkeling van de BIZ. Voor BIZ'en ligt er nog veel open voor wat betreft het ontwikkelen van een visie en activiteiten die daarbij horen. Welke nieuwe uitdagingen zijn er om samen aan te werken? Denk aan een aanpak van actuele thema's, zoals duurzaamheid en de energietransitie. Hou daarbij wel rekening met de wettelijke termijn van de BIZ. Valt e.e.a. binnen de BIZ-termijn van 5 jaar te realiseren? Zoek actief naar samenwerking met kennisinstellingen, die helpen met het realiseren van verbeteringen en die in het voordeel van de BIZ-deelnemers zijn. Hogescholen hebben de opdracht om innovatie in het bedrijfsleven te stimuleren. Individuele MKB'ers hebben vaak niet de tijd en de mogelijkheden om die zaken op te pakken. Dat kan prima met en in de BIZ.

- Investeer in relaties en versterk daadkracht. De BIZ kan een uitstekende manier zijn om een gezamenlijk geluid te laten horen. Ook samenwerking met andere relevante verenigingen (van eigenaren, detaillisten, enz.) kan een goede manier zijn om daadkracht te versterken. Welke vorm dat ook heeft, het loont de moeite in relaties te investeren binnen en ook buiten de BIZ. Bijvoorbeeld in discussies over gebiedsontwikkeling met de gemeente of provincie.

- De klassieke samenstelling van een BIZ gaat uit van een bedrijfsomgeving met alleen bedrijven, terwijl de trend in veel stedelijke gebieden juist een verdere functiemenging van bedrijven en woningen is. We stelden eerder de vraag: hoe verhoudt de stem van de ondernemer en vastgoedeigenaar zich tot de stem van bewoners in hetzelfde gebied? In gebieden met een hoge mate van functiemenging kan het interessant zijn om het BIZ-portfolio uit te breiden: zijn er mogelijkheden om naast bedrijven en vastgoedeigenaren ook bewoners te laten deelnemen in de BIZ? Zo is de toekomst van de BIZ democratischer en krijgt de BIZ meer slagkracht op langere termijn.

6.2 Vragen voor vervolgonderzoek

- Een belangrijke vraag voor vervolgonderzoek is het verklaren van de verschillen in het BIZ-landschap. Een duidelijk voorbeeld is het verschil in aanwezigheid van BIZ'en tussen de Randstad en de noordelijke provincies. Waarom is dit? Komen in die provincies andere (formele of informele) vormen van samenwerking meer voor en waarom? Een antwoord op dergelijke vragen, kan bijdragen aan het voorspellen van kansen van een succesvolle BIZ en eventuele (cor-)relaties met de grootte en het plan van aanpak. Dat zijn dan handvatten voor andere (nieuwe) BIZ'en.

- Een inhoudelijke verdieping voor dergelijke vragen betekent onderzoek doen naar de rol van identiteit, samenhang en trots (op de stad/winkelstraat) om verschillen in het BIZ-landschap te verklaren. Dat is te bestuderen op BIZ-niveau, waarbij ook ingezoomd wordt op activiteitsniveau. Zo kan er een uitspraak gedaan worden over de haalbaarheid of de mogelijke obstakels voor de BIZ in het algemeen of voor de BIZ-activiteiten.

- Een andere relevante uitbreiding is vervolgonderzoek naar gebieden waar geen BIZ is. Daarbij is het nuttig te onderzoeken waarom dat zo is en wat de BIZ als samenwerkingsvorm kan toevoegen. En kan de BIZ leren van andere samenwerkingsvormen? Uit het onderzoek bleek bijvoorbeeld dat ook waar BIZ'en wel actief zijn, ze vaak te maken hebben met andere samenwerkingsverbanden, zoals een Vereniging van Eigenaren, een detailhandelsplatform, enz. Vaak ging de samenwerking goed, maar soms schuurde het. Het is nuttig om dieper in te gaan op die verschillende vormen van samenwerking tussen ondernemers. Zo kan er beter worden afgebakend wat de rollen zijn, waar eventuele gaten zitten en waarin ze toegevoegde waarden kunnen bieden, zodat ze daadkrachtiger op kunnen treden als dat nodig is (bijvoorbeeld bij gebiedsontwikkeling of concurrentie). Sociale netwerkanalyse kan daarbij een nuttige manier zijn om lokale samenwerkingsverbanden in kaart te brengen.

- Door verdiepend en verbredend onderzoek naar de BIZ is het mogelijk om uitspraken te doen in hoeverre de BIZ haar belofte waarmaakt om de bedrijfsomgeving te verbeteren, zodat het effect van de BIZ vergroot wordt.

- Dit onderzoek naar 5 jaar BIZ'en in Nederland is in zekere zin een momentopname, een nulmeting. Een regelmatige en gestructureerde evaluatie wordt aanbevolen.

ONDERZOEKSGROEP 5 JAAR BIZ IN NEDERLAND

Dr. Anne Risselada
(Projectleider) Senior onderzoeker lectoraat Digital Commerce, Hogeschool van Amsterdam (HvA)

Esther Mooiman MSc
junior onderzoeker, lectoraat Digital Commerce, HvA

Dr. Jesse Weltevreden
lector Digital Commerce, HvA

Dr. Julie Ferguson
senior onderzoeker lectoraat Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken, HvA

Maud van de Mosselaar MSc
junior onderzoeker bij Kenniscentrum Creating 010, Hogeschool Rotterdam

Dr. Paul Rutten
lector creative business, Kenniscentrum Creating 010, Hogeschool Rotterdam

Dr. Pawan Bhansing
onderzoeker bij Kenniscentrum Creating 010, Hogeschool Rotterdam

Dr. Peter Troxler
lector revolutie in de maakindustrie, Kenniscentrum Creating 010, Hogeschool Rotterdam

Dr. Stan Majoor
lector Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken, directeur Urban Management, HvA

Retail Innovation Platform

De Hogeschool van Amsterdam en Hogeschool Rotterdam zijn aangesloten bij het Retail Innovation Platform. Het Retail Innovation Platform helpt de innovatie- en concurrentiekracht van de retailsector te versterken. Samen met retailers en andere stakeholders, zoals overheden en vastgoedpartijen, voert zij onderzoek uit, gericht op de ontwikkeling en succesvolle toepassing van nieuwe praktijkkennis.

Hogeschool van Amsterdam, speerpunt Urban Management

Urban Management onderzoekt en bevordert een vernieuwende aanpak van grootstedelijke vraagstukken op raakvlakken van sociale, economische en ruimtelijke domeinen. De veranderende stad, specifiek in de Amsterdamse metropoolregio, is de vindplaats voor grootstedelijke maatschappelijke 'wicked problems' waar samen met partners praktijkgericht onderzoek naar gedaan wordt. Deze vraagstukken bewegen zich rond de normatieve uitdaging van een Just City, ofwel een goed bestuurde stad met betrokken burgers.

Het speerpunt Urban Management brengt diverse lectoraten bijeen, waaronder het lectoraat **Coördinatie van Grootstedelijke Vraagstukken** (Dr. Stan Majoor) en het lectoraat **Digital Commerce** (Dr. Jesse Weltevreden).

Hogeschool Rotterdam, Kenniscentrum Creating 010

Kenniscentrum Creating 010 van Hogeschool Rotterdam doet onderzoek naar maatschappelijke transformaties, die samenhangen met digitalisering en ontwikkelingen in informatie- en communicatietechnologie. De belangrijkste betrokken sectoren zijn de creatieve industrie en ICT. Beide geven actief vorm en invulling aan transformaties, bijvoorbeeld in de zorg, ondernemerschap, retail en stedelijke ontwikkeling.

Het Kenniscentrum Creating 010 bestaat uit meerdere onderzoeksthema's, waaronder **Mapping Creative Rotterdam** (Dr. Paul Rutten) en **Business Model Innovation in Creative Industries** (Dr. Peter Troxler).



ONDERZOEKSVERANTWOORDING

Inventarisatie

Alle BIZ-initiatieven moeten in een gemeentelijke verordening staan, voordat ze tot een draagvlaktoets komen. Alle gemeentelijke verordeningen zijn in te zien op **www.overheid.nl**. Op deze website zijn 676 gemeentelijke verordeningen 'gescraped', waarin de zoekterm bedrijfsinvesteringszone, bedrijveninvesteringszone, BIZ, BI-zone of ondernemersfonds voorkwamen. Deze database is aangevuld met gegevens over Kamer van Koophandel die corresponderen met gegevens uit de verordening. Daarnaast is de database aangevuld met gegevens uit de evaluatie van de experimentenwet van Berenschot (Doornbos & Kreijen, 2012). Het resultaat was een bestand met 899 mogelijke BIZ-initiatieven (1 initiatief per termijn) voor de periode 2010-2019. Al deze initiatieven zijn gecontroleerd en aangevuld op basis van online beschikbare BIZ-plannen, websites van BIZ-organisaties, draagvlaktoetsen, gegevens uit de Evaluatie BedrijvenInvesteringZones (BIZ) Amsterdam van Analyzus (Smeltink-Mensen, 2018), gegevens op gemeentelijke websites, informatie op websites van regionale belastingheffingsorganisaties en informatie uit mediaberichten (vaak uit lokale nieuwsbladen).

Enquête

De online vragenlijst is verstuurd aan alle BIZ'en waarvan we de openbare mailadressen konden vinden. De vragenlijst is uitgezet onder EZ-medewerkers van gemeenten met veel BIZ'en met de vraag dit door te zetten aan de BIZ'en actief in hun gemeente. In totaal hebben 117 individuele deelnemers de enquête ingevuld voor 103 unieke BIZ'en. Dat levert een respons op van 34%, uitgaande van 302 actieve BIZ'en. De resultaten van de steekproef zijn representatief voor de populatie, gemeten op basis van verdeling type gebied, type BIZ-bijdrageplichtigen en geografische ligging. De enquête is voornamelijk ingevuld door BIZ-bestuursleden en voor een kleiner deel door gebiedsmanagers.

BIZ Bestuurslid	73
Centrummanager/winkelstraatmanager	22
Anders	12
Parkmanager (bedrijventerrein)	10
Totaal	117

Case studies

We hebben een selectie relevante cases gemaakt op basis van kenmerkende criteria (Eisenhardt, 1989; Edmondson & McManus, 2007). Daardoor is het aannemelijk dat de resultaten van een specifieke case study, in een andere context met vergelijkbare kenmerken, ook tot vergelijkbare inzichten kunnen leiden. Eerder kwamen we tot zes cases en daaraan hebben we een zevende studie toegevoegd van een dorpscentrum waar het BIZ-bestuur bijzonder daadkrachtig heeft opgetreden. Daarmee hebben we ons model compleet gemaakt.

Zo kwamen we tot in totaal zeven kenmerkende cases, namelijk:

- Stedelijke winkelstraat
- Winkelcentrum
- Dorpscentrum
- Klein stadscentrum
- Middelgroot stadscentrum
- Groot stadscentrum
- Bedrijventerrein

De studies zijn uitgevoerd door middel van semi-gestructureerde interviews met voornamelijk bestuurders en centrummanagers en enkele BIZ-deelnemers (zonder bestuursfunctie). Voorafgaand aan de interviews hebben we de enquêteresultaten van iedere deelnemer bestudeerd en hen vervolgens aan de hand van een interviewprotocol vragen gesteld over de volgende thema's: situatieschets van de BIZ; het oprichtingstraject (proces en motivatie); activiteiten en samenwerking; organisatie van de BIZ; resultaten; en toekomst (eigen BIZ, BIZ algemeen). De interviews duurden tussen een half uur tot anderhalf uur. Alle interviews zijn opgenomen en woordelijk getranscribeerd.

De analyse van de studies is op iteratieve, interpretatieve wijze gedaan (Walsham, 2006). Het team heeft eerst een analyseformat opgesteld aan de hand van de thema's uit het interview protocol. Vervolgens zijn de interview transcripties doorzocht naar kenmerkende uitkomsten in de citaten van respondenten.

Vervolgens hebben we (conform de Gioia methode, Gioia et al., 2013) gedurende een gezamenlijke onderzoeksessie besproken hoe we deze resultaten konden interpreteren, wat leidde tot ons '4D-ontwikkelingsmodel'. Vanuit privacyoverwegingen zijn de resultaten van de cases anoniem weergegeven.

Verantwoordelijkheden onderzoeksteam

Anne Risselada was projectleider van het gehele onderzoek.

Het kwantitatieve onderzoek is voornamelijk uitgevoerd door Anne Risselada, Esther Mooiman en Jesse Weltevreden. Esther en Anne hebben de inventarisatie van BIZ'en in Nederland gedaan. Anne en Esther hebben de enquête opgesteld, uitgezet en geanalyseerd. Anne en Jesse hebben het dashboard gemaakt.

Het kwalitatieve onderzoek is voornamelijk uitgevoerd door Maud van den Mosselaar, Julie Ferguson, Pawan Bansingh, Peter Troxler, Stan Majoor en Paul Rutten. Al deze onderzoekers hebben interviews afgenomen als onderdeel van de case studies. Maud, Julie, Pawan en Peter hebben het interview protocol ontwikkeld. Maud en Pawan hebben het analyseschema ontwikkeld. De analyse is gedaan door Maud, Julie, Pawan, Peter en Stan.

Peter en Anne hebben de onderzoeksresultaten gepresenteerd tijdens de conferentie '5 Jaar BIZ in Nederland - Eerlijk zullen we alles delen' op 4 november 2019 in de Lichtfabriek in Haarlem.

De onderzoeksrapportage is geschreven door Anne Risselada, Peter Troxler, Julie Ferguson, Maud van de Mosselaar, Paul Rutten en Pawan Bhansing.
Het onderzoeksbegeleidingsteam bestond uit onderstaande experts. Er zijn twee bijeenkomsten geweest, waarbij de onderzoekers de onderzoeksopzet en -uitwerking hebben besproken met het begeleidingsteam.

Begeleidingsteam

Farzad Ghaus, Directeur
Stad & Co

Michel van Wijk, Beleidsadviseur Economie
Provincie Noord-Holland

Margot Recter, Beleidsadviseur Economie
Provincie Noord-Holland

Peter Brouwer, Binnenstadsmanager
Stichting Deventer Binnenstadmanagement

Jacques de Win, Adviseur Retailagenda
Ministerie van Economische Zaken en Klimaat

Jan-Willem Janssen, Lid van het onderzoeksteam
Platform De Nieuwe Winkelstraat

Fleur de Best, Coördinator Onderzoek
Platform De Nieuwe Winkelstraat

LITERATUUR

Cotterill, E., Grail, J., Mitton, C., Ntounis, N., Parker, C., Quin, S., Smith, D., Steadman, C. & Warnaby, G. (2019). *A State-Of-The-Art Review of Business Improvement Districts in the UK: Setting the agenda for policy, practice and research. Institute of Placemanagement, Manchester UK.*

Doornbos, H. & Kreijen, P. (2012). *Monitor Experimentenwet BIZ; Jaarrapportage 2011. Berenschot.*

Edmondson, A. C. & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. The Academy of Management Review, 32(4), 1155-1179.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review, 14(4), 532-550.*

Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods, 16(1), 15-31.*

Iaione, C. (2016). The CO-City: Sharing, Collaborating, Cooperating, and Commoning in the City. A*merican Journal of Economics and Sociology, 75(2), 415–455. https://doi.org/10.1111/ajes.12145*

Morçöl, G. & Zimmermann, U. (2006). Metropolitan governance and business improvement districts. *Intl Journal of Public Administration, 29(1-3), 5-29.*

Smeltink-Mensen, A. (2018). *Evaluatie BedrijvenInvesteringZones (BIZ) Amsterdam.* AnalyZus

VNG (2019). BIZ bijdrage. Informatie voor raadsleden. Vereniging van Nederlandse gemeenten. https://vng.nl/producten-diensten/databanken/belastingkennis-voor-raadsleden/alle-belastingen-op-een-rij/biz-bijdrage geraadpleegd op 1 november 2019.

Walsham, G. (2006). Doing interpretative research. *European Journal of Information Systems,* 15(3), 320-330.

DANKWOORD

We willen alle respondenten graag hartelijk bedanken voor de tijd die ze genomen hebben om de enquête in te vullen. Daarnaast willen we de geïnterviewde centrummanagers, BIZ-bestuurders en BIZ-deelnemers van de 7 case studies bedanken voor hun tijd, gastvrijheid en bruikbare inzichten die ze hebben geleverd voor het onderzoek. Ook de opdrachtgevers Platform De Nieuwe Winkelstraat en Stad & Co en daarnaast de provincie Noord-Holland willen we graag bedanken voor het actief meedenken en het werken aan de opzet en uitvoering van het onderzoek. Tot slot willen we de begeleidingscommissie bedanken voor hun inzet, tijd en bruikbare adviezen voor dit onderzoek.

Dit onderzoek wordt mogelijk gemaakt door Platform De Nieuwe Winkelstraat, Stad & Co en de provincie Noord-Holland. Deze opdrachtgevers richten een speciaal dankwoord aan de Hogeschool Amsterdam en Hogeschool Rotterdam, want zij hebben (gedeeltelijk) belangloos menskracht ingezet voor dit onderzoek vanuit eigen interesse en omdat zij zelf ook belang hechten aan onderzoek naar de BIZ in de praktijk.

Opdrachtgevers:

platform de nieuwe winkelstraat · STAD &CO · Provincie Noord-Holland

Powered by:

IN KONINKLIJKE INRETAIL · VAKCENTRUM Voor zelfstandig retailondernemers

Sponsoren:

Gemeente Amsterdam · Den Haag · Gemeente Haarlem · Gemeente Rotterdam · stichting SDF detailhandelsfonds

Colofon

Algehele redactie en projectbegeleiding:
Fleur de Best, coördinator onderzoek DNWS

Tekstredactie en begeleiding vormgeving:
Dunja Hoejenbos, Dunja Denkt & Doet

Vormgeving:
Moniek Bertens, Studio Duotoon

Copyright:
Alle rechten voorbehouden. De onderzoeksgegevens en het beeldmateriaal mogen alleen worden gebruikt voor de doeleinden waarvoor dit onderzoeksrapport is opgesteld en onder de voorwaarden dat de namen van de opdrachtgevers en onderzoekers worden vermeld/genoemd. Het beeldmateriaal mag niet los worden gebruikt.

Wil je meer informatie over onderzoeken, evenementen, producten en diensten zie: **www.dnws.nl** en **www.stadenco.nl**

