

Winkelen in Hoorn

Een onderzoek door de rekenkamercommissie naar gemeentelijk beleid voor detailhandel en horeca in de binnenstad van Hoorn



Samenstelling Rekenkamercommissie

Externe leden

De heer drs. A. Slot RA, voorzitter

Mevrouw G.B.M. Steenbergen

De heer drs. P.T.J. de Wit

De heer ir. J.F.C.P. Meijne

Interne leden

De heer T.L.M. Bennis

De heer A.J. Kamminga

De heer R. Vinkenborg

Secretariaat/onderzoeker

Mevrouw drs. K. Bongers (waarnemend)

Adres

Postbus 603

1620 AR Hoorn

Telefoonnummer

0229- 252200

E-mail

rekenkamer@hoorn.nl

De rekenkamercommissie is bij raadsbesluit van 14 september 2004 ingesteld en na benoeming van de interne en externe leden in september 2005 met haar werkzaamheden gestart. De commissie bekleedt een onafhankelijke positie binnen de gemeente.

Haar taak is het toetsen van het door het gemeentebestuur gevoerde bestuur op drie onderdelen:

1. rechtmatigheid: voldoet de uitvoering aan de wettelijke kaders en regelgeving?
2. doelmatigheid: is de voorbereiding en uitvoering van beleid efficiënt verlopen?
3. doeltreffendheid: zijn de beoogde effecten van het beleid ook daadwerkelijk behaald?

Hiertoe voert de rekenkamer onderzoek uit. Het doel van het onderzoek is om inzicht te bieden in de prestaties van de gemeente en waar nodig het formuleren van aanbevelingen voor de toekomst. De rekenkamercommissie heeft als ambitie dat zij door middel van onafhankelijk, professioneel en relevant onderzoek een positieve bijdrage levert aan de kwaliteit van het bestuur van de gemeente Hoorn en dat de resultaten van onderzoek een bijdrage leveren aan de versterking van de controlerende, kaderstellende en volksvertegenwoordigende rol van de gemeenteraad.

Inhoud

<u>SAMENVATTING</u>	<u>4</u>
----------------------------	-----------------

INLEIDING

AANLEIDING	5
CENTRALE VRAAG EN ONDERZOEKSVRAGEN	6
METHODEN VAN ONDERZOEK	6
NORMENKADER	6
REIKWIJDTE	7
LEESWIJZER	7

1. HUIDIG BELEID

STADSVISIE 2005-2025	10
HORECANOTA – “HOORN GASTVRIJ”	10
DETAILHANDELSNOTA - “VISIE OP DE WINKELSTRUCTUUR”	13
AANVULLEND BELEID	14

2. DOELMATIGHEID UITVOERING

FINANCIËLE ASPECTEN VAN DOELMATIGHEID	18
ORGANISATORISCHE ASPECTEN VAN DOELMATIGHEID	18

3. DOELTREFFENDHEID UITVOERING

MEETBAARHEID VAN DE UITVOERING	20
INFORMATIE OVER DOELTREFFENDHEID: ONDERZOEKSRAPPORTEN	21

4. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

CONCLUSIES	27
AANBEVELINGEN	30

5. REACTIE COLLEGE VAN BURGEMEESTER EN WETHOUDERS D.D. 25-08-2015

6. NAWOORD REKENKAMERCOMMISSIE

BIJLAGE: GERAADPLEEGDE SCHRIFTELIJKE BRONNEN

Samenvatting

Een goed functionerende detailhandel en een bloeiende horeca zijn van groot belang voor een vitale binnenstad. In de periode maart tot en met juni 2015 onderzocht de rekenkamercommissie Hoorn of het door de gemeente gevoerde beleid horeca en detailhandel in de binnenstad versterkt. Het onderzoek had betrekking op de doelmatigheid (wat kost het beleid en is dat zuinig genoeg?) en op de doeltreffendheid (worden de gestelde doelen bereikt?).

De rekenkamercommissie constateert dat uit de beleidsnota's en uit begrotingsstukken niet blijkt wanneer welke doelen moeten worden bereikt om detailhandel en horeca in de Hoornse binnenstad te versterken en wat dat mag kosten. Uit de verantwoordingsstukken blijkt niet welke doelen uit het vastgestelde beleid zijn bereikt en tegen welke kosten. De gemeente verzamelt daarover zelf geen relevante managementinformatie en kan daarom zelf de vraag of er doelmatig en doeltreffend beleid wordt gevoerd, niet beantwoorden. Ook blijkt uit het onderzoek dat de beleidsnota's zouden moeten worden geactualiseerd. Zo dateert de detailhandelsnota uit 2005. Om invulling te geven aan zijn kaderstellende rol, zou de gemeenteraad daarbij proactief moeten optreden. Alleen als er duidelijke kaders worden gesteld, kan achteraf worden vastgesteld of er binnen die kaders doelen en resultaten ook daadwerkelijk werden bereikt.

De rekenkamercommissie deed naar aanleiding van het onderzoek acht aanbevelingen. Die aanbevelingen zijn erop gericht het beleid beter te omschrijven, met duidelijke, goed geformuleerde doelen die moeten worden bereikt en geëvalueerd en zo nodig bijgesteld en ook wat dat mag kosten.

Het conceptrapport werd op 19 juni aan het college van burgemeester en wethouders voorgelegd voor een reactie op de conclusies en aanbevelingen. Deze reactie vindt u in hoofdstuk 5. De rekenkamercommissie sluit het rapport in hoofdstuk 6 af met een nawoord.

Aanleiding

Volgens Detailhandel Nederland realiseren meer en meer gemeenten zich dat winkels een essentieel onderdeel zijn van een levendige en bloeiende binnenstad. Zij zien het enorme maatschappelijke belang van een goed functionerende detailhandel. Immers, winkeliers zijn vaak grote werkgevers in de buurt en leegstand brengt verloedering en criminaliteit met zich mee. Bovendien is winkelen nog steeds de nummer één favoriete vrijetijdsbesteding van veel mensen. Detailhandel Nederland stelt dat de politiek een belangrijke rol speelt bij het herstel van de economie, op landelijk, maar zeker ook op lokaal niveau.¹

Koninklijke Horeca Nederland wijst erop dat het lokale beleid een bepalende factor is voor een bloeiende horeca en ziet de toenemende leegstand in de commerciële sector in toenemende mate als een bedreiging voor de horeca.²

Het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) noemt de volgende trends van recente aard die de winkelfunctie van binnensteden onder druk zet:

- opkomst van internetwinkelen;
- minder passanten;
- daling in vloerproductiviteit die wordt veroorzaakt door de aanhoudende groei in winkelmeters en een groei in omzet die daarmee geen gelijke tred houdt;
- onzekere opvolging in met name kleinere, zelfstandige winkels.

Het PBL constateert dat er grote verschillen zijn tussen binnensteden onderling, waardoor strategieën ter versterking van de leefbaarheid en vitaliteit maatwerk vergen. Volgens PBL is dit vooral een lokale en regionale aangelegenheid.³

In het coalitieakkoord 2010-2014 werd vastgelegd dat de gemeente stuurt op het aantrekkelijk maken en houden van de binnenstad voor eigen inwoners en voor bezoekers, voor jong en oud en voor bedrijven om zich hier te vestigen. In het coalitieakkoord 2014-2018 werd vastgelegd dat Hoorn een aantrekkelijke gemeente moet zijn voor ondernemers en dat ondernemerschap wordt gefaciliteerd. De reclamebelasting zal in overleg met ondernemers worden geëvalueerd, het bedrijfsleven wordt betrokken bij het economische beleid en de maatschappelijke betrokkenheid van ondernemers zal worden gefaciliteerd. De detailhandelsvisie zal in deze raadsperiode worden geactualiseerd en daarbij wordt ook een visie op de toekomst van de binnenstad geformuleerd, aldus het coalitieakkoord 2014-2018.⁴

¹ Jaarverslag 2013 Detailhandel Nederland, mei 2015

² Beleidsvisie KHN op Ruimtelijke Ontwikkelingen, Woerden, 1 november 2013

³ "De bestendige binnenstad, Een verkenning van de leegstand, het leefklimaat, het voorzieningenniveau, het vestigingsklimaat en de economische structuur van de Nederlandse binnenstad, Planbureau voor de leefomgeving (een onafhankelijk onderzoeksinstituut op het gebied van milieu, natuur en ruimte, onderdeel van het ministerie van Infrastructuur en Milieu) Notitie 15 december 2014

⁴ De Kwaliteit van Verbinding, coalitieakkoord 2014-2018 (De huidige coalitie bestaat uit de PvdA, D66, SP, GroenLinks en het CDA).

De rekenkamercommissie wil inzicht verkrijgen in de mate waarin de gemeente Hoorn erin slaagt om horeca en detailhandel in de binnenstad te versterken. De rekenkamercommissie wil weten of het beleid doelmatig (efficiënt) en doeltreffend (effectief) is. Op basis van de bevindingen doet de rekenkamercommissie waar nodig aanbevelingen voor verbeteringen. Deze aanbevelingen kunnen worden meegenomen bij het actualiseren van de detailhandelsvisie en de Stadsvisie. Deze zullen beide volgens planning in het najaar van 2015 voor besluitvorming worden aangeboden aan de raad.

Centrale vraag en onderzoeksvragen

De rekenkamercommissie formuleerde voor haar onderzoek de volgende centrale vraag:

In hoeverre slaagt de gemeente Hoorn erin om doelmatig en doeltreffend beleid te voeren, zodat detailhandel en horeca in de binnenstad worden versterkt?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Wat is het huidige beleid ter zake?
 - a. Wat zijn de beleidsdoelen?
 - b. Hoe zijn die geoperationaliseerd?
 - c. Wat was en is de betrokkenheid van de raad bij het formuleren en vaststellen van dit beleid?
 - d. In hoeverre zijn de verschillende beleidsnota's aanvullend op elkaar?
 - e. Met welke externe partijen moet de gemeente rekening houden bij het formuleren en uitvoeren van dit beleid?
2. Wat kost de uitvoering van het beleid en is dit doelmatig?
3. Zijn de beleidsdoelen gerealiseerd en kan daarmee het beleid als doeltreffend worden aangemerkt en hoe wordt dit gemonitord?

Methoden van onderzoek

Voor het onderzoek werd dossieronderzoek verricht. Relevante beleidsstukken, begrotingen, jaarrekeningen en rapporten werden bestudeerd (zie voor meer informatie de bijlage bij dit rapport).

Ook werden interviews gehouden met de volgende personen:

- Wethouder Ben Tap (portefeuillehouder op dit dossier);
- Dhr. Maron Blokker (Senior Medewerker Strategie bij de afdeling Stadsontwikkeling);
- Mw. Ingrid Noome (Senior Ontwerper Openbare Ruimte bij de afdeling Stadsontwikkeling);
- Dhr. Jan Pels (Senior Beleidsmedewerker bij de afdeling Economische Zaken, tevens accountmanager detailhandel en horeca).

Van de interviews werden puntsgewijze verslagen gemaakt, die voor aanvulling, en zo nodig correctie werden voorgelegd aan de geïnterviewden.

Normenkader

De Rekenkamercommissie beoordeelt de onderzoeksbevindingen -conform haar onderzoeksprotocol- aan de hand van een vooraf geformuleerd normenkader. Bij iedere onderzoeksvraag werden in onderstaand normenkader specifieke normen geformuleerd:

Normenkader

1. Wat is het huidige beleid ter zake?

- a. Wat zijn de beleidsdoelen?
- b. Hoe zijn die geoperationaliseerd?
- c. Wat was en is de betrokkenheid van de raad bij het formuleren en vaststellen van dit beleid?
- d. In hoeverre zijn de verschillende beleidsnota's en beleidsdoelen aanvullend op elkaar?
- e. Met welke externe partijen en factoren moet de gemeente rekening houden bij het formuleren en uitvoeren van dit beleid?

Deze vraag heeft een grotendeels inventariserend karakter. Voor de subvragen formuleerde de rekenkamercommissie echter de volgende normen:

- | | |
|---------|--|
| Norm 1a | Beleidsdoelen moeten blijken uit het vastgestelde beleid. |
| Norm 1b | De verschillende beleidsdoelstellingen zijn samenhangend. |
| Norm 1c | De beleidsdoelen zijn geoperationaliseerd (SMART geformuleerd) ⁵ . |
| Norm 1d | Vanwege zijn kaderstellende en controlerende functie, is de raad bij het formuleren en vaststellen van het beleid proactief betrokken. |
| Norm 1e | De gemeente voert lokaal beleid, maar is voor het succes daarvan mede afhankelijk van andere, externe partijen en factoren. Daarmee moet in het beleid rekening worden gehouden. |

2. Wat kost de uitvoering van het beleid en is dit doelmatig?

- | | |
|---------|---|
| Norm 2a | De middelen voor de uitvoering van het beleid blijken uit de gemeentelijke begrotings- en verantwoordingsstukken. |
| Norm 2b | Doelen worden gerealiseerd binnen de beschikbare budgetten. Voor afwijkingen worden goede verklaringen gegeven, die door de Raad worden geaccordeerd. |
| Norm 2c | De organisatie is toegepast om het beleid slagvaardig uit te voeren. |

3. Zijn de beleidsdoelen gerealiseerd en kan daarmee het beleid als doeltreffend worden aangemerkt en hoe wordt dit gemonitord?

- | | |
|----------|---|
| Norm 3a | Gerealiseerde beleidsdoelen blijken uit de verantwoordingsstukken. |
| Norm 3b | De gemeente heeft inzicht in de mate waarin beleidsdoelen zijn gerealiseerd. |
| Norm 3c | De gemeente heeft inzicht in hoe zij ten opzichte van andere gemeenten in de regio presteert en houdt daarmee bij de beleidsuitvoering en het formuleren van nieuw beleid rekening. |
| Norm 3d: | Beleidsdoelen zijn daadwerkelijk gerealiseerd. |

Reikwijdte

Dit onderzoek heeft betrekking op lokaal economisch beleid en spitst zich toe op de uitwerking daarvan op detailhandel en horeca in de binnenstad. Regionaal economisch beleid en de vormgeving en invulling daarvan via het Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland-Noord, evenals beleid specifiek gericht op toerisme, vallen buiten de scope van het onderzoek.

Leeswijzer

De opbouw van dit onderzoeksrapport volgt de volgorde van de onderzoeksvragen. Bij de beantwoording van de onderzoeksvragen wordt -waar mogelijk- ook de volgorde van de normen aangehouden. In de hoofdstukken 1 tot en met 3 worden de bevindingen per onderzoeksvraag gepresenteerd. In hoofdstuk 4 volgen de conclusies en aanbevelingen. Daarna volgen de reactie van het College van burgemeester en wethouders (hoofdstuk 5) en het nawoord van de rekenkamercommissie (hoofdstuk 6).

⁵ SMART staat voor: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de eerste onderzoeksvraag. Bij de beantwoording wordt waar mogelijk aangesloten bij de normen uit het normenkader.

Onderzoeksvraag 1: Wat is het huidige beleid ter zake?

Welke beleidsnota's zijn relevant?

Er zijn verschillende beleidsnota's en -regels relevant voor horeca en detailhandel in de binnenstad:

Algemeen:

- De Stadsvisie 2005-2025, "Hoorn Leefbaar en Vitaal" (vastgesteld door de raad in mei 2005);

Horeca:

- De Horecanota ("Hoorn Gastvrij, vestigingsbeleid horeca", vastgesteld door de raad in augustus 2009);
- De Leidraad inrichting openbare ruimte (2002-2003)⁶;
- De Nota Gebruik Openbare Ruimte (vastgesteld door de raad in september 2009)⁷;
- De Nota Terrassen (vastgesteld door de raad in november 2011).

Deze 4 nota's zijn alle gekoppeld aan het bestemmingplan Binnenstad.

Detailhandel:

- De Detailhandelsnota ("Visie op de winkelstructuur", vastgesteld door de raad in december 2005);
- De Leegstandsnotitie (deze ligt nu ter besluitvorming in het College);
- De Toerismenota (2005-2006);
- De regionale detailhandelsvisie (deze was ten tijde van het onderzoek in voorbereiding);
- De Marktverordening en het Marktreglement (2011-2012);
- De Nota Standplaatsenbeleid (deze werd recent geactualiseerd).

De onderwerpen uit het marktbeleid, tenslotte, zijn vertaald in de marktverordening, het marktreglement en bijbehorende beleidsregels.

Is sprake van samenhang tussen de verschillende beleidsdoelstellingen?

De gemeenteraad heeft een kaderstellende taak. Het door de gemeenteraad goedgekeurde beleid is de basis om jaarlijks de begroting op te stellen en geld te reserveren om het beleid ook te kunnen uitvoeren. De beleidsnota's zijn dus de basis voor de programmabegroting.

Wat opvalt aan de programmabegroting is dat deze niet is opgebouwd aan de hand van de doelen van de beleidsnota's. Daardoor wordt er geen inzicht geboden in de relatie tussen de genoemde doelen in de programmabegroting en de doelen in de relevante beleidsnota's.

⁶ Dit is een meer algemene nota over de kwaliteit van de openbare ruimte in de in de binnenstad. Deze nota is niet gekoppeld aan het bestemmingplan, maar heeft wel een relatie met het horecabeleid.

⁷ idem

Het economisch beleid van de gemeente Hoorn is in de programmabegroting opgedeeld in twee beleidsvelden, te weten Economische Zaken en Toerisme. Dit onderzoek richt zich op het economische deel en niet op het deel Toerisme. Programma 3.1 betreft “het bieden van ruimte voor ondernemen en het verbeteren van het ondernemersklimaat”.⁸ Binnen het economisch beleid heeft de gemeente Hoorn zichzelf volgens de programmabegroting voor de periode 2010-2014 acht doelen gesteld⁹:

1. Ontwikkelen bedrijventerrein ‘t Zevenhuis;
2. Realiseren van een optimaal ondernemersklimaat;
3. Het realiseren van voldoende gevarieerde vestigingsruimte voor bedrijven in Hoorn en omgeving;
4. Het leveren van een bijdrage aan handhaving van de gebruikswaarde van bestaande bedrijventerreinen;
5. Het in standhouden en verbeteren van een evenwichtige detailhandelsstructuur;
6. Versterken van het economisch functioneren van de binnenstad;
7. Een effectieve uitvoering van het regionaal economisch beleid in West-Friesland/Noord-Holland-Noord;
8. Ontwikkelen kansrijke economische clusters.

Dit rekenkameronderzoek richt zich op de doelen 2, 5 en 6. De twee laatste doelstellingen zijn vrijwel rechtstreeks terug te voeren en nader omschreven in de Stadsvisie, de Horecanota, de Terrassennota en de Detailhandelsnota. Doelstelling 2 daarentegen (het realiseren van een optimaal ondernemersklimaat) is –althans als term- niet terug te vinden in deze nota’s. Bij dit doel worden in de jaarstukken wel activiteiten genoemd, zoals het verminderen van de administratieve lasten en regeldruk, maar die zijn verder niet geoperationaliseerd en deze lijken ook een sterke overlap te hebben met de andere doelen.

Er worden ook doelen genoemd in de beleidsnota’s die niet in het bovenstaande rijtje van 8 doelen in de programmabegroting terugkomen. Een voorbeeld: In de horecanota worden “verbetering van aanbod” en “verbetering van uitstraling” als doelen genoemd. Onduidelijk is onder welk doel in de programmabegroting dit past en wat de uitvoering daarvan zou mogen kosten.

De samenhang tussen de verschillende beleidsnota’s zou ook beter kunnen: De Horecanota en de nota Terrassen zijn sterk gekoppeld aan vergunningen en daarmee aan het bijbehorende reguleringsinstrumentarium. De Horecanota en het Bestemmingsplan voor de Binnenstad zijn volledig op elkaar afgestemd. Echter, de bijbehorende Staat van Inrichtingen¹⁰ lijkt niet helemaal bijgewerkt (op internet is alleen de oorspronkelijke versie uit 2009 beschikbaar). Tenslotte wordt vastgesteld dat het beleid voor horeca en detailhandel geheel gescheiden tot stand is gekomen. Daartussen zitten nauwelijks verbindingen. Het lijken gescheiden werelden, terwijl horeca en detailhandel elkaar juist kunnen versterken en aanvullen.

Welke beleidsdoelen staan er in de relevante beleidsnota’s en hoe zijn die geoperationaliseerd?

Hieronder wordt op de drie voor het rekenkameronderzoek meest relevante beleidsnota’s ingegaan, te weten de Stadsvisie, de Horecanota en de Detailhandelsnota. Daarna worden een aantal initiatieven genoemd die, hoewel niet direct terug te voeren op deze drie nota’s, daar wel direct mee samenhangen en die een goed beeld geven van de beleidsuitvoering.

⁸ Begroting 2011, 2012, 2013, 2014

⁹ In 2014 werden twee doelstellingen toegevoegd namelijk 1) dempen effecten crisis en 2) verder ontwikkelen Werkgevers Service Punt West-Friesland (WSP). Omdat deze twee doelstellingen buiten de reikwijdte van het rekenkameronderzoek vallen, worden deze hier verder buiten beschouwing gelaten.

¹⁰ De staat van inrichtingen somt alle vestigingen van detailhandel en horeca op en hoort bij het bestemmingsplan.

Analyse beleidsnota 1: Stadsvisie 2005-2025 (vastgesteld door de raad in mei 2005)

Het bijzondere van deze Stadsvisie is dat zij tot stand is gekomen na een uitgebreide periode van 'in gesprek gaan' met burgers, instellingen en bedrijven in Hoorn onder het motto: De stad is van ons allemaal'. Ambtenaren en bestuurders gingen niet met concrete plannen, maar met een luisterend oor de stad in. Doel hiervan was om te horen wat de mensen die de stad dagelijks vorm geven door er te wonen, te werken, te winkelen of te recreëren nu zelf van de Hoornse toekomst vonden of verwachtten.

Ongeveer 2.500 mensen uit Hoorn en omgeving hebben uiteindelijk op tal van manieren bijgedragen aan de totstandkoming van de Stadsvisie: via een imago-onderzoek, via digitale en schriftelijke enquêtes, door middel van 'huiskamergesprekken' tussen gemeenteraadsleden en inwoners, via stadsgesprekken, met het insturen van een huis aan huis verspreide ansichtkaartkaart, met tekeningen en werkstukken, via e-mailberichten met standpunten en ideeën of (aan het eind van het proces) via de formele inspraak.

Het economisch beleid (waaronder beleid voor de binnenstad en horeca in de binnenstad) is één van de peilers onder de Stadsvisie. Voor wat betreft de detailhandelsstructuur van Hoorn worden in de Stadsvisie duidelijke keuzes gemaakt. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen 'funshoppen', 'runshoppen' en de dagelijkse boodschappen. Het toerisme, de horeca en de winkels voor de niet-dagelijkse boodschappen horen volgens de Stadsvisie primair in het centrum thuis. In de Stadsvisie wordt daar ook extra werkgelegenheid voorzien.

De Stadsvisie heeft bewust een abstract karakter gekregen. De visie beantwoordt vooral de vraag *wat* Hoorn met de stad wil. De vraag *hoe* dat bereikt moet worden, moest door (toekomstige) gemeentebesturen worden ingevuld, aldus de Stadsvisie. De doelen zijn in de Stadsvisie dus niet geoperationaliseerd.

Volgens het collegeprogramma moet er eind 2015 een integrale visie op de binnenstad in concept gereed zijn. De eerste gesprekken daarvoor liepen ten tijde van het rekenkameronderzoek.

Analyse beleidsnota 2: Horecanota – "Hoorn Gastvrij" (vastgesteld door de raad in augustus 2009)

Bij het opstellen van beleid zijn twee overwegingen leidend: wensen ten aanzien van horecavestigingen en openbare orde. De openbare orde beperkt het soort en aantal horecavestigingen.

In de Horecanota werd in september 2009 het vestigingsbeleid voor horeca in Hoorn vastgesteld door de gemeenteraad. Tegelijkertijd met deze nota werd ook een "Nota Gebruik Openbare Ruimte" vastgesteld. Deze geeft onder meer kaders voor het terrassenbeleid, dat in 2011 werd uitgewerkt in een aparte Nota Terrassen. Sinds 3 december 2009 zijn de Horecanota en de Nota Gebruik Openbare Ruimte ook van toepassing op de binnenstad, omdat op die datum het nieuwe Bestemmingsplan Binnenstad van kracht is geworden. Een tijdelijke aanpassing van de Algemene plaatselijke verordening (APV) van september 2009 is onderdeel geworden van de algehele herziening van de APV per januari 2009.

Met de Horecanota werden drie veranderingen doorgevoerd (doelen van beleid):

1) Verandering in overlegstructuur: Een paar maal per jaar wordt overlegd met de plaatselijke afdeling van de Koninklijke Horeca Nederland. De nadruk ligt daarin op beleidsmatige zaken. Deze werkwijze werd al eerder voor andere delen van het bedrijfsleven in Hoorn gevolgd. Ook in de ambtelijke organisatie heeft deze structuur zijn plaats gekregen. Ook werd een accountmanager horeca aangesteld, die als eerste aanspreekpunt van de gemeente fungeert voor horecaondernemers.

2) Verandering van beleid: De centrale doelstelling van het gemeentelijk horecabeleid is: verbetering van het verblijfsklimaat door verbetering, kwalitatief en kwantitatief, van het horeca- aanbod. Daarbij gaat verbetering van kwaliteit boven die van kwantiteit. Trefwoorden zijn: verbeteren van de uitstraling van de binnenstad, waarborgen van het woon- en leefklimaat in onze gemeente, ondernemers armslag bieden om te kunnen ondernemen, vergroten van de variatie in horeca-aanbod, uitbreiding van horeca.

Het bestaande vestigingsbeleid was nauwelijks flexibel; er was dus gezocht naar een juridische vormgeving die duidelijk en zorgvuldig is en tevens flexibiliteit biedt. Maatwerk leveren moest de uitkomst zijn van een andere benadering van horeca: niet meer alleen ‘denken in belemmeringen’ maar evenveel ‘denken in kansen’.

Verbetering van het verblijfsklimaat, vooral in de binnenstad, heeft een directe relatie met geconstateerde problemen met overmatig alcoholgebruik en combinatiegebruik van alcohol en middelen. Eind 2007 is daarom het convenant gesloten tussen de Westfrieze gemeenten plus de gemeente Schagen en het Rijk over het regionale project Jeugd en Alcohol.¹¹

3) Verandering bij vergunningverlening en handhaving: In 2009 werd de mantelvergunning horeca ingevoerd en er werd uitgegaan één aanvraag, één loket, beperkte doorlooptijd, één contactpersoon, één antwoord. Dat alles zou een duidelijke vermindering van administratieve belasting voor horecaondernemers met zich mee moeten brengen.

In vervolg op de toerismenota “Op jacht naar de schat” uit 2004 werd in de Stadsvisie in 2005 het ‘struingebied’ in de binnenstad geïntroduceerd. Volgens de Stadsvisie was duidelijk dat veel bezoekers naar Hoorn komen om te winkelen, dan wel om het havenkwartier te bezoeken. Gecombineerd bezoek kwam echter nog te weinig voor. Het idee was om voor de bezoeker een vanzelfsprekende verbinding te leggen middels een wandel – struingebied dat winkelcentrum en havenkwartier met elkaar zou verbinden (het Zuidelijk deel van het winkelcentrum en het havenkwartier tussen grofweg de Vismarkt en de Mallegomsteeg.) Uitbreiding van horeca werd lang niet op alle plaatsen mogelijk geacht, vooral vanwege bescherming van het woonklimaat. Daarom werd ruimte gezocht in die straten waarin toevoegen van horeca het meest zou bijdragen aan de doelstelling van het struingebied; deze vormen tezamen het ontwikkelingsgebied. In het bestemmingsplan werd ter bescherming van het woonklimaat de bestemming horeca alleen mogelijk gemaakt middels een wijzigingsbevoegdheid van het College.

De feitelijke voorbereidingstijd van de Horecanota was lang. De Stadsvisie stamt uit 2005, maar pas in 2009 werd de Horecanota door de raad vastgesteld. Reden hiervoor was dat de politieke besluitvorming werd gekoppeld aan de herziening van het bestemmingsplan voor de binnenstad. En dat kostte veel tijd. Voordeel is wel dat er een duidelijke relatie kon worden gelegd tussen de Horecanota en het bestemmingsplan.

Om de Horecanota uit de kunnen voeren is overigens een staat van inrichten nodig (een lijst waarop staat beschreven in welke straat welke horecagelegenheden zijn gevestigd). Maar die was er ten tijde van het opstellen van de Horecanota niet. Deze is samen met de het opstellen van de Horecanota gemaakt.

In bijlage 4 bij de Horecanota is het beleid specifiek voor de binnenstad per zone uitgewerkt. Daarbij wordt na een korte, functionele analyse, steeds aangegeven hoeveel bedrijven, panden en/of locaties mogen worden toegelaten ten opzichte van de bestaande situatie.

Een voorbeeld:

“Zone B: kernwinkelgebied. Nieuwsteeg, Gouw, Gedempte Turfhaven, Breed (oostelijk deel), Grote Noord
Functionele analyse: in het kernwinkelgebied vinden we vrijwel alleen winkels, met de daarbij behorende ondersteunende functies. Het Grote Noord ten zuiden van de Lange Kerkstraat is daarnaast ook de overgang naar het uitgaansgebied van de Roode Steen. De rol van de horeca in deze zone is eerst en vooral winkelondersteunend. Horecazaken die overdag dicht zijn, horen hier in principe niet thuis. Enkele restaurants zijn mogelijk wanneer dat passend is bij de omliggende functies, maar het is zaak om “dode” plekken (die ontstaan door een overdag gesloten pui) zoveel mogelijk te voorkomen. De marktwerking zal extra vestiging van horeca op het noordelijk deel van het Grote Noord vermoedelijk niet toelaten. Daar is rekening mee gehouden in de analyse van de zones A1 (Kleine Noord/ Veemarkt) en A2 (westelijk deel Breed). Er is in de rest

¹¹ Inmiddels is dit onderdeel van het horecabeleid overigens -met het optrekken van de leeftijd waarop aan jongeren alcohol mag worden verkocht tot 18 jaar- alweer achterhaald.

van het gebied voldoende aanbod aan restaurants en snackbars/ automatieken. Voor daghoreca is naar schatting economisch en functioneel nog extra marktruimte. Horecatabel: in gebied B 5 panden extra bestemmen in de categorie 2.3 (daghoreca)."

Hoewel er met onzekerheden rekening moet worden gehouden (in de tekst staan daarom woorden als "zo mogelijk", "vermoedelijk", "naar schatting" en "zo veel mogelijk"), op voorhand is niet altijd duidelijk hoe realistisch een bepaald doel is. Bovendien kan het beleid niet altijd specifiek worden uitgewerkt, juist omdat vaak sprake is van maatwerk.

De Nota Terrassen uit 2011 is in feite een uitvoeringsdocument bij de Horecanota uit 2009. De beoogde uitvoering is gedetailleerd vastgelegd. Er is gekozen voor uitgebreide beschrijvingen in deze nota, waardoor er op onderdelen enige overlap is met de APV. In dit uitvoeringsdocument is een duidelijke driedeling gemaakt. Het eerste deel van de Nota Terrassen beslaat het beleid zoals beschreven in de Horecanota en de Nota gebruik openbare ruimte. Hierbij is het behoud van de ruimtelijke kwaliteit leidend geweest. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de verschillende type terrassen en de verschillende locaties. Vervolgens wordt aangegeven welk beleid invloed heeft op de terrassen; zo gelden er andere regels tijdens markten, kermissen en evenementen. In het tweede deel wordt de vergunning en de handhaving besproken. In het derde deel staan de voorschriften die gesteld worden aan de uitvoering en de exploitatie van het terras. Dit betreft onder andere de afmetingen, de wijze van opstellen, het materiaal, kleur en type meubilair en het gebruik van terrasschotten en parasols. Een voorbeeld:

"7.2 Uitstraling van het terras: Tafels en stoelen: Kunststof of 'plastic' meubilair wordt niet toegestaan op locaties op de openbare weg of direct grenzend aan de openbare weg. In de gehele binnenstad is het terrasmeubilair van hout, rotan, riet of materiaal dat oogt als hout, rotan of riet. De kleurstelling is naturel/bruin/grijsinten."

Wellicht hadden de doelen van het horecabeleid op onderdelen in de Horecanota beter meetbaar kunnen worden gemaakt (er is bijvoorbeeld niet aangegeven met hoeveel en uiterlijk per wanneer de administratieve belasting voor ondernemers zouden moeten afnemen). Niettemin kan worden gesteld dat het vestigingsbeleid voor de horeca –gegeven de onzekerheden en de beoogde flexibiliteit- zo veel mogelijk geoperationaliseerd en SMART is gemaakt en strak is omschreven in de Nota Terrassen. In de Horecanota is overigens ook strak vastgelegd wat voor soort horeca, in welke straat toegelaten mag worden en op dat punt is er weinig beleidsvrijheid.

De Horecanota en de Terrassennota worden overigens in 2015 geactualiseerd. Omdat het om relatief kleine detailaanpassingen gaat, is het college voornemens de nota's niet te herschrijven, maar om de wijzigingen per brief aan de raad te melden. Herschrijven van de beide nota's is volgens het college ook niet nodig, omdat ondernemers zouden aangeven dat zij er in het algemeen erg tevreden mee zijn.¹² Over het al dan niet herschrijven van de nota's is overigens nog geen formeel collegebesluit genomen. Wel werd in het ambtelijk wederhoor aangegeven dat Horeca Nederland om een reactie is gevraagd bij de aanpassingen. Omdat de nota's inmiddels zes jaar oud zijn, is het volgens de rekenkamercommissie op voorhand geen logische keuze voor de raad om de nota's niet te herschrijven.

Ten tijde van het rekenkameronderzoek werden de exploitatievergunningen (vergunningen voor een terras zijn daar onderdeel van) vernieuwd. Vernieuwing wordt eenmaal per 3 jaar gedaan, in verband met de openbare orde. Nadat de vergunningen verstrekt zijn (volgens planning voor 1 mei 2015) zal Stadstoezicht de naleving controleren.

¹² Bron: gespreksverslag van het interview met de wethouder

Analyse beleidsnota 3: Detailhandelsnota - “Visie op de winkelstructuur” (vastgesteld door de raad in december 2005)

Rond 2001 was er sprake van niet samenhangend beleid rond detailhandel in Hoorn. Ambtelijk is toen eerst een overzicht gemaakt van wat er aan regelgeving was. Alle oude regelgeving werd buiten gebruik gesteld of samengevoegd. Daarbij vroeg het College om enige flexibiliteit. De politieke opdracht luidde: “Zorg voor vestigingsbeleid met enige flexibiliteit”. Zo moest worden voorkomen dat bij iedere detailafwijking van het beleid een bestemmingsplanprocedure moest worden opgestart.

De doelstelling van de Detailhandelsnota was het versterken van de detailhandelsstructuur in Hoorn en het positioneren van Hoorn binnen de regio. De nota moest een ontwikkelingskader bieden en input leveren aan beleidsformulering van andere beleidsterreinen.¹³

Ambtelijk werd een basisrapport opgesteld¹⁴, waarin de toenmalige situatie werd geanalyseerd. Dit ambtelijk basisrapport is beschrijvend van aard en bevat geen aanbevelingen. Het is als input gebruik bij het opstellen van de feitelijke Detailhandelsnota, die door een extern ingehuurd bureau is opgesteld.¹⁵

De Detailhandelsnota werd door de raad op 13 december 2005, samen met het ambtelijk basisrapport en een toevoeging over wanneer sprake is van grootschaligheid¹⁶, vastgesteld. Eerder werden beide rapporten ter meningsvormende bespreking in de Commissie Mens en Bedrijf van 24 mei 2005 geagendeerd en werden gebruikt als input voor de ‘themadag binnenstad’ van 17 juni 2005.

Met de Detailhandelsnota wordt primair gestreefd naar versterking van voorzieningen in de binnenstad en de woonwijken. Voorzieningen, waaronder winkels, horen in principe thuis in de binnenstad of in de wijkcentra. Detailhandelsformules met een bezoekersintensieve functie moeten daar in beginsel niet worden toegestaan: daarvoor moeten locaties worden gevonden op de bedrijventerreinen. De Detailhandelsnota gaat uit van de “juiste winkel op de juiste plaats”. Hoofddoelstelling voor de binnenstad was zoals gezegd dat het –als hoofdwinkelgebied- wordt *versterkt*. Dat werd voor de binnenstad als volgt uitgewerkt:

- De gemeente zette uitdrukkelijk in op kwaliteitsverbetering van de binnenstad (functionele versterking en upgrading van het openbaar gebied). Centraal staan daarbij volgens de nota het verhogen van de verblijfskwaliteit en de verrassingswaarde;
- De functionele versterking van de binnenstad is gericht op alle vormen van koopgedrag, dagelijkse artikelen en doelgerichte aankopen, maar de nadruk duidelijk ligt op het recreatieve winkelen;
- Ten aanzien van grootschalige detailhandel bestaat in eerste instantie de voorkeur voor vestiging in de binnenstad of aangrenzende deelgebieden.

Het beleidsdoel is breed en niet SMART geformuleerd. Dat de gemeente uitdrukkelijk inzet op kwaliteitsverbetering van de binnenstad of dat de nadruk ligt op het recreatieve winkelen zou van toepassing kunnen zijn op elke gemeente in Nederland. Hoe een en ander in Hoorn gerealiseerd moet worden, binnen welk tijdpad of groeipercentage, wat de gemeente verstaat onder “verrassingswaarde” en dergelijke, worden niet nader uitgewerkt. De beleidsinstrumenten en te nemen acties worden niet expliciet genoemd. Het beleid is dus niet geoperationaliseerd.

¹³ Projectopdracht voor Sector Ruimte, november 2002

¹⁴ *Analyse van de detailhandelsstructuur*, 2005

¹⁵ *Visie op de winkelstructuur, verbinding tussen kwaliteiten*, WPM Consultants, 's-Hertogenbosch, april 2005

¹⁶ Raadsvoorstel nr. 05.192 van 13 december 2005, registratienr. 05.42921: De raad definieerde grootschalige detailhandel als “minimaal 750 m² WinkelVerkoopVloeroppervlak (dit om eventuele oppervlakte van magazijnen en voorraad niet mee te laten tellen in het totaal van een winkel bij het beoordelen of het om grootschalige detailhandel gaat). Grootschalige detailhandel werd grond van de nota alleen voorzien *buiten* het centrum.

Het college heeft de indruk dat het kader bij de Detailhandelsnota mogelijk toch te strak is geweest, waardoor grote bedrijven zich niet in Hoorn hebben gevestigd. Daarbij was overigens ook de monumentale status van een groot aantal winkelpanden in de binnenstad een belemmerende factor (daarover later meer).¹⁷

Eind 2015 wordt er een regionale detailhandelsvisie opgeleverd. De Hoornse wethouder is portefeuillehouder voor de regio Westfriesland. De visie van de 7 Westfrieze gemeenten zal als hoofdstuk in deze regionale detailhandelsvisie worden aangeboden aan de provincie. In principe wordt daar later –omdat de wet dat vereist– een Hoornse versie van gemaakt. Maar de bedoeling is dat alle 7 Westfrieze gemeenten dezelfde regionale visie delen. De regionale detailhandelsvisie wordt ook in regionaal raadsverband vastgesteld (via een soort parallelle sessie voor 7 gemeenten, waarna het stuk formeel moet worden vastgesteld in afzonderlijke raden). Dat moet voorkomen dat er 7 verschillende visies komen.

Aanvullend beleid

- Sinds december 2013 mogen alle winkels in Hoorn op alle zondagen hun winkeldeuren openen voor het publiek. Door de algemene vrijstelling (wijziging Winkeltijdenverordening gemeente Hoorn) hoeven ondernemers(-verenigingen) geen ontheffing meer aan te vragen om op zondagen de winkeldeuren te openen voor het publiek;
- Hoorn betaalt uit geïnde reclamegelden een bijdrage aan de vereniging bedrijfs- en ondernemersorganisatie 'Ondernemers Stad Hoorn (OSH). OSH heeft afspraken gemaakt met de gemeente Hoorn over de besteding van een gedeelte van de opbrengsten uit de reclamebelasting. De OSH kan, in nauw overleg met de horeca in Hoorn, adviseren over financiële bijdragen aan evenementen en activiteiten die naar oordeel van OSH en horeca bijdragen aan de economische ontwikkeling van de binnenstad;
- Jaarmarkten: In het voorjaar (april) en in het najaar (november) worden twee grote goederenmarkten in de binnenstad gehouden. Beide markten staan op de Veemarkt-Oostzijde, het Breed, de Gedempte Turfhaven, de eerste helft van de Grote Noord, de Spoorstraat, de Gouw en de Nieuwstraat;
- Kermis/Lappendag: Na de jaarlijkse kermis, op de derde maandag in augustus, is er de traditionele lappendag. Deze markt heeft een eeuwenoude geschiedenis. Honderden marktkramen staan dan vanaf 's morgens vroeg klaar, gevuld met stoffen, kleding, bad- & bedtextiel en overige koopwaren;
- Sinds april 2104 werkt Hoorn met het Ondernemersdossier.¹⁸ Het Ondernemingsdossier stelt een ondernemer in staat om bepaalde informatie uit de eigen bedrijfsvoering eenmalig beschikbaar te stellen aan overheden zoals toezichthouders en vergunningverleners. Gegevens kunnen via het Ondernemersdossier op een slimme manier digitaal worden uitgewisseld. Tot op heden hebben slechts 8 à 10 Hoornse ondernemers aangehaakt en daarom wordt het Ondernemingsdossier door de gemeente actief onder de aandacht gebracht bij ondernemers. Het Ondernemingsdossier is nu alleen nog voor de horecabranche opengesteld. De bouwbranche wenst aan te gaan haken op het Ondernemersdossier. Uit het met de wethouder voor het rekenkameronderzoek gevoerde interview, blijkt dat de wethouder aan dit verzoek graag wil meewerken;

¹⁷ Bron: gespreksverslag van het interview met de wethouder.

¹⁸ De ontwikkeling van het Ondernemingsdossier is een initiatief van en samenwerkingsverband tussen het bedrijfsleven en overheden. Dit samenwerkingsverband bestaat uit: VNO-NCW, MKB Nederland, brancheorganisaties van de Horeca, de Rubber- en Kunststofindustrie (NRK) en de Recreatiesector, Antwoord voor Bedrijven, VNG, Inspectieraad en het ministerie van Economische Zaken.

- De gemeente Hoorn probeert de dienstverlening aan ondernemers ook met het 'burenakkoord' te verbeteren. Daarmee vraagt een ondernemer akkoord aan zijn burens, voordat hij een vergunning bij de gemeente aanvraagt. Hierdoor wordt het proces van de aanvraag en verlening van vergunningen versneld. Ook verstrekt Hoorn nu flitsvergunningen. Deze besparen de ondernemer en de gemeente tijd en geld;
- In 2012 is de pilot-website Startersvoorstartershoorn.nl gelanceerd. Dit is een initiatief van de gemeente Hoorn in samenwerking met Startwijzer en de Hoornse Ondernemers Compagnie. Dit project is gezamenlijk opgezet om startende ondernemers in de gemeente Hoorn extra te ondersteunen en een betere dienstverlening te leveren. De ambitie is nu om de regionale gemeenten die onder het Pact Westfriesland vallen, ook warm te maken voor een soortgelijke website en deze regionaal te lanceren, zodat deze informatiewebsite regionaal zichtbaar wordt voor het publiek en startende ondernemers. Het Startersloket kan dan bijvoorbeeld ondergebracht worden bij het Ondernemersloket Noord-Holland-Noord. Het onderzoek naar een Startersloket liep ten tijde van het rekenkameronderzoek. In de loop van 2015 volgt hierover meer duidelijkheid;
- In het kader van een betere dienstverlening aan ondernemers is begin januari 2015 de Hoorns Initiatieven Platform (HIP) geïntroduceerd. Dit is een pilot vanuit de afdeling Stadsontwikkeling, waarbij de verschillende gemeentelijke afdelingen 2-wekelijks gezamenlijk snel tot een oordeel komen over initiatieven. Tijdens of vlak na een HIP wordt aan ondernemers aangegeven of een initiatief of vergunningsaanvraag succesvol zal zijn.

Wat was en is de betrokkenheid van de Raad bij het formuleren en vaststellen van dit beleid?

De Raad stelde alle bovengenoemde nota's vast, maar nam zelf geen initiatief om beleid te formuleren of te actualiseren. Nota's werden vanuit de ambtelijke organisatie - via het college- bij de Raad neergelegd. De Raad was dus vooral volgend. Vanuit het College werd steeds het initiatief genomen om te komen tot vaststelling van beleid en werden de voorstellen daarvoor aan de Raad voorgelegd. Het beleid is inmiddels verouderd en past op onderdelen ook niet meer bij de huidige tijd, waarin bijvoorbeeld sprake is van teruggelopen bestedingen en leegstand als gevolg van de economische crisis, steeds meer via internet wordt gewinkeld en bezoeken aan de detailhandel veelal worden gecombineerd met bezoeken aan horeca. Een update van het beleid is dus nodig, zodat de kaders voor de komende periode kunnen worden gesteld en beleidsdoelen kunnen worden gedefinieerd.

Of een update nodig is, wordt overigens niet signaleerd door de Raad, maar door het ambtelijk apparaat. Daarin is de Raad niet proactief.

Mogelijk hangt de wat afwachtende houding van de Raad samen met het feit dat een aantal relevante nota's niet digitaal beschikbaar is (dat geldt met name voor de Detailhandelsnota en de Terrassennota). In het overdrachtdossier dat raadsleden na de laatste gemeenteraadsverkiezingen in maart 2014 ontvingen, worden deze nota's in het geheel niet genoemd.¹⁹ Het is daarom de vraag of een gemiddeld raadslid inzicht heeft op de inhoud van de relevante nota's. De Raad zou ook kunnen vragen om meer informatie ter zake. Tegelijkertijd zou het College de Raad ook beter in stelling kunnen brengen.

¹⁹ Overdrachtdossier, Bestuurswisseling maart 2014, door de griffie ter beschikking gesteld aan raadsleden.

Voor zover er interactie is tussen Raad en College, heeft dit vaak betrekking op details van het beleid, zoals over parkeren of de zondag-openstelling. Soms is belangstelling vanuit de Raad ook incident-gestuurd. Zo werd in de Raad gediscussieerd over de noodzaak om het terrassenbeleid aan te passen, zodat het mogelijk zou worden om bepaalde terrassen toch mogelijk te maken, die op grond van het bestaande terrassenbeleid niet waren toegestaan. Uiteindelijk leidde dit overigens niet tot aanpassing van het bestaande beleid.²⁰

Rond 2011, ten tijde van het vaststellen van de Nota Terrassen, lag de wethouder politiek onder vuur. Dat was er waarschijnlijk de oorzaak van dat er op onderdelen meer over deze nota in de raad werd doorgevraagd dan op basis van de inhoud van het stuk te verwachten was.

Met welke externe partijen en factoren moet de gemeente rekening houden bij het formuleren en uitvoeren van dit beleid?

Hoorn kan zelfstandig lang niet altijd beleid, gedrag of ontwikkelingen afdwingen. Daarvoor is Hoorn mede afhankelijk van ondernemersverenigingen, winkeliersverenigingen, de Koninklijke Horeca Nederland, georganiseerde bewonersgroepen (ontstaan uit stadsvernieuwing, er wordt ook flink gewoond in de binnenstad), de politie, Boa's enzovoorts. Partijen weten elkaar inmiddels te vinden. In ieder geval zijn er vanuit de gemeente met detailhandel en horeca twee maal per jaar afzonderlijke, reguliere overleggen. Met de wethouder is er twee maal per jaar ook een overleg met de Koninklijke Horeca Nederland.

Hoorn heeft rekening te houden met de economische agenda van de regio Westfriesland. Die is inmiddels opgesteld. Het Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland-Noord gaat deze agenda uitvoeren, organisatiekracht leveren en contacten onderhouden met het bedrijfsleven. Daar moet het Ontwikkelingsbedrijf overigens formeel nog een aparte opdracht voor krijgen namens de 7 Westfriesse gemeenten.²¹

Ook de provincie is betrokken bij het opstellen van beleid voor de detailhandel. Er wordt op dit moment, zoals gezegd, gewerkt aan het opstellen van een regionale detailhandelsvisie. De provincie is nauwelijks betrokken bij het opstellen van beleid voor de horeca.

Een factor die mede bepalend is voor de vestiging van grotere detailhandelsketens in Hoorn is het volgende: Hoorn heeft relatief veel (circa 500) kleine monumenten in de binnenstad en het creëren van één groot pand (bijvoorbeeld door samenvoegen van bestaande panden) is op grond van beperkingen in de Monumentenwet, heel moeilijk. Dit is een struikelpunt voor de vestiging van grote landelijke ketens in de Hoornse binnenstad. In het ambtelijk wederhoor over dit rekenkamerrapport werd aangegeven dat in de leegstandsnotitie (deze zal in het najaar van 2015 voorgelegd worden aan de raad) een maatregel wordt genoemd om panden samen te kunnen voegen.

Tenslotte is nog vermeldenswaard dat Hoorn zich moet houden aan de Ladder voor Duurzame Verstedelijking van het Rijk. Met deze ladder moet zorgvuldig ruimtegebruik ontstaan en moet een wildgroei aan bedrijventerreinen en leegstand worden voorkomen. Deze Ladder moet worden

²⁰ Raad van 17 december 2013.

²¹ Bron: gespreksverslag van het interview met beleidsambtenaren.

toegepast als een bestemmingsplan (of een ander ruimtelijk plan) wordt opgesteld voor een nieuwe stedelijke ontwikkeling.²²

²² Op grond van Artikel 3.1.6 lid 2 van het Besluit Ruimtelijke Ordening moeten overheden nieuwe stedelijke ontwikkelingen motiveren met behulp van drie opeenvolgende stappen. De stappen borgen een zorgvuldige ruimtelijke afweging en inpassing van die nieuwe ontwikkelingen. Deze stappen worden aangeduid als de "Ladder voor duurzame verstedelijking". Het ministerie van IenM heeft hiervoor een handreiking opgesteld: <http://ladderverstedelijking.minienm.nl/>. Hierin staat welke aspecten van belang zijn bij de motivering van de 3 stappen (treden van de ladder).

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op onderzoeksvraag 2. Net als in het vorige hoofdstuk wordt bij de beantwoording waar mogelijk de volgorde van de normen uit het normenkader gevolgd.

Onderzoeksvraag 2: Wat kost de uitvoering van het beleid en is dit doelmatig?

Financiële aspecten van doelmatigheid

Uit de jaarstukken blijkt dat met de uitvoering van het economisch beleid in Hoorn (programma 3.1) in de periode 2010 - 2014 tussen de € 1,4 en € 1,7 miljoen aan kosten is gemoeid.

Uit de jaarstukken blijkt niet hoeveel van deze kosten betrekking hebben op beleid dat is gericht op specifiek detailhandel en horeca in de binnenstad. Ten behoeve van het rekenkameronderzoek werden de boekingsregels 2011 tot en met 2014 bestudeerd. Daarin zijn alle uitgaven ten laste van het budget terug te vinden. Het blijken veel, sterk uiteenlopende zaken te zijn, van klein tot groot. Zo worden ten laste van het budget onderzoeken betaald (zoals een extern onderzoek naar zondagopenstellingen in 2013), bijdragen aan het ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland-Noord, toegangskaarten voor ondernemersbijeenkomsten en diverse advertentiekosten. Helaas werd daaruit niet duidelijk welk deel van het budget horeca en detailhandel betreft en welk deel overig economisch beleid. Een nadere uitsplitsing is dan ook niet te maken.

De vraag of de uitvoering van het beleid doelmatig is in de zin van “voldoende zuinig” kan dan ook binnen de reikwijdte van het rekenkameronderzoek niet beantwoord worden. Uit de jaarstukken blijkt niet of de gestelde doelen voor horeca en detailhandel in de binnenstad werden gerealiseerd en of de kosten binnen het beschikbare budget zijn gebleven.

Organisatorische aspecten van doelmatigheid

Een andere aspect van doelmatigheid is dat de organisatie is toegerust om het beleid slagvaardig uit te voeren. Daarover kan op basis van het onderzoek het volgende worden opgemerkt:

Omdat beleid en uitvoering binnen het ambtelijk apparaat strikt gescheiden zijn, maakt de ene afdeling het beleid en moet de een andere afdeling het uitvoeren. Er leek sprake te zijn van weerstand tegen de door een andere afdeling opgestelde Horecanota en de flexibiliteit daarin werd door de toenmalige accountmanagers zelfs als ongewenst ervaren. De uitvoering van het beleid was daarom –zeker in het begin- vertraagd. Eind 2011 is de uitvoering vanuit Economische Zaken opgepakt, met als doel om juridische problemen te voorkomen.²³

De uitvoering van de Nota Terrassen was in handen van de afdeling Veiligheid, Vergunningen en Handhaving (VVH) maar het heeft een jaar geduurd voordat alle vergunningen klopten en een jaar voordat er werd gehandhaafd.²⁴

Inmiddels zijn er accountmanagers voor horeca en detailhandel aangesteld, die als eerste aanspreekpunt fungeren voor ondernemers. Dit zou snelle communicatie en uitvoering van het beleid ten goede moeten komen.

²³ Bron: verslag van het interview met beleidsmedewerkers.

²⁴ Idem.

In het ambtelijk wederhoor over dit rekenkamerrapport werd bovendien aangegeven dat recentelijk het ambtelijk horecaoverleg is geïntensiveerd naar wekelijks overleg. De intensivering is bedoeld om de uitvoering te versterken en om bijvoorbeeld ook te kijken naar de uitvoerbaarheid. De ambtenaren die deelnemen aan dit horecaoverleg hebben inmiddels een projectgroep gevormd om het horecabeleid te evalueren.

Ideeën van ondernemers worden sinds kort in een multidisciplinaire bijeenkomst (het HIP) op haalbaarheid getoetst, zodat snel tot een volledige vergunningsaanvraag en besluitvorming daarover kan worden gekomen.

In dit hoofdstuk wordt de laatste onderzoeksvraag beantwoord. Net als in de vorige twee hoofdstukken wordt daarbij zo mogelijk de volgorde van de normen uit het normenkader aangehouden. Eerst wordt ingegaan op de meetbaarheid van de uitvoering en vervolgens op de beschikbare informatie over de doeltreffendheid van de uitvoering.

Onderzoeksvraag 3: Zijn de beleidsdoelen gerealiseerd en kan daarmee het beleid als doeltreffend worden aangemerkt en hoe wordt dit gemonitord?

Meetbaarheid van de uitvoering

Zoals blijkt in hoofdstuk 1 bij de analyse van de verschillende beleidsstukken, is het beleid niet geoperationaliseerd (niet SMART). Het beleid is dus slecht meetbaar. Niettemin wordt hieronder een poging gedaan om antwoord te geven op de vraag of beleidsdoelen werden gerealiseerd.

Is bekend of beleidsdoelen werden gerealiseerd?

Hoorn is een gemeente die volgens het college niet slecht scoort als het gaat over detailhandel en horeca in de binnenstad. Een aantal jaren geleden is het Hoornse horeca-aanbod onderzocht. Er bleek veel van hetzelfde te zijn. Rondom de Roode Steen was het aanbod vrijwel uitsluitend gericht op jongeren. In dit gebied waren de horeca-gelegenheden vaak alleen tijdens de avonden in de weekends open en dat trok groepen bezoekers, terwijl veel andere horeca in de binnenstad een zeer beperkte openstelling had. Maar dat is verbeterd er heeft een kwaliteitsslag plaatsgevonden in Hoorn. Inmiddels is er ook een terrassencultuur. In principe is er nu voor alle doelgroepen in de Hoornse binnenstad aanbod.²⁵

Uiteraard is er ruimte voor verbetering: daarbij denkt het college aan²⁶:

- Ondernemers zelf moeten nog –beter- de weg vinden, waardoor verdere deregulering mogelijk is (denk aan het Ondernemersdossier);
- Communicatie van de gemeente richting de ondernemers, bijvoorbeeld over nut en noodzaak van de BIBOB²⁷-toets kan verbeteren;
- Om verdere afbreuk van het kernwinkelgebied te voorkomen, worden aanvragen buiten het winkelrondje zo veel mogelijk afgewezen. Ongunstige neveneffect hiervan is dat huurprijzen stijgen in het winkelrondje, want vastgoedondernemers anticiperen hierop;
- Hoorn heeft relatief heel veel kleine detailhandel (familiebedrijven). Die vinden niet allemaal aansluiting bij de veranderende vraag van de consument;
- De synergie tussen detailhandel en horeca kan beter. Omdat bijvoorbeeld op zaterdag winkels om 17.00u sluiten wordt deels de aansluiting op het avondbezoek aan de horeca gemist;

²⁵ Bron: verslag van het interview met de wethouder.

²⁶ Idem.

²⁷ De Wet bevordering integriteitsbeoordelingen door het openbaar bestuur (wet Bibob) is in 2003 ingesteld. Doel is dat gemeenten, provincies en ministeries de integriteit van houders en/of aanvragers van vergunningen en subsidies toetsen bij het landelijk bureau BIBOB en dat alleen bonafide bedrijven vergunningen krijgen.

- Het samenvoegen van panden in de binnenstad is (mede door de monumentale status van de vele kleine winkeltjes) onvoldoende gelukt. Dit heeft er toe geleid dat vestigingen van grote winkelketens zich niet in de binnenstad hebben kunnen vestigen. Inmiddels staat de gemeente open voor het samenvoegen van meer dan 2 panden en het mogelijk maken van winkelruimten groter dan 200m².

Hoe wordt gemonitord of het beleid doeltreffend is?

Het Hoornse horecabeleid en het beleid voor de detailhandel in de binnenstad worden door het college aangemerkt als doeltreffend.²⁸

Binnen de eigen ambtelijke organisatie wordt echter geen managementinformatie over de doeltreffendheid van het beleid verzameld. De gemeente gebruikt rapportages van derden (gerenommeerde, onafhankelijke onderzoeksbureaus) om inzicht te krijgen in de doeltreffendheid van het beleid. Of de inschatting dat het beleid doeltreffend is inderdaad klopt, kan dus alleen aan de hand van deze rapportages worden vastgesteld.

Informatie over doeltreffendheid: onderzoeksrapporten

Hieronder worden de rapportages besproken die in de voor het onderzoek gehouden interviews werden genoemd. Dat zijn achtereenvolgens een onderzoek naar toeristisch bezoek aan steden, de vitaliteitsbenchmark, de MKBetermeter, het onderzoek ten behoeve van het Bewijs van Goede Diensten.

Onderzoek naar toeristisch bezoek aan steden 2014²⁹:

Uit dit onderzoek onder 29 gemeenten blijkt dat in de meeste steden het aantal bezoekers daalt. Hoorn kent juist groei, zelfs de relatief grootste groei (7%). Een gemiddelde bezoeker bezoekt de stad 2,2 keer per jaar.

Winkelen voor het plezier blijkt de grootste motivatie te zijn voor bezoekers van Hoorn (53% van alle bezoekers noemde dit als belangrijkste motivatie). Lunchen of dineren en terrasbezoek werd ook relatief veel genoemd als motivatie voor een bezoek aan Hoorn (8%).

69% van alle bezoekers waardeerde de sfeer en de gezelligheid van Hoorn positief en dit was een (significant) hoger percentage dan van bezoekers in andere steden.

In 2014 bezochten 457.000 Nederlandse toeristen Hoorn. In 2013 waren dit er 426.000. Bezoekers bezoeken Hoorn gemiddeld 2,2 keer. In 2012 en 2013 daalden de bezoekersaantallen nog, onder meer onder invloed van de economische crisis.

De meeste bezoekers komen uit eigen provincie (64%). Net als veel andere steden wordt Hoorn veel bezocht door 50-plussers (41%), gevolgd door de groep van 25 tot en met 49 jaar (31%). Uit het onderzoek blijkt dat Hoorn een goede spreiding van bezoekers heeft over het hele jaar (25 % per kwartaal).

In 2014 gaven bezoekers minder geld uit in Hoorn. In 2013 was dat nog € 49 (ruim boven het gemiddelde). In 2014 gaven bezoekers gemiddeld € 40 euro uit in Hoorn. Dat ligt rond het landelijke gemiddelde. Net als in voorgaande jaren blijkt dat de bestedingen voor lunchen of dineren in de horeca in Hoorn achter blijven ten opzichte van andere steden. Met 13% zijn er ten opzichte van andere steden relatief veel mensen die in Hoorn een aankoop doen na een bezoek aan webwinkels.

²⁸ Bron: gespreksverslag van het interview met de wethouder

²⁹ Onderzoek naar toeristisch bezoek aan Steden, NTCB-Nipo-onderzoek, Themarapport CVO, 2014

Het onderzoek van NBTC-NIPO bevat overigens alleen bezoeken van Nederlanders. Bezoeken van buitenlandse dag- en verblijfstoeristen zijn dus niet meegenomen. Ook toeristische bezoeken van inwoners aan hun eigen gemeente zijn buiten beschouwing gelaten.

De bevindingen uit het rapport zijn dus positief. Echter, er kan geen relatie worden gelegd tussen doelen van het horeca- of detailhandelsbeleid voor de binnenstad. Enerzijds omdat die, zoals gezegd onvoldoende werden geoperationaliseerd (met name voor detailhandel), anderzijds omdat impliciet de doeltreffendheid wordt gemeten op punten waar de gemeente Hoorn geen expliciete beleidsdoelen heeft gesteld (zoals het bedrag dat door bezoekers wordt besteed of de leeftijd van bezoekers).

Op 31 maart bracht de verantwoordelijk wethouder een persbericht uit over de resultaten van het onderzoek. De raad werd door de wethouder niet separaat geïnformeerd over de resultaten van het onderzoek.

Vitaliteitsbenchmark³⁰:

Adviesbureau Goudappel Coffeng bracht van 100 kernwinkelgebieden de sterkten en zwakten in beeld. Elk winkelgebied kreeg via deze benchmark een 4-dimensionaal vitaliteitsprofiel:

- a) demografische ontwikkelingen;
- b) voorzieningenaanbod;
- c) ruimtelijke kwaliteit;
- d) bereikbaarheid.

De benchmark maakt op deze manier inzichtelijk op welk terrein de opgave ligt om de economische vitaliteit van het een centrumgebied te behouden of te vergroten.

Hoorn blijkt vitaal te zijn en valt niet in de categorie van de 10 meest “kwetsbare” gemeenten, maar scoort ook niet in de top-10 van vitale kernwinkelgebieden. Opvallende uitkomst van het onderzoek is juist de breedte van het middenveld, die in het rapport wordt aangeduid als “de grote grijze middenmoot”. Ook Hoorn valt in deze categorie.

De verschillen zijn klein en dat betekent een kans om stevig te stijgen (of te vallen) in het klassement. Uit de onderliggende vitaliteitsprofielen bij het onderzoek blijkt dat de meeste goed scoren op een deel van de 4 dimensies, maar dat ze kwetsbaar zijn op andere. Dit zijn steden waar veel en snel winst valt te behalen met bijvoorbeeld *quickwins* in de ruimtelijke kwaliteit, het voorzieningenaanbod of de bereikbaarheid, aldus het rapport.

Aangezien Hoorn in deze categorie valt, zou dat ook voor Hoorn gelden. Omdat het onderzoek echter geen specifieke, gedetailleerde aanbevelingen per stad bevat, wordt uit het onderzoek niet duidelijk hoe en op welke punten Hoorn winst zou kunnen boeken.

De bevindingen uit het rapport roepen op om te vragen hoe de vitaliteit van de Hoornse binnenstad kan worden verbeterd. Het rapport geeft wel een indicatie van de effectiviteit van het Hoornse beleid op dit punt, maar alleen in algemene zin. Met dit onderzoek kan geen relatie worden gelegd tussen doelen van het horeca- of detailhandelsbeleid voor de binnenstad. Enerzijds omdat die, zoals gezegd onvoldoende werden geoperationaliseerd (met name voor detailhandel), anderzijds omdat impliciet de doeltreffendheid wordt gemeten op punten waar de gemeente Hoorn geen expliciete beleidsdoelen heeft gesteld inzake vitaliteit en er geen rechtstreeks, causaal verband is te leggen tussen het gevoerde beleid en de vitaliteit.

De raad werd niet geïnformeerd over de resultaten van het onderzoek.

³⁰ Vitaliteitsbenchmark Centrumgebieden, Goudappel-Coffeng, 2 maart 2015.

Mysteryguestaanpak³¹:

In 2012 werd de dienstverlening van de gemeente Hoorn aan ondernemers, getoetst en in kaart gebracht door de Kamer van Koophandel (KvK) aan de hand van *mysterycalling* en een *mysterymailing*. Er werden 20 cases vanuit de ondernemerspraktijk gebruikt om de klantgerichtheid en de klantvriendelijkheid van de gemeenten te toetsen aan de hand van vooraf afgesproken meetpunten, waaronder vorm en inhoud van e-mails. De KvK merkt in haar rapport het volgende op: "Het doorverbinden (of de keuze maken om dat niet te doen) op basis van de initiële vraag gebeurt over het algemeen goed, het kennisniveau van de eerste lijn is goed. Er wordt geen jargon gebruikt in de e-mails, dat is sterk." Als verbeterpunten werden onder meer genoemd:

- Begeleid een ondernemer op de website, naar de juiste plaats op de website, in plaats van deze persoon alleen door te verwijzen;
- Vraag goed door om een compleet antwoord te kunnen geven;
- Help een ondernemer op de site omgevingsloket.nl, dat is erg klantvriendelijk en de kans op een juiste manier van invullen wordt vergroot.

Het onderzoek resulteerde in rapportcijfers. Voor *mysterycalling* was dat een 6,1, wat net onder het gemiddelde (6,3) is. Voor *mysterymailing* kreeg Hoorn het cijfer 5,4, wat onvoldoende is. De score voor de *mysterymailing* werd sterk beïnvloed door het uitblijven van antwoorden op vragen die per e-mail zijn gesteld. Hoorn zou, wanneer e-mails daadwerkelijk beantwoord worden, een 8,9 hebben gekregen voor dit onderdeel.³²

Hoorn scoorde in dit onderzoek dus onder het gemiddelde. De bevindingen van dit onderzoek geven geen antwoord op de vraag of doelen van het horeca- of detailhandelsbeleid voor de binnenstad zijn gerealiseerd. Enerzijds omdat die, zoals gezegd onvoldoende werden geoperationaliseerd (met name voor detailhandel), anderzijds omdat in het onderzoek wordt gemeten op punten waarvoor de gemeente Hoorn in het detailhandels- en horecabeleid voor de binnenstad geen expliciete beleidsdoelen heeft gesteld.

De raad werd niet door de wethouder geïnformeerd over de resultaten van het onderzoek.

MKBetermeter³³:

In 2004 werd op initiatief van MKB Noord onderzocht wat de MKB-vriendelijkste gemeente van Noord-Nederland was. Vanaf 2008 is het jaarlijks onderzoek met MKB Nederland uitgebreid tot een landelijk onderzoek naar de MKB-vriendelijkste gemeente van (heel) Nederland. Het onderzoek, dat wordt gepresenteerd in de vorm van een "MKBetermeter" heeft als doel gemeenten te "prikken" zodat zij worden gestimuleerd om het lokale ondernemersklimaat te verbeteren. Het onderzoek naar de MKB-vriendelijkste gemeente van Nederland richtte zich op vier pijlers: de tevredenheid van de ondernemers, het imago van de gemeente, de gemeentelijke communicatie en het gemeentelijke beleid en ten slotte de beoordeling van de ondernemers op de prijs/kwaliteitsverhouding van de gemeentelijke lasten. Het onderzoek werd in opdracht van MKB-Nederland uitgevoerd door Lexnova.

³¹ *Rapportage 0-meting Hoorn*, Kamer van Koophandel Noord-West Holland, onderzoek uitgevoerd in de periode oktober-december 2012.

³² De score voor de *mysterymailing* werd sterk beïnvloed door het uitblijven van antwoorden op vragen die per e-mail zijn gesteld. Hoorn scoort, wanneer e-mails daadwerkelijk beantwoord worden, een 8,9 voor dit onderdeel.

³³ *MKB-vriendelijkste gemeente van Nederland 2012/2013*, Gemeente Hoorn, Lexnova advies en Onderzoek, Groningen, september 2013.

Ook in 2012/2013 werd het onderzoek naar de MKB-vriendelijkste gemeente uitgevoerd. Hoorn eindigde op plaats 266 van 408 gemeenten in totaal. Van de 53 gemeenten in Noord-Holland eindigde Hoorn op de 30^e positie. Voor het onderzoek werden ook enkele tientallen Hoornse ondernemers geënquêteerd.

Hoorn scoorde voor het ondernemersklimaat het rapportcijfer 6,0 (wat overeenkomst met de 45^e positie van de 53 Noord-Hollandse gemeenten. De waardering voor dat klimaat berust op door de gemeente beïnvloedbare factoren, zoals regelgeving, lokale belastingen, openbare voorzieningen en ondernemersvriendelijkheid. In het algemeen werden de gemeenten in Noord-Holland gemiddeld gewaardeerd met een 6,4. Ten aanzien van de gemeentelijke communicatie en beleid eindigt de gemeente Hoorn op de 29^e plaats van de 53 Noord-Hollandse gemeenten. Bij dit aspect werd aan ondernemers onder meer gevraagd of hun gemeente:

- a) een aanspreekpunt heeft voor ondernemers;
- b) regelmatig investeert in voorzieningen ten behoeve van het bedrijfsleven;
- c) structureel overleg voert met ondernemers;
- d) specifiek beleid heeft voor het midden- en kleinbedrijf.

In dit onderzoek scoorde Hoorn dus onder het gemiddelde. Het onderzoek is echter niet geschikt om te kunnen bepalen of het beleid ten aanzien van detailhandel en horeca in de binnenstad doeltreffend is. Enerzijds niet omdat het onderzoek niet is toegespitst op de binnenstad, anderzijds niet omdat “ondernemersklimaat” als zodanig niet in de Hoornse beleidsstukken wordt genoemd.

De raad werd niet door de wethouder geïnformeerd over de resultaten van het onderzoek.

Bewijs van goede diensten:

In 2013/2014 is de tevredenheid van Hoornse ondernemers over de gemeentelijke dienstverlening getoetst aan de hand van het Bewijs van Goede Dienst³⁴ (toetsingskader, via KING³⁵). Dit onderzoek richtte zich op de dienstverlening rond vergunningverlening. Het hele traject van aanvraag door een bedrijf tot levering van een beschikking door de gemeente Hoorn viel binnen de scope van de dienstverlening die is onderzocht. Kwaliteitscriteria waren o.a. klanttevredenheid, toegankelijkheid van de gemeente, snelheid van dienstverlening en actualiteit van de website. Zo’n 50 Hoornse ondernemers hebben meegewerkt aan een telefonische enquête en er zijn 64 dossiers van de meest voorkomende diensten/producten aan ondernemers onderzocht. Het gaat hierbij om bijvoorbeeld een omgevingsvergunning, een drank- en horecavergunning en een evenementenvergunning.

Verbeterpunten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen zijn onder andere:

- 1) het invoeren van een digitaal zaakstelsel;
- 2) het digitaliseren van productaanvragen via e-Herkenning;
- 3) het verminderen van regels met behulp van het Ondernemingsdossier (zie hieronder).

De verbeterpunten hebben als uitgangspunt dat het ondernemers zo gemakkelijk mogelijk gemaakt moet worden en dat de gemeente ondernemers zoveel mogelijk ruimte geeft om te ondernemen. Uit de Begroting 2015 blijkt dat de gemeente Hoorn voornemens is de verbeterpunten door te voeren.

Hoewel het de vragen die in het onderzoek werden gesteld niet rechtstreeks zijn terug te voeren op Hoornse beleidsdoelen voor horeca en detailhandel in de binnenstad, is verminderen van regeldruk wel een activiteit

³⁴ Bewijs van Goede Dienst is één van de instrumenten van het ministerie van Economische Zaken om de regeldruk voor ondernemers merkbaar te verminderen. Het instrument is samen met MKB Nederland, VNO-NCW en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) ontwikkeld.

³⁵ Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten

die in de begrotingsstukken wordt genoemd bij programma 3.1 (Economische Zaken). Het onderzoek noemt daarvoor ook een aantal verbeterpunten. Of dit aanleiding is om te stellen dat het Hoornse beleid op dit punt al dan niet doeltreffend is, blijft onduidelijk.

De raad werd over de uitkomsten van het onderzoek niet geïnformeerd.

Tenslotte bespreken we hier nog een onderzoek dat in opdracht van de gemeente zelf werd uitgevoerd en waarbij de gemeente dus direct betrokken was bij de onderzoeksopzet en de onderzoeksvragen. Het betreft een onderzoek ten behoeve van de evaluatie van de zondagsopenstelling. Dit onderzoek geeft antwoord op de vraag of het gevoerde beleid voor zondagsopenstelling doeltreffend was.

Onderzoek ten behoeve van de evaluatie van de zondagsopenstelling³⁶:

Sinds eind 2013 mogen alle winkels in Hoorn op zondag hun deuren openen voor hun klanten. Daarvoor kon dat alleen op een beperkt aantal koopzondagen. Wel gold er al langer een uitzondering voor levensmiddelenwinkels die al wel op alle zondagen open mochten zijn.

De raad besloot om de ruimere zondagsopenstelling en de effecten daarvan na een jaar te evalueren. Daartoe is aan een extern onderzoeksbureau opdracht gegeven om onderzoek te doen naar de mate waarin ondernemers en het winkelend publiek gebruik maken van de ruimere zondagsopenstelling. Ten tweede dienden de effecten, zowel positief als negatief, in beeld te worden gebracht. Daarnaast is onderzocht of er draagvlak is voor het huidige beleid.

Het onderzoek is uitgevoerd door online enquêtes onder inwoners en ondernemers. Bijna 600 inwoners en 150 ondernemers hebben de vragenlijst ingevuld.

De belangrijkste uitkomsten van het onderzoek zijn:

- Zowel ondernemers als inwoners maken gebruik van de ruimere zondagsopenstelling. De meeste detailhandelsondernemers stemmen de zondagsopenstelling af met andere ondernemers binnen hun winkelgebied;
- Het koopgedrag van de inwoners van Hoorn is het afgelopen jaar licht veranderd. Men gaat op zondag minder frequent elders winkelen en er is een lichte verschuiving van koopavond naar zondags shoppen;
- De ruimere mogelijkheden voor zondagsopenstelling hebben geen eenduidig effect op de omzet. Ondernemers in de binnenstad zijn positiever over de omzetontwikkeling dan daarbuiten;
- Detailhandelsondernemers zien nog andere effecten van de ruimere mogelijkheden voor zondagsopenstelling, zowel positief zoals meer gezelligheid en drukte in de stad en een betere concurrentiepositie ten opzichte van andere steden en regio's als negatief zoals meer kosten, hogere werkdruk, onduidelijkheid over wanneer welke winkel open is;
- Inwoners noemen per saldo meer positieve dan negatieve effecten;
- De tevredenheid over de huidige zondagsopenstelling loopt uiteen. Inwoners zijn positiever dan ondernemers. 56% van de inwoners is positief over de zondagsopenstelling. Het beeld bij de ondernemers is minder eenduidig. Een derde is positief en ongeveer evenveel is negatief. Winkeliers in de binnenstad zijn vaker positief (38%) dan negatief (27%). Vooral buiten de binnenstad zijn ondernemers minder goed te spreken over de huidige situatie;
- Vooral de binnenstadondernemers en winkels die al meedoen met koopzondagen zijn van mening dat de koopzondag steeds belangrijker wordt voor de omzet.
- De ruimere zondagsopenstelling gaat ten koste van winkelbezoek op de koopavond. Zowel inwoners als ondernemers geven aan dat het winkelbezoek op de koopavond afneemt sinds de ruimere zondagsopenstelling.

³⁶ Evaluatie Zondagsopenstelling Detailhandel Gemeente Hoorn, I&O research, december 2014

Het college adviseerde de raad op basis van het onderzoek om de ruimere zondagsopenstelling in stand te houden en neemt over een aantal punten een standpunt in, onder meer:

1) Parkeer- en verkeersregime: het betaald parkeren op Superkoopzondagen in de binnenstad blijft nodig vanwege de verkeersaantrekkende werking op deze zondagen. Het college is van mening dat het invoeren van gratis parkeren op Superkoopzondagen daarom ongewenst is. Het college heeft wel twijfels over het hanteren van wisselende parkeerregimes op de zondag. Het is de vraag of de voorkeur moet worden gegeven aan het handhaven van de huidige situatie of aan het uitbreiden van het betaald parkeren naar alle 52 koopzondagen. De evaluatie biedt volgens het college onvoldoende basis voor beantwoording van deze vraag. Dit vraagstuk zal daarom op een later moment worden geagendeerd in het kader van de binnenstadsvisie.

2) Communicatie over de zondagsopenstellingen in de binnenstad (Superkoopzondagen): het college vindt dat de communicatie beter moet.³⁷

De evaluatie is op 21 april in een meningsvormende vergadering met de wethouder besproken in de algemene raadscommissie. Er leek in de raad draagvlak te bestaan voor het handhaven van de zondagopenstelling. Over het (flankerende) parkeerbeleid liepen de meningen uiteen. Een wilde motie om gratis parkeren op alle zondagen mogelijk te maken, werd aangehouden.

De gemeente moet inzicht hebben in hoe zij ten opzichte van andere gemeenten in de regio presteert, zodat zij daarmee bij de beleidsuitvoering en het formuleren van nieuw beleid rekening kan houden.

Binnen de gemeente wordt geen managementinformatie verzameld over de uitvoering van het beleid en wordt ook niet bijgehouden hoe Hoorn presteert ten opzichte van andere gemeenten in de regio. Wel is, zoals eerder gemeld, bekend dat op dit moment wordt gewerkt aan een regionale detailhandelsvisie. Dit gebeurt op grond van nieuwe, Provinciale regelgeving. Doel van een regionale detailhandelsvisie is onder meer om het beleid van de 7 Westfrieze gemeenten op elkaar af te stemmen, zodat zij niet elkaars beleid frustreren of tegenwerken door lokaal beleid te voeren dat tegengesteld is aan dat van andere gemeenten.

³⁷ Raadsbrief 27 maart 2015, zaaknummer 1080671

Conclusies

Samenvatting

Hieronder wordt allereerst een samenvatting gegeven van de bevindingen van de rekenkamercommissie. Daarbij wordt per norm aangegeven of er aan is voldaan (), of er niet geheel aan wordt voldaan of dat onduidelijk is of er aan wordt voldaan () of niet aan wordt voldaan ().

Onder tabel volgen de conclusies, waarin een toelichting op de scores in de tabel kan worden gevonden.

Samenvattende tabel: score op de normen		Score		
1. Huidig beleid		Ja	+/- ?	Nee
Norm 1a	Beleidsdoelen moeten blijken uit het vastgestelde beleid.			
Norm 1b	De verschillende beleidsdoelstellingen zijn samenhangend.			
Norm 1c	De doelen zijn geoperationaliseerd (SMART geformuleerd ³⁸).			
Norm 1d	Vanwege zijn kaderstellende en controlerende functie, is raad bij het formuleren en vaststellen van het beleid proactief betrokken.			
Norm 1e	De gemeente voert lokaal beleid, maar is voor het succes daarvan mede afhankelijk van andere, externe partijen en factoren. Daarmee moet in het beleid rekening worden gehouden.			
2. Doelmatigheid uitvoering				
Norm 2a	De middelen voor de uitvoering van het beleid blijken uit de gemeentelijke begrotings- en verantwoordingsstukke.;			
Norm 2b	Doelen worden gerealiseerd binnen de beschikbare budgetten. Voor afwijkingen worden goede verklaringen gegeven, die door de Raad worden geaccordeerd.			
Norm 2c	De organisatie is toegerust om het beleid slagvaardig uit te voeren.			
3. Doeltreffendheid uitvoering				
Norm 3a	Gerealiseerde beleidsdoelen blijken uit de verantwoordingsstukken.			
Norm 3b	De gemeente heeft inzicht in de mate waarin beleidsdoelen zijn gerealiseerd.			
Norm 3c	De gemeente heeft inzicht in hoe zij ten opzichte van andere gemeenten in de regio presteert en houdt daarmee bij de beleidsuitvoering en het formuleren van nieuw beleid rekening.			
Norm 3d:	Beleidsdoelen zijn daadwerkelijk gerealiseerd.			

³⁸ SMART staat voor: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

Conclusies

De centrale vraag van het onderzoek luidt:

In hoeverre slaagt de gemeente Hoorn erin om doelmatig en doeltreffend beleid te voeren, zodat detailhandel en horeca in de binnenstad worden versterkt?

Het onderzoek van de rekenkamercommissie leidt niet tot eenduidige beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Uit de beleidsnota's en uit begrotings- en verantwoordingsstukken blijkt namelijk niet wanneer welke doelen moeten worden bereikt om detailhandel en horeca in de Hoornse binnenstad te versterken en wat dat mag kosten. De gemeente verzamelt bovendien zelf geen managementinformatie over de resultaten en kan daarom zelf ook de centrale onderzoeksvraag niet met zekerheid beantwoorden. Een en ander wordt nader toegelicht in onderstaande conclusies.

1. Conclusies ten aanzien van het huidige beleid (onderzoeksvraag 1):

Er is onvoldoende sprake van samenhangend beleid. Beleidsnota's sluiten niet goed op elkaar aan, beleidsdoelen zijn onvoldoende geoperationaliseerd en niet SMART geformuleerd, waardoor onduidelijk is wat Hoorn precies wanneer wil bereiken, wat dat mag kosten en wat het daadwerkelijk gekost heeft. Het begrip "ondernemersklimaat", zoals genoemd in de programmabegroting, wordt in geen van de relevante beleidsnota's gedefinieerd. Het is dan ook onduidelijk wat de gemeente er zelf onder verstaat.

De Raad stelde de beleidsnota's vast, maar nam zelf niet het initiatief om beleid te formuleren of te actualiseren. Nota's werden vanuit de ambtelijke organisatie - via het college- bij de Raad neergelegd. De Raad was dus vooral volgend. Gezien het belang van een vitale binnenstad en het feit dat de Raad daarvoor de kaders moet stellen, zou een meer pro-actieve rol van de Raad bij het vaststellen van beleid voor de hand liggen. Dat geldt ook voor voorgenomen actualisering van het huidige beleid (Horecanota en de Terrassennota).

Het geldende beleid is moeilijk terug te vinden: zo is de Detailhandelsnota niet digitaal beschikbaar en werden raadsleden er in het overdrachtdossier na de laatste gemeenteraadsverkiezingen ook niet naar verwezen. Ook is het beleid verspreid over diverse nota's vastgelegd, waarvan de samenhang niet direct duidelijk is. De samenhang van de in de beleidsnota's gestelde doelen en de in de programmabegroting genoemde doelen is evenmin duidelijk. Het geboden inzicht in verdeling van budgetten over te realiseren beleidsdoelen is daardoor onvoldoende.

Beleidsnota's zijn inmiddels sterk verouderd en een update is nodig, zodat een relatie kan worden gelegd met de veranderde samenleving en de gewijzigde economische omstandigheden. Daarin gelden andere eisen en wensen ten aanzien van horeca en detailhandel in de binnenstad dan bijna tien jaar geleden, toen het huidige beleid grotendeels werd geformuleerd. Het koopgedrag, het doel van de bezoeken en de toename van internetwinkelen zou bijvoorbeeld in het nieuw te formuleren beleid een plaats moeten krijgen.

Uit het onderzoek blijkt dat de gemeente Hoorn bij het opstellen en uitvoeren van beleid rekening houdt met externe partijen en factoren: zo wordt gewerkt aan een regionale detailhandelsvisie en zijn er regelmatig contacten en overleggen met belangenorganisaties van detailhandel en horeca en met ondernemers.

2. Conclusies ten aanzien van de doelmatigheid van de uitvoering (onderzoeksvraag 2):

Het beleid is onvoldoende geoperationaliseerd en SMART geformuleerd, waardoor niet geheel duidelijk wordt welke doelen met inzet van welke middelen wanneer moeten zijn bereikt. Bovendien komen de beleidsdoelen uit de beleidsnota's niet overeen met de in de begrotings- en verantwoordingsstukken genoemde doelen. Daardoor is niet inzichtelijk hoeveel geld er gemoeid is met beleid ten aanzien van horeca en detailhandel in de binnenstad. Of het beleid "voldoende zuinig" wordt uitgevoerd, kan dus niet worden vastgesteld.

Wel blijkt uit het onderzoek dat de organisatie in de periode 2010/2011 onvoldoende was toegerust om de uitvoering van het beleid slagvaardig ter hand te nemen. Mede door de strikte scheiding in de ambtelijke organisatie tussen beleid en uitvoering was de handhaving daardoor in die periode gebrekkig, maar dat is inmiddels verbeterd. Ook is er inmiddels een ambtelijk accountmanager aangesteld en worden ideeën van ondernemers in een multidisciplinaire bijeenkomst (het HIP) op haalbaarheid getoetst, zodat snel tot een volledige vergunningsaanvraag en besluitvorming daarover kan worden gekomen. In hoeverre dit zal bijdragen aan een doelmatige uitvoering, moet in de komende periode blijken.

Samenvattend kan op basis van het onderzoek echter niet worden geconstateerd dat het beleid doelmatig wordt uitgevoerd.

3. Conclusies ten aanzien van de doeltreffendheid van de uitvoering (onderzoeksvraag 3):

Het beleid is onvoldoende geoperationaliseerd en onvoldoende SMART geformuleerd. Daardoor is niet goed meetbaar of de uitvoering van het beleid doeltreffend is.

Het college is van mening dat het beleid doeltreffend is. Binnen de eigen ambtelijke organisatie wordt de doeltreffendheid van het beleid echter niet gemonitord. Voor informatie over de doeltreffendheid is de gemeente daarom dan ook afhankelijk van door derden uitgevoerd onderzoek. Daar zijn onderzoeken bij van gerenommeerde onderzoeksbureaus. Echter, deze geven slechts een indicatie van de doeltreffendheid van de uitvoering. Dat komt omdat de vraagstelling van deze onderzoeken onvoldoende aansluit bij de toch al onvoldoende geoperationaliseerde en onvoldoende SMART-geformuleerde beleidsdoelen. De gemeente is immers meestal geen opdrachtgever voor deze onderzoeken. Alleen als de gemeente zelf opdrachtgever is, kan de vraagstelling worden afgestemd op de informatiebehoefte van de gemeente over het al dan niet bereiken van gemeentelijke beleidsdoelen.

Overigens wordt de gemeenteraad alleen geïnformeerd over de uitkomsten van een door derden uitgevoerd onderzoek, als de gemeente ook zelf opdrachtgever is. In één geval stelde de rekenkamercommissie vast dat de wethouder een persbericht uitbracht over een dergelijk onderzoek waarin ook Hoorn was betrokken.

Uit deze onderzoeken blijken positieve bevindingen over de doeltreffendheid, maar ook enkele zorgpunten. Positief is dat in 2014 het aantal Nederlandse toeristen dat Hoorn bezocht met 7 procent steeg. De sfeer en gezelligheid en het winkelen voor plezier blijven de belangrijkste redenen voor bezoekers om naar Hoorn te komen. Minder positief is dat uit de bedoelde onderzoeken blijkt dat Hoorn voor wat betreft de vitaliteit behoort tot de "grijze middenmoot" van de 100 Nederlandse kernwinkelgebieden, voor telefonische dienstverlening net onder het gemiddelde scoort en voor

mailings zelfs onvoldoende. Hoorn neemt slechts een 45^e positie in voor ondernemersklimaat op de ranglijst van de 53 Noord-Hollandse gemeenten (peiljaar 2014).

Aanbevelingen

- Zorg dat het beleid opnieuw wordt geformuleerd, geactualiseerd en vastgesteld. Besteed daarbij extra zorg aan het formuleren van beleidsdoelen en het (SMART) operationaliseren daarvan, zodat duidelijk is wat de gemeente hoe en wanneer wil bereiken en wat dat mag kosten.
- Benoem in de begrotings- en verantwoordingsstukken op een inzichtelijke manier welke doelen moeten worden gerealiseerd om detailhandel en horeca in de Hoornse binnenstad optimaal te faciliteren en wat dat mag kosten. Verwijs daarbij steeds duidelijk naar de doelen uit de geldende beleidsnota's.
- Zorg dat beleidsstukken toegankelijk en vindbaar zijn en gebruik daarbij de mogelijkheden van beschikbare ICT-toepassingen.
- Maak de samenhang tussen beleidsstukken duidelijk, door duidelijke onderlinge verwijzingen.
- Overweeg om beleidsstukken voor een kortere periode geldig te verklaren, zodat zij regelmatig kunnen worden aangepast aan gewijzigde omstandigheden. Overweeg zo nodig om "dakpansgewijs" beleid te formuleren en te updaten (bijvoorbeeld iedere 3 jaar voor de volgende 5 jaar).
- Verzamel de benodigde managementinformatie om te kunnen vaststellen of doelen werden bereikt.
- Raad: wees proactief betrokken bij op- en vaststellen van nieuw beleid voor horeca en detailhandel in de Hoornse binnenstad. Stel daarbij vast met welke frequentie evaluaties plaats zullen vinden en er daarover wordt gerapporteerd aan de raad.
- College: deel de resultaten van relevant onderzoek over doeltreffendheid van het gevoerde beleid actief met de raad, ook als dat onderzoek niet in opdracht van de gemeente zelf is uitgevoerd.



Afdeling Stadsontwikkeling

Aan de leden van de Rekenkamercommissie

HOORN

Bureau Wonen, Economie en Leisure
Contactpersoon: J.H. van Putten
Telefoonnr. : 0229 - 252200
E-mail : gemeente@hoorn.nl

Uw kenmerk : 19 juni 2015
Uw brief d.d. :
Zaaknummer : 1199354
Bijlage(n) :
Onderwerp : Rapport 'Winkelen in Hoorn'

Hoorn,

Geachte leden van de commissie Rekenkamercommissie

U heeft ons verzocht om een bestuurlijke reactie te geven op uw rapport 'Winkelen in Hoorn', een onderzoek door uw commissie naar gemeentelijk beleid voor detailhandel en horeca in de binnenstad van Hoorn.

Wij willen graag reageren met de volgende quote: 'De vooruit is groter dan de achteruitkijkspiegel'. Ofwel wij kijken vooral naar de toekomst en niet teveel naar het verleden. Uiteraard moet van het verleden worden geleerd en juist daarom zijn wij het eens met uw conclusies die vooral zijn gebaseerd op het beleid uit de periode 2010 – 2014. Ook wij hebben geconcludeerd dat Hoorn een beetje achter de feiten aanliep en dat de informatie niet up to date was. In ons coalitieakkoord hebben wij uitgesproken te willen werken aan een eenduidige en herkenbare positionering van Hoorn die bijdraagt aan een aantrekkelijke verblijfs- en winkelstad. Deze ambitie krijgt onder andere vorm en inhoud door een groot aantal concrete maatregelen tijdens de huidige bestuursperiode.

Er wordt bijvoorbeeld gewerkt aan een Binnenstadvisie waarin, mede ter bevordering van een aantrekkelijk horeca- en winkelaanbod, waarin aandacht zal worden besteed aan onderwerpen die hiermee samen hangen. Te denken valt hierbij aan een toegesneden verkeer- en parkeerbeleid, de aanpak van leegstand en een verbeterd aanbod voor (toeristisch) bezoek. Deze aspecten maken en houden de binnenstad levendig en aantrekkelijk en dienen dus goed op elkaar te worden afgestemd. Zowel de Binnenstadvisie als de Leegstandsnota worden binnenkort aan de raad aangeboden. Dat geldt ook voor de nieuwe Regionale Detailhandelsnota. Eigen aan deze tijd is om detailhandel regionaal te benaderen. Als deze nota is vastgesteld zal deze worden gebruikt als onderlegger voor het maatwerk op lokaal niveau.

We hebben ervoor gekozen dat het niet alleen maar om het produceren van nota's en beleidsstukken gaat, het gaat volgens ons vooral ook om de uitvoering. Ofwel we willen de handen uit de mouwen steken en de eerste resultaten zijn al zichtbaar. Mede door de viering van het Kaap Hoorn jaar en de komst van de Halve Maen weten steeds meer bezoekers de binnenstad van Hoorn te vinden.

Wij wijzen verder op het rapport 'Vitaliteitsbenchmark centrumgebieden' van Goudappel Coffeng (maart 2015). Daarbij zijn de 100 grootste centrumgebieden/binnensteden van Nederland vergeleken, waaronder Hoorn. Wij horen volgens dit rapport bij de 30 beste binnensteden van Nederland en hebben daarom het predicaat 'vitaal' gekregen (groen). We zijn om precies te zijn op de 27^e plek terechtgekomen, dat komt vooral door onze lage positie op het onderdeel Demografie (plaats 46), anders hadden we nog hoger gescoord. Daar kan echter weinig aan worden veranderd. Hoorn dankt zijn positie vooral aan de goede bereikbaarheid van de binnenstad. Voor wat betreft de detailhandel is vooral het voorzieningenaanbod van belang. Daarop scoren we relatief goed. Het voorzieningenaanbod

(waaronder dus ook de detailhandel valt) is bovengemiddeld. Positief werkt verder dat we niet onder de rook van een grote stad liggen en dat Hoorn qua openingstijden goed scoort. Daarnaast heeft Hoorn minder dan gemiddeld 'last' van internetbestedingen. Dat heeft te maken met de aard van de winkels die hier zitten (minder internet-gevoelige branches).

Kortom Hoorn doet het helemaal niet slecht en wij werken eraan om dit verder te verbeteren. Wij zijn voornemens om minder dan voorheen te kijken naar de vooral intern gerichte beleidslogica, maar meer naar de feitelijke ontwikkelingen en trends. Wij willen daarbij graag de regie houden over de nieuwste economische ontwikkelingen en door daar snel en adequaat op in te spelen denken wij betere resultaten te kunnen behalen. De maatschappij verandert in snel tempo en daarop moet volgens ons worden geanticipeerd door het actualiseren en uitvoeren van de beleidsdoelen en niet door het schrijven en herschrijven van beleidsnotities.

Wij onderschrijven uw conclusies in grote lijnen en beschouwen uw rapportage als een aanmoediging om met voortvarendheid verder te gaan op de ingeslagen weg. Het rapport biedt waardevolle aanknopingspunten en uw aanbevelingen zullen wij waar mogelijk zeker ter harte nemen.

Met vriendelijke groet,

burgemeester en wethouders van Hoorn

de secretaris

de burgemeester

De rekenkamercommissie ontving op 25 augustus 2015 de reactie van het college van B&W op het onderzoeksrapport “Winkelen in Hoorn”. De Rekenkamercommissie is verheugd dat het college de conclusies van het onderzoek in grote lijnen onderschrijft.

Het college stelt in zijn reactie aan dat het “niet alleen maar om het produceren van nota’s en beleidsstukken gaat”, maar “vooral ook om de uitvoering”. Het college geeft ook aan dat het zich wil concentreren op het “actualiseren en uitvoeren van beleidsdoelen” in plaats van op het “schrijven en herschrijven van beleidsnotities”. Daarbij plaatst de rekenkamercommissie enkele kanttekeningen.

Op zich kan de rekenkamer stelling van het college dat het vooral om de uitvoering gaat onderschrijven. Ook de daadkracht die eruit spreekt waardeert de rekenkamercommissie. Immers, uitvoering leidt tot resultaten en die zijn belangrijk. Echter, nu het ontbreekt aan goede beleidsstukken, waarin de beleidsdoelen en beoogde resultaten staan omschreven, kan niet worden vastgesteld of de gerealiseerde doelen en resultaten ook de beoogde waren en of ze misschien tegen te hoge of juist tegen heel lage kosten zijn gerealiseerd. Kortom, de vraag of het beleid doeltreffend en doelmatig werd uitgevoerd, kan niet worden beantwoord. Dat is ook de hoofdconclusie die de rekenkamercommissie uit het onderzoek trekt. Bovendien gaat de stelling van het college strikt genomen voorbij aan de kaderstellende en controlerende rol van de gemeenteraad: Nota’s en beleidsstukken worden vastgesteld door de raad en bevatten de kaders waarbinnen het beleid moet worden uitgevoerd. De gemeenteraad kan achteraf de uitvoering toetsen door de verantwoording over de gerealiseerde doelen en resultaten te vergelijken met het vastgestelde beleid.

Overigens merkt de rekenkamercommissie op dat het college in zijn reactie verwijst naar het rapport van Goudappel-Coffeng uit maart 2015. Het college gebruikt dit rapport om aan te geven dat Hoorn bij de 30 “beste” binnensteden van Nederland behoort. Dit stuk is de rekenkamercommissie bekend en maakte ook deel uit van het onderzoeks dossier. Op pagina 22 van dit rekenkamerrapport worden de resultaten van het Goudappel-Coffengrapport behandeld. Uit het rapport van Goudappel-Coffeng blijkt dat Hoorn niet bijzonder goed, maar ook niet bijzonder slecht scoort. Met dit onderzoek kan ook geen relatie worden gelegd met de doelen van het Hoornse horeca- of detailhandelsbeleid voor de binnenstad. Dat geldt voor alle onderzoeken van externe onderzoeksbureaus die niet in opdracht van de gemeente Hoorn werden uitgevoerd en die daarom niet zijn toegesneden op de vraag of de doelen van het Hoornse beleid werden bereikt. Vandaar ook de aanbeveling van de rekenkamercommissie om als gemeente zelf de benodigde managementinformatie te (gaan) verzamelen.

Ter afsluiting wil de rekenkamercommissie de raad en het college succes wensen bij het actualiseren van het beleid.

Met vriendelijke groet,

Aarjen Slot (voorzitter)

Bijlage: Geraadpleegde schriftelijke bronnen

Programmabegrotingen en jaarrekeningen 2011 tot en met 2014

Boekingsregels 2011 tot en met 2014

STADSVISIE HOORN 2005 – 2025, *“Hoorn - Leefbaar en Vitaal”*, Vastgesteld door de gemeenteraad op 17 mei 2005

Nota VISIE OP DE WINKELSTRUCTUUR (Detailhandelsnota), vastgesteld door de raad in december 2005

Bestemmingsplan Binnenstad Gemeente HOORN, Vastgesteld d.d. 8 september 2009

Nota HOORN GASTVRIJ, Vestigingsbeleid horeca, september 2009

Nota Terrassen, Vastgesteld door de raad d.d. 17 november 2011.

Nota VESTIGINGSBELEID BEDRIJVENTERREINEN, 19 april 2011

DE BESTENDIGE BINNENSTAD, *Een verkenning van de leegstand, het leefklimaat, het voorzieningenniveau, het vestigingsklimaat en de economische structuur van de Nederlandse binnenstad*, Planbureau voor de leefomgeving, 15 december 2014

Overdrachtdossier 2014, factsheet voor raadsleden

EVALUATIE ZONDAGOPENSTELLING DETAILHANDEL, Onderzoek in opdracht van de gemeente Hoorn, uitgevoerd door I&O-research, december 2014

Raadsbrief evaluatie Winkeltijdenbeleid van 27 maart 2015.

Toeristisch bezoek aan steden 2014, Themaport CVO, NTCB-NIPO.

Vitaliteitsbenchmark Centrumgebieden, *De economische vitaliteit van de 100 grootste centrumgebieden belicht*, Goudappel Coffeng, maart 2015

DE MKB-VRIENDELIJKSTE GEMEENTE VAN NEDERLAND 2012/2013, *Basisrapportage Gemeente Hoorn*, Lexnova, september 2013

Regionaal Programma Bedrijventerreinen Westfriesland, Bestuurlijk VVRE 8 december 2011

Doorlichting en verbeterplan Bewijs van Goede Dienst, *‘Een onderzoek naar de dienstverlening aan bedrijven door gemeente’*, Lexnova 11 februari 2014

Rapportage inzake mystery-bezoek en mystery-calling Hoorn, in opdracht van de Kamer van Koophandel Noordwest-Holland uitgevoerd door SCC Consultancy, Breda, Periode: oktober - december 2012

Notitie leegstands aanpak Hoorn, in opdracht van de gemeente Hoorn uitgevoerd door BRO, 4 april 2014

College uitvoeringsprogramma 2010-2014

DE KWALITEIT VAN VERBINDING, coalitieakkoord 2014-2018

COALITIEAKKOORD 2010-2014

De staat van Westfriesland, Onderzoek in opdracht van de samenwerkende Westfrieze gemeenten,
Uitgevoerd door I&O Research, juli 2013

Regionale Detailhandelsvisie West-Friesland, VVRE 2 april 2009 (def.)

Regionale visie Bedrijventerreinen West-Friesland, VVRE 11 oktober 2007 (def.)

Lokaal Economisch Beleid Naarden, Onderzoek door de rekenkamercommissie Naarden, uitgevoerd
door Panteia, 17 oktober 2014