

tabula rasa

GEDRAGSVERANDERING
EN COMMUNICATIE

Scan effectiviteit communicatie over Bedrijven Investeringszones

Een advies op basis van een gedrags- en middelenanalyse

Den Haag, 5 februari 2014

Dr. Bert Pol
Drs. Anja de Boer
Mieke Kakebeeke BSc

Inhoud

Managementsamenvatting	3
1 Inleiding.....	5
2 Analyse van het communicatieproces bij een BIZ.....	6
2.1 Tot stand koming van een BIZ.....	6
2.2 Analyse van de knelpunten en risico's	7
2.2.1 <i>Gebrekkige communicatie naar individuele ondernemers leidt tot weerstand</i>	7
2.2.2 <i>Ontbreken van een zichtbaar probleem op het bedrijventerrein</i>	9
2.2.3 <i>Lage betrokkenheid en weinig cohesie</i>	10
2.2.4 <i>Het BIZ-proces is heel complex en tijdrovend</i>	10
2.2.5 <i>Praktische problemen</i>	11
2.3 Analyse van de best practices	13
2.3.1 <i>Informeer de ondernemers al in een vroeg stadium over de BIZ</i>	13
2.3.2 <i>Een hoge betrokkenheid van de ondernemers versoepelt het BIZ-proces</i>	13
2.3.3 <i>De gemeente heeft een aanjagende rol bij de totstandkoming van de BIZ</i>	14
2.3.4 <i>Het BIZ-proces is voor iedereen helder en transparant</i>	15
2.3.5 <i>Er zijn één of enkele ondernemers die het voortouw nemen in het BIZ-proces</i> 15	
2.3.6 <i>Feedback draagt bij aan positieve attitude en bestendigt gewenst gedrag</i> ... 15	
3 Advies voor verbetering communicatie rond BIZ-proces	17
3.1 Benut de kracht van persoonlijk contact als sleutel tot goede informatieoverdracht	17
3.2 Schriftelijke communicatie ter ondersteuning	19
3.3 Informatievoorziening meer toespitsen op doelgroep	19
3.4 Timing van informatie	20
3.5 Vindbaarheid van informatie verbeteren	22
Bijlage: overzicht respondenten	24


Managementsamenvatting

De provincie Zuid-Holland wil graag weten op welke wijze betrokken partijen het beste met elkaar kunnen communiceren om een succesvolle Bedrijveninvestering Zone (BIZ) te komen. De provincie heeft Tabula Rasa daarom gevraagd het communicatieproces rondom een zestal BIZ-en te analyseren en te verwerken tot een advies.

Uit de analyse bleek dat betrokkenen tijdens het BIZ-proces tegen diverse risico's en knelpunten aan kunnen lopen. Individuele ondernemers kunnen bijvoorbeeld het gevoel krijgen dat zij gebrekkig worden geïnformeerd en dat er van alles achter hun rug om wordt bekookstofd. De weerstand die hieruit kan voortvloeien zal de totstandkoming van een BIZ bemoeilijken. Een tweede knelpunt is de mate van zichtbare problematiek op het bedrijventerrein. Wanneer individuele ondernemers bijvoorbeeld niet het gevoel hebben dat het aan de beveiliging op hun bedrijventerrein schort, zullen zij niet bereid zijn om hier geld voor opzij te leggen. Het type bedrijf dat zich op het bedrijventerrein bevindt kan ook een knelpunt vormen. Kleine ondernemers en eenmanszaken zijn vaak moeilijk te enthousiasmeren voor de totstandkoming van een BIZ. Zij voelen zich niet of nauwelijks betrokken bij het bedrijventerrein. Ook bij een hoge betrokkenheid van de individuele ondernemers kan het echter nog mislopen. Ondernemers kunnen zich nog wel eens vergissen in de complexiteit van het BIZ-proces. Tenslotte zijn er ook knelpunten van meer praktische aard. Zo is er tijdens informatiebijeenkomsten vaak nog geen duidelijkheid over de kosten voor een individuele ondernemer, of is nog niet besproken hoe met leegstaande panden binnen de BIZ-zone moet worden omgegaan. Ook dit kan de weerstand bij de individuele ondernemers in de hand werken.

Naast knelpunten kwamen er tijdens de analyse ook een aantal best practices naar voren. Het vroegtijdig informeren van de individuele ondernemers is hier een voorbeeld van. Individuele ondernemers voelen zich gehoord wanneer hun wensen en behoeften vroegtijdig worden geïnventariseerd. Op deze manier zullen zij zich minder snel tegen de totstandkoming van een BIZ verzetten. Een hoge betrokkenheid van de individuele ondernemers is ook gewenst. Betrokken ondernemers staan meer open voor gezamenlijke investeringen in het bedrijventerrein. Betrokken, enthousiaste ondernemers kunnen tevens het voortouw nemen in het BIZ-proces en als rolmodel voor de overige ondernemers fungeren. Een aanjagende rol van de gemeente kan de totstandkoming van een BIZ tevens versoepelen. De gemeente kan de ondernemers bijvoorbeeld de helpende hand bieden bij het maken van een plan van aanpak en/of een begroting. Het BIZ-proces wordt op deze manier voor de individuele ondernemers helder en transparant. Een belangrijke voorwaarde is echter wel dat het 'van en voor' ondernemers principe duidelijk van kracht blijft. Het geven van feedback kan tenslotte bijdragen aan een positieve attitude en aan het bestendigen van gewenst gedrag.

Op basis van de analyse kwamen we tot een advies met vijf peilers. Persoonlijke communicatie is daarvan de eerste. Hiermee worden zowel hoog als laag betrokken mensen bereikt en het is een zeer effectieve manier om informatie daadwerkelijk door



te laten dringen. Schriftelijke communicatie moet vooral dienen als ondersteuning van persoonlijk contact. De volgorde is belangrijk: schriftelijke communicatie pas inzetten nadat er al persoonlijk contact is geweest. Daarnaast is het van belang om informatie meer toe te spitsen op de doelgroep en op te stellen vanuit hun perspectief. Timing is ook een essentieel aspect van de communicatie. Van belang is dat ondernemers vanaf een vroeg stadium heldere en transparante informatie krijgen. Dit om weerstanden en een achterkamertjes gevoel te voorkomen. Ook mogen er niet te grote tijdsintervallen tussen informatiemomenten zitten: dan is de kans groot dat de aandacht wegzakt. Ten slotte is het cruciaal om de vindbaarheid van informatie over de BIZ te verbeteren en ervoor te zorgen dat informatie toegankelijk en makkelijk te verwerken is.

1 Inleiding

Aanleiding en doel

- Op 1 mei 2009 is de Experimentenwet Bedrijveninvestering Zones (BIZ) in werking getreden. Het doel van deze wet is het verkrijgen van schonere, veiligere en aantrekkelijkere bedrijfslocaties door het faciliteren van investeringen. Als de BIZ door de betrokken gemeente wordt goedgekeurd, en er blijkt voldoende draagvlak te zijn, betalen alle ondernemers in een bepaald gebied mee aan de verbeteringen. Het kan gaan om winkelzones of industrieterreinen. Dit rapport focust zich specifiek op bedrijventerreinen.
- Bij sommige bedrijventerreinen komt een BIZ succesvol van de grond, terwijl het op andere locaties niet lukt. De provincie Zuid-Holland wil graag meer inzicht in op welke wijze betrokken partijen het beste met elkaar kunnen communiceren om tot een succesvolle BIZ te komen. Over dit onderwerp wil de provincie een Masterclass organiseren in 2014. Daarom heeft de provincie Tabula Rasa gevraagd om het communicatieproces rondom een zestal BIZ-en op bedrijventerreinen nader te analyseren en te verwerken tot een advies.

Methode

- Tabula Rasa sprak met twaalf personen die vanuit hun functie betrokken waren bij het tot stand brengen van een BIZ (zie de bijlage voor een overzicht van de respondenten), zowel ondernemers en parkmanagers als gemeentelijke ambtenaren.

2 Analyse van het communicatieproces bij een BIZ

2.1 Tot stand koming van een BIZ

Wat houdt een BIZ in?

- De experimentenwet Bedrijven Investeringszone (BIZ) maakt het mogelijk voor ondernemers in een bepaald gebied om gezamenlijk te investeren in een aantrekkelijke en veilige bedrijfsomgeving. Het uitgangspunt is dat collectieve investeringen makkelijker van de grond komen door de BIZ, en dat de lasten evenwichtiger worden verdeeld doordat alle ondernemers in het gebied meebetalen aan de verbeteringen. Het idee is dat een BIZ een positieve bijdrage levert aan de lokale leefbaarheid, iets waar ondernemers en gemeente beiden een belang bij hebben.
- Ondernemers moeten het initiatief nemen: een BIZ is ‘van en voor’ ondernemers. Als ze dit willen, stellen ondernemers een plan op en dienen dit in bij de gemeente. In het plan moet onder andere staan welke doelen de ondernemers gezamenlijk willen financieren (bijvoorbeeld beveiliging of parkmanagement) en welke begroting daarbij hoort. Als de gemeente met het plan akkoord gaat en er is voldoende draagvlak, dan stelt de gemeente een heffing in voor alle ondernemers in het betreffende gebied. De activiteiten van een BIZ zijn aanvullend op die van de gemeente.

Communicatie tussen betrokken partijen

- Het proces om een BIZ tot stand te brengen kan onderverdeeld worden in een informele en een formele fase. In de informele fase vindt er overleg plaats tussen de ondernemers onderling en tussen de ondernemers en de gemeente over onder meer de afbakening van de beoogde zone, de beoogde activiteiten, de benodigde middelen, een eventuele bijdrage van de gemeente en de organisatie en uitvoering. De initiatiefnemende ondernemers richten een vereniging of stichting op die de activiteiten in de BIZ uit zal voeren.
- In de formele fase worden de uitkomsten van het overleg omgezet in een overeenkomst (tussen vereniging/stichting en gemeente) en een verordening. De verordening wordt vastgesteld door de gemeenteraad en treedt alleen in werking als uit een door de gemeente georganiseerde draagvlakmeting blijkt dat er sprake is van voldoende draagvlak onder de ondernemers in het desbetreffende gebied.
- De gemeente zorgt vervolgens voor de inning van de heffing en keert dit als subsidie uit aan de vereniging/stichting. Deze zorgt voor de uitvoering van de afgesproken activiteiten en voor een jaarlijkse verantwoording hierover aan alle ondernemers in het gebied en de gemeente.

- Dit rapport focust zich op de communicatie tussen:
 - de vereniging/stichting BIZ (in oprichting) en individuele ondernemers;
 - de vereniging/stichting BIZ (in oprichting) en de gemeente;
 - de gemeente en individuele ondernemers.

2.2 Analyse van de knelpunten en risico's

2.2.1 *Gebrekkige communicatie naar individuele ondernemers leidt tot weerstanden*

Heldere communicatie naar individuele ondernemers bleef uit in vroeg stadium

- Uit de gesprekken die wij hebben gevoerd met de betrokkenen van de mislukte Bedrijveninvestering Zones (BIZ) en degenen die met moeite zijn gerealiseerd, bleek dat er pas in een vrij laat stadium met individuele ondernemers werd gecommuniceerd over de BIZ-plannen. Bijvoorbeeld pas na de oprichting van de vereniging/stichting in de aanloop naar de draagvlakmeting. In één geval werden de individuele ondernemers per email geïnformeerd door de stichting BIZ nadat de stichting was opgericht, terwijl maar van 60% van de ondernemers een emailadres beschikbaar was. Lang niet iedereen was dus geïnformeerd.
- Door de late informatievoorziening leek de BIZ de individuele ondernemers rauw op hun dak te vallen. Mede door niet transparante en niet volledige communicatie door de vereniging/stichting kregen ze een verkeerd beeld van de BIZ. Ze hadden bijvoorbeeld het idee dat de BIZ hen werd opgelegd door de gemeente, terwijl de BIZ iets is 'van ondernemers door ondernemers'. Ook werden de wensen van de individuele ondernemers niet geïnventariseerd alvorens de doelstellingen van de BIZ te bepalen. De vereniging/stichting ging er – onterecht – van uit dat iedereen beveiligingsmaatregelen of parkmanagement wel belangrijk zou vinden.
- In één geval is een BIZ bijna niet gelukt omdat de stichting BIZ belangrijke informatie niet had gedeeld met individuele ondernemers. Het ging om de regels met betrekking tot leegstaande panden. Voor de stichting was dit vanzelfsprekende informatie (ze waren er immers al zo lang mee bezig), maar voor de ondernemers niet. Bij de eerste draagvlakmeting kreeg de BIZ niet voldoende stemmen. Nadat deze informatie duidelijk was gecommuniceerd, waren er bij de tweede draagvlakmeting wel voldoende stemmen om de BIZ doorgang te kunnen laten vinden.
- Omdat een BIZ een tijdrovend proces is, zat er in sommige gevallen veel tijd tussen informatiemomenten. Hierdoor was het urgentiebesef bij individuele ondernemers alweer naar de achtergrond verdwenen.

- Er waren een aantal bedrijventerreinen waar het stemformulier voor de draagvlakmeting per brief aan de ondernemers werd gezonden en waarbij sprake was van slechts één informatiebijeenkomst. Uit de gesprekken kunnen we afleiden dat ondernemers die weinig, late of onvolledige informatie kregen en daarom nog vragen of weerstanden hebben, zeer waarschijnlijk tegen een BIZ stemmen. Hun weerstanden of vragen zijn niet voldoende weggenomen door de (minimale) verstrekte informatie.

Onduidelijk dat het initiatief en de verantwoordelijkheid bij ondernemers lag

- Ook bij de BIZ-en die uiteindelijk gelukt zijn, was lang niet altijd van het begin af aan duidelijk dat de BIZ iets ‘van en voor’ ondernemers was. Uit de geanalyseerde communicatiemiddelen bleek bijvoorbeeld dat er ondernemers waren die veronderstelden dat de gemeente achter de BIZ zat. Zij verkondigden in krantenartikelen en op websites stellig dat alle ondernemers op het bedrijventerrein een vuist moesten maken naar de gemeente. Er werd tevens verondersteld dat de ondernemers nergens tegen de BIZ konden stemmen en dat de gemeente probeerde gemeentelijke taken op hen af te schuiven. Bij één bedrijventerrein kwamen deze argumenten op een website terecht die door de individuele ondernemers goed werd bekeken. Namens de gemeente is er toen een mailtje naar de makers van de website gestuurd met de mededeling dat de informatie niet klopte (met argumenten). De informatie is toen van de website gehaald. Veel individuele ondernemers hadden op dat moment echter al kennis genomen van de foutieve informatie.
- Ook werden er borden en spandoeken op het bedrijventerrein geplaatst met “nee tegen BIZ!” Het *mere exposure effect* kan ervoor gezorgd hebben dat individuele ondernemers deze negatieve attitude overnamen. Dit effect houdt namelijk in dat een persoon een prikkel sterker/extremer gaat beoordelen naarmate hij/zij er vaker aan wordt blootgesteld. Hoe vaker een ondernemer negatieve leuzen op de – centraal gelegen – borden zag, hoe negatiever hij/zij stond tegenover de BIZ.
- Volgens een aantal gemeentelijke ambtenaren, was het niet alleen voor individuele ondernemers onduidelijk dat ondernemers zelf verantwoordelijk waren voor de BIZ. Ook voor de vereniging/stichting BIZ was niet altijd duidelijk dat de gemeente in principe alleen maar als penningmeester fungeert, en dat het van de grond krijgen van de BIZ en alle daarbij behorende stappen door de vereniging/stichting moet worden opgepakt.

Sprake van weerstand: reactance

- De hierboven beschreven acties van ondernemers (spandoeken en website) zijn een uiting van *reactance*, een vorm van weerstand. Reactance treedt op wanneer de keuzevrijheid van mensen wordt beperkt. Het komt voort uit een sterk aanwezig vrijheidsmotief en uit zich onder andere in opstandigheid: “Jij vertelt mij niet wat ik moet doen.”

Groepsdynamische processen: polarisatie en false consensus

- In één geval ontstond door de gebrekkige communicatie veel ophef tijdens een eerste informatieavond voor ondernemers. Ze hadden zich op basis van onjuiste informatie erg kwaad gemaakt en verenigd tot een kleine groep tegenstanders. Tijdens de informatieavond kwamen ze in opstand tegen de BIZ. Ze verhieven hun stem en bezigden grof taalgebruik. Het lukte de voorzitter van de stichting BIZ niet om hen te kalmeren of om hen met tegenargumenten te overtuigen. Dit wakkerde de discussie alleen maar aan. Hier was – naast reactance – duidelijk sprake van *groeps polarisatie*. Dit fenomeen houdt in dat de mening van groepen een stuk extremer (in dit geval negatiever) wordt dan de mening van de individuele groepsleden. Ook leek er sprake van *false consensus*: enkele personen domineerden de bijeenkomst en de meerderheid zweeg. Dat zwijgen wordt soms onterecht als instemming geïnterpreteerd. Vaak komt deze voort uit angst of gêne. Er werd tevens door de groep tegenstanders een duidelijke *injunctieve norm* gecreëerd. Injunctieve normen zijn gedeelde meningen of voorschriften over wat gewenst of ongewenst gedrag is. Voor de ondernemers in de zaal was het duidelijk dat als zij vóór de BIZ zouden stemmen, dit door anderen zou worden afgekeurd. Daarnaast zorgt het principe van *commitment en consistentie* ervoor dat wanneer men zich uitspreekt tegen een BIZ (maar ook wanneer men zich vóór de BIZ uitspreekt) de kans groot is dat men bij dit standpunt blijft. Dat komt omdat mensen graag consistent zijn in hun denken en hun handelen.

Wij versus zij: bekend sociaal psychologisch fenomeen

- Mensen denken vaak in termen van ‘wij’ versus ‘zij’. De informatieavond die hierboven werd besproken illustreert dat: een klein clubje tegenstanders profileerde zich als ‘anti-BIZ’ (wij) en keerde zich tegen de gemeente en stichting BIZ (zij). Dat komt door de sterke behoefte om de sociale wereld te categoriseren. Daarnaast streven mensen naar een positieve sociale identiteit: ze willen een gevoel van zelfwaardering ontlenen aan de groepen waartoe ze horen. Dat doen ze door hun eigen groep (ingroup) op te waarderen en andere groepen (outgroups) te devalueren. Mensen vinden hun eigen groep dus vaak beter, leuker en aardiger dan andere groepen. Dat wordt ook wel *ingroup-favoritism* genoemd. Het devalueren van andere groepen gebeurt vooral wanneer het gevoel van zelfwaardering wordt bedreigd, bijvoorbeeld als mensen het idee hebben dat de BIZ hen opgedrongen wordt. Door onaardige dingen te roepen over een outgroup (in dit geval de gemeente) kunnen ze hun zelfwaardering tijdelijk oppeppen. Het vervelende van dit fenomeen is dat argumenten over en weer niet meer doorkomen en er al gauw sprake is van vijandigheid. Dat is ongunstig op een bedrijventerrein.

2.2.2 Ontbreken van een zichtbaar probleem op het bedrijventerrein

- Uit de gesprekken met de betrokkenen van de diverse bedrijventerreinen blijkt dat niet elk bedrijventerrein per definitie geschikt is om een BIZ op te richten. Het tot stand laten komen van een BIZ wordt bemoeilijkt wanneer een bedrijventerrein niet kampt met een zichtbaar gezamenlijk probleem, zoals bijvoorbeeld veel inbraken of overlast. Bij gebrek aan ervaren noodzaak, zijn maar weinig ondernemers bereid te investeren in hun omgeving.

Onrealistisch optimisme

- Wellicht was er in sommige gevallen sprake van *onrealistisch optimisme* bij ondernemers. Dit houdt in dat mensen zichzelf wijs maken dat zij minder kans dan anderen hebben dat hen iets negatiefs als een inbraak overkomt.

Investing ontlopen door free riding

- Daarnaast was het op sommige bedrijventerreinen voor ondernemers goed mogelijk om te 'free riden'. Ze profiteerden van het feit dat een enkele grote ondernemer een beveiligingsservice had ingeschakeld, waardoor het aantal inbraken op het terrein was afgenomen. Wel de lusten, niet de (financiële) lasten. Ook dit draagt bij aan het ontbreken van noodzaak voor ondernemers om te willen investeren in bijvoorbeeld veiligheid.

2.2.3 Lage betrokkenheid en weinig cohesie

- Op een aantal van de bedrijventerreinen – onder andere diegenen waar de BIZ mislukte of met moeite lukte – was er sprake van lage betrokkenheid bij ondernemers. Ook de samenhang tussen de bedrijven werd gering genoemd. Een klein percentage ondernemers was lid van de ondernemersvereniging, de meesten toonden geen interesse in gezamenlijke activiteiten. De mensen die wij spraken wijten dit aan het type bedrijf dat zich op de terreinen bevond: veel kleine ondernemers en eenmanszaken. Dit maakt het lastig om bedrijven te bereiken en om ze enthousiast te maken voor een BIZ.
- Om betrokkenheid te kunnen vergroten, is het van belang om al voor de officiële draagvlakmeting een peiling te doen. Uit de gesprekken wordt duidelijk dat dit niet in elk BIZ-proces gebeurt. Met een vroege draagvlakmeting of quickscan kan voorkomen worden dat er veel tijd en geld wordt gestoken in de voorbereiding van een BIZ die gedoemd is te mislukken. Informatievoorziening kan dan worden aangepast, afhankelijk van de resultaten van de draagvlakmeting.

Bij laag betrokken doelgroepen is informeren alleen niet genoeg

- Alleen informatie verstrekken over het belang van een BIZ, leidt bij laag betrokken doelgroepen niet tot gedragsverandering. Niet per se omdat mensen het niet willen, maar omdat gewoontes zo zijn ingesleten dat één keer horen dat het anders moet niet volstaat om gewoontegedrag te doorbreken. De informatie dringt vaak zelfs niet eens door.

2.2.4 Het BIZ-proces is heel complex en tijdrovend


- Volgens alle respondenten was de BIZ een complex proces. Verschillende gemeentelijke ambtenaren ervoeren dat zij de vereniging/stichting BIZ achter de broek moesten zitten. Ze vonden dat er (te) veel tijd overheen ging voordat de

ondernemers actie ondernamen. Het duurde bijvoorbeeld lang voordat er een plan van aanpak of begroting werd ingediend. Gemeenteambtenaren voelden daarom de noodzaak om daar achteraan te bellen. Soms leek de vereniging/stichting BIZ meer van de gemeente te verwachten dan de gemeente kon bieden aan hulp. De oorzaak hiervan ligt volgens de gemeenteambtenaren in het feit dat ondernemers het BIZ-traject naast hun normale dagelijkse werkzaamheden moeten doen. Ze moesten er veel vrije tijd en energie in steken. Daarbij was het voor hen hele nieuwe materie, en ontbrak de ervaring. Ook al werden er in de meeste gevallen adviesbureaus ingeschakeld, de ervaringen daarmee waren niet altijd positief.

- De respondenten die namens een vereniging/stichting BIZ spraken, gaven allen aan dat zij zich gesteund voelden door de verschillende gemeenten en er terecht konden voor advies en hulp. Wel gaven ze aan dat het traject hen tegen was gevallen qua tijd en moeite die ze erin moesten steken.

2.2.5 Praktische problemen

- Er waren ook een aantal praktische knelpunten waar respondenten tegenaan liepen.
 - *Wat te doen bij leegstand?*
Meerdere respondenten gaven aan dat leegstaande panden een probleem vormden in het BIZ-proces. Als er geen gebruiker is, wordt de heffing namelijk opgelegd aan de eigenaar van een pand. Als een belegger verschillende leegstaande panden op een bedrijventerrein bezit, kan de heffing behoorlijk oplopen. Er kwamen hier veel vragen en opmerkingen over vanuit individuele ondernemers/beleggers, zowel bij de stichting/vereniging BIZ als bij de gemeente. Er zijn hiervoor verschillende creatieve oplossingen bedacht, die achteraf niet allemaal even gelukkig bleken. De meeste mensen leken zich wel te kunnen vinden in een reductie van de heffing bij leegstaande panden.
 - *Nog geen antwoord op kostenplaatje*
Het eerste wat individuele ondernemers wilden weten was “hoeveel gaat het mij kosten”, terwijl het op dat moment (bijvoorbeeld op een informatieavond) nog niet bekend was waarop de heffing gebaseerd zou worden (WOZ-waarde of aantal vierkante meters) of nog niet berekend was wat de heffing zou gaan bedragen.
 - *Economische crisis*
De economische crisis wordt vaak als oorzaak genoemd dat ondernemers tegen een BIZ stemden. Ondernemers willen in deze moeilijke financiële tijden geen extra heffingen betalen. Zeker niet als zij de noodzaak daarvoor niet ervaren (bijvoorbeeld omdat onveiligheid in hun ogen geen issue is op het bedrijventerrein, of omdat ze parkmanagement niet noodzakelijk vinden).
 - *Adressenbestanden zijn vaak niet compleet*



Een ondernemersvereniging heeft vaak wel een adressenbestand van zijn leden, en een gemeente heeft in verband met de WOZ in kaart wie de eigenaren van panden zijn. Echter, lang niet elke ondernemer is lid van een ondernemersvereniging, en de eigenaar van een pand is niet altijd de gebruiker van een pand. Dat maakt het lastig om alle ondernemers op een terrein te bereiken.

2.3 Analyse van de best practices

2.3.1 *Informeer de ondernemers al in een vroeg stadium over de BIZ*

- Individuele ondernemers voelen zich gehoord wanneer zij mogen meebeslissen over de doelstellingen van een BIZ. Het is belangrijk om al vroeg in het BIZ-proces de behoeften van de individuele ondernemers te inventariseren. De individuele ondernemers voelen zich gehoord wanneer zij mogen meebeslissen over de doelstellingen van een BIZ. Dit heeft tot gevolg dat zij zich minder gauw tegen de totstandkoming van een BIZ zullen verzetten. Zo voerden de betrokkenen van één bedrijventerrein een enquête uit onder de ondernemers om de grootste prioriteit(en) van een mogelijke BIZ te peilen.

2.3.2 *Een hoge betrokkenheid van de ondernemers versoepelt het BIZ-proces*

Het bedrijventerrein kampt met een voor iedereen zichtbaar probleem

- Een BIZ komt gemakkelijker tot stand wanneer alle betrokken partijen gemotiveerd zijn om hetzelfde doel te bereiken. Wij constateerden tijdens de gesprekken dat bij een aantal bedrijventerreinen het verhogen van de veiligheid hoog in het vaandel stond bij zowel de ondernemersvereniging als de gemeente. Dat kwam bijvoorbeeld omdat er sprake was van overlast of inbraken.

Goal resonance

- Er is in dit geval sprake van *goal resonance*. Dit principe houdt in dat een bepaald doel wordt geactiveerd en nagestreefd omdat anderen dit doel ook nastreven. Wanneer alle betrokken partijen op één lijn zitten en hetzelfde doel nastreven, zal een BIZ gemakkelijker tot stand komen.

Betrokkenheid vergroten met quickscan

- Op sommige bedrijventerreinen werd de betrokkenheid van de ondernemers al voor de officiële draagvlakmeting gepeild, bijvoorbeeld door middel van een quickscan. Tijdens de voorlichtingsbijeenkomsten konden dan eventuele knelpunten worden besproken. Bij één bedrijventerrein werden deze knelpunten in kleine groepen besproken. Door het gezamenlijk vinden van een oplossing werd het draagvlak voor de BIZ verhoogd.

Persoonlijke communicatie over de BIZ

- Uit de gesprekken met de betrokkenen van de succesvolle Bedrijveninvestering Zones bleek dat de vereniging/stichting BIZ in deze gevallen veelal koos voor het persoonlijk benaderen van de individuele ondernemers. Zo werd er bij een succesvolle BIZ een parkmanager ingehuurd die langsging bij elke ondernemer op het bedrijventerrein. Ook werden er interactieve informatiebijeenkomsten

georganiseerd, waarin ruimte was voor discussie en waarbij diverse partijen aan het woord kwamen. Door interactieve informatiebijeenkomsten te organiseren werd er door de vereniging/stichting geen nadruk gelegd op het per definitie tot stand willen laten komen van een BIZ, maar op het raadplegen van alle betrokken partijen. De individuele ondernemers werden vrij gelaten om voor of tegen de BIZ te stemmen. Het persoonlijk benaderen van ondernemers komt de betrokkenheid en de informatieverwerking ten goede.

Met persoonlijk contact bereik je hoog betrokken mensen

- Gedrag waar we wel eerst over nadenken, zogenaamd *gepland gedrag*, maakt maar een beperkt deel uit van ons dagelijks handelen. Het gaat dan om onderwerpen waar we sterk bij betrokken zijn, bijvoorbeeld omdat er een persoonlijk belang mee gemoeid is (huis kopen, belangrijke presentatie geven etc). Gepland gedrag kan duurzaam door communicatie beïnvloed worden. Dat komt omdat de betrokkenheid ervoor zorgt dat mensen veel meer open staan voor informatie.
- Cruciaal om gedragsverandering te realiseren bij gepland gedrag, is dat mensen zich de argumenten eigen maken. Dat kan door hen te stimuleren er goed over na te denken. De beste manier om dat te bereiken is in een persoonlijk gesprek: een tweegesprek of een discussie in een kleine (!) groep. Dat dwingt mensen informatie goed te verwerken. Het grote voordeel van een gesprek is dat er tweerichtingsverkeer plaatsvindt. Niet alleen geef je informatie en weerleg je eventuele tegenargumenten, je signaleert ook onduidelijkheden, weerstanden en kansen.

Ook gewoontegedrag kun je doorbreken met persoonlijke communicatie

- Niet alle ondernemers op een bedrijventerrein zijn hoog betrokken. Alleen informatie verstrekken over het belang van een BIZ leidt niet tot gedragsverandering. Niet per se omdat mensen het niet willen, maar omdat gewoontes zo zijn ingesleten dat één keer horen dat het anders moet niet volstaat om gewoontegedrag te doorbreken. De informatie dringt vaak zelfs niet eens door. In dit geval is persoonlijk contact ook verreweg het meest effectief. Het doorbreekt gewoontegedrag en verhoogt de betrokkenheid.

2.3.3 De gemeente heeft een aanjagende rol bij de totstandkoming van de BIZ

- Uit de gesprekken blijkt dat er gemeenten zijn geweest die van begin af aan de noodzaak van de totstandkoming van een BIZ inzagen en ondernemersverenigingen hebben aangespoord om een BIZ-traject te starten. De BIZ zou volgens hen enerzijds een positieve uitwerking hebben op het vestigingsklimaat en anderzijds bijdragen aan de verantwoordelijkheid van de ondernemers voor hun eigen terrein. Deze gemeenten speelden een faciliterende en soms zelfs een zeer stimulerende rol. Ook subsidieerden sommige gemeenten een adviesbureau dat door de ondernemers in de hand kon worden genomen om hen te helpen bij bijvoorbeeld het opstellen van een plan van aanpak en begroting.

2.3.4 *Het BIZ-proces is voor iedereen helder en transparant*

Het is de individuele ondernemers duidelijk dat zij zelf de verantwoordelijkheid dragen voor een succesvolle totstandkoming van een BIZ

- Uit de gesprekken met de betrokkenen van succesvolle Bedrijveninvestering Zones blijkt dat de betrokken partijen zich goed realiseerden dat elke partij zijn eigen rol had. Eén van de betrokkenen schrijft het succes van de totstandkoming van de BIZ zelfs toe aan het feit dat zowel de stichting BIZ als de gemeente vasthielden aan hun eigen rol. Voor de ondernemers op dit bedrijventerrein was het heel duidelijk dat de ondernemersvereniging het eerste aanspreekpunt was. De gemeente bleef op de achtergrond. Dit zorgde er volgens de respondent voor dat wantrouwen jegens de belastingheffing werd voorkomen.

Heldere en toegankelijke procedures

- Volgens alle respondenten was de BIZ een complex proces. Betrokkenen bij verschillende bedrijventerreinen geven aan dat het voor alle partijen duidelijk moet zijn hoe er moet worden gehandeld bij leegstaande panden. Ook moet het van tevoren duidelijk zijn of de BIZ-heffing wordt opgelegd aan de huurders of aan de eigenaren van een pand. Voor één industrieterrein liet de gemeente het handboek van de BIZ in begrijpelijke woorden vertalen. Dit heeft de toegankelijkheid van het hele BIZ-proces verhoogd.

2.3.5 *Er zijn één of enkele ondernemers die het voortouw nemen in het BIZ-proces*

Enthousiaste ondernemers drukken een positieve stempel op het BIZ-proces

- Bij de succesvolle BIZ-trajecten werd door één of enkele bevlogen ondernemers een positief stempel op het gehele BIZ-proces gedrukt. Zij verhoogden de betrokkenheid van de andere ondernemers en namen het voortouw bij alle taken die tijdens het BIZ-proces door de ondernemers moeten worden uitgevoerd.

Identificatie en rolmodellen als beïnvloedingsmechanisme

- *Identificatie* is een sociaal psychologisch verschijnsel dat optreedt wanneer een individu zich kan vereenzelvigen met een ander individu of met een groep. Enkele enthousiaste ondernemers die zich volop inzetten voor de BIZ en op zo'n manier als *rolmodel* fungeren, kunnen ervoor zorgen dat de rest van de groep ondernemers zich met hen identificeert. Dit heeft tot gevolg dat de ondernemers de totstandkoming van een BIZ positief tegemoet zien en het gewenste gedrag gaan vertonen.

2.3.6 *Feedback draagt bij aan positieve attitude en bestendigt gewenst gedrag*

- De tevredenheid van de individuele ondernemers kan na de totstandkoming van de BIZ nogmaals worden geïnventariseerd. Uit het gesprek met een betrokkene van

één bedrijventerrein blijkt dat er een half jaar na de totstandkoming van de BIZ een enquête is gehouden onder de ondernemers. De ondernemersrespons was volgens de respondent in kwestie enorm en 90 procent van de individuele ondernemers gaf aan dat hij/zij positief was over de BIZ. Dit werd opgepikt door de media. Ook werden de vragen die nog naar boven kwamen gebundeld en werden de antwoorden naar alle individuele ondernemers gestuurd.

Sociale normen: gebruik maken van neiging om te conformeren aan anderen

- *Sociale normen* kunnen goed ingezet worden om attitudes en gedrag te beïnvloeden. Met de resultaten van een enquête kun je effectief inspelen op de *descriptieve norm*: door te vermelden dat de meerderheid van de ondernemers positief tegenover een BIZ staat of denkt vóór te gaan stemmen. Het laat zien dat de meeste ondernemers van het nut van een BIZ overtuigd zijn. Mensen letten continu op wat anderen doen en hoe hun omgeving eruit ziet. Daar leiden ze uit af wat ze in een bepaalde situatie zelf geacht worden te doen. Het noemen van het hoge percentage mensen dat vindt dat de BIZ een goed initiatief is, kan ook gezien worden als *sociaal bewijs*. Mensen volgen de meerderheid en kijken naar wat anderen doen. Het gedrag dat anderen vertonen wordt als het juiste gedrag gezien en is leidraad voor ons eigen gedrag: iedereen doet het zo, dus zo moet het kennelijk. Het onbewust conformeren aan de normen van de omgeving of groep, de sociale invloed, voelt vaak als een vanzelfsprekendheid. Het kan ook bijdragen aan het bestendigen van een attitude of gedrag, wat een voordeel is aangezien de BIZ een aantal jaren in beslag neemt.

3 Advies voor verbetering communicatie rond BIZ-proces

3.1 Benut de kracht van persoonlijk contact als sleutel tot goede informatieoverdracht

Met persoonlijke communicatie bereik je zowel hoog als laag betrokken mensen

- Voor sommige ondernemers is veiligheid een belangrijk onderwerp. Zij voelen zich betrokken en willen graag bijdragen aan verbeteringen van het bedrijventerrein waar ze gevestigd zijn. Deze mensen kunnen duurzaam door communicatie beïnvloed worden. Dat komt omdat hun betrokkenheid ervoor zorgt dat ze veel meer open staan voor informatie. Als ze overtuigd zijn door argumenten, stemmen ze hun gedrag daarop af.
- Lang niet alle ondernemers voelen zich echter betrokken bij hun bedrijventerrein. Sterker nog, op de meeste bedrijventerreinen uit dit onderzoek was de betrokkenheid vaak laag. In sommige gevallen is maar een klein percentage lid van de ondernemersvereniging. Ook het onderwerp veiligheid is niet overal een issue, omdat er bijvoorbeeld weinig inbraken plaatsvinden. Bij lage betrokkenheid zijn andere interventies nodig om effect te sorteren. Persoonlijke communicatie is verreweg de meest effectieve manier om informatie en argumenten bij een laag betrokken doelgroep toch door te laten dringen.

Persoonlijke communicatie laat informatie beklijven

- De effectiviteit van persoonlijke communicatie zit in de dialoog. Als je met mensen in gesprek gaat 'dwing' je hen als het ware om de informatie goed te verwerken. Die garantie is er bij schriftelijke communicatie niet; alleen al door tijdgebrek kan het lezen van een belangrijk stuk er bij inschieten, en zeker foldermateriaal heeft een grote kans direct bij het oud papier te belanden. Daarom is persoonlijke communicatie de beste manier om ervoor te zorgen dat informatie écht aankomt en beklijft. Bovendien is het tijdens een persoonlijk gesprek mogelijk direct in te spelen op vragen, suggesties en tegenargumenten.
- In de praktijk blijkt dat de voorzitter van de ondernemersvereniging ook vaak naar voren is geschoven als voorzitter van de BIZ stichting. Bij de oprichting van de BIZ stichting werd vooraf niet geïnventariseerd hoe deze persoon bij de overige leden van de ondernemersvereniging en de individuele ondernemers lag. Het is echter essentieel dat individuele ondernemers worden benaderd door iemand die zij vertrouwen. Deze persoon moet autoriteit genieten bij de individuele ondernemers en moet in brede kring draagvlak hebben. Op deze manier zullen individuele ondernemers meer geneigd zijn zich open te stellen voor de argumenten die door de voorzitter van de BIZ stichting worden aangedragen.

Face to face of telefonisch

- De individuele ondernemers kunnen het beste face to face worden benaderd over de mogelijke totstandkoming van een BIZ op het bedrijventerrein. De eigen mening over de BIZ wordt op deze manier niet direct beïnvloed door anderen en is tevens nog vatbaar voor argumenten. Ook heeft een individuele ondernemer bij face to face communicatie meer het idee dat hij/zij gehoord wordt en dat zijn/haar wensen serieus worden genomen.
- Een andere oplossing is het telefonisch benaderen van alle individuele ondernemers. Een voordeel hiervan is dat de lijst met ondernemers kan worden opgesplitst en de taken op deze manier eenvoudig verdeeld kunnen worden. Een nadeel is wel dat de gezichtsuitdrukkingen niet kunnen worden waargenomen. Een ondernemer kan wel zeggen dat hij/zij positief tegenover een BIZ te staat, maar dit hoeft niet per se de werkelijkheid te zijn.
- Bij het telefonisch benaderen van de individuele ondernemers is het van belang dat uitsluitend wordt gevraagd om een stem uit te brengen voor of tegen de BIZ. Er wordt gebeld om een zo groot mogelijke opkomst voor de draagvlakmeting te realiseren en uitdrukkelijk niet voor het geven van stemadvies. Op deze manier ontstaat er minder weerstand bij de individuele ondernemers.

Direct reageren op belemmeringen en signalen van ondernemers

- De stichting/vereniging BIZ en de gemeente kunnen een heleboel kou uit de lucht halen door direct een antwoord klaar te hebben op zaken die ondernemers ervan weerhouden om voor een BIZ te stemmen. Het geven van goede informatie, bijvoorbeeld over leegstaande panden, kan voorkomen dat ondernemers zich bij voorbaat al tegen de BIZ keren. Een alerte manier van reageren is dus belangrijk om ondernemers tevreden te houden en het vertrouwen in de BIZ te behouden of te herstellen.

Intermediairs inzetten bij persoonlijk contact

- Een nadeel van persoonlijke communicatie is dat het individueel benaderen van ondernemers een zeer tijdrovende klus is waar vaak maar moeilijk tijd voor vrij gemaakt kan worden. Het aanstellen van een parkmanager zou hiervoor de oplossing kunnen zijn. Uit de gesprekken die wij gevoerd hebben blijkt echter dat het succes van een parkmanager afhangt van de bekendheid van zijn/haar gezicht. Als een parkmanager grote bekendheid op het bedrijventerrein geniet kan hij/zij succesvol te werk gaan. Ondernemers laten zich echter minder gauw overtuigen door een parkmanager die zij niet kennen. Eventueel kunnen leden van de ondernemersvereniging als intermediair ingezet worden. Soms is ook de gemeente bereid om ondernemers telefonisch te benaderen om hen over te halen voor de BIZ te stemmen.

3.2 Schriftelijke communicatie ter ondersteuning

Volgorde is belangrijk: eerst persoonlijk contact, daarna schriftelijke communicatie

- Persoonlijk contact wordt zo veel mogelijk ondersteund door schriftelijke informatie (op papier, digitaal of in welke vorm dan ook). Die kan zowel achtergelaten worden als na afloop opgestuurd (extra aandachtsmoment). We weten uit onderzoek dat na persoonlijk contact schriftelijke informatie veel meer opvalt bij de ontvanger.

Uit de gevoerde gesprekken is gebleken dat individuele ondernemers vaak in eerste instantie per brief of per e-mail over de mogelijke totstandkoming van een BIZ zijn benaderd. Dat is niet aan te raden. Beter is de schriftelijke communicatie te laten volgen op persoonlijke communicatie. Eerst een brief of een e-mail sturen kan er namelijk voor zorgen dat een ondernemer zich overrompeld voelt. Hij/zij had namelijk nog nooit gehoord van een BIZ en hierdoor kan het gevoel ontstaan dat er van alles achter zijn/haar rug wordt bekookstofd. De eerste indruk over de BIZ zal in dit geval zeker niet positief zijn. Of de lezer scant de brief alleen maar door en categoriseert hem als oninteressant: “het gaat vast over een voor mij irrelevante regeling.”

Veel onder de aandacht komen: ‘mere exposure-effect’

- Ondernemers veel confronteren met de BIZ is heel belangrijk. Mensen waarderen iets steeds positiever naarmate ze er vaker mee geconfronteerd worden. Dit heet het *mere exposure-effect*. Door in korte tijd veel communicatiemiddelen in te zetten kunnen de stichting/vereniging BIZ en de gemeente hiervan profiteren. Brieven versturen, bijeenkomsten organiseren, mailings verzenden met de laatste updates over de stand van zaken, eventueel een digitale nieuwsbrief, een FAQ uitbrengen met de belangrijkste vragen van ondernemers: het draagt allemaal bij aan een grote naamsbekendheid van en een positieve houding ten opzichte van de BIZ.

Brieven en e-mails op naam versturen

- Wie zijn eigen naam op een envelop of brief ziet staan, heeft hiervoor meer aandacht. Ook dat is een vorm van persoonlijke communicatie. Verstuur daarom mailings en andere post of email zoveel mogelijk op naam. De kans dat een persoonlijke brief gelezen wordt is veel groter dan een brief die gericht is aan ‘de gebruiker van dit pand’. Het geldt ook voor folders: altijd met een begeleidend briefje erbij.

3.3 Informatievoorziening meer toespitsen op doelgroep

- De communicatiemiddelen die zowel gemeente als de stichting/vereniging BIZ stuurt aan ondernemers, moeten veel meer dan nu worden opgesteld vanuit het perspectief van de ondernemer. Een ondernemer wil direct zien waarom hij mee zou moeten doen aan de BIZ. En wat het hem kan opleveren. Heldere informatie die inspeelt op de vragen van de doelgroep, direct te begrijpen termen en makkelijk toegankelijke communicatiemiddelen zijn essentieel.

- In de middelen (brieven, websites etc.) die wij van respondenten ontvangen hebben, staan de vragen van ondernemers lang niet altijd centraal. Informatie is te veel opgesteld vanuit beleid en wetgeving, in plaats van de vertaalslag te maken naar wat ondernemers zouden willen weten. Begin met die informatie, en plaats wat je wel kwijt wilt, maar voor minder ondernemers van belang is (zoals bijvoorbeeld de formele BIZ-procedure) achteraan.
- Het is raadzaam om de BIZ te presenteren als een handreiking aan het MKB. Deze groep ondernemers voelt zich vaak benadeeld ten opzichte van de grotere bedrijven. Wanneer de BIZ wordt gepresenteerd als een instrument dat zich specifiek richt op het midden- en kleinbedrijf, is de kans groter dat je deze doelgroep meekrijgt. Dit is belangrijk, aangezien deze groep ondernemers een aanzienlijk deel uitmaakt van de stemgerechtigden bij de officiële draagvlakmeting.

3.4 Timing van informatie

Heldere communicatie vanaf vroeg stadium

- Het is essentieel dat individuele ondernemers al in een zeer vroeg stadium worden geïnformeerd over de mogelijke totstandkoming van een BIZ. Zo wordt voorkomen dat een BIZ voor ondernemers uit de lucht komt vallen. Het is hierbij belangrijk de wensen van individuele ondernemers vroegtijdig in kaart te brengen: is er behoefte aan parkmanagement of aan collectieve beveiligingsmaatregelen? Dit biedt zicht op hoe de communicatie voortaan in te steken. Vergroten van betrokkenheid is wellicht zinvol, of het saillanter maken van de nut en noodzaak. Dit kan bijvoorbeeld door kort en bondig een factsheet over BIZ op te stellen:
 - Wat zijn nut en noodzaak van een BIZ?
 - Wat levert het op?
 - Wat wordt er van ondernemers verwacht?
 - Hoe ziet het proces er in het kort uit?

Transparantie om achterkamertjes gevoel te voorkomen

- Essentieel is dat het 'van en voor' ondernemers principe van begin af aan wordt benadrukt. De rolverdeling is op deze manier meteen duidelijk. Dit voorkomt enerzijds weerstand jegens de gemeente en kan anderzijds een positieve invloed uitoefenen op het verloop van de georganiseerde informatiebijeenkomst(en).
- Tijdens het proces is het belangrijk dat de stichting/vereniging BIZ zorgt voor volledige en transparante informatie. De individuele ondernemers mogen niet het idee krijgen dat er van alles achter hun rug om wordt bekokstoofd. Ondernemers die beschikken over goede informatie zullen zich minder gauw tegen een BIZ verzetten. Daarbij is het van belang te letten op de volorde van de informatie. Het kan schadelijk zijn om eerst een stichting op te richten, en daarna pas individuele ondernemers te gaan benaderen.

Recente informatie delen met een FAQ

- Naast volledige en transparante informatie is het tevens belangrijk dat de ondernemers recente informatie wordt geboden. De ondernemers moeten continu op de hoogte zijn van de vorderingen in het BIZ-proces. Alleen op deze manier kan de aandacht van de ondernemer worden vastgehouden.
- Het delen van recente informatie kan bijvoorbeeld door het opstellen van een FAQ en dit rond te sturen/beschikbaar te maken via website. Hierdoor krijg je een goed zicht op welke vragen er leven, bijvoorbeeld “waar is de hoogte van de heffing afhankelijk van?” of “hoe zit het met leegstaande panden?”

Quickscan om vroegtijdig signalen op te pikken

- Het is zeer raadzaam een quickscan uit te voeren alvorens de officiële draagvlakmeting plaatsvindt. Het uitvoeren van een quickscan heeft veel voordelen. Door middel van een quickscan kunnen eventuele knelpunten aan het licht komen die het draagvlak voor een BIZ belemmeren. De uitkomst van de quickscan zegt tevens iets over de noodzaak die ondernemers ervaren met betrekking tot de totstandkoming van de BIZ. Wanneer een bedrijventerrein niet kampt met een gezamenlijk probleem zal dit de totstandkoming van een BIZ bemoeilijken. Het vroegtijdig oppikken van deze signalen kan voorkomen dat er veel tijd en geld wordt gestoken in de voorbereiding van een BIZ, zonder dat dit aanwijsbare resultaten oplevert.
- Vroegtijdige signalen van het draagvlak voor een BIZ zijn ook te achterhalen door een steekproef te houden onder ondernemers. Een kort gesprek met de voor de steekproef geselecteerde ondernemers kan veel informatie opleveren over mogelijke knelpunten en andere obstakels, die tijdens (de eerste) informatiebijeenkomsten kunnen worden weerlegd. Door met ondernemers een gesprek aan te gaan kan ook worden gevraagd of zij andere mensen kennen die voor of tegen de BIZ zijn. Op deze manier kan informatie worden verkregen en kunnen mensen die tegen de BIZ zijn persoonlijk worden opgezocht.
- Veel bedrijventerreinen nemen nu enquêtes af om de wensen/knelpunten van de ondernemers te inventariseren. Het gebruik van enquêtes brengt echter risico's met zich mee. Mensen zien vaak het nut niet in van een enquête en/of gooien het meteen bij het oud papier. Daarnaast worden de vragen bij enquêtes vaak onjuist of onhandig geformuleerd dan wel begrepen, met als gevolg dat de output niet waardevol is.

Vermijd grote tijdsintervallen

- Grote tijdsintervallen tussen verschillende informatiemomenten zijn niet wenselijk. Het is bijvoorbeeld raadzaam om de draagvlakmeting vlak na een informatieavond voor ondernemers te organiseren. Of om zelfs tijdens de avond de stembiljetten uit te delen om de kans te vergroten dat ondernemers hun stem uitbrengen.

Goed voorbereide en getimede Informatiebijeenkomsten

- Een goede manier om met persoonlijke communicatie veel ondernemers te bereiken is het organiseren van informatiebijeenkomsten. Hierbij moet de stichting/vereniging BIZ zich wel bewust zijn van het feit dat informatieavonden een groot risico met zich mee kunnen brengen. Bijeenkomsten met grote groepen kunnen makkelijk escaleren als weerstand tegen het gespreksonderwerp bestaat. Eén tegenstander kan de hele zaal meeslepen, en zorgen dat de mening van eerst neutrale aanwezigen negatief wordt. Bovendien willen of durven aanwezigen vaak hun vragen niet te stellen in een zaal. De meningen (en uiteindelijk het stemgedrag!) van de eerst nog neutrale ondernemers kunnen hier door beïnvloed worden, met name als er ook geen goede argumenten voor de BIZ worden genoemd.
- Informatiebijeenkomsten voor alle individuele ondernemers kunnen gunstig uitpakken wanneer alle procedures rondom de BIZ duidelijk zijn (wie wordt er belast/hoe te handelen bij leegstaande panden etc.). Ook is het van belang dat de informatiebijeenkomsten interactief zijn. Er moet ruimte zijn om een discussie over de BIZ te voeren. Ondernemers moeten dus mee kunnen denken en niet gevoel krijgen dat de BIZ hen wordt opgelegd. Tenslotte is het belangrijk dat de doelstellingen van de BIZ aanschouwelijk worden gemaakt. Bij een aantal BIZ-trajecten werd er een ex-inbreker uitgenodigd om te vertellen over de veiligheidsgebreken en aan de hand van foto's te laten zien wat de risico's op het bedrijventerrein in kwestie zijn. Dit kan een eyeopener zijn voor alle ondernemers en *onrealistisch optimisme* (zie paragraaf 2.2) tegengaan.

Adressenbestand op orde hebben

- Om alle individuele ondernemers te kunnen bereiken is een zo compleet mogelijk adressenbestand cruciaal (samenvoeging van zowel gemeentelijk WOZ-bestand als ledenbestand van ondernemersvereniging). Door persoonlijk contact zouden alle bedrijven op het bedrijventerrein in kaart kunnen worden gebracht. Langs de deuren gaan is echter een tijdrovende bezigheid. Het is dan wellicht een optie om een student(e) in een korte stage alle ondernemingen op het bedrijventerrein in kaart te laten brengen en dit te combineren met het inventariseren van de wensen/behoefte van de gebruikers van een pand.

3.5 Vindbaarheid van informatie verbeteren

Website

- Het is essentieel dat informatie over het hoe en waarom van de BIZ vindbaar en toegankelijk is voor mensen die ernaar op zoek gaan. Tegenwoordig zijn mensen erg gewend aan internet als informatiebron. Daar moeten zij in elk geval makkelijk antwoord op hun vragen kunnen vinden. Op de website van de stichting/vereniging BIZ moet helder zijn wat het doel van de BIZ is
- Eventueel kan een onafhankelijke, betrouwbare afzender (bijvoorbeeld de Provincie) ook een website opzetten met meer inhoudelijke informatie. Met onder

meer een heldere uitleg wat een BIZ is, wat de voordelen zijn voor ondernemers, vragen en antwoorden, en ervaringen van andere bedrijventerreinen. In de inrichting van de site is het van belang rekening te houden met eventuele weerstanden en deze te verminderen. Dat kan bijvoorbeeld door weerstanden te onderkennen door ervaren knelpunten in vraag en antwoordvorm op de site te bespreken.

Informatie snel verwerkbaar maken

- Uitleggen wat een BIZ inhoudt, kan veel tekst kosten. Een volledig BIZ-traject omvat verschillende stappen, keuzemomenten en fasen. Beelden kunnen helpen om complexe informatie compact te visualiseren en zo begrijpelijker te maken. Bijvoorbeeld een grafische weergave van het BIZ-proces of de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden in de vorm van diagrammen of illustraties. Een goede visualisatie zorgt voor structuur en duidelijkheid, wat maakt dat informatie sneller en beter verwerkt kan worden. In een digitale variant kunnen items aanklikbaar gemaakt worden voor extra informatie of bijvoorbeeld filmpjes.

Blijf met argumenten weg uit verwerpingsgebied

- Welke argumenten overtuigen, hangt vooral af van de kennis en attitudes die mensen al hebben. Daarom is het belangrijk goed voeling te houden met wat bij de doelgroepen leeft. Neem geen standpunten in die de doelgroep onacceptabel vindt en benoem tegenargumenten. Een kritisch publiek vindt een tekst overtuigender als deze ingaat op tegenargumenten – en deze indien mogelijk ontkracht. Een te positieve tekst met alleen voordelen leidt ertoe dat kritische lezers zelf tegenargumenten bedenken. Die bekijken beter omdat ze zelf bedacht zijn. Een genuanceerd verhaal vergroot de betrouwbaarheid van de afzender als er sprake is van een hoog betrokken en kritisch publiek. Een voorwaarde daarbij is wel dat de tegenargumenten op overtuigende wijze ontkracht worden.

Start met het sterkste argument

- Benut het primacy-effect: wat als eerste genoemd wordt heeft de meeste impact. Omdat de kans groot is dat mensen selectief lezen, is het verstandig met het sterkste argument te beginnen. Aan andere argumenten komen ze wellicht niet toe.

Bijlage: overzicht respondenten

Categorie BIZ	Bedrijventerrein	Respondenten	Functie
Succesvol	1. Grote Polder	Ad van den Berg	Directeur ParkTrust BV
		Ton Orleans	Bedrijfscontactfunctionaris gemeente Zoeterwoude
		Henk Prins	Voorzitter BIZ Grote Polder
	2. Stellendam Binnenhaven	Heleen Vlietland	Beleidsadviseur Economische Zaken/ Bedrijfscontactfunctionaris gemeente Goeree-Overflakkee
		Bert de Boer	Voorzitter vereniging BIZ
Mislukt	1. Zoutman	Nelis Visscher	Interim-voorzitter Ondernemersvereniging
		Pieter Both	Projectleider Gemeente Reeuwijk
Gelukt met hapering	1. Tonisseweg	Cindy Hakkenbrak	Bedrijfscontactfunctionaris gemeente Goeree-Overflakkee
		Paul van 't Hoff	Secretaris Ondernemersvereniging
		Chiel Verbruggen	Beleidsmedewerker Economische Zaken gemeente Westland
	2. Wateringveldsche Polder	André v/d Goes	Voorzitter BWP
Nog af te ronden	1. De Hooge Veenen	Ineke v/d Bogert	Beleidsmedewerker Economische Zaken/ Accountmanager Bedrijven gemeente Zuidplas