De markt van morgen

De markt als klantgerichte onderneming





De Markt op afstand. Hoe pak je dat aan?

werkboek





www.demarktvanmorgen.nl

CVAH Centrale Vereniging voor de Openbare Markt

HBD Hoofdbedrijfschap Detailhandel

'De Markt van Morgen' is een initiatief van de CVAH en dit werkboek is een uitgave van het HBD.

De Markt van Morgen

Werkboek voor een vernieuwde of nieuwe markt
versie 1 / oktober 2010

Colofon

Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan deze rapportage is in opdracht van de adviescommissie Markt-, Straat- en Rivierhandel van het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) uitgevoerd. Het onderzoek is begeleid door H. Achterhuis van de CVAH, M. Jansen (Strøm Creative Marketing) , H. Hoogenboom en J.C. Bartels (De Vries Juristen) en M. de Graaf en P. Manning van het HBD. De publicatie is samengesteld door I. Reijmer, R. Esselink en J. Dijkers van I&O Research.

'De Markt van Morgen' is een uitgave van het HBD. Als sectorinstituut ondersteunt het HBD de gehele detailhandel. Het HBD vervult een functie als kenniscentrum; maakt maatschappelijke ontwikkelingen en overheidsbeleid helder en hanteerbaar en stimuleert de professionaliteit in de sector.

In het HBD werken samen: MKB-Nederland, Raad Nederlandse Detailhandel (RND), Centrale Vereniging voor de Ambulante Handel (CVAH), FNV Bondgenoten en CNV Dienstenbond.

Hoofdbedrijfschap Detailhandel
Nieuwe Parklaan 72-74
Postbus 90703
2509 LS Den Haag
T 070 338 56 00
F 070 338 57 11
E info@hbd.nl
I www.hbd.nl

Aan de totstandkoming van deze publicatie is de grootst mogelijke zorg besteed. Het HBD en I&O Research BV kunnen echter niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

Copyright © 2010 Hoofdbedrijfschap Detailhandel
Het HBD hecht veel belang aan de verspreiding van kennis over de detailhandel. U mag dan ook gedeelten uit deze publicatie overnemen, mits met bronvermelding. Het integraal reproduceren van de inhoud van deze publicatie is echter alleen toegestaan met schriftelijke toestemming van het HBD.

Inhoud blz.

Introductie **1**

1. Voorbereiding **3**

1.1 Inleiding 3
1.2 Werkgroep belanghebbenden 3
1.3 Plan van aanpak 4

2. Verkenning **5**

2.1 Inleiding 5
2.2 Macro-analyse 5
2.3 Omgevingsanalyse 7
2.4 Interne analyse 8
2.5 Formuleren juridische uitgangspunten 8
2.6 SWOT-analyse 8

3. Ontdekking **10**

3.1 Inleiding 10
3.2 Haalbaarheidstoets markt 10
3.3 Bestuurlijk draagvlak 11
3.4 Juridisch kader vernieuwing 13
3.5 Keuze markt op afstand 14
3.6 Klantenonderzoek 14
3.7 Markt ‘identiteit’ 16
3.8 Aanscherping SWOT 17

4. Strategie **18**

4.1 Inleiding 18
4.2 Vorm van markt op afstand 18
4.3 Vergunning / overeenkomst voorbereiden 19
4.4 Oprichten organisatie 20
4.5 Vergunningaanvraag 20
4.6 Doelstellingen 21
4.7 Strategie 21
4.8 Markt als formule 22
4.9 Marketingplan opstellen 24

4.10 Exploitatie begroting 25

5. Invulling 26

5.1 Bestuurlijke documenten 26
5.2 Vergunning verlenen / contract afsluiten 26
5.3 Contracten marktondernemers 27
5.4 Formule invullen 28
5.5 MarketingCommunicatieplan 30

6. Uitvoering 32

6.1 Taken gemeente 32
6.2 Voorzieningen 32
6.3 Markt management 33
6.4 Marketing management 33
6.5 Monitoren 34

Bijlagen 35

Inhoudsopgave bijlagen 36

Introductie

Tijd voor vernieuwing

"De markt heeft toekomst!", met deze stellige overtuiging presenteerde het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) in 2007 haar visie op de ambulante handel in 2015. Of dit trendrapport de toon heeft gezet, zullen we nooit weten. Wel is zeker dat sinds het verschijnen van de toekomstvisie de beleidsvorming en perspectieven rond de warenmarkten in beweging zijn. De markt wordt in toenemende mate als een kans gezien voor bijvoorbeeld de ontwikkeling en positionering van binnensteden, en in minder mate gezien als een ruimtebeslagleggende activiteit in de binnenstad. De roep om het benutten van kansen die de markt biedt, lijkt gehoord te worden!

De mate van benodigde dan wel beoogde vernieuwing varieert van het 'opleuken' van de markt en het kiezen van een andere indeling tot meer ingrijpende vormen van marktvernieuwing, waarbij thema's als deregulering en verzelfstandiging aan bod komen. Om gemeenten te ondersteunen bij het dereguleren van de lokale regelgeving heeft de VNG ook de marktverordeningen onder de loep genomen en zijn nieuwe modellen opgesteld. De nieuwe marktverordeningen beogen meer ruimte te bieden voor ondernemerschap en regelgeving[1].

Vernieuwing van de markt roept vragen op: hoe richten we het beleid in, wie organiseert wat en hoe, wat zijn juridische (on)mogelijkheden en consequenties? Wat kunnen we veranderen en wie is de trekker? Veel vragen die gesteld worden aan de CVAH en ook aan adviseurs van het HBD. Vooral gemeenten die ruimte willen bieden aan de markt van morgen vragen om advies. Om deze behoefte aan advies en antwoorden te begeleiden hebben HBD en CVAH het initiatief genomen een werkboek samen te stellen welke als leidraad kan dienen bij het vernieuwen van bestaande markten en het inrichten van nieuwe markten met een professionele aanpak als basis.

De Markt van Morgen

De Markt van Morgen is een bestaande markt die volledig nieuw wordt ingericht of een nieuwe markt. 'Nieuw' gaat verder dan het leveren van een fysieke kwaliteitsimpuls. Traditionele regels worden losgelaten, waarbij een nieuwe marktverordening op basis van het organisatiemodel van de VNG wordt opgesteld en de exploitatie en organisatie van de markt niet langer een taak is van de gemeente maar bij een zelfstandige rechtspersoon wordt neergelegd. Natuurlijk kan deze juridische en organisatorische marktvernieuwing (goed) geïntegreerd worden met een fysieke vernieuwing van de markt.

Het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) heeft in samenwerking met de Centrale Vereniging van Ambulante Handel (CVAH) een projectgroep in het leven geroepen ter ondersteuning van gemeentes en initiatieven tot verzelfstandiging van de warenmarkt. De projectgroep, onder de naam "Nieuwe markten" begeleidt een aantal pilots. Dit werkboek vormt een handreiking voor gemeenten en ondernemers en is een werkboek bij het proces om te komen tot de markt van morgen.

Er is geen universele blauwdruk voor het creëren van een succesvolle vernieuwende markt. Wel kunnen door het benoemen van de te zetten stappen, de (on)mogelijkheden van vernieuwing, afwegingskaders, succesfactoren en valkuilen de optimale voorwaarden worden geschapen voor implementatie van succesvolle marktvernieuwingen.

[1] Zie onder meer: http://www.vng.nl/Documenten/Extranet/Minderregels/Model-marktverordening.pdf

Met dit werkboek worden gemeenten, ondernemers en geprivatiseerde of verzelfstandigde marktorganisaties gefaciliteerd en gestimuleerd in het neerzetten van een vernieuwende markt.

Het proces

Landelijk loopt op dit moment een aantal pilots die ons lessen leren over een andere organisatievorm van warenmarkt. Dit zijn nieuwe én bestaande markten, waarbij verschillende vormen van verzelfstandiging worden toegepast. De eerste resultaten zijn indrukwekkend! Een professionele aansturing van de markt stimuleert goed en succesvol ondernemerschap op individueel niveau en een succesvolle, aantrekkelijke markt met uitstekende bezoekersaantallen.

Op basis van de ervaringen met de pilots in de afgelopen periode is het proces vormgegeven in zes stappen. In het werkboek werken we deze stappen verder uit. De zes stappen zijn:

1. Voorbereiding: kick-off project en kader bepalen.
2. Verkenning: inzicht in situatie verkrijgen door marktverkenning.
3. Ontdekking: toetsen haalbaarheid en inventarisatie organisatie vormen en verdieping inzicht en uitgangspunt businessplan bepalen.
4. Strategie: organisatie inrichten en organisatieplan opstellen en businessplan opstellen.
5. Invulling: realisatie van de organisatie en invulling van de markt als winkelformule.
6. Uitvoering: functioneren van de markt op afstand

Deze zes stappen vindt u ook terug op de checklist voor de markt van morgen. De checklist geeft een eerste indruk van de stappen die u als organiserende **gemeente** doorloopt wanneer u met deze klus van start gaat. Van essentieel belang is de synergie die ontstaat door intensieve samenwerking met ondernemers. De checklist laat ook zien waar (potentiële) **marktondernemers** mee aan de slag kunnen om van hun markt een succes te maken.

Hoe verder?

In de afgelopen anderhalf jaar heeft de projectgroep Nieuwe Markten zich ingezet voor het informeren en faciliteren van gemeenten die zich bezig houden met het vernieuwingsvraagstuk van de warenmarkt. Gedurende deze periode is veel informatie verzameld en ervaring opgedaan. Er is nu veel materiaal en documentatie beschikbaar om u te ondersteunen in het proces van marktvernieuwing. Denk hierbij aan statuten, een conceptcontract voor ondernemers, een functieprofiel voor een MarktManager en de concepttekst voor de vergunning aan een organisatie. In dit werkboek vindt u alle beschikbare informatie.

De checklist en het werkboek bieden u hiermee handvaten voor vernieuwing. Natuurlijk is elke markt en elke gemeente uniek, waardoor het vernieuwingsproces telkens andere kenmerken heeft. Deskundige ondersteuning hierbij is nuttig en noodzakelijk, niet in de laatste plaats om de verbinding tussen gemeente en ondernemers te vormen en de voortgang van het proces te bewaken. De website www.marktvanmorgen.nl vormt een portal én platform voor het proces van marktvernieuwing. Op deze site kunt u meer lezen over de bijeenkomsten over de Markt van Morgen, kunt u het werkboek, de checklist en aanvullende achtergrondinformatie downloaden en kunt u ook vragen over of naar aanleiding van marktvernieuwing stellen.

We wensen iedereen die aan de slag gaat met de markt van morgen veel inspiratie en succes!

1. Voorbereiding

1.1 Inleiding

Het huidig functioneren van de markt vormt het vertrekpunt voor de Markt van Morgen. Er kunnen meerdere aanleidingen zijn om in een proces van marktvernieuwing te stappen. Hierbij kunnen enerzijds kosten- en organisatiestructuren en anderzijds fysieke en markttechnische omstandigheden een wisselend gewicht hebben. Het scherp in beeld brengen van de keuzeoverwegingen vormen een belangrijk onderdeel van de eerste stap in het vernieuwingsproces.

In de eerste fase gaat het er namelijk om een stevige projectstructuur en een –kader neer te zetten. De voorbereidingsfase start met het in kaart brengen van belangen(-partijen) en draagvlak. Wanneer uit deze inventarisatie naar voren komt dat er voldoende draagvlak voor vernieuwing is, wordt er een werkgroep geformeerd welke aan de slag gaat met een plan van aanpak.

DOEL
Start project en bepalen kader

1.2 Werkgroep belanghebbenden

Eén van de eerste stappen om tot een nieuwe of vernieuwde markt te komen, is het in beeld brengen van het draagvlak voor marktvernieuwing. Initiatiefnemer heeft hierin een leidende rol. De snelheid van het realiseren van een nieuwe markt wordt in belangrijke mate bepaald door de gedragenheid van het initiatief. Door de complexiteit van een nieuwe opzet van organisatie en beheer van de markt is een open communicatie en samenwerking aan het begin van het beleidstraject van groot belang.

In deze voorbereidingsfase dient het draagvlak voor een nieuwe markt te worden gepeild. Alle belanghebbenden hebben hier een stem in:
- gemeente;
- ondernemers;
- consumenten/klanten;
- overige partijen (o.a. winkeliers, bewoners).

Wanneer betrokken partijen mogelijkheden en kansen zien voor vernieuwing van de markt is de volgende stap een werkgroep te formeren welke het gehele proces van marktvernieuwing vormgeeft, begeleidt en – gezamenlijk met andere betrokken partijen – uitvoert.

Voordat de werkgroep een uitgewerkt marktconcept en plan van aanpak kan uitschrijven, is het belangrijk het draagvlak voor een nieuwe markt te toetsen. Hierbij kan naast het draagvlak voor een nieuwe organisatievorm ook gekeken worden naar de vernieuwingswensen ten aanzien van dag, tijdstip, omvang en samenstelling van de markt.

ACTIE
Formeer een werkgroep, bestaande uit enkele vertegenwoordigers uit de markt (CVAH), gemeente en HBD.

1.3 Plan van aanpak

Nadat er een werkgroep is samengesteld, gaat deze aan de slag met het opstellen van een plan van aanpak waarin op hoofdlijnen de 'weg' naar de Markt van Morgen wordt uitgestippeld. Het plan van aanpak vormt de leidraad waarnaar gedurende het vernieuwingsproces continu naar terug gegrepen kan worden. Basiselementen van het plan van aanpak zijn aanleiding, doelstelling, taakverdeling, planning, tijds- en budgetinspanning. Daarnaast dient in het plan van aanpak beschreven te worden op welke onderdelen externe expertise zal worden ingeschakeld.

De gemeente dient bereid te zijn mee te werken en een nieuwe markt te faciliteren. Het ingangzetten van bestuurlijke stappen vereist een uitgewerkt plan van aanpak voor de markt. Bestuurlijke stappen liggen met name op het terrein van een instemmingsbesluit verzelfstandiging, overgangsregeling, de afgifte van een vergunning voor het houden van een markt (of het afsluiten van een contract/convenant), afspraken over de taakverdeling handhaving en beheer openbare orde, veiligheid en milieu, al dan niet heffen van precario- of pachtrechten.

Het is van belang om bij het plan van aanpak niet alleen de beoogde opzet en haalbaarheid te presenteren. Ook dient een doorkijk te worden geboden naar de taakverdeling tussen gemeente en organisatie (stichting) op openbare orde, milieu, verkeersafwikkeling, nutsvoorzieningen, heffingen, concrete beheerstaken en toezicht, én het juridisch kader: rechtspersoon, (contractuele) relaties met marktkooplui, relatie met gemeente (vergunning of convenant), pachtzaken, aansprakelijkheid, verzekeringen, afspraken hulpdiensten, gezondheid en veiligheidsborging.

ACTIE
Stel een plan van aanpak op met, naast de basiselementen, een scan van de bestuurlijke stappen en consequenties.



2. Verkenning

2.1 Inleiding

In de voorbereidingsfase is er een lokale werkgroep samengesteld die gezamenlijk het pad om te komen tot een nieuwe markt heeft vertaald in een plan van aanpak. De volgende te zetten stap is een bredere verkenning van de markt. Door uitvoering van een macro-, omgevings- en interne analyse kan een SWOT-matrix worden ingevuld. Naast de marktverkenning vindt ook een juridische verkenning plaats waarbij de uitgangspunten van het huidige marktstelsel in kaart gebracht worden. Het resultaat van deze verkennende fase is een visie op 'de markt van morgen'.

DOEL
Marktverkenning en juridische verkenning

Marktverkenning

2.2 Macro-analyse

Bij de macro-analyse is het van belang de algemene, landelijke trends en ontwikkelingen voor de ambulante handel in beeld te brengen. Hiervoor kunnen verschillende bronnen en documenten worden gebruikt, een aantal voorbeelden:

- Hoofdbedrijfschap Detailhandel, HBD Consumentenmonitor
- Hoofdbedrijfschap Detailhandel (2009), 'Dynamiek in de markt; onderzoek naar het starten en stoppen in de ambulante handel', Den Haag.
- Hoofdbedrijfschap Detailhandel (2007), 'De markt heeft toekomst; trends en toekomstbeelden van de warenmarkt in 2015', Den Haag.
- Hoofdbedrijfschap Detailhandel (2009), Trendrapport Detailhandel, Kleine vernieuwende winkels maken het verschil, Den Haag.
- Hoofdbedrijfschap Detailhandel (2007), 'Demografie van de detailhandel; startende ondernemers in de detailhandel', Den Haag.
- Op internet zijn diverse websites met actuele trendinformatie te vinden, zoals www.retailtrends.nl , www.retailactueel.nl, www.trendwatching.com, etc.
- Ook banken als Rabobank en ABN Amro en organisaties als Cap Gemini en Deloitte publiceren regelmatig rapporten met nieuwe trends en ontwikkelingen.

Veel informatie over de branche is te vinden op de websites van het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) en de Centrale Vereniging voor de Ambulante Handel (CVAH):

- @ http://www.hbd.nl/ambulantehandel
- @ http://www.cvah.nl/downloads_ledencentrum/categorie/8/

Onderstaand vindt u een aantal trends uitgelicht.

Onderscheidend vermogen
De uniformisering van winkelstraten die in veel binnensteden is opgetreden, is niet het gewenste toekomstbeeld voor de markt. De diversiteit aan (zelfstandige) ondernemers vormt een kracht van de markt.

De markt heeft wat dit betreft een voorsprong op de detailhandel waar eerst de filialiseringstrend de binnensteden heeft gekopieerd, waarna vervolgens binnensteden elkaar weer gaan kopiëren in de zoektocht naar het onderscheidende karakter (o.a. toevoegen zelfstandige winkeliers). Er zal een balans worden gevonden tussen de voordelen van meer samenwerking en het behoud van het onderscheidende vermogen van en op de markt. Een mogelijk samenwerkingsverband dat hierop aansluit is de inkoopcombinatie. Een inkoopcombinatie richt zich door logistieke en financiële samenwerking vooral op meer prijstechnische armslag en continuïteit in bedrijfsvoering met behoud van het zelfstandige karakter van ondernemers.

Winkels passen overigens in toenemende mate het diverse marktkarakter toe in hun winkelinrichting, onder meer door het shop-in-the-shop systeem maar ook met een kraamopstelling en –presentatie van producten, zoals bijvoorbeeld La Place en Marqt.

Aanbod op de markt
Veel markten hebben een branchering, waardoor trends als branchevervaging en -vervreemding (in de detailhandels geaccepteerde trends) zich nog niet (sterk) hebben toegelegd op de warenmarkt. Ook het aanbod op de markt in zijn geheel zal in de komende jaren anders dienen te zijn dan momenteel het geval is op veel markten. De omvang en samenstelling van het aanbod dient markttechnisch gedragen te kunnen worden.

Naast marktondernemers zullen in 2015 ook steeds meer organisaties en instanties de markt ‘gebruiken’ om dichterbij de klant, burger of bewoner te komen. Hierbij gaat het om zeer uiteenlopende partijen zoals lokaal gebonden gemeentelijke diensten, woningcorporaties of buurtverenigingen maar ook zorginstanties, verzekeraars of andere dienstverleners zijn in toenemende mate lokaal op de markt aanwezig. Naast informatieoverdracht behoort ook het opzetten van spreekuren tot de mogelijkheden. ‘Markten worden zo meer onderdeel van het maatschappelijk speelveld’.

Tijd en ruimte voor de markt
In de meeste gemeenten is sprake van een weekmarkt waarbij veelal de openingstijden een dagdeel beslaan. Dit betekent praktisch gezien dat de markt sterk afhankelijk is van de beschikbaarheid van tijd bij consumenten. Daar waar mensen hun agenda’s steeds voller plannen, betekent dit dat de markt moet concurreren met andere tijdbestedingsmogelijkheden. Afhankelijk van de belangrijkste doelgroepen is in toenemende mate sprake van klantgerichte openingstijden, wat niet automatisch betekent een verlenging van de markttijden, maar veeleer een verschuiving. Er zal dus slim(mer) omgegaan dienen te worden met de markttijden.

De synergie tussen markt en omliggende winkels en horeca maakt het centrum van een stad of wijk een bijzonder geschikte marktlocatie waarbij economische meerwaarde gecreëerd wordt. Afhankelijk van de verzorgingsfunctie van een markt zullen markten wel of niet kunnen functioneren zonder dat er andere publieksfuncties in de directe nabijheid gelegen zijn.

Echte, gezonde producten
Consumenten hebben in toenemende mate behoefte aan kwalitatief goede producten, enerzijds vanuit een toenemende aandacht voor gezondheid, anderzijds vanwege een voorkeur voor producten met een boodschap. Duurzaam consumeren is voor steeds meer consumenten een koopmotief. Zintuiglijke ervaringen zijn belangrijk om te kunnen ‘vaststellen’ dat het om echte, gezonde producten gaat. Vooral hoogopgeleide, (hard) werkende consumenten hebben in toenemende mate een bewuste levenstijl die ze zich ook kunnen veroorloven.

➔ Een markt met veel vers- en zelf vervaardigde producten, proeven en ruiken, kant-en-klaar zonder voorverpakking.

Gezelligheid & sociale cohesie
Als een reactie op de individualisering van de afgelopen jaren is er nu meer toekomst voor socialisering. Mensen willen deel uit maken van groepen. De buurt kan hierbij eveneens een groep zijn. De sociale oriëntatie op de buurt waarin men woont, is van toenemend belang. Dit verklaart ook waarom men dichter bij huis gaat zoeken. De wereld wordt weer kleiner gemaakt. Een van de uitingen hiervan is de revival van de buurtwinkel.
➔ Een markt in het hart van de gemeente of kern versterkt de ontmoetingsmogelijkheden. Gezien het lage aandeel wekelijkse marktbezoekers liggen hier mogelijkheden ter versterking van de sociale samenhang. Daarnaast speelt een markt in op de 'local village' trend.

De markt als Grand Bazaar
Markten worden gemiddeld genomen veel bezocht door ouderen, allochtonen en hoogopgeleiden. Echter, ouderen worden jonger, allochtonen meer autochtoon en middelbaar opgeleiden hoogopgeleid. Consumentengroepen zijn minder onderscheidend doordat consumenten juist meer verscheidenheid tonen. De markt zal deze trend (moeten) pakken met klantgericht ondernemerschap, waarbij kennis, expertise en passie consumenten aan de markt binden.
➔ Marktondernemers kunnen iedereen bedienen, maar dit alles wel passend binnen een sterk marktconcept. Dit marktconcept kan nog volledig ontwikkeld worden en er is daarmee onderscheidend vermogen mee te geven.

2.3 Omgevingsanalyse

Wanneer een gemeente een nieuwe markt wenst op te zetten, dient een marktverkenning te worden uitgevoerd. Dit onderzoek richt zich vooral op het in beeld brengen van de ruimte voor vernieuwing.

Bij het opzetten van een nieuwe markt worden de volgende vragen beantwoord:
- Wat is het omliggende aanbod van markten?
- Wat is het winkelaanbod?
- Wat is de potentiële verzorgingsfunctie van een nieuwe markt?
- Wat is de huidige winkel- en marktoriëntatie van inwoners?
- Is er behoefte aan, draagvlak voor een nieuwe markt (inwoners, ondernemers en overige belanghebbenden)?
- Is er bereidheid om na te denken over een nieuwe vorm van organisatie en beheer?
- Is er voldoende economisch draagvlak voor een markt? (potentie in realisatie van acceptabele omzet voor ondernemers)

Bij het vernieuwen van een bestaande markt zijn naast de vragen die belangrijk zijn voor nieuwe markten, ook de volgende vragen van belang:
- Wat is de huidige kwaliteit van de markt (SWOT-analyse)?
- Wat zijn aanknopingspunten, motieven voor marktvernieuwing?
- Is er behoefte aan, draagvlak voor een nieuwe markt (inwoners, ondernemers en overige belanghebbenden)?
- In welke mate is er ruimte voor een nieuwe vorm van organisatie en beheer?

2.4 Interne analyse

Bij vernieuwing van bestaande markten vormt het functioneren van de bestaande markt het uitgangspunt bij vernieuwing. Dit uitgangspunt dient goed in kaart gebracht te worden. Ervaringen met de pilots hebben geleerd dat het vaak lastig is om het functioneren van een markt in kaart te brengen. Het lukt vaak goed om de organisatie en het aanbod te beschrijven, maar de resultaten in termen van omzetten en financiën zijn minder eenvoudig. Hier ligt een uitdaging én tevens voorwaarde om in de toekomst een bedrijfsmatige aanpak neer te zetten.
Beantwoord de volgende vragen:

- Hoe is de huidige markt georganiseerd?
- Wat zijn de verkoopresultaten? Hoe draait de markt?
- Hoe ziet het aanbod en het assortiment op de markt eruit?
- Wat is de sociale en economische functie van de markt?
- Wat is de financiële situatie van de markt? Hoe ziet de begroting er uit, welke inkomsten en uitgaven zijn er? Moet 'er geld bij'?



Juridische verkenning

2.5 Formuleren juridische uitgangspunten

De juridische verkenning wordt uitgevoerd door de gemeente in afstemming met de ondernemers. De geldende bestuurlijke documenten vormen mede het uitgangspunt voor vernieuwing: wat willen de betrokken partijen anders regelen en welke rol willen zij daar zelf in spelen?

Bespreek in deze fase in de werkgroep de huidige Marktverordening en eventueel het Marktreglement en discussieer over de gewenste veranderingen en verantwoordelijkheden:

- Welke mate van invloed wensen partijen bij de organisatie van de markt?
- Welke mate van borging van rechten van marktkooplieden door gemeente?

2.6 SWOT-analyse

Op basis van de macro-, omgevings- en interne analyse én de juridische verkenning kan vervolgens een SWOT-analyse worden uitgevoerd. Door middel van een SWOT-analyse moeten de sterke en zwakke punten van de markt in kaart worden gebracht. Enkele vragen die hierbij van belang zijn:

- Wat zijn de sterke en zwakke punten van de huidige markt?

- Wat moet er verbeteren?
- Welke kansen en bedreigingen zijn er die op de markt af komen?

Als bijlage 2.1 is een voorbeeld van een SWOT-analyse opgenomen.

ACTIE
Beantwoord de vraag of er ruimte is voor een nieuwe of vernieuwde markt:
- Economisch?
- Maatschappelijk?
- Fysiek?

Op basis van bovenstaande moet een visie op 'De Markt van Morgen' ontwikkeld worden en moeten de uitgangspunten van het business plan vastgesteld worden.

3. Ontdekking

3.1 Inleiding

In deze derde fase staat het in kaart brengen van de mogelijkheden centraal. Het uitgangspunt hiervoor vormt de analyse die in de verkennende fase is gemaakt. Vanaf dit punt in het vernieuwingsproces zijn twee hoofdlijnen in de aanpak: De markt als organisatie en de markt als onderneming. Deze lijnen zijn ook terug te vinden in de checklist. In de lijn 'markt als organisatie' heeft met name de gemeente een leidende rol, uitgezonderd het op- en inrichten van de organiserende partij. In de lijn 'markt als onderneming' is het met name de organiserende partij die de kar trekt.
Beide hoofdlijnen presenteren we in dit werkboek steeds naast elkaar.

De markt als organisatie

DOEL
Toetsen haalbaarheid en inventarisatie organisatievormen

3.2 Haalbaarheidstoets markt

Voor een succesvolle invoering en realisatie van een nieuwe markt is het van groot belang deze af te wegen in relatie tot andere beleidsvelden maar ook tot reeds eerder gemaakte beleidskeuzes met betrekking tot ambulante handel.

Voordat richting en inhoud wordt gegeven aan een vernieuwende markt is het belangrijk op een rij te zetten:
- wat is het bestaande beleid is ten aanzien van markten;
- wat relevante beleidsvorming en regelgeving op flankerende beleidsterreinen is;
- hoe bovenstaande aspecten zich verhouden met de wens van een nieuwe markt (belemmerend, versterkend, consequenties, etc.)?

Het in beeld brengen van deze punten draagt er toe bij dat de nieuwe markt goed is ingebed in gemeentelijk beleid dan wel afgewogen is losgekoppeld van gemeentelijk beleid en organisatie. De ervaringen met de pilots hebben geleerd dat het voor een soepel proces van belang is om op deze beleidsterreinen een interne consultatie uit te voeren. Hiermee wordt voorkomen dat later in het proces praktische problemen opdoemen die de voortgang belemmeren.

Ten aanzien van flankerende beleidsterreinen kan worden gedacht aan:
- ruimtelijke ordening (bestemmingsplannen);
- economische zaken (vrijetijdsbeleid);
- openbare orde en beheer (handhaving, reiniging);
- juridische zaken (wetgeving en jurisprudentie).

ACTIE
Risico-inventarisatie uitvoeren en op papier zetten. Dit mede om helder te krijgen waar naar toe met de markt en hoe ver je als gemeente zijnde hierin wilt gaan (welke taken wel/niet afstoten, wat zijn mogelijk consequenties en wat is hierbij wel/niet acceptabel, etc.)

Economisch draagvlak
Door middel van een distributieve analyse wordt inzicht verkregen in het economisch draagvlak van een markt. Hiertoe zijn gegevens nodig over:
- aantal inwoners;
- omzetpotentieel per hoofd;
- koopkrachtbinding;
- koopkrachttoevloeiing;
- potentiële omzet (excl. BTW);
- benodigde omzet per marktkoopman per uur (incl. 6% BTW);
- gemiddelde omzet per marktkoopman per jaar (incl. 6% BTW);
- potentieel aantal marktkooplieden per week;

Een aantal van de benodigde gegevens is bij het HBD verkrijgbaar.

Ondernemersdraagvlak
In de verkenningsfase is gekeken in welke mate er onder meer bij inwoners en ondernemers behoefte is aan een nieuwe markt. Hierbij is ook de vraag gesteld of ondernemers open staan voor nieuwe vormen van organisatie en beheer. De fase van ontdekken vraagt om een nadere draagvlakbepaling bij ondernemers. Door middel van interviews of enquêtes is in te zien in welke mate verschillende organisatieconcepten draagvlak hebben en wat wensen en aandachtspunten van ondernemers zijn.

Praktische haalbaarheid
Op een marktlocatie moet een aantal voorzieningen aanwezig zijn om de markt goed te kunnen laten functioneren, namelijk:
- een vlakke, egale en eenvoudig reinigbare bestrating;
- een locatie vrij van hindernissen en obstakels;
- stormvoorzieningen in de bestrating (verankering marktkramen);
- toegankelijkheid marktlocatie, voor vracht- en verkoopwagens, ruime op- en afritten marktlieden, voldoende manoeuvreerruimte, bereikbaarheid individuele kramen bij op en afbreken;
- betrouwbare elektriciteitsvoorzieningen (verlichtingen, vriezen, koelen, betalen):
- sanitaire voorzieningen (toiletvoorzieningen voor marktondernemers, stromend water);
- adequate afwatering (afvoeren afvalwater kramen en reiniging);
- parkeermogelijkheden marktondernemers (bij voorkeur achter de kraam of nabijgelegen parkeergelegenheid uitsluitend voor marktkooplui);
- voldoende ruimte voor hulpdiensten (toegangswegen en marktlocatie).

3.3 Bestuurlijk draagvlak

Meer ruimte voor organisatorische vernieuwing
De bevoegdheid tot instelling, afschaffing en verandering van marktdagen was voorheen aan de raad geattribueerd. Met de invoering van de Wet dualisering gemeentebestuur in 2002 is deze bevoegdheid vervallen.

Deze bevoegdheid is thans aan het college toegekend, omdat het een typische bestuursbevoegdheid betreft. In de huidige vorm zijn beleid en uitvoering van de markt nauw met elkaar verweven. Het college bepaalt wanneer de markt plaatsvindt en de marktmeester houdt toezicht namens de gemeente. Commerciële sturing vindt vaak niet plaats.

Ook de huidige regelgeving biedt meer ruimte voor bedrijfsmatige aanpak van de markt, met meer ruimte voor ondernemerschap en innovatie (geen anciënniteitstelsel, geen aanwezigheidsplicht, toestaan eigen materieel, et cetera). Mandatering van taken is hiervan een voorbeeld, in de gemeente Haarlemmermeer is deze vorm toegepast middels een Dienstverleningsovereenkomst.

Met het nieuwe model marktverordening van de VNG (2008) is ook een leidraad gegeven voor verzelfstandiging/privatisering van de warenmarkt. De gemeenten kunnen kiezen tussen twee modelverordeningen. Ten eerste kan worden gekozen voor de verordening waarbij individuele vergunningen worden uitgegeven aan kooplieden, net als in het huidige stelsel. Ten tweede kan een organisatievergunning worden uitgegeven aan een rechtspersoon die de markt wil en kan organiseren.
Naast een vergunningstelsel, zoals neergelegd in de model marktverordeningen van de VNG, is het mogelijk om een stelsel zonder vergunningen te hanteren. Wet- en regelgeving staat hierbij niet in de weg. De gemeente sluit een contract met een rechtspersoon die de organisatie van de markt voor zijn rekening neemt. De rechtspersoon sluit vervolgens contracten met de marktkooplieden.

Te verwachten resultaat van marktvernieuwing is een meer bedrijfsmatig beheer en organisatie van de markt (kernwoorden: ruimte voor ondernemerschap & regelgeving). Hiermee wordt ook de bestuurlijke plaats en positie van de markt (t.o.v. of binnen de gemeente) in de toekomst anders. Er zijn verschillende vormen van verzelfstandiging van weekmarkten denkbaar. Van een bescheiden mate van verzelfstandiging tot volledige privatisering. Privatisering/verzelfstandiging van markten roept de nodige vragen op. Wie organiseert wat? Op welke manier wordt het georganiseerd? Wie is verantwoordelijk?

Als bijlage 3.1 is het juridisch kader opgenomen. In de volgende fase komt het bepalen van de strategie terug; dan worden keuzes gemaakt.

Onderstaand overzicht laat de organisatieaspecten zien die binnen de werkgroep bediscussieerd moeten worden.

organisatieaspecten
Wat zijn mogelijke organisatie- en bestuurmodellen?
Wat zien betrokken partijen als gewenste / aanvaardbare nieuwe organisatiestructuur?
Wat zijn de juridische voorwaarden, consequenties en risico's van een nieuwe bestuurlijk juridische positie van de markt?
Hoe kan een overgangsproces worden opgezet (rechten, plichten, vergunningen)?
Marktverordening
Vergunningenstelsel / individuele contracten
Handhaving en beheer
Wachtlijsten / Toewijzen of invullen standplaatsen
Professioneel management: reclame en promotie

3.4 Juridisch kader vernieuwing

Keuze van organisatiemodel
Bij de keuze voor een organisatiemodel zal rekening moeten worden gehouden met de omstandigheden in de gemeente. Er moet worden gekeken welk model past bij de gemeente met het oog op de beleidspunten die in die betreffende gemeente belangrijk worden geacht. Hierbij dient bekeken te worden hoeveel invloed de gemeente wil behouden. Indien de gemeente zo weinig mogelijk invloed en verantwoordelijkheid wenst ten aanzien van de organisatie van de markt, kan privatisering een uitkomst bieden. Hierbij wordt het stelsel van individuele vergunningen losgelaten en gaat de gemeente een contract aan met een externe partij, een rechtspersoon (o.a. stichting, coöperatieve vereniging, BV of NV). Bij deze externe partij ligt het organisatorische, commerciële en praktische beheer van de markt.

Naast de rol en invloed van de gemeente is ook de mate van betrokkenheid en zeggenschap van marktkooplieden een belangrijk aandachtspunt in een nieuw te kiezen en op te zetten organisatiemodel. De mogelijkheden hiervoor variëren van inspraak en overleg (eventueel vastgelegd in de marktverordening) tot vertegenwoordiging in bijvoorbeeld een stichting, coöperatieve vereniging, BV of NV. Voor welk model ook wordt gekozen, de gemeente kan en blijft marktdagen instellen op basis van artikel 160 lid 1 sub h Gemeentewet. Het is in alle modellen mogelijk om toewijzing van standplaatsen niet langer plaats te laten vinden op basis van anciënniteit, maar op basis van uitgangspunten die worden vastgesteld in de verordening en / of statuten.

Bij invoering van een nieuwe organisatievergunning zal bij een bestaande markt de oude marktverordening moeten worden ingetrokken op het moment dat de nieuwe in werking treedt. Ook alle individuele vergunningen, gebaseerd op de oude verordening, dienen te worden ingetrokken, omdat de grondslag hiervoor immers is komen te vervallen. Er zal wel een overgangsregeling moeten worden vastgelegd waarin voor de bestaande ondernemers het voortbestaan – onder voorwaarden – in meerdere of mindere mate geborgd is. In elk geval dient een overgangstermijn gehanteerd te worden.
Bij nieuwe markten zal dit probleem niet aanwezig zijn, omdat daar geen marktkooplieden met een vergunning voor onbepaalde tijd zijn.

Het invoeren van een organisatievergunning biedt voordelen ten opzichte van het huidige systeem. Sommige voordelen zijn modelafhankelijk, andere voordelen zullen bestaan ongeacht het gekozen model. Belangrijke voordelen van alle modellen ten opzichte van de huidige situatie:
- splitsing tussen beleid en uitvoering;
- meer commerciële sturing mogelijk;
- mogelijkheid tot meer efficiency.

In de afweging tussen de onderscheiden modellen is de wenselijkheid van een winstoogmerk bepalend. Een stichting heeft geen winstdoel en zal zich daardoor meer op het algemeen belang richten. Een organisatie met winstoogmerk is gebaat bij een efficiënte aanpak van de marktorganisatie, waarbij het eigen belang kan prevaleren boven het publieke belang.
Wanneer gekozen is voor een model en een rechtsvorm, moet er worden gekeken welke voorschriften en beperkingen aan de vergunning worden verleend / wat in de overeenkomst geregeld moet worden. De gemeente kan zelf bepalen hoe ver het wil gaan met de randvoorwaarden. In een nieuw op te stellen marktverordening dient duidelijkheid te worden verschaft over de verdeling van taken en bevoegdheden.

3.5 Keuze markt op afstand

Het resultaat van deze fase voor de overheid is een overzicht van mogelijkheden en onmogelijkheden als het gaat om het bedrijfsmatig organiseren van de warenmarkt. Dit overzicht vormt de basis voor een besluit over de organisatie van de markt, verzelfstandigen ja of nee en in welke vorm.

Als gekozen wordt voor vernieuwing en verandering, dan is het wenselijk deze stap af te sluiten met een inventarisatie van de taken en verantwoordelijkheden die de gemeentelijke overheid wenst over te dragen en wenst te behouden.

De markt als onderneming

DOEL
Verdieping en uitgangspunt businessplan bepalen

3.6 Klantenonderzoek

Voor een klantgerichte markt (en een markt als klantgerichte onderneming) is inzicht in de potentiële klanten essentieel. Hiervoor kan een klantenonderzoek uitgevoerd worden. Op basis van het klantonderzoek kunnen de belangrijkste doelgroepen onderscheiden worden en kan inzicht verkregen in de motivaties van niet-kopers.
Belangrijk is ook een demografische schets van bewoners te maken. De informatie hiervoor is vaak binnen de gemeente beschikbaar (samenstelling huishoudens, inkomensniveaus, etc).

Onderwerpen die bij dit onderzoek aan bod kunnen komen, zijn:

Vragen over marktbezoek:
- associatie met de markt;
- huidig marktbezoek;
- bezoekfrequentie;
- bestedingen op de markt;
- aankopen op de markt;

Vragen over nieuwe markt:
- behoefte aan nieuwe markt;
- welk aanbod/assortiment?
- voorkeur marktdag;
- voorkeur openingstijden nieuwe markt;
- verwacht bezoek nieuwe markt;

Achtergrondkenmerken:
- waar doet men dagelijkse boodschappen?
- Leeftijd, geslacht;
- huishoudensamenstelling;
- herkomst.

Als bijlage 3.2 is een voorbeeld van een inwonersenquête opgenomen.

Informatie uit het onderzoek geeft veel inzicht in de klant. Op basis van deze input kan de doelgroep gekozen worden waarop de activiteiten van de markt gaat gericht moeten worden.

Kerndoelgroep bepalen
Doelgroepen vaststellen en bepalen van Kerndoelgroep. Deze keuze geeft focus aan de rest van de plannen en activiteiten. He gaat erom een beeld te schetsen van de doelgroep in levende lijven. Wat doet ze? Werkt ze? Heeft ze kinderen? Hoe woont ze? Wat eet ze?

Onderstaand een voorbeeld van doelgroepschets:

Profiel kerndoelgroep vrouw 40 jaar:
- Met veel plezier werkt ze 3 of 4 dagen in de week, ze moet ook wel om de hoge woonlasten te betalen.
- Op vrijdag heeft ze haar vaste parttime dag. Die dag is een soort cadeau voor haar zelf. Op die dag gaan de kinderen niet naar de crèche of naar de BSO. Ze hoopt tijd te hebben om te gaan sporten en probeert ook af te spreken met vriendinnen die dan ook vrij zijn. Met de bakfiets gaat ze bij mooi weer met de kinderen het Diemerpark in. Of fietst ze zelfs even richting de stad voor een bezoek aan de HEMA, waarvan ze fan is.
- Op zaterdag doet ze de grote boodschappen bij de supermarkt, is ze druk met het sporten van de kinderen en wil ze nog even bij die leuke boetiek gaan kijken. Vroeger ging ze nog wel even naar de Albert Cuyp, maar daar heeft ze nu geen tijd meer voor. 's Avonds komen er vrienden eten, waarvoor ze in de middag al begint met kokkerellen.
- Ze leeft bewust en gezond, maar is geen freak.
- Ze waardeert de kwaliteit van producten en is betrokken bij wat ze koopt, al die voorverpakte kip en groenten vindt ze eigenlijk maar niks.
- Ze houdt van lekker eten en drinken, liefst met vrienden, maar geniet ook van het gezinsleven aan tafel. Ze kookt graag eens wat anders. Af en toe Hollandse pot, maar ook uit Jamie's kookboeken.
- Ze doet wel boodschappen bij de supermarkt, maar zou liever tijd hebben om bij de specialist te kopen. Heeft altijd een klein schuldgevoel.

Ook het visualiseren van de doelgroep kan helpen de klant goed in beeld te krijgen. Onderstaand een voorbeeld van de doelgroep visualisatie van de SierMarkt: Allochtone gezinnen en Autochtone 50-plussers, Traditionele Couscousliefhebbers en Aardappeleters.



3.7 Markt 'identiteit'

Niet alleen meer inzicht in de klant is belangrijk voor de strategie, ook het zelfbeeld van de markt is van belang. Mogelijk komen hier al interessante verschillende naar boven. In deze fase worden de eerste ingrediënten voor een markt als retailformule verzameld. Hier wordt een spiegel voor gehouden en gekeken naar de markt als persoonlijkheid vooral door de ogen van de ondernemers zelf. Uiteindelijk maken zij samen de markt.

Een goede methode hiervoor is een workshop of brainstorm te organiseren en vooral op zoek te gaan naar het onderscheidend vermogen en eigen karakter van de markt. Bovendien dwingt dit de deelnemers anders over hun markt na te gaan denken.

Onderdelen die hierin bijvoorbeeld aanbod kunnen komen:

Assortiment/Branchering
Welke producten worden verkocht en waarin is de markt vooral sterk?
Wat zijn de traffic builders op de markt?
Vooral foodmarkt, non-food markt of mix?

Prijs/Kwaliteit
Wat is het prijs/kwaliteits niveau van de markt?
Wat is belangrijker: lage prijs of goede kwaliteit?

Service
Welke additionele services biedt de markt?

Karakter
Hier moet iets abstracter naar de markt gekeken worden en het gaat hier meer om emotionele elementen. Hier wordt gekeken naar de markt als een persoon.
Stel dat de markt een persoon is, hoe zou je 'm beschrijven? Mannelijk, Vrouwelijk?
Welke waarden passen bij de markt? (eerlijk, respectvol, creatief, gedreven, enthousiast, modern, hip, trouw, betrokken, vriendelijk, …….etc.)
Dit vraagt wel om enig associatief vermogen. Wat hierbij goed kan helpen is vergelijkingen maken met automerken, kledingmerken, winkelketens, gebouwen, etc.

Positionering
Wat zijn de Unique Selling Points?
Waarin onderscheidt de markt zich van andere markten of ander retailaanbod in de omgeving?
Waar staan we als markt voor?
Is de markt discount/lage prijsgericht, heeft de markt een meer specialistisch karakter, staat vakmanschap voorop, zijn vooral 'vers'?

Het kan goed zijn dit zelfbeeld ook letterlijk te visualiseren door een 'moodboard' te maken van de huidige situatie. Letterlijk passende plaatjes uit tijdschriften op een bord plakken.

3.8 Aanscherping SWOT

Op basis van de inzichten die in deze derde fase zijn verkregen, scherpen we de SWOT analyse verder aan en geven meer invulling aan de kansen die deze markt biedt.

Het resultaat is een uitgewerkte SWOT analyse met sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen voor de markt. Dit resultaat vormt de input voor de volgende stap: het bepalen van de strategie.

4. Strategie

4.1 Inleiding

In deze vierde fase staat het bepalen van de strategie centraal. Alle verzamelde informatie uit de voorgaande stappen worden gebundeld in een organisatieplan en een businessplan. De twee hoofdlijnen uit de checklist zijn hier ook weer zichtbaar: De markt als organisatie en de markt als onderneming. Bij de eerste lijn is voornamelijk de overheid leidend, in de tweede lijn de organiserende partij.

De markt als organisatie

DOEL
Organisatie inrichten en organisatieplan opstellen

4.2 Vorm van markt op afstand

Voor de gemeentelijke overheid is de keuze voor de wijze waarop de markt op afstand geplaatst wordt essentieel. Deze keuze vloeit voort uit de vorige stap waarin is vastgelegd welke taken en bevoegdheden de gemeente wil uitbesteden.

bijlage 3.1 bevat het juridisch kader waarin drie vormen zijn uitgewerkt die voldoende ruimte bieden voor vernieuwing en ondernemerschap en passen bij de taakstelling van de overheid anno 2010. In deze paragraaf vatten we dit kort samen.

De warenmarkt en de Gemeentewet
In artikel 160, eerste lid sub h van de Gemeentewet is het volgende vermeld ten aanzien van de warenmarkt:
'Het College is in elk geval bevoegd jaarmarkten of gewone marktdagen in te stellen, af te schaffen, of te veranderen'.
Dit betekent ondermeer dat het College de bevoegdheid heeft (niet de wettelijke plicht) om een warenmarkt in te stellen. Hieruit vloeit voort dat de raad een marktverordening *kan* (niet 'moet') vaststellen en dat de raad de vrijheid heeft om al dan niet een vergunningstelsel te hanteren ten aanzien van de warenmarkt. Tenslotte: over de 'organisatie' van de warenmarkt wordt in deze tekst niets gezegd. Juridisch gezien is het dan ook mogelijk om diverse modellen voor het organiseren van de warenmarkt te hanteren. Het is dus ook mogelijk om *een ander* model te kiezen dan het stelsel van individuele vergunningen, zoals in Nederland gangbaar is.
Onderstaand worden kort drie juridische modellen beschreven die een alternatief kunnen vormen voor het individuele vergunningenstelsel.

Drie juridische modellen
1. Het mandaatmodel:
De individuele vergunningen worden niet meer direct door het College verleend. Er wordt een rechtspersoon geselecteerd die de vergunningen verleent namens het College. De juridische benaming voor het verlenen van in casu vergunningen *namens* een bestuursorgaan is 'mandaat'.

Het College blijft verantwoordelijk, de rechtspersoon geeft geen vergunningen af uit eigen naam, maar, zoals gezegd, *namens het College.* Voor dit model behoeft de marktverordening niet persé te worden aangepast. Voor de marktkooplieden behoeft niet veel te veranderen (althans indien de gemeente geen (verdere) veranderingen voorstaat).

2. Het organisatiemodel:
In dit model verleent het College slechts één vergunning aan één organisatie (rechtspersoon). Deze rechtspersoon heeft vergunning om de warenmarkt te organiseren. De rechtpersoon sluit vervolgens contracten af met de marktkooplieden. Er worden geen leges meer geheven. De marktkooplieden betalen een bedrag aan de rechtspersoon.

3. Het stelsel zonder vergunningen:
Zoals eerder reeds is aangegeven, verplicht de Gemeentewet niet tot het hanteren van een vergunningstelsel. Het organiseren van de warenmarkt kan dus ook zonder de vergunningen zoals eerder vermeld. Het College stelt wel een markt in, maar verleent geen vergunningen. De gemeente sluit een contract af met een rechtspersoon die de markt gaat organiseren. Afspraken over de wijze waarop, de financiële aspecten etc. worden vastgelegd in het contract.

Over deze modellen
Voor alle drie de modellen geldt dat samenwerking met andere gemeenten mogelijk is. Als wordt overgegaan naar een ander model dan het huidige (stelsel van individuele vergunningverlening), dan is het van belang om het overgangsrecht goed onder de loep te nemen en te bepalen hoe omgegaan wordt met bestaande rechten van marktkooplieden. Juridisch gezien is het *in beginsel* in elk model mogelijk om bestaande rechten in meerdere of mindere mate te borgen.

ACTIE
- overzie met interne en externe klankbordgroep de voor- en nadelen van de juridische organisatiemodellen en positioneer de (haalbaar geachte) wensen;
- betrek alle beleidsdisciplines bij het in beeld brengen van mogelijke consequenties;
- organiseer indien van toepassing een selectieprocedure (selectiedocument, beoordelingscriteria, toetsing plan van aanpak aan gemeentelijke belangen en uitgangspunten).

4.3 Vergunning / overeenkomst voorbereiden

Gemeente legt de uitgangspunten van de selectie van de rechtspersoon die de markt gaat organiseren, vast in een selectiedocument.

In elk juridisch model is het mogelijk om als gemeentebestuur de basisstructuur van de markt voor te schrijven, onder andere door in de selectieprocedure van de organisator een programma van eisen te verwerken (het hierboven vermelde selectiedocument).

Aspecten die ondermeer vastgelegd kunnen worden zijn:
- locatie van de markt;
- omvang van de markt;
- de dag(en) van de markt;
- openingstijden van de markt;
- overgangsrecht bestaande vergunningen / ondernemers;
- doorbelasting kosten (o.a. stroom, afval, precario);

- duur van de vergunning;
- selectiecriteria;
- gunningscriteria.

Van belang in deze fase van het project is dat alle betrokken disciplines binnen de gemeentelijke organisatie geraadpleegd worden. Denk hierbij aan Verkeer, Reiniging, Communicatie en Economische Zaken. Vanuit deze disciplines worden ook eisen aangedragen die het uiteindelijke programma van eisen bepalen.

4.4 Oprichten organisatie

Naast de overheid die kiest voor een nieuwe organisatie van de markt is er sprake van een nieuwe organiserende partij. Dit kan bijvoorbeeld een initiatief zijn vanuit de ondernemers op de markt of een geheel nieuwe commerciële partij.
De keuze voor een organisatiemodel heeft veel consequenties voor de organisatie van een nieuwe markt. Daarom dient de **organiserende partij** in een organisatieplan nauwkeurig te omschrijven wat de nieuwe marktorganisatie inhoudt en doet, hoe zij samenwerkt, wat er verandert ten opzichte van de oude situatie, et cetera.

Aspecten die in een organisatieplan aan bod dienen te komen, zijn:
- ondernemingsvorm, bestuur;
- overgangsrecht;
- taak- en plichtverdeling (stadsdeel-)gemeente en nieuwe marktorganisatie;
- management nieuwe marktorganisatie (taken, plichten, rechten);
- waarborging kwaliteit, gemeentelijk nut en belang, en continuïteit nieuwe markt(-organisatie);
- toewijzing van standplaatsen (openbaarheid, eerlijke verdeling, gelijkwaardigheid, uitgifte vergunningen, tarifering);
- verantwoordelijke personen uitvoering (aanspreekpunten tijdens de markt voor gemeentelijke diensten en voor marktkooplui);
- toezicht en handhaving (organisator verantwoordelijk voor dagelijks toezicht, opvullen markt, toedeling plaatsen/indeling plaatsen; gemeentelijke toezicht m.n. algemene openbare orde taak (APV), coördinatie met organisator, overleg indeling markt i.v.m. hulpdiensten);
- financieringsplan en exploitatiebegroting.

ACTIE
- organisatieplan uitwerken
- wanneer organisatievorm gekozen is (o.a. stichting, coöperatieve vereniging, BV of NV): uitwerking in nadere regels (doelstelling, statuten, bestuurders)
- inschrijven bij de Kamer van Koophandel

Relevante bijlagen bij de deze stap zijn:
- bijlage 4.4 Voorbeeld statuten
- bijlage 4.5 Toelichting bestuursaansprakelijkheid

4.5 Vergunningaanvraag

Deze stap is relevant als er sprake is van een vergunningstelsel en het afgeven van een vergunning aan een organiserende partij.

In bijlage 3.1 wordt een toelichting gegeven op het vergunningstelsel en de wijze waarop de vergunningverlening uitgevoerd dient te worden. Hierbij speelt ook de Dienstenrichtlijn een rol. De vergunningverlening dient transparant plaats te vinden, voor bepaalde tijd en op basis van heldere en vooraf gedefinieerde criteria. Het borgen van bestaande rechten van marktkooplieden kan hier een onderdeel van vormen.

Voor de organiserende partij betekent dit dat de benodigde informatie aangeleverd dient te worden die voor de vergunningaanvraag nodig is. Het businessplan vormt een goede basis hiervoor, aangevuld met de specifieke eisen die de gemeente aan de organiserende partij stelt.

De markt als onderneming

DOEL
Opstellen businessplan

De bedrijfsmatige aanpak van de markt wordt vastgelegd in een businessplan. Het opstellen van het businessplan gebeurt door de organiserende partij, deze stemt af met de overheid waar gewenst of nodig. Hier lichten wij de aanpak van het businessplan kort toe.

In bijlage 4.2 is een voorbeeld opgenomen van een businessplan.

4.6 Doelstellingen

Het businessplan begint met het vastleggen van de doelstelling van de markt. De volgende vragen worden hierin beantwoord:

1. Wat willen we met de markt bereiken: Kiezen we bijvoorbeeld voor een lokale of regionale verzorgingsfunctie? Broedplaats voor jonge ondernemers, wisselwerking met winkels en ontmoetingsfunctie in de wijk?
2. Wat zijn de ambities: Dit kunnen ambities van de gemeente zijn, maar ook van de organiserende partij. Als er sprake is van een vergunningstelsel is mogelijk in het selectiedocument ook het ambitieniveau vastgelegd.
3. Sales en marketing doelstellingen: Wat zijn haalbare dagomzetten? Wie is onze doelgroep en welke wensen en koopgedrag hebben zij?

De SWOT analyse biedt een goed houvast voor het bepalen van de doelstellingen, maar is ook een goede basis voor het formuleren van de strategie.

4.7 Strategie

Als de doelstellingen van de markt zijn vastgelegd wordt op basis hiervan de strategie bepaald. Welke aanpak is nodig om de geformuleerde doelen te behalen? De aanpak wordt beschreven aan de hand van strategische uitgangspunten en vertaald in een marktconcept.

Strategische uitgangspunten hebben betrekking op:

- De doelgroep: hoe bereiken we deze?
- Omvang en kwaliteit aanbod in relatie met de doelgroep / klanten;
- Serviceniveau;
- Visie op opstelling, ruimte, inrichting en interactie met directe omgeving;

- Beleving, emotie, presentatie;
- Markt als ontmoetingsplaats in een dorp, wijk of stad.



4.8 Markt als formule

Een markt is te vergelijken met een warenhuis of supermarkt. De verzameling van ondernemers en producten maken samen de markt. Zij zijn de afdelingen op de markt. Op de Markt van Morgen gaat het vooral om de optelsom van die producten en ondernemers. Waar staan we voor? Zijn we bijvoorbeeld een 'verstheater' of 'ontmoetingsplek'? Waar we in de vorige fase vooral de huidige situatie tegen het licht houden is het nu van belang om naar de gewenste situatie te kijken (doelstellingen en strategie).

In deze fase van strategiebepaling gaat het naast het organisatie- en samenwerkingsproces ook om het genereren en uitwerken van ideeën en denkbeelden. Op basis van de verzamelde input uit de marktverkenning en gevoerde gesprekken wordt gebrainstormd over het marktconcept en de invulling. Hierin zijn de kennis van de doelgroep en inzicht in de eigen identiteit van belang. Juist binnen de formule komen alle aspecten samen, die de markt aantrekkelijk maken voor de consument.

Onderstaand schema geeft een indruk van de vragen die beantwoord worden in deze fase. Ondersteuning door een concept ontwikkelaar / creatieve denker / vormgever is hierbij zeer waardevol.

Conceptontwikkeling Formule Nieuwe Markt of Bestaande Markt

Visie en Missie
- In welke markt opereren we?
- Wat is de rol van de markt voor de klant?

Assortiment/Productaanbod
- Samenstelling assortiment (breedte/diepte/variatie)
- Wat verkopen we wel of juist niet?
- Per productcategorie een korte beschrijving
- Rationele/emotionele eigenschappen productaanbod (prijs, kwaliteit, gemak, duurzaamheid, etc)
- Additionele Services (toilet, kinderopvang, bezorging, pin betaling, afvalbakken, etc)

- Waarin echt anders?

Positionering
- Onderscheidende aspecten ten opzichte van bestaande markten en locale retail
- Waarin gaat de markt uitblinken?

Merkwaarden, -identiteit en –visualisatie (aanpassing uit bestaande situatie)
- Emotionele componenten
- Functionele componenten
- Korte omschrijving(essentie) van de merkpersoonlijkheid
- Moodboard dat in een oogopslag de gewenste identiteit van de formule neerzet (de marktbeleving)
- Wat zou de naam van de markt kunnen zijn?
- Wat is de pay-off?

Lay-out & Routing van de Markt
- Branchering overzicht opstellen
- Indeling maken van de markt
- Routing bepalen (waar binnen, waar weg etc.)
- Hoe lopen zichtlijnen?

Concept uitwerken
- Kernachtig de formule omschrijven
- Visualiseren

(onderstaand enkele voorbeelden)

Voorbeeld van uitwerking Markt Identiteit:

Marktidentiteit: 'dichtbij'
Het aanbod speciaalzaken met een persoonlijke benadering is tot nu toe nog beperkt. Hier ligt een marktkans voor de markt. De markt als verzameling van foodspecialisten met passie voor hun vak en de klant. Ondernemers die zowel letterlijk (in de buurt) en figuurlijk (persoonlijk) 'dichtbij' hun klanten staan, wat onderbouwd wordt door onderstaande begrippen:

Warm & Betrokken:	Een menselijke, persoonlijke, behulpzame en geïnteresseerde benadering van klanten (als in een buurtwinkel). Een intieme sfeer. De klant voelt zich thuis. De ondernemer kent zijn klanten, weet wat hen bezighoudt en wat ze lekker vinden. Klant krijgt oprechte aandacht.
Optimistisch:	Vrolijk, vriendelijk, fris en kleurrijk, energiek: iemand waar je graag komt.
Verleidend:	Je wordt persoonlijk geraakt door zinnenprikkelende geuren, je kunt proeven, je hoort verhalen, je doet inspiratie op, je ziet mooie producten en presentaties

Voorbeeld van Conceptuitwerking:

Markt X is naast een kleine warenmarkt met een verzameling van echte foodspecialisten, vooral een lifestyle concept en pleisterplaats. De plek om je lekkere verse ingrediënten in te kopen.

De heerlijkste kaassoorten, verse vis, warm brood, vers gebrande pinda's, verse pasta en versgemalen koffie. Maar je kunt er ook direct iets nuttigen aan de stamtafel in het midden van de markt. Een vers gesneden ananas, gegrilde kippenstukjes, een heerlijke espresso, een gezonde fruitshake, een nieuwe haring of een verse koek. De geuren en kleuren van de verzameling versproducten om je heen prikkelen de zintuigen en de kooplust. Maar vers betekent ook dat je er hippe non-food producten kan aantreffen, zoals eigenwijze kleding voor kinderen of creatieve modeaccessoires. Je ontmoet er ook je naaste buren, terwijl je geniet van de huiselijke marktsfeer zoals je 'm graag ziet. Je komt er altijd vol energie vandaan. Klaar om in het weekend lekker en gezond te gaan eten of kokkerellen.

Markt X: Vers, vernieuwend, verrassend, creatief, fris, gezond en eigentijds

Voorbeelden van thematische moodboards:



ACTIE
De werkgroep werkt een aantal conceptrichtingen op hoofdlijnen uit, hierbij ondersteund door een deskundige, creatieve partij.

4.9 Marketingplan opstellen

Zodra het concept van de markt staat, zal bekeken moeten worden hoe dit geïmplementeerd gaat worden. Hiertoe dient een marketing plan. De verschillende componenten van de markt krijgen hierin een rol. De uitgangspunten in het businessplan en de SWOT analyse bepalen de uitgangspositie.

De volgende elementen kunnen terugkomen in een Markt-Marketingplan:
- Situatie omschrijving;
- Doelstellingen;

- Wie zijn de klanten?
- Wat willen ze?
- Hoe vervullen we dit?
- Welke strategie?
- Welke P's worden op welke wijze ingezet?

Dit plan is vooral een moment om verschillende zaken weer even op een rij te zetten en vormt zo de basis voor het marketing communicatie plan en de invulling van de formulecomponenten.

ACTIE
Businessplan uitwerken.
In bijlage 4.2 is een voorbeeld opgenomen van een businessplan.

4.10 Exploitatie begroting

Voor de organisatie van de markt is een exploitatiebegroting essentieel. Deze sluit aan bij de uitgangspunten van het marketingcommunicatieplan en het businessplan.

Als bijlage 4.3 is een voorbeeld van een begroting opgenomen.

Posten in de begroting die opgenomen dienen te worden zijn:

Opbrengsten:
- inkomsten uit overeenkomsten met ondernemers (marktgeld per strekkende meter);
- eventueel bijdrage sponsoren (zoals winkeliersvereniging, gemeente).

Uitgaven:
- nutskosten (energie/schoonmaak);
- administratiekosten (administratie & facturatie, notaris, accountant);
- personeel (vergoeding marktmanager, eventueel vergoeding verkeersregelaars);
- marketing (promotiemiddelen, ontwerp & organisatie marketing);
- afschrijvingen;
- doorbelasting kosten gemeente (o.a. leges, precario, nutskosten);
- onvoorzien (o.a. onvolledige bezetting).

Verder is er budget nodig rondom de opening van de nieuwe of de vernieuwde markt, denk hierbij aan:
- openingsfeest, promotie;
- promotiematerialen bij concept;
- praktische kosten, zoals opritten, stroomkasten.

Slimme en creatieve oplossingen kunnen ook zorgen voor een hoger budget. Bijvoorbeeld sponsoring door gemeente, winkeliers rondom de markt, retailers of organisaties die zich willen presenteren op de markt, bedrijven die producten willen testen, media.

5. Invulling

In fase vijf gaat de praktische invulling van de plannen van start: er wordt een begin gemaakt met de uitvoering. De twee hoofdlijnen uit de checklist zijn ook hier weer zichtbaar: De markt als organisatie en de markt als onderneming. In de lijn 'markt als organisatie' heeft met name de gemeente een leidende rol, uitgezonderd het op- en inrichten van de organiserende partij. In de lijn 'markt als onderneming' is het met name de organiserende partij die de kar trekt.
Beide hoofdlijnen presenteren we in dit werkboek steeds naast elkaar.

De markt als organisatie

DOEL
Realisatie van de organisatie

5.1 Bestuurlijke documenten

In fase vier is een toelichting gegeven op de keuze voor een juridische organisatievorm voor de markt indien de gemeente besluit de huidige vorm los te laten. Een andere vorm vereist aanpassing van een aantal essentiële bestuurlijke documenten. Dit zijn:

- marktverordening en marktreglement;
- mandaatbesluit en –register wijzigen;
- de vergunning.

5.2 Vergunning verlenen / contract afsluiten

Afhankelijk van de gekozen vorm waarin de gemeente besluit de organisatie van de markt te (laten) organiseren wordt een overeenkomst voor de opdracht opgesteld. Dit kan de vorm hebben van een mandaat, een vergunning of een stelsel zonder vergunningen.

In het derde model (stelsel zonder vergunningen) wordt een overeenkomst van opdracht gesloten tussen de gemeente en de rechtspersoon. Bij het hanteren van de modellen 2 en 3 kan, naast de publiekrechtelijk documenten (mandaatbesluit of vergunning), ook een overeenkomst worden aangegaan door partijen, waarin de privaatrechtelijke aspecten van de relatie worden neergelegd, zoals bekostiging etc. Nogmaals de mogelijkheden:
1. stelsel van individuele vergunningen (variant: mandatering)
2. vergunning aan een organisatie
3. stelsel zonder vergunningen

zie bijlage 3.1 voor een toelichting op de juridische organisatievormen

De gemeentelijke overheid heeft eerder in dit proces gekozen voor een bestuurlijk juridische oplossing voor de organisatie van de markt. In deze stap wordt deze keuze uitgewerkt.
Het College van B&W neemt een besluit over de uitvoering van de markt en vervolgens kan de uitvoering in de organisatie plaats vinden. De acties die hierbij gevolgd worden zijn:

- selectiedocument opstellen en vaststellen (college B&W);

- aanvragen beoordelen op grond van selectiedocument;
- gunning aanvraag aan rechtspersoon.

In deze fase raken steeds meer externe partijen betrokken bij deze verandering en vernieuwing. Goede afstemming tussen alle betrokkenen bij het proces is dan ook belangrijk.

Wij adviseren rondom het collegebesluit en de vergunningverlening een persmoment te plannen. Hiermee ontstaat transparantie in beleid en levert extra aandacht en publiciteit (en klanten) op voor de markt.

5.3 Contracten marktondernemers

Afhankelijk van de gekozen organisatievorm sluit de organiserende partij contracten af met ondernemers. In de vorm waarbij individuele vergunning gehandhaafd blijft, is een mandaat toegekend aan een professionele organiserende partij.

In de contracten met de marktondernemers is vastgelegd welke rechten en plichten zij hebben. Als er sprake is van een overgangssituatie is ook hier een paragraaf over opgenomen.

Naast de individuele afspraken met ondernemers zijn de algemene afspraken over het functioneren van de markt vastgelegd in een huishoudelijk- en betalingsreglement.

Als bijlagen 5.1 is een voorbeeld van een contract met marktondernemers opgenomen.

Ondernemers voor een nieuwe markt
Als er een nieuwe markt ingericht wordt is, het werven van ondernemers een belangrijk aandachtspunt. In de pilots is ervaring opgedaan met de volgende aanpak:

1. Stel een heldere en transparante wervings- en selectieprocedure vast;
2. stel op basis van het businessplan een lijst op met passende branches;
3. stel een functieprofiel op en geef helder aan wat de rechten en plichten zijn;

Als bijlage 5.2 is een voorbeeld opgenomen van voorwaarden waaraan betrokken partijen zich aan dienen te houden.

4. zoek veel publiciteit en werf zo breed mogelijk ondernemers;
5. richt een website in met informatie en biedt ondernemers de mogelijkheid zich op de website in te schrijven. Vraag inschrijvers om relevante gegevens als rechtspersoon, KvK inschrijving, motivatie voor ondernemerschap, foto- en presentatiemateriaal;
6. organiseer een informatiebijeenkomst;
7. bundel de inschrijvingen en sorteer naar branches;
8. stel een team samen dat de selectieprocedure uitvoert, de criteria zijn vooraf vastgelegd;
9. deel de inschrijvers in in 3 groepen:
    - passend bij deze markt -> contract
    - passend bij deze markt -> op reservelijst
    - niet passend bij deze markt -> afschrijven
10. communiceer het resultaat van de selectieprocedure naar de inschrijvers;
11. sluit een contract af met de geselecteerde ondernemers.

De markt als onderneming

DOEL
Invullen van de markt als formule

De uitgangspunten van het businessplan en het marktconcept worden in deze fase nader ingevuld en vertaald naar de formule componenten en de communicatie.

5.4 Formule invullen

In de vorige fase zijn de uitgangspunten voor de formule bepaald. Nu gaat 't erom een concrete vertaalslag te maken van het concept naar de werkelijkheid. Hoe gaat het concept geïmplementeerd worden zowel op de markt zelf als in communicatie? Voor de meeste markten zijn de marketing P's assortiment en presentatie belangrijk om veel aandacht aan te schenken. Andere componenten zijn personeel, services, prijs etc.

Assortiment
- product mix van de markt/branchering

Presentatie
- hoe wordt 't product gepresenteerd?
- toepassing promotiemateriaal

Overige marktcomponenten
- beleving, personeel, service, locatie, prijs

Voorbeeld van uitwerking formule **Markt X**:

Assortiment
- Thuisverbruik: Breed en diep assortiment versproducten van goede kwaliteit, zodat de klant ook echt keuze heeft en voor de hele week inkopen kan doen.
- Foodservice: Elke ondernemer heeft een aantal producten die de klant direct kan nuttigen en dus kan proeven (meerwaarde creatie voor zowel klant als ondernemer).
- Sterke focus op AGF (succesfactor) en viering van de seizoenen (verantwoord, lekker en betaalbaar).
- Elke ondernemer heeft een aantal biologische producten.
- Gewone markt met unieke verzameling van foodspecialisten, waar je altijd net weer even iets anders, nieuws of bijzonders vindt.
- Aanvullend op het food assortiment, zal er ook een aantal bijzondere non-food aanbieders staan met hippe of creatieve artikelen die aansluiten bij het concept (dus geen '5 paar witte sokken voor 5 euro' of 'zoek maar uit cosmetica: alles voor 2 euro').

Beleving
- De markt kan als geen ander de consument producten laten beleven! Je wordt omringd door een aantrekkelijk food walhalla vol kleuren en geuren.
- Elke ondernemer zorgt waar mogelijk voor prikkeling van de zintuigen. Of het nu geur is (versgebrande cashews, gegrilde kippen) of de smaak (verse aardbeien of een stukje graskaas).

- Centraal op de markt is een kok druk bezig om van ingrediënten van verschillende ondernemers het Vers-weekmenu te bereiden en te laten proeven. Deze plek kan ook door ‘fabrikanten of branche organisaties ‘ worden gebruikt.
- Het is gezellig en levendig op de markt, je ontmoet er bekenden/buren.
- Ook voor kinderen is er altijd iets te proeven bij de ondernemers en soms kunnen ze koken of bijvoorbeeld aan een proeftest meedoen.
- Ter verrijking van de markt wordt als horeca-element een ‘espressobar’ toegevoegd, waar ook koffie en thee voor thuis gekocht kan worden.
- De markt is altijd verrassend: Altijd bijzondere producten, onverwachte activiteiten, overtreffen van verwachtingen.
- Op internet zijn we altijd open!

Presentatie
- Vooral de wijze van productpresentatie is indrukwekkend en vooral kooplust prikkelend. De klant krijgt trek en wordt ‘hebberig’.
- Aantrekkelijke presentatie is essentieel: het maakt het kiezen voor de klant makkelijker, inspireert en zorgt voor additionele verkoop.
- Klant moet zich omringd voelen door koopwaar.

Prijs
- Het prijsniveau hoeft niet goedkoop te zijn, maar goed betaalbaar.
- Aanbiedingen zijn wel belangrijk voor extra impulsaankopen.

‘De winkel’
- De lay-out van de markt zorgt ervoor dat de klant prettig, makkelijk en efficiënt boodschappen kan doen in een intieme marktsfeer.
- De lay-out is ook altijd gelijk en dus herkenbaar, de klant mag niet in verwarring gebracht worden.
- Zowel kramen als verkoopwagens mogen op de markt staan, mits de kwaliteitsuitstraling past binnen het Versconcept.
- Routing wordt aangepast aan looprichting.

Service
- Advies, tips, recepten zijn voor de klant beschikbaar.
- Er zijn statafels of tafels met stoelen.
- Maar ook ondernemers zorgen voor toegevoegde waarde: gesneden ananas, asperges worden geschild, gegrilde kippen, vacuümverpakte kaas, vers gesneden patat, etc.
- Klanten kunnen van te voren producten bestellen via de website.
- Het is mogelijk om de boodschappen thuis te laten bezorgen.
- Mensen kunnen met een busje opgehaald en thuisgebracht worden.

Personeel/ondernemers
- Vakmanschap: De kooplui hebben oprecht passie voor lekker eten en ook verstand van hun product en toepassingen. Dit vraagt flexibiliteit van ondernemers, die zich als foodspecialist kunnen manifesteren.
- Staan met plezier op de markt en je wordt vriendelijk geholpen.
- Zijn altijd bereid de klant te helpen met tips of ideeën, gevraagd en ongevraagd.

Communicatie
- Alle communicatie kent een sterke versbeleving, zowel op de markt als in communicatie.
- Inspiratie en informatie zijn naast, lekkere verse aanbiedingen, belangrijke elementen
- Klanten krijgen regelmatig een email met tips en aanbiedingen.

- Regelmatig verschijnt een actiekrant met aanbiedingen en recepten.

5.5 MarketingCommunicatieplan

De basis voor het communicatieplan komt uit het marketingplan, het concept en de formule. Juist in communicatie is het concept goed tot leven te brengen en door communicatieactiviteiten kunnen klanten naar de markt bewogen worden en tot aankoop gestimuleerd worden. Belangrijk is een communicatieconcept te ontwikkelen dat consistent en continue wordt uitgevoerd en zo een eenduidig beeld creëert bij de consument (zie de uitingen van de verschillende supermarkten als voorbeeld).

Enkele elementen in een marketingcommunicatieplan:
Wie willen we bereiken? Op welke doelgroepen willen we ons richten? Wat weten we van ze
Wat willen we bereiken? Meer nieuwe klanten, hogere bestedingen? Positief imago?
Wat is de boodschap? Wat gaan we communiceren? Prijs, assortiment, activiteiten?
Hoe bereiken we de doelgroep? Kiezen we voor PR of reclame? Welke vorm? Welke middelen zijn er beschikbaar en passen bij de doelstellingen? Wat is 't communicatie budget?

Vanuit het communicatieplan wordt uiteindelijk een middelenplan opgesteld waarin de gekozen middelen, doelgroep, tijdstippen en kosten overzichtelijk worden weergegeven.

Tenslotte word op basis van de communicatie en andere activiteiten een retailkalender vervaardigd, waarin overzichtelijk per week staat aangeven wanneer er activiteiten, promoties of andere communicatie plaatsvindt.

Communicatie Concept
In deze fase vindt het ontwerp en de realisatie van communicatie uitingen plaats. Het ontwikkelde concept zal hiervoor de input bieden. Juist voor markten is het een uitdaging om een concept te ontwikkelen, waarin alle ondernemers zich kunnen vinden. Het is dan goed om de uitgangspunten als basis beschikbaar te hebben.

Belangrijk voor de ontwikkeling van communicatiemiddelen is een basis huisstijl dat als herkenbaar onderdeel op uitingen terug gaat komen. Het beeld op de volgende pagina laat de huistijl en het logo van de SierMarkt op vlaggen zien. Dit beeld komt in elke communicatie-uiting terug; van actiekranten, advertenties, briefpapier, flyers, posters tot voorzeilen etc.



Een communicatieconcept ontwikkelen vraagt nog al wat grafische vaardigheden. Hiertoe kan een vormgever of reclamebureau uit de buurt worden ingeschakeld.

6. Uitvoering

En het resultaat is een nieuwe of vernieuwde Markt van Morgen!

Deze laatste fase laat zien hoe de uitvoering vorm krijgt. De twee hoofdlijnen uit de checklist zijn ook hier weer zichtbaar: De markt als organisatie en de markt als onderneming.

De markt als organisatie

DOEL
Functioneren van de markt op afstand

6.1 Taken gemeente

Tijdens het proces om te komen tot een andere organisatievorm van de markt heeft de overheid vastgelegd welke taken en verantwoordelijkheden zij wil behouden en welke zij wil laten uitvoeren door een organiserende partij.

In deze laatste fase – de uitvoering – draagt de overheid de taken over aan de uitvoerende organisatie. Afstemming en overleg rondom de markt blijft essentieel voor een succesvol resultaat. Wij adviseren binnen de gemeente een vast aanspreekpunt op beleidsniveau aan te stellen voor de markt. Deze persoon kan tevens een adviserende rol hebben richting de organiserende partij. Hiertoe is het aan te raden een periodiek overleg te organiseren waarin diverse betrokken partijen het functioneren van de markt bespreken en concrete afspraken maken.

De taken op het gebied van handhaving en openbare orde zijn vastgelegd in de gemeentewet en niet overdraagbaar. Rond de organisatie van de markt vindt hierover afstemming plaats met de organiserende partij.

6.2 Voorzieningen

De gemeente levert de ondergrond, de publieke ruimte. De **marktorganisatie** is verantwoordelijk voor datgene wat er op de beschikbaar gestelde ruimte gebeurt. Dit betekent dat de marktorganisatie ook de basisinfrastructuur voor de markt opzet en beheert. Het gaat hier om elementaire voorzieningen die het mogelijk maken te ondernemen op de markt.

De betrokkenheid van de gemeente is afhankelijk van het gekozen organisatiemodel. Zo is bij privatisering de rol van de gemeente beperkt tot de kerntaken van de gemeentelijke overheid (APV gebods- en verbodsbepaling, Retributie- en Precarioverordening en Milieu- en brandveiligheidinspectie). Bij verzelfstandiging is de invloed van de gemeente groter en kan met de marktorganisatie op voorzieningniveau een taakverdeling worden bepaald. De basisinfrastructuur wordt op een nieuwe markt dus niet meer zonder meer aangelegd en onderhouden door de gemeente.

Aspecten die tot de basisinfrastructuur behoren:
- bestrating (incl. bevestigingsankers);

- elektriciteit (putkasten);
- watertoe- en afvoer;
- laden en lossen;
- afvoeren afval;
- voorzieningen voor marktkooplieden;
- voorzieningen voor bezoekers;
- toegankelijkheid voor hulpverlening.

6.3 Markt management

Het management van de markt is handen van de organiserende partij. Om dit management inhoud te geven is de eerste stap in de uitvoering het aantrekken van een marktmanager. De marktmanager:

- is in dienst van de organiserende partij;
- voert het businessplan & marketingplan uit;
- bewaakt de kwaliteit van de markt;
- is aanspreekpunt voor ondernemers, gemeente en anderen.

Als bijlage 5.3 is een functieprofiel opgenomen van de marktmanager.

Ervaring met de pilots leert dat de marktmanager een centrale rol speelt in de organisatie van de markt. Het heeft de voorkeur deze persoon al vroeg in het proces te zoeken en bij de plannen rond de markt de betrekken. De marktmanager kan ook de uitvoering op zich nemen van de volgende taken:

- contract afsluiten met een kramenzetter;
- opstellen calamiteitenplan;
- opzetten administratie;
- verzekeringen.

Als bijlage 6.1 is een voorbeeld opgenomen van een calamiteitenplan.

De markt als onderneming

DOEL
Verkoopontwikkeling

6.4 Marketing management

Naast de invulling van de marktorganisatie vervult de marktmanager ook een taak in de uitvoering van het marketing- en communicatieplan. Met name deze vaardigheden vragen om een ander functieprofiel dan de marktmeesters van ‘vroeger’. Hier ligt een uitdaging voor de organiserende partij om de juiste persoon te vinden.

De centrale taak van de mark(eting)manager is het stimuleren van de verkoop. In het marketing- en communicatieplan zijn hiervoor doelen en middelen benoemd. Ook is hiervoor budget toegewezen.

Enkele uitgangspunten in het marketing management zijn:
- Een aantrekkelijke indeling van de markt;
- uitvoeren van de retailkalender en het marketingplan;
- samenwerken met ondernemers in acties;
- onderhoud van perscontacten;
- onderhoud van contacten met omliggende winkeliers en de gemeente;
- organiseren van activiteiten.

6.5 Monitoren

Het is waardevol inzicht te krijgen in hoe de nieuwe of vernieuwde markt functioneert en of doelstellingen behaald worden. In het contract met ondernemers worden hiertoe afspraken gemaakt over het monitoren van diverse gegevens. Inzicht in cijfers met betrekking tot het aantal klanten en omzet is belangrijk voor de gemeente en de organiserende partij, maar ook voor de ondernemers. Op basis van deze cijfers kan worden bijgestuurd en kunnen gerichte acties worden ondernomen indien nodig. Medewerking van de ondernemers hierin is belangrijk voor het goed kunnen managen van de markt.

Het monitoren kan uitgevoerd worden door ondernemers regelmatig (bijvoorbeeld één keer per kwartaal, zodat in alle seizoenen wordt gemeten) een vragenlijst voor te leggen. Het initiatief hiervoor ligt bij de marktmanager.
Onderwerpen die in de vragenlijst horen te staan, zijn onder andere:

Vragen over omzet en bestedingen
- gemiddeld aantal klanten per dag;
- gemiddelde besteed bedrag per klant;
- gemiddelde dagomzet;
- ontwikkelingen in klanten, gemiddelde bestedingen en dagomzet;
- periode waarin men meeste omzet behaalt;
- aandeel vaste klanten in totaal aantal klanten;

Vragen over functioneren markt
- oordeel over openingstijden;
- oordeel over behaalde omzet;
- oordeel over marketing acties;
- sterke of verbeterpunten
- algeheel oordeel over markt.

Als bijlage 6.2 is een voorbeeld opgenomen van een vragenlijst om het functioneren van de markt te monitoren.

Bijlagen

Inhoudsopgave bijlagen

1. Voorbereiding

2. Verkenning
2.1 SWOT-analyse en haalbaarheidstoets

3. Ontdekking
3.1 Juridisch kader (o.a. bestuursrecht, aanbestedingsrecht en dienstenrichtlijn)
3.2 Marktverkenning - inwonersenquête

4. Strategie
4.1 Stichting (o.a. structuur, bestuur, statuten en reglement)
4.2 Inhoudsopgave en voorbeeld businessplan
4.3 Voorbeeld exploitatiebegroting
4.4 Voorbeeld statuten
4.5 Toelichting bestuurdersaansprakelijkheid

5. Invulling
5.1 Voorbeeld contract
5.2 Voorbeeld voorwaarden marktondernemers
5.3 Voorbeeld functieomschrijving MarktManager

6. Uitvoering
6.1 Voorbeeld calamiteitenplan
6.2 Voorbeeld vragenlijst monitoring

Bijlage 2.1 SWOT-analyse en haalbaarheidstoets markt op randvoorwaarden

1.Is er voldoende economisch draagvlak voor een markt? (potentie in realisatie van acceptabele omzet voor ondernemers)

….

2. Is er voldoende bestuurlijk draagvlak voor een nieuwe markt?

….

3. Is er voldoende maatschappelijk draagvlak voor een nieuwe markt?

….

4. Biedt de huidige regelgeving ruimte voor toepassing van het organisatiemodel, met meer ruimte voor ondernemerschap en innovatie (geen anciënniteitstelsel, geen aanwezigheidsplicht, toestaan eigen materieel, etc)?

….

Randvoorwaarden markt vertaald in een SWOT-matrix

Sterk	Zwak
Kansen	**Bedreigingen**

Eindoordeel

Er is ruimte voor een markt:

- Economisch:
- Maatschappelijk:
- Fysiek:

Bijlage 3.1 Juridisch kader

Algemeen
Voorjaar 2009 is er door de HBD in samenwerking met het CVAH een Project gestart het op afstand zetten van het praktisch en commercieel beheer van de wekelijkse warenmarkt. Een
projectgroep is in het leven geroepen die een aantal pilots tot verzelfstandiging van de warenmarkt begeleidt. Pilots variëren van een geheel blanco situatie waarbij er nog geen warenmarkt is (pilot Zeeburg) tot situaties waarbij het beheer van de bestaande warenmarkt in meer of mindere mate wordt overgedragen aan een private organisatie (Almelo en Haaksbergen).
Naast een beleidsmatige ondersteuning wordt ook de juridische context in kaart gebracht. Deze notitie beoogt een inzage te geven in de juridische consequenties van het op afstand zetten van de warenmarkt en poogt daarvoor instrumenten en oplossingen aan te dragen.

De warenmarkt en de Gemeentewet
In artikel 160, eerste lid sub h van de Gemeentewet is het volgende vermeld ten aanzien van de warenmarkt:
'Het College is in elk geval bevoegd jaarmarkten of gewone marktdagen in te stellen, af te schaffen, of te veranderen'.
Dit betekent ondermeer dat het College de bevoegdheid heeft (niet de wettelijke plicht) om een warenmarkt in te stellen. Hieruit vloeit voort dat de raad een marktverordening *kan* (niet 'moet') vaststellen en dat de raad de vrijheid heeft om al dan niet een vergunningstelsel te hanteren ten aanzien van de warenmarkt. Tenslotte: over de 'organisatie' van de warenmarkt wordt in deze tekst niets gezegd. Juridisch gezien is het dan ook mogelijk om diverse modellen voor het organiseren van de warenmarkt te hanteren. Het is dus ook mogelijk om *een ander* model te kiezen dan het stelsel van individuele vergunningen, zoals in Nederland gangbaar is. In dit stelsel verleent het College vergunningen aan marktkooplieden. In dit Handboek wordt ingezoomd op enkele alternatieven voor het stelsel van individuele vergunningen, waarbij het op afstand zetten van de warenmarkt de kern is. Onderstaand worden kort drie juridische modellen beschreven die een alternatief kunnen vormen voor het individuele vergunningenstelsel.

Drie juridische modellen
1. Het mandaatmodel:
De individuele vergunningen worden niet meer direct door het College verleend. Er wordt een rechtspersoon geselecteerd die de vergunningen verleent namens het College. De juridische benaming voor het verlenen van in casu vergunningen *namens* een bestuursorgaan is 'mandaat'. Het College blijft verantwoordelijk, de rechtspersoon geeft geen vergunningen af uit eigen naam, maar, zoals gezegd, *namens het College.* Voor dit model behoeft de marktverordening niet persé te worden aangepast. Voor de marktkooplieden behoeft niet veel te veranderen (althans indien de gemeente geen (verdere) veranderingen voorstaat). Zie ook de Modelmarktverordening nr. 1 van de VNG).

2. Het organisatiemodel:
In dit model verleent het College slechts één vergunning aan één organisatie (rechtspersoon). Deze rechtspersoon heeft vergunning om de warenmarkt te organiseren. De rechtpersoon sluit vervolgens contracten af met de marktkooplieden. Er worden geen leges meer geheven. De marktkooplieden betalen een bedrag aan de rechtspersoon.

3. Het stelsel zonder vergunningen:
Zoals hierboven reeds is aangegeven, verplicht de Gemeentewet niet tot het hanteren van een vergunningstelsel. Het organiseren van de warenmarkt kan dus ook zonder de vergunningen zoals hierboven vermeld. Het College stelt wel een markt in, maar verleent geen vergunningen. De gemeente sluit een contract af met een rechtspersoon die de markt gaat organiseren. Afspraken over de wijze waarop, de financiële aspecten etc. worden vastgelegd in het contract.

Over deze modellen:
- voor alle drie de modellen geldt dat samenwerking met andere gemeenten mogelijk is;
- als wordt overgegaan naar een ander model dan het huidige (stelsel van individuele vergunningverlening), dan is het van belang om het overgangsrecht goed onder de loep te nemen en te bepalen hoe omgegaan wordt met bestaande rechten van marktkooplieden.

Juridisch gezien is het *in beginsel* in elk model mogelijk om bestaande rechten in meerdere of mindere mate te borgen

Hieronder wordt op hoofdlijnen ingegaan op de enkele juridische aspecten van de drie genoemde modellen.

Juridische regimes
Het op afstand zetten van de warenmarkt wordt in het geval van nieuwe initiatieven omgeven door drie juridische regimes, te weten het bestuursrecht , het Europees recht en het burgerlijk recht .
Een wekelijkse warenmarkt wordt meestal gehouden aan of op de openbare weg. Er is vaak sprake van private benutting van openbare ruimte. De eerst en direct verantwoordelijke voor de openbare ruimte is de gemeente. In veel gevallen is zij ook eigenaar van de gronden.
Het gemeentebestuur is primair verantwoordelijk voor de openbare ruimte. De consequentie hiervan is dat de gemeente altijd op een bepaalde manier betrokken (moet) blijven bij het gebruik van de openbare ruimte. Heel concreet betekent dit dat er een continue afstemming plaats vindt tussen de organisator van de weekmarkt en de overheidsdiensten die verantwoordelijk zijn voor de openbare ruimte en de openbare orde.

Het Europees recht
In het VNG model “organisatiemodel” is een transparante selectieprocedure opgenomen. Dit vloeit voort uit verplichtingen uit de Dienstenrichtlijn. Bij het op afstand zetten van de warenmarkt zijn meerdere modellen denkbaar, die in meer of mindere mate vormgeven aan verzelfstandiging. Hier ligt een beleidsafweging aan ten grondslag, maar ook de juridische aspecten van de modellen zijn hierbij van belang. Daarnaast gelden algemene bepalingen voor de toegang tot de interne Europese markt. Lidstaten mogen geen extra belemmeringen opwerpen voor burgers van andere lidstaten om op de verschillende economische markten te kunnen participeren. De principes van vrij verkeer van personen, goederen, diensten en kapitaal dienen gewaarborgd te blijven en zijn vastgelegd in meerdere EU-verdragen, EU-richtlijnen en natioanle wetgeving. Dus ook bij de toepassing van de verschillende modellen voor het op afstand zetten van de markt dienen partijen rekening te houden met die principes gebonden.

Het privaatrecht
Verzelfstandiging van de warenmarkt betekent dat het commerciële en praktische beheer in één of andere vorm overgedragen wordt aan een rechtspersoon.
• Het op afstand zetten
Het op afstand zetten kan met of zonder een publiekrechtelijk instrument (vergunning). Een privaatrechtelijke overeenkomst is een alternatief. De overheid wijst een organisatie (rechtspersoon) aan en gaat een overeenkomst aan met de geselecteerde organisatie. In deze overeenkomst worden de voorwaarden voor de organisatie van de markt vastgelegd
• Rechtsvorm organisator
Als de overheid de organisatie van de warenmarkt overlaat aan het particuliere domein, rijst de vraag wie doet dat en welke rechtsvorm deze organisatie dient te hebben. Dit is voor de overheid een legitieme en noodzakelijke vraag. Immers de warenmarkt speelt zich af in de openbare ruimte, waar de overheid publieke verantwoordelijkheden voor heeft. Het is de overheid er aan gelegen om met degelijke en betrouwbare organisator afspraken te maken, waarbij de continuïteit van het bestaan van de organisatie van groot belang is.
• Interne organisatie
Naast de keuze van de rechtsvorm zullen er beleidsmatige keuzes gemaakt worden over de taakverdeling, verantwoordelijkheden, vertegenwoordigingsbevoegdheden en de betrokkenheid van verschillende partijen. De juridische documenten die opgesteld / vastgesteld dienen te worden zijn ondermeer statuten, huishoudelijke reglement en notariële akte. De inhoud van deze juridische documenten is enkel het sluitstuk van beleidsmatige keuzes en wettelijke verplichtingen.
• Relatie met andere partijen
De organisator van de weekmarkt gaat allerlei verschillende relaties aan. In paragraaf 5.4 is daar een uitgebreid overzicht van gegeven. Het kan hierbij gaan om een overeenkomst. De relatie van de overheid met de organisatie kan ook een kan ook een publiekrechtelijk karakter hebben, bijvoorbeeld wanneer de toestemming om een warenmarkt te organiseren geregeld wordt door afgifte van één vergunning aan een organisatie, of indien het verlenen van individuele vergunningen wordt gemandateerd aan de organistaie. .

Aanbestedingsrecht

Aanbestedingsrichtlijn 2004/18/EG

De Europese aanbestedingsrichtlijn brengt met zich mee dat, voorafgaand aan het plaatsen van een opdracht, in dit geval voor een dienstverlening, moet worden bekeken of de desbetreffende opdracht volgens een Europese aanbestedingsprocedure moet worden aanbesteed. Eén van de vereisten is, dat er een overeenkomst onder bezwarende titel wordt gesloten. Onder bezwarende titel wil zeggen, dat er een op geld waardeerbare tegenprestatie wordt geleverd door de aanbestedende dienst aan de opdrachtnemer. Indien het organiseren van een warenmarkt plaatsvindt zonder dat er een economische tegenprestatie tegenover staat (de organisatie krijgt er niet direct voor betaald), valt de plaatsing van de opdracht niet onder de aanbestedingsregels. De gemeente stelt echter openbare ruimte beschikbaar voor de warenmarkt, waardoor de organisator de gelegenheid wordt geboden om geld te verdienen. Ingevolge artikel 3 van de richtlijn dient de gemeente bij het verlenen van een bijzonder of uitsluitend recht in de akte op te nemen, dat dit lichaam bij de opdrachten voor levering, die het in kader van deze activiteiten bij derden plaatst, het beginsel van niet-discriminatie op grond van nationaliteit naleeft. Concluderend kan gesteld worden dat per juridisch model onderzocht zal moeten worden of (en zo ja welke) aanbestedingsregels van toepassing zijn.

Dienstenrichtlijn 2006/123/EG

Wanneer de organisatie van een warenmarkt wordt uitgevoerd door een (private) organisatie valt deze dienst binnen de werkingssfeer van de Dienstenrichtlijn. Ingevolge artikel 9 van de Richtlijn mag de toegang tot de uitoefening van een dienstverlening niet afhankelijk worden gesteld van een vergunningstelsel. Op dit verbod zijn echter drie uitzonderingen van toepassing (artikel 16). Het hanteren van een vergunningstelsel is toegestaan wanneer:

1. er geen discriminerende werking jegens de betrokken dienstverrichter vanuit gaat;
2. het stelsel gerechtvaardigd is vanwege 'dwingende redenen van algemeen belang'. Dwingende redenen van algemeen belang zijn onder meer: openbare orde en veiligheid, volksgezondheid, bescherming consumenten en bescherming van het milieu;
3. het nagestreefde doel niet door een minder beperkende maatregel kan worden bereikt.

N.B.: Het begrip ‘vergunning’ in de Dienstenrichtlijn strekt zich verder dan het publiekrechtelijke instrument. Ook overeenkomsten, waarbij de overheid partij is, vallen onder de definitie van ‘vergunning’, zoals bedoeld in de Dienstenrichtlijn.

Bij het verlenen van een organisatievergunning aan een (private) organisatie moet het vergunningstelsel worden getoetst aan de bovenstaande drie punten.

Van het vergunningstelsel mag geen discriminerende werking uitgaan. Zowel Nederlandse als buitenlandse dienstverrichters moeten een vergunning kunnen aanvragen, alvorens zij een markt mogen organiseren. Het model van de VNG kent geen specifieke belemmeringen voor buitenlandse dienstverrichters. Derhalve zijn buitenlandse dienstverrichters niet in het nadeel ten opzichte van Nederlandse dienstverrichters.

In de tweede plaats is het vergunningstelsel gerechtvaardigd vanwege dwingende redenen van algemeen belang. Zij dient ter bescherming van de openbare orde en veiligheid, gezondheid, beperking van overlast en regulering van het woon- en leefklimaat. Daarmee is de noodzakelijkheid aangetoond. Het vergunningstelsel beoogt een toetsing, omdat de uitvoering van de dienst (organiseren van een warenmarkt) aan bepaalde kwaliteitseisen dient te voldoen. Het achteraf toetsen zou ondoelmatig zijn. Toetsing achteraf zou zonder meer de openbare orde en het milieu in gevaar kunnen brengen, maar ook de continuïteit.

Omdat het vergunningstelsel voldoet aan de uitzonderingen van artikel 16 van de Dienstenrichtlijn levert een eventueel vergunningstelsel voor het organiseren van een warenmarkt geen strijdigheid op met de Dienstenrichtlijn.

Schaarse vergunning

Ten aanzien van het model ‘vergunning oragnisatie’ geldt dat per warenmarkt maar aan één organisatie een vergunning kan worden verleend voor het organiseren van de markt. Zoals hierboven reeds is aangegeven, kan dit worden aangemerkt als een concessie. De gemeente is verplicht om de gunningsprocedure op een transparante en toegankelijke wijze te laten verlopen. In dit kader speelt de Dienstenrichtlijn eveneens een rol. Omdat het gaat om een activiteit, waarvoor slechts één vergunning/overeenkomst te vergeven is, dient te worden voldaan aan artikel 12 van de Dienstenrichtlijn.

Ingevolge het eerste lid van artikel 12 moet het College, wanneer het aantal beschikbare vergunningen beperkt is, een selectie uit gegadigden maken volgens een selectieprocedure, die alle waarborgen voor onpartijdigheid en transparantie biedt, met inbegrip van een toereikende bekendmaking van de opening, uitvoering en afsluiting van de procedure.
Bij de vaststelling van de regels voor de selectieprocedure is tevens het derde lid van artikel 12 van belang. Het College mag rekening houden met overwegingen, die betrekking hebben op de volksgezondheid, de doelstellingen van het sociaal beleid, de gezondheid en de veiligheid van werknemers of zelfstandigen, de bescherming van het milieu, het behoud van het cultureel erfgoed en andere dwingende redenen van algemeen belang. Vanzelfsprekend is het ook mogelijk om samen te werken met andere gemeenten en de organisatie van meerdere warenmarkten uit te besteden aan één en dezelfde organisatie.

Het is voor de gemeente van groot belang, dat zij een beleidsplan opstelt, waarin zij aangeeft op basis van welke criteria zij de aanvragen van organisaties zal toetsen. Daarnaast is van belang dat de selectieprocedure tijdig en algemeen wordt aangekondigd en dat duidelijkheid wordt verschaft omtrent de uitvoering en de looptijd van de procedure, zodat er voldoende transparantie wordt betracht. Voorts zullen de vastgesteld regels omtrent de selectieprocedure ('selectiedocument') bovendien in elk geval de criteria bevatten voor het indienen van de aanvragen en de criteria voor het verlenen van de vergunning aan die ene organisatie. Voorts kunnen zaken als de advisering ten aanzien van de ingediende aanvragen en, indien gewenst, de borging van bestaande rechten van marktkooplieden een onderdeel kunnen vormen. Wanneer de gemeente een organisatie heeft geselecteerd, dan zal het College dit bekend moeten maken. Artikel 12, tweede lid, bepaalt dat een vergunning voor een passende beperkte duur moet worden verleend en niet automatisch mag worden verlengd. Daarnaast mag er geen voordeel worden toegekend aan dienstverrichters, wier vergunning zojuist is verlopen of aan personen, die een bijzondere band met die dienstverrichter hebben. Hieruit volgt, dat de vergunning voor een (private) organisator slechts voor bepaalde tijd mag worden verleend. De periode, waarvoor vergunningen worden afgegeven, moet passend zijn, dus zodanig dat de dienstverrichter de investeringskosten kan terug verdienen en een redelijk rendement op zijn investering kan behalen.

Bijlage 3.2 Marktverkenning - inwonersenquête

Markt te xxx, passantenonderzoek

Goede morgen/ goedemiddag, **enquêteur:** **tijdstip:**
_____

Mag ik u een paar vragen stellen over marktbezoek en uw mening over een markt te xxx?

De gemeente onderzoekt de mogelijkheden voor het opzetten van een markt te xxx. Hierbij kan het gaan om een nieuwe markt die zich, bijvoorbeeld qua aanbod en concept, onderscheidt van andere bestaande markten.

---

1. Wat is uw eerste associatie met de markt?

2. Gaat u wel eens naar een markt?

☐ Ja -> naar vraag 4 ☐ Nee ☐ weet niet

3. Waarom gaat u niet naar de markt?

-> Ga naar vraag 6

4. Op welke markt koopt u het meest?

☐ markt in ….. ☐ markt in ….. ☐ Anders, nl. _____
☐ markt in ….. ☐ markt in ….. ☐ Weet niet

5. Hoe vaak bezoekt u de markt?

☐ dagelijks
☐ enkele malen per week
☐ 1 x per week
☐ 1 x per 2 weken
☐ 1 x per maand
☐ minder dan 1 keer per maand
☐ weet niet

6. Wat zou u ervan vinden wanneer er in xxx een wekelijkse markt wordt georganiseerd?

☐ Zeer goed initiatief
☐ Goed initiatief
☐ Niet goed / niet slecht initiatief
☐ Slecht initiatief
☐ Zeer slecht initiatief
☐ weet niet

6a. Wilt u uw antwoord toelichten?

7. Hoe vaak denkt u een markt in xxx te zullen gaan bezoeken?

- ☐ wekelijks
- ☐ één keer per maand
- ☐ één keer per kwartaal
- ☐ minder dan 1 keer per kwartaal
- ☐ Niet -> Ga naar vraag 16
- ☐ weet niet

8. Welke van de onderstaande marktdagen en -tijden heeft uw voorkeur?

- ☐ Vrijdag van 9.00-13.00
- ☐ Vrijdag van 13.00-17.00
- ☐ Vrijdag van 9.00-17.00
- ☐ Vrijdag van 15.00-20.00
- ☐ Zaterdag van 9.00-13.00
- ☐ Zaterdag van 12.30-17.00
- ☐ Zaterdag van 9.00-17.00
- ☐ Weet niet / geen voorkeur
- ☐ Geen antwoord

8a. Waarom kiest u voor deze dag en tijden?

9. Wat zou voor u de beste openingstijd zijn? Enq: noteren in 24-uurs notatie, bijvoorbeeld 0800 tot 1800; 9999 = weet niet

Begintijd: ☐☐☐☐ Eindtijd: ☐☐☐☐

9a. Kunt u uw antwoord toelichten?

10. Voor welke producten zou u naar de markt te xxx komen?

11. Wanneer we de markt vergelijken met een winkel; welke formule vindt u passen bij een markt te xxx?

- ☐ Bijenkorf
- ☐ V&D
- ☐ Hema
- ☐ Aldi
- ☐ Marqt (o.a. op de Overtoom)
- ☐ Anders, nl. _____

12. Kunt u van de onderstaande aspecten aangeven hoe belangrijk u deze vindt voor een nieuwe markt te xxx?

	zeer belangrijk	belangrijk	niet bel./ niet onbel.	onbelang-rijk	zeer onbelangrijk
Prijs van het productaanbod	☐	☐	☐	☐	☐
Kwaliteit van het productaanbod	☐	☐	☐	☐	☐
Uitstraling van de marktkramen	☐	☐	☐	☐	☐
Sfeer/gezelligheid op de markt	☐	☐	☐	☐	☐
Breedte van de looppaden	☐	☐	☐	☐	☐
Vast aanbod aan marktkramen zonder lege plekken	☐	☐	☐	☐	☐
Netjes, opgeruimd zonder troep en afval	☐	☐	☐	☐	☐
Marktkooplieden die informeren en adviseren	☐	☐	☐	☐	☐
Plek waar klant kan proeven en proberen	☐	☐	☐	☐	☐
Producten zonder verpakkingsmateriaal	☐	☐	☐	☐	☐
Verrassend productaanbod dat elders niet te vinden is	☐	☐	☐	☐	☐
Bereikbaar voor bezoekers per fiets	☐	☐	☐	☐	☐
Bereikbaar voor bezoekers per auto	☐	☐	☐	☐	☐

13. Een markt te xxx, hoe moet deze er volgens u uit zien?

14. Welke aanvullende voorzieningen of diensten zou u graag op een markt in xxx zien? (bijvoorbeeld koffiecorner, stallingmogelijkheden gedane boodschappen, informatiebalie over wonen en werken, kinderopvang, verzekeringen)

15. Stel er wordt gekozen voor een markt die vernieuwend is en zich onderscheidt ten opzichte van andere markten. Hoe kan een markt in xxx <u>vernieuwend</u> en <u>onderscheidend</u> zijn?

Tot slot een aantal algemene vragen

16. Waar koopt u meestal uw (dagelijkse) boodschappen?

☐ Winkelcentrum xxx
☐ xxx
☐ Anders, nl. _____
☐ weet niet/geen antwoord

16a. Waarom gaat u daarheen?

17. Mag ik uw leeftijd noteren?

☐ 15-19
☐ 20-29
☐ 30-39
☐ 40-54
☐ 55-64
☐ 65-74
☐ 75+
☐ weet niet/geen antwoord

18. Wat zijn de cijfers van uw postcode (woonadres)?

19. Wat is uw huishoudenssamenstelling?

- ☐ alleen
- ☐ 2 volw. zonder kinderen
- ☐ >2 volw. zonder kinderen
- ☐ 2 volw. met kinderen
- ☐ 1 volw. met kind(-eren)
- ☐ overig
- ☐ weet niet

20. Geslacht ***(enq.: stilzwijgend noteren)***

- ☐ man
- ☐ vrouw

21. Tot slot: Hoe krijgen ondernemers op een markt te xxx u (toch) als vaste klant?

Dit was de laatste vraag. Hartelijk dank voor uw medewerking!

Bijlage 4.1 Stichtingsorganen en externe partijen

Het stichtingsbestuur kan verschillende organen of partijen in de statuten instellen. Ook heeft het bestuur altijd de mogelijkheid om externe partijen in te schakelen. Het is interessant om na te gaan welke partijen dit zijn en op welke wijze het stichtingsbestuur een relatie kan aangaan met deze partijen, namelijk in de statuten of extern. Als het bestuur een orgaan in de statuten instelt zal het bestuur zich moeten afvragen wat er geregeld wordt in de statuten en welke bepalingen in het huishoudelijk reglement worden opgenomen.

Het stichtingsbestuur kan kiezen voor het instellen of inschakelen van onder andere een marktmanager, een Gebruikersraad, een Raad van Advies, een marktcommissie, werkgroepen, externe adviseurs en vrijwilligers. In dit hoofdstuk wordt bij iedere partij beschreven tegen welke vragen het stichtingsbestuur aanloopt.

Marktmanager
Bij een marktmanager komt de gedachte op van de marktmeester. De marktmeester kennen we in de huidige situatie. Deze marktmeester is in feite de intermediair tussen de gemeente en de marktkooplieden. Hij zorgt ervoor, dat de dagelijkse gang van zaken op de warenmarkt goed verloopt. Ook controleert hij of de marktkooplieden zich aan de regels houden.

Het stichtingsbestuur zal ten eerste moeten nagaan of het wenselijk is om een marktmanager in te schakelen. Waarschijnlijk zal er toch iemand op de markt toezicht moeten houden. Van belang hierbij is na te gaan wie de marktmanager wordt en of een lid van het bestuur, van de gemeente, van de CVAH of een lid van het HBD de marktmanager kan zijn. Een ander belangrijk punt zijn de taken en bevoegdheden van de marktmanager. Het bestuur zal bijvoorbeeld moeten bedenken of de marktmanager dezelfde taken en bevoegdheden krijgt als de huidige marktmeester. In ieder geval moeten de taken en bevoegdheden duidelijk zijn voor zowel de marktmanager zelf als alle betrokkenen.

Naast de inhoudelijke vragen, dient het stichtingsbestuur onder andere na te gaan of de marktmanager wordt ingehuurd of een arbeidscontract krijgt en hoe vaak, wanneer en waar de marktmanager overleg pleegt met bijvoorbeeld het bestuur of de gemeente. Deze vragen zijn meer van organisatorische aard. Uiteindelijk zal het bestuur zich ook moeten afvragen welke regels in de statuten en welke in het huishoudelijk reglement komen te staan.

Gebruikersraad
Het stichtingsbestuur kan ervoor kiezen om een Gebruikersraad in te schakelen. Het doel van een Gebruikersraad is de gebruikers van de ‘diensten’ van de stichting mee te laten praten over het beleid van de stichting. De stichting moet nagaan of zij dit wenselijk vindt. Zo ja, dan moet worden nagegaan wie de leden van deze raad kunnen zijn, zoals bijvoorbeeld de marktkooplieden, de winkeliers in de omgeving van de warenmarkt en bestuursleden. Een volgende vraag betreft de taken en bevoegdheden van de Gebruikersraad. Het moet bijvoorbeeld duidelijk worden of de Gebruikersraad mee kan praten over het boekjaar, de begroting, de winst en het huishoudelijk reglement. Daarnaast moet nagedacht worden over andere taken en bevoegdheden van de Gebruikersraad, zoals het bestuur gevraagd en ongevraagd adviseren, het signaleren van knelpunten en het evalueren van het gevoerde beleid van het bestuur door de Gebruikersraad. Het voorgaande geeft een korte schets van de inhoudelijke vragen waar het bestuur van de stichting onder andere tegen aanloopt.

Andere vragen waar het stichtingsbestuur zich over zal moeten buigen zijn de vragen over de organisatie van de Gebruikersraad. Het betreft hier vragen over uit hoeveel leden de Gebruikersraad bestaat, waar de Gebruikersraad vergaderd, hoe vaak er vergaderd wordt, hoe er wordt gestemd, welke functies er binnen de Gebruikersraad zijn, hoe de Gebruikersraad aan haar geld komt en de beëindiging van het lidmaatschap van deze raad.

Het stichtingsbestuur kan de regels over de Gebruikersraad opnemen in de statuten en in het huishoudelijk reglement. Er zal een afweging moeten plaatsvinden over welke regels in de statuten en welke regels in het huishoudelijk reglement worden vastgelegd.

Raad van Advies (RvA)
Naast de marktmanager en de Gebruikersraad kan het stichtingsbestuur een RvA instellen. Het stichtingsbestuur moet nagaan of dit noodzakelijk is, aangezien ook externe adviseurs ingeschakeld kunnen worden. Ook bij dit orgaan moet worden nagegaan of de leden van de gemeente, van de CVAH en van het HBD lid kunnen zijn van de RvA en wat de taken en bevoegdheden zijn van de RvA. Belangrijk is de vraag over welke onderwerpen de RvA advies mag uitbrengen. Deze onderwerpen kunnen zijn, het beleid van de stichting, de benoeming van bestuursleden, de functieverdeling in het bestuur, de concepten voor het jaarverslag, de balans en de staat van baten en lasten na afloop van een boekjaar en de begroting voor het komende boekjaar. Uiteraard zijn er meer onderwerpen waarover moet worden nagedacht.

Vragen van meer organisatorische aard betreffen onder andere het aantal leden van de RvA, waneer, waar en hoe vaak er wordt vergaderd en welke functies er zijn binnen de RvA. Of bepaalde regels in de statuten of in het huishoudelijk reglement worden opgenomen, moet ook worden bepaald.

Marktcommissie
De huidige marktcommissie heeft een adviserende rol naar de gemeente toe. Een huidige marktcommissie bestaat uit onder andere leden van de gemeente, een marktmeester en de marktkooplieden. Deze commissie geeft advies over zaken als de bereikbaarheid van de markt, parkeergelegenheid, de opstelling van de markt en veiligheid.

Een van de eerste vragen, die het stichtingsbestuur zal moeten stellen is of een marktcommissie nodig is als er al een RvA en een Gebruikersraad zijn ingesteld en een marktmanager is aangewezen. Andersom kan natuurlijk ook worden gesteld, dat een Raad van Advies, een Gebruikersraad en een marktmanager niet nodig zijn als een marktcommissie wordt ingesteld. Het stichtingsbestuur zal moeten afwegen welke partijen worden ingesteld of aangewezen.

Kiest het stichtingsbestuur in de statuten voor een marktcommissie dan loopt het bestuur tegen dezelfde vragen op als bij de voorgaande partijen. Het bestuur zal moeten uitmaken wie lid kan worden van de marktcommissie, zoals de marktmanager, bestuursleden, leden van de gemeente, van de CVAH, van het HBD en marktkooplieden. Daarnaast is het van belang te bepalen wat de taken en bevoegdheden zijn van de marktcommissie en of deze taken en bevoegdheden overeenkomen met die van de huidige marktcommissie.
Bij het instellen van de marktcommissie moet ook de organisatie worden bepaald. Vragen hierbij betreffen onder andere het aantal leden van de marktcommissie, hoe de leden gekozen worden en voor welke periode en waar, wanneer en hoe vaak er wordt vergaderd. Het stichtingsbestuur zal moeten nagaan welke regels, zowel inhoudelijk als organisatorisch van aard, minimaal in de statuten worden opgenomen. Het huishoudelijk reglement kan in aansluiting op de statuten nadere regels bevatten.

Werkgroepen
Een werkgroep kan worden ingesteld om een bepaald aspect van de doelstelling van de stichting te realiseren. Het stichtingsbestuur zal moeten nagaan of deze werkgroep wordt ingesteld bij de statuten. Er kan immers ook een externe relatie worden aangaan met een werkgroep. Daarnaast zal het bestuur zich kunnen afvragen of een werkgroep noodzakelijk is als er al een marktcommissie is ingesteld. Deze marktcommissie geeft immers ook advies en onderzoekt bepaalde zaken.

Het doel waarmee een werkgroep wordt opgericht moet duidelijk zijn. Over de taken en bevoegdheden zal moeten worden nagedacht. Is uiteindelijk besloten om een werkgroep in te stellen in de statuten, dan moet worden nagegaan wie de leden kunnen zijn van de werkgroep. Gedacht kan worden aan de bestuursleden van de stichting, leden van de gemeente, van de CVAH, van het HBD en overige partijen, zoals (externe) deskundigen. Behalve deze inhoudelijke vragen moet ook nagedacht worden over de organisatie van een werkgroep, zoals de vergadermomenten, de functionarissen binnen de werkgroep en hoe de leden worden gekozen. Afhankelijk van de afweging van het stichtingsbestuur zullen enkele regels in de statuten worden vastgelegd en het overige in het huishoudelijk reglement.

Externe Adviseurs
In het voorgaande is naar voren gekomen, dat het stichtingsbestuur ook externe partijen kan inschakelen, zoals externe adviseurs en deskundigen. Het stichtingsbestuur kan nagaan of de mogelijkheid om externe adviseur in te schakelen in de statuten moet worden opgenomen. Het bestuur is daartoe niet verplicht, maar het zou aan betrokkenen duidelijkheid kunnen verschaffen over de partijen met wie de stichting te maken kan krijgen. Het bestuur kan ook nagaan door wie en in welke gevallen een externe adviseur kan worden ingeschakeld en of er eisen worden gesteld aan deze externe adviseur.

Vrijwilligers
Het stichtingsbestuur kan ervoor kiezen om vrijwilligers in te schakelen. Deze vrijwilligers kunnen het bestuur ondersteunen bij de uitvoering van de werkzaamheden van het bestuur. Net als bij de externe adviseurs zal het bestuur ook hier weer kunnen nagaan, of de mogelijkheid om vrijwilligers in te schakelen moet worden opgenomen in de statuten. Het stichtingsbestuur kan nagaan wat er geregeld moet worden in de statuten, zoals of er gewerkt wordt met contracten.

Relaties met andere partijen
Als beheerder van de warenmarkt zal de stichting te maken krijgen met verschillende partijen. Om een goed beeld te krijgen van de situatie is het belangrijk is om in kaart te brengen welke partijen dit zijn en wat voor soort relatie de stichting zal hebben met deze partijen.

Centrale Vereniging voor de Ambulante Handel en het Hoofdbedrijfschap Detailhandel
Op de warenmarkt krijgt de stichting uiteraard te maken met markthandelaren. De markthandelaren zijn verenigd in de Centrale Vereniging voor de Ambulante Handel (CVAH) en aangesloten bij het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD). Met deze partijen zal de stichting een tweezijdige relatie hebben, namelijk een overeenkomst. Alle partijen hebben invloed op de inhoud van de overeenkomst.

Gemeente
Een tweede partij is de gemeente. De relatie tussen de stichting en de gemeente kan op twee manieren gestalte krijgen. De eerste manier is het vaststellen van een convenant, waarbij de relatie tweezijdig is. De tweede manier betreft de vergunning en dus ziet op een eenzijdige relatie. De gemeente stelt immers de vergunningsvereisten vast en de stichting dient eraan te voldoen. De gemeente en de stichting hebben dus de keuze tussen een convenant en een vergunning. Hierbij moet worden opgemerkt, dat de stichting altijd een eenzijdige relatie heeft met de gemeente over zaken betreffende de openbare orde. Hierover kan geen convenant worden opgesteld. De gemeente is als enige van de twee partijen bevoegd om te beslissen over de openbare orde. De stichting kan op de beslissing geen invloed uitoefenen, zoals bij een overeenkomst.

Hulpdiensten
De stichting zal ook te maken krijgen met hulpdiensten, zoals de brandweer en de politie. Deze hulpdiensten werken nauw samen met de gemeente. Op een warenmarkt is het onder andere belangrijk voor de hulpdiensten, dat bepaalde uitgangen vrij gehouden worden, zodat snel hulp geboden kan worden in een noodsituatie. De stichting zal hierover geen overeenkomst sluiten met de hulpdiensten, maar afspraken maken. Hierdoor zal een beheerrelatie tot stand komen.

Nutsbedrijven
Voor de verkoop van waren op de markt, moeten de markthandelaren voorzien zijn van onder andere elektriciteit voor bijvoorbeeld de verlichting van een marktkraam. Hiervoor zal de stichting met nutsbedrijven, die vaak geprivatiseerd zijn, overeenkomsten moeten afsluiten. Deze tweezijdige relatie hoeft niet altijd te ontstaan. De mogelijkheid bestaat namelijk, dat de gemeente zelf afspraken maakt met de nutsbedrijven. Dit zal afhankelijk zijn van de afspraken tussen de stichting en de gemeente.

Bewoners en de omliggende middenstand
De bewoners in de omgeving van de warenmarkt en de omliggende middenstand zijn twee andere partijen waar de stichting mee te maken krijgt. Deze partijen dienen geïnformeerd te worden over bijvoorbeeld de marktdagen en openings -en sluitingstijden van de markt. De relatie tussen de stichting en de bewoners en de omliggende middenstand zal de vorm krijgen van een communicatierelatie. Het kan ook zijn, dat in dit geval de gemeente de taak van de stichting overneemt om de bewoners en de winkeliers te informeren.

Leveranciers/kraamhandelaren
De stichting kan een overeenkomst sluiten met de leveranciers van bijvoorbeeld automatiseringsdiensten, en de kraamhandelaren. De relatie zal vanwege de overeenkomst tweezijdig zijn.

Belastingdienst
Ook de stichting zal moeten voldoen aan haar belastingplichten. De stichting kan hierover niets bepalen, waardoor de relatie eenzijdig is. De belastingdienst bepaalt welke belasting moet worden betaald en hoe hoog het te betalen bedrag is.

Consumenten
De warenmarkt functioneert niet op moment, dat er geen consumenten zijn. Indien een consument een product koopt bij een markthandelaar, is er sprake van een koopovereenkomst. Tussen de markthandelaar en de consument is in dit geval een tweezijdige relatie ontstaan.

In principe heeft de stichting geen relatie met deze consument, tenzij de consument, vanwege het niet goed functioneren van het product, de stichting aanspreekt. De consument kan zich beroepen op de onrechtmatige daad van artikel 6:162 Burgerlijk wetboek. De relatie tussen de stichting en de consument zal tweezijdig zijn op grond van de onrechtmatige daad.

Grondeigenaar
Voor het instellen van een warenmarkt is een stuk grond nodig. Indien een het stuk grond eigendom is van een particulier of een private persoon, dient de stichting een overeenkomst aan te gaan met de eigenaar. Het kan uiteraard ook voorkomen, dat de gemeente eigenaar is van het stuk grond. In dat geval moet er tussen de stichting en de gemeente afspraken worden gemaakt.

Relatie stichting en markthandelaren
De relatie tussen de stichting en de markthandelaren dient ook geregeld. De stichting moet onder ander nagaan of ze met de markthandelaren een contract aangaat en wat de inhoud van dat contract wordt. Daarnaast moet de stichting bijvoorbeeld afwegen of er marktgelden betaald dienen te worden. De markthandelaren zullen in zekere mate ook willen weten wat ze van de stichting kunnen verwachten.

Relatie stichting en stadsbestuur/hulpdiensten
Ook de relatie met het stadsbestuur en de hulpdiensten dient geregeld te worden. De gemeente en de stichting dienen een keuze te maken uit een vergunning of een convenant. Over onder andere de veiligheid en bereikbaarheid van de markt dient de stichting ook afspraken te maken met de hulpdiensten. Er zijn verschillende zaken, die geregeld moeten worden. Het moet bijvoorbeeld duidelijk worden wie de zorg draagt voor het opruimen van afval en voor de communicatielijn naar de bewoners en omliggende winkeliers van de markt. Daarnaast is van belang te weten wie beslist over de openings - en sluitingstijden van de warenmarkt en bij wie een klager terecht kan met zijn klacht. Ook dient geregeld te worden, wie afspraken maakt met de nutsbedrijven. Kortom, het is belangrijk om te bepalen wanneer de gemeente optreedt.

Relatie stichting en grondeigenaar
Een warenmarkt kan niet worden ingesteld als er geen plek is in de gemeente voor deze markt. In veel gevallen zal de grond waar de markt (weer) op zal komen te staan in eigendom van de gemeente. In het bestemmingsplan is de plek doorgaans aangewezen als openbaar gebied. Indien de grond waar de markt zal komen te staan eigendom is van een private partij zal hiermee in onderhandeling dienen te worden getreden.

Stichtingstructuur

Algemeen
De stichting zal zich moeten buigen over verschillende vragen, die gaan over het instellen of inschakelen van (externe) partijen. In dit onderdeel wordt gekeken naar het intern gerichte juridisch kader van de stichtingsvorm. De bestuursleden van de stichting zullen zich hierbij moeten afvragen welke aspecten zij willen regelen op statutair niveau en welke aspecten gestalte kunnen krijgen in het huishoudelijk reglement. Het bestuur dient hierbij rekening te houden met de wettelijke bepalingen over de stichting als private rechtspersoon.

Wettelijke bepalingen
De stichting wordt in boek 2 van het Burgerlijk wetboek (BW) in de artikelen 285 tot en met 304 geregeld. De statuten en het huishoudelijk reglement mogen niet in strijd zijn met deze bepalingen.

Er zijn een aantal artikelen, die voor het stichtingsbestuur van belang zijn bij het bepalen van de inhoud van de statuten. Artikel 285 lid 3 geeft het bestuur bijvoorbeeld, hoewel de stichting geen leden mag hebben, wel de mogelijkheid om organen in te stellen, zoals een RvA of een marktcommissie. Hieronder volgen enkele overige bepalingen, die van invloed zijn op de inhoud van de statuten.

Inhoud statuten
Artikel 286 lid 4 bepaald wat er minimaal in de statuten moet komen te staan, namelijk de naam en het doel van de stichting, de wijze waarop bestuurders worden benoemd en worden ontslagen en de gemeente in Nederland waar de stichting haar zetel heeft. Bij de naam van de stichting moet het woord 'stichting' een deel uitmaken van de naam. Een ander aspect betreft het geval van ontbinding. De statuten moeten regelen wat er gebeurt met het overschot na vereffening of de wijze waarop wordt bepaald wat er gebeurt met het overschot. Het voorgaande is het stichtingsbestuur verplicht op te nemen in de statuten.

Bevoegdheden bestuur
Een andere belangrijke bepaling uit het Burgerlijk wetboek betreft de bevoegdheden van het bestuur. In principe is het volgens artikel 291 lid 2 zowel voor het bestuur als voor de vertegenwoordiger van de stichting niet toegestaan om overeenkomsten aan te gaan voor bijvoorbeeld het verkrijgen van onroerend goed, tenzij in de statuten anders wordt bepaald. Met andere woorden, bepaalt het stichtingsbestuur niet tot hoe ver de bevoegdheden strekken, dan gelden de wettelijke bepalingen.

Vertegenwoordiging
Ook de vertegenwoordiging van het stichtingsbestuur wordt in de wet geregeld. In principe vertegenwoordigt het bestuur de stichting. Volgens artikel 292 kan een bestuurder samen met een of meerder anderen (lid 2) of kunnen derden (lid 4) de stichting vertegenwoordigen indien, dat in de statuten is bepaald. Het voorgaande is bepalend voor de inhoud van de statuten.

Wijziging statuten
Een ander artikel, die van invloed is op de inhoud van de statuten, is artikel 293. In de statuten moet worden bepaald, dat deze statuten gewijzigd kunnen worden. Blijft deze bepaling achterwege, dan kunnen de statuten niet worden gewijzigd. De wet bepaald verder hoe de wijziging tot stand komt.

De statuten en het huishoudelijk reglement
Om het interne juridisch kader van de stichting te bepalen, kan het bestuur van de stichting als volgt te werk gaan. Allereerst kan het bestuur nagaan welke onderwerpen het bestuur kan regelen in de statuten. In deze paragraaf wordt per onderwerp beschreven wat er over het onderwerp minimaal in de statuten moet komen te staan en welke vragen van organisatorische aard zijn. Bij de beschrijving per onderwerp komen ook, indien van toepassing, de vragen naar voren waartegen het bestuur aanloopt.

Naam, zetel en eventueel duur
Het stichtingsbestuur zal een naam voor de stichting moeten bedenken. Zoals in de vorige paragraaf naar voren kwam, moet volgens de wet in ieder geval het woord 'stichting' in de naam van de stichting worden verwerkt. Behalve de naam moet ook de gemeente waarin de stichting haar zetel heeft minimaal in de statuten worden opgenomen. Over de eventuele duur waarvoor de stichting in het leven wordt geroepen zegt de wet niets. Het bestuur kan zelf beslissen of de duur in de statuten wordt opgenomen. De naam, zetel en eventuele duur zijn vragen van organisatorische aard.

Doel
Het doel van de stichting is een van de verplichte onderwerpen in de statuten. De stichting zal het commercieel en praktisch beheer van de warenmarkt tot doel hebben. Het stichtingsbestuur kan nagaan of er meerdere doelen zijn en hoe de stichting haar doel kan bereiken. Het gaat hier om de organisatorische kant van de stichting.

Geldmiddelen
Een belangrijk vraag, hoewel niet verplicht gesteld door de wet, betreft de geldmiddelen. De stichting moet bedenken op welke manier zij aan haar geld en startgeld komt. De bronnen van inkomsten kunnen onder andere zijn: marktgelden en andere bijdragen van de marktkooplieden, opbrengsten uit de verhuur van lichtinstallaties en van de materialen, die bij de stichting in beheer zijn. Daarnaast kan het vermogen van de stichting worden gevormd door subsidies, giften, donaties, renten, tegoeden en verkrijging door erfstellingen of legaten. Het stichtingsbestuur kan deze bronnen als opsomming opnemen in de statuten. Voordat het bestuur daartoe overgaat, zal ze eerst moet bepalen waaruit de geldmiddelen daadwerkelijk bestaan. Het betreffen hier organisatorische, maar ook inhoudelijke vragen waar de stichting zich over zal moeten buigen.

Bestuur: samenstelling, benoeming en ontslag
De wijze waarop bestuurders worden benoemd en ontslagen moet volgens de wet in de statuten worden opgenomen. De stichting kan hiervan niet afwijken. Over de samenstelling wordt niets bepaald. Bij de samenstelling, benoeming en ontslag van bestuurders zijn er veel vragen van organisatorische aard te bedenken.

Het stichtingsbestuur zal onder meer moeten afwegen hoe de bestuursleden worden benoemd, wie de bestuurleden van de stichting zijn en hoeveel bestuursleden worden benoemd. De stichting kan bepalen of de bestuursleden woonachtig moeten zijn in bijvoorbeeld de gemeente of op een maximale afstand van de gemeente wonen. Andere vragen van organisatorische aard betreffen de indeling van het bestuur, de functionarissen binnen het bestuur, hoe de leden gekozen worden en voor welke periode, hoe de bestuurders aftreden en of de bestuurders na aftreding onmiddellijk herbenoembaar zijn. Het stichtingsbestuur kan in de statuten ook regels opnemen over de beëindiging van het lidmaatschap van het bestuur. De beëindiging zou kunnen plaatsvinden door overlijden, door faillietverklaring van het bestuurslid, door de onder curatelenstelling of door zijn ontslag door andere bestuurders of de rechtbank. Het ontslag door de rechtbank wordt verleend indien de bestuurder zich niet houdt aan de wet of de statuten, zich schuldig maakt aan slecht management of zich niet houdt aan een rechterlijk bevel (artikel 2:298 BW).

Het stichtingsbestuur kan ook op meer inhoudelijke vragen stuiten. Het bestuur loopt bijvoorbeeld tegen de vraag aan, of een lid van de gemeente, van de CVAH of het HBD benoemd kan worden als bestuurslid. Een ander discussiepunt kan ook gaan over de vraag of een niet voltallig bestuur haar bevoegdheden behoudt.

Welke regels opgenomen worden in de statuten en welke regels hun beslag krijgen in het huishoudelijk reglement dient het stichtingsbestuur zelf af te wegen. Het voorgaande geldt, zoals eerder is vermeld, niet voor de bepalingen over de wijze van benoeming en ontslag van bestuurders. Deze bepalingen moeten in de statuten worden opgenomen.

In het BW staat een bepaling over de beloning van bestuursleden. Artikel 2:285, derde lid BW houdt in, dat bestuursleden geen beloning genieten voor hun werkzaamheden, maar bijvoorbeeld wel recht hebben op vergoeding van kosten, die nodig zijn voor de uitoefening van hun functie. Het stichtingsbestuur kan beslissen om dit op te nemen in de statuten.

Bestuur: taken en bevoegdheden
Een belangrijke en ook inhoudelijke vraag ziet op de bevoegdheden van het stichtingsbestuur. Het bestuur zal zich hierover moeten buigen. De wet geeft onder andere aan, dat alleen indien de statuten dat bepalen, het bestuur of de vertegenwoordiger van de stichting bevoegd is te besluiten over onder andere overeenkomsten betreffende registergoederen en over overeenkomsten, waarbij de stichting zich als borg stelt (artikel 2:291, tweede lid BW). Staat hierover niets in de statuten vermeld, dan is het bestuur niet bevoegd te beslissen over deze overeenkomsten. Het stichtingsbestuur zal, rekening houdend met de wet, moeten beslissen wat zij over de bevoegdheden van het bestuur zal opnemen in de statuten.
Naast het bepalen van de bevoegdheden, kunnen ook de taken van het bestuur worden bepaald. Behalve het besturen van de stichting (artikel 2:291, eerste lid BW), kan het zijn, dat het bestuur meerdere taken heeft, zoals het bevorderen van informatievoorziening aan relevante partijen. Het voorgaande betreft de inhoudelijke vraag over wat precies de taken zijn van het bestuur. Het bestuur kan afwegen of deze regels over de taken van het bestuur worden opgenomen in de statuten of in het huishoudelijk reglement.

Bestuur: vertegenwoordiging
Het stichtingsbestuur kan volgens de wet in de statuten bepalen, dat naast het bestuur, een bestuurslid met een of meer anderen de stichting mag vertegenwoordigen. Hetzelfde geldt voor vertegenwoordiging door derden. Regelt het bestuur hierover niets in de statuten, dan blijft alleen het bestuur bevoegd om de stichting te vertegenwoordigen. Het bestuur dient dus af te wegen wat er in de statuten wordt geregeld over de vertegenwoordiging van de stichting.
De inhoudelijke vragen gaan over welke leden bevoegd zijn tot vertegenwoordiging en over de mogelijkheid, dat leden van de gemeente, van het CVAH of van het HBD de stichting vertegenwoordigen. Het bestuur kan overwegen of deze mogelijkheid bestaat en of dit wordt vastgelegd in de statuten of het huishoudelijk reglement.

Bestuur: vergaderingen
Een onderwerp waarvoor het bestuur in de statuten of het huishoudelijk reglement kan kiezen is de vergadering. De wet geeft geen verplichting om bepalingen hierover op te nemen in de statuten. Het onderwerp roept vragen van organisatorische aard op. Deze vragen gaan over waar, wanneer en hoe vaak er wordt vergaderd, waarover (verplicht) wordt vergaderd, hoe de vergadering wordt opgeroepen, hoeveel bestuursleden minimaal aanwezig dienen te zijn, of de vergadering en de stukken van de vergadering openbaar zijn, een vergaderrooster, de notulen en onder andere over het houden van een extra vergadering.

Het stichtingsbestuur loopt bij de vergadering tegen een aantal inhoudelijke vragen op. Het betreft hier onder andere de vraag wie de vergadering kan bijwonen en of dit ook anderen dan bestuursleden kunnen zijn, zoals leden van de gemeente, van de CVAH of van het HBD. Daarnaast gaat het om de vraag of bepaalde organen van de stichting in de vergadering betrokken dienen te worden.

Over zowel de vragen van organisatorische aard als de meer inhoudelijke vragen kan het stichtingsbestuur bepalen op welke niveau zij dit wilt regelen. Dat kan in de statuten of in het huishoudelijk reglement. De wet bepaalt niet hier namelijk niets over.

Bestuur: stemmen
In een bestuursvergadering worden uiteraard ook besluiten genomen. Het bestuur van de stichting kan ervoor kiezen om het een en ander hierover te regelen in de statuten of in het huishoudelijk reglement. De wet zegt hier namelijk niets over. Het bestuur kan bepalen of geldige besluiten met gewone meerderheid worden genomen, of ieder bestuurslid één stem heeft, hoeveel bestuursleden aanwezig dienen te zijn voor het nemen van besluiten, wat er gebeurt indien het vereiste aantal aanwezige bestuursleden niet aanwezig is en of stemmen bij volmacht is toegestaan. Daarnaast kan het bestuur bedenken of er een onderscheid wordt gemaakt tussen stemmen over personen en stemmen over zaken, of de stemming mondeling of schriftelijk kan geschieden en of er buiten de vergadering besluiten kunnen worden genomen. Behalve voorgaande vragen zijn er meerdere denkbaar. Het gaat hier vooral om vragen van organisatorische aard.
Een meer inhoudelijke vraag is of en zo ja, op welke manier, anderen dan bestuursleden invloed hebben op besluiten van het bestuur. Het stichtingsbestuur kan zelf bepalen of zij dit wilt regelen in de statuten of het huishoudelijk reglement.

Boekjaar en jaarstukken
De stichting zal ook haar administratie gaan bijhouden. Hierover kunnen regels worden gesteld in de statuten of het huishoudelijk reglement. De vragen over dit onderwerp zijn van organisatorische aard. Er kan bijvoorbeeld worden bepaald of het boekjaar van de stichting gelijk is aan het kalenderjaar, wanneer de boeken van de stichting worden afgesloten, door wie en wanneer een balans en een staat van baten en lasten wordt opgemaakt, of de jaarstukken met een rapport van een accountant aan het bestuur worden aangeboden en wanneer dit gebeurt, of het bestuur de jaarstukken vaststelt en of het bestuur openheid van zaken geeft aan betrokken partijen.

Huishoudelijk reglement
Het stichtingsbestuur kan een huishoudelijk reglement vaststellen en daarin nadere regels stellen. Het bestuur kan deze mogelijkheid opnemen in de statuten.

Statutenwijziging, ontbinding en vereffening
Het stichtingsbestuur kan de statutenwijziging regelen in de statuten. De statuten kunnen namelijk volgens de wet slechts gewijzigd worden indien de statuten dit bepalen (artikel 2:293 BW). Het bestuur kan onder andere regelen wie bevoegd is de statuten te wijzigen, hoe er gestemd wordt in geval van statutenwijziging en in welke gevallen het bestuur verplicht is de statuten te herzien. Het betreffen hier geen inhoudelijke vragen.

Het stichtingsbestuur is wel verplicht te vermelden in de statuten wat er gebeurt met het overschot na vereffening van de stichting in geval van ontbinding of de statuten dienen de wijze van de vaststelling van de bestemming van het overschot te vermelden (artikel 2:286, vierde lid BW). Het bestuur kan nagaan wie bevoegd is de stichting te ontbinden, hoe de vereffening geschiedt en waar de boeken en bescheiden van de stichting zich bevinden na ontbinding van de stichting. Ook hier gaat het om vragen van organisatorische aard.

Hoofdbedrijfschap Detailhandel

Bijlage 4.2 Inhoudsopgave en voorbeeld businessplan

Auteurs
I&O Research
Strøm Creative Marketing

Het overnemen uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Inhoud blz.

1. Inleiding 3

2. Het Sierplein 4

2.1 Huidige situatie 4
2.2 SWOT-analyse 4
2.3 Ambities stadsdeel Slotervaart 4

3. Nieuwe weekmarkt Sierplein 5

3.1 De SierMarkt 5
3.2 Strategische uitgangspunten 5

4. Marktverkenning 6

4.1 Draagvlak 6
4.2 Doelgroepen/klanten 7
4.3 Concurrentie 7

5. Praktische haalbaarheid 9

5.1 Fysieke voorwaarden 9
5.2 Inrichting 9
5.3 Tijdschema 10

6. Ondernemers 13

6.1 Ondernemers 13
6.2 MarktManager 15
6.3 Administratie 16

7. Financiën 17

7.1 Exploitatie 17
7.2 Investeringen 17

1. Inleiding

Stadsdeel Slotervaart telt momenteel zo'n 45.000 inwoners. In tegenstelling tot de meeste andere Amsterdamse stadsdelen telt Slotervaart geen warenmarkt. Als aanvulling op het voorzieningenaanbod in Slotervaart hebben we het initiatief genomen voor de opzet van een weekmarkt.

Een markt die anders is dan de meeste andere markten. Organisatie en beheer van de markt zijn namelijk in handen van de Stichting weekmarkt Sierplein. Deze zal er voor zorgdragen dat er een markt 'nieuwe stijl' wordt neergezet die zich onderscheidt van omliggende markten. Door heldere en eigentijdse afspraken met ondernemers is er weer ruimte voor ondernemerschap op de markt! Een fris, sierlijk en kleurrijk concept verleidt de consumenten van Slotervaart de weekmarkt trouw te bezoeken voor boodschappen en gezelligheid.

Het voorliggende businessplan laat zien hoe de markt wordt opgezet en hoe we ons doel – de opening van de SierMarkt in het voorjaar 2010, 'de kleurrijkste markt van Amsterdam' - bereiken.

2. Het Sierplein

2.1 Huidige situatie

Het Amsterdamse Stadsdeel Slotervaart is nu en in de komende jaren onderhevig aan een metamorfose van onder meer het woningaanbod, de economische structuur en de leefbaarheid. Op dit moment is er in Slotervaart nog geen warenmarkt.
Het Sierplein is één van de vier winkelpleinen in Slotervaart. Het Sierplein is centraal gelegen in de wijk, goed zichtbaar en bereikbaar. Het plein beslaat ruim 2.000 m^2 en een mooi opgeknapt winkelplein. Het Sierplein telt ongeveer 5.000 m^2 winkelvloeroppervlak, verdeeld over zowel de dagelijkse als niet-dagelijkse branches. Het is het grootste winkelgebied in de wijk met gevarieerd en verspreid retailaanbod. Het plein heeft een sterke buurtfunctie voor dagelijkse boodschappen.

2.2 SWOT-analyse

Onderstaande SWOT-analyse brengt duidelijk de sterke en zwakke punten en de kansen en bedreigingen van een warenmarkt op het Sierplein in beeld.

Sterk	**Zwak**
Kwaliteit locatie	Parkeergelegenheid
Centraal in stadsdeel	Sociale veiligheid omgeving
Zichtbaarheid	Verkeersveiligheid ochtend/avond
Bereikbaarheid per auto, fiets, OV	Afwezigheid 'unieke' bestemmingen in WC
Grootste winkelcentrum van wijk	Gezelligheid plein ontbreekt
Voldoende ruimte voor een markt	Kwaliteit omliggende winkels
Kwaliteit supermarkten (traffic builders)	
Wisselwerking winkels	
Kansen	Bedreigingen
'Markt minded' publiek	Concurrentie winkelaanbod
Variatie in afkomst bewoners	Concurrentie omliggende winkelgebieden
Welvaartstijging wijk	Afname zelfstandigen
Betere sociale controle in wijk	Negatieve publiciteit wijk
Hoge werkgelegenheid in buurt (30.000)	
Ontbreken van markt op Belgiëplein	
Aantrekken meer allochtone bewoners	
Rol markt in ontwikkeling 'prachtwijk'	
Winkeliers positief over samenwerking	

2.3 Ambities stadsdeel Slotervaart

Een nieuwe warenmarkt in het stadsdeel Slotervaart past goed bij de ambities van het stadsdeel:

- Herstructureren Slotervaart als aantrekkelijk woongebied
- Aantrekken meer koopkrachtige bewoners
- Verbeteren sociale cohesie in de wijk
- Versterken centrale positie en winkelfunctie van het Sierplein en omgeving
- Vergroten locale koopkrachtbinding aan winkelgebied Sierplein (wijk/stadsdeel functie)
- Profileren met een 'markt nieuwe stijl'

3. Nieuwe weekmarkt Sierplein

3.1 De SierMarkt

De SierMarkt zal worden georganiseerd op woensdag van 9.00 uur tot 17.00 uur. De SierMarkt is een wijkmarkt waar plaats is voor 30 kooplieden.

De SierMarkt is eigenlijk een gewone wijkmarkt, met een assortiment food- en nonfood producten die de brede doelgroep van de markt aanspreekt. De SierMarkt is echter wel een markt met een kwalitatief, maar zeer betaalbaar aanbod en regelmatig aantrekkelijke acties. Positioneren van de Siermarkt op functionele eigenschappen als product, kwaliteit of prijs biedt onvoldoende onderscheidend vermogen en eigenheid.

De SierMarkt gaat letterlijk nieuw leven in de brouwerij brengen. Deze 'mentaliteit' zal zich vooral manifesteren door de combinatie van een bijzondere kleurbeleving op de Siermarkt enerzijds en de verkleurde samenleving die hier samenkomt anderzijds. Deze positieve kracht gaat een unieke markt opleveren, waarop de Siermarkt zich kan positioneren. De SierMarkt wordt de kleurrijkste markt van Amsterdam waar je met een glimlach kunt shoppen.

3.2 Strategische uitgangspunten

Voor de nieuwe warenmarkt op het Sierplein zijn de volgende strategische uitgangspunten van belang:

1. Kwalitatief goede food & non food producten, waarvoor een frequente behoefte is
2. Kwalitatief goede specialistische aanbieders, geen niche of superspecialisten
3. Opdeling in duidelijke en herkenbare clusters biedt de doelgroep overzicht
4. Voor elke smaak wat wils bieden: diversiteit omgeving vertalen naar concept/aanbod
5. Niet vervreemden van hun marktperceptie: markt zoals het 'hoort' in uitstraling en aanbod
6. Letterlijk en figuurlijk de ruimte bieden: niet intimideren en ruimte voor bewegen met kinderwagens en rollator
7. Persoonlijke aandacht, hulp en service kan doelgroep binden
8. Klanten willen kunnen zien, voelen, betasten, ruiken, proeven, proberen
9. Zien is kopen: vooral visuele prikkeling (presentatie) is belangrijke succesfactor
10. Aandacht voor markt als ontmoetingsplek, rol in sociale integratie
11. Voor optimale wisselwerking met bestaande retail zijn aansluiting op de routing van het winkelcentrum en realisatie van een sterke zicht relatie cruciaal

4. Marktverkenning

4.1 Draagvlak

Stadsdeel Slotervaart telt momenteel zo'n 44.800 inwoners, waarvan er 16.740 in buurtcombinatie R85 (Slotervaart) wonen. De winkelvoorzieningen in deze buurtcombinatie zijn geconcentreerd op en rond het Sierplein (incl. Johan Huizingalaan). Er is geen markt. De dichtstbijzijnde markt is de markt in Osdorp (Tussen Meer). Deze wordt samen met de Albert Cuypmarkt dan ook het meest bezocht door inwoners van Slotervaart.

De landelijke omzet in de ambulante handel bedraagt per jaar zo'n € 2,8 miljard[1], wat neerkomt op ruwweg € 180 per hoofd van de bevolking (excl. BTW). Uit consumentenonderzoek blijkt dat 74 procent van de bewoners van stadsdeel Slotervaart hun dagelijkse boodschappen doorgaans in hun eigen stadsdeel doen. Het stedelijk gemiddelde bedraagt 78 procent.

In de berekeningen van de potentiële omvang en haalbaarheid van een markt in Slotervaart is een tweetal invalshoeken te onderscheiden, namelijk een markt met vooral een verzorgende functie voor de buurtcombinatie Slotervaart én een markt met een verzorgingsfunctie voor het stadsdeel Slotervaart.

Buurtcombinatie Slotervaart
Voor de koopkrachtbinding aan de markt gaan we uit van 70 procent en een –toevloeiing van 20 procent. De markt trekt vooral inwoners van de buurtcombinatie Slotervaart. Daarnaast is toevloeiing aannemelijk vanuit de aangrenzende buurtcombinaties. Het omzetpotentieel voor een buurtcombinatie-verzorgende markt bedraagt hiermee geschat zo'n € 2,25 – 2,6 miljoen, exclusief BTW (uitgaande van een markt van 8 uur).

Uitgaande van een gemiddelde omzet van een marktplaats per jaar van € 88.200 (incl. BTW) bij een markt van 8 uur is er voor een markt die zich vooral richt op de inwoners van de buurtcombinatie Slotervaart ruimte voor zo'n 30 ondernemers.

Distributieve analyse markt Slotervaart.

	buurtcombinatie
aantal inwoners	16.740
omzetpotentieel per hoofd	€ 180
koopkrachtbinding	60-70%
koopkrachttoevloeiing	20%
potentiële omzet (excl. BTW)	€ 2,25 – 2,6 milj
benodigde omzet per marktkoopman per uur (incl. 6% BTW)	€ 212
gemiddelde omzet per marktkoopman per jaar (incl. 6% BTW)	€ 88.200
potentieel aantal marktkooplieden per week	ca. 30-35
benodigd aantal klanten per marktdag	
- bij gemiddelde besteding van €20	ca. 2.300-2.700
- bij gemiddelde besteding van €30	ca. 1.500-1.800

[1] Gebaseerd op omzetcijfers uit 2003; recentere gegevens zijn (nog) niet voorhanden (bron: HBD).
Het BTW-tarief voor voedingsmiddelen bedraagt 6%, voor de overige niet-dagelijkse artikelen 19%.

Hiermee sluit de analyse aan op de gestelde kaders in het door DTNP uitgevoerde haalbaarheidsonderzoek[2]. In dit rapport wordt tevens geconcludeerd dat een kleine (± 20 ondernemers) tot middelgrote markt (± 50 ondernemers) haalbaar zal zijn voor Slotervaart.

Uit door I&O Research uitgevoerd onderzoek[3] blijkt ook dat er vanuit consumentenperspectief ruimte is voor een markt in Slotervaart. Ondanks de afwezigheid van een markt in Slotervaart, bezoekt een ruime meerderheid van de respondenten wel eens een markt. Deze respondenten bezoeken met name de markt Tussen Meer en de Albert Cuypmarkt, maar doen dit over het algemeen weinig frequent.

De markt heeft overwegend een positief imago bij de inwoners van Slotervaart. Men associeert de markt onder meer met 'gezellig', 'leuk/positief' en '(verse) producten'. Een ruime meerderheid van de respondenten (76 procent) staat dan ook positief tegenover het initiatief om een wekelijkse markt in Slotervaart op te zetten. Een kleine meerderheid (56 procent) verwacht een markt in Slotervaart wekelijks te bezoeken en 15 procent één keer per maand. Een minderheid van 13 procent denkt de markt niet te zullen bezoeken.

Dat de markt in Slotervaart ook een vraag creëert, blijkt uit het gegeven dat van de respondenten die nu aangeven niet naar de markt te gaan, 54 procent wel van plan is de markt in Slotervaart in de toekomst mogelijk wel te zullen bezoeken.

4.2 Doelgroepen/klanten

Primair: direct omwonenden > bestaande en nieuwe Sierplein kopers

- De wijk Slotervaart kent een grote vertegenwoordiging van de groep 50+. Deze groep is klant op het Sierplein. Zij zijn van nature ook markt-minded, maar zijn op dit moment beperkte marktbezoekers. De aflatende kwaliteit en de bereikbaarheid van omliggende markten weerhoudt hen deze markten te bezoeken.
- 54% van de bevolking in de wijk is van allochtone afkomst (Marokkaans, Turks, Surinaams, Antilliaans). Het zijn vooral jonge gezinnen met kinderen. Deze groep doet blijkbaar in andere stadsdelen of op andere markten de dagelijkse boodschappen. Of bij Aldi & Lidl. Men is vanuit de eigen cultuur zeer markt-minded.

Secundair: stadsdeelbewoners > additionele traffic

- Bewoners Nieuw Sloten, vooral autochtone gezinnen met jonge kinderen, hebben geen markt in nabijheid, zijn wel belangrijke additionele doelgroep. Woensdagmiddag zijn scholen vrij.
- Werkenden in de wijk die tijdens lunchpauze mogelijk de markt bezoeken (30.000)

4.3 Concurrentie

Op dit moment is er in het stadsdeel Slotervaart geen markt, maar worden er wel drie dagmarkten en drie weekmarkten gehouden in de directe omgeving van het stadsdeel.

De realisatie van een markt op het Sierplein betekent dat het marktaanbod in dit deel van Amsterdam toeneemt en zogezien de 'concurrentie' voor omliggende markten die bezoekers uit Slotervaart trekken, m.n. de markten aan de Ten Katestraat, Plein '40-'45, Tussen Meer en de

[2] DTNP, Amsterdam Slotervaart – Haalbaarheidsonderzoek markt (februari 2009).
[3] I&O Research: Markt-onderzoek Slotervaart (2010).

Albert Cuypmarkt, toeneemt. Deze markten genereren namelijk enige toevloeiing vanuit Slotervaart. De enquête die door I&O Research is uitgevoerd, laat echter zien dat slechts een klein deel van de inwoners frequent naar - vooral omliggende - markten gaat. De marktoriëntatie in Slotervaart is vooralsnog dan ook relatief beperkt. Door het opzetten van een wekelijkse markt op het Sierplein wordt een marktvraag ingevuld. Slotervaarders die nu al naar markt gaan, zullen voor het grootste deel (ook) de markt in Slotervaart gaan bezoeken. Daarnaast spreken inwoners die nu nog niet naar een markt gaan de intentie uit om bij de komst van een markt in Slotervaart hier wel naar toe te gaan.

De opzet van een markt in Slotervaart zal niet automatisch leiden tot een vermindering van het bezoek aan markten buiten het eigen stadsdeel. Vanwege de nabijheid, de gewoonte en/of de grotere omvang/ruime keuze zal het bezoek aan andere markten in stand blijven, zo is te verwachten. Dit maakt een markt in Slotervaart niet minder kansrijk. De qua omvang bescheiden markt in Slotervaart vormt vooral een welkome aanvulling voor inwoners van Slotervaart. Dit zien we overigens ook terug in de brede steun van inwoners voor dit marktinitiatief. We verwachten dat de omzetderving voor de bestaande nabijgelegen markten hierdoor beperkt is. Wel is te adviseren niet de grenzen van het haalbare op te zoeken, maar te kiezen voor een markt die primair een verzorgende functie heeft voor de buurtcombinatie Slotervaart. De ‘concurrentie-effecten’ worden hiermee beperkt, wat verder versterkt wordt door te kiezen voor complementariteit (samenstelling, dag, aanbod, etc.).

5. Praktische haalbaarheid

5.1 Fysieke voorwaarden

Op een marktlocatie moeten een aantal voorzieningen aanwezig zijn om de markt goed te kunnen laten functioneren, namelijk (zie bijlage 6 voor nadere toelichting):
- een vlakke, egale en eenvoudig reinigbare bestrating;
- een locatie vrij van hindernissen en obstakels;
- stormvoorzieningen in de bestrating (verankering marktkramen);
- toegankelijkheid marktlocatie, voor vracht- en verkoopwagens, ruime op- en afritten marktlieden, voldoende manoeuvreerruimte, bereikbaarheid individuele kramen bij op en afbreken;
- betrouwbare elektriciteitsvoorzieningen (verlichtingen, vriezen, koelen, betalen):
- sanitaire voorzieningen (toiletvoorzieningen voor marktondernemers, stromend water);
- adequate afwatering (afvoeren afvalwater kramen en reiniging);
- parkeermogelijkheden marktondernemers (bij voorkeur achter de kraam of nabijgelegen parkeergelegenheid uitsluitend voor marktkooplui):
- voldoende ruimte voor hulpdiensten (toegangswegen en marktlocatie).

5.2 Inrichting

<u>Indeling van de markt/opstelling van marktkramen</u>
Voor de indeling van de markramen/verkoopwagens op warenmarkt op het Sierplein wordt gekozen voor enkele clusters. Opdeling in duidelijke en herkenbare clusters biedt de doelgroep overzicht. Belangrijk is om te zorgen voor overzichtelijke en aantrekkelijke routings/looproutes. Voor optimale wisselwerking met bestaande retail zijn aansluiting op de routing van het winkelcentrum en realisatie van een sterke zichtrelatie cruciaal.

De markt wordt ingedeeld in 3 clusters:
1. Kleurrijk in de keuken – proeven en genieten – 50%
2. Kleurrijk kleden – mens en mode – 30%
3. Kleurrijk uit & thuis – wonen en leven – 20%

proeven en genieten	mens en mode	wonen & leven
Brood & Banket *incl. afbak ter plekke* *ruim assortiment, specialiteiten*	Mode accessoires, tassen/bijou Incl. shawl, hoofddoek, portemonnee, etc.	Bloemen en planten *Sterk seizoensgericht*
Vis	Damesmode *Eigentijds, modisch*	Huishoud textiel *Beddengoed, handdoeken, etc.*
AGF *Streek & bio*	Vrijetijdskleding *Jeans, sweaters, etc.*	Speelgoed/Hobby/Wenskaart
Kip en Gevogelte *Incl. producten uit grill*	Kleding kinderen / baby	Keukengerei *Huishoudelijke artikelen, potten, pannen, etc.*
Pinda's/Noten	Bodyfashion *Ondergoed & lingerie*	Flexplek 1 *Promotiekraam voor lokale organisaties (niet commercieel)*
Kaas en Zuivel *Streek en specialiteiten*	Stoffen & fournituren	Flexplek 2 *Periodieke invulling (1x per maand) of seizoensaanbieders*
Vlees/Vleeswaren	Drogisterij & Cosmetica	Horeca 1: 'Hollandse Snacks' *Incl. ijs, koffie, fris, etc.*
Mediterraans *Tapas, olijven, etc*	Schoenen	Horeca 2: Mediterrane Snacks'
Zoetwaren *Snoep & chocolade*		
Reform/kruiden/vitamines		

Omvang marktkramen en breedte looppaden

De standaard breedte van de kramen is 4 meter en de diepte circa 2 meter. In plaats van kramen kunnen ook verkoopwagens geplaatst worden. Afhankelijk van de maat heeft een verkoopwagen de grootte van 2 à 4 kramen.

De breedte van de looppaden is 3,5 meter. De ruimte achter de kraam voor de handelaar is 3,5 meter. De ruimte tussen twee kramen in dubbele lintopstelling is 7 meter: 2 x 3,5 meter.

5.3 Tijdschema

In deze paragraaf beschrijven we de taken en de planning die we uitvoeren om ons doel:

* Opening Markt Sierplein 19 mei 2010 *

te bereiken. Na de verkennende en oriënterende fase richten we ons qua tijdpad op de planvorming (fase 2), incl. het bestuurlijk & ambtelijk traject, en uiteindelijk de uitvoering (fase 3).

Fase 2 Planvorming

Organisatieplan	Wie	Deadline
Vergunning door Stadsdeel Slotervaart		
Indienen besluit Markt op Sierplein	Arnold Faber	1 feb
Besluit College Slotervaart	College	**9 feb**
Schouw Sierplein mbt praktische haalbaarheid	Oa. Arnold Faber, Marti Bleeker, Marcel Jansen, Stadsdeel afd. Verkeer / Beheer Openbare Ruimte.	16 feb
Presentatie Plan SierMarkt aan Stadsdeel Slotervaart	iedereen	?
Indienen vergunningaanvraag (incl. BP)[4]	Harry Hoogenboom	25 februari
Bezwaarperiode vergunning		8 weken
Uitgifte vergunning	Stadsdeel Slotervaart	27 april
Stichting SierMarkt		
Statuten Stichting SierMarkt (bijlage BP)	Harry Hoogenboom	19 feb
Contract Stichting – Ondernemers (bijlage BP)	Harry Hoogenboom	19 feb
Geschillencommissie (discussiepunt!)	Stuurgroep, advies Harry Hoogenboom	12 feb

Businessplan	Wie	Deadline
Het Sierplein / Nieuwe weekmarkt	Inge Reijmer	gereed
Marktverkenning (bijlage BP)	Inge Reijmer	gereed
Checklist praktische haalbaarheid (bijlage BP)	Werkgroep olv Arnold Faber	19 feb
Tijdschema	Inge Reijmer	2 feb
Marktconcept gereed (bijlage BP)	Marcel Jansen ism werkgroep	19 feb
Ondernemers – profiel & werving	Maarten de Graaf	10 feb
Marktmanager – profiel & taken	Marcel Jansen	10 feb
Administratie (bijlage BP)	Inge Reijmer	10 feb
Financiën – exploitatie & investeringen	Werkgroep olv Arnold Faber	10 feb
Bijlage. Organogram	Inge Reijmer	10 feb
Bijlage. Calamiteitenplan	Maarten de Graaf, Patrick Manning	10 feb
Bijlage. Marketingplan	Marcel Jansen	10 feb
Businessplan deadline		**22 feb**

[4] BP = Businessplan, OP = Organisatieplan, CP = Communicatieplan

Communicatieplan	Wie	Deadline
Communicatie (afgestemd met marketingplan)	Maarten de Graaf, Arnold Faber, Anita Kanters & Marcel Jansen	vanaf 9 feb

Fase 3 Uitvoering

Stichting SierMarkt	Wie	Deadline
Stichting oprichten (met oprichtingsbestuurder)	Harry Hoogenboom	22 feb
Inschrijven Kamer van Koophandel	Harry Hoogenboom	22 feb
Tekenbevoegdheid + limiet vastleggen KvK	Harry Hoogenboom	22 feb
Openen bankrekening	MM	16 april
Opzetten administratie / facturatie	Externe partij / MM[5]	1 mei

Stadsdeel Slotervaart	Wie	Deadline
Vergunning verlenen	Stadsdeel Slotervaart	26 april
Stroomkasten Sierplein	Arnold Faber	1 mei
Op- en afritten Sierplein	Stadsdeel Slotervaart (afd. Beheer Openbare Ruimte)	1 mei
Parkeervoorziening marktondernemers	Stadsdeel Slotervaart (afd. Verkeer)	1 mei
Bijdrage aan promotie & communicatie (in overleg)	Stadsdeel Slotervaart (afd. EZ)	ntb

MarktManager (namens Stichting)		
Ondernemers		
Ondernemers werven	Maarten de Graaf, CVAH	26 maart
Informatiebijeenkomst voor ondernemers	MM, Werkgroep	begin april
Contracten afsluiten met ondernemers	MM	16 april
Marketing		
Communicatie offensief voor opening 5 mei	MM, Maarten de Graaf, Arnold Faber	5 feb
Uitvoering marketingplan – promotiematerialen, acties, publiciteit	MM	

[5] MM: MarktManager

6. Ondernemers

6.1 Ondernemers

Voor de (nog te werven) kooplieden voor de SierMarkt geldt dat deze ondernemers specialist zijn in hun branche, maar geen niche spelers. Zij zullen met passie en enthousiasme op de markt staan en hun klanten vriendelijk en hartelijk helpen. Hun doel is het de klanten naar hun zin maken. De ondernemers zijn bereid zich samen als eenheid te profileren.

Deelnamecriteria
Uitgangspunten voor deelname aan de SierMarkt:
a. standplaats schoon achterlaten
b. elektronisch betalen
c. verzorgde presentatie
d. materiaal keuze vrij
e. onderschrijven hygiënecode (voor zover van toepassing)
f. marktgeld is all-in (promo, energie, kortom alles)
g. verlichting verplicht (als de omstandigheden daar aanleiding toegeven)
h. toewijzing plaats door Stichting SierMarkt
i. onderschrijven kaartsysteem (3 x gele kaart is vergunninginname)
j. marktgeld per maand middels automatische overboeking / machtiging
k. duidelijke omschrijving te verkopen branche / producten

Werving
Om gezamenlijk een markt van de toekomst te kunnen realiseren en vooral om van de Siermarkt een succes te gaan maken, wordt er van de deelnemende ondernemingen wel 't een ander verwacht. Geen belemmerende regels, maar juist aspecten die ervoor zorgen dat er daadwerkelijk een 'verrassend kleurrijke' markt staat waar de klant graag shopt!

Een profielschets op basis van kernwoorden:

Samenwerking
Bereidheid om zich door samenwerking als eenheid te gaan profileren
Verplichte deelname in Stichting Siermarkt middels een 'huurcontract'
Verantwoordelijkheid m.b.t. gezamenlijke exploitatie
Actieve deelname aan promotieactiviteiten
Maandelijkse automatische overboeking of afgifte machtiging betaling
Meewerken aan monitoring/analyse resultaten markt
Aanwezig elke woensdag van 9.00u - 17.00u
Vervoermiddelen buiten marktterrein parkeren

Mentaliteit & Gedrag
Vooruitstrevend en eigentijds ondernemerschap
Positieve en gastvrije opstelling richting klanten
Ondernemers zijn specialist in hun branche, maar geen niche spelers
Met passie en enthousiasme staan ondernemer en/of medewerkers op de markt
Opgewekt en verzorgd uiterlijk
Eigen invulling geven aan positionering (kleurijkheid) Siermarkt
Schoonhouden kraam/verkoopruimte

Zelfreinigend: standplaats schoon achterlaten

Services en Faciliteiten
Verplichte mogelijkheid tot elektronisch betalen/pinnen
Klanten producten mogen aanraken, proberen, proeven, etc
Tas beschikbaar voor klant

Assortiment
Breed assortiment zoals van specialist verwacht mag worden
Producten van goede kwaliteit
Aanbod afstemmen op doelgroepen
Aantrekkelijke en verzorgde productpresentaties
Duidelijke communicatie
Producten benadrukken 'kleurrijkheid'

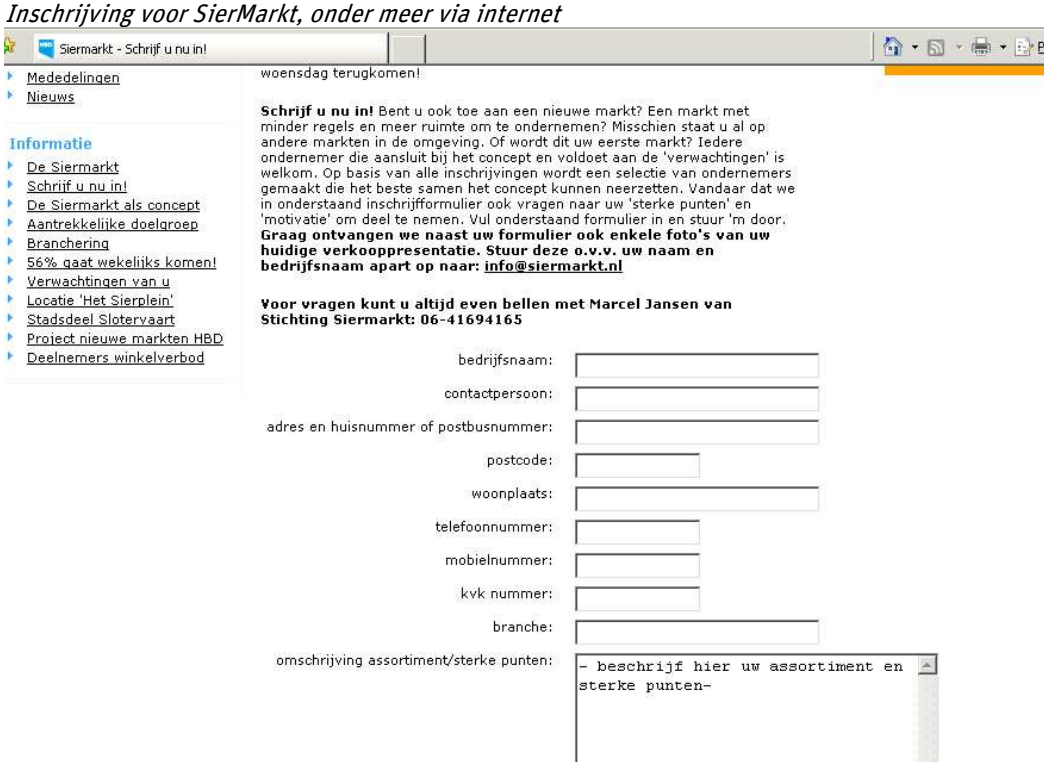
Stand/locatie
Materiaal keuze voor kraam/verkoopwagen is vrij
Organisatie eigen materieel (evt. via kramenzetter)
Acceptatie toewijzing vaste plaats door Stichting Sierplein
Verlichting is verplicht

Specifieke eisen non food ondernemers
Eigentijds en modisch assortiment
Invulling geven 'Kleurrijk'
Klant mag aanraken of proberen

Specifieke eisen foodondernemers
Onderschrijven hygiënecode
Producten met versgarantie
Laten proeven producten
Ook verkoop van direct te nuttigen artikelen
Aandacht voor streekproducten, biologisch en specialistische producten
Mogelijkheid tot ter plekke bereiden producten (grillen, afbakken, bakken, branden, etc)
Inspelen op trends en marktontwikkelingen

Ondernemers worden uitgenodigd zich aan te melden voor de SierMarkt. De werving van deelnemers gebeurt onder meer via internet (www.siermarkt.nl). Via een beknopt invulformulier, waarbij naast de algemene gegevens ook naar een motivatie gevraagd wordt, kunnen geïnteresseerde ondernemers hun belangstelling voor de SierMarkt kenbaar maken. Op basis van alle inschrijvingen beslist uiteindelijk Stichting SierMarkt de ondernemers die samen het beste de SierMarkt kunnen invullen.

Inschrijving voor SierMarkt, onder meer via internet



6.2 MarktManager

Voor de markt op het Sierplein zal een marktmanager als externe medewerker (freelance) worden ingehuurd. De marktmanager komt niet in dienst van de Stichting. Primaire rol van de marktmanager is het opstellen van een businessplan en (na goedkeuring bestuur) zorg dragen voor de uitvoering ervan. De marktmanager krijgt het mandaat om zelfstandig zijn taak uit te voeren en wordt gemachtigd namens de stichting betalingen te verrichten.

Functieomschrijving: Marktmanager SierMarkt

Algemeen

- In opdracht van het bestuur van de Stichting 'Siermarkt' zorgen voor de organisatie van de markt en naleving van gemaakte afspraken met de ondernemers
- Bewaking en bijsturing van het 'markt-retailconcept'
- Stimuleren van samenwerking tussen ondernemers op de markt en samenwerking met winkeliers op het Sierplein.
- Optimaliseren van het gezamenlijke commerciële resultaat van de markt op basis van vastgestelde KPI's/doelstellingen
- Een positief marktklimaat creëren waarin ondernemers optimaal kunnen presteren.
- Het op de kaart zetten van de Siermarkt, qua bekendheid en imago
- Rapporteert aan het bestuur van Stichting SierMarkt

Activiteiten/Taken

Account management

- Contactpersoon en eerste aanspreekpunt voor ondernemers, winkeliersvereniging, bewoners, stadsdeel, HBD, CVAH en de klanten van de markt

- Informeren, adviseren, ondersteunen van ondernemers op de markt en het bestuur van de stichting 'Siermarkt'.
- Op de hoogte blijven van relevante ontwikkelingen binnen Amsterdam, het stadsdeel en het winkelcentrum.

Beheersmanagement

- Toezicht houden op performance van zowel de markt als geheel als de individuele ondernemers op de markt
- Signaleren probleemsituaties en deze communiceren naar bestuur.
- Zorgen voor optimale bezetting van de markt en invulling flexplekken
- Organiseren opbouw en afbouw van de markt (verplicht aanwezig)
- Aanspreekpunt bij calamiteiten, verzorging calamiteitenplan
- Tijdens marktdag altijd bereikbaar

Marketing&Retail management

- Zorg dragen voor een aantrekkelijk assortiment,goede productpresentatie en positieve sfeer op de markt, waarin klanten zich thuis voelen
- Woordvoerder/Aanspreek punt voor media
- Ontwikkelen van halfjaarlijks marketing&communicatie plan en retail kalender van de markt, deze toetsen bij ondernemers en laten accorderen door bestuur.
- Plannen, organiseren en uitvoeren van PR en promotie activiteiten voor de markt, inclusief bewaking van het promotie budget
- Signaleren van kansen voor de markt en adviseren van ondernemers hoe op deze kansen in te spelen

Economisch management

- Meten en Monitoren van belangrijkste kwalitatieve en kwantitatieve KPI's van de markt als bekendheid, imago, traffic, conversie, bestedingen etc.
- Rapportage aan bestuur Stichting Siermarkt

Functie-eisen

- Sociaal flexibel, overtuigingskracht, commercieel, enthousiasmerend, gastvrij, klantgericht, communicatief vaardig, zelfstandig, netwerker, resultaatgericht
- Minimaal HBO werk/denkniveau
- Ervaring met retail en affiniteit met cultuur van markt- en straathandel
- Geen directe betrekkingen met individuele ondernemers op de markt

6.3 Administratie

Stichting SierMarkt is verantwoordelijk voor een juiste administratie van de SierMarkt. Omdat de Stichting niet over menskracht beschikt, wordt er voor gekozen de administratie uit te besteden. Dit kan door een ander kantoor/bureau worden gedaan. De uitvoerende partij verzorgt de financiële administratie (facturatie marktgelden, betalingen), rapporteert per kwartaal over inkomsten en kosten, en verzorgt het opstellen van een jaarrekening door de accountant.

7. Financiën

7.1 Exploitatie

Exploitatiebegroting Stichting Sierplein 2010 *bij een volledig jaar*	
Opbrengsten	
Inkomsten uit overeenkomsten met ondernemers ** beschikbaar 240 strekkende meters* ** 30 ondernemers met 8 meterkraam* ** € 4,- per meter*	€ 49.920
Bijdrage sponsoren (oa. winkeliersver. / Stadsdeel)	pm
	€ 49.920
Uitgaven	
nuts	
energie	€ 7.500
schoonmaak	€ 7.500
administratief	
administratie & facturatie (4u/pm)	€ 4.560
accountant	€ 2.500
personeel	
vergoeding marktmanager (3 u/pw)	€ 9.360
12500	
vergoeding verkeersregelaars	
marketing	
promotiemiddelen	€ 5.000
ontwerp & organisatie marketing	€ 3.600
afschrijvingen	€ 7.500
onvoorzien (oa. onvolledige bezetting)	
	€ 47.520

7.2 Investeringen

Openingsfeest - promotie
Promotiematerialen bij concept
Praktisch: opritten, stroomkasten,

Bijlage 4.3 Voorbeeld exploitatiebegroting

Opbrengsten

- inkomsten uit overeenkomsten met ondernemers (marktgeld per strekkende meter);
- eventueel bijdrage sponsoren (zoals winkeliersvereniging, gemeente).

bijvoorbeeld

	€
Beschikbaar 260 strekkende meters	
260 x 52 weken x 4 euro p.m per md	54.080

Uitgaven

• nutskosten (energie)	7.500
• schoonmaak	7.500
• administratiekosten (administratie & facturatie, notaris, accountant)	7.500
• afschrijvingen	7.500
• personeel (vergoeding marktmanager, eventueel vergoeding verkeersregelaars)	12.500
• marketing (promotiemiddelen, ontwerp & organisatie marketing)	10.000
• doorbelasting kosten gemeente (o.a. leges, precario, nutskosten)	0
• onvoorzien (o.a. onvolledige bezetting)	0

	52.500

Verder is er eventueel budget nodig rondom de opening van de nieuwe of de vernieuwde markt, denk hierbij aan:

- openingsfeest, promotie;
- promotiematerialen bij concept;
- praktische kosten, zoals opritten, stroomkasten.

Bijlage 4.4 Voorbeeld statuten

Heden, …….. verscheen voor mij, Mr……., notaris ter standplaats xx:
de heer/mevrouw…
……
De verschenen personen verklaren bij deze op te richten een stichting en als voorlopig bestuur van die stichting te fungeren, en

Overwegende dat,

-het voorlopig bestuur de taak op zich heeft genomen om in de taken en bevoegdheden zoals omschreven in navolgende statuten, van het door hem zo spoedig mogelijk doch uiterlijk binnen 12 maanden na oprichting van deze stichting te benoemen bestuur;
-dat het voor het zo spoedig mogelijk volledig functioneren van de stichting noodzakelijk is dat de voor het organiseren en houden van een markt noodzakelijke vergunningen worden aangevraagd en de ter zaken noodzakelijke overeenkomsten worden gesloten;

voor deze stichting vast te stellen de navolgende

Statuten

1. NAAM, ZETEL EN DUUR

Artikel 1.
1. De stichting draagt de naam:
   STICHTING WEEKMARKT xxx.
2. Zij heeft haar zetel in de gemeente xxx
3. De stichting is opgericht voor onbepaalde tijd.

DOEL

Artikel 2.
1. De stichting heeft ten doel het organiseren, beheren, uitvoeren en continueren van de wekelijkse warenmarkt te xxx, gemeente xx en alles wat daar rechtstreeks, dan wel indirect, verband mee houdt.
2. Zij tracht dit doel te bereiken door:
   a. het werven van en aangaan van samenwerkingsovereenkomsten met marktondernemers,
   b. het stimuleren en uitvoeren van promotionele, representatieve en sociale activiteiten ten behoeve van de wekelijkse warenmarkt te xxx.
   c. organiseren van evenementen, alleen of in samenwerking met andere organisaties, welke hetzelfde doel nastreven.
   d. in samenwerking en overleg met het stadsdeel en de daaronder ressorterende ambtelijke diensten.
   e. door het doen van investeringen,

VERMOGEN

Artikel 3.

Het vermogen van de stichting zal worden gevormd door:

- bijdragen van de samenwerkende marktondernemers van de markt te xxx.
- renten en tegoeden
- geldleningen
- opbrengsten van exploitaties (verhuur van lichtinstallaties of van bij de stichting in beheer zijnde materialen)
- subsidies en fondsen
- andere baten als erfstellingen, legaten, lastbevoordelingen, schenkingen, donaties, enzovoorts.

BESTUUR

Artikel 4.

1. Met uitzondering van het voorlopig bestuur bestaat het bestuur van de stichting uit ten minste drie leden en maximaal zeven leden .
2. Met uitzondering van het voorlopig bestuur dat bij deze akte wordt geïnstalleerd, worden de bestuursleden door het (voorlopig) bestuur gekozen uit de deelnemende ondernemers aan de markt te xxx. In het huishoudelijk reglement wordt de benoemingsprocedure nader geregeld.
3. Het aantal leden wordt – met inachtneming van het bepaalde in het eerste lid– door het bestuur met algemene stemmen vastgesteld.
4. Het bestuur, met uitzondering van het voorlopig bestuur, waarvan de leden in functie worden benoemd, kiest uit zijn midden een voorzitter, een secretaris en een penningmeester.
5. De functies van secretaris en penningmeester kunnen door één persoon worden vervuld.
6. Bij het ontstaan van een (of meer) vacature(s) in het bestuur, zullen de overblijvende bestuursleden met algemene stemmen (of zal het enige overblijvende bestuurslid) binnen twee maanden na het ontstaan van de vacature(s) daarin voorzien door de benoeming van een (of meer) opvolger(s).
7. Mocht(en) in het bestuur om welke reden dan ook één of meer leden defungeren, dan vormen de overblijvende bestuursleden, of vormt het enige overblijvende bestuurslid niettemin een wettig bestuur, behoudens het bepaalde in artikel 7.
8. De leden van het bestuur genieten geen beloning voor hun werkzaamheden.
9. Zij hebben wel recht op vergoeding van de door hen in de uitoefening van hun functie gemaakte kosten.
10. Het bestuur kan zich laten bijstaan door één of meerdere ambtenaren van de gemeente, direct of indirect betrokken bij de warenmarkt.
11. Bestuursleden worden benoemd voor een periode van 4 jaar. Bestuurders treden af volgens een door het bestuur op te maken rooster; een volgens het rooster aftredende bestuurlid is onmiddellijk herbenoembaar door kandidaatstelling. Bij verlenging wordt toepassing gegeven aan het tweede lid.

BESTUURSVERGADERINGEN EN BESTUURSBESLUITEN.

Artikel 5.

1. Het bestuur vergadert zo vaak als nodig geacht doch minimaal één maal per drie maanden.
2. a. De vergaderingen van het bestuur worden gehouden ter plaatse binnen Nederland.
   b. De voorzitter is of ten minste twee der overige bestuurders zijn gelijkelijk bevoegd een vergadering van het bestuur bijeen te roepen.
   c. De oproep tot de vergadering geschiedt door de b. genoemde persoon dan wel personen, dan wel namens dezen door de secretaris, schriftelijk, minstens een week voor de dag van de vergadering, onder opgave van plaats en tijdstip van de vergadering en de te behandelen onderwerpen (agenda).
3. De vergaderingen worden geleid door de voorzitter van het bestuur. Bij diens afwezigheid wijst de vergadering zelf haar voorzitter aan.
4. a. Van het verhandelde in de vergaderingen worden notulen gehouden door de secretaris of door één van de andere aanwezigen, door de voorzitter of aangewezen voorzitter daartoe aangezocht.
   b. De notulen worden vastgesteld door het bestuur aanwezig in dezelfde of daaropvolgende vergadering en getekend door de secretaris en de voorzitter van die vergadering.

Artikel 6.

1. Besluiten worden genomen bij meerderheid van stemmen.
2. Het bestuur kan ter vergadering alleen dan geldige besluiten nemen over onderwerpen op de agenda en als de meerderheid van de bestuursleden ter vergadering aanwezig of vertegenwoordigd is.
3. Het bestuur kan ter vergadering geldige besluiten nemen die niet op de agenda zijn geplaatst als alle in functie zijnde bestuursleden aanwezig zijn en de meerderheid instemt met besluitvorming over het niet geagendeerde onderwerp.
4. Het bestuur kan ook buiten vergadering besluiten nemen, mits alle bestuursleden in de gelegenheid zijn gesteld schriftelijk, of per telefax of email hun mening te uiten. Van een aldus genomen besluit wordt onder bijvoeging van de ingekomen antwoorden door de secretaris een relaas opgemaakt en ondertekend dat na medeondertekening door de voorzitter bij de notulen wordt gevoegd.
5. Alle bestuursbesluiten worden genomen met volstrekte meerderheid van de geldig uitgebrachte stemmen, tenzij bij deze statuten anders is bepaald.
6. Ieder bestuurslid heeft het recht tot het uitbrengen van één stem en één per volmacht verleende stemmen.
7. Een bestuurslid kan zich ter vergadering door een medebestuurslid laten vertegenwoordigen ter overlegging van een schriftelijke volmacht aan de voorzitter. Een bestuurslid kan daarbij slechts voor één medebestuurslid als gevolmachtigde optreden.
8. Alle stemmingen ter vergadering geschieden mondeling tenzij de voorzitter een schriftelijke stemming gewenst acht of één der stemgerechtigden dit vóór de stemming verlangt
9. Schriftelijke stemming geschiedt bij ongetekende gesloten briefjes.
10. Blanco stemmen worden beschouwd als niet te zijn uitgebracht, met dien verstande dat deze wel meetellen bij de bepaling of het totaal aantal uitgebrachte stemmen voldoet aan het quorum.
11. In alle geschillen omtrent stemmingen niet bij de statuten voorzien, beslist de voorzitter.

BESTUURSBEVOEGDHEID, TAKEN EN VERTEGENWOORDIGING

Artikel 7.

1. Het bestuur is belast met het besturen van de stichting.
2. Het bestuur is bevoegd deze bevoegdheid op te dragen aan de voorzitter tezamen met de secretaris of penningmeester.
3. Het bestuur is bevoegd tot het verrichten van rechtshandelingen, tot het aangaan van overeenkomsten tot verkrijging, vervreemding en bezwaring van registergoederen
4. Het bestuur is niet bevoegd tot het sluiten van overeenkomsten, waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheidsstelling voor een schuld van een derde verbindt.
5. Het bestuur is aanspreekpunt voor het Stadsdeelbestuur en de winkeliersvereniging
6. Het bestuur bespreekt en accordeert het door de marktmanager opgestelde businessplan.
7. Het bestuur is verantwoordelijk voor het financieel beheer en de controle administratie van de stichting.

Artikel 8.

1. De stichting wordt in en buiten rechte vertegenwoordigd door het bestuur.
2. De vertegenwoordigingsbevoegdheid komt toe aan de voorzitter tezamen met de secretaris of tezamen met de penningmeester, alsmede aan de secretaris tezamen met de penningmeester.
3. Het bestuur kan besluiten tot verlening van volmacht aan één of meer bestuurders, alsook aan derden, om de stichting binnen de grenzen van die volmacht te vertegenwoordigen.

EINDE BESTUURSLIDMAATSCHAP

Artikel 9.

Het bestuurslidmaatschap eindigt door:

- overlijden van een bestuurslid,
- faillietverklaring, verklaring surséance van betaling of indien een schuldsanering wordt verleend,
- onder curatele stelling
- schriftelijke ontslagneming (bedanken),
- ontslag door het bestuur, en

- ontslag op grond van artikel 298 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.
- na afloop van de zittingsperiode.

RAAD VAN ADVIES

Artikel 10.
Het bestuur kan een raad van advies instellen
Samenstelling, rol en taken van de raad van advies worden bij huishoudelijk reglement bepaald.

MEDEWERKERS

Artikel 11.
Het bestuur heeft de bevoegdheid de uitvoering van de organisatie van de warenmarkt geheel of gedeeltelijk bij schriftelijke overeenkomst aan derden op te dragen.

GEBRUIKERSRAAD

Artikel 12.
1. Onder de gebruikersraad wordt verstaan het overleg in vergaderingen waarbij aanwezig de "afgevaardigde" vertegenwoordigers vanuit de ondernemers die deelnemen aan de weekmarkt te xxx en een vertegenwoordiging van het bestuur.
2. "Afgevaardigde" vertegenwoordigers zijn niet tevens bestuurslid.
2. Tot bevoegdheden van de gebruikersraad in relatie tot het bestuur behoren:
   a. het gevraagd en ongevraagd inbrengen van verbeterpunten aan het bestuur;
   b. het signaleren van knelpunten in het gebruik van de markt;
   c. het doen van voorstellen voor optimaal gebruik van de markt;
   d. het doen van voorstellen voor een jaarlijks sluitende exploitatie;
   e. het mede initiëren van nieuwe doelstellingen;
   f. het inbrengen van nieuwe beleidsvoorstellen;
   g. het inbrengen van voorstellen voor de statuten en het huishoudelijk reglement;
   h. het voordragen van kandidaten voor het bestuur;
   i. het evalueren van het gevoerde beleid van het bestuur;
   j. het fiatteren van het bestuur over het gevoerde beleid en uitvoering.
   h. het organiseren van achterbanraadpleging met alle deelnemende ondernemers op de weekmarkt te xxx.
3. De gebruikersraad vergadert minimaal een maal per kwartaal onder voorzitterschap van een bestuurslid. Het voorzitterschap kan door het bestuur overgedragen worden aan andere leden van de gebruikersraad.
4. De wijze waar op de aankondiging,de agenda voor een vergadering van de gebruikersraad, de verslaglegging, vaststelling van de notulen en verspreiding plaatsvinden is nader geregeld in het huishoudelijk reglement.

BOEKJAAR EN JAARSTUKKEN

Artikel 13.
1. Het boekjaar van de stichting is gelijk aan het kalenderjaar.
2. Aan het einde van ieder boekjaar worden de boeken van de stichting afgesloten.
   Daaruit worden door de penningmeester een balans en een staat van baten en lasten over het geëindigde boekjaar opgemaakt, welke jaarstukken, vergezeld van een rapport van een registeraccountant of van een accountant-administratieconsulent binnen zes maanden na afloop van het boekjaar aan het bestuur worden aangeboden.
3. De jaarstukken worden door het bestuur vastgesteld en op verzoek ter inzage gegeven aan de marktondernemers die om die inzage verzoeken.
4. Tweemaal per jaar geeft het bestuur in een vergadering opening van zaken over het gevoerde en te voeren beleid aan de standplaatshouders van de warenmarkt te xxx.

HUISHOUDELIJK REGLEMENT

Artikel 14.
1. Het bestuur stelt een huishoudelijk reglement vast, waarin die onderwerpen worden geregeld, welke niet in deze statuten zijn vervat.
2. Het reglement mag niet met de wet of deze statuten in strijd zijn.

3. Het bestuur is te allen tijde bevoegd het reglement te wijzigen of op te heffen.
   Het bestuur gaat hiertoe niet eerder over dan na raadpleging van de raad van advies en dan na overleg met de gebruikersraad.
4. Op de vaststelling, wijziging en opheffing van het reglement is het bepaalde in artikel 11 lid 1 van toepassing.

STATUTENWIJZIGING

Artikel 15.

1. Het bestuur is bevoegd deze statuten te wijzigen.
   Het besluit daartoe moet worden genomen met algemene stemmen in een vergadering, waarin alle bestuursleden aanwezig of vertegenwoordigd zijn,
   Statuten worden niet gewijzigd dan na overleg en overeenstemming met de gebruikersraad.
2. De wijziging moet op straffe van nietigheid bij notariële akte tot stand komen.
3. De leden van het bestuur zijn verplicht een authentiek afschrift van de wijziging, alsmede de gewijzigde statuten neer te leggen ten kantore van het Openbaar Stichtingenregister, gehouden door de Kamer van Koophandel en Fabrieken, binnen welke gebied de stichting haar zetel heeft.

ONTBINDING EN VEREFFENING

Artikel 16.

1. Het bestuur is bevoegd de stichting te ontbinden.
   Op het daartoe te nemen besluit is het bepaalde in artikel 11 lid 1 van toepassing.
2. De stichting blijft na haar ontbinding voortbestaan
   voorzover dit tot vereffening van haar vermogen nodig.
3. De vereffening geschiedt door het bestuur.
4. De vereffenaars dragen er zorg voor, dat van de ontbinding van de stichting inschrijving geschiedt in het register, bedoeld in artikel 11 lid 3.
5. Gedurende de vereffening blijven de bepalingen van deze statuten zoveel mogelijk van kracht.
6. Een eventueel batig saldo van de ontbonden stichting wordt besteed overeenkomstig het doel van de stichting.
7. Na afloop van de vereffening blijven de boeken en bescheiden van de ontbonden stichting gedurende dertig jaren berusten onder de jongste vereffenaar.

SLOTBEPALINGEN

1. In alle gevallen, waarin zowel de wet als deze statuten niet voorzien, beslist het bestuur.

Tenslotte verklaarde de comparant, ter uitvoering van het bepaalde in artikel 4, leden 1 en 2, dat tot bestuurder(s) van de stichting worden benoemd:

1. de heer/mevrouw …(beroep)…wonende te …, geboren…., tot voorzitter;
(2. de heer/mevrouw …. ambulant handelaar, wonende te … geboren te … op …, tot secretaris;)
(3. de heer/mevrouw …, kramenexploitant, wonende te …, geboren te …op …, tot penningmeester;)

De comparant is mij, notaris, bekend.
WAARVAN AKTE, in minuut opgemaakt, is verleden te … ten dage in het hoofd van deze akte vermeld.
Na zakelijke opgave van de inhoud van deze akte aan de verschenen persoon, heeft deze verklaard van de inhoud van deze akte te hebben kennis genomen en op volledige voorlezing daarvan geen prijs te stellen.
Vervolgens is deze akte na beperkte voorlezing door de comparant en mij, notaris, ondertekend.
(Was getekend): Comparant en notaris.

VOOR AFSCHRIFT

Bijlage 4.5 Toelichting bestuurdersaansprakelijkheid

Naam wet of regeling:
Burgerlijk Wetboek artikel 2:9, Tweede anti-misbruikwet.

Voor wie:
Bestuurders.

Doel:
Bestuurders houden aan het behoorlijk en fatsoenlijk vervullen van de opgedragen taken.

Inhoud:
De term bestuurdersaansprakelijkheid wordt gebruikt voor het aansprakelijk stellen van een bestuurder van een rechtspersoon (vereniging of stichting). Een rechtspersoon is in beginsel zelf aansprakelijk voor zijn schulden, doch in enkele gevallen kan ook degene die namens de rechtspersoon heeft gehandeld voor de schuld aansprakelijk gesteld worden. De belangrijkste reden om een bestuurder hoofdelijk aansprakelijk te stellen is op basis van onbehoorlijk bestuur.

Er zijn drie situaties voor bestuurders aansprakelijkheid te onderscheiden:
- Aansprakelijkheid van de bestuurder tegenover de vereniging/stichting.
- Aansprakelijkheid van de bestuurder tegenover derden.
- Aansprakelijkheid op grond van de anti-misbruikwetgeving.

Op grond van artikel 2:9 Burgerlijk Wetboek is een bestuurder tegenover de rechtspersoon verplicht tot een behoorlijke vervulling van de hem opgedragen taak. Betreft het een taak die aan twee of meer bestuurders is opgedragen, dan is ieder van hen aansprakelijk voor de tekortkoming, tenzij deze niet aan hem is te wijten en hij niet nalatig is geweest in het treffen van maatregelen om de gevolgen daarvan af te wenden.

Wat is hoofdelijke aansprakelijkheid?
De wet omschrijft hoofdelijke aansprakelijkheid als 'direct aangesproken kunnen worden tot betaling van de opgebouwde schuldenlast'. Dus als uw vereniging schulden heeft gemaakt en u bent daarvoor (mede)verantwoordelijk, kunt u aansprakelijk gesteld worden en zult u uit eigen portemonnee bij moeten passen, al dan niet samen met andere bestuursleden.

Wie vallen onder het begrip bestuurder?
Dat zijn zowel de huidige bestuurders als de ex-bestuurders. Beide kunnen voor in hun bestuursperiode genomen beslissingen aansprakelijk gesteld worden. Verder vallen onder het begrip bestuurder ook beleidsbepalers. Dat zijn mensen die niet in het bestuur zitten of hebben gezeten, maar op de achtergrond zoveel invloed op het bestuur hebben dat het bestuur doet wat zij adviseren, zoals een directeur.

Wanneer bent u aansprakelijk?
Iedere bestuurder van een rechtspersoon is hoofdelijk aansprakelijk:

- Wanneer deze rechtspersoon niet is ingeschreven in de registers van de Kamer van Koophandel.
- De statuten van de vereniging niet in een notariële akte zijn vastgelegd.
- Als er sprake is van kennelijk onbehoorlijk bestuur naar redelijkheid en billijkheid, dat wil zeggen volgens fatsoensnormen zoals die NU door de rechter worden ingeschat.

Wat is kennelijk onbehoorlijk bestuur?

- Het opzettelijk verwaarlozen van verplichtingen, bijvoorbeeld het niet betalen van ontvangen rekeningen.
- Uit onachtzaamheid verwaarlozen omdat men geen zin heeft of zaken vergeet.
- Het aangaan van financiële verplichtingen zonder behoorlijke voorbereidingen. Dat is bijvoorbeeld het geval als u een aannemer opdracht geeft om een nieuw clubhuis te bouwen zonder dat u uitgezocht heeft hoeveel dat gaat kosten, hoe u de bouw gaat financieren of hoe u dat gaat aflossen. Deze zaken moet van tevoren op papier staan.
- Het niet verschaffen van informatie. Niet alleen als u informatie achterhoudt voor uw leden, maar ook aan de belasting, uw crediteuren, bijvoorbeeld de gemeente waar u het zwembad van huurt. Dus als u de rekening niet kunt betalen, moet u dat laten weten. Als u dat niet laat weten, is er sprake van kennelijk onbehoorlijk bestuur.
- Verwaarlozing van kredietbewaking. Daarvan is sprake als u niet kijkt hoe het met de uitgaven staat en dan toch maar weer de volgende aankoop doet.
- Het niet tijdig indekken tegen voorzienbare risico's. Dat betekent wanneer een vereniging of stichting een evenement (mee) gaat organiseren, zij zich vooraf voor de extra uitgaven moet indekken of niet meedoen. De vereniging kan niet achteraf zeggen: 'Ik zit dik in de rode cijfers omdat ik het evenement moest organiseren'.
- Het nalaten van controle op de kredietwaardigheid van contractpartners. Als een sponsor u wilt sponsoren voor € 10.000,- en u komt in de financiële problemen omdat u direct na die toezegging op voorhand allerlei uitgaven deed zonder gecontroleerd te hebben of deze sponsor wel kredietwaardig is, is er ook sprake van kennelijk onbehoorlijk bestuur.
- Onvoldoende kwaliteit van bestuurders. Als u iemand als penningmeester in het bestuur opneemt zonder dat deze persoon over voldoende bekwaamheden beschikt voor zo'n functie en er komt financiële wanorde uit voort, dan zal de rechter u aansprakelijk (kunnen) stellen op grond van kennelijk onbehoorlijk bestuur.
- En als laatste de meldingsplicht. U MOET een schuld, al dan niet verwijtbaar, melden aan het hoogste orgaan binnen uw organisatie. Bij verenigingen is dat de Algemene Vergadering. Het gaat hierbij om schulden van €10.000,- en meer. Verder moet u het melden, indien van toepassing, aan de Belastingdienst, de premieheffende instanties, de pensioenfondsen en de schuldeisers.

Waaraan moeten bestuurders zich houden

Voor bestuursleden geldt dat ze over voldoende kwaliteiten moeten beschikken; ze moeten hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden kennen. Laat nieuwe bestuursleden daarom tekenen voor ontvangst van de statuten en huishoudelijk reglement, dan weet u als bestuurder dat hij deze gehad heeft en dat hij op de hoogte kan zijn van de inhoud van de statuten en het huishoudelijk reglement. Onderneem de volgende acties om te voorkomen dat u aansprakelijk wordt gesteld:

- Zorg dat de rechtspersoon staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel en dat de statuten in een notariële akte zijn vastgelegd.
- Maak omschrijvingen van bestuurstaken en bestuursbevoegdheden. Leg de procuratie vast.
- Beschrijf procedures voor het doen van uitgaven, de tekenbevoegdheid, het kasbeheer en budgetbeheer.
- Maak onderscheid tussen uitvoering en controle (de penningmeester mag niet zelf in de kascontrolecommissie zitten).
- Maak jaarverslagen en laat, bij verenigingen, de Algemene Ledenvergadering deze goedkeuren en tekenen, in ieder geval altijd het jaarverslag van het bestuur alsmede het financiële jaarverslag.

- Maak een begroting en laat, bij verenigingen, deze goedkeuren door de Algemene Ledenvergadering. Vraag voor bijzondere uitgaven specifiek de goedkeuring van de ledenvergadering.
- Bij bijzondere activiteiten de deelnemers of de ouders daarvoor laten tekenen. Laat bijvoorbeeld als u met de jeugdleden van uw vereniging op kamp gaat, de ouders tekenen dat ze akkoord gaan dat hun kinderen meegaan.
- Maak notulen van de vergaderingen en laat deze tekenen voor ze in het archief op te bergen.
- Déchargeren van het totaalbeleid, dus niet alleen de penningmeester maar ook het beleid van het gehele bestuur.

Verzekering
Er bestaan aansprakelijkheidsverzekeringen die het schadevergoedingsbedrag verzekeren dat betaald moet als gevolg van een rechterlijke uitspraak, arbitrale beslissing of minnelijke schikking.

Bijlage 5.1 Voorbeeld contract marktondernemers

Partijen,

Stichting xxx markt , gevestigd te xxx, KvK nr. xxx en ten deze vertegenwoordigd door ……., hierna mede te noemen “de stichting”,

en

de heer/mevrouw ……., handelende onder de naam ……. (**dan wel, indien het een firma of rechtspersoon betreft: die naam invullen)**, ingeschreven bij de Kamer van Koophandel als ambulante onderneming onder nummer: ….
hierna mede te noemen “de marktondernemer”,

In aanmerking nemende dat[1]:

- De gemeente xxx/ het stadsdeel xxx de organisatie en het beheer van de wekelijkse warenmarkt te xxx gedurende […] jaar uitbesteed aan een onafhankelijke stichting.
- De gemeente xxx / het stadsdeel xxx de stichting een vergunning voor de organisatie en het beheer van de xxx markt te xxx op grond van artikel artikel 3.3 tweede lid van de verordening op de Straathandel in samenhang met artikel 2.40 van de Algemene Plaatselijke Verordening heeft verleend.
- de stichting vormt geeft aan de organisatie van de xxxmarkt zoals is omschreven in het *‘businessplan xxx: een nieuwe warenmarkt te xxx*.
- de basis van deze overeenkomst wordt (mede) vormgegeven door de vergunning(voorschriften) en het beheersdocument [*naam document*], zoals opgesteld door de gemeente / het stadsdeel.
- het organisatie- en beheermodel afwijkt van het in de gemeente xxx gebruikelijke beheermodel van de markt dat uitgaat van individuele vergunningen per marktkoopman.
- zowel voor de stichting, het dagelijks bestuur van de gemeente xxx / het stadsdeel xxxt als participerende marktkooplui dit beheersmodel nieuw is. Partijen erkennen dat bewaking van het model en tussentijdse aanpassing ter verbetering van het model noodzakelijk kan zijn.
- de contractpartijen zich maximaal inspannen om dit beheersmodel te doen slagen.

komen overeen als volgt:

Algemeen

1.1 Het doel is een middelgrote warenmarkt te realiseren met een aantrekkelijke food en non-food assortiment van goede prijs/kwaliteit verhouding en die ook een wisselwerking/synergie creëert tussen de warenmarkt en de omliggende gevestigde detailhandel.

---

[1] Of: overwegende dat:

1.2 De samenwerking tussen de (contract)partijen zal bestaan uit het organiseren, beheren, uitvoeren en continueren van een aantrekkelijke warenmarkt die een brede doelgroep uit gemeente xxx / Stadsdeel xxx aanspreekt en vasthoudt en daarmee een bijdrage levert in het versterken van de functie van de loctie.

1.3 Uitgangspunt voor de samenwerking is de organisatievergunning verleend aan de stichting op grond van [...artikel...] en het beheersdocument zoals opgesteld door de gemeente /het stadsdeel [...].

1.4 (contract)partijen verklaren bekend te zijn met en verbinden zich aan het *'businessplan xxx: een nieuwe warenmarkt te xxx'*.

1.5 In het kader van de veiligheidseisen geldt dat (contract)partijen handelen volgens de regels en voorschriften van de door het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) en VNG opgestelde handreiking 'Veiligheid op de Markt'.

1.6 In het kader van de eisen omtrent hygiëne conformeert de marktondernemer zich aan de hygiënecode die past bij zijn bedrijfsvoering.

1.7 De marktondernemer draagt zorg voor de benodigde verzekeringen, waaronder een aansprakelijkheidsverzekering.

1.8 Op grond van artikel [...] van de statuten van de stichting, zoals opgesteld op [...] en gedeponeerd op [...] bij de Kamer van Koophandel onder nummer [...] stelt de stichting de marktondernemer in de gelegenheid zich (in het marktondernemersoverleg) uit te spreken over onderwerpen van beleid die voor de marktondernemers van wezenlijk belang zijn.

1.9 De marktondernemer heeft het recht om bestuurders voor het stichtingbestuur aan te dragen.

1.10 De marktondernemer verbindt zich aan alle direct op het functioneren van de markt betrekkinghebbende besluiten van de stichting.

Standplaats

2.1 De stichting stelt aan de marktondernemer een standplaats beschikbaar op de xxxmarkt, aan het xxx, op plaats [nr...], groot [...] strekkende meter, voor de periode van xx uur tot xx uur, op de marktdag. De marktdag vangt aan om xx uur en eindigt om xx uur.

2.2 De marktondernemer is gehouden de standplaats uiterlijk om xx uur ingenomen te hebben, en deze ingenomen te houden tot xx uur. Indien de marktondernemer zijn standplaats niet uiterlijk om xx uur heeft ingenomen kan de stichting de standplaats als dagplaats aanmerken, tenzij de marktondernemer de marktmanager vóór xx uur heeft verzocht zijn standplaats voor hem beschikbaar te houden.

2.3 De management/marketingbijdrage per marktdag is vastgesteld op basis van de exploitatiebegroting. Voor 2010 gelden de volgende tarieven:

a. 0 – 4 strekkende meter: €xx per marktdag;
b. 4 – 8 strekkende meter: €xx per marktdag;
c. 8 – 12 strekkende meter: €xx per marktdag.

De stichting stelt aan het einde van het kalenderjaar op basis van de exploitatiebegroting de tarieven per marktdag voor het volgende kalenderjaar vast.

2.4 De stichting kan een aanvullende bijdrage vaststellen. Deze bijdrage zal aan het eind van het kalenderjaar op basis van de exploitatie- en activiteitenbegroting voor het volgende kalenderjaar worden vastgesteld. De stichting kan tussentijds een aanvullende bijdrage vaststellen op basis van een kostenverantwoording.

2.5 De stichting draagt zorg voor het op- en afbouwen van kramen op die standplaatsen waar de desbetreffende marktondernemer aangegeven heeft geen gebruik te maken van eigen materiaal. De kosten voor het huren

van een kraam bedraagt [€…] per marktdag.
De marktondernemer betaalt dit bedrag rechtstreeks aan de kramenhandelaar.

2.6 Alle kramen worden aan de voorzijde voorzien van een herkenbaar zeil.

2.7 De marktondernemer mag goederen af- en aanvoeren met een voertuig tot uiterlijk 30 minuten voor aanvang van de marktdag en vanaf het tijdstip dat de marktdag is beëindigd.

2.8 Gedurende de marktdag is het plaatsen dan wel geplaatst houden van een voertuig op de markt niet toegestaan.

2.9 De toegewezen standplaats dient uiterlijk om xx uur door de marktondernemer veegschoon te worden opgeleverd.

2.10 Het is de marktondernemer niet toegestaan de in deze overeenkomst genoemde standplaats te verhuren of te verkopen.

2.11 De standplaats wordt ingenomen door de marktondernemer dan wel zijn medevennoot/firmant, werknemer of ieder ander in opdracht van de marktondernemer. Een ieder die namens de marktondernemer de standplaats inneemt is op eenzelfde wijze gehouden aan de bepalingen bij of krachtens deze overeenkomst.

2.12 Indien de standplaats in het geheel niet zal worden ingenomen wegens vakantie of bijzondere omstandigheden deelt de marktondernemer dit minimaal één week voor de desbetreffende marktdag schriftelijk mee aan de marktmanager. Plotselinge verhindering wordt mondeling of telefonisch aan de marktmanager gemeld, gevolgd door een schriftelijke bevestiging.

2.13 Indien de marktondernemer niet voldoet aan hetgeen is bepaald in artikel 2.12 van deze overeenkomst wordt hij gestraft met een boete die gelijk is aan twee keer de dagprijs van zijn standplaats op de markt.

Indeling markt

3.1 De opstelling en indeling van de markt kan periodiek door de stichting op basis van een herverdelingsschema worden vastgesteld.

3.2 De marktondernemer neemt zijn plaats in conform bijgaande tekeningen en/of beschrijving. De te plaatsen kraam/verkoopwagen heeft de navolgende afmeting […].

3.3 Met uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van de stichting is het voor de marktondernemer mogelijk om af te wijken van de plaats en afmetingen zoals aangegeven op de tekeningen en/of beschrijving zoals bedoeld in artikel 3.2 van deze overeenkomst.

3.4 De marktondernemer zal uitsluitend goederen van de volgende productgroep verhandelen […]. Het verhandelen van andere dan genoemde goederen is niet toegestaan, behoudens uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van de stichting.

Verplichtingen marktondernemer

4.1 De marktondernemer dient te voldoen aan de voorwaarden genoemd in bijlage 1 van deze overeenkomst.

4.2 De marktondernemer verklaart zich hierbij bekend met en is verplicht zich te houden aan de bepalingen opgenomen in de vergunning zoals verleend aan de stichting. De vergunning is bijgesloten in bijlage 2 van deze overeenkomst.

4.3 De marktondernemer is met name gehouden te voldoen aan de voor de standplaatshouders direct werkende bepalingen […] van de voornoemde vergunning.

Handhaving

5.1 Namens de stichting is de marktmanager belast met het toezicht op de dagelijkse gang van zaken op de markt, alsook de controle op de markt(ondernemers). De marktondernemer is gehouden de aanwijzingen van de marktmanager terstond op te volgen.

5.2 Indien de marktondernemer enige verplichting uit deze overeenkomst niet nakomt jegens de stichting, is de marktondernemer door het enkele feit van niet-nakoming, zonder dat een nadere ingebrekestelling is vereist, in verzuim.

5.3 Indien de marktondernemer enige verplichting uit deze overeenkomst niet nakomt jegens de stichting, dan is de stichting onverlet het gestelde in artikel 5.2, bevoegd om een waarschuwing te geven. De waarschuwing kan een aankondiging van een boete bevatten indien de marktondernemer niet binnen een gestelde termijn voldoet aan de aanwijzing vervat in de waarschuwing. Indien de marktondernemer de aanwijzing vervat in de waarschuwing niet binnen de gestelde termijn naar genoegen van de stichting – dit geheel ter beoordeling van de stichting – uitvoert, dan is de stichting bevoegd een boete aan de marktondernemer op te leggen, welke kan variëren van [€…] tot [€…], al naar gelang de ernst van het feit.

5.4 Ongeacht de ernst van de waarschuwingen wordt na drie waarschuwingen, de marktondernemer met onmiddellijke ingang verwijderd van de markt en kan de stichting, met toepassing van artikel 6.3 de overeenkomst met onmiddellijke ingang ontbinden. .

5.5 Onverminderd het bepaalde in de artikel 5.2 en 5.3 van deze overeenkomst, en in overeenstemming met de ernst van het verweten gedrag aan de ondernemer, is de stichting bevoegd de marktondernemer bij het niet nakomen van zijn verplichtingen zoals genoemd in deze overeenkomst te schorsen van gebruik van de standplaats gedurende een uitsluitend door de stichting te bepalen redelijke termijn.

5.6 De marktondernemer blijft verplicht de bijdrage zoals bedoeld artikel 2.3 te voldoen over de periode dat hij geen gebruikmaakt van de standplaats.

5.7 De marktondernemer is verplicht nadat hij de schorsing schriftelijk heeft ontvangen, binnen […] uur zijn kraam en de aanwezige goederen te verwijderen, bij gebreke waarvan de stichting op kosten van de ondernemer de kraam en goederen mag verwijderen en op zijn kosten mag opslaan. Indien de marktondernemer deze kosten van verwijdering en opslag niet binnen een termijn van 2 maanden voldoet, dan is de stichting bevoegd de opgeslagen kraam en goederen te verkopen en zich daaruit te voldoen.

Overige bepalingen

6.1 Tussentijdse opzegging van deze overeenkomst door huurder is mogelijk met in acht nemen van een opzegtermijn van twee maanden. De opzegging dient bij aangetekende brief te geschieden tegen de eerste van de maand.

6.2 Partijen hebben het recht de overeenkomst zonder nadere ingebrekestelling of rechterlijke tussenkomst geheel of gedeeltelijk met onmiddellijke ingang tussentijds te beëindigen:

a. Wanneer de wederpartij een beroep doet op overmacht en de overmachtsperiode langer dan drie maanden heeft geduurd of zodra vaststaat dat deze langer dan drie maanden zal duren;
b. Wanneer door de wederpartij surséance van betaling is aangevraagd, dan wel de wederpartij in staat van faillissement is verklaard.

6.3 Partijen hebben het recht de overeenkomst zonder rechterlijke tussenkomst geheel of gedeeltelijk met onmiddellijke ingang te ontbinden wanneer de wederpartij enige verplichting uit deze overeenkomst niet nakomt en welke niet nakoming van een zodanig ernstige aard is dat voortduring van de overeenkomst in

redelijkheid niet van haar kan worden gevergd en de nalatige partij na deswege per aangetekende brief in gebreke te zijn gesteld, nalatig blijft aan deze verplichting te voldoen.

6.4 Indien de marktondernemer de in artikelen 2.3 en 2.4 bedoelde bijdragen dan wel de in artikel 5.3 genoemde boete niet tijdig voldoet, dan is de stichting gerechtigd aan de marktondernemer een vertragingsrente in rekening te brengen gelijk aan de wettelijke rente, waarbij een gedeelte van een maand geldt als een volledige maand. Voorts is de marktondernemer gehouden alle door de stichting te maken buitengerechtelijke en gerechtelijke incassokosten aan de stichting te voldoen. De buitengerechtelijke incassokosten aan de stichting worden gesteld op 15% van de verschuldigde hoofdsom, onverminderd het recht van de stichting om volledige schadevergoeding te vorderen.

6.5 De stichting is niet aansprakelijk voor schade die de marktondernemer lijdt door tekortkomingen van de stichting, diens ondergeschikte werknemer of vervanger benoemd in artikel 2.11 bij uitvoering van deze overeenkomst, tenzij de schade het direct gevolg is van opzet of grove schuld aan de zijde van de stichting.

6.6 Indien de stichting ondanks hetgeen bepaald in dit artikel voor enige schade aansprakelijk is, is deze schade gemaximeerd tot het bedrag welke de aansprakelijkheidsverzekering van de stichting dekking biedt.

6.7 De marktondernemer is gehouden de stichting te vrijwaren tegen alle vordering van derden veroorzaakt of verbandhoudende met de exploitatie door de marktondernemer van zijn kraam.

6.8 Partijen zijn bevoegd, alvorens een klacht, geschil en/of vordering voor te leggen aan de bevoegde rechter te […], deze eerst voor te leggen aan een voor dat doel aangestelde mediator/ingestelde commissie, overeenkomstig de bepalingen ter zake in de statuten van de stichting.

6.9 Op deze overeenkomst is het Nederlands recht van toepassing.

Aldus overeengekomen te ..... d.d.

Bijlage 5.2 Voorbeeld voorwaarden marktondernemers

Behorende bij de overeenkomst tussen Stichting xxMarkt en ……..

verplichtingen marktondernemer

Ingevolge artikel 6.1 van de overeenkomst dient de marktondernemer te voldoen aan de volgende voorwaarden:

1. de marktondernemer staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel en beschikt tevens over een registratiekaart van de Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD);
2. de marktondernemer draagt er zorg voor dat hij verzekerd is voor alle zaken r die noodzakelijk zijn voor de uitoefening van zijn beroep;
3. de toegewezen standplaats en de directe omgeving voor en achter de standplaats dient uiterlijk bij de ontruiming van de markt door de marktondernemer veegschoon te worden opgeleverd;
4. de marktondernemer is te allen tijde verantwoordelijke en aansprakelijk voor het gedrag van de persoon die hem bijstaat en/of vervangt.
5. de marktondernemer onderschrijft en handelt conform de 'Hygiënecode Ambulante Handel Eet- en Drinkwaren' zoals opgesteld door de Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD);
6. indien de omstandigheden er om vragen is de marktondernemer verplicht zijn kraam te voorzien van een goede verlichting. Hierbij is het niet toegestaan gebruik te maken van andere dan elektrische verlichting;
7. het is tijdens de markt niet toegestaan om op het marktterrein gebruik te maken van geluidsdragers voor versterking van het geluid en/of aanwezig te hebben anders dan voor het te koop aanbieden, verkopen of afleveren ervan;
8. de marktondernemer biedt de klant de mogelijkheid om de rekening elektronisch te betalen. Dit moet binnen 6 maanden na de start van de markt mogelijk zijn.
9. de uitstraling, kleur en het materiaal gebruik van de kraam is in lijn met het concept van de xxxmarkt; De marktondernemer is bereid aan de promotionele actitiviteiten en artikelen van het concept een financiele bijdrage te leveren.
10. de marktondernemer is verplicht om alle aanwijzingen die door of namens de marktmanager worden gegeven op te volgen;
11. de marktondernemer voldoet aan alle brandveiligheidsvoorschriften indien hij gebruik maakt van verwarmingstoestellen en/of bak- en kookinstallaties;
12. de marktondernemer dient de marktbijdrage zoals genoemd in artikel 2.3 van de overeenkomst maandelijks per automatische incasso te voldoen aan de stichting;
13. De marktondernemer en allen die onder zijn verantwoordelijkheid vallen ondersteunen de collectieve gedacht en levert een actieve bijdrage om van levert een actieve bijdrage om van de xxxmarkt een succes te maken.
14. De marktondernemer draagt vakspecialisme uit en staat garant voor een hygiënisch en aantrekkelijke productpresentatie in uw kraam of verkoopwagen.
15. De marktondernemer en allen die onder zijn verantwoordelijkheid vallen gedragen zich gastvrij en klantvriendelijk tegenover marktbezoekers.
16. Voor Foodondernemers: marktbezoekers kunnen producten proeven, ruiken en/of proberen.
17. Indien de marktondernemer geen gebruikmaakt van een eigen verkoopwagen maakt men gebruik van de kramen geleverd door een door de stichting gekozen kramenzetter. De kosten voor de huur van kramen worden individueel met de kramenzetter afgerekend. De kramen worden voorzien van een herkenbaar voorzeil en achterzeil.
18. De marktondernemer elke marktdag van xx-xx uur gericht op het bedienen van klanten. Het op- en afbouwen geschiedt voorafgaand aan en na het beëindigen van de xxxmarkt.
19. Voertuigen dienen xxx geparkeerd te worden en mogen niet achter de kraam of verkoopwagen staan.

Bijlage 5.3 Voorbeeld functieomschrijving MarktManager

Functieomschrijving: Marktmanager xxxmarkt

Algemeen

- In opdracht van het bestuur van de Stichting 'xxxmarkt' zorgen voor de organisatie van de markt en naleving van gemaakte afspraken met de ondernemers
- Bewaking en bijsturing van het 'markt-retailconcept'
- Stimuleren van samenwerking tussen ondernemers op de markt en samenwerking met winkeliers.
- Optimaliseren van het gezamenlijke commerciële resultaat van de markt op basis van vastgestelde KPI's/doelstellingen
- Een positief marktklimaat creëren waarin ondernemers optimaal kunnen presteren.
- Het op de kaart zetten van de xxxmarkt, qua bekendheid en imago
- Rapporteert aan het bestuur van Stichting xxxmarkt

Activiteiten/Taken

Account management

- Contactpersoon en eerste aanspreekpunt voor ondernemers, winkeliersvereniging, bewoners, gemeente/stadsdeel, HBD, CVAH en de klanten van de markt
- Informeren, adviseren, ondersteunen van ondernemers op de markt en het bestuur van de stichting 'xxxmarkt'.
- Op de hoogte blijven van relevante ontwikkelingen binnen de gemeente / het stadsdeel en het winkelcentrum.

Beheersmanagement

- Toezicht houden op performance van zowel de markt als geheel als de individuele ondernemers op de markt
- Signaleren probleemsituaties en deze communiceren naar bestuur.
- Zorgen voor optimale bezetting van de markt en invulling flexplekken
- Organiseren opbouw en afbouw van de markt (verplicht aanwezig)
- Aanspreekpunt bij calamiteiten, verzorging calamiteitenplan
- Tijdens marktdag altijd bereikbaar

Marketing&Retail management

- Zorg dragen voor een aantrekkelijk assortiment,goede productpresentatie en positieve sfeer op de markt, waarin klanten zich thuis voelen
- Woordvoerder/Aanspreek punt voor media
- Ontwikkelen van halfjaarlijks marketing&communicatie plan en retail kalender van de markt, deze toetsen bij ondernemers en laten accorderen door bestuur.
- Plannen, organiseren en uitvoeren van PR en promotie activiteiten voor de markt, inclusief bewaking van het promotie budget
- Signaleren van kansen voor de markt en adviseren van ondernemers hoe op deze kansen in te spelen

Economisch management

- Meten en Monitoren van belangrijkste kwalitatieve en kwantitatieve KPI's van de markt als bekendheid, imago, traffic, conversie, bestedingen etc.
- Rapportage aan bestuur Stichting xxxmarkt

Functie-eisen

- Sociaal flexibel, overtuigingskracht, commercieel, enthousiasmerend, gastvrij, klantgericht, communicatief vaardig, zelfstandig, netwerker, resultaatgericht
- Minimaal HBO werk/denkniveau
- Ervaring met retail en affiniteit met cultuur van markt- en straathandel
- Geen directe betrekkingen met individuele ondernemers op de markt

Bijlage 6.1 Voorbeeld calamiteitenplan

1. AANLEIDING

Elke week tussen … en .. uur wordt in xxx op xxx een weekmarkt gehouden.

Met ingang van d.d. is de organisatie van de markt verzelfstandigd en in een stichting onder gebracht. Deze stichting stelt zich ten doel om een kwalitatief hoogwaardige markt te realiseren, die aantrekkelijk is voor de ondernemers en het publiek. Aandacht voor de (fysieke) veiligheid maakt daar een onlosmakelijk onderdeel van uit. Om hier invulling aan te geven is dit calamiteitenplan geschreven en vastgesteld door het bestuur.

2. ALGEMEEN

In dit hoofdstuk beschrijft de facetten van de weekmarkt die invloed hebben op de organisatie bij eventuele incidenten.

Kerngegevens van de weekmarkt

Beschrijf hier kort wat er aan vaste kramen op de markt staat en wat die verkopen. Verwijs naar een tekening / plattegrond.
Geef ook aan waar en hoeveel “incidentele” kramen / verkopers / standwerkers er kunnen zijn.

Bezoekers

Geef aan dat de bezoekers aan de weekmarkt gekenmerkt kunnen worden als “het winkelend publiek”. Het bestaat uit vooral uit volwassenen, deels met – kleine – kinderen, ouderen. Uiteraard komen ook mensen met een lichamelijke beperking naar de markt. Het publiek is zelfredzaam (d.w.z. in geval van nood in staat om zelfstandig te vluchten. Personen die niet zelfredzaam zijn, komen met een persoonlijke begeleider naar de markt die hen in geval van nood zal helpen om te vluchten.
De kans dat zich onder het publiek personen bevinden die uit zijn op verstoring van de openbare orde is te verwaarlozen.

Aan en afvoer van publiek

Bezoekers komen met de auto, de fiets of lopend.
Auto’s worden geparkeerd op de omliggende openbare parkeerplaatsen. De praktijk heeft uitgewezen dat er voldoende parkeergelegenheid aanwezig is.
Fietsen worden gestald aan de toegangen tot de Markt of worden aan de hand meegenomen. Tijdens de weekmarkt is fietsen op de markt verboden.

Vergunningen

Voor de weekmarkt geldt de gemeentelijke Marktverordening.
Brandbeveiligingsverordening??
Wet milieubeheer – activiteiten besluit?? Bakkramen op de markt?

Overige relevante plannen voor de weekmarkt

Opstellingsplan kramen?

Voorzieningen op de markt

De markt is voorzien van vaste aansluitpunten voor kramen die gebruik maken van stroom.

In de volgende vaste kramen / punten zijn draagbare blustoestellen aanwezig:

Verbandmiddelen?

AED aanwezig?

3. CALAMITEITEN ORGANISATIE

Algemeen

Hier de organisatie (stichting) van de markt even beschrijven. Het gaat er dan vooral om aan te geven wat ze te vertellen hebben over het optreden bij calamiteiten op de markt.

Bedrijfshulpverlening

Omschrijf hier wat er georganiseerd is aan interne hulpverlening. Zijn er vaste standhouders die deze rol op zich genomen hebben? Zijn deze opgeleid tot bhv-er? Wat is er aan verbindingsmiddelen; uitrusting etc.

4. COMMUNICATIE TIJDENS CALAMITEITEN

Algemeen

Verbindingen

Geef aan hoe de leden van het Bhv-team met elkaar in verbinding staan. Dat kan b.v. door mondeling contact; via de telefoon of een portofoon.

Melden en alarmeren

Beschrijf hier hoe de interne alarmering en de externe alarmering is geregeld.

Interne alarmering

De interne alarmering is bedoeld om het bedrijfshulpverleningsteam op te starten.

Bij brand:

In alle andere gevallen:

Externe alarmering

De externe alarmering is bedoeld om de hulpverleningsdiensten (brandweer, politie en of ambulance) ter plaatse te krijgen.

Bij brand:
Voor het melden van brand aan de brandweer geldt de volgende procedure:
- Toets het nummer 112;
- Vraag de centralist om de Meldkamer Brandweer xxx;
- Wacht tot u doorgeschakeld bent;

Geef de volgende informatie door:
- Brand op de weekmarkt te xxx;
- Geef aan waar het brand en als u dat weet, wat er brand;
- Geef aan of er slachtoffers zijn en zo ja hoeveel en waar die zijn;
- Noem uw eigen naam.

In alle andere gevallen:
- Toets het nummer 112;
- Vraag de centralist om de betreffende hulpdienst Politie xxx of Ambulance xxx;
- Wacht tot u doorgeschakeld bent;
- Geef de noodzakelijke informatie door o.a.:
  - incident op de weekmarkt te xxx;
  - Geef aan wat er aan de hand is;
  - Geef aan of er slachtoffers zijn en zo ja hoeveel en waar die zijn;
  - Noem uw eigen naam.

Persvoorlichting

Het is zinvol om hier vast te leggen wie de voorlichting naar de pers doet. De hulpdiensten verzorgen zelf de voorlichting naar de pers. Afstemmen van de persvoorlichting tussen de organisatie van de markt en de hulpdiensten is zeer gewenst.

5. INCIDENTSCENARIO'S

Relevante incidentscenario's

Het gaat er hier om het opsommen van de incidentscenario's die zich redelijker wijs kunnen voordoen. B.v.:

1. Brand op de weekmarkt
2. Brand in de directe omgeving van de weekmarkt
3. Ongeval met letsel (onder de standhouders maar ook onder het publiek)
4. Onwel worden van een persoon (b.v. hartstilstand)
5. Plotseling extreem weer
6. Bommelding / melding van verdacht pakket
7. ??

Uitwerking van de scenario's

Hier werk je de scenario's uit en geef je vooral wie wat wanneer moet doen.

B.v.:

Scenario 1: Brand op de weekmarkt

Beschrijving van het scenario en mogelijke effecten
Op de markt staan een aantal kramen waarin open vuur aanwezig is. Het gaat o.a. om viskramen waar vis wordt gebakken in olie / vet en of waar produkten worden gerild (Tiehuis?). In of direct bij deze kramen zijn met flessengas gestookte installaties aanwezig.
Daarnaast kan door diverse oorzaken brand ontstaan tijdens en op de weekmarkt.
Mensen kunnen slachtoffer worden door het oplopen van brandwonden maar ook door dat men rook en of hete gassen inademt omdat men onvoldoende snel kan vluchten

Melden
Hier kun je de afspraak maken dat standhouders die brand waarnemen dit melden aan de bhv-organisatie

Alarmeren

Interne alarmering
Hier moet je dan vastleggen wie de “interne organisatie” alarmeert en hoe je dit doet.

Externe alarmering
Hier leg je vast wie de hulpdiensten i.c. de brandweer alarmeert.
Houdt er rekening mee dat personen in het publiek ook zelf kunnen / zullen bellen (of juist niet!)

Eerste maatregelen te nemen door:

Calamiteitencoördinator
Punts gewijs vastleggen wat hij moet doen:
- Brandweer bellen
- Interne organisatie alarmeren
- Op de hoogte stellen van wat er aan de hand is
- Opdracht geven om de omgeving te ontruimen
- Brandweer opvangen en informeren

Bedrijfshulpverlening
Geef aan wat van de bhv-ers verwacht wordt

Aandachtspunten:
Hier kun je specifieke aandachtspunten noemen:
B.v.
Brandende gasfles niet blussen

Scenario 2:

Beschrijving van het scenario en mogelijke effecten

Melden

Alarmeren

Eerste maatregelen te nemen door:

Calamiteitencoördinator

Bedrijfshulpverlening

EHBO

Beveiliging

Verkeersregelaars

Parkeerwachten

Aandachtspunten:

6. NADERE UITWERKING EN ALGEMENE AANDACHTSPUNTEN

Bijvoorbeeld:

Checklist calamiteitencoördinator

O Zijn de brandweer of andere hulpverleningsdiensten gewaarschuwd?
O Is de bedrijfshulpverleningsploeg ingezet?
O Heb ik terugkoppeling gehad van:
O : O ja; vermisten: ____; gewonden: ____
Enz.
O Wordt de brandweer opgevangen?
O Heeft de brandweer informatie, sleutels en plattegrond gekregen?
O Is de begeleiding van de brandweer geregeld?
O Is directie geïnformeerd?

7. IMPLEMENTATIE

algemeen

Hier kun je beschrijven:

- hoe het plan actueel gehouden wordt
- hoe het onderhoud van voorzieningen is geregeld
- op welke wijze je oefent
- hoe je standhouders informeert / instrueert
- etc.

8. BIJLAGEN

Vragenlijst xxxMarkt - marktondernemers

Graag willen we u een aantal vragen stellen over uw klanten.

1 Kunt u (bij benadering) aangeven hoeveel klanten de afgelopen maanden gemiddeld per dag bij u kopen tijdens de xxxMarkt?

WILT U HIERBIJ UITGAAN VAN EEN GEMIDDELDE MARKTDAG IN DE AFGELOPEN MAANDEN?

mei: ☐☐☐☐ augustus: ☐☐☐☐

juni: ☐☐☐☐ september: ☐☐☐☐

juli: ☐☐☐☐

☐ weet niet

2 Kunt u (bij benadering) aangeven welk bedrag klanten de afgelopen periode gemiddeld per persoon bij u besteed hebben tijdens de xxxMarkt.

WILT U HIERBIJ UITGAAN VAN EEN GEMIDDELDE MARKTDAG IN DE AFGELOPEN MAANDEN?

mei: € ☐☐☐,☐☐ augustus: € ☐☐☐,☐☐

juni: € ☐☐☐,☐☐ september: € ☐☐☐,☐☐

juli: € ☐☐☐,☐☐

☐ weet niet

3 Kunt u aangeven in welke tijdsperiode u op de xxxMarkt zo'n 80 procent van uw omzet behaalt?

U KUNT DIT DOEN DOOR IN ONDERSTAANDE TIJDSBALK DE TIJDSPERIODEN AAN TE STREPEN / AAN TE KRUISEN. DIT HOEVEN GEEN AANEENGESLOTEN PERIODEN TE ZIJN.

9.00-9.30	9.30-10.00	10.00-10.30	10.30-11.00	11.00-11.30	11.30-12.00	12.00-12.30	12.30-13.00	13.00-13.30	13.30-14.00	14.00-14.30	14.30-15.00	15.00-15.30	15.30-16.00	15.30-16.00	16.00-16.30	16.30-17.00

4 Bent u tevreden met de huidige openingstijden van xx tot xx uur?

☐ ja, zo houden

☐ nee, voorkeur voor later open gaan

☐ nee, voorkeur voor eerder sluiten

☐ nee, voorkeur voor later sluiten

☐ anders, namelijk: ☐

5 Kunt u (bij benadering) aangeven welk deel van uw omzet u behaald uit vaste klanten?.

WILT U HIERBIJ UITGAAN VAN EEN GEMIDDELDE MARKTDAG IN DE AFGELOPEN MAANDEN?

mei: ☐☐☐ **%** augustus: ☐☐☐ **%**

juni: ☐☐☐ % september: ☐☐☐ **%**

juli: ☐☐☐ %

☐ weet niet

Nu volgt een aantal vragen over uw omzet op de xxxMarkt.

6 Kunt u (bij benadering) aangeven wat uw gemiddelde dagomzet is tijdens de xxxMarkt in de afgelopen maanden?

WILT U HIERBIJ UITGAAN VAN EEN GEMIDDELDE MARKTDAG?

euro (inclusief BTW)

☐ weet niet

7 Hoe beoordeelt u de omzet die u behaalt op de xxxMarkt?

☐ (zeer) goed
☐ voldoende
☐ aan de krappe kant
☐ onvoldoende
☐ (zeer) slecht

toelichting:

Marketing acties

8 Kunt u aangeven in welke mate de gehouden marketing acties volgens u effect hebben gehad op onderstaande aspecten?

SELECTEER EEN ANTWOORD IN ELKE RIJ

	sterk positief effect	positief effect	neutraal	negatief effect	sterk negatief effect	weet niet
bekendheid markt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
aantal bezoekers markt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
aantrekken nieuwe klanten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
aantal kopers	☐	☐	☐	☐	☐	☐
bestedingen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
klantbinding	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Tenslotte

9 Wat zijn volgens u de sterke punten van de xxxMarkt (in vergelijking met andere markten)?

☐ weet niet

10 Ziet u nog verbeterpunten voor de xxxMarkt?

☐ ja, namelijk:

☐ nee/weet niet

11 Heeft u zelf nog plannen om meer omzet/klanten te realiseren op de xxxMarkt?

☐ ja, namelijk:

☐ nee/weet niet

12 Kunt u aan de hand van een rapportcijfer aangeven hoe tevreden u in het algemeen bent over de xxxMarkt?

(1 = zeer ontevreden, 10 = zeer tevreden)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	weet niet
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

13 Welke artikelen verkoopt u op de xxxMarkt?

- ☐ aardappelen, groente en fruit
- ☐ kaas
- ☐ vlees
- ☐ vis
- ☐ producten van de poelier (kip, gevogelte, wild)
- ☐ brood en banket
- ☐ anders, namelijk: _____
- ☐ snacks en kleine etenswaren
- ☐ bloemen en planten
- ☐ kleding / schoenen
- ☐ stoffen en huishoudlinnen
- ☐ drogisterij
- ☐ huishoudelijke artikelen

Dit was de laatste vraag. Bedankt voor uw medewerking!

HBD
Hoofdbedrijfschap
Detailhandel

de markt van morgen

Hoofdbedrijfschap Detailhandel
Postbus 90703
2509 LS Den Haag
t (070) 338 56 00
f (070) 338 57 11
e info@hbd.nl
i www.hbd.nl

Het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) maakt zich sterk voor een gezonde detailhandel waarin het goed ondernemen en werken is.

Het HBD houdt zich onder andere bezig met de bestrijding van winkelcriminaliteit, werkt aan de bereikbaarheid en aantrekkelijkheid van winkelgebieden, zorgt voor voldoende en goed opgeleid personeel en stimuleert innovatie en duurzaamheid. Het HBD is bovendien het kenniscentrum voor de detailhandel.