

De ontwikkeling van een Bedrijven Investering Zone:

Een veranderingsmanagement perspectief



Bachelor afstudeeronderzoek

Begeleider: ir. J.W.L. van Benthem

Jeroen van der Hulst

Student Bedrijfskunde

S0172618

Universiteit Twente

University of Twente

Voorwoord

In het voorjaar van 2011 ben ik met de Gemeente Hellendoorn overeen gekomen om mijn bachelor afstudeeropdracht voor de Universiteit Twente daar uit te voeren. De Gemeente Hellendoorn had vanuit de plaatselijke handelsvereniging HandelsBelangen het verzoek gekregen om samen met de handelsvereniging de mogelijkheid naar het ontwikkelen van een Bedrijven Investerings Zone (BIZ) te onderzoeken. Als bachelor bedrijfskunde student ben ik vervolgens aangesteld om de coördinatie tussen de Gemeente Hellendoorn en Handelsbelangen te coördineren en het proces te begeleiden.

Vervolgens ben ik gaan denken hoe invulling aan deze opdracht te geven zodat deze ook zeer geschikt is om te dienen als afstudeeropdracht en bovendien/bovenal zeer bruikbaar en nuttig zal zijn voor mijn toekomstige loopbaan.

Voor u ligt het eindproduct van enkele maanden intensieve arbeid en intellectuele verrijking en een lange nasleep om het geheel tot eindproduct te verwerken. Nu het jaar 2011 bijna op zijn einde is, en ik inmiddels gevorderd ben met enkele 'Master Business Administration' vakken is het geheel af. Bovenal hoop en denk ik dat deze bachelor afstudeeropdracht een zeer goede leerschool is geweest om mij voor te bereiden op de 'Master Thesis' waarmee ik binnen afzienbare tijd wil beginnen.

Deze bachelor afstudeeropdracht zou echter nooit mogelijk zijn geweest zonder de hulp van enkele personen die ik dan ook graag wil bedanken.

- Jann W.L. van Benthem; 'eerste' begeleider van de Universiteit Twente
- Johan Bulder; 'eerste' begeleider bij de gemeente Hellendoorn
- Anoeck Petit; begeleider bij de Gemeente Hellendoorn
- Vincent Rodijk; begeleider bij de Gemeente Hellendoorn
- De andere BIZ-initiatiefnemers; de Kamer van Koophandel en de leden van Handelsbelangen
- Mijn ouders; steun en toeverlaat en 'eerste' begeleiders in het leven

Met deze afstudeeropdracht hoop ik een bijdrage te hebben geleverd aan ideevorming over hoe een Bedrijven investerings Zone vorm gegeven zou moeten worden. Ik hoop dat de lezers van deze afstudeeropdracht dit dan ook met plezier doen en de afstudeeropdracht eventueel inspiratie kan zijn voor verder onderzoek.

Jeroen van der Hulst

Inhoudsopgave

Voorwoord	P. 2
Samenvatting	P. 5
Summary (English)	P. 7
Hoofdstuk 1: Introductie	P. 9
1.1 Wat is een BIZ?	P. 9
1.2 Wat houdt een BIZ in?	P. 9
1.3 Het draagvlak voor een BIZ	P. 9
1.4 Alternatieven voor een BIZ	P. 9
1.5 Voordelen van een BIZ	P. 10
1.6 Nadelen van een BIZ	P. 11
1.7 Omstandigheden	P.11
Hoofdstuk 2: Afbakening van het onderzoek en experiment	P. 12
2.1 Alternatieven voor een BIZ	P. 12
2.2 Afbakening van de opdracht	P. 12
2.3 Afbakening van het literatuuronderzoek	P. 12
2.4 Afbakening van het experiment	P. 12
Hoofdstuk 3: Probleemstelling	P. 13
3.1 Hoofddoel en subdoelen	P. 13
3.2 Hoofdvraag en subvragen	P. 13
Hoofdstuk 4: Theoretisch kader	P. 15
4.1 Veranderingsmanagement theorieën	P. 15
4.2 Bruikbaarheid van theorieën in situatie van een BIZ	P. 18
4.3 Theorieselectie	P. 20
Hoofdstuk 5: Toepassing van ‘Leading Change’ voor een BIZ	P. 21
5.1 Creëren van ‘urgency’	P. 21
5.2 Creëren van een sterke coalitie	P. 22
5.3 Creëren van een gezamenlijk gedeelde visie	P. 24

5.4 Communiceren van de visie	P. 25
5.5 Wegnemen van blokkades	P. 25
5.6 Planning en creatie van korte termijn doelen	P. 26
5.7 Verandering doorzetten	P. 26
5.8 Verankeren van verandering	P. 27
Hoofdstuk 6: Terugkoppeling van theorie in situatie van een BIZ (kritiekpunten)	P. 28
6.1 Introductie	P. 28
6.2 Kritiek	P. 28
Hoofdstuk 7: Beantwoording hoofdvraag (nieuw theoretisch model)	P. 30
7.1 Introductie	P. 30
7.2 Beantwoording hoofdvraag	P. 30
Hoofdstuk 8: Discussie	P. 33
8.1 Generaliseerbaarheid van het onderzoek	P. 33
8.2 Beperkingen van het onderzoek	P. 33
8.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek	P. 33
Literatuurlijst	P. 35
Bijlagen	P. 36
Bijlage A: EXPERIMENT!	P. 36
Bijlage B: Vragenlijst ondernemers, antwoorden eigenaar cafetaria	P. 48
Bijlage C: Vragenlijst ondernemers, antwoorden eigenaar Bruna	P. 50
Bijlage D: Enquête (controlegroep)	P. 52
Bijlage E: Enquête (testgroep)	P. 54
Bijlage F: SPSS- File experiment	P. 57
Bijlage G: SWOT- analyse BIZ Nijverdal	P. 58
Bijlage H: Voorbeeld BIZ- plan	P. 59
Bijlage I: Samenvatting ‘ <i>Leading Change: Why Transformation Efforts Fail</i> ’	P. 78

Samenvatting

De Bedrijven Investerings Zone (BIZ) is een gebiedsgerichte bestemmingsheffing ten behoeve van aanvullende activiteiten van samenwerkende ondernemers mede in het publiek belang. De BIZ is een bottom-up benadering van de Nederlandse overheid waarbij burgerparticipatie gestimuleerd wordt. Doordat de BIZ een bottom-up benadering is van de Nederlandse overheid waarbij burgerparticipatie wordt gestimuleerd, hebben zij bepaald dat voor de BIZ een groot draagvlak moet zijn. In dit onderzoek ontwerp beperk ik mij tot het succesvol initiëren van verandering betreffende invoering van een BIZ. Op basis hiervan kan de volgende hoofdvraag worden geformuleerd:

Hoe kan succesvolle verandering betreffende invoering van de BIZ worden geïnitieerd?

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn verschillende veranderingsmanagement theorieën geanalyseerd. ‘Planned Change’ (Lewin & Burnes 2004), ‘improvisatiemodel van verandering’ (Orlikowski & Hofman, 1997), theorie ‘E’ en theorie ‘O’ van verandering (Beer & Nohria, 2000) en Leading Change (Kotter, 1995).

De ‘Planned Change’ aanpak van Kurt Lewin bestaat uit vier samenhangende concepten. Deze zijn; veldtheorie, groepsdynamiek, action research en ‘unfreezing, moving, refreezing’

Het ‘Improvisatiemodel’ van verandering maakt onderscheidt in drie soorten verandering. Geanticipeerde veranderingen; de veranderingen die met intentie zijn geïntroduceerd en welke zijn geanticipeerd vooraf. Verschijnende veranderingen; veranderingen die niet zijn geanticipeerd vooraf noch met intentie zijn geïntroduceerd. ‘Opportunity-based’ veranderingen; veranderingen die op voorhand niet zijn geanticipeerd maar met intentie worden geïntroduceerd op basis van een onvoorziene kans.

Theorie E wordt ook wel herkend als de ‘harde aanpak’. De focus wordt volledig gelegd op waarde voor de aandeelhouders om succes van de onderneming te meten. Theorie O wordt ook wel de ‘zachte aanpak’ genoemd. Door het verbeteren van bijvoorbeeld teamwork en communicatie, probeert Theorie O de organisatiecapaciteiten te verbeteren.

Tot slotte wordt er in ‘Leading Change’ een achtstappen model besproken. Dit artikel beschrijft het veranderingsproces op basis van acht fases in een veranderingsproces.

‘Leading Change’ wordt geselecteerd om een theoretische blik op initiatie van een BIZ te werpen. ‘Leading Change’ geeft met de meeste diepgang weer welke stappen een veranderingsproces moet doorlopen en hoe dit gerealiseerd kan worden. Zij combineert hierbij de beste factoren van de andere veranderingsmanagement theorieën die zijn beschreven.

Leading Change wordt vervolgens toegepast op initiatie van een BIZ. Discrepancie tussen de theorie en praktijk (BIZ) wordt beschreven en zo mogelijk verklaard. Dit alles wordt ondersteunt met kwalitatief onderzoek onder de BIZ- initiatiefnemers Nijverdal (case studie).

Doordat ‘Leading Change’ niet geheel geschikt is om een BIZ succesvol te initiëren, is er een nieuw model nodig. Dit nieuwe model is sterk gebaseerd op ‘Leading Change’ maar aangepast zodat zij geschikt is om een BIZ succesvol te initiëren.

Door gebruik te maken van een veranderingsmanagement perspectief op initiatie van een BIZ, kan een nieuw model worden gecreëerd. ‘Leading change’ is aangepast voor de randvoorwaarden die van toepassing zijn in situatie van een BIZ. Dit nieuwe theoretisch model ziet er als volgt uit:

Creëer ‘urgency’: Communiceer met mede ondernemers waarom u denkt dat het belangrijk is een BIZ op te richten. Hierbij kunt u een aftastende draagvlakmeting houden om te zien of uw initiatief de mogelijkheid heeft voldoende draagvlak te krijgen.

Creëer een sterke projectgroep: Binnen deze projectgroep moeten sleutelfiguren van de belangrijkste stakeholders plaatsnemen. Deze zijn: OZB niet-woningen voorstanders BIZ, OZB niet-woningen tegenstanders BIZ en de lokale overheid.

Creëer een gezamenlijke visie en BIZ-plan: De visie is “een kort en duidelijk toekomstbeeld dat aanspreekt. Nadat deze visie gezamenlijk bepaald is, probeert u deze te realiseren door het opstellen van een BIZ-plan. Betrek klanten bij het opstellen van activiteiten in het BIZ-plan voor een optimale ‘fit’.

Communiceer de visie en het BIZ-plan: Mensen zullen niet willen veranderen tenzij ze er van overtuigd zijn dat zinvolle verandering mogelijk is. Zonder erg veel adequate communicatie zal het onwaarschijnlijk zijn dat mensen zinvolle verandering inzien.

Neem blokkades weg: Wanneer mensen een beduidende mate van macht hebben een blokkade te vormen zijn participatie en onderhandeling de beste manier om blokkades weg te nemen. Uit het experiment in bijlage A blijkt dat participatie en onderhandelingen slechts zwak bijdragen aan het vergroten van draagvlak. Indien de resultaten uit uw aftastende draagvlakmeting rond de randvoorwaarden liggen, kunnen participatie en onderhandeling voor een positieve doorslag zorgen.

Creëer en realiseer korte termijn doelen: Plan en realiseer doelen die al op korte termijn na invoering (1 a 2 jaar) kunnen worden gerealiseerd. Het plannen van korte termijn doelen en het realiseren hiervan zorgt niet alleen voor afname van weerstand, het zorgt er ook voor dat de ‘urgency’ voor de verandering hoog blijft.

Exploiteer het draagvlak: Het vertrouwen in de initiatiefnemers kan worden gebruikt om dergelijke kansen (als de BIZ) te benutten. Houd er rekening mee dat de wetgeving betreffende een BIZ nog in een experimentele fase zit en kan worden beëindigd.

Het nieuwe model zou voor iedere BIZ-initiatiefnemer moeten volstaan ongeacht de situatie waarin zijn verkeren. Het grootste knelpunt betreffende de generaliseerbaarheid zit in ‘neem blokkades weg’. Het experiment om te onderzoeken of educatie/communicatie en participatie/onderhandeling bijdragen aan het wegnemen van blokkades is uitsluitend gehouden in Nijverdal. Het is de vraag in welke mate Nijverdal is te generaliseren voor Nederland of daar buiten. Het onderzoek wordt beperkt doordat niet alle veranderingsmanagement theorieën zijn behandeld; de meest bekende en gebruikte theorieën door scholars zijn gebruikt. Het ‘wegnemen van blokkades’ is in bijlage A onderzocht. De beperkingen van dit experiment zijn: mogelijke ‘attrition’ en selectie doordat het onderzoek slechts in één plaats is gehouden.

Summary

The Business Improvement District (BID) has been in use in Anglo-Saxon countries for some time. Initially developed in Toronto Canada, the BID has gone global. The Dutch government introduced the BID in The Netherlands. This -up approach is used to stimulate citizen participation. In order for a BID to be introduced in a certain area, there has to be a high consensus among those involved in the BID.

This research is limited to initiating a BID successfully based on change management. Based on this, I can define my research question:

How to successfully initiate a BID based on change management?

The most widely used change management theories and models by scholars are analyzed to answer the research question. These theories are; Kurt Lewin's 'Planned Change' (2004), the improvisational model for change (Orlikowski & Hofman, 1997), Theory E and Theory O of change (Beer & Nohria, 2000) and Leading Change (Kotter, 1995)

Kurt Lewin's 'Planned Change' exists of four related concepts. These are: Field Theory, Group Dynamics, Action Research and the 3-step Model (unfreezing, moving and refreezing).

The improvisational model for change defines three types of change. Firstly, anticipated change; change introduced with intentions which are anticipated on forehand. Secondly, emergent change; non-anticipated nor intentional change. Last, opportunity-based change; non-anticipated change but introduced with intentions based on a non-foreseen opportunity.

Theory E and O are known as the hard and soft approach of (change) management (also known as theory X and Y). Theory E is the hard approach. In this case change focuses on shareholders. Theory O is the soft approach and focuses on all stakeholders. Theory O tries to improve communication and teamwork.

Leading Change uses an 8-steps model to explain successful change. The steps are explained as 8 theoretical phases every organization has to go through.

Leading Change has been selected to answer the research question. This theory combines different element form all other theories mentioned before and gives the best 'in depth' analyses of change processes.

Leading Change is then used to understand the important aspects needed to successfully initiate a BID. This all is supported by qualitative research based on a case study in Nijverdal, The Netherlands.

Based on the theory and the case study, a new model is developed that better suites the successful initiation of a BID.

Create urgency: Communicate with fellow entrepreneurs why you think it is important to launch an BID.

Forming a powerful guiding coalition: This is where this model takes a 'theory O' approach; involve all most important stakeholders of the BID. These stakeholders are at the very least; pro-BID entrepreneurs, BID opponents and the local government.

Create a vision and BID-plan: Create a easy to explain picture of the future. This vision can now be backed up by making a BID-plan that translates the vision into practices.

Communicate the vision and the BID-plan: 'People are unwilling to change unless they are sure meaningful change is possible. Therefore it is important to use extensive communication. Management usually fails at this stage because of the lack of extensive repetition of the message.

Remove obstacles to new vision: In case of a BID, there has to be consensus among those involved in the BID. This is where this theory takes another 'theory O' turn. Negotiation and participation can be decisive to create this consensus.

Plan and create short term goals: Plan and create goals that can be realized within a short term (1 to 2 years). Planning and realizing causes the consensus to remain high and for left over obstacles to be decreased. Furthermore it makes sure the ‘urgency’ for the BID remains high.

Consolidating improvement: The trust you’ve gained as initiator of the BID can be used to solve problems similar and related to a BID.

This new model should be usable in every situation of a BID. This research is limited by selection of change management theories; not every change management theory can be involved. Moreover the experiment concerning ‘removing obstacles to new vision’ is only done in Nijverdal, Netherlands. This can give biased results because of selection. Attrition is another risk of the experiment (found in appendix A) because of the lack of a pretest.

Hoofdstuk 1: Introductie

1.1 Wat is een BIZ?

Een Bedrijven Investerings Zone (BIZ) is experimentele wetgeving vastgesteld in de Tweede Kamer tijdens vergaderjaar 2007/2008. ‘Het experimentele karakter van de wet blijkt primair uit de tijdelijke werking als gevolg van de horizonbepaling die bepaalt dat de wet in beginsel per 1 januari 2015 vervalt’ (Heemskerk, F.(2009), *MEMORIE VAN TOELICHTING Experimentenwet BI-zones*, P. 9) De officiële definitie luidt als volgt: ‘Een gebiedsgerichte bestemmingsheffing ten behoeve van aanvullende activiteiten van samenwerkende ondernemers mede in het publiek belang (Experimentenwet Bedrijfsgerichte Gebieds-zones)’ (Heemskerk, F.(2009), *MEMORIE VAN TOELICHTING Experimentenwet BI-zones*, P. 9).

1.2 Wat houdt een BIZ in?

De BIZ is een -up benadering van de Nederlandse overheid waarbij burgerparticipatie gestimuleerd wordt. Ondernemers moeten zelf kenbaar maken bij de gemeente geïnteresseerd te zijn in een BIZ. Vervolgens ligt de verantwoordelijkheid van het ontwikkelen van een BIZ grotendeels bij de ondernemers waarbij de gemeente een faciliterende en stimulerende rol speelt. ‘De BIZ-bijdrage is een belasting die strekt ter bestrijding van de kosten die verbonden zijn aan activiteiten die zijn gericht op het bevorderen van leefbaarheid, veiligheid, ruimtelijke kwaliteit of aan ander mede publiek belang in de openbare ruimte van de BI-zone’ (Heemskerk, F. en Bijleveld-Schouten(2009), A. Th. B., *Experimentenwet BI-zones*, P. 1) . De opbrengsten worden na inhouding van participatiekosten gestort op de rekening van een stichting of een vereniging die beheerd wordt door de ondernemers. Met de gelden kunnen de ondernemers allerlei activiteiten ontplooiën zolang ze een mede publiek belang hebben. Enkele voorbeelden hiervan zijn: evenementen, kerstboom/kerstboomverlichting, toegankelijkheid minder validen, graffiti bestrijding, verbetering bewegwijzering, etc.

1.3 Het draagvlak voor een BIZ

Doordat de BIZ een -up benadering is van de Nederlandse overheid waarbij burgerparticipatie wordt gestimuleerd, hebben zij bepaald dat voor de BIZ een groot draagvlak moet zijn. Immers, indien de BIZ wordt uitgevoerd, zullen alle gebruikers van OZB niet-woningen binnen de zone moeten bijdragen. De draagvlakmeting is de laatste stap bij succesvol onderzoek en ontwerp van een BIZ en de bottleneck bij dit project. Het is dus van groot belang dat er voldoende draagvlak is voor de BIZ omdat het project bij onvoldoende draagvlak niet mogelijk is.

1.4 Alternatieven voor een BIZ

De Bedrijven Investerings Zone of Bedrijfsgerichte GebiedsVerbetering(BGV) heeft verschillende voorgangers gehad die in zekere mate hetzelfde doel probeerden te bereiken. Binnen dit verslag zullen de alternatieven voor een BIZ geen rol spelen aangezien de opdracht is vastgesteld door de opdrachtgever en deze een BIZ betreft. Toch wil ik kort aandacht besteden aan enkele alternatieven die voor de BIZ voorhanden zijn.

1. Reclamebelasting

“Bij het probleem van de freeriders kan een reclamebelasting uitkomst bieden. Wanneer de gemeente een heffing gaat invoeren, te betalen over de hoeveelheid reclame-uitingen die

een ondernemer voert, brengt dit de gemeente een extra bedrag op wat gesubsidieerd wordt aan de ondernemers. Om het geld naar de ondernemers terug te laten vloeien zal een ondernemersfonds in het leven kunnen worden geroepen waaruit de ondernemersverenigingen geld kunnen putten voor de collectieve goederen en diensten.

Voordeel	Nadeel
Vrijheid binnen Gemeentewet.	Uitvoeringskosten.
Kans op meer participatie van ondernemers.	Niet alle ondernemers zijn belastingplichtig of dragen niet bij naar evenredigheid.
In te voeren per gebied.	Bezwaar en beroep mogelijk.
Differentieerbaar.	
Niet gelimiteerd.	
Opbrengsten vrij besteedbaar.	

(KvK Oost Nederland, Immink H. & Paalhaar, R. (2008), *Freeriders, zijn ze te stoppen?*, P.18-19)

2. Onroerende Zaken Belasting (OZB)

Om het freeridersgedrag op te lossen wordt een verhoging van de Onroerende Zaken Belasting (OZB) als mogelijke optie gezien. De ondernemers gaan een extra percentage OZB over niet-woningen betalen, omdat dit alleen de ondernemers raakt en niet de bewoners. De gemeente stort de extra belastinginkomsten van de OZB in een fonds of op een bestemmingsreserve op de gemeentelijke begroting bestemd voor ondernemersverenigingen die met dit geld collectieve voorzieningen en activiteiten kunnen financieren.

Voordeel	Nadeel
Freeridersgedrag wordt in de hele gemeente tegen gegaan.	Heffing kan niet gedifferentieerd ingevoerd worden.
Simpele invoering van de belasting.	Geen gebiedsgerichte werking.
Lage onkosten.	Kans op geen draagvlak.
Steun vanuit Ministerie van BZK.	Ligt politiek gevoelig.
Kans op meer participatie van ondernemers.	De verhoging van OZB kan hoog uitvallen.
	Kans op bezwaar & beroep.

(KvK Oost Nederland, Immink H. & Paalhaar, R. (2008), *Freeriders, zijn ze te stoppen?*, P.20-21))

1.5 Voordelen van een BIZ

De BIZ heeft verschillende voordelen ten opzichte van zijn alternatieven. De voordelen van de BIZ worden hier opgesomd: ‘

- Een positieve bijdrage aan het leefklimaat
- De BIZ zorgt voor een groter budget en daardoor voor meer kracht om je als gebied te onderscheiden.
- De BIZ zorgt voor een meer eerlijke verdeling van kosten van gezamenlijke activiteiten.
- Financiering van activiteiten is voor een langere periode geregeld
- Een grotere onderlinge saamhorigheid

(KvK Den Haag auteur: onbekend (2011), *Biz BEDRIJVEN INVESTERINGSZONES*)

1.6 Nadelen van een BIZ

De BIZ heeft ook nadelen ten opzicht van zijn alternatieven. Deze zullen hieronder worden opgesomd. ‘

- De BIZ kost veel inspanning terwijl een positieve uitkomst bij de draagvlak meting niet gegarandeerd is
- De BIZ heeft een verplichtend karakter
- Geen garantie dat de activiteiten (exact) aansluiten bij de wensen van een individuele ondernemer’

(KvK Den Haag auteur: onbekend (2011), Biz BEDRIJVEN INVESTERINGSZONES)

1.7 Omstandigheden

In Nijverdal is er, mede door de werkzaamheden die er in het centrum plaatsvinden, (er is een tunnelproject en vernieuwing van het winkelcentrum) volgens de ondernemers veel klandizie afgevoerd naar omringende plaatsen. Zij willen zorgen dat het centrum van Nijverdal weer ‘bruisend’ wordt.

In Nijverdal heeft het bestuur van Handelsbelangen Nijverdal na een lange periode van relatieve inactiviteit zijn taken overgedragen aan een nieuwe generatie bestuurders van Handelsbelangen. Deze nieuwe generatie bestuurders zorgt voor nieuwe elan binnen Handelsbelangen. Zij wilden het initiatief nemen bij het ontwerpen en introduceren van een BIZ. Het afronden van een nieuw winkelgebied in het centrum van Nijverdal draagt bij aan de motivatie om een BIZ te realiseren.

Hoofdstuk 2: Afbakening van het onderzoek en experiment

2.1 Alternatieven voor een BIZ

Tijdens de introductie van de BIZ zijn er enkele alternatieven genoemd voor de BIZ. Deze alternatieven kunnen een goede optie zijn om uw doelen te bereiken. Dit onderzoek beperkt zich echter tot de BIZ. Voor meer informatie over de alternatieven van een BIZ verwijs ik u naar de Kamer van Koophandel.

2.2 Afbakening van de opdracht

Ik beperk mij tot het succesvol initiëren van verandering betreffende invoering van een BIZ. Hiervoor is gekozen gezien de beperkte tijd die ik heb en de hoge mate van bureaucratie binnen de Gemeente Hellendoorn. Het BIZ-proces loopt na succesvolle initiëring nog door maar dit is volledig bureaucratisch. Voor het volledige proces verwijs ik u naar *bijlage H*. De afbakening betreft een literatuuronderzoek en verwerking inclusief een experiment waarbij theorie getoetst wordt.

2.3 Afbakening van het literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek heeft als doel succesvol initiëren van verandering betreffende invoering van een BIZ. Hiervoor zullen verschillende veranderingsmanagement theorieën worden vergeleken en geselecteerd om verandering betreffende initiatie van een BIZ te realiseren. De theorie wordt vervolgens toegepast in situatie van een BIZ in Nijverdal (case studie). Dit wordt ondersteunt met kwalitatief onderzoek gedaan onder BIZ-initiatiefnemers. Discrepantie tussen theorie en praktijk zullen worden belicht en zo mogelijk verklaard. Geëindigd wordt met een nieuw model dat beter is toegespitst op succesvol initiëren van een BIZ.

2.4 Afbakening van het experiment

Het experiment (in bijlage A) focust zich op het wegnemen van blokkades/weerstand. Het onderzoek draagt dus bij aan het doel van het onderzoek: succesvol initiëren van verandering betreffende invoering van een BIZ. Hoe kan weerstand worden weggenomen? Voor invoering van een BIZ moet er immers een draagvlak worden gehaald. Als er te veel weerstand is, is het onmogelijk dit draagvlak te halen. De theorie die zich toespits op het wegnemen van weerstand zal worden getoetst doormiddel van een experiment. De resultaten uit dit experiment zullen bijdragen aan succesvolle initiatie van verandering betreffende invoering van een BIZ.

Hoofdstuk 3: Probleemstelling

3.1 Hoofddoel en subdoelen

Zoals u in het vorige hoofdstuk heeft kunnen lezen, beperk ik mij tot het succesvol initiëren van verandering betreffende invoering van een BIZ. Om dit te bereiken heb ik dit project uitgesplitst in een theoretische kader, toepassing, terugkoppeling en het beantwoorden van de hoofdvraag doormiddel van een nieuw model. Op basis van het voorgaande en de afbakening zoals vermeld in hoofdstuk 2 kan ik het volgende hoofddoel formuleren.

Hoofddoel: Het succesvol initiëren van verandering betreffende invoering van een BIZ.

Het hoofddoel kan worden uitgesplitst in verschillende subdoelen die allen bijdragen aan het bereiken van het hoofddoel.

Subdoelen

Theoretisch kader

1. Het selecteren en beschrijven van de meest relevante veranderingsmanagement theorieën.
2. Het analyseren van de bruikbaarheid van verschillende veranderingsmanagement theorieën .
3. Het selecteren van de meest bruikbare veranderingsmanagement theorie(en) in situatie van een BIZ.

Toepassing

4. Het toepassen van de meest bruikbare veranderingsmanagement theorie(en) in situatie van een BIZ. Het opmerken van mogelijke discrepanties en het zo mogelijk verklaren van discrepanties

Terugkoppeling

5. Het evalueren van de geschiktheid van de meest bruikbare veranderingsmanagement theorie(en) in situatie van een BIZ.

Nieuw Model

6. De creatie van een nieuw model dat beter is toegespitst op situatie van een BIZ

3.2 Hoofdvraag en subvragen

Het hoofddoel en de subdoelen kunnen worden vertaald in een hoofdvraag met subdoelen. Deze zijn als volgt geformuleerd.

Hoofdvraag: Hoe kan succesvolle verandering betreffende invoering van de BIZ worden geïnitieerd?

Subvragen

Theoretisch kader

1. Wat zijn de meest relevante veranderingsmanagement theorieën en wat houden deze in?
2. Hoe bruikbaar zijn de geselecteerde veranderingsmanagement theorieën en op welke manier?
3. Welke veranderingsmanagement theorie(ën)word(en) geselecteerd om succesvolle verandering betreffende invoering van een BIZ te initiëren?

Toepassing

4. Hoe kan/kunnen de geselecteerde theorie(ën) worden toegepast in situatie van een BIZ?
5. Welke discrepanties zijn er en hoe kunnen deze worden verklaard?

Terugkoppeling

6. In welke mate was/waren de geselecteerde theorie(en) bruikbaar om een BIZ succesvol te initiëren?

Nieuw Model

7. Hoe ziet een veranderingsmanagement model eruit dat beter is toegespitst op situatie van een BIZ?

Hoofdstuk 4: Theoretisch kader

Er zijn verschillende veranderingsmanagement theorieën waarvan gebruikt kan worden gemaakt in het geval van succesvolle initiëren van een BIZ. Voordat een BIZ succesvol kan worden geïnitieerd moet(en) de meest geschikte theorie(n) worden geselecteerd. Hieronder zullen de meest geaccepteerde en gebruikte theorieën en modellen worden samengevat. De selectie van de veranderingsmanagement theorieën zijn gedaan op basis van acceptatie en algemeen gebruik (hoe vaak wordt het artikel gelezen?)

4.1 Veranderingsmanagement theorieën

‘Planned Change’

De ‘Planned Change’ aanpak van Kurt Lewin bestaat uit vier samenhangende concepten. Deze vier samenhangende concepten dragen allemaal bij aan de ‘Planned Change’ (Burnes (2004), *Kurt Lewin and the planned approach to change*, P. 981).

De veldtheorie stelt dat ‘het gedrag een functie is van zijn groepsomgeving. Groepsgedrag is een combinatie van symbolische interacties en krachten die niet alleen groepsstructuur beïnvloeden maar ook het individuele gedrag aanpassen. (Burnes (2004), *Kurt Lewin and the planned approach to change*, P. 981).

Groepsdynamiek is het tweede concept van de vier samenhangende concepten die aan ‘Planned Change’ bijdragen. Groepsdynamiek benadrukt de hoge mate van invloed die een groep als geheel heeft op het vormen van zijn leden. ‘Lewin focuste zich hierbij op twee vragen.: Wat is de aard van een groep en zijn karaktereigenschappen welke er voor zorgen dat zij reageert op de manier zoals zij doet? Hoe kunnen de krachten binnen deze groep zo worden aangepast dat er een meer wenselijk gedrag ontstaat?’ (Burnes (2004), *Kurt Lewin and the planned approach to change*, P. 982-983)

‘Action Research benadrukt dat er actie nodig is om verandering te realiseren. Succesvolle actie kan alleen worden ondernomen indien een situatie juist wordt geanalyseerd. Hierbij moet worden gekeken naar alle mogelijke alternatieven en de meest geschikte worden geselecteerd. Ten slotte benadrukt Lewin dat er voor succesvolle actie een mate van ‘gevoelde noodzaak voor verandering’ moet zijn. Indien deze noodzaak als laag wordt ervaren, is het introduceren van verandering problematisch.

Het laatste concept van de vier samenhangende concepten is het drie stappen model. De stappen in dit model zijn als volgt; ‘unfreezing, moving, refreezing’. Met ‘unfreezing’ bedoelt Lewin het opbreken van een status quo. Dit houdt in dat de krachten die deze status quo veroorzaken moeten worden opgebroken voordat verandering mogelijk is. Hierna is ‘moving’ mogelijk. ‘Zodra alle krachten zijn geanalyseerd, moet de meest juiste actie worden gekozen om een meer wenselijk gedrag te laten ontstaan. Dit gebeurt op basis van ‘trial and error’. Specifieke uitkomsten van Planned Change zijn moeilijk te voorspellen gezien de complexiteit van de krachten die invloed hebben op gedrag.’ (Burnes (2004), *Kurt Lewin and the planned approach to change*, P. 985-986). De laatste stap, het ‘refreezen’, tracht een nieuwe status quo te realiseren. Door het creëren van dit nieuwe evenwicht is regressie van de veranderingen minder waarschijnlijk. Om deze status quo te kunnen realiseren moet ‘het nieuwe gedrag in bepaalde mate coherent zijn met zijn omgeving, cultuur, normen etc.) (Burnes (2004), *Kurt Lewin and the planned approach to change*, P. 986)

‘Improvvisatie model’ voor verandering

‘Dit model is gebaseerd op twee aannames die significant verschillen van traditionele veranderingsmanagement modellen (Bijvoorbeeld Planned Change). Ten eerste wordt aangenomen dat verandering een continu proces is, in plaats van een gebeurtenis met een begin-en eindpunt. Ten tweede kunnen de veranderingen die tijdens het veranderingsproces ontstaan niet van tevoren worden geanticipeerd’ (Orlikowski, W.J. & Hofman, D. J (1997) *An Improvisational Model for Change Management*, P. 12-13) Deze theorie onderscheidt dan ook drie soorten verandering. Geanticipeerde veranderingen; de veranderingen die met intentie zijn geïntroduceerd en welke zijn geanticipeerd op voorhand. Verschijnende veranderingen; veranderingen die niet zijn geanticipeerd vooraf noch met intentie zijn geïntroduceerd. ‘Opportunity-based’ veranderingen; veranderingen die op voorhand niet zijn geanticipeerd maar met intentie worden geïntroduceerd op basis van een onvoorziene kans. ‘De drie soorten veranderingen kunnen elkaar aanvullen in verloop van tijd hoewel er niet per definitie een volgorde in de drie soorten verandering is.’ (Orlikowski, W.J. & Hofman, D. J (1997) *An Improvisational Model for Change Management*, P. 13)

‘Theorie E’ voor verandering

Theorie E wordt ook wel herkend als de ‘harde aanpak’. “De focus wordt volledig gelegd op waarde voor de aandeelhouders om succes van de onderneming te meten. (Beer, M. & Nohria, N. (2000), *Cracking the Code of Change*, P.134). Verandering volgens theorie E wordt gekenmerkt door een top-down benadering. “Het senior management stelt de doelen en zij behoeven weinig inspraak van lagere niveaus in de organisatie” (Beer, M. & Nohria, N. (2000), *Cracking the Code of Change*, P.136). Deze top-down benadering focust zich volledig op het creëren van waarde voor aandeelhouders. Aangezien deze aanpak zich focust op (snelle) resultaten voor de aandeelhouders, zullen veranderingen vaak reorganisaties en herstructurering behelzen. “Reorganisaties en herstructurering zijn het makkelijkst te veranderen ‘top-down’. (Beer, M. & Nohria, N. (2000), *Cracking the Code of Change*, P.136). Volgens theorie E is verandering onmogelijk zonder een strakke planning. “Planning stimuleert interne coördinatie en vertrouwen. Bovendien helpt planning de leiders in een organisatie moeilijke beslissingen te nemen die waarschijnlijk niet eerder zijn genomen. Beloningen voor managers zijn vaak aandelen in de onderneming. Theorie E veranderingsstrategieën hebben een grote behoefte aan consultants. Deze consultants analyseren problemen en helpen de oplossingen vorm te geven. (Beer, M. & Nohria, N. (2000), *Cracking the Code of Change*, P.136-137).

‘Theorie O’ voor verandering

Theorie O wordt ook wel de ‘zachte aanpak’ genoemd. Theorie O ontkent het belang van waarde voor aandeelhouders niet maar tracht dit anders te bereiken. “Door het verbeteren van bijvoorbeeld teamwork en communicatie, probeert Theorie O de organisatie capaciteiten te verbeteren. Dit leidt uiteindelijk tot verhoging van de waarde van het bedrijf. Verandering ontstaat ‘-up’; betrokkenheid en initiatieven van werknemers worden sterk gestimuleerd. De focus van verandering is op het creëren van een verbeterde bedrijfscultuur” (Beer, M. & Nohria, N. (2000), *Cracking the Code of Change*, P.136-137). Hierbij moet vaak worden gedacht aan bijvoorbeeld de evaluatie van gedrag van werknemers om de doelen van verandering te bereiken. “De verandering treedt vaak op als een evolutionair proces.” (Beer, M. & Nohria, N. (2000), *Cracking the Code of Change*, P.136). Vanwege de redenatie dat verandering een evolutionair proces is, is het dan ook onmogelijk of onwenselijk een strakke planning te maken. “Beloningen zijn vooral ‘voldoening’ aangevuld met financiële

beloningen. De financiële beloningen zijn echter geen ‘drivers’ van motivatie maar slechts een aanvulling. Consultants worden slechts gebruikt om managers en werknemers te ondersteunen. Zij leiden hierbij slechts het verkenning -en leerproces die de bedrijfscultuur moet veranderen op een manier die niet geanticipeerd was op voorhand. (Beer, M. & Nohria, N. (2000), *Cracking the Code of Change*, P.136-137)

‘Leading Change’

Deze theorie wijst acht stappen/fasen aan die alle veranderingsprocessen zouden moeten doorlopen. Zij wijst erop dat de grootste fouten in veranderingsprocessen tijdens deze acht stappen wordt gemaakt.

Creëer een ‘sense of urgency’; Herkenning van een mogelijke bedreiging en het communiceren van deze bedreiging. Hoe meer anderen doordrongen worden van de mogelijke bedreiging, hoe groter de ‘sense of urgency wordt’

Creëer een sterke coalitie; Vorm een projectgroep om de mogelijke bedreiging aan te pakken. Bevorder samenwerking van deze projectgroep als een team

Creëer een visie van wat de veranderingen trachten te veranderen. Hoe gaat de organisatie er uit zien zodra de veranderingen zijn doorgevoerd? De visie zegt iets dat duidelijk maakt welke richting de organisatie op moet in de toekomst.

Communiceer de visie op alle mogelijke manieren. Leer werknemers hoe zij hun gedrag zouden moeten aanpassen om te handelen volgens de nieuwe visie.

Verwijder blokkades van de nieuwe visie. Blokkades kunnen mensen zijn maar ook de organisatiestructuur, baanomschrijving etc. Verander structuren die niet stroken met de nieuwe visie. Stimuleer creativiteit en het ontwikkelen van activiteiten.

Plan korte termijn doelen, realiseer deze doelen en (h)erken de behaalde resultaten. Beloon de managers en werknemers die deze verbeteringen hebben mede mogelijk gemaakt.

Tot de verandering diep in de bedrijfscultuur zit zijn veranderingen kwetsbaar voor terugval. Juist tijdens deze fase moet de coalitie het geloof in de nieuwe visie gebruiken om grote(re) problemen die niet stroken met de nieuwe visie om te buigen.

Veranker de veranderingen in de bedrijfscultuur. Over het algemeen zijn er twee factoren die kunnen zorgen voor deze verankering van de visie in de organisatie. Het is belangrijk mensen te laten zien hoe de verandering(en) de organisatie geholpen hebben. Ook moet er voor worden gezorgd dat de criteria voor promotie veranderen: de nieuwe generatie topmanagers moeten passen bij de nieuwe visie “Ik realiseer me dat er nog veel meer fouten kunnen worden gemaakt dan alleen het niet volgen van de theorie, maar fouten binnen deze acht stappen zijn de grootste. Zelfs succesvolle veranderingen zijn vaak rommelig en zitten vol verrassingen. Echter, zoals een visie nodig is om verandering succesvol door te voeren, zo is een visie van het veranderingsproces nodig om het aantal fouten te beperken. Dit kan het verschil maken tussen succesvolle en mislukte veranderingen” (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P.67)

4.2 Bruikbaarheid van theorieën in situatie van een BIZ

‘Planned Change’

Sterk aan deze theorie is de invloed van groepen. Lewin benadrukt de invloed van een groep op het gedrag van een individu. ‘Lewin focuste zich hierbij op twee vragen.: Wat is de aard van een groep en zijn karaktereigenschappen welke er voor zorgen dat hij reageert op de manier zoals hij doet? Hoe kunnen de krachten binnen deze groep zo worden aangepast dat er een meer wenselijk gedrag ontstaat?’ (Burnes (2004), *Kurt Lewin and the planned approach to change*, P. 982-983) “Op dit moment zijn er een aantal werkgroepen die betalen voor 3 evenementen. Met de 40 leden van deze werkgroepen betalen wij dus voor het feit dat alle ondernemers een topdag krijgen (interview bestuurslid Handelsbelangen cafetariahouder, P.1 R. 13-15). Planned Change is bruikbaar om de ‘freeriders’ te analyseren en hun gedrag te veranderen door het stellen van de vragen die Lewin voorstelt.

De theorie is echter wel zeer statisch en simplistisch. Het vaststellen van strakke plannen zorgt voor weinig mogelijkheid tot afwijken. Er wordt niet diep genoeg ingegaan op de factoren die verandering beïnvloeden. Bovendien suggereert het ‘drie stappen model’ een top-down benadering. Aangezien er over (de inhoud van) een BIZ gestemd mag worden door alle OZB niet-woningen is het opleggen van verandering van bovenaf onmogelijk. Dit maakt het immers zeer onwaarschijnlijk dat er voldoende draagvlak is onder de OZB niet-woningen voor de (inhoud van) BIZ.

Improvisatiemodel voor verandering

In tegenstelling tot Planned Change houdt het improvisatie model voor verandering meer rekening met de ambiguïteit van verandering. Deze theorie stelt vast dat er drie soorten verandering zijn: geanticipeerde verandering, verschijnende verandering en ‘opportunity-based’ veranderingen. ‘De drie soorten veranderingen kunnen elkaar aanvullen in verloop van tijd hoewel er niet per definitie een volgorde in de drie soorten verandering is.’ (Orlikowski, W.J. & Hofman, D. J (1997) *An Improvisational Model for Change Management*, P. 13). Echter wordt de situatie ook hier simplistisch geschetst. De theorie zegt verder niets hoe het veranderingsproces vorm moet worden gegeven. De inhoud van de theorie is te beperkt om de BIZ vorm te geven.

‘Theorie E’ voor verandering

De ‘harde aanpak’ is op zichzelf geheel ongeschikt in situatie van een BIZ. “Het senior management stelt de doelen en zij behoeven weinig inspraak van lagere niveaus in de organisatie” (Beer, M. & Nohria, N. (2000), *Cracking the Code of Change*, P.136). De theorie is geheel gebaseerd op een ‘top-down’ benadering. Aangezien er over (de inhoud van) een BIZ gestemd mag worden door alle OZB niet-woningen is het opleggen van verandering van bovenaf onmogelijk. Dit maakt het immers zeer onwaarschijnlijk dat er voldoende draagvlak is onder de OZB niet-woningen voor de (inhoud van) BIZ.

‘Theorie O’ voor verandering

De ‘zachte aanpak’ lijkt veel geschikter in situatie van een BIZ gezien het feit dat er draagvlak moet zijn voor de BIZ. Net zoals de BIZ is ‘theorie O’ een ‘bottom-up’ benadering. “Door het verbeteren van bijvoorbeeld teamwork en communicatie, probeert Theorie O de organisatie capaciteiten te verbeteren. (Beer, M. & Nohria, N. (2000), *Cracking the Code of Change*, P.136-137). De theorie geeft belangrijke pointers waaraan een

veranderingsproces zou moeten voldoen. Hoe het proces vorm gegeven moet worden wordt echter niet in de theorie behandeld.

'Leading Change'

Leading Change geeft globaal weer hoe een veranderingsproces vorm gegeven zou moeten worden. De auteur benadrukt dat "er nog veel meer fouten kunnen worden gemaakt dan alleen het niet volgen van de theorie. Echter, zoals een visie nodig is om verandering succesvol door te voeren, zo is een visie van het veranderingsproces nodig om het aantal fouten te beperken." (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P.67) Als u 'Leading Change' nader analyseert, zult u erachter komen dat deze theorie delen van alle voorgaande theorieën heeft overgenomen.

'Theorie E' blijkt in 'Leading Change' bijvoorbeeld uit "communiceer de visie: Leer werknemers hoe zij hun gedrag zouden moeten aanpassen om te handelen volgens de nieuwe visie." Ook het wegnemen van blokkades "De organisatie moet proberen deze blokkades zo veel mogelijk weg te nemen en het mensen niet toestaan om blokkades op te werpen. Verander systemen die niet stroken met de nieuwe visie." (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P. 63-65) lijken erg op 'theorie E'. Echter zijn er ook meerdere elementen van 'theorie O' in 'Leading Change' te herkennen. "Creëer een sterke coalitie: Het senior management vormt altijd de kern van deze coalitie maar er zouden ook werknemers van andere niveaus in betrokken moeten worden". (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P.62-63). Deze vorm van participatie en teamwork is kenmerkend voor 'theorie O'. Naast 'theorie E' elementen toont 'het wegnemen van blokkades' ook 'theorie O' elementen. "Stimuleer creativiteit en 'out of the box' denken." Hierdoor ontstaan '-up' initiatieven, wat kan worden aangemerkt als 'theorie O'. Ook de laatste stap in 'leading Change', het verankeren van de visie in de bedrijfscultuur kan worden gezien als 'theorie O'. "De focus van verandering volgens theorie O moet zijn op het creëren van een verbeterde bedrijfscultuur" (Beer, M. & Nohria, N. (2000), *Cracking the Code of Change*, P.136-137).

Maar ook elementen van 'Planned Change' en het 'improvisatiemodel voor verandering' kan men terugvinden in 'Leading Change'. "Er moet voor succesvolle actie een mate van 'gevoelde noodzaak voor verandering' zijn. Indien deze noodzaak als laag wordt ervaren, is het introduceren van verandering problematisch." (Burnes (2004), *Kurt Lewin and the planned approach to change*, P. 981). In 'Leading Change' komt dit tot uiting in "Herkenning van een mogelijke bedreiging en het communiceren van deze bedreiging. Hoe meer anderen doordrongen worden van de mogelijke bedreiging, hoe groter de 'sense of urgency' wordt. Zonder een breed gedragen 'sense of urgency' in het management heeft een verandering geen langtermijn levensvatbaarheid. (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P.60). 'Planned Change' is in vergelijking met 'Leading Change' statisch. "Succesvolle actie kan alleen worden ondernomen indien een situatie juist wordt geanalyseerd. Hierbij moet worden gekeken naar alle mogelijke alternatieven en de meest geschikte worden gekozen." (Burnes (2004), *Kurt Lewin and the planned approach to change*, P. 983-984). 'Leading Change' erkent, in tegenstelling tot 'Planned Change', de ambiguïteit van een veranderingsproces meer. "Zelfs succesvolle veranderingen zijn vaak rommelig en zitten vol verassingen. (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P.67). Hierbij lijkt 'Leading Change' meer op 'het improvisatiemodel voor verandering'; De veranderingen die tijdens het veranderingsproces ontstaan kunnen niet van tevoren worden geanticipeerd' (Orlikowski, W.J. & Hofman, D. J (1997).

'Leading Change' creëert een veranderingsmanagement visie. Zij erkent hierbij dat er speling moet zijn voor improvisatie vanwege de ambiguïteit van verandering. Zij probeert

verschillende andere theorieën te mixen tot een beter eindproduct. Zij zoekt de beste elementen van verschillende theorieën en zet ze bij elkaar om het beste eindresultaat te bereiken.

4.3 Theorieselectie

‘Leading Change’ geeft met de meeste diepgang weer welke stappen een veranderingsproces in ieder geval zal moeten doorlopen en hoe dit gerealiseerd kan worden. Zij lijkt hierbij de beste elementen van andere theorieën verwerkt te hebben. Dit is ook een belangrijke reden om niet meerdere theorieën te gebruiken bij het ontwerp van de BIZ; ‘Leading Change’ heeft al een mix gevonden van theorieën en heeft dit op zijn eigen manier vormgegeven tot een aantal stappen die een veranderingsproces zou moeten doorlopen. Bij het gebruik van ‘Leading Change’ in situatie van een BIZ zullen de ‘theorie E’-elementen misschien moeten worden afgezwakt en meer op een ‘theorie O’ manier moeten worden ingevuld vanwege het karakter van de BIZ (de BIZ is een -up benadering). *Indien u een dieper begrip wilt krijgen van ‘Leading Change’ maar niet het gehele artikel geschreven door J.P. Kotter (1995) wilt doorlezen, raad ik u aan mijn samenvatting van dit artikel te lezen. Deze kunt u vinden in bijlage I*

H.5 Toepassing van ‘Leading Change’ voor een BIZ

In dit hoofdstuk zal ik het veranderingsproces begeleiden aan de hand van ‘Leading Change’ van J.P. Kotter. Ik zal de theorie vertalen in situatie van de BIZ Nijverdal(case studie). Hier zal ik analytisch en beschrijvend te werk gaan. Eventuele verschillen tussen de theorie en de uitvoering van de BIZ- initiators zullen worden opgemerkt. Deze verschillen betekenen dat er volgens ‘Leading Change’ onjuist wordt gehandeld en dat dit een oorzaak zou kunnen zijn voor het eventuele falen van het doorvoeren van een BIZ. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat de theorie ‘Leading Change’ in situatie van een BIZ niet klopt. Indien mogelijk zullen verschillen tussen theorie en de situatie van een BIZ worden verklaard.

5.1 creëren van ‘urgency’

“Vaak begint verandering met de wisseling van bestuur/een nieuw hoofd die een mogelijke bedreiging ziet die anderen missen. Hij/Zij communiceert deze bedreiging vaak in termen van een crisis of een potentiële crisis. Hoe meer anderen doordrongen worden van de mogelijke bedreiging, hoe groter de ‘sense of urgency’ wordt. Zonder een breed gedragen ‘sense of urgency’ in het management heeft een verandering geen langtermijn levensvatbaarheid.” (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P.60).

Het idee van introductie en invoering van een BIZ speelt al langer in Nijverdal. Toch zijn er door niemand echt stappen gezet om het idee ook ten uitvoer te brengen. Hier speelt precies het scenario zich zo uit zoals Kotter aangeeft dat verandering vaak begint. In Nijverdal is er na een lange periode van inactiviteit van het bestuur van de plaatselijke ondernemersvereniging (HandelsBelangen) het bestuur overgedragen aan een nieuw bestuur. Dit bestuur is ambitieus en ziet de mogelijkheden van het winkelcentrum van Nijverdal. Echter, zoals u ook in deel 1 1.7 hebt kunnen lezen, zijn er in het centrum van Nijverdal werkzaamheden gaande. *“Het vernieuwen van het centrum speelt hier een rol in; door alle werkzaamheden liepen de omzetten bij veel ondernemers terug. Nijverdal heeft veel imagoschade opgelopen door bijvoorbeeld alle borden (langs wegen) waarop staat: mijn Nijverdal”* (interview bestuurslid Handelsbelangen cafetariahouder, P.1 R. 16-19, bijlage B). Het kost weinig moeite om de potentiële crisis situatie hier in te zien: Indien het imago van het centrum niet verbetert, zal de omzet laag blijven en continuïteit van de ondernemingen in gevaar kunnen komen. Het is nu van groot belang om deze ‘sense of urgency’ te communiceren. Omdat de urgency bij het bestuur van HandelsBelangen is ontstaan, is het makkelijker de urgency te communiceren dan indien een enkele ondernemer tot dit besef was gekomen. Echter moet het bestuur van HandelsBelangen zich er goed van bewust zijn dat het niet mogelijk is andere ondernemers dwingen te veranderen. De ‘sense of urgency’ moet dus niet alleen erg hoog zijn binnen het management zoals Kotter beschrijft, maar in situatie van een BIZ, bij alle ondernemers. Indien deze ‘sense of urgency’ niet genoeg gedragen wordt door de ondernemers, stemmen zij het BIZ-plan immers weg tijdens de draagvlakmeting.

Tijdens dit proces gebeurt er echter iets dat niet geschikt is volgens Kotter: het nieuwe bestuur heeft al een oplossing hoe het imagoprobleem opgelost kan worden. Deze oplossing gaat samen met een ander probleem dat hen al tijden een doorn in het oog is: oplossen van het freeriders probleem. Samen komen zij op het idee om een BIZ te vormen. Het vormen van een coalitie kan nu lastig worden aangezien de andere leden van de coalitie weinig in te brengen hebben over de oplossing van het probleem. Met andere woorden; het bestuur van HandelsBelangen moet op zoek naar gelijkgezinden. Doordat de coalitie slechts kan bestaan uit gelijkgezinden kan dit de coalitie verzwakken. Tegenstanders van een BIZ kunnen immers het idee hebben dat er naar hun niet geluisterd wordt. Dit kan verderop in het veranderingsproces problemen geven.

5.2 creëren van een sterke coalitie

“Het is belangrijk dat de coalitie relatief veel macht heeft in de zin van reputatie, titels en expertise. Het senior management vormt altijd de kern van deze coalitie maar er zouden meer mensen tot de coalitie moeten behoren. Ondernemingen die falen bij deze stap onderschatten vaak hoe moeilijk het is verandering door te voeren: een te zwakke coalitie zal er voor zorgen dat verenigde tegenstanders van de verandering de verandering een halt toe roepen.” (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P.62/63)

Wie moet er plaats nemen in de coalitie? Anders dan in *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail* is er in de situatie van een BIZ niet een senior management dat de kern van de coalitie zal vormen. Voordat er een sterke coalitie kan worden gevormd, zal er een stakeholderanalyse (soft approach, theorie O) moeten plaatsvinden. Met deze stakeholderanalyse worden de belanghebbenden in kaart gebracht, de verschillende belangen worden geanalyseerd en zij worden geordend op volgorde van belangrijkheid. (Daft (2008), R.L., *New Era of Management 2nd edition*, P. 150-151) Vervolgens kan worden bepaald wie er bij de coalitie moet worden betrokken.

- OZB niet-woningen voorstanders BIZ (binnen BIZ):

Deze groep stemgerechtigden zal de invoering van een BIZ verwelkomen. Deze groep zou (ten dele) ook willen helpen om het BIZ-plan uit te werken. Dit is een erg belangrijke steunpilaar waarop de invoering van een BIZ kan bouwen. Zij zullen geneigd zijn ‘voor’ te stemmen tijdens de draagvlakmeting en misschien tegenstanders willen/kunnen overtuigen ook voorstander te worden. De macht en betrokkenheid van deze groep is groot.

- OZB niet-woningen tegenstanders BIZ (binnen BIZ) :

Deze groep stemgerechtigden zal zich verzetten tegen invoering van een BIZ. Dit kan passief verzet zijn maar ook actief een tegengeluid vormen tegen de voorstanders van een BIZ. Deze groep heeft echter net zo veel stemrecht als de voorstanders en is hierom een erg belangrijke stakeholder. “Weerstand kan weg worden genomen door participatie en het betrekken van mensen.” (Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. (2008), *Choosing Strategies for Change*, P. 5). Het betrekken van deze groep in de coalitie kan het verzet doen verdwijnen/verminderen. Dit betekent een significante versterking van de coalitie. Bovendien ‘zal een te zwakke coalitie er voor zorgen dat verenigde tegenstanders van de verandering de verandering een halt toe roepen.’ (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P. 62-63). Door deze groep (ten dele) in de coalitie te betrekken zullen zij zich niet verenigen met andere tegenstanders wat de kans van slagen van een BIZ vergroot. De macht en betrokkenheid van deze groep is groot

- Lokale overheid

Indien de lokale overheid tegenstander is van een BIZ, is het onmogelijk deze te vormen. Tijdens het ontwerp van een BIZ zal er een BIZ-verordening moeten worden opgesteld door de lokale overheid en worden goedgekeurd door de gemeenteraad. Het is dus van groot belang de lokale overheid te betrekken bij het ontwerp en de introductie van een BIZ. De macht en betrokkenheid van deze groep is groot.

- Omwonenden

Omwonenden zullen verschillend kunnen reageren op het ontwerp en introductie van een BIZ. Omwonenden zullen waarschijnlijk positief zijn ten opzichte van een schonere en veiligere buurt omdat dit waarschijnlijk hun woongenot vergroot en de waarde van de woning doet stijgen. Het vergroten van de attractiviteit, gastvrijheid en bereikbaarheid kan zowel positief

als negatief worden ontvangen. Omwonenden kunnen immers blij zijn met extra bezoekers of juist ontevreden omdat dit bijvoorbeeld de rust verstoort. De macht en betrokkenheid van de omwonenden op/bij een BIZ zal niet erg groot zijn.

- Klanten 'centrum Nijverdal'

Voor de klanten van de ondernemingen binnen een BIZ zijn er voordelen te bemerken. De publieke ruimte wordt verbeterd, hier zullen de meeste klanten positief op reageren. Bovendien zal waarschijnlijk het winkelplezier worden vergroot. Hierdoor is aan te nemen dat klanten positief staan tegenover een BIZ. De betrokkenheid van klanten 'centrum Nijverdal' bij dit project is als laag te bemerken, net zoals hun macht op ontwerp en introductie van een BIZ. Echter hebben de klanten wel indirecte macht. Als de doelen en activiteiten van de BIZ geen 'fit' hebben met wensen van de klanten zal het imago van het centrum van Nijverdal niet maximaal verbeteren en de BIZ dus niet zijn gewenste resultaat bereiken. Als de BIZ zijn gewenste resultaat niet bereikt, kan de verandering als mislukt worden beschouwd. Het betrekken van klanten is dus gewenst.

- Leveranciers 'BIZ ondernemingen'

Leveranciers van bedrijven binnen de BIZ kunnen meeprofiteren van stijging van de omzet die de BIZ eventueel met zich meebrengt. Meer omzet voor BIZ-bedrijven betekent immers dat zij meer grondstoffen/services gebruiken eerder in de supply chain. De effecten die leveranciers merken zullen gering zijn. Hun macht en betrokkenheid bij de BIZ kan als gering worden beschouwd.

- Crediteuren 'BIZ ondernemingen'

De financiële middelen die worden uitgegeven door bedrijven in de BIZ kunnen niet elders worden aangewend. De crediteuren kunnen vrezen dat dit ten koste gaat van hun gelden. Hierom zullen zij negatief zijn ten opzichte van een BIZ. De effecten die crediteuren merken zullen gering zijn. Hun macht en betrokkenheid bij de BIZ kan als gering worden beschouwd.

- Onderzoeksinstituten

Gezien de BIZ onderdeel is van de 'experimentenwet BI-zones' zullen onderzoeksinstituten geïnteresseerd zijn in het proces dat in Nijverdal is doorlopen en de resultaten van deze BIZ. Hun macht en betrokkenheid bij het ontwerp en introductie van een BIZ kan echter als nihil worden beschouwd.

- Werknemers

Werknemers zullen weinig merken van de BIZ. Het zou kunnen zijn dat ze bijvoorbeeld merken dat het drukker wordt in de winkel. Het is echter maar de vraag of zij dit relateren aan de BIZ. De betrokkenheid van de werknemers kan als gering worden beschouwd zoals ook hun macht.

Welke stakeholders zijn de belangrijkste voor succesvolle invoering van een BIZ?

- OZB niet-woningen voorstanders BIZ
- OZB niet-woningen tegenstanders BIZ
- Lokale overheid

Al deze stakeholders hebben veel macht over ontwerp en introductie van een BIZ. Bovendien is in te schatten dat hun betrokkenheid als hoog kan worden aangemerkt.

Om een sterke coalitie te creëren is het van belang de belangrijkste stakeholders voor de coalitie te winnen. In de coalitie zouden dus minimaal: vertegenwoordigers van OZB niet-

woningen voorstanders BIZ, vertegenwoordigers van OZB niet-woningen tegenstanders BIZ en vertegenwoordigers van lokale overheid moeten zitten. Het winnen van principiële tegenstanders zal lastig zijn. Het is hierom belangrijk om vertegenwoordigers van tegenstanders te betrekken die bereid zijn te onderhandelen. Vanwege de indirecte macht die klanten hebben is het verstandig hen minimaal te betrekken bij het stellen van BIZ-doelen en het bepalen van BIZ-activiteiten zodat er een maximale ‘fit’ ontstaat tussen gewenste en aangeboden activiteiten.

U heeft al een mogelijk probleem kunnen lezen voor het vormen van een sterke coalitie in situatie van de BIZ Nijverdal. De coalitie kan slechts bestaan uit gelijkgezinden. Dit is in de praktijk ook gebeurd.

“Die groep is eigenlijk gewoon ontstaan. Ik met iemand anders waren initiator in het onderzoeken van het tegengaan van het freeridersprobleem. We kwamen op het cityfonds (BIZ). Toen zijn we langs geweest bij de KvK omdat zij ons hier alles over konden vertellen. Vervolgens hebben we het idee voorgelegd aan de wethouder. De wethouder was direct enthousiast. Zo is de groep ontstaan.” (Interview bestuurslid HandelsBelangen Cafetariahouder, P. 2, R. 50-54, *bijlage B*)

Bestuurders van HandelsBelangen hebben er voor gekozen om samen met de lokale overheid en de Kamer van Koophandel (KvK) een projectgroep te vormen. De bestuurders van HandelsBelangen stellen het BIZ-plan op en overleggen dit met de lokale overheid. De KvK is betrokken vanwege hun ervaring op dit gebied. HandelsBelangen wil nu afwachten hoe groot de groep tegenstanders is. Indien deze klein is, heeft de coalitie genoeg kracht om invoering van een BIZ succesvol te laten zijn. Er is dan immers voldoende draagvlak. *“We willen eerst het BIZ-plan af hebben. Vervolgens gaan wij dit plan promoten en communiceren. De grote winkelbedrijven zullen nooit voorstemmen maar we willen proberen zo veel mogelijk kleintjes mee te krijgen. We moeten proberen draagvlak te creëren onder de zelfstandige winkeliers, dan zijn we er al (is het draagvlak gehaald). Op deze manier hopen/schatten wij voldoende draagvlak te hebben. De tegenstanders die er dan nog zijn hebben dan simpelweg pech want er is genoeg draagvlak”* (Interview bestuurslid HandelsBelangen Cafetariahouder, P. 2, R.52-57, *bijlage B*) Indien de groep tegenstanders groter is dan verwacht zullen zij deze groep alsnog betrekken. *“Indien gematigde tegenstanders problemen hebben met de inhoud van het BIZ-plan, zullen wij deze moeten aanpassen. Dat is geen probleem.”* (Interview bestuurslid HandelsBelangen Cafetariahouder, P. 2, R. 73-75, *bijlage B*) Dit element (creëren van een sterke coalitie) van ‘Leading Change’ is uitermate ‘theorie O’ en zeer geschikt in situatie van een BIZ. Handelsbelangen probeert de veranderingen echter deels ‘top-down’ op te leggen. Dit is meer de ‘theorie E’ aanpak. Zoals al eerder is vermeld is ‘theorie E’ vrijwel onbruikbaar in situatie van een BIZ gezien het karakter van de BIZ. Tot nu toe zijn er geen klanten betrokken bij het bepalen van de doelen en activiteiten.

5.3 Creëren van een gezamenlijk gedeelde visie

“Het is belangrijk dat de coalitie een gezamenlijk gedeelde visie heeft. De visie zegt iets dat duidelijk maakt welke richting de organisatie op moet in de toekomst. Veel organisaties die falen tijdens deze stap stellen wel (veel) doelen maar er is geen visie.” (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P. 63)

Voordat een BIZ succesvol kan worden ingevoerd, zal er een draagvlakmeting moeten plaatsvinden. Om twijfelaars en gematigde tegenstanders over te halen voorstander van een BIZ te worden is het van belang ‘een duidelijk toekomstbeeld te hebben dat aanspreekt’ (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P. 63).

Bij de initiatiefnemers van de BIZ Nijverdal is er een stevige fundering voor een BIZ maar deze lijkt nog niet geheel gedeeld of duidelijk voor alle initiatiefnemers. *“We hebben dan (als toekomstbeeld) een goede centrummanager waar alles bij elkaar komt! Zij is een*

aanspreekpunt, lost problemen op en coördineert activiteiten. Wij hebben als centrumondernemers een pot met geld uit de BIZ. De Gemeente Hellendoorn doet hier een pot met geld in vanuit de toeristenbelasting, want dit is een beetje wazig waar dit allemaal blijft. Ook 'het toerisme' doet hier geld bij, zo krijgen we 1 grote pot. Uit deze pot betalen we een citymanager en alles loopt dan via de citymanager! Nu is het zo dat alles kriskras door elkaar heen loopt en daar moeten we van af." (Interview bestuurslid HandelsBelangen Cafetariahouder, P. 2, R. 30-36, bijlage B). Een andere initiatiefnemer zegt echter over de visie: "Gewoon een compleet plan met daarin budgetten en teamwork tussen de gemeente en de ondernemers." (Interview bestuurslid HandelsBelangen Bruna, P. 2, R. 27-28). Een gezamenlijk gedeelde visie is van groot belang om te voorkomen dat" de verandering slechts een lijst met verwarrende onsamenhangende projecten wordt" (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P. 63)

5.4 Communiceren van de visie

"Verandering is onmogelijk tenzij voldoende mensen bereid zijn te helpen. Dit is vaak ten koste van korte termijn opofferingen. Werknemers zullen niet willen veranderen, zelfs als ze ontevreden zijn met de huidige situatie, tenzij ze er van overtuigd zijn dat zinvolle verandering mogelijk is. Zonder erg veel adequate communicatie zal het onwaarschijnlijk zijn dat werknemers zinvolle verandering inzien." (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P. 63-64).

Het communiceren van verandering is in de situatie van een BIZ waarschijnlijk makkelijker dan in een grote onderneming. Het aantal 'te communiceren personen' ligt bij de BIZ Nijverdal op maximaal 250 terwijl dit in een grote onderneming vele malen groter kan zijn. Dit element verschilt echter per BI-zone. De BIZ initiatiefnemers hebben door middel van een nieuwsbrief en een vergadering de interesse in de BIZ gepeild. Mede hierdoor en door jarenlange relaties van ontransparante aard, schatten de initiatiefnemers in wie voor en tegenstander is. "We gaan twijfelaars en gematigde tegenstanders persoonlijk benaderen. Hiervoor hebben wij genoeg mensen beschikbaar. Deze gaan bij twijfelaars en gematigde tegenstanders langs om ze te overtuigen. Dit kunnen bijvoorbeeld oud bestuurders zijn van HandelsBelangen die al jaren over de schouder meekijken en ons initiatief willen steunen". (Interview bestuurslid HandelsBelangen Bruna, P. 2, R. 27-28, bijlage C)

Communiceren van de visie kan in situatie van een BIZ nog belangrijker zijn dan zoals Kotter dit in de theorie bedoelt. Dit komt door het verschil in invloed die werknemers (theorie Kotter) en mede ondernemers (situatie BIZ) hebben. In situatie van een BIZ mogen de mede ondernemers/stemgerechtigden stemmen over de nieuwe visie, binnen een onderneming is dit niet waarschijnlijk. Communiceren van de visie is, in situatie van een BIZ, naast inlichting ook vooral om te overtuigen. Binnen een organisatie is het overtuigen van werknemers minder belangrijk dan in situatie van een BIZ door de mate van invloed die stemgerechtigden in situatie van een BIZ hebben (maar nog wel steeds erg belangrijk!). 'Leading Change' suggereert hier een meer 'theorie E' aanpak. Dit moet iets worden afgezwakt in situatie van een BIZ gezien het karakter van de BIZ en meer volgens 'theorie O' vormgegeven.

5.5 Wegnemen van blokkades

Over het wegnemen van blokkades is in bijlage A een experiment gedaan. Hier wordt de theorie van J.P. Kotter getoetst. Voor een dieper begrip en onderbouwing verwijs ik u dan ook naar bijlage A.

"Er kunnen allerlei redenen zijn waarom mensen niet in staat zijn verandering(en) door te voeren. De organisatie moet proberen deze blokkades zo veel mogelijk weg te nemen en het mensen niet toestaan om blokkades op te werpen. Blokkades kunnen mensen zijn maar ook de

organisatiestructuur, baanomschrijving etc.” (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P. 63)

Deze stap in het veranderingsproces verandert substantieel van de theorie. Dit komt vooral door het type verandering dat er in de theorie beschreven wordt. Binnen een bedrijf is het mogelijk het bedrijf top-down te ‘vormen’ naar de nieuwe visie (‘theorie E’). In het geval van een BIZ is deze top-down vorming onmogelijk. Indien bij de BIZ een ondernemer actief de BIZ tegenwerkt, is het vrijwel onmogelijk om hem uit de BIZ te zetten. Uit het vorige voorbeeld blijkt al enigszins dat participatie en onderhandeling bij een BIZ waarschijnlijk (nog) belangrijker zijn dan binnen een organisatie. Het wegnemen van blokkades kan dan ook worden bereikt door voldoende participatie en onderhandelingsmogelijkheden van alle OZB niet-woningen binnen de BIZ. (‘theorie O’)

Uit mijn onderzoek blijkt slechts zwak hetgeen dat hierboven is vermeld. Participatie en onderhandeling dragen gematigd bij aan het wegnemen van blokkades en het creëren van consensus. *“Uit de resultaten blijkt $P=0.07$. Er is dus op een significantieniveau van $\alpha 0.05$ geen significante relatie tussen de mate van educatie/communicatie, participatie, onderhandeling en in situatie van een BIZ. Indien ik een significantieniveau hanteer van $\alpha 0.1$ is er een significante relatie. Er kan dus een zwakke relatie worden veronderstelt tussen educatie/communicatie, participatie, onderhandeling en het wegnemen van blokkades.*

5.6 Planning en creatie van korte termijn doelen

“Veel mensen zullen niet willen deelnemen aan een verandering waarvan de resultaten pas in de verre toekomst zichtbaar zijn. Het is belangrijk korte termijn doelen te stellen en deze te realiseren (binnen 1 a 2 jaar). Het plannen van korte termijn doelen en het realiseren hiervan zorgt niet alleen voor afname van weerstand, het zorgt er ook voor dat de ‘urgency’ voor de verandering hoog blijft.” (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P. 65-66).

Indien er voldoende draagvlak is voor de BIZ, wordt deze gerealiseerd voor een lange periode. Normaal gesproken zal er geen opheffing plaatsvinden van de BIZ binnen deze periode. Dit kan een voordeel zijn voor de BIZ aangezien men zich ‘relatief’ kan gaan focussen op de midden/lange termijn. Toch is het ook voor de BIZ belangrijk korte termijn doelen te stellen. Het is immers goed voor te stellen dat, indien er geen korte termijn doelen worden gesteld, ondernemers beginnen te twijfelen of zelfs actieve tegenstander van de BIZ worden. Dit kan een grote(re) mate van onenigheid veroorzaken tussen ondernemers binnen de BIZ. Deze onenigheid kan de BIZ schaden in bijvoorbeeld het imago. Om de urgency hoog te houden en de weerstand af te doen nemen zal ook de BIZ korte termijn doelen moeten stellen. Tot op heden hebben de initiatiefnemers van de BIZ geen korte termijn doelen gesteld *“Nee, korte termijn doelen hebben wij nu nog niet”* (Interview bestuurslid HandelsBelangen cafetariahouder, P. 2, R. 83, bijlage B).

5.7 Verandering doorzetten

“Organisaties falen tijdens deze stap omdat ze geloven dat de veranderingen afgerond zijn nadat de eerste resultaten van de verandering zichtbaar worden. In verloop van tijd verdwijnt de nieuwe visie ten koste van traditie.” (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P. 66-67)

Bij deze stap geldt min of meer hetzelfde als bij 3.6; zodra een BIZ is gerealiseerd, zal deze in de meeste situaties voor een lange periode bestaan. Dit zorgt er voor dat, nadat resultaten van verandering zichtbaar worden, de veranderingen niet langzaam kunnen wegebben. De BIZ blijft immers voor een bepaalde periode, in dit geval 5 jaar, bestaan. Besluit om de BIZ niet te verlengen zal niet zorgen voor het wegebben van de verandering

maar het wegspoelen er van. Dit gebeurt dan immers in één keer. Een ander element van de theorie van Kotter tijdens deze stap is echter wel zeer bruikbaar: “Juist tijdens deze fase moet de coalitie het geloof in de nieuwe visie gebruiken om grote(re) problemen die niet stroken met de nieuwe visie om te buigen.” (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P. 66-67). Ook voor de BIZ is dit het uitgelezen moment om andere problemen in dezelfde context als de BIZ/ het freeridersprobleem op te lossen. Het geloof in de BIZ en zijn initiators creëert de mogelijkheid andere omgevingsproblemen van ondernemingen op te lossen waarvoor draagvlak moet zijn. De initiators zijn zich hier ook terdege van bewust. “*We zijn nu met een klein plannetje bezig, alleen voor het centrum, maar in de toekomst kan het veel groter worden! Bijvoorbeeld inclusief het gehele centrum, het bedrijventerrein en Hellendoorn zodat er 1 cityfonds komt.*” (Interview bestuurslid HandelsBelangen Bruna, P. 2, R. 70-72) Er zijn dus ideeën om veranderingen door te zetten zodra de eerste resultaten zichtbaar zijn. Zij zijn hierbij wel afhankelijk van de politiek: 1 januari 2015 loopt de experimentenwet BI-zones af. (Heemskerk, F.(2009), *MEMORIE VAN TOELICHTING Experimentenwet BI-zones*, P. 9). Het is dus geen vanzelfsprekendheid dat, indien de huidige BIZ een succes wordt, verandering kan worden doorgezet door problemen die niet met de huidige visie stroken om te buigen.

5.8 Verankeren van verandering

“Tot de verandering is geworteld in sociale normen en waarden binnen de organisatie, is zij kwetsbaar voor terugval zodra de ‘urgency’ voor verandering vermindert.” (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P. 66-67).

Het verankeren van de BIZ in de verschillende organisaties zal lastig worden. De toekomst van de BIZ is nog ongewis gezien het feit dat zij deel uitmaakt van de experimentenwet. Dit is iets dat in de toekomst zal moeten blijken. Bovendien is er nog een beperking die het verankeren van de BIZ tegen kan gaan. “de criteria voor promotie moeten veranderen: de nieuwe generatie topmanagers moeten passen bij de nieuwe visie.” (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P. 67). Het is zeer onwaarschijnlijk dat verschillende ondernemingen werving af laten hangen van de ‘fit’ tussen kandidaten en de mate dat zij bij de BIZ-visie passen. Verankeren van de BIZ zal zeer lastig zijn. De kans op terugval naar een oude situatie is groot zodra de ‘sense of urgency’ vermindert.

Hoofdstuk 6: Terugkoppeling van de theorie ‘Leading Change’ in situatie van een BIZ (kritiekpunten)

6.1 Introductie

In dit hoofdstuk zal ik mij afvragen in welke mate *‘Leading Change: Why Transformation Efforts Fail’* bruikbaar was voor het succesvol initiëren van verandering betreffende invoering van een BIZ. Kotter heeft het artikel ‘Leading Change’ geschreven aan de hand van veranderingsprocessen die plaatsvinden in een organisatie. De situatie waarin ik dit artikel heb gebruikt is een gezamenlijke poging van ondernemingen de omgeving van de ondernemingen te verbeteren en freeriders tegen te gaan. De ondernemingen hopen dat dit een positief resultaat voor de individuele ondernemingen zal hebben. In het vorige hoofdstuk heeft u alle stappen van ‘Leading Change’ toegepast voor een BIZ kunnen lezen. Hierbij werd per stap ook al kritiek gegeven over de mate van bruikbaarheid van ‘Leading Change’ in situatie van een BIZ. In dit hoofdstuk zal ik kijken naar de mate van bruikbaarheid van de gehele theorie, welke punten het meest bruikbaar waren en welke het minst. Ook zal ik adviezen geven hoe de zwakke punten van ‘Leading Change’ in situatie van een BIZ het beste kan worden ingevuld.

6.2 Kritiek

Over het geheel genomen was het artikel *‘Leading Change: Why Transformation Efforts Fail’* zeer bruikbaar. Er zijn echter enkele aspecten waarbij de theorie in zekere mate verschilt van de praktijk in situatie van een BIZ.

De tweede stap, het creëren van een sterke coalitie, verschilt van de theorie. Anders dan in *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail* is er in de situatie van een BIZ niet een senior management dat de kern van de coalitie zal vormen. Een BIZ is immers een initiatief van ondernemers binnen een gebied. Om te bepalen wie er in de coalitie moet plaatsnemen moet er gebruik worden gemaakt van een stakeholderanalyse. Hieruit blijkt dat de belangrijkste stakeholders OZB niet-woningen voorstanders BIZ, OZB niet-woningen tegenstanders BIZ en de lokale overheid zijn. Zij zouden dus de kern van de coalitie moeten vormen eventueel aangevuld met ‘klanten BIZ’ voor het creëren van fit tussen gewenste en geplande activiteiten. (zie deel 2 H. 3.2).

De vierde stap, het communiceren van de visie verschilt in situatie van een BIZ in zekere mate van de theorie. Communiceren van de visie kan in situatie van een BIZ nog belangrijker zijn dan zoals Kotter beschrijft. Dit komt door het verschil in invloed die werknemers (theorie Kotter) en mede ondernemers (situatie BIZ) hebben. In situatie van een BIZ mogen de mede ondernemers/stemgerechtigden stemmen over de nieuwe visie, binnen een onderneming is het niet waarschijnlijk dat alle werknemers dit mogen. Communiceren van de visie is, in situatie van een BIZ, naast inlichting ook vooral om te overtuigen en om participatie en onderhandelingen uit te lokken. Binnen een organisatie zijn deze elementen minder belangrijk dan in situatie van een BIZ door de lagere mate van invloed die (alle) werknemers hebben.

Ook het ‘wegnemen van blokkades’ (stap 5) verandert substantieel van ‘Leading Change’. Indien in situatie van een BIZ een ondernemer actief de BIZ tegenwerkt, is het onmogelijk en/of onwenselijk om hem uit de BIZ te zetten. In ‘Leading Change’ wordt dit zeker aangedragen als een optie: “Als de blokkade een persoon is..., is het van belang actie te ondernemen en deze blokkade weg te nemen” (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P. 65). De stemgerechtigden hebben binnen de BIZ een grote mate van invloed en macht. “Wanneer mensen een beduidende mate van macht hebben een blokkade te vormen is participatie en onderhandeling met deze mensen de beste manier om blokkades weg te nemen” (*Choosing Strategies for Change* (2008), Kotter, J.P. & Schlesinger,

L.A., P. 136). De mate van macht van stemgerechtigden is zeer groot en hierom kan participatie en onderhandeling erg belangrijk zijn (*uit het experiment blijkt dit echter niet, zie experiment in Bijlage A*). De initiatiefnemers in situatie van een BIZ hebben minder middelen om blokkades weg te nemen dan binnen een onderneming.

Stap/fase zeven, 'zet verandering door', verschilt gedeeltelijke ten opzichte van de theorie in 'Leading Change'. Anders dan in de theorie wordt uitgelegd is het in situatie van een BIZ onmogelijk dat verandering langzaam wegebt. Dit heeft te maken met het karakter van de BIZ. Deze wordt vastgelegd voor een bepaalde periode, hierna geëvalueerd en hierna verlengt of gestopt. Veranderingen ebben dus niet weg; veranderingen gaan door of ze spoelen in één keer weg. De andere helft van deze stap is identiek aan de theorie: *tijdens deze fase moet de coalitie het geloof in de nieuwe visie gebruiken om grote(re) problemen die niet stroken met de nieuwe visie om te buigen.*" (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*).

De laatste stap van '*Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*', verankering van de verandering, is identiek aan de theorie. Toch is het realistisch aan te nemen dat verankering van een BIZ in organisaties in de praktijk niet voor komt. Dit komt omdat het onwaarschijnlijk is dat de BIZ voor veel ondernemers van dergelijk belang is dat zij hier hun werving en selectie voor het (senior)management voor aanpassen. De BIZ zal nooit 'core business' worden voor de organisaties.

Hoofdstuk 7: Beantwoording hoofdvraag (nieuw theoretisch model)

7.1 Introductie

Hoe kan succesvolle verandering betreffende invoering van de BIZ worden geïnitieerd?

Om een BIZ te succesvol te initiëren is het theoretisch model *'Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, J.P. Kotter'* aangepast voor de situatie van een BIZ.

Aangenomen wordt dat de discrepantie tussen het originele model *'Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, J.P. Kotter'* en het huidige vernieuwde model veroorzaakt wordt door de verschillen in toepassing van de theorie en de praktijk van een BIZ. *'Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, J.P. Kotter'* is geschreven voor verandering binnen een organisatie terwijl dit model rekening houdt met verandering in de omgeving van en tussen verschillende organisaties. Elementen moeten meer via een *'theorie O'* manier worden aangepakt waar *'Leading Change'* een *'theorie E'* aanpak suggereert. In de praktijk houdt dit in dat er meer een -up benadering nodig is.

7.2 Beantwoording hoofdvraag

1. Creëer 'urgency' voor de BIZ

Communiceer met mede ondernemers waarom u denkt dat het belangrijk is een BIZ op te richten. Met de BIZ ziet u kennelijk een kans of eventueel een bedreiging die anderen nog niet was opgevallen. "Communiceer deze kans of bedreiging in termen van een crisis of een potentiële crisis." (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P.60). Hiermee hoopt u de 'urgency' te vergroten. In de praktijk van de BIZ wordt dit wel vertaald als 'stap 1: Kenbaar maken en peilen interesse ondernemers' (KvK (2011), *Praktische handleiding voor het opstarten van een Bedrijven Investerings Zone (BIZ)*, P. 3).

Een aftastende draagvlakpeiling geeft u inzicht of het überhaupt zin heeft om door te gaan met het initiatief en hoe dit initiatief vorm gegeven moet worden. Uit mijn onderzoek blijkt dat educatie/communicatie en participatie/onderhandeling marginaal bijdragen aan het wegnemen van blokkades en daarmee het vergroten van draagvlak in situatie van een BIZ. Alleen indien uw aftastende draagvlakpeiling rond het benodigde draagvlak ligt, is het sterk aan te raden de BIZ zo veel mogelijk 'bottom-up' vorm te geven. Indien uw aftastende draagvlakpeiling ruim onvoldoende draagvlak toont, is het zeer de vraag of deze nog te halen is. Als er sprake is van (ruim) voldoende draagvlak bij uw aftastende draagvlakmeting, kan het onnodig zijn de BIZ '-up' vorm te geven. Een 'top-down' benadering zal er vaak niet voor zorgen dat het draagvlak significant afneemt (zoals in het onderzoek α 0.05, zie bijlage A). Bedenk u wel dat het BIZ-plan alle OZB niet-woningen moet vertegenwoordigen. Natuurlijk is het 'top-down' vormen makkelijker en zal veel tijd besparen. Ethische afwegingen kunnen u doen bewegen toch een '-up' benadering te hanteren. Als uw aftastende draagvlakpeiling een redelijk positief beeld schetst maar nog niet het gewenste draagvlak levert, kan een '-up' benadering voor u net het positieve verschil maken. Het is dan sterk aan te raden om de BIZ '-up' vorm te geven.

Vraag u ook af of uw aftastende draagvlakmeting representatief is voor de gehele populatie. Indien u bijvoorbeeld een peiling houdt onder leden van de plaatselijke ondernemersvereniging hoeft dit niet representatief te zijn. Bovendien is er nog een nadeel verbonden met deze proefpeiling. Mensen die geheel niet geïnteresseerd in de BIZ zijn, zijn waarschijnlijk meer geneigd niet mee te werken aan een proefpeiling. Dit kan er voor zorgen dat de meting niet representatief is voor de gehele populatie. Met dergelijke zaken moet u rekening houden zodra u uw aftastende draagvlakmeting reflecteert.

2. Creëer een sterke projectgroep

Om de BIZ succesvol te kunnen initiëren is het belangrijk een sterke projectgroep te hebben. “Een te zwakke coalitie zal er voor zorgen dat verenigde tegenstanders van de verandering de verandering een halt toe roepen.” (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P.62/63). Binnen deze projectgroep moeten sleutelfiguren van de belangrijkste stakeholders plaatsnemen. Deze zijn:

- OZB niet-woningen voorstanders BIZ
- OZB niet-woningen tegenstanders BIZ
- de lokale overheid.

Als u de BIZ ‘-up’ vorm wilt geven, is van het grootste belang (gematigde) tegenstanders te betrekken binnen de projectgroep.

3. Creëer een gezamenlijke visie en stel een BIZ-plan op

Het is belangrijk om samen als projectgroep tot een gedeelde visie te komen. Hoe zou de nieuwe situatie er uit moeten zien? De visie is “een kort en duidelijk toekomstbeeld dat aanspreekt” (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P. 63). Nadat deze visie gezamenlijk bepaald is, probeert u deze te realiseren door het opstellen van een BIZ-plan “Het BIZ-plan is een belangrijk document waarin de initiatiefnemers het gebied afbakenen, aangeven wat zij willen bereiken, met welke activiteiten en met welke middelen” (voorbeeld BIZ-plan zie *bijlage H*)(KvK (2011), *Praktische handleiding voor het opstarten van een Bedrijven Investerings Zone (BIZ)*, P. 5). Bij het opstellen van activiteiten in het BIZ-plan is het aan te raden klanten van de BIZ te betrekken. Op deze wijze zorgt u voor een optimale ‘fit’ tussen de geboden en gewenste activiteiten.

4. Communiceer de visie en het BIZ-plan

Binnen de BIZ is het belangrijk de stemgerechtigden te informeren over de BIZ en ze eventueel te overtuigen voor invoering van een BIZ te stemmen. Als u gebruik maakt van de -up benadering, zal deze stap u meer inspanningen kosten dan indien u de top-down benadering kunt gebruiken.

Bij de -up benadering zal u zeer veel moeten informeren en overtuigen. De gezamenlijke visie is hiervoor goed bruikbaar. Deze is immers duidelijk en spreekt aan. Het vermelden dat tegenstanders van de BIZ hebben meegewerkt aan de visie en het opstellen van het BIZ-plan, kan hierbij een positieve bijdrage geven. “Mensen zullen niet willen veranderen, zelfs als ze ontevreden zijn met de huidige situatie, tenzij ze er van overtuigd zijn dat zinvolle verandering mogelijk is. Zonder erg veel adequate communicatie zal het onwaarschijnlijk zijn dat mensen zinvolle verandering inzien.” (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P. 63-64).

Indien u de BIZ top-down vormt, communiceert u vooral om te informeren. Het hoge draagvlak voor de BIZ, wat bleek uit uw aftastende draagvlakpeiling, komt in dit geval voort uit de fundamenteën van de BIZ en niet zozeer uit de invulling van uw BIZ-plan.

5. Neem blokkades weg

“Wanneer mensen een beduidende mate van macht hebben een blokkade te vormen zijn participatie en onderhandeling met deze mensen de beste manier om blokkades weg te nemen” (*Choosing Strategies for Change* (2008), Kotter, J.P. & Schelsinger, L.A., P. 136). Uit mijn onderzoek blijkt echter dat deze factoren licht/marginaal blokkades weg nemen en draagvlak zullen vergroten ($p=0.07$) in situatie van een BIZ. Dit karkater zorgt er voor dat participatie en onderhandelingen met andere OZB niet-woningen slechts zinvol is indien het resultaat van de aftastende draagvlakpeiling redelijk positief uitvalt. Dan is het belangrijk

stemgerechtigden uit te nodigen te participeren en eventueel met hen te onderhandelen over de voorwaarden van het BIZ-plan. Dit kan de positieve doorslag geven bij een definitieve draagvlakmeting.

Indien uw aftastende draagvlakmeting al ruim voldoende draagvlak toont, kunt u om ethische redenen toch proberen zo veel mogelijk blokkades weg te nemen. Dit kunt u afwegen tegen de extra kosten (tijd, geld, inspanning etc.) die het vergroten van draagvlak met zich mee brengt.

6. Creëer en realiseer korte termijn doelen

Plan en realiseer doelen die al op korte termijn na invoering (1 a 2 jaar) kunnen worden gerealiseerd. Op deze manier kan iedere stemgerechtigde de effecten van de BIZ zien. Dit vergroot de kans dat de BIZ een groter draagvlak krijgt en behoudt. Het plannen van korte termijn doelen en het realiseren hiervan zorgt niet alleen voor afname van weerstand, het zorgt er ook voor dat de 'urgency' voor de verandering hoog blijft. " (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, P. 65-66). Indien u geen korte termijn doelen stelt, kan het draagvlak voor de BIZ afnemen. Te veel weerstand tegen de BIZ kan voortijdige opheffing tot gevolg hebben.

7. Exploiteer het draagvlak; zet veranderingen door

Het huidige geloof en draagvlak in de aanpak van de BIZ- initiatiefnemers kan worden geëxploiteerd door andere kansen/bedreigingen in dezelfde trend aan te pakken. U kunt bijvoorbeeld de afbakening van de BIZ vergroten of toeristenbelasting integreren.

Echter zit op het moment van schrijven (juli 2011) de BIZ nog in een experimentele fase. 'Het experimentele karakter van de wet blijkt primair uit de tijdelijke werking als gevolg van de horizonbepaling die bepaalt dat de wet in beginsel per 1 januari 2015 vervalt'. (Heemskerk, F.(2009), *MEMORIE VAN TOELICHTING Experimentenwet BI-zones*, P. 9) Het doorzetten van verandering is erg afhankelijk van politieke beslissingen. Dit is een van de twee redenen dat verankering van de BIZ in de organisaties niet waarschijnlijk is. De tweede reden hiervoor is dat het onwaarschijnlijk is dat de BIZ voor veel ondernemers van dergelijk belang is dat zij hier hun werving en selectie voor het (senior)management voor aanpassen. Dit zal de BIZ altijd blijven bedreigen op het moment dat de 'urgency' vermindert. Het is dus belangrijk om de 'sense of urgency' onverminderd hoog te laten zijn. Dit kan worden gedaan door mensen alert te maken op de resultaten die de BIZ heeft geboekt en door veelvuldig te blijven communiceren over de BIZ.

Hoofdstuk 8: Discussie

8.1 Generaliseerbaarheid van het onderzoek

“Inductie is het logische model volgend uit specifieke observaties.” (*Babbie, E. , THE PRACTICE OF Social Research, P. 22-23*). Het nieuwe model zou voor iedere BIZ-initiatiefnemer moeten volstaan ongeacht de situatie waarin zijn verkeren. Echter is het belangrijk op te merken dat buiten het model om verschillende ambigue factoren aanwezig kunnen zijn of verschijnen die het veranderingsproces beïnvloeden. Het model geeft echter wel een houvast waarmee succesvolle initiatie van een BIZ kan worden gerealiseerd.

Het grootste knelpunt betreffende de generaliseerbaarheid zit in het deel ‘neem blokkades weg’. Het experiment om te onderzoeken of educatie/communicatie en participatie/onderhandeling bijdragen aan het wegnemen van blokkades is uitsluiten gehouden in Nijverdal. Het is de vraag in welke mate Nijverdal is te generaliseren voor Nederland of daarbuiten. (voor het volledige experiment en elaboratie van de generaliseerbaarheid zie bijlage A).

Het model is zeer moeilijk te generaliseren voor gebruik buiten die van de BIZ. Vooral omdat het model afkomstig is van *Kotter, J.P. (1995), Leading Change: Why Transformation Efforts Fail* gespecialiseerd voor een BIZ. Het model is ook niet specifiek te generaliseren naar andere veranderingen in de omgeving van organisaties die gerealiseerd dienen te worden doormiddel van consensus. Wel kan dit model in dergelijke gevallen een sterke houvast bieden.

8.2 Beperkingen van het onderzoek

Het onderzoek is uiteraard afgebakend door de afbakeningen zoals vermeld in hoofdstuk 2.

Meerdere substantiële veranderingsmanagement theorieën zijn vergeleken en geselecteerd om bij te dragen aan succesvolle initiatie van een BIZ. Hierbij is naar de mate van geschiktheid gekeken en in welke mate zij hebben bijgedragen aan het vakgebied veranderingsmanagement (hoe vaak wordt het artikel gelezen?). Het is uiteraard mogelijk dat er andere veranderingsmanagement theorieën zijn die ook een BIZ succesvol zouden kunnen initiëren. Het onderzoek wordt beperkt doordat niet alle veranderingsmanagement theorieën zijn behandeld.

Zoals ook hierboven is vermeld zijn er verschillende ambigue factoren aanwezig die invloed kunnen hebben op het succesvol initiëren van een BIZ. Deze ambigue factoren zijn niet zichtbaar in het nieuwe model. Logischerwijs kunnen deze ambigue factoren worden aangepakt tijdens het ‘wegnemen van blokkades’. Maar ook hierna kunnen ambigue factoren invloed blijven uitoefenen op de BIZ

Het ‘wegnemen van blokkades’ is in bijlage A onderzocht via een experiment. De beperkingen van dit experiment zijn: mogelijke ‘attrition’ door het gebrek van een pretest en selectie doordat het onderzoek slechts in één plaats is gehouden. Voor elaboratie van de beperkingen van het experiment verwijs ik u naar *bijlage A*.

8.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Een analytisch onderzoek naar het falen van BIZ- initiatieven is wenselijk. Hierin moet worden onderzocht waarom BIZ- initiatieven in de praktijk falen. Dit kan worden gedaan door het analyseren van verschillende gefaalde BIZ- initiatieven. Hierdoor kunnen de praktische (meest voorkomende) valkuilen worden geanalyseerd. Vervolgens kan de onderzoeker initiatieven aandragen die deze valkuilen vermijden.

Het onderzoeken van de ambigue factoren die succesvolle initiatie van een BIZ in de weg kunnen staan is ook zeer wenselijk. Hierbij is het vooral interessant om te onderzoeken hoe

de ambigue factoren initiatie van een BIZ beïnvloeden. Hoe passen de ambigue factoren binnen dit model?

Literatuurlijst

Innovatie en veranderingsmanagement

Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review,

Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. (2008), *Choosing Strategies for Change*, Harvard Business Review, juli-augustus, 10 pagina's

Orlikowski, W.J. & Hofman, D. J (1997) *An Improvisational Model for Change Management: The Case of Croupware Technologies*, Sloan Management, winter 1997, 12 pagina's

Burnes, B. (2004), *Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal*, Journal of Management Studies, September 2004, 27 pagina's

Statistiek

Huizingh, E. (2006), *SPSS 14.0 voor Windows en Data Entry*, Sdu Uitgevers bv

Moore, D.S. & McCabe G.P. (2007), *Statistiek in de praktijk*, Sdu Uitgevers,

Management & Organisation

Daft, R.L. (2008), *New Era OF Management 2nd edition*, Vanderbilt University, Thomson

Wetgeving

Heemskerk, F. (2009) 2009, *MEMORIE VAN TOELICHTING Experimentenwet BI-zones*, 17/05/2011, http://www.kvk.nl/download/Memorievantoelichtingbijdeexperimentenwet_tcm14-230911.pdf

Heemskerk, F. en Bijleveld-Schouten (2009), A. Th. B., *Experimentenwet BI-zones*, 17/05/2011, http://www.kvk.nl/download/TekstvandeExperimentenwetBIZones_tcm14-230923.pdf

KvK Den Haag auteur: onbekend (2011), *Biz BEDRIJVEN INVESTERINGSZONES*, 18/05/2011, http://www.kvk.nl/download/BasispresentatieBIZDenHaag_tcm14-230905.ppt

Immink H. & Paalhaar, R. (mei 2008), *Freeriders, zijn ze te stoppen?*, KvK Oost Nederland)

(KvK auteur: onbekend (2011), *Praktische handleiding voor het opstarten van een Bedrijven Investerings Zone (BIZ)*, 15/06/2011, http://www.kvk.nl/download/Handleiding%20BIZ_Centraal%20Gelderland_tcm14-237452.pdf

Onderzoeksmethodologie:

Babbie, E. (2007), *THE PRACTICE OF Social Research 7th edition*, Thomson

Shadish, W.R., Cook T.D. & Campbell D.T. (2002), *Experimental and Quasi-Experimental Design for Generalized Causal Inference*, Houghton Mifflin

Bijlage A

Experiment

H.1 Theoretisch kader

Dit experiment ondersteunt het succesvol initiëren van een BIZ. Stap vijf (neem blokkades weg) uit (Kotter, J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, zal hierbij worden getoetst.

1.1 Selectie van theorie

Over het wegnemen van blokkades wijdt Kotter verder uit in *Chosing Strategies for Change* (2008), Kotter, J.P. & Schelsinger, L.A. In dit artikel worden voor verschillende situaties diverse manieren benoemd om weerstand weg te nemen. Door de selectie van 'Leading Change' in het onderzoek is het logisch om een element hiervan te toetsen.

1.2 Samenvatting artikel: *Chosing Strategies for Change*

Na een korte introductie van Kotter, J.P. & Schelsinger, L.A over de moeilijkheid van verandering en een korte anekdote beginnen de auteurs met een diagnose over de vier meest voorkomende redenen van weerstand tegen verandering. Veel managers doen weerstand tegen verandering af als niet te voorkomen. Dit is een erg beperkte blik. Er zijn net zoveel vormen van weerstand als het aantal redenen voor weerstand.

Ten eerste spelen persoonlijke belangen vaak een rol. Mensen bieden weerstand tegen verandering als ze denken iets van waarde te verliezen indien de verandering door gaat. Omdat mensen vaak kiezen voor persoonlijk belang in plaats van het belang van de organisatie ontstaan er vaak 'politieke spelletjes'.

Ten tweede bieden mensen vaak weerstand tegen verandering als ze de gevolgen van de verandering niet kennen of niet weten wat het betekent. Hier kunnen ze ook bij denken dat het ze veel meer kost dan dat ze er baat bij hebben. Dit komt vaak voor indien er weinig vertrouwen is tussen werknemer en leidinggevende.

Bovendien is het mogelijk dat bepaalde mensen zaken anders beoordelen dan anderen. Zijn zien meer kosten dan opbrengsten door de verandering. Dit geldt niet alleen voor zichzelf maar voor de organisatie(s) in het algemeen. Slechte en weinig communicatie is hier vaak een oorzaak.

Ten slotte is het mogelijk dat mensen een lage tolerantie voor verandering hebben. Vaak zijn ze hierbij bang niet aan verwachtingen te kunnen voldoen het zijn bewust of onbewust.

Nu de vier meest voorkomende redenen voor weerstand zijn beschreven, wijden de schrijvers zich aan het wegnemen van deze weerstand.

Een gebruikelijke manier om weerstand weg te nemen is educatie en informatie. Door educatie en informatie wordt de reden van verandering duidelijk bij mensen. Educatie en informatie om weerstand weg te nemen indien er sprake is van onjuiste of onvolledige informatie. Om deze manier te laten werken moeten werknemers en managers wel een goede relatie hebben. Bovendien kost deze manier erg veel tijd

Ook kan weerstand weg worden genomen door participatie en het betrekken van mensen. Dit werkt goed indien de initiatiefnemers niet alle informatie hebben om verandering door te voeren en/of ze goedkeuring nodig hebben van anderen. Nadelen zitten in het feit dat het veel tijd kost en dat ideeën te veel worden afgezwakt door participatie van mensen die weerstand bieden

Ten derde kan weerstand worden weggelgt door facilitatie en support. Dit werkt wanneer angst om niet aan verwachtingen te kunnen voldoen ten grondslag ligt aan de

weerstand. Nadelen van de aanpak zijn dat het veel tijd en geld kost en dat weerstand toch niet verdwijnt.

Ten vierde is het mogelijk om met behulp van onderhandelingen weerstand weg te nemen. Deze manier is erg geschikt indien iemand duidelijk nadeel ondervindt van de veranderingen maar significante macht heeft op de verandering.

Bovendien kan er gebruik worden gemaakt van manipulatie. Managers kunnen mensen met weerstand manipuleren en hierdoor weerstand wegnemen. Dit kan erg snel en goedkoop weerstand wegnemen. Nadelen zijn dat mensen hun hakken in het zand zetten indien ze door krijgen gemanipuleerd te worden. Ook kunnen managers het imago 'manipulator' opgespeld krijgen. Dit zal bij toekomstige veranderingen in zijn nadeel werken.

Ten slotte kan men er voor kiezen veranderingen simpelweg door te drukken. Dit is een riskante tactiek maar het kan effectief zijn indien haast geboden is en de veranderingen hoe dan ook negatief ontvangen zullen worden.

Een vaak gemaakte fout is dat managers slechts één van de vorige stijlen gebruiken in plaats van een combinatie. Bovendien zien managers verandering te vaak als een incrementeel proces.

Hieronder zijn alle aanpakken schematisch verdeeld zoals beschreven in *Choosing Strategies for Change* (2008), Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A.

Methods for dealing with resistance to change

Approach	Commonly used in situations	Advantages	Drawbacks
Education + communication	Where there is a lack of information or inaccurate information and analysis.	Once persuaded, people will often help with the implementation of the change.	Can be very time consuming if lots of people are involved.
Participation + involvement	Where the initiators do not have all the information they need to design the change, and where others have considerable power to resist.	People who participate will be committed to implementing change, and any relevant information they have will be integrated into the change plan.	Can be very time consuming if participants design an inappropriate change.
Facilitation + support	Where people are resisting because of adjustment problems.	No other approach works as well with adjustment problems.	Can be time consuming, expensive, and still fail.
Negotiation + agreement	Where someone or some group will clearly lose out in a change, and where that group has considerable power to resist.	Sometimes it is a relatively easy way to avoid major resistance.	Can be too expensive in many cases if it alerts others to negotiate for compliance.
Manipulation + co-optation	Where other tactics will not work or are too expensive.	It can be a relatively quick and inexpensive solution to resistance problems.	Can lead to future problems if people feel manipulated.
Explicit + implicit coercion	Where speed is essential, and the change initiators possess considerable power.	It is speedy and can overcome any kind of resistance.	Can be risky if it leaves people mad at the initiators.

(*Choosing Strategies for Change* (2008), Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A., P. 136)

1.2 Toepassing van ‘*Chosing strategies for change*’ in situatie van een BIZ

In situatie van een BIZ (Nijverdal) zijn er twee aspecten die erg opvallen.

- De BIZ-stemgerechtigden hebben weinig informatie over de fundamenteën van een BIZ en de inhoud voor BIZ Nijverdal
- De BIZ-stemgerechtigden hebben aanzienlijke macht om weerstand te bieden. Indien zij immers ‘tegen’ een BIZ stemmen, zal de BIZ niet kunnen bestaan.

Door de theorie in *Chosing Strategies for Change* (2008), Kotter, J.P. & Schelsinger te combineren met de empirische werkelijkheid, kunnen logischerwijs twee theoretische aanpakken worden geselecteerd om weerstand weg te nemen

Educatie/communicatie

- Educatie/ communicatie is gekozen omdat dat BIZ- stemgerechtigden weinig informatie hebben over zowel de fundamenteën van een BIZ als de inhoud van BIZ Nijverdal. “Educatie/communicatie worden veelal gebruikt indien er sprake is van onjuiste of een gebrek aan informatie” (*Chosing Strategies for Change* (2008), Kotter, J.P. & Schelsinger, L.A., P. 136)

Participatie/onderhandelen

- Participatie en onderhandelen zijn beide gekozen omdat BIZ- stemgerechtigden aanzienlijke macht hebben om weerstand te bieden. “Participatie/onderhandelen worden veelal gebruikt indien er sprake is van onvolledige informatie of indien een individu/ groep verliezer zal zijn indien de verandering door wordt gevoerd en deze individu/groep sterke macht heeft om zich te verzetten.” (*Chosing Strategies for Change* (2008), Kotter, J.P. & Schelsinger, L.A., P. 136)

Hoofdstuk 2: Opzet van het experiment

2.1 Probleemstelling

Op basis van het vorige hoofdstuk kom ik tot het volgende onderzoeksdoel:

Onderzoeksdoel: Het onderzoeken of educatie/communicatie, participatie en onderhandeling bijdragen aan het wegnemen van blokkades en dus het vergroten van het draagvlak.

Het onderzoeksdoel kan worden vertaald in de volgende onderzoeksvraag

Onderzoeksvraag: Dragen educatie/communicatie en participatie/onderhandeling bij aan het wegnemen van blokkades en dus het vergroten van draagvlak?

2.2 Operationalisatie van de centrale begrippen

De centrale begrippen welke belangrijk zijn bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag of zijn subvragen zullen hier meetbaar worden gemaakt.

Draagvlak: ‘

- Ten minste de helft van de bijdrageplichtigen heeft zich voor of tegen inwerkingtreding uitgesproken.
- Ten minste tweederde deel van de stemmen heeft zich voor inwerkingtreding uitgesproken.
- De som van de WOZ-waarden die zich hebben uitgesproken voor inwerkingtreding is groter dan de som van de WOZ-waarden van bijdrageplichtigen die zich hebben uitgesproken tegen inwerkingtreding.
- Aan alle voorgaande voorwaarden is voldaan.

(Heemskerk, F. en Bijleveld-Schouten(2009), A. Th. B., *Experimentenwet BI-zones*, P. 2/3)

Afbakening:

De afbakening is gekozen op basis van objectieve criteria en eerder genomen besluiten.

Hieruit zijn drie alternatieven naar voren gekomen. Deze zijn:

1. Het bestemmingsplan centrum Nijverdal
2. Het bestemmingsplan centrum Nijverdal met een differentiatietarief voor het kernwinkelgebied
3. Het kernwinkelgebied
4. Het parkeerbelastinggebied

De gekozen afbakening is: het parkeerbelastinggebied.

Wegnemen van blokkades/vergroten draagvlak:

Aan de hand van een enquête worden ondernemers gevraagd of ze voor of tegen invoering van een BIZ zijn. In de twee verschillende versies van de enquêtes worden educatie/communicatie en participatie/onderhandeling onthouden of juist toegevoegd.

Significant meer voorstemmers bij de testgroep (waarbij factoren educatie/communicatie en

participatie zijn toegevoegd) dan bij de controlegroep wordt gezien als het wegnemen van blokkades. Voor de enquêtes zie *bijlage D (controlegroep)* en *bijlage E (testgroep)*.

Educatie/communicatie:

Toevoeging van de gegevens in het BIZ-plan. Deze zijn:

“Afbakening BIZ: Het gebied in de gemeente waarbinnen de BIZ-bijdrage wordt geheven is gelijk aan het gebied waar parkeerbelasting wordt geheven conform de verordening Parkeerbelastingen 2011.

Termijn: De BIZ wordt opgericht voor 5 jaar, met ingang van 01-01-2012. Een collectief besluit tot voortijdige opheffing van de BIZ kan opheffing tot gevolg hebben.

Doelen:

- *De gemiddelde verblijfsduur van dagtoeristen (bezoekers van buiten de Nijverdalse regio) met 10% verlengen.*
- *Concurrerende plaats blijven t.o.v. omliggend plaatsen.*
- *Meerdere activiteiten in het centrum van Nijverdal*

Activiteiten: Zie Bijlage 1(van enquête)

Bijdrageplichtigen: Gebruikers van OZB niet-woningen binnen de afbakening. Indien er sprake is van leegstand is de eigenaar gebruiker en dus bijdrageplichtig.

Stemgerechtigden: Alle Bijdrageplichtigen (ook degenen die vrijgesteld zijn van bijdrage)

Tarief/Bijdrage: De bijdrage wordt vastgesteld op basis van de Waarde Onroerende Zaken. LET OP! Enkele bijdrageplichtigen zijn vrijgesteld van een bijdrage via een nultarief.

Horeca kantoren winkel en detailhandel exclusief supermarkten : Rond de 0.115% van de W.O.Z per jaar.

Overig, inclusief supermarkten: Vrijgesteld van bijdragen (0%)”
(zie bijlage voor de enquêtes)

Participatie/onderhandeling (ten dele educatie/communicatie):

Toevoeging van de feiten:

- BIZ is een bottom-up benadering
- Handelsbelangen heeft het initiatief en de leiding
- De Gemeente Hellendoorn faciliteert slechts de mogelijkheid voor een BIZ
- Als ondernemer is het mogelijk actief deel te nemen aan het proces en eventueel te onderhandelen met handelsbelangen over de voorwaarden.”

(zie *bijlage D (controlegroep)* en *bijlage E (testgroep)* voor de enquêtes)

De inhoud van deze factoren waren niet door de onderzoeker te beïnvloeden maar zijn aangereikt door de BIZ- initiatiefnemers.

Succesvol initiëren van verandering:

Het halen van het draagvlak (zie openrationalisatie draagvlak)

2.3 Hypotheses

Het is mogelijk dat educatie/communicatie en participatie/onderhandeling bijdragen aan het wegnemen van blokkades. Het is echter ook voor te stellen dat educatie/communicatie en participatie/onderhandeling zou kunnen leiden tot het verminderen van draagvlak. Van tevoren is een negatieve relatie tussen draagvlak en educatie/communicatie, participatie en onderhandeling niet uit te sluiten. Bij het formuleren van de hypothesen zal hierbij rekening worden gehouden. Op basis van hierboven staande, de onderzoeksvraag en de theorie vermeld in *Choosing Strategies for Change* (2008), Kotter, J.P. & Schelsinger, L.A. kom ik tot de volgende hypothesen.

H0: Educatie/communicatie en participatie/onderhandeling hebben geen invloed op de mate van blokkades en daarmee op het vergroten of verkleinen van draagvlak

H1: Educatie/communicatie en participatie/onderhandeling hebben invloed op de mate van blokkades en daarmee op het vergroten of verkleinen van draagvlak

De enquête

Het onderzoek zal door middel van twee enquêtes worden uitgevoerd. In de twee enquêtes wordt gevraagd:

1. Weet u wat een Bedrijven Investerings Zone (cityfonds) in houdt?
2. Bent u, oordelende op basis van de beschikbare informatie, voor of tegen invoering van een BIZ in het centrum van Nijverdal?

De antwoordmogelijkheden in de enquêtes beperken zich tot ja en nee. Bij de testgroep zal voor het beantwoorden van de enquête de interventie plaatsvinden: extra educatie/communicatie en informatie over participatie/onderhandeling.

De enquêtes bestaan uit twee verschillende versies. In de eerste versie wordt alleen algemene informatie gegeven over de BIZ. Voor de precieze inhoud van deze enquête verwijs ik u naar *bijlage D*. De controlegroep krijgt deze enquête (versie 1) als test. Voordat de testgroep de vragen krijgt voorgelegd, krijgt zij naast de algemene informatie, extra informatie over de BIZ die ontbreekt bij de eerste versie (test controlegroep). Deze informatie staat ook op het enquêteformulier boven de vragen (zie *bijlage E*) en zijn bovendien geoperationaliseerd (zie H 2.2). Hier wordt bijvoorbeeld de exacte inhoud van het BIZ-plan vermeld en de voor en nadelen. Ook vermeld ik hierin dat de BIZ een -up benadering is. Handelsbelangen heeft het initiatief en de leiding over het gehele proces. Als ondernemer is het mogelijk actief deel te nemen aan het proces en te onderhandelen met handelsbelangen/andere ondernemers over de voorwaarden. Op deze manier voeg ik de dimensies educatie/communicatie en participatie/onderhandeling toe.

De enquête zal volledig anoniem worden behandeld waardoor mensen eerder geneigd zijn mee te werken aan het onderzoek (Baarda & de Goede, 1997). Doordat het van belang is dat de controlegroep geen extra informatie over de BIZ zal inwinnen, zal ik aanwezig zijn op het moment dat de enquêtes worden afgenomen. Het is dus helaas niet mogelijk voor de units om de enquêtes in te vullen wanneer zij dit willen. Dit helpt mij echter wel de omgeving zo controleerbaar mogelijk te houden. Zo kan de interne validiteit niet bedreigt worden door 'maturation' (natuurlijke veranderingen in verloop van tijd die worden verward het effect van de interventie) en 'history' (huidige gebeurtenissen die worden verward met het effect van de

interventie)'. ((Shadish, W.R., Cook T.D.& Campbell D.T.(2002), *Experimental and Quasi-Experimental Desing for Generalized Causal Inference*, P. 55)

Onderzoeksdesign

Zoals duidelijk wordt uit de hypothese (deel 2 H. 2.3) heb ik bij dit experiment gekozen voor één testgroep en een controlegroep. Ik had de ambitie om de factoren educatie/communicatie en participatie/onderhandeling uit te splitsen in twee onafhankelijke factoren. Op die manier zou ik kunnen onderzoeken of:

- educatie/communicatie bijdraagt aan het wegnemen van weerstand en daarmee het vergroten van draagvlak
- participatie/onderhandeling bijdraagt aan het wegnemen van weerstand en daarmee aan het vergroten van draagvlak
- educatie/communicatie en participatie/onderhandeling bijdragen aan het wegnemen van weerstand en daarmee aan het vergroten van draagvlak
- educatie/communicatie en participatie/onderhandeling samen meer bijdragen aan het wegnemen van weerstand dan slechts één van de factoren apart.

Helaas was het om twee hoofdredenen moeilijk zo niet onmogelijk om deze factoren uit te splitsen.

- 1.Een scheiding zou moeten worden gemaakt tussen educatie/communicatie en participatie/onderhandeling. Het levert weinig problemen op om beter te communiceren en mensen te laten leren maar ze niet te vertellen over de mogelijkheid om te participeren en te onderhandelen. Echter is het vrijwel onmogelijk mensen te vertellen over de mogelijkheid om de participeren/onderhandelen zonder daarbij beter te communiceren. Er wordt dan immers incomplete informatie aangevuld door te zeggen dat er een mogelijkheid is tot participatie/onderhandeling. Dit zorgt dus ook voor betere educatie/communicatie. Het maken van de scheiding is vrijwel onmogelijk.
- 2.Ten tweede moet er rekening worden gehouden met het beperkte aantal units. Het aantal units dat maximaal kan worden onderzocht is 250 aangezien er simpelweg niet meer units zijn die binnen de definitie van stemgerechtigde vallen. Er moet rekening mee worden gehouden dat een deel niet wil deelnemen of incomplete data oplevert en hierdoor onbruikbaar is. Hierna zouden de units nog moeten worden toegedeeld aan vier groepen, er zijn in dit geval immers drie testgroepen en een controlegroep. Dit zou betekenen dat er per groep te weinig units aanwezig zijn. De kans is dan relatief groot dat er problemen ontstaan met de statistische conclusie validiteit. 'Lage statistische kracht kan er voor zorgen dat er incorrect wordt geconcludeerd dat er geen significante relatie bestaat tussen variabelen. De invloed van een unit word te groot waardoor schattingen over de gehele populatie fout kunnen zijn' (Shadish, W.R., Cook T.D.& Campbell D.T.(2002), *Experimental and Quasi-Experimental Desing for Generalized Causal Inference*, P. 45)

Vanwege de twee redenen hierboven genoemd is er voor gekozen om educatie/communicatie en participatie/onderhandeling samen te voegen en ze te zien als '1 factor'. Ik kies voor een basis design zonder een pretest. Het onderzoek ziet er dus als volgt uit:

R	X	O
R		O

Het toevoegen van een pretest heeft twee grote voordelen ten opzichte van een onderzoek zonder pretest: 'Het toevoegen van een pretest bij een onderzoeksdesign helpt bij het ontdekken van selectie bias en het uitvallen van units ('attrition'). Beide factoren kunnen het laten lijken dat er een correlatie is waarvan in werkelijkheid geen sprake is.' (Shadish, W.R., Cook T.D. & Campbell D.T. (2002), *Experimental and Quasi-Experimental Design for Generalized Causal Inference*, P. 158). Bij dit onderzoek zou het gebruik maken van een pretest echter zeer vreemd zijn voor de controlegroep. Direct na de pretest wordt er bij de controlegroep dan immers de posttest afgenomen om omgevingsfactoren gering te houden. Deze zou exact hetzelfde zijn als de pretest voor de controlegroep. De controlegroep zou dit vreemd kunnen vinden of zelfs beledigd kunnen zijn met een dergelijke constructie. Om dit te voorkomen is er voor gekozen geen pretest te gebruiken. Om selectie uit te sluiten wordt er gebruik gemaakt van random toedeling (zie random toedeling) van de units. Aangezien bij de testgroep de test direct na de interventie plaats vindt, is de kans op 'attrition' zeer klein. De units hebben dan inmiddels immers al aangegeven mee te willen werken aan het onderzoek en het is onwaarschijnlijk dat zij dan nog uitvallen.

Benaderde ondernemers (units of analysis)

Alle stemgerechtigden binnen de BIZ zijn benaderd en hebben de mogelijkheid gehad om deel te nemen.. (zie definitie stemgerechtigden). Data werd verzameld gedurende twee weken.

Random toedeling

Alle stemgerechtigden binnen de BIZ zijn bekend bij de Gemeente Hellendoorn. Elke stemgerechtigde krijgt een nummer. Er zijn 250 WOZ-objecten (stemgerechtigden) welke zijn genummerd van 1 tot en met 250. Vervolgens worden er via een 'Random Number Generator' 125 unieke nummers getrokken (50%) en deze worden toegedeeld aan de testgroep. De nummers die niet zijn getrokken zullen worden toegedeeld aan de controlegroep. Indien de Random Number Generator eenzelfde nummer twee keer trekt zal door worden gegaan tot er 125 unieke nummers getrokken zijn. Gezien het feit dat de totale populatie uit slechts 250 units bestaat, zijn alle beschikbare units gevraagd mee te werken aan dit onderzoek. De informatie die zij kregen over de BIZ, na toestemming om mee te werken aan het experiment, ligt aan de toedeling tot testgroep of controlegroep. Het is echter wel voor te stellen dat tegenstanders van een BIZ niet snel geneigd zijn om mee te werken aan deze toets. Hierdoor kan het experiment niet representatief zijn voor gehele populatie. Dit kan er in theorie voor zorgen dat een relatie niet zichtbaar wordt terwijl deze wel aanwezig is. Tegenstanders van een BIZ die weigeren mee te werken kunnen immers niet doormiddel van educatie/informatie en participatie/onderhandelen worden overtuigd voorstander te worden.

Beperkingen als onderzoeker.

Het ontwerpen en uitvoeren van een onderzoek was niet eenvoudig. Naast mijn rol als onderzoeker, coördineer ik ook het ontwerpproces van de BIZ. Nu sta ik als onderzoeker los van enige betrokkenheid bij zowel HandelsBelangen Nijverdal als de Gemeente Hellendoorn maar toch proberen beide partijen mij wel te beïnvloeden bij mijn onderzoek. Zo hebben het KvK, de Gemeente Hellendoorn en HandelsBelangen Nijverdal geuit dat ze bang zouden zijn dat ik met mijn onderzoek het 'proces zou verstoren'. Hier ging het vooral over formulering van mijn enquête. De KvK, HandelsBelangen en de Gemeente Hellendoorn wouden dat de scherpe randjes eraf gehaald zouden worden. Na overleggen zijn wij tot een akkoord gekomen die voor iedere partij bevredigend was.

H. 3 Uitvoering & Resultaten

3.1 Format SPSS

Nu alle data is verworven, moet deze worden verwerkt in een SPSS-format. Hiervoor zijn drie kolommen gecreëerd: respondentnummer, groepen en voorstemmen. Het respondentnummer is van tevoren bepaald. Op basis van dit respondentnummer is de respondent random in één van de twee groepen gezet; testgroep of controlegroep. De kolom 'groepen' vermeldt in welke groep de respondent zit. Indien de respondent 'voor' invoering van een BIZ stemt, krijgt hij de score '1' bij kolom 'voorstemmen'. Indien de respondent 'tegen' invoering van een BIZ stemt krijgt hij de score '0' bij kolom 'voorstemmen'.

3.2 Testkeuze

De populatie is bij benadering normaal verdeeld. "De T-toets bij twee groepen wordt gebruikt om vast te stellen of de gemiddelden van twee groepen aan elkaar gelijk zijn" (Huizingh, E.(2006), *SPSS 14.0 voor Windows en Data Entry*, P. 254). De controlegroep wordt vergeleken met de testgroep om te zien of de gemiddelden 'voorstemmers' significant verschillen. Zoals ook al is vermeld bij hypothesen (deel 2 H. 2.3) is niet per definitie vast te stellen dat alleen een positief verband mogelijk is. Een 'tweezijdige 'T-test' is dus nodig.

3.3 Resultaten.

Op basis van een onafhankelijke tweezijdige 'T-test' zijn de resultaten bepaald. Uit de gehele populatie van 250 units zijn 161 respondenten naar voren gekomen (64%). Voor een testgroep van 81 units (N) zijn er 51 voorstemmers, de gemiddelde score 'voorstemmen' is 0.63 . Dit betekent dat 63% van de testgroep 'voor' invoering van de BIZ heeft gestemd. Voor de testgroep van 80 units (N) is de gemiddelde score 'voorstemmen' 0.49 . 49% van de controlegroep stemde dus voor invoering van een BIZ. Dit is een totaal van 39 respondenten. Door de random toedeling die tevoren het onderzoek heeft plaatsgevonden, zijn de controlegroep en testgroep niet exact van dezelfde grote. Uit de tweezijdige 'T-test' resultaten blijkt $P=0.07$ en dus $P>0.05$ (zie *bijlage F* voor SPSS-file) bij een tweezijdige test. Er is dus op een significantieniveau van $\alpha 0.05$ geen significante relatie tussen de mate van educatie/communicatie en participatie/onderhandeling in situatie van een BIZ. Indien ik een significantieniveau hanteer van $\alpha 0.1$ is er een significante relatie tussen de mate van educatie/communicatie/onderhandeling in situatie van een BIZ. Aangezien er dan een laag significantieniveau wordt gekozen is de kans om onjuiste statistische conclusies te trekken relatief groot.

Hoofdstuk 4: Discussie

4.1 Generaliseerbaarheid (inductie)

“Inductie is het logische model volgend uit specifieke observaties.” (Babbie, E. , *THE PRACTICE OF Social Research*, P. 22-23). In welke mate zijn de resultaten te generaliseren? Dit is een gevoelig punt van dit onderzoek. In welke mate is Nijverdal en zijn BIZ-stemgerechtigden te generaliseren? Er zijn diverse ambigue factoren die eventueel de welwillendheid ten opzichte van een BIZ kunnen beïnvloeden. Deze ambigue factoren kunnen verschillen per plaats/gemeente. Vertrouwen in een handelsvereniging en lidmaatschapspercentage zijn voorbeelden van deze factoren. Indien een handelsvereniging immers een BIZ initieert en het vertrouwen in en lidmaatschapspercentage van deze handelsvereniging hoog is, zou de kans van succesvolle initiatie hoger kunnen zijn dan indien dit niet zo is. Het doel van dit onderzoek was echter te onderzoeken of emancipatie/communicatie, participatie en onderhandeling bijdragen aan veranderingen van draagvlak. Dit onderzoek toont aan dat er een zwak verband is tussen emancipatie/communicatie, participatie en onderhandeling en het verhogen van draagvlak. Deze bevindingen zijn hoogst waarschijnlijk zeer breed te generaliseren, zelfs voorbij het concept van een BIZ (zoals (*Choosing Strategies for Change* (2008), Kotter, J.P.& Schelsinger, L.A. aangeeft) . Om hier uitsluitsel over te geven is echter meer onderzoek nodig.

4.2 Beperkingen van het onderzoek

Uiteraard wordt dit onderzoek beperkt door de afbakening zoals gegeven. Doordat er geen gebruik is gemaakt van een pretest stelt het onderzoek zich open voor selectie en ‘attrition’. (Shadish, W.R., Cook T.D.& Campbell D.T.(2002), *Experimental and Quasi-Experimental Design for Generalized Causal Inference*, P. 158) . Van tevoren dacht ik dat ‘attrition’ geen rol van betekenis zou spelen. “De units hebben dan inmiddels immers al aangegeven mee te willen werken aan het onderzoek en het is onwaarschijnlijk dat zij dan nog uitvallen.” Dit bleek niet geheel juist: ik noteer vijf gevallen in de controlegroep die aangaven mee te willen werken maar na het zien van de enquête toch afhaakten. De reden die hiervoor werd aangehaald was dat er sprake was van te weinig informatie. De testgroep had geen uitval gezien zij alle informatie beschikbaar hadden. Deze relatief grote bedreiging zou er voor kunnen hebben gezorgd dat ik H0 accepteer terwijl er in realiteit wel een verband is. Het is immers niet onwaarschijnlijk dat de uitvallers ‘tegen’ invoering van een BIZ zouden hebben gestemd vanwege te beperkte informatie. Dit is exact wat ik wou onderzoeken.

Bovendien was het onmogelijk om units te isoleren. Communicatie tussen units onderling en het inwinnen van informatie over de BIZ door units blijft een mogelijkheid. Dit bedreigt de constructvaliditeit van het onderzoek ‘Participanten kunnen services krijgen/inwinnen die zij niet behoren te krijgen ten behoeve van het onderzoek’ .’ (Shadish, W.R., Cook T.D.& Campbell D.T.(2002), *Experimental and Quasi-Experimental Design for Generalized Causal Inference*, P. 73)

Selectie op een hogere schaal heeft plaatsgevonden: alle data is verzameld in Nijverdal. Het is de vraag in welke mate Nijverdal representatief is voor Nederland (of zelfs daar buiten).

Ook was het soms moeilijk om de objectieve rol als onderzoeker te behouden. Mijn opdrachtgevers zijn immers niet neutraal en dit kan mij ook beïnvloeden gezien ik veel tijd bij hen spendeer en opdrachten voor hen uitvoer. Dit realiserende heb ik bewust afstand genomen van mijn opdrachtgevers wanneer ik als onderzoeker fungeerde.

4.4 Aanbevelingen voor aanvullend onderzoek

1. Tijdens dit onderzoek zijn de variabelen educatie/communicatie en participatie/onderhandelingen samengevoegd tot één variabele (voor uitleg en redentie zie: deel 3 H. 2.4). Interessant voor aanvullend onderzoek zou zijn om deze variabele uit te splitsen. Door het uitsplitsen van deze variabele is het mogelijk om te onderzoeken of:
 - *educatie/communicatie bijdraagt aan het wegnemen van weerstand en daarmee het vergroten van draagvlak*
 - *participatie/onderhandeling bijdraagt aan het wegnemen van weerstand en daarmee aan het vergroten van draagvlak*
 - *educatie/communicatie en participatie/onderhandeling samen meer bijdragen aan het wegnemen van weerstand dan slechts één van de factoren apart.*
2. De mate van generaliseerbaarheid van dit onderzoek moet verder worden onderzocht; In welke mate is Nijverdal representatief voor Nederland (of daarbuiten)? Hierbij zou data moeten worden verzameld van BIZ-stemgerechtigden uit verschillende plaatsen/gemeenten/provincies.

Bijlage B

Vragenlijst ondernemers

Bedankt dat u wil meewerken aan dit interview.

Ik zal u zo ongeveer 10 vragen stellen over de Bedrijven Investerings Zone. Afhankelijk van uw antwoorden zal het interview 15-25 minuten duren. Alle gegevens zullen vertrouwelijk en anoniem worden behandeld. *Heeft u nog vragen?*

(antwoorden eigenaar cafetaria; lid projectgroep)

- Wat was voor u als BIZ-initiator de aanleiding om de mogelijkheid van een BIZ te onderzoeken? (*sense of urgency*)

“Ik vind dat een centrum van alles moet kunnen bieden: activiteiten, cultuur etc. Op dit moment zijn er een aantal werkgroepen die betalen voor 3 evenementen. Met de 40 leden van deze werkgroepen betalen wij dus voor het feit dat alle ondernemers een topdag krijgen. Dit vind ik niet fair; iedereen moet meebetalen aan een mooi centrum! Het vernieuwen van het centrum speelt hier een rol in; door alle werkzaamheden liepen de omzetten bij veel ondernemers terug. Nijverdal heeft veel imagoschade opgelopen door bijvoorbeeld alle borden (langs wegen) waarop staat: mijn Nijverdal.

- Wat zijn, voor u als BIZ-initiator, de doelen van de BIZ? (*creëren visie+doelen*)

“Activiteiten in het centrum, waar centrumondernemers iets aan hebben! Bijvoorbeeld drie keer per zomer een braderie, in het voorjaar een plantjesmarkt etc. Er moeten meer activiteiten in het centrum komen.

- Hoe ziet, voor u als BIZ-initiator, de BIZ eruit over 5 jaar/ Wat is uw visie voor de BIZ? (*creëren visie+doelen*)

We hebben dan een goede centrummanager waar alles bij elkaar komt! Zij is een aanspreekpunt, lost problemen op en coördineert activiteiten. Wij hebben als centrumondernemers een pot met geld uit de BIZ. De Gemeente Hellendoorn doet hier een pot met geld in vanuit de toeristenbelasting, want dit is een beetje wazig waar dit allemaal blijft. Ook ‘het toerisme’ doet hier geld bij, zo krijgen we 1 grote pot. Uit deze pot betalen we een citymanager en alles loopt dan via de citymanager! Nu is het zo dat alles kriskras door elkaar heen loopt en daar moeten we van af.”

- Op basis van welke criteria hebben jullie de projectgroep BIZ samengesteld? (*creëren sterke coalitie*)

“Die groep is eigenlijk gewoon ontstaan. Ik met iemand anders waren initiator in het onderzoeken van het tegengaan van het freeridersprobleem. We kwamen op het cityfonds (BIZ). Toen zijn we langs geweest bij de KvK omdat zij ons hier alles over konden vertellen. Vervolgens hebben we het idee voorgelegd aan de wethouder. De wethouder was direct enthousiast. Zo is de groep ontstaan.”

- Hebben jullie geprobeerd gematigde tegenstanders van de BIZ te betrekken bij het oplossen van het freeriders probleem? (*creëren sterke coalitie*)

“Nee dat nog niet. We willen eerst het plan af hebben Vervolgens gaan wij dit plan promoten en communiceren. De grote winkelbedrijven zullen nooit voorstemmen maar we willen proberen zo veel mogelijk kleintjes mee te krijgen. We moeten proberen draagvlak te creëren onder de zelfstandige winkeliers, dan zijn we er al (is het draagvlak gehaald). Op deze manier hopen/schatten wij voldoende draagvlak te hebben. De tegenstanders die er dan nog zijn hebben dan simpelweg pech want er is genoeg draagvlak”

- Hoe gaan jullie twijfelaars en tegenstanders overhalen voorstander van een BIZ te worden? (*communiceren van visie*) (ze overtuigen wat het voordeel is? HOE?=welke middelen)

“We gaan ze rechtstreeks in de winkel benaderen. We sturen ze e-mail(s) met de voorstellen die er aan staan te komen en hoe we dit gaan doen. Ook wordt er een bijeenkomst georganiseerd in het centrum van Nijverdal waarin alle voorstellen worden gedaan en het advies wordt gegeven voor invoering van een BIZ te stemmen. Bij deze bijeenkomst willen we alle ondernemers betrekken.”

- Wat zijn jullie van plan indien er uit de proefpeiling blijkt dat er te weinig draagvlak is? (*wegnemen blokkades, onderhandelen mogelijk?*)

“We geven niet zomaar op! Indien er te veel tegenstanders zijn zullen wij proberen dit om te draaien. We zullen ze dan uitleggen dat de BIZ alleen maar voordelen heeft. Indien gematigde tegenstanders problemen hebben met de inhoud van het BIZ-plan, zullen wij deze moeten aanpassen Dat is geen probleem. We willen het alle ondernemers naar de zin maken. Indien dit helemaal niet lukt, moeten we helemaal terug naar af. Dan gaan we kijken of we de reclamebelasting kunnen gaan doorvoeren. We moeten geld bij elkaar zien te krijgen om activiteiten te ontplooiën.

- Hebben jullie, als BIZ-initiators korte termijn doelen gesteld , zodat alle ondernemers kunnen zien wat het effect van de BIZ is? Wat zijn deze korte termijn doelen? (*korte termijn doelen*)

“Nee, dit hebben wij nu nog niet”

- Indien de BIZ een groot succes is, heeft u dan nog andere plannen die in dezelfde context kunnen worden geplaatst?(*doorgaan met veranderingen*)

“We kunnen dit natuurlijk nog veel verder uitbreiden zoals ik net ook al aangaf. We kunnen de andere dorpen in het centrum hier bijvoorbeeld ook in betrekken. Ik wil dit alles in de toekomst het liefst zo veel mogelijk koppelen aan 1 citymanager”

Nogmaals bedankt voor het meewerken aan dit interview,

Bijlage C

Vragenlijst ondernemers

Bedankt dat u wil meewerken aan dit interview.

Ik zal u zo ongeveer 10 vragen stellen over de Bedrijven Investerings Zone. Afhankelijk van uw antwoorden zal het interview 15-25 minuten duren. Alle gegevens zullen vertrouwelijk en anoniem worden behandeld. *Heeft u nog vragen?*

(antwoorden eigenaar franchise Bruna Nijverdal; lid projectgroep)

- Wat was voor u als BIZ-initiator de aanleiding om de mogelijkheid van een BIZ te onderzoeken? (*sense of urgency*)

“Freeriders moeten gaan meebetalen aan de opzet van Nijverdal. Niet een kleine groep moet betalen maar iedereen.” Als er bijvoorbeeld een nachtmarkt is, dat iedereen hier dan aan meebetaalt. Nu is dit maar een deel van de ondernemers.” De BIZ is een middel hiervoor zodat niemand hier meer onderuit kan”.

- Wat zijn, voor u als BIZ-initiator, de doelen van de BIZ? (*creëren visie+doelen*)

“Echt hele concrete doelen hebben wij niet. De doelen zijn bijvoorbeeld het ontplooiën van de activiteiten die in het BIZ-plan vermeld staan. Maar niets in de zin van zoveel meer omzet of zoiets.”

- Hoe ziet, voor u als BIZ-initiator, de BIZ eruit over 5 jaar/ Wat is uw visie voor de BIZ? (*creëren visie+doelen*)

“Gewoon een compleet plan met daarin budgetten en teamwork tussen de gemeente en de ondernemers.”

- Op basis van welke criteria hebben jullie de projectgroep BIZ samengesteld? (*creëren sterke coalitie*)

“Simpelweg de mensen binnen handelsbelangen die er echt fanatiek mee bezig waren en inzicht hadden in het feit van; dit moet gerealiseerd worden om Nijverdal op de kaart te krijgen. Wij kwamen op het idee de gemeente hierbij te betrekken, dit hebben wij gedaan door een gesprek aan te gaan met de wethouder. De KvK was er vanaf het begin bij betrokken omdat zij wisten hoe het geheel in elkaar steekt.”

- Hebben jullie geprobeerd gematigde tegenstanders van de BIZ te betrekken bij het oplossen van het freeriders probleem? (*creëren sterke coalitie*)

“Nee nu nog niet maar dat willen wij nog wel. Zover zijn we echter nog niet. We willen eerst dit BIZ-plan concreet hebben en daarna gaan we naar de mensen toe waar wij van denken dat ze twijfelen of gematigd tegen zijn. Die mensen gaan wij persoonlijk benaderen.”

- Hoe gaan jullie twijfelaars en tegenstanders overhalen voorstander van een BIZ te worden? (*communiceren van visie*) (ze overtuigen wat het voordeel is? HOE?=welke middelen)

“We gaan twijfelaars en gematigde tegenstanders persoonlijk benaderen. Hiervoor hebben wij genoeg mensen beschikbaar. Deze gaan bij twijfelaars en gematigde tegenstanders langs om ze te overtuigen. Dit kunnen bijvoorbeeld oud bestuurders zijn van HandelsBelangen die al jaren over de schouder meekijken en ons initiatief willen steunen Ook komt er nog een nieuwsbrief.”

- Wat zijn jullie van plan indien er uit de proefpeiling blijkt dat er te weinig draagvlak is? (*wegnemen blokkades, onderhandelen mogelijk?*)

“Dan wordt het tijd dat we nog meer gaan communiceren! Dan moeten we zeggen; kom op, we gaan vergaderen met z’n allen want we moeten het over de BIZ hebben! Hier kunnen wij dan tegenstanders bij betrekken door bijvoorbeeld de plannen aan te passen.”

- Hebben jullie, als BIZ-initiators korte termijn doelen gesteld , zodat alle ondernemers kunnen zien wat het effect van de BIZ is? Wat zijn deze korte termijn doelen? (*korte termijn doelen*)

“Nee, hier hebben wij nog niet over nagedacht”

- Indien de BIZ een groot succes is, heeft u dan nog andere plannen die in dezelfde context kunnen worden geplaatst?(*doorgaan met veranderingen*)

“We zijn nu met een klein plannetje bezig, alleen voor het centrum, maar in de toekomst kan het veel groter worden! Bijvoorbeeld inclusief het gehele centrum, het bedrijventerrein en Hellendoorn zodat er 1 cityfonds komt.

Nogmaals bedankt voor het meewerken aan dit interview,

Bijlage D

Enquête Bedrijven Investerings Zone (BIZ)

Geachte ondernemer/ondernemster,

Bedankt dat u wil meewerken aan dit onderzoek!

Hieronder zullen 2 vragen worden gesteld betreffende een Bedrijven Investerings Zone. Begint u alstublieft bovenaan en volg de chronologische volgorde. Alle data zullen anoniem worden behandeld. Haalt u alstublieft door wat niet van toepassing is.

Weet u wat een Bedrijven Investerings Zone (cityfonds) inhoudt?

Ja / Nee

Z.O.Z.

Een BIZ is een gebied waarin de zogenaamde niet-woningen een BIZ-bijdrage betalen. Een BIZ-bijdrage is een heffing die gebaseerd is op de WOZ-waarde van de onroerende zaak. Net als bij de OZB wordt de heffing berekend aan de hand van een vast percentage over de WOZ-waarde. Met de BIZ-bijdrage kunnen activiteiten worden ontplooid, die voor zowel u als ondernemer profijtelijk kunnen zijn, als het publieke belang dienen. Deze activiteiten kunnen allerlei zaken inhouden(denk bijvoorbeeld aan evenementen, kerstverlichting, aankleding van het centrum etcetera) . De hoogte van de BIZ-bijdrage is nader te bepalen, zoals ook de activiteiten die met de BIZ worden ontplooid. Voordat deze BIZ mogelijk is, zal er een draagvlakmeting plaatsvinden. Bij deze draagvlakmeting moet blijken of er voldoende steun is voor dit idee bij u als ondernemer (u mag dus stemmen). Bij voldoende draagvlak voor de BIZ zal de BIZ-bijdrage verplicht zijn voor alle niet-woningen binnen het gebied. Op deze manier is er een gelijk(ere) verdeling van de kosten voor gezamenlijke activiteiten, iedereen betaalt mee. Hieronder zal een vraag worden gesteld die als proefpeiling kan worden beschouwd.

Bent u, oordelende op basis van de beschikbare informatie, voor of tegen invoering van een BIZ in het centrum van Nijverdal?

Ik ben voor invoering van een BIZ/ Ik ben tegen invoering van een BIZ

Ik dank u voor het meewerken aan dit onderzoek,

Jeroen van der Hulst
Student Bedrijfskunde
Universiteit Twente

Bijlage E

Enquête Bedrijven Investerings Zone (BIZ)

Geachte ondernemer/onderneemster,

Bedankt dat u wil meewerken aan dit onderzoek!

Zojuist heeft u een enquête ingevuld over een BIZ. De informatie in die enquête was beperkt.

Hierbij wil ik u verder informeren wat de BIZ inhoudt. Alle data zullen anoniem worden behandeld. Haalt u alstublieft door wat niet van toepassing is.

De BIZ is een initiatief van HandelsBelangen Nijverdal. Het bestuur, dat namens de leden spreekt, erkent de kansen die een BIZ biedt. In het gehele traject van de BIZ hebben zij het initiatief en leiding gehad. De gemeente Hellendoorn heeft hierbij slechts een faciliterende rol. Vertegenwoordigers uit het bestuur van HandelsBelangen hebben samen met een vertegenwoordiger van de KvK en vertegenwoordigers van de gemeente een projectgroep gevormd. Ook hierbij lag het initiatief en leiding bij HandelsBelangen. HandelsBelangen is, in overeenstemming met de KvK en de gemeente, tot een BIZ-plan gekomen. U als ondernemer kunt participeren in de BIZ. U kunt bijvoorbeeld ideeën aandragen voor activiteiten die met de BIZ-gelden worden ontplooid. Bovendien vertegenwoordigt het BIZ-plan alle ondernemers en niet slechts HandelsBelangen. **U kunt dus mede onderhandelen over de voorwaarden van het BIZ-plan.** Bij voldoende draagvlak voor de BIZ zal de BIZ-bijdrage verplicht zijn voor alle niet-woningen binnen het gebied. Voor het toetsten van dit draagvlak zal een draagvlakmeting worden gehouden. U mag uw stem uitbrengen over een mogelijke oprichting van een BIZ. Hieronder zullen de voor- en nadelen van een BIZ aan u duidelijk worden gemaakt en zal er een samenvatting worden gegeven over de inhoud van het BIZ-plan.

Voordelen van een BIZ zijn:

- gelijk(ere) verdeling van kosten van gezamenlijke activiteiten, iedereen betaalt mee;
- groter budget om je als gebied te onderscheiden;
- financiering voor gezamenlijke activiteiten zijn voor een langere periode geregeld;
- grotere saamhorigheid tussen ondernemers onderling.

Nadelen van een BIZ zijn:

- het verplichtend karakter. Als er genoeg draagvlak is betaalt iedereen mee, ook indien u tegen bent;
- geen garantie dat de activiteiten (exact) bij uw wensen aansluiten;
- mogelijke onenigheid over besteding van de gelden of andere BIZ gerelateerde beslissingen.

Hieronder zal de inhoud van dit BIZ-plan worden samengevat.

Afbakening BIZ: *Het gebied in de gemeente waarbinnen de BIZ-bijdrage wordt geheven is gelijk aan het gebied waar parkeerbelasting wordt geheven conform de verordening Parkeerbelastingen 2011.*

Termijn: De BIZ wordt opgericht voor 5 jaar, met ingang van 01-01-2012. Een collectief besluit tot voortijdige opheffing van de BIZ kan opheffing tot gevolg hebben.

Doelen:

- De gemiddelde verblijfsduur van dagtoeristen (bezoekers van buiten de Nijverdalse regio) met 10% verlengen.
- Concurrerende plaats blijven t.o.v. omliggend plaatsen.
- Meerdere activiteiten in het centrum van Nijverdal

Activiteiten: Zie Bijlage 1

Bijdrageplichtigen: Gebruikers van OZB niet-woningen binnen de afbakening. Indien er sprake is van leegstand is de eigenaar gebruiker en dus bijdrageplichtig.

Stemgerechtigden: Alle Bijdrageplichtigen (ook degenen die vrijgesteld zijn van bijdrage)

Tarief/Bijdrage: De bijdrage wordt vastgesteld op basis van de Waarde Onroerende Zaken. LET OP! Enkele bijdrageplichtigen zijn vrijgesteld van een bijdrage via een nultarief.

Horeca kantoren winkel en detailhandel exclusief supermarkten : Rond de 0.115% van de W.O.Z per jaar.

Overig, inclusief supermarkten: Vrijgesteld van bijdragen (0%)

Bent u, oordelende op basis van de beschikbare informatie, voor of tegen invoering van een BIZ in het centrum (gebied betaald parkeren) van Nijverdal?

Ik ben voor invoering van een BIZ/ Ik ben tegen invoering van een BIZ

Het volgende onderdeel staat los van de rest van de enquête (ook deze zullen vertrouwelijk en anoniem worden behandeld.)

Indien u bij de vorige vraag ‘**tegen** invoering van een BIZ’ hebt ingevuld, wat was/waren hier hiervoor uw reden(en)?

Ik dank u voor het meewerken aan dit onderzoek,

Jeroen van der Hulst
Student Bedrijfskunde
Universiteit Twente

Bijlage 1

Activiteitenbegroting 2012(bedragen in euro's)

Balansverkoop	2000	
Valentijnsdag	1000	
Op nijverdal(voorjaar)··	10000	
Koninginnenacht	2500	
Pasen	1000	
Plantjesmarkt	250	
Nachtmarkt	10000	
Braderie(juli)	2500	
Zomerknalfestijn(augustus)	2000	
Braderie(augustus)	2500	
Op nijverdal(najaar)	10000	
Rally	0	
Sintintoct	2500	
Kerstmarkt	6000	
Kinderrommelmarkt(meijuni,juli,augustus)	2000	
Pop op nijverdal	2500	
Back to the 60	2500	
Dierendag	500	
Draaiorgel(meijuni,juli,augustus)	4000	elke zaterdag
Kerstverlichting	3500	grotestraat en keizerserf
Reservering kerstverlichting	2500	onderhoud en aanschaf nieuw
Vaderdag	500	
Moederdag	500	
Shantifestifal	2500	
Heksendoorn	1500	
Kunstplein	500	
Cultuurmarkt	500	
Stichtingskosten biz	2500	
Buffer bizz	3750	in geval van faillissementen

===== +

81550

Bijlage F

Output18 [Document18] - SPSS Viewer

File Edit View Data Transform Insert Format Analyze Graphs Utilities Window Help

Output

- Log
- T-Test
 - Title
 - Notes
 - Active Dataset
 - Group Statistics
 - Independent Samples Test

T-TEST

```
GROUPS = groepen('tg' 'cg')
/MISSING = ANALYSIS
/VARIABLES = VOORstemmen
/CRITERIA = CI(.95) .
```

→ T-Test

[DataSet0]

Group Statistics

kans op stemmen voor invoering		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
groepen	tg	81	.63	.486	.054
	cg	80	.49	.503	.056

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
groepen	Equal variances assumed	5.533	.020	1.824	159	.070	.142	.078	-.012	.296
	Equal variances not assumed			1.823	158.649	.070	.142	.078	-.012	.296

Bijlage G

INTERN

EXTERN

Strengths (sterke kanten)	Opportunities (kansen)
• Een grote afbakening zal zorgen voor meer financiële middelen om activiteiten mee te ontplooiën. • Sterk leiderschap binnen de BIZ zal de saamhorigheid tussen de stemgerechtigden verhogen. • Verbeterde concurrentiepositie t.o.v. andere winkelgebieden. (Bijv. het neutraliseren van de effecten van de parkeerbelasting) • Bepaalde ondernemingen binnen het gebied worden vrijgesteld van heffing. Van deze ondernemingen kan redelijkerwijs worden aangenomen geen baat bij een BIZ te hebben. Dit vergroot de kracht van de BIZ.	• De BIZ kan het imago van het centrum verbeteren door middel van het ontplooiën van de activiteiten. (ruimte en recreatie) • Het gebied zou kunnen groeien indien dit initiatief succesvol is (incl. bijv. het bedrijventerrein) • Voltooiing van het 'vernieuwde' centrum kan het imago van het centrum verbeteren. • De groei van Nijverdal als toeristische gemeente kan positieve uitwerkingen hebben op ondernemingen binnen de BIZ.
Weaknesses (zwakke kanten)	Threats (bedreigingen)
• Een grote afbakening met veel stemgerechtigden. Degene aan de randen van dit gebied zouden weinig betrokkenheid bij het centrum kunnen voelen. • Verdeeldheid binnen de BIZ kan deze doen fragmenteren en uiteindelijk een voortijdige opheffing van de BIZ betekenen. • De activiteiten zouden niet geheel kunnen aansluiten bij de wensen van de klanten (geen 'fit'/koppeling tussen de activiteiten en de wensen van de klanten) • De begroting zou niet toereikend kunnen zijn om alle activiteiten te ontplooiën. Zeker bij de eerste begroting is de kans dat de afwijking tussen begroting en werkelijke kosten relatief groot is.	• De BIZ is voor voortzetting na een periode van 5 jaar afhankelijk van de Nederlandse overheid. Indien de Nederlandse overheid de experimentenwet BI-zones niet verlengt is het onmogelijk om langer dan 5 jaar met de BIZ door te gaan. • Bewoners van de het gebied zouden het oneens kunnen zijn met de te ontplooiën activiteiten. • Er zijn weinig barrières voor andere gebieden om ook een BIZ te beginnen en op basis hiervan de concurrentiestrijd aan te gaan (indien experimentenwet BI-zones wordt verlengd) • De substitutie van Nijverdal als toeristische gemeente door klanten is makkelijk (Het is makkelijk voor klanten om i.p.v. Nijverdal een andere plek te kiezen om vakantie te vieren/te recreëren)

BIZ PLAN <NAAM>

<logo>

< versie, datum>

Opgesteld door:
<naam ondernemersvereniging>
<adres>

Contactperson(en):
- <naam>, <functie>
 <Telefoon>:
- <naam>, <functie>
 <Telefoon>:

Format BIZ-plan, versie 210410

TOELICHTING

DIT FORMAT BIZ-PLAN IS OPGESTELD DOOR DE KAMER VAN KOOPHANDEL ROTTERDAM EN BEDOELD ALS ONDERSTEUNING VOOR ONDERNEMERS DIE EEN BEDRIJVENINVESTERINGSZONE (BIZ) WILLEN OPSTARTEN.

HET BIZ-PLAN IS EEN BELANGRIJK DOCUMENT WAARIN DE INITIATIEFNEMERS AANGEVEN WAT ZIJ WILLEN BEREIKEN, MET WELKE ACTIVITEITEN EN MET WELKE MIDDELEN. NAAST DIT FORMAT BIZ-PLAN IS OOK EEN BIZ-HANDLEIDING BESCHIKBAAR. HET VERDIENST AANBEVELING OM DEZE NAAST ELKAAR TE GEBRUIKEN.

BIJ HET SAMENSTELLEN VAN DIT FORMAT IS GEBRUIK GEMAAKT VAN DE KENNIS EN ERVARING DIE IS OPGEDAAN TIJDENS DE OPSTART VAN 3 BIZ-ZEN IN DEN HAAG IN 2009.

DE GEDEELTEN TUSSEN <HAKEN> DIENEN MINIMAAL TE WORDEN AANGEVULD. SOMS DIENT EEN <KEUZE> GEMAAKT TE WORDEN. SOMS ZIJN VOORBEELDEN TOEGEVOEGD.

TEKST DIE DIENT ALS INSTRUCTIE OF TIP IS AANGEVEN MET EEN !

ALLE ACTUELE INFORMATIE EN FORMATS ZIJN TE VINDEN OP WWW.KVK.NL/BIZ-ROTTERDAM
??

ALS NOG VRAGEN HEEFT: NEEM GERUST CONTACT OP MET DE SERVICEDESK VAN DE KAMER VAN KOOPHANDEL: MAARTJE DEN TEULING 010-4027472 OF LINDA VAN DER WINDT 010-4027602.

LOGO

Format BIZ-plan versie 210410

N.B.: Dit format mag worden gebruikt door alle ondernemers die een BIZ willen opstarten. Voorafgaande toestemming van de Kamer van Koophandel is niet noodzakelijk

BIZ plan <GEBIED>

INHOUDSOPGAVE **X**

1. Inleiding

- | | | |
|-----|-----------------------------|---|
| 1.1 | Wat is een BIZ? | X |
| 1.2 | De voordelen van een BIZ | X |
| 1.3 | Hoe komt een BIZ tot stand? | X |

2. Gebied, doelstellingen en activiteiten

- | | | |
|-----|-------------------------|---|
| 2.1 | Gebiedsafbakening | X |
| 2.2 | Doelstellingen | X |
| 2.3 | Activiteiten | X |
| 2.4 | Monitoring en evaluatie | |

3. Begroting

- | | | |
|-----|---|---|
| 3.1 | Inkomsten | X |
| 3.2 | Uitgaven | X |
| 3.3 | Overschotten | X |
| 3.4 | Bepaling van het bedrag van de BIZ-bijdrage | X |

4. Organisatiestructuur en werkwijze **X**

BIJLAGEN

- | | | |
|---|--------------------------|---|
| 1 | Lijst heffingsplichtigen | X |
| 2 | Uitvoeringsovereenkomst | X |
| 3 | Verordening | X |
| 4 | Statuten | |

<VOORBEELDEN>

- | | |
|----|--|
| <1 | LIJST MET MOGELIJKE BIZ-ACTIVITEITEN> |
| <2 | VOORBEELD ORGANISATIE- EN ADMINISTRATIEKOSTEN> |
| <3 | BESCHIKBARE ONDERZOEKEN BRUIKBAAR VOOR MONITORING> |

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

Als bestuur van de ondernemersvereniging <NAAM> hebben wij het initiatief genomen voor de oprichting van een Bedrijven Investeringszone (BIZ).

In dit BIZ-plan staat beschreven wat wij met een BIZ wil bereiken (de doelstellingen) en hoe wij dit willen bereiken (de activiteiten en de organisatie). Wij beginnen met een korte toelichting op het instrument BIZ.

1.2 Wat is een BIZ?

Een Bedrijven Investeringszone (BIZ) is een wettelijk instrument waarmee alle ondernemers gezamenlijk investeren in de kwaliteit van hun omgeving. Een BIZ is dus een instrument vóór en dóór ondernemers. Door een BIZ kunnen kosten van de investeringen in de kwaliteit van de bedrijfsomgeving verdeeld worden over alle ondernemers. Voorwaarde is dat de meerderheid van de ondernemers achter het plan staat middels een schriftelijke stemming. De activiteiten van een BIZ moeten volgens de wet gericht zijn op het bevorderen van leefbaarheid, veiligheid, ruimtelijke kwaliteit of een ander (mede) publiek belang in de openbare ruimte van een BIZ.

1.3 Voordelen van een BIZ

Een BIZ heeft de volgende voordelen:

- Evenwichtige verdeling van de lasten, omdat alle ondernemers meebetalen.
- Gezamenlijke investeringen van ondernemers in hun bedrijfsomgeving komen makkelijker van de grond en inkopen kunnen collectief goedkoper en effectiever zijn.
- Democratische besluitvorming: iedere ondernemer kan zijn/haar stem uitbrengen. Een flinke meerderheid van stemmen is nodig voor de oprichting van een BIZ.
- Er hoeft niet geleurd te worden voor het geld; het komt automatisch binnen.
- Met alle ondernemers is er meer budget en dus meer slagkracht.
- De ondernemers kunnen professioneler opereren en kunnen zich makkelijker organiseren, wat hun onderhandelingskracht richting de gemeente vergroot. Tevens zijn er meer mogelijkheden om ondersteuning in te huren.
- BIZ levert positieve bijdrage aan het lokale leefklimaat, iets waar ondernemers, klanten en gemeente allemaal een belang bij hebben.
- (Opstart van) een BIZ vergroot de saamhorigheid tussen ondernemers.

1.4 Hoe komt een BIZ tot stand?

De eerste stap is het opstellen van een BIZ-plan. Voorliggend BIZ-plan is opgesteld door ons, het voorlopig bestuur van de BIZ<vereniging/stichting>. Het plan bevat een meerjarenplanning van activiteiten, die jaarlijks in een jaarplan nader geconcretiseerd worden. De activiteiten zijn onderverdeeld in drie thema's:

- Schoon, Heel & Veilig,
- Attractiviteit & Gastvrijheid
- Bereikbaarheid & Overig.

In het proces van oprichting van een BIZ speelt de gemeente een belangrijke rol. Dit BIZ-plan wordt door de gemeente getoetst aan de wet BIZ en aan het gemeentelijk beleid. Op grond daarvan wordt een uitvoeringsovereenkomst gesloten tussen BIZ-<vereniging/stichting> en het College van Burgemeester en Wethouders., waarin de

gemeente ook zijn verplichtingen vastlegt. De gemeente stelt ook een verordening op en houdt vervolgens een stemming (de zogenoemde draagvlakmeting). Alle bijdrageplichtige ondernemers mogen hun stem uitbrengen over het BIZ-plan. Bij voldoende draagvlak treedt de verordening in werking.

Er is voldoende draagvlak als:

- Minimaal de helft van de stemgerechtigden een geldige stem heeft uitgebracht.
- Van de stemmers minimaal 2/3 voor het instellen van de BIZ is.
- De voorstemmers meer WOZ-waarde vertegenwoordigen dan de tegenstemmers.

De gemeente gaat de BIZ-heffing innen bij alle heffingsplichtigen en stort dit geld terug naar de BIZ- vereniging/stichting, die daarmee het plan uitvoert. Een BIZ kan worden ingesteld voor maximaal 5 jaar. Verlengen kan, maar dan moet er wel eerst opnieuw een draagvlakmeting plaatsvinden.

2. BIZ PLAN <GEBIED>

2.1 Gebiedsafbakening

De bijdrageplichtigen zijn alle ondernemers werkzaam in een pand gekarakteriseerd als niet-woning, vallend binnen het BIZ gebied. Wij hebben het BIZ gebied <GEBIED> als volgt afgebakend:

Het gebied omvat de volgende straten:

<STRAATNAAM>, <GEHELE STRAAT OF NOEM NUMMERS> (<AANTAL> heffingsplichtigen)
<STRAATNAAM>, <GEHELE STRAAT OF NOEM NUMMERS> (<AANTAL> heffingsplichtigen)
<STRAATNAAM>, <GEHELE STRAAT OF NOEM NUMMERS> (<AANTAL> heffingsplichtigen)
<Etc.>

! Voeg eventueel een kaart toe

! Licht toe waarom het gebied op deze wijze is afgebakend

Het gebied telt in totaal <AANTAL> bijdrageplichtige ondernemers.

2.2 De termijn

De BIZ kan zoals vermeld worden opgericht voor de termijn van maximaal 5 jaar.
Wij kiezen voor een termijn van <AANTAL> jaar /<DE MAXIMALE TERMIJN>

2.3 Doelstellingen

Welke doelen wil wij met de BIZ bereiken? Om hier onderbouwd een voorstel voor te doen hebben wij eerst een zogenoemde SWOT-analyse gemaakt (zie onderstaand schema). Hierin worden de sterke en zwakke kanten van het gebied beschreven en de kansen en bedreigingen die de omgeving en algemene maatschappelijke ontwikkelingen bieden voor ons gebied.

! De SWOT is een analysemodel. Daarom horen er geen maatregelen/activiteiten in. Bij kansen en bedreigingen in de SWOT gaat het om kansrijke en bedreigende externe ontwikkelingen. Kansrijke ontwikkelingen zijn bijvoorbeeld een toename van inkomen of nieuwbouw in verzorgingsgebied. Voorbeelden van negatieve ontwikkelingen van buiten zijn toename van vandalisme of afnemende autobereikbaarheid. Neem hier dus geen maatregelen op zoals uitstraling verbeteren met bloembakken of meer beveiligingsmensen. De maatregelen/activiteiten komen pas als conclusie uit de SWOT en de doelgroepbenadering.

SWOT	
Sterkten	Zwakten
kansen	Bedreigingen

Doelgroepen

Vervolgens hebben wij een doelgroepenanalyse gemaakt. Hierin geven wij antwoord op vragen als:

- op wie richt het gebied zich?
- hoe ziet de klant eruit?
- uit welke groep / welk gebied kan omzetvergroting vandaan komen?

! *Maak zo mogelijk gebruik van bestaand onderzoek/verkenning of inventariseer klantengegevens van individuele ondernemers*

Doelgroepenanalyse	
Belangrijkste (primaire) doelgroep(en)	
Overige (secundaire) doelgroep(en)	

Met behulp van de SWOT en de doelgroepenanalyse hebben wij beschreven welke algemene (lange termijn) doelen wij met de BIZ willen bereiken:

<VOORBEELDEN>

- Binnen de BIZ periode 20% meer jongere klanten (leeftijdsgroep 15 – 35) aantrekken.
- De gemiddelde verblijfsduur van dagtoeristen (bezoekers van buiten de regio) met 10% verlengen.
- De waardering van de bereikbaarheid van het gebied door de primaire doelgroep met 15% vergroten.
- Het aantal inbraken op het bedrijventerrein neemt met 20% af.

2.3 Activiteiten

Wij willen deze doelstellingen realiseren door in het gebied actief zaken 'op te pakken' op het gebied van

<KIES UIT>

- schoon, heel en veilig,
- attractiviteit en gastvrijheid
- bereikbaarheid van het gebied
- overig (benoemen)

<VERVOLGENS WORDT PER THEMA EEN OPSOMMING GEMAAKT VAN VOORGENOMEN ACTIVITEITEN. VOORBEELDEN STAAN IN DE BIJLAGE>

<ALLEEN VOOR THEMA SCHOON, HEEL, VEILIG>

Voor het thema schoon, heel en veilig in de openbare ruimte zijn duidelijke afspraken gemaakt over de gemeentelijke inzet op dit gebied. De activiteiten zijn aanvullend op het basisniveau waarvoor de gemeente verantwoordelijk is. Deze afspraken zijn vastgelegd in de uitvoeringsovereenkomst tussen de BIZ-vereniging/stichting en de gemeente.

2.4 Definitie van bijdrageplichtigen

Als bestuur moeten wij bepalen wie wij willen aanspreken op het bijdragen van de kosten van de BIZ. Daarbij hebben wij uiteraard gekeken naar een direct verband tussen de aangewezen categorie en het belang dat deze categorie heeft bij de voorgestelde gezamenlijke activiteiten in de openbare ruimte.

Na overleg met de Kamer van Koophandel en de Gemeentelijke Belastingdienst is de volgende definitie vastgesteld:

<DEFINITIE BIJDRAGEPLICHTIGEN>

! *Met de KvK en Gemeentelijke Belastingdienst moet zo snel mogelijk contact worden opgenomen om te komen tot een goed hanteerbare definitie. Overleg is nodig omdat het WOZ-bestand van de Belastingdienst als basis dient. Er moet goed afgestemd worden welke bedrijven /categorieën al dan niet meegenomen worden als bijdrageplichtige. Er moet een direct verband zijn tussen de aangewezen categorie en het belang dat die heeft bij de voorgestelde gezamenlijke activiteiten in de openbare ruimte. De definitie moet objectieve maatstaven bevatten, die niet vatbaar is voor bezwaren en waarvoor het verzamelen van de adresgegevens van de huurders en (voorzover van toepassing) eigenaren geen probleem vormt.*

2.5 Monitoring en evaluatie

- Wij als BIZ-bestuur dienen te zorgen voor de uitvoering van de afgesproken activiteiten en voor een jaarlijkse verantwoording hierover aan de gemeente en aan alle heffingsplichtige ondernemers.
- Om de resultaten van het BIZ plan meetbaar te maken, zullen wij gebruik maken van:

! Meest praktische vorm is aan te sluiten bij bestaande onderzoeken die periodiek het functioneren van het gebied meten. Een lijst van bruikbare onderzoeken staat in bijlage

- <Voor het thema Schoon en heel zal jaarlijks <AANTAL> keer geschouwd worden om te bepalen of het <GEMEENTELIJKE KWALITEITSNIVEAU> gehandhaafd wordt. Hierna volgt evaluatie met de betrokkenen en zullen eventuele extra maatregelen genomen worden om tot het gewenste niveau te komen>.
- <Voor het thema Veilig wordt aangesloten bij de systematiek van het Keurmerk Veilig Ondernemen.>

3. Begroting (inkomsten en uitgaven)

3.1 Inkomsten

De inkomsten van de BIZ <GEBIED> bestaan uit:

- a. BIZ-bijdragen van de heffingsplichtigen (uitgekeerd als subsidie door de gemeente)
- b. <Overige subsidies van de gemeente >
- c. <Vrijwillige bijdragen van eigenaren>
- d. <Sponsoring>
- e. <Overige inkomsten>

! *In de begroting kunnen alleen bedragen worden opgenomen waarvan zeker is dat die in de komende periode beschikbaar komen. Het is altijd mogelijk om gedurende de looptijd extra inkomsten, bijvoorbeeld uit sponsoring of van vastgoedeigenaren, in te boeken, waardoor er meer of duurdere activiteiten mogelijk zijn.*

a. BIZ-bijdragen van de heffingsplichtigen

- Voor de bepaling van de bijdrage van de ondernemers is door het BIZ bestuur gekozen voor <MAAK KEUZE>
 - <Gelijkelijk omslaan. Iedere ondernemer betaalt hetzelfde bedrag per jaar>
 - <Een bijdrage gerelateerd aan de WOZ-waarde >
 - <Een bijdrage gerelateerd aan de oppervlakte van het pand>
 - <Andere grondslagen zijn ook mogelijk>

! *Omdat deze keuze (soms ingewikkelde) consequenties heeft adviseren wij hierover overleg te plegen met gemeente en KvK*

- De bijdrage kan jaarlijks in twee termijnen worden betaald.
- Als één onderneming in meerdere doorgebroken (aaneengeschakelde) panden is gevestigd, is de ondernemer 1x heffingsplichtig. Als een eigenaar meerdere –van elkaar gescheiden- panden bezit zal er voor alle panden een bijdrage betaald moeten worden.
- In geval van leegstand kan de eigenaar van het pand worden belast <MAAK EEN KEUZE DIT WEL OF NIET TOE TE PASSEN>. Zodra het pand weer verhuurd of verkocht is, zal in het daarop volgende jaar de nieuwe gebruiker worden belast.
- Na de inning van de bijdragen zal het totaal van deze bijdragen door de gemeente worden uitgekeerd als BIZ-subsidie. De BIZ-subsidie is niet met BTW belast.
- De berekening van de BIZ-bijdrage staat in paragraaf 3.2

b. Overige subsidies vanuit gemeente

! *onder voorbehoud van gewijzigde politieke verhoudingen na de verkiezingen*

- De gemeente zal geen heffings- en inningskosten voor de BIZ bijdrage in rekening brengen.

! *alleen als de BIZ vernieuwend is*

- De gemeente stelt een subsidie vanuit het Keurmerk Veilig Ondernemen beschikbaar.

! *alleen voor 2011 nog beschikbaar voor gebieden waar al een KVO traject loopt*

! *Daarnaast blijft het voor een BIZ mogelijk aanspraak te maken op subsidies, waarvoor het gebied zonder BIZ ook in aanmerking zou zijn gekomen*

c. Vrijwillige bijdragen van eigenaren

<De onroerendgoedeigenaren profiteren van de kwaliteitsslag die de BIZ veroorzaakt. Hierdoor zal de waarde van het onroerend goed stijgen. Een bijdrage van de eigenaren is een logische zaak>.

<MAAK KEUZE>

- In de begroting zijn deze bijdragen bepaald op € <BEDRAG>
- Vanwege het onzekere karakter zijn deze bedragen in de begroting vooralsnog op nul gezet.>

d. Sponsoring

<Wij gaan opzoek naar sponsors>

! *Sponsoring is meestal gekoppeld aan een concrete activiteit, zoals een evenement*

<MAAK KEUZE>

- In de begroting zijn deze bijdragen bepaald op € <BEDRAG>
- Vanwege het onzekere karakter zijn deze bedragen in de begroting vooralsnog op nul gezet.>

3.2 Uitgaven

- De uitgaven hebben alleen betrekking op de in dit BIZ-plan genoemde activiteiten. Daarnaast heeft de BIZ <GEBIED> te maken met interne kosten zoals het secretariaat, bestuurskosten en andere onkosten. Deze kosten bedragen over de gehele BIZ-periode € <BEDRAG>. Dat is <PERCENTAGE> van de totale begroting. <EEN VOORBEELD STAAT IN DE BIJLAGE>
- De BIZ-vereniging/stichting kan de BTW van de uitgaven terugvorderen indien alle heffingsplichtigen BTW-aftrek hebben. Indien er heffingsplichtigen zonder BTW-aftrek zijn, komen uitgaven ter grootte van hun aandeel in de BIZ-bijdrage niet voor aftrek in aanmerking. Bij werken in de openbare ruimte, waarvan het bezit later over gaat in

handen van de gemeente kan de BTW voor compensatie in aanmerking komen als het past in de regels van het BTW-compensatiefonds.

- Het tempo van de uitgaven voor activiteiten is zo uitgespreid dat de uitgaven de inkomsten per jaar niet overtreffen en op het eind van de periode (afgezien van de buffer, zie volgende punt) op een saldo van nul eindigen.
- De begroting bevat een buffer van 5% van de totale kosten per jaar voor de gevolgen van toegekende bezwaren en als de eigenaren niet bij leegstand aansprakelijk worden gesteld de eventuele faillissementen (e.d.) in het BIZ gebied.
- Door de bundeling van activiteiten in thema's en deze als totaal te begroten ontstaat er flexibiliteit binnen de thema's. Er kan zodoende gevarieerd worden in de activiteiten zonder hier telkens de begroting voor te hoeven bijstellen. Bovendien kan het bestuur de ledenvergadering jaarlijks wijzigingen op de begroting voorleggen voor instemming. Daarbij is de voorwaarde ook die wijzigingen passen binnen de randvoorwaarden van de wet BIZ en het gemeentelijk beleid en dat er binnen de begroting financiering voor beschikbaar is.

3.3 Overschotten

- Indien aan het eind van een subsidieperiode een deel van de op die periode betrekking hebbende BIZ-subsidie niet is besteed, kan na instemming van de gemeente dat deel worden verschoven naar de volgende periode. Als er geen tweede BIZ-periode komt, zal de <vereniging/stichting> het niet bestede bedrag, na aftrek van alle door de gemeente goedgekeurde kosten, naar rato terugbetalen aan de heffingsplichtigen die voor de laatste subsidieperiode de BIZ-bijdrage hebben betaald.

3.4 Bepaling van het bedrag van de BIZ-bijdrage

Wij kennen nu

- de kosten van de activiteiten en organisatie
- het aantal bijdrageplichtigen
- de wijze van toerekening

Wij kunnen nu berekenen wat de BIZ-bijdrage is.

Kosten activiteiten en organisatie	A
Overige inkomsten (niet zijnde BIZ-bijdrage)	B
Kosten te dragen door BIZ-bijdrage	$C = A - B$
Aantal bijdrageplichtigen	D
BIZ-bijdrage (bij vast bedrag)	$C : D$
BIZ bijdrage (bij andere grondslag)	Berekenen

Begroting

<VOORBEELD>

	201x	201x	201x	201x	201x	Totaal
INKOMSTEN						
BIZ bijdragen (=BIZ Subsidie)						
Bijdrage KVO						
Subsidies gemeente						
Vrijwillige bijdragen eigenaren						
Overige inkomsten						
Totaal						
UITGAVEN						
Schoon heel en veilig						
Attractiviteit en gastvrijheid						
Bereikbaarheid en overig						
Totale projectuitgaven						
Organisatie en administratiekosten						
Reservemarge						
Totaal						
Resultaat	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

! Dit is een voorlopige begroting. In de discussie met de potentiële bijdrageplichtigen of anderen kunnen al deze bedragen nog wijzigen

4. Organisatiestructuur en werkwijze

Het bestuur van de BIZ <GEBIED> wordt gevormd door <AANTAL> personen. Het voorlopige bestuur bestaat uit:

<NAAM>, <FUNCTIE>
<NAAM>, <FUNCTIE>
<NAAM>, <FUNCTIE>
<NAAM>, <FUNCTIE>

Het bestuur heeft als taak een BIZ-plan inclusief meerjarenbegroting op te stellen voor de periode van de BIZ (201x t/m 201x). Dit plan ligt nu voor. Op basis van deze begroting zullen wij ook jaarplannen opstellen, welke wij zullen managen en te bewaken.

Naast de activiteiten is een interne organisatie nodig om deze werkzaamheden uit te voeren. De interne werkzaamheden die door de BIZ <GEBIED> uitgevoerd worden zijn:

<VOORBEELDEN>

- Nieuwsbrieven: <AANTAL> maal per e-mail
- Ondernemersbijeenkomsten <AANTAL> maal per jaar
- Regulier overleg met de bewoners
- Bestuursvergaderingen
- Overlegstructuur met de gemeente en KvK
- Bijwonen bijeenkomsten van alle relevante organisaties en stakeholders
- Organiseren van een jaarlijkse ALV
- Jaarverslag van het voorafgaande jaar (201x – 201x)
- Jaarplan van het komende jaar (201x – 201x)
- Aansturen van een winkelstraatmanager

<ALLEEN BIJ VERENIGING>

Na de oprichting van de BIZ worden alle bijdrageplichtige ondernemers in staat gesteld om lid te worden van de BIZ-vereniging.

<KIES>

- Het lidmaatschap is gratis
- De contributie bedraagt € <BEDRAG> per jaar (MAXIMUM = € 50 PER JAAR).

De bestaande ondernemersvereniging/stichting <NAAM> zal

<KIES>

- worden opgeheven
- niet worden opgeheven om een terugvaloptie te hebben als de BIZ-wet na 2014 geen blijvend karakter krijgt.
- Naast de BIZ-vereniging/stichting blijven bestaan en zich bezig blijven houden met <NOEM ACTIVITEITEN>

BIJLAGE 1 : LIJST HEFFINGSPLICHTIGEN

NR	STRAAT	HUISNR	TOEV	BRANCHE

BIJLAGE 2: UITVOERINGSOVEREENKOMST

<VOEG UITVOERINGSOVEREENKOMST IN>

BIJLAGE 3: VERORDENING

<VOEG BIZ-VERORDENING IN>

BIJLAGE 4: STATUTEN

<VOEG TEKST OF KOPIE STATUTEN BIZ-VERENIGING OF STICHTING IN>

MOGELIJKE BIZ-ACTIVITEITEN

Thema: Schoon, heel en veilig

- Eventuele extra schoonmaak.
Doel: verbeteren straatbeeld
 - Graffiti bestrijding
Doel: verbeteren straatbeeld
 - Plaatsen peukenbakken
Doel: verbeteren straatbeeld
 - Extra afvalbakken
Doel: voorkomen zwerfafval en netter straatbeeld
 - Aanpak fietswrakken
Doel: verbeteren straatbeeld
 - Aanpak overlast afvalinzameling
Doel: verbeteren verstandhouding ondernemers en bewoners
 - Onderhoud extra groenvoorziening
Doel: upgraden van het straatbeeld
 - Plaatsen van AED defibrillatoren
Doel: vergroten van veiligheid voor ondernemers, bewoners en bezoekers
 - Trainingen veiligheid, agressie, etc.
Doel: betere preventie met betrekking tot calamiteiten, incl. (herhalings)cursussen BHV en AED.
 - Zakkenrollerproject
Waarschuwingssactie voor ondernemers en winkelend publiek.
Doel: vergroten van veiligheid voor ondernemers, bewoners en bezoekers
 - Regulier KVO overleg
Regulier overleg met o.a. met politie, brandweer, wijkagenten, stadsdeel en handhavingsteam.
Doel: vergroten van veiligheid voor ondernemers, bewoners en bezoekers
 - Overleg wijkagent
Doel: vergroten van veiligheid voor ondernemers, bewoners en bezoekers
 - Collectieve Winkel Ontzegging
Doel: vergroten veiligheid voor ondernemers, bewoners en bezoekers
- Burenbelsysteem
Introductie en begeleiding burenbelsysteem.

Thema: Attractiviteit en gastvrijheid

- Banieren plaatsen en onderhouden.
Doel: upgraden van het straatbeeld en promotie van het BIZ gebied
- Aanschaf extra groenvoorziening
Doel: upgraden van het straatbeeld
- Kerstverlichting in hoofd- en zijstraten
Doel: upgraden van het straatbeeld en promotie van het BIZ gebied
- Kerstboom
Doel: verbeteren uitstraling
- Evenementen
Doel: genereren van traffic en herhalingsbezoeken
- Netter aanzien geven van leegstaande panden
Doel: verbeteren straatbeeld
- Onderhoud website
Doel: informatievoorziening aangaande activiteiten en beleid, zowel voor bezoekers als voor de ondernemers en de bewoners
- Deelname gastvrijheidproject "Be My Guest"
Doel: genereren van traffic en herhalingsbezoeken
 - Leegstandbestrijding
Doel Terrassen van horeca een netter aanzien geven

Thema: Bereikbaarheid en overig

- Verbeteren parkeerfaciliteiten
Doel: vergroten klantvriendelijkheid/gastvrijheid
- Verbeteren bewegwijzering
Doel: vergroten klantvriendelijkheid/gastvrijheid
- Logistiek/bevoorrading/afvalinzameling
Doel: verbeteren uitstraling
- Shuttlediensten
Doel: vergroten klantvriendelijkheid/gastvrijheid
- Toegankelijkheid
Toegankelijkheid voor mindervaliden (aandacht voor obstakels als drempels, uitstallingen, etc.).
Doel: vergroten klantvriendelijkheid/gastvrijheid

<VOORBEELD Organisatie- en administratiekosten>

Hieronder een overzicht van mogelijke eenmalige en jaarlijkse kosten. Onderscheid dient gemaakt te worden in eenmalige investeringskosten en jaarlijkse kosten. Eenmalige investeringskosten zijn kosten die alleen in het eerste jaar van de BIZ gemaakt worden (zoals het opstellen van het BIZ plan, stichtingskosten vereniging/stichting). De jaarlijkse kosten zijn kosten die elk jaar gemaakt worden (zoals ondersteuningskosten zijnde winkelstraatmanagement /parkmanagement, bestuurskosten, secretariaatkosten, etc).

EENMALIGE INVESTERINGSKOSTEN	
opstellen BIZ plan ¹	€ 10,000
Oprichten BIZ-vereniging/stichting (statuten etc.) ²	€ 1.000
Totalen	€ 1.000
JAARLIJKSE KOSTEN	
Nieuwsbrief (5 keer per jaar, per email)	€ 500
Vergaderingen/bijeenkomsten	€ 1.000
Bestuurskosten	€ 500
Secretariaatkosten	€ 1.000
Management ondersteuning	€ 4.000
Totalen	€ 7.000
Totale organisatie en administratiekosten (5 jaar)	€ 35.000

¹ Worden onder voorwaarde gefinancierd door de gemeente Den Haag

² Voor de BIZ moet een aparte vereniging of stichting worden opgericht

<BESCHIKBARE ONDERZOEKEN BRUIKBAAR VOOR MONITORING>

NAAM	INHOUD	Frequentie	Bronhouder
Binnenstadsmonitor	Diverse info over economisch functioneren Haagse Binnenstad, soms ook op straatniveau	Jaarlijks	Bureau Binnenstad T: 070-3131351
Stadspanel	Diverse info over de samenleving (kwalitatief en kwanitatief) O.a. over bevolkingskenmerken en voorkeuren	Jaarlijks	Gemeente Den Haag Afd. Onderzoek T: 070-353 40 69
Passantentellingen	Bezoekersaantallen van de (grotere) winkelgebieden <u>Hier zijn kosten aan verbonden</u>	Jaarlijks	Locatus T: 0348 490277

Bijlage I

Samenvatting ‘*Leading Change: Why transformation Efforts Fail*’

In dit artikel beschrijft Kotter acht stappen die een goed veranderingsproces zou moeten doorlopen. Deze acht stappen heeft hij kunnen ontwikkelen door meer dan honderd bedrijven te analyseren over een periode van twintig jaar. Het gaat hier om allerlei soort bedrijven; van MKB's tot multinationals. Het skippen van een van de stappen geeft alleen maar de illusie van versnellen van het proces maar het eindresultaat is dan nooit bevredigend.

De eerste stap is het creëren van ‘a sense of urgency’: Vaak begint verandering met de wisseling van een bestuur/een nieuw hoofd die een mogelijke bedreiging ziet die anderen missen. Hij/Zij communiceren deze bedreiging vaak in termen van een crisis of een potentiële crisis. Hierbij kunnen slechte bedrijfsresultaten zowel positief als negatief werken. Slechte bedrijfsresultaten zullen de ‘sense of urgency’ makkelijker opvoeren terwijl er weinig middelen zijn om verandering door te voeren en andersom. Zonder een breed gedragen ‘sense of urgency’ in het management heeft een verandering geen langtermijn levensvatbaarheid.

Hoewel de meeste veranderingen beginnen met slechts een paar mensen, is het belangrijk een sterke coalitie te vormen voor verandering. Hierbij is het belangrijk dat deze coalitie relatief veel macht heeft in de zin van reputatie, titels en expertise. Het senior management vormt altijd de kern van deze coalitie maar er zouden meer mensen tot de coalitie moeten behoren. Ondernemingen die falen bij deze stap onderschatten vaak hoe moeilijk het is verandering door te voeren: een te zwakke coalitie zal er voor zorgen dat verenigde tegenstanders van de verandering de verandering een halt toe roepen.

Als derde stap is het belangrijk dat de coalitie een gezamenlijk gedeelde visie heeft. De visie zegt iets dat duidelijk maakt welke richting de organisatie op moet in de toekomst. Zonder een goede visie kan het makkelijk gebeuren dat de verandering slechts een lijst met verwarrende onsamenhangende projecten wordt. Veel organisaties die falen tijdens deze stap stellen wel (veel) doelen maar er is geen visie.

Communiqueer de visie: Veel organisaties die bij deze stap falen communiceren de nieuwe visie veel te weinig. Verandering is onmogelijk indien te weinig mensen bereid zijn te veranderen. Werknemers zullen niet willen veranderen, zelfs als ze ontevreden zijn met de huidige situatie, tenzij ze er van overtuigd zijn dat zinvolle verandering mogelijk is. Zonder erg veel adequate communicatie zal het onwaarschijnlijk zijn dat werknemers zinvolle verandering inzien. De nieuwe visie moet blijken uit zowel veel woorden als daden: Niets bedreigt verandering meer dan het ondermijnen ervan door belangrijke individuen in de organisatie

De vijfde stap bestaat uit het wegnemen van blokkades voor verandering. Er kunnen allerlei redenen zijn waarom mensen niet in staat zijn de verandering(en) door te voeren. De organisatie moet proberen deze blokkades zo veel mogelijk weg te nemen en het mensen niet toestaan om blokkades op te werpen. Blokkades kunnen mensen zijn maar ook de organisatiestructuur, baanomschrijving etc. In het begin van de verandering is het niet mogelijk om alle blokkades te verwijderen, maar de grootste moeten ook dan al worden verwijderd.

Veel mensen zullen niet willen deelnemen aan een verandering waarvan de resultaten pas in de verre toekomst zichtbaar zijn. Het is belangrijk korte termijn doelen te stellen en deze te realiseren (binnen 1 a 2 jaar). Het plannen van korte termijn doelen en het realiseren hiervan zorgt niet alleen voor afname van weerstand, het zorgt er ook voor dat de ‘urgency’

voor de verandering hoog blijft bovendien. Hoop niet alleen dat tijdens de veranderingen gewin ‘vanzelf’ duidelijk wordt; korte termijn doelen moeten actief worden gezocht.

Zodra de eerste prestatieverbeteringen duidelijk worden, is het van belang de verandering door te zetten. Tot de verandering diep in de bedrijfscultuur zit zijn veranderingen kwetsbaar voor terugval. Organisaties falen tijdens deze stap omdat ze geloven dat de veranderingen afgerond zijn nadat de eerste resultaten van de verandering zichtbaar worden. In verloop van tijd verdwijnt de nieuwe visie ten koste van traditie. Juist tijdens deze fase moet de coalitie het geloof in de nieuwe visie gebruiken om grote(re) problemen die niet stroken met de nieuwe visie om te buigen. Het is belangrijk te realiseren dat veranderingen jaren kunnen duren in plaats van maanden.

Tot de verandering is geworteld in sociale normen en waarden binnen de organisatie, is zij kwetsbaar voor terugval zodra de ‘urgency’ voor verandering vermindert. Over het algemeen zijn er twee factoren die kunnen zorgen voor deze verankering van de visie in de organisatie. Ten eerste is het belangrijk mensen te laten zien hoe de verandering(en) de organisatie geholpen hebben. Ten tweede moet er voor worden gezorgd dat de criteria voor promotie veranderen: de nieuwe generatie topmanagers moeten passen bij de nieuwe visie.