



SAMENWERKING EN INNOVATIE IN HET GROENE HART

EVALUATIE ONDERNEMERSFONDS NIEUWKOOP

Rob Manders
Ute Jansen
Blaauwberg

28 september 2023

BLAAUWBERG
strategieontwikkeling & kennistransfer

INLEIDING

Het Ondernemersfonds Nieuwkoop (OFN) is toe aan haar eerste periodieke evaluatie. Op verzoek van ondernemers heeft de gemeenteraad in 2019 besloten om het fonds voor vier jaar in te stellen. Bij de start is afgesproken om in 2023 te evalueren en een besluit te nemen over continuering. Voor u ligt die evaluatie.

Deze evaluatie heeft twee gebruiksdoelen:

1. De gemeenteraad informeren over het functioneren van het fonds en beeld geven van de steun voor het fonds in Nieuwkoop, zodat de raad een besluit kan nemen over continuering van het fonds (en zo ja, onder welke voorwaarden).
2. Het fondsbestuur voorzien van handvatten om het functioneren van het fonds verder te verbeteren, daarbij gebruik makende van de praktijkervaringen in de ruim veertig andere gemeentebrede fondsen verspreid over het land.

De evaluatie is uitgevoerd door adviesbureau Blaauwberg uit Leiden. Het bureau heeft op vele plekken onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheden van een ondernemersfonds. In Nieuwkoop heeft het bureau op verzoek van de gemeente in 2019 een toelichting gegeven over de techniek van het fonds en de landelijke praktijk. Er was geen directe betrokkenheid van het bureau bij het initiatief om te komen tot een fonds.

De werkzaamheden voor deze evaluatie zijn begeleid door leden van het fondsbestuur en enkele gemeentelijke medewerkers. Voor het onderzoek is een selectie aan respondenten benaderd die met het fonds te maken hebben. De respondenten zijn actief als vertegenwoordiger van groepen ondernemers in verschillende delen van Nieuwkoop, in de bijlage treft u een overzicht aan. In de gesprekken hebben zij vrijuit gesproken over het functioneren van het fonds: geboekte resultaten, steun voor het fonds, kritiek op het fonds, verhouding met de gemeente, ambities voor de toekomst, ideeën over toekomstige aansturing en invulling van het fonds.

De inhoud van deze evaluatie is opgebouwd vanuit de input van de respondenten én de landelijke praktijkervaring die is opgedaan met ondernemersfondsen.

Achtereenvolgens treft u het volgende aan in dit document:

- Het Ondernemersfonds Nieuwkoop: context bij de start van het fonds, aanleiding en motieven, techniek van het fonds en lokale keuzes bij inrichting van het fonds ten opzichte van 'landelijke praktijk'
- Geboekte resultaten: globaal overzicht van gerealiseerde plannen, activiteit binnen het fonds en reacties van ondernemers.
- Toetsing van Nieuwkoop aan de landelijke praktijk: kennis en leereffecten waar Nieuwkoop haar voordeel mee kan doen.
- Advisering

1 HET ONDERNEMERSFONDS NIEUWKOOP

Het initiatief om te komen tot een gemeentebreed ondernemersfonds was afkomstig van de Verenigde Ondernemers Nieuwkoop (V.O.N.). Aan besluitvorming is een lange aanloopperiode vooraf gegaan. Vanaf medio 2017 tot in het najaar van 2019 zijn vele gesprekken gevoerd in ondernemerskringen.

Er waren in Nieuwkoop een aantal aanleidingen om te spreken over een ondernemersfonds.

1. **De ambitie om een brede impuls te geven aan het ondernemersklimaat in Nieuwkoop.** Er zijn veel toegewijde ondernemers die zich vrijwillig inzetten voor het collectief. Maar het ontbreekt aan continuïteit, professionaliteit en structureel investeringsvermogen om echt het verschil te maken op belangrijke thema's zoals de energietransitie, regiomarketing, arbeidsmarkt, contacten met onderwijs, mobiliteit en veiligheid.
2. **De wens om de organisatiegraad in geheel Nieuwkoop te vergroten en de onderlinge samenhang te versterken.** Met een gemeentebreed fonds zouden alle gebieden in Nieuwkoop de gelegenheid krijgen zichzelf te organiseren. Het heeft nut om met elkaar in gesprek te gaan als er investeringsbudget voorhanden is. En door te werken in één systematiek wordt de onderlinge samenwerking tussen gebieden gestimuleerd.
3. **De vaststelling dat met name op de bedrijventerreinen een aantal basisvoorzieningen niet goed van de grond kwam.** Een vorm van parkmanagement en collectieve beveiliging wordt steeds meer gezien als standaarduitrusting van een bedrijventerrein. Zowel vanuit het perspectief van de al aanwezige bedrijven als potentiële nieuwe investeerders. Het verhoogt de veiligheid, beperkt het aantal incidenten, zorgt voor betere afstemming met derden (gemeente, politie, brandweer) en geeft een kwaliteitsimpuls aan aanzien en onderhoudsniveau van het terrein.
4. **De wens om alle bedrijven naar rato mee te laten betalen aan zaken die ten goede komen aan het collectief.** En daarmee de vrijblijvendheid van de 'collectepet' eruit te halen. Alle betalende deelnemers moeten vervolgens mee kunnen praten over de gewenste bestedingen.
5. **De inzet om het gesprek met gemeente, provincie, investeerders, netbeheerders en andere externe partijen op een hoger niveau te tillen.** Door beter georganiseerd te zijn kan er effectiever worden samengewerkt. En door slim te investeren kan er cofinanciering van buiten worden aangetrokken. Zo zijn er diverse provinciale investeringsmiddelen - op het gebied van energietransitie, klimaatadaptatie, veiligheid, circulariteit, organisatieversterking – die als voorwaarde stellen dat er privaat investeringsbudget is.

De belangstelling in Nieuwkoop ging uit naar de systematiek van het gemeentebrede fonds, het zogenaamde 'Leids model'. Daar zijn er circa veertig van in het land. In de ruime omgeving van Nieuwkoop zijn de volgende fondsen actief: Uithoorn (sinds 2012), Bodegraven-Reeuwijk (2014), Gouda (2009), Lisse (2009), Waddinxveen (2016), Leiden (2005), Utrecht (2012) en Hilversum (2015).

GEMEENTEBREDE FONDSEN IN NEDERLAND

Leiden (2005)	Enkhuizen (2018)
Utrecht (2012)	Wijk bij Duurstede (2015)
Groningen (2011)	Montfoort (2016)
Leeuwarden (2009)	Houten (2023)
Delft (2011)	Súdwest-Fryslân (2016)
Gouda (2009)	Heerenveen (2015)
Vlaardingen (2014)	Westerveld (2017)
Hilversum (2015)	Meppel (2011)
Helmond (2013)	Assen (2014)
Heerlen (2019)	Bodegraven-Reeuwijk (2014)
Zwijndrecht (2016)	Lisse (2008)
Alblasserdam (2016)	Katwijk (2011)
Hardinxveld-Giessendam (2022)	Den Helder (2012)
Sliedrecht (2023)	Uithoorn (2013)
Hendrik-Ido-Ambacht (2022)	Laren (2015)
Terschelling (2017)	Alkmaar (2022)
Schiermonnikoog (2012)	Laarbeek (2017)
Schagen (2014)	Culemborg (2013)
Pijnacker-Nootdorp (2012)	Waddinxveen (2016)
Nieuwkoop (2020)	



Het zijn fondsen die allemaal aangepast zijn aan lokale omstandigheden en ambities, maar werken met een overeenkomend technisch raamwerk. We noemen een serie van overeenkomsten, per punt zullen we kort de situatie in Nieuwkoop beschrijven.

- Een ondernemersfonds wordt gevoed via een opslag op de ozb voor niet-woningen. In de praktijk meestal een bedrag tussen de **€ 50 en € 80 per € 100.000 woz-waarde**, verdeeld over eigenaar en gebruiker. De meeropbrengst van deze verhoging wordt één op één overgedragen aan een Stichting Ondernemersfonds.

Nieuwkoop is gestart met een opslag van 10% op het ozb niet-woningtarief. In de praktijk komt dat uit op een bedrag van € 56 per 100.000 woz-waarde, verdeeld over eigenaar (56%) en gebruiker (44%). Dat leidt tot een fondsomvang van circa 250.000 per jaar. Voor een recent startend fonds is dat een bescheiden tarief. Veel nieuwe fondsen zitten boven de 70 euro per 100.000 gezien ambities en prijsinflatie.

- **Alle gebruikers en eigenaren van een niet-woning betalen mee.** Dat betekent niet alleen de winkels, kantoren, horecagelegenheden en bedrijfspanden, maar ook onderwijsgebouwen, praktijkruimtes, ziekenhuizen, agrarische panden, sportkantines, musea en cultuurpodia. De participatie van non-profit partijen wordt in de bestaande fondsen als een verworvenheid ervaren. Het leidt tot meer onderlinge samenwerking, succesvolle gezamenlijke projecten, betere netwerkvorming en meer kennisuitwisseling.

In Nieuwkoop zijn uitzonderingen op betaling aan het fonds bedongen via een gedetailleerde praktijk van 'restitutie'. We zullen even verderop zien dat deze praktijk juridisch kwetsbaar is. Bovendien is het een tijdrovend systeem waarvan een steeds kleiner aantal ondernemers

gebruik maakt (in 2022 ging het om 3% van het totale fonds).

- De **bestedingen** vanuit het fonds zijn geheel vrij, alles wat ondernemers aanmerken als hun gezamenlijk belang komt voor financiering in aanmerking. Van sfeerverlichting en promotie in de winkelgebieden, van beveiliging op de bedrijventerreinen en kantorenparken tot aan open dagen en stagebeleid voor het onderwijs. De enige voorwaarde is dat er collectief over wordt besloten, vaak via het bekende verenigingsverband. Er kan bovendien gespaard worden binnen het fonds, er geldt geen bestedingsdwang.

De bestedingen vanuit het Nieuwkoopse fonds zijn gevarieerd, onder andere: parkmanagement, open bedrijvendagen, energietransitie plannen, regiomarketing, sinterklaasintochten, feestverlichting, kunst in de etalages, kennis en innovatie bijeenkomst.

- De **ondernemers gaan zelf over de gewenste aansturing van het budget**. In de meeste fondsen wordt er gekozen om via een trekkingsrechtensystematiek een deel van het geld weer beschikbaar te stellen aan de gebieden en/ of sectoren waar het wordt opgebracht. Ieder winkelcentrum en bedrijventerrein beschikt daarmee over een budget dat in verhouding staat tot de eigen inleg in het fonds.

Nieuwkoop heeft 21 trekkingsrechten, dat is zeer fors voor een compact fonds. De activiteit in met name de kleinere trekkingsrechten is beperkt. Andere fondsen kiezen voor grotere trekkingsrechten om meer kwaliteit, cross-overs, professionaliteit en samenhang te verkrijgen. Juist in gemeenten met een groot buitengebied en veel kernen wordt voor deze aanpak gekozen om 'vergruizing' van het fonds te voorkomen.

- In andere fondsen is **per trekkingsrecht één verzamelpunt** aanwezig waar plannen worden gemaakt en besloten wordt over de lokale inzet. Vaak is dat een vereniging, werkstichting of een commissie van een gemeentebrede vereniging. Soms is het een informeel netwerk. Deze verbanden functioneren als 'trekkingsgerechtigden'; zij hebben de inhoudelijke regie over de besteding van het trekkingsrecht. Iedereen met een plan – of wie mee wil praten over bestedingen - kan zich bij de trekkingsgerechtigde melden.

Het OFN is gestart met het werken op projectbasis. Ieder kan een plan indienen bij het fondsbestuur en moet per project aantonen dat er genoeg ondernemers achterstaan, bij voorkeur met handtekeningen. Dat blijkt in de praktijk een bewerkelijke methode te zijn. Het adhoc bewijzen van draagvlak beperkt de planvorming, er is geen vast verenigingsverband waar je je als initiatiefnemer kan melden. En het beperkt het overzicht vanuit de gebieden: welke initiatieven lopen er al, wie zijn er actief, wie kan ik benaderen, hoeveel budget is er nog binnen het trekkingsrecht?

- Op steeds meer plekken worden uit het fonds ook **gemeentebrede** budgetten belegd voor **gebiedsoverstijgende activiteiten**. Het is een leereffect van vroege fondsen als Leiden en Utrecht. Als al het geld is toebedeeld aan gebieden en sectoren, blijft er geen budget meer over voor het aanjagen van activiteiten die in het belang zijn van de gehele lokale economie. Veel bestaande fondsen ruimen alsnog ruimte in voor een gemeentebreed deel: in

Groningen, Delft, Leiden en Leeuwarden gaat het om 20 tot 25% van het fonds. En er zijn nieuwkomers die het grootste deel van het fonds laten omgaan in een gemeentebreed aandeel: Waddinxveen (60%), Westerveld (80%), Hardinxveld-Giessendam, Sliedrecht, Terschelling en (recent) Uithoorn (allen 100%).

Het oorspronkelijke plan was om 15% van het Nieuwkoopse fonds aan te merken voor gemeentebrede bestedingen, aangestuurd door de V.O.N.. Bij de definitieve inrichting van het fonds is dat plan komen te vervallen. Er zijn diverse signalen dat een aandeel gemeentebreed alsnog gewenst is om meer dynamiek in het fonds te krijgen. We gaan hier in het vervolg van de evaluatie nader op in.

- Ondernemersfondsen die een jaarbudget hebben van meer dan € 200.000 - en veruit de meeste fondsen vallen onder die categorie - werken vrijwel allemaal met een vorm van **professionele capaciteit**. Vaak een fondsmanager die in dienst staat van ondernemers: plannen aanjaagt, ideeën uitschrijft en verder brengt, contacten onderhoudt met gemeente en externen, op zoek gaat naar cofinanciering en functioneert als verbindende factor tussen alle gebruikers van het fonds. Of een combinatie van al aanwezige capaciteit in de werkgebieden (parkmanager, centrummanager) die slim met elkaar samenwerken.

Het OFN voert een sobere eigen huishouding met minimale centrale kosten. De professionele inzet is beperkt tot een basisvorm van secretariaat. De vrijwillige bestuurders steken zelf veel energie en capaciteit in het fonds. Die onbetaalde inzet valt te prijzen maar het gebrek aan professionele inzet beperkt ook de dynamiek in het fonds.

Op de bedrijventerreinen De Olm en Bovenland is recent geïnvesteerd in parkmanagement als professionele ondersteuning. En dat werpt al direct vruchten af: er is structureel overleg, belangen van ondernemers worden in kaart gebracht en vervolgbestedingen zijn in zicht.

- Met de gemeente worden afspraken gemaakt over **non-interventie**: er komt geen gemeentelijke beïnvloeding op bestedingen. En over **non-substitutie**: er vindt geen afwenteling van publieke (onderhouds-)taken op het fonds plaats. Aan het einde van het jaar wordt rekening en verantwoording afgelegd over de wijze van besteding. Het blijft formeel immers publiek geld.

Beide afspraken tussen gemeente en fondsbestuur zijn in Nieuwkoop vastgelegd in een convenant. Van interventie door de gemeente in het fonds is geen sprake. En er zijn geen signalen dat de gemeente met de komst van het fonds iets heeft terug genomen op haar publieke verantwoordelijkheden. In de praktijk leiden de private investeringen juist tot meer publieke investeringen, en betere publiek-private samenwerking waar sprake is van gedeelde belangen. Een goed voorbeeld is het energieproject op de terreinen De Olm en Bovenland waar met privaat 'prikkelgeld' uit het fonds aanvullende cofinanciering is georganiseerd vanuit gemeente en provincie.

- Per ministeriële regeling zijn alle ondernemersfondsen **btw-plichtig** verklaard. De opbrengst betreft dus een netto te besteden bedrag. Enige uitzondering is het aandeel dat

door de non-profit wordt opgebracht, zij kunnen de btw immers doorgaans ook niet in aftrek nemen.

Het Nieuwkoopse fonds is btw-plichtig en kan dus de btw verrekenen. De trekkingsrechten worden volledig financieel ontzorgd, het fonds betaalt de facturen en verrekent de btw. Deze service kan op veel instemming rekenen bij de gebruikers van het fonds.

- Het fonds is in eerste instantie vaak een **experiment**, meestal met een looptijd van vijf jaar. Na die vijf jaar wordt er geëvalueerd, met aandacht voor vragen zoals: heeft het fonds geleid tot een aanmerkelijke verbetering van de organisatiegraad, wat voor projecten zijn er geïnitieerd, willen de ondernemers door met het fonds? De meeste fondsen hebben deze experimentele fase succesvol doorlopen. De ondernemersfondsen hebben zich bewezen als stabiele en gewaardeerde partners in de lokaal economische omgeving. Vrijwel allemaal bestaan ze nog.

In Nieuwkoop is een proefperiode van vier jaar ingezet. Het fonds heeft een ongelukkige start gehad met het uitbreken van de coronapandemie in 2020. De aandacht van ondernemers ging naar andere dingen uit. Vanaf 2021 en met name 2022 is de zaak meer op gang gekomen. Al zijn er nog drempels die de activiteit binnen het fonds belemmeren: de grote aandacht voor 'restitutie', de beperkte professionele inzet, de vele trekkingsrechten en het verwerven van draagvlak per project.

- Een Ondernemersfonds komt tot stand op basis van een '**principeakkoord**' tussen **gemeenteraad en georganiseerde ondernemers**. Anders dan bij een BIZ is er geen sprake van een wettelijk format; er is ruimte voor lokale afwegingen en verbijzonderingen. Bij de afspraken met de gemeente hoort dat de gemeente(raad) zich niet bemoeit met de inrichting en bestedingen van het fonds. Natuurlijk is er wel degelijk een minimale bemoeienis: het fonds dient zich te houden aan algemene normen voor gesubsidieerde instellingen die met publiek geld werken, zoals het overleggen van jaarstukken en het blijven binnen de grenzen van de wet. Maar het inhoudelijk debat hoort geheel bij de ondernemers te liggen.

De verhouding tussen gemeente en fondsbestuur is bij de besluitvorming in 2019 duidelijk verwerkt in de besluitvorming. Er is sprake van goede samenwerking en onderlinge afspraken worden zo goed mogelijk nagekomen. Een punt van aandacht blijft het inzicht in de opbrengsten per trekkingsrecht. Die opbrengsten kunnen worden vastgesteld aan de hand van het belastingbestand. De gevraagde – geanonimiseerde – overzichten komen slechts met grote vertraging naar het fonds toe. Deels zou het te maken hebben met trage handelingsnelheid bij de geregionaliseerde belastingdienst, de SVHW. Dit leidt er in de praktijk toe dat jaarverslagen pas met vertraging kunnen worden opgemaakt.

2 GEBOEKTE RESULTATEN

De website van het OFN geeft een indruk van de projecten die met fondsgeld tot stand zijn gekomen. En in gesprek met de gebruikers van het fonds krijgen we nog meer kleur en beeld bij de verschillende bestedingen. Zonder volledig te zijn geven we hieronder een kleine impressie van de bestedingen.

Ten eerste, de energietransitieprojecten op de bedrijventerreinen. We weten allemaal dat er grote uitdagingen zijn op het gebied van de energietransitie. Op bedrijfsniveau wordt er al veel geïnvesteerd in een toekomstbestendige energievoorziening. Maar door samen te werken kunnen er grote voordelen worden behaald en kan de transitie worden versneld. Dit geldt zeker voor de bedrijventerreinen waar veel platte daken zijn waar zonnepanelen kunnen worden geplaatst en waar een grote variëteit is in energiegebruik (grote energieverbruikers en bedrijven met een energieoverschot). Zoals ook in de Transitievisie Warmte van de gemeente Nieuwkoop is genoemd, is het doel om te komen tot het slim uitwisselen van warmte en het benutten van groene stroom via een smart grid.



Op het bedrijventerrein De Olm is de V.O.N. in samenwerking met de Gebiedscoöperatie Nieuwkoop gestart met het opstellen van een collectief energieplan. Daarvoor is een ingenieursbureau ingeschakeld dat onderzoek doet naar haalbare businesscases aan de hand van bedrijfs- en terreindata. Er wordt onderzocht of er een slimme koppeling kan worden gemaakt met de tuinbouw als het gaat het om warmteuitwisseling.

Ook in Bovenland wordt er gekeken naar het inrichten van een slim energiesysteem waarin bedrijven op Bovenland slim elektriciteit opwekken, verbruiken en uitwisselen. Het nabijgelegen terrein Leidsche Vaart wordt tevens in het project betrokken.

Beide projecten zijn gefinancierd met geld uit het OFN en met cofinanciering van de gemeente Nieuwkoop en de provincie Zuid-Holland. Met een beetje privaat prikkelgeld is een grotere publiek-private samenwerking tot stand gekomen.

Ten tweede, de inzet van professioneel park management. Op zowel Bovenland als ook De Olm heeft men goede ervaringen met de inzet van een door het ondernemersfonds gefinancierde parkmanager. De professionele inzet op het terrein zorgt voor structuur en overzicht. Er is een vast aanspreekpunt waar bedrijven zich kunnen melden met omgevingsbelangen en vragen. En de organisatiegraad is in een paar maanden sterk toegenomen. Via mailings worden de ondernemers op het terrein op de hoogte gehouden van recente ontwikkelingen op het terrein op gebied van onder andere veiligheid, ontsluiting en infrastructuur.

Daarbij geldt dat grote co-financierde projecten zoals de hierboven genoemde energieprojecten zo bewerkelijk zijn dat ze zonder professionele ondersteuning bijna niet te dragen zijn.

Een mogelijk volgende stap voor de terreinen is de start van een KVO traject. KVO staat voor Keurmerk Veilig Ondernemen en is publiek-private samenwerking met een landelijk certificaat. In een KVO maken ondernemers en publieke diensten (gemeente, politie, brandweer) afspraken om de veiligheid en beeldkwaliteit van het terrein te versterken. Door middel van meer toezicht, meer en betere verlichting, plaatsen van camera's, investeringen in de openbare ruimte, vergroening, oplossen illegaal parkeren en aanpak van ondermijning en criminaliteit. Aan de hand van gezamenlijke schouwrondes wordt periodiek gekeken of de afspraken worden nagekomen en of er aanvullende taken moeten worden verdeeld. In veel fondsen is KVO een begrip. Er wordt actief mee gewerkt. Vooral omdat het de kwaliteit van het terrein verhoogt. Maar zeker ook omdat bij ontvangst van het certificaat alle bedrijven op het terrein profiteren van premievoordelen. Grote verzekeraars bieden 15 tot 20% procent korting op gebouwen-, inbraak- en brandverzekeringen. Dat doen de verzekeraars vanuit de wetenschap dat het aantal incidenten op terreinen met professioneel parkmanagement en een KVO certificaat vele malen lager is dan op ongeorganiseerde terreinen. Voor de individuele ondernemer kan dat oplopen tot een veelvoud van de investering in een ondernemersfonds.

Ten derde, evenementen zoals de OpenBedrijvenDag en Innovatief Nieuwkoop die o.a. door het ondernemersfonds ondersteund werden. Dit zijn netwerk-evenementen die door de V.O.N., lokale ondernemers en vrijwilligers-initiatieven zoals het TechniekHuis georganiseerd werden. In het geval van Innovatief Nieuwkoop ging het om erom een podium te geven aan lokale innovatieve bedrijven die vaak vanuit Nieuwkoop internationaal opereren. Dit zijn mooie projecten die het lokale ondernemerschap promoten en die ook goed in een gemeentebrede kader zouden kunnen passen.



Ten vierde, activiteiten zoals de Sint intocht in Ter Aar, Langeraar en Nieuwkoop georganiseerd door de winkeliers. Ter Aar is mogelijk de meest actieve van de drie en organiseert naast de Sint Intocht o.a. ook veel muziekenvenementen, feestverlichting en kofferbakverkoop. De winkeliers gebruiken de middelen uit het fonds als welkome aanvulling op de BIZ-heffing. De bijdrage van het ondernemersfonds ging in 2021 en 2022 naar de Sinterklaasintocht en -uittocht. Daarbij trekken de winkeliers nauw op bij de verschillende verenigingen en maatschappelijke organisaties in het dorp.



Ten vijfde, Nieuwkoop Marketing. Hier heeft het ondernemersfonds de website en uitvoering van het werkplan Ontdek Nieuwkoop gefinancierd. Met het geld kon een professioneel marketeer ingehuurd worden die Nieuwkoop toeristisch op de kaart zet, ook via de sociale media. Verder heeft de professionalisering van de website veel ondernemers getoond dat ze baat hebben bij het ondernemersfonds dat dit soort activiteiten financiert. Voorheen waren bedrijven geïsoleerd bezig, nu doen ze automatisch mee met de regiomarketing.

Bovengenoemde resultaten tonen aan dat er beweging in het OFN zit. We kunnen spreken van een inhaalslag gezien de aarzelende start van het fonds. Het feit dat het fonds midden in de coronaperiode is gestart heeft daar zeker aan bijgedragen. Maar er zijn meer factoren die hebben belemmerd dat het fonds volledig tot ontplooiing is gekomen.

- De zichtbaarheid van het fonds is beperkt tot een kring van enkele tientallen actieve gebruikers. De kring breidt zich langzaam uit maar voor veel ondernemers blijft het fonds onbekend, en daarmee soms ook onbemind. De actieve gebruikers geven aan dat zodra ze in gesprek gaan met collega ondernemers er meer begrip ontstaat voor het fonds. Maar het voelt als een 'uphill battle' doordat er beperkt wordt gecommuniceerd over de resultaten van het fonds. Het fonds zit hier deels zichzelf in de weg. Er is gekozen voor een voorzichtige start met minimale professionele inzet en maximale vrijwilligersinzet. Die keuze heeft de zichtbaarheid van het fonds beperkt.
- Veel gebruikers ervaren het fonds als te regeldicht. Er zijn drempels ingebouwd om misbruik van het fonds te voorkomen, zoals de plicht om bij iedere aanvraag genoeg handtekeningen te laten zien van ondernemers die het project steunen (ook voor terugkerende initiatieven). Het tekent de voorzichtige start van het OFN, iedere schijn van 'gemakkelijk geld uitgeven' wil men voorkomen. Maar in de praktijk werkt de regel als een belemmering om initiatief te ontplooiën en het onderling vertrouwen te ontwikkelen.
- Nieuwkoop heeft het systeem van trekkingsrechten te ver doorgevoerd. Onder de 21 clusters zijn er diverse zo klein zijn dat er bijna geen activiteiten mogelijk zijn. Een dergelijke structuur lijkt in het begin een makkelijke oplossing bij veel onderling verdeeldheid, maar op lange termijn stimuleert ze te weinig samenwerking en verkleint het potentieel van het fonds.
- Het ontbreekt aan een actueel financieel overzicht voor de trekkingsrechten. De clusters moeten weten wat hun jaarlijks budget (inclusieve de opgebouwde bestemmingsreserves) is om passende aanvragen te kunnen doen. Er zijn signalen dat dit inzicht ontbreekt bij veel gebruikers van het fonds. Dat leidt tot onzekerheid en frustratie.

- De restitutieregeling is in de praktijk een onwerkbaar vehikel gebleken. Het draagt in sterke mate bij aan het ontbreken van financiële zekerheid voor de trekkingsrechten. Iedere aanvraag wordt zorgvuldig getoetst en verwerkt. Zo controleert het bestuur waar het pand zich bevindt, of er nog een bezwaarprocedure loopt (tegen de waardering van het pand) en of de aanvraag accuraat is. Zeker de bezwaarprocedures – die formeel een aantal weken tot maanden in beslag neemt – zorgt voor veel onzekerheid over de totale restitutie per trekkingsrecht, en daarmee de omvang van het resterende clusterbudget. De regeling slurpt veel tijd op van de bestuursleden, energie die ze liever zouden steken in het stimuleren van projectaanvragen en doorontwikkeling van het fonds. Het gebruik van de regeling neemt van jaar op jaar af en is in 2022 nog maar 3% van het fonds. Die 3% vraagt een onevenredige tijdsinzet van het fondsbestuur.
- Wat ook bijdraagt aan de onzekerheid is dat meerdere partijen aanspraak kunnen maken op het clusterbudget. Er ontstaan wisselende coalities waarbij ondernemers die bij het ene project zijn betrokken, niet (of pas heel laat) weten dat er nog een tweede project is. Tot echte conflicten leidt het niet maar het zorgt wel voor enige ruis op de lijn die efficiënte besluitvorming niet ten goede komt.
- Bezien naar vastgoedwaarde is er activiteit in het grootste deel van het fonds: op de terreinen, in de centra en in de toeristische sector weten ondernemers het fonds goed te vinden. In een aantal clusters ontbreekt het echter aan eigenaarschap waardoor planvorming er niet van de grond komt. Voor een groot deel heeft dat te maken met de vele trekkingsrechten en beperkte budgetten. De systematiek nodigt zeker de kleinere clusters nauwelijks uit om actief te worden. De positie van de landbouw is weer anders. Er is wel degelijk budget, en er zijn zelfs concrete bestedingen die voorliggen. Zo is er belangstelling van LTO (landbouw/veehouderij en tuinbouw) voor het energietransitieproject op De Olm. Het onderling uitwisselen van energie is financieel zeer aantrekkelijk voor de agrariërs. Maar...het trekkingsrecht wordt niet aangesproken, tot frustratie van de ondernemers op het bedrijventerrein.

We hebben in deze evaluatie geen inzicht kunnen verkrijgen in de motivaties van LTO om niet te participeren in het fonds. Het bestuur is actief benaderd voor een gesprek waarin alle ruimte is voor vragen, kritiek en twijfels. Daar is echter geen gebruik van gemaakt. Om een beeld te geven van hoe agrarische participatie in het fonds eruit zou kunnen zien schetsen we in het volgende hoofdstuk praktijkvoorbeelden uit andere fondsen.

Om aan te sluiten op wat er tot nu toe is opgebouwd en om het fonds tot volledige ontplooiing te laten komen is iets van een doorontwikkeling noodzakelijk. We schetsen in het laatste hoofdstuk een set aanbevelingen die tot een succesvolle voortzetting van het OFN moeten leiden.

3 INSPIRATIE

In gesprek met de gebruikers is veel belangstelling geuit naar de ervaringen in andere fondsen. Zoals geschetst in de openingsparagraaf hebben de fondsen allemaal eenzelfde techniek maar maken ze in de inrichting verschillende keuzes. Een aantal van die 'best practices' zijn een mooie inspiratiebron voor het OFN.

We noemen drie praktijkvoorbeelden die goed aansluiten op de Nieuwkoopse context.

Westerveld (Drenthe)

Inspiratie: 80% gemeentebreed, professionaliteit, gunfactor, cross-overs

Westerveld is een samengestelde gemeente, met vier klassiek-Drentse dorpen en enkele tientallen buurtschappen. Bij de komst van het fonds is besloten die dorpenstructuur te doorbreken. Om de samenhang te vergroten, schaalvoordeel te behalen en vergruizing van het fonds over tientallen mini-trekkingsrechten te voorkomen. Tachtig procent van het fonds wordt besteed via een gemeentebrede tafel. De lokale verenigingen hebben allen een zetel aan die tafel, kunnen plannen indienen, meestemmen en gezamenlijke belangen bespreekbaar maken. De overige 20% gaat als handgeld naar de kleine initiatieven in de kernen.

Het werken in zo'n koepelverband stelt hoge eisen aan het luisterend vermogen en aan de gunfactor, maar het gaat goed. In Westerveld is een zeer dynamische praktijk ontstaan, met een enorme diversiteit aan projecten en aan menselijke betrokkenheid. Een recent voorbeeld is het online platform 'Uit Westerveld' voor 400 ondernemers, 'een gezamenlijke plek, een gouden gids met een marktplaatsfunctie, lokale ticketverkoop en een 'social deal', een soort cadeaubon. Het eerste digitale dorpsplein, voor zowel bewoners, bedrijven als (toeristische) bezoekers.

Wat zeker heeft bijgedragen aan de hoge dynamiek in het Westerveldse fonds is de investering in een fondsmanager. Een jonge dame uit de streek die plannen aanwakkert, in gesprek gaat met ondernemers, kansen signaleert, breed communiceert, bijeenkomsten organiseert, cofinanciering aanreikt, plannen verder brengt, cross-overs stimuleert. Dit draagt bij aan de zichtbaarheid van het fonds, kwaliteit van de plannen, de diversiteit aan activiteiten, de continuïteit, de toegankelijkheid van het fonds en de participatie van ondernemers.

Westerveld laat tot slot zien dat het fonds veel kan betekenen in de interactie tussen profit en non-profit. Een blik op de website van het fonds laat zien dat er veel 'maatschappelijke projecten' zitten in het fonds: dorpsevents voor eigen bewoners, activiteiten voor jeugd, jongeren en ouderen, investeringen in het voorzieningenniveau, actief betrekken van dorpshuizen. Dat is vanuit de lokale context ook goed te begrijpen, de streek vergrijst en de jongeren trekken naar de stad. Werkelijk alle activiteit die bijdraagt aan de woonkwaliteit en sfeer in de dorpen is welkom. Het wordt algemeen geaccepteerd dat in de praktijk daarmee meer geld van de ondernemers naar 'nonprofit' gaat dan andersom. Door de onderlinge gunfactor maar zeker ook door de overtuiging dat levendige dorpen de basis vormen om lokaal goed te kunnen ondernemen.

Laarbeek en Deurne (Noord-Brabant)

Inspiratie: grote, dynamische trekkingsgebieden, veel activiteit in buitengebouw / land- en tuinbouwsector

De ondernemers in Laarbeek beschikken sinds 2017 over een fonds. In Deurne is een fonds in aanbouw, in een zeer ver gevorderd stadium. Beide gemeenten hebben één grotere dorpskern, meerdere kleine dorpskernen en een groot buitengebied met stevige presentie van de landbouw. Bij het ontwerp van het fonds hebben ze zich laten inspireren door 'grote broer' Helmond. Die middelgrote stad werkt met slechts drie trekkingsrechten: centrum, bedrijventerreinen, wijkwinkelmanagement (wijk economie + non-profit). Vertaald naar Laarbeek en Deurne werd dat:

- de dorpscentra, alle bedrijven en non-profit binnen de bebouwde kom van alle kernen georganiseerd in een gezamenlijke centrummanagementorganisatie
- de bedrijventerreinen, één parkmanagementorganisatie die services verleent aan alle terreinen
- het buitengebied, al het zakelijk vastgoed buiten de dorpskernen

De drie gebieden hebben ieder een professionele organisatie waar ze op kunnen terugvallen. Die programmeert bestedingen, is het loket voor ondernemers en initiatiefnemers en zorgen voor de contacten met gemeenten en andere partijen. De dynamiek is vergelijkbaar met die van 'gemeentebreed' in Westerveld. Met het voordeel van de schaal, er is substantieel budget, en toch ook de voelspriet tot op straatniveau. Waar gewenst worden de opbrengsten tot subgebieden inzichtelijk gemaakt.

De landbouw/het buitengebied is één van de grote steunpilaren van het fonds. Er is een onafhankelijke werkstichting waar melkveehouders, tuinders, intensieve veehouders, biologische boeren, recreatiebedrijven en andere bedrijven in het buitengebied in samenwerken.

Een kleine opsomming aan belangen /bestedingen die er aan de orde zijn.

- Belangenbehartiging op ruimtelijke dossiers, meepraten over Omgevingsvisie en transformatie van buitengebied. Mobiliteit, bereikbaarheid, kwaliteit van de wegen, onderhoudsniveau, etc.
- Investeren in veiligheid en omgevingsbeheer; vorm van 'parkmanagement' voor het buitengebied. In Deurne is de ambitie om als buitengebied een KVO-certificaat aan te vragen, zoals dat staande praktijk is bij bedrijventerreinen en winkelcentra. Daarbij ook aanpak van ondermijning in samenhang met gemeente, provincie en politie.
- Door ontwikkelen van een lokaal energieplatform: 'matchen' van vraag en aanbod, gebruik maken van zonnestroom en monovergisting, door bundeling van bedrijven voorrang krijgen op het net.
- Promotie van buitengebied en diversiteit aan bedrijvigheid:
 - Open bedrijvendag, kijken in de stal
 - Schoolbezoeken, klassenboeren
 - Korte ketenverkoop
 - Stimuleren agrarisch natuurbeheer op incourante gronden

- Stimuleren van recreatief en meervoudig gebruik van buitengebied: wandelroutes, bankjes, streekontwikkelingsplannen, aed kasten

Waddinxveen, Uithoorn en Bodegraven-Reeuwijk

Inspiratie: later ingezette start met gemeentebreed, lange termijn ambities, professionalisering

Deze drie fondsen in de omgeving van Nieuwkoop hebben gedurende hun looptijd hun werkwijze deels veranderd. Het zijn drie relatief vroeg gestarte fondsen die werkten met een uitgebreide systematiek van trekkingsrechten zonder een gemeentebreed aandeel. Dat bleek niet altijd voor de juiste dynamiek te zorgen.

Intussen werken ze allen met 'gemeentebreed':

- In Bodegraven gaat het om 15% van het fonds, plus de bijdrage van gemeentelijk vastgoed, onderwijs- en nutsgebouwen en middelen in de trekkingsrechten die na 3 jaar niet gebruikt zijn.
- Waddinxveen heeft 50% gereserveerd voor gemeentebreed, aangestuurd door de koepelvereniging OPW.
- Uithoorn heeft recent besloten 100% gemeentebreed aan te wenden

De motivatie voor meer 'gemeentebreed' heeft te maken met signaal dat er meer slagkracht en professionaliteit nodig is. Zeker om op de grote thema's echt stappen te zetten zoals de energietransitie, goede belangenbehartiging, de tekorten op de arbeidsmarkt, behoud van jong talent, innovatie aanwakken, contacten met scholen organiseren en optimaliseren van multimodale bereikbaarheid. In Waddinxveen werpt de inzet van een professional nu al de vruchten af. De samenwerking met de gemeente is sterk verbeterd, er zijn inloopsprekuren voor ondernemers om lokale zaken aan te kaarten en de inbreng van ondernemers wordt verwerkt in gemeentelijke plannen.

Een andere ontwikkeling in Waddinxveen is het samenvoegen van vijf kleine trekkingsrechten tot één dorpsbudget. De sectoren detailhandel, horeca, onderwijs, sport en agrarisch werken samen om meer schaalvoordeel en cross-overs te genereren.

We voegen tot slot een matrix toe met daarin andere praktijkvoorbeelden van 'gemeentebreed' en het werken met grote trekkingsrechten in het land.

Groningen was een vroege starter. 'Gemeentebreed' is pas recent vastgelegd, maar er gebeurt veel. Via de Groninger Ondernemers Courant worden ondernemers periodiek geïnformeerd over de belangrijkste lokale ontwikkelingen. En de gelegenheid wordt genomen om bedrijven in de etalage te zetten en ondernemers te wijzen op de diverse kennis- en netwerkbijeenkomsten. 25% van het fonds is gereserveerd voor gemeentebreed. Uit die pot worden ook andere initiatieven bekostigd die ten goede komen aan de hele stad, zoals bijvoorbeeld het Eurosonic Noorderslag festival.

Gouda runt 'Gouda 750' en enkele andere evenementen als gemeentebrede projecten. Alle sectoren zijn in het bestuur van het fonds vertegenwoordigd (Gouda Onderneemt en Vereniging Bedrijventerreinen Gouda, centrumgebied, zorg, onderwijs en retail).

Enkhuizen kent twee gemeentebrede 'percelen': cultureel-maatschappelijk (15% van het fonds) en gemeente breed (nog eens 15%). Een grote besteding is een stichting voor marketing in een PPS-constructie. De cofinanciering uit het fonds is prettig, omdat er nu niet alleen politiek gestuurd wordt, maar ook ondernemers worden gehoord. Verder maakt 'gemeentebreed' veel plannen van zzp-ers voor Enkhuizen los. En een gemeentebreed 'ondernemers café' maakt contacten tussen de gebiedsverenigingen gemakkelijk. In de Enkhuizer ervaring leidt 'gemeentebreed' tot vergrote zichtbaarheid van de inspanning van ondernemers voor het vestigingsklimaat. Daar gaat veel wervingskracht van uit.

Zwijndrecht besteedt ongeveer 10% gemeentebreed. Dat geld gaat vooral naar citymarketing en wordt aangestuurd door een Zwijndrechtbrede ondernemersvereniging. Het loopt nog niet storm met ideeën. Mogelijk speelt mee dat Zwijndrecht – een middelgroot fonds – het zonder professionele ondersteuning in de vorm van een fondsmanager stelt. Er is wel behoefte aan meer verbindingen tussen gebieden en sectoren, maar de uitwerking is afhankelijk van de vrije tijd van bestuursleden van de verenigingen. Ook het bereiken van interessante individuele bedrijven schiet er nog bij in.

Delft heeft 10 trekkingsgerechtigden. Sinds december 2016 is er de Stichting 015 Gemeentebreed voor gebiedsoverstijgende projecten die effect hebben voor de hele stad. Het gemeentebrede aandeel is gegroeid van 5% naar 20%. Besluiten worden doorgaans genomen door de voorzitters van de gebieden. Met name de coronapandemie heeft de behoefte aan snelle besluitvorming over urgente projecten aangejaagd.

Den Helder heeft enkele jaren geleden de fondsomvang verdubbeld (van 300.000 naar 600.000), met als specifiek doel het mogelijk maken van citymarketing. Daar is een afzonderlijke werkorganisatie voor op gezet.

Meppel werkt met de trekkingsgerechtigden industrieterreinen, koopcentra, dorpen, agrarisch, zorg en onderwijs en besteedt 10% gemeentebreed. Het fondsbestuur streeft naar een gezamenlijkheid voor dit stuk. Dat is lastig: er is geen fondsmanager en alle plannen moeten met vrijwilligers worden uitgewerkt. En de gebieden zijn gewend aan hun autonomie. Achteraf had Meppel veel eerder en veel ruimer met 'gemeentebreed' willen beginnen. En Meppel heeft als vroege starter ook te maken met een vrij klein fonds (op basis van 35 euro per ton woz-waarde).

Leeuwarden werkt vanaf het begin (2008) met 15% van de begroting voor gemeentebreed. Ingediende projecten worden beoordeeld door een raad van advies met een stem per trekkingsgebied. De raad van advies avonden zijn goed bezocht, verschaffen een gevoel van meebeslissen en bieden de gelegenheid om ontwikkelingen te bespreken. Leeuwarden werkt aan een opwaardering en herstructurering van 'gemeentebreed', aan de hand van vijf inhoudelijke pijlers: economie, cultuur, leefbaarheid, toerisme en talentontwikkeling. Overigens is het Leeuwarder fonds hoofdsponsor geweest van het programma Culturele Hoofdstad in 2018. Alle trekkingsrechten hebben ingestemd om vier jaar lang 25% van het budget te reserveren voor bekostiging van het project. En met groot succes: met 1 miljoen euro uit het ondernemersfonds heeft Leeuwarden uiteindelijk 75 miljoen losgemaakt. Die status als culturele hoofdstad heeft in Leeuwarden voor een 'boost' gezorgd in het aantrekken van jongeren en studenten, nieuw ondernemerschap en nieuwe samenwerking.

Helmond heeft geen rubriek 'gemeentebreed' maar kent slechts drie trekkingsgerechtigden die zeer pragmatisch naar 'gemeentebreed' kijken en het in de praktijk snel eens zijn.

Heerlen heeft zeven trekkingsgerechtigden, waarvan vijf geografisch. De zesde is een gezamenlijk recht van alle industrieterreinen, de zevende is een ambassadeursberaad van de 25 grootste ozb-betalers: het ziekenhuis, de belastingdienst, de gemeente, de hogeschool, een zorginstelling, ABP, DSM en anderen. De analyse was dat Heerlen weliswaar gebiedsgebonden problemen kende, maar ook als stad in z'n geheel aan de bak moest: studenten en andere jongeren werven, de gevolgen van de verrijzing opvangen, nieuw ondernemerschap uitlokken. De bestuursvoorzitters van de grote bedrijven zijn door het fonds uitgedaagd om na te denken over activiteiten voor de hele gemeente. Twee projecten die momenteel lopen zijn een volledig digitale zorgopleiding en citybranding. Het bestuur van het fonds initieert en faciliteert, onder meer met een ontbijtoverleg. Het budget bedraagt ruim 200.000. Heerlen werkt met professionele

capaciteit: drie zzp-ers en drie gebiedsmanagers. Groot voorbeeld voor Heeren is de manier waarop Leeuwarden met 1 miljoen euro uit het ondernemersfonds uiteindelijk 75 miljoen heeft losgemaakt voor het jaar dat die stad culturele hoofdstad van Europa was. Men hoopt op een vergelijkbare 'boost' voor de stad door een gezamenlijke aanpak, ondernemerschap en nieuwe samenwerking. Heerlen is blij om direct vanaf de start al te hebben ingezet op gemeentebreed en er al flink reuring mee te hebben bereikt.

Hardinxveld-Giessendam is als fonds net begonnen (op basis van 75 euro per ton woz-waarde) en werkt met 100% gemeentebrede besluitvorming. Het fonds is daar tot stand gekomen in het kielzog van een gezamenlijk opgestelde economische visie. Daarin bleken alle partijen – inclusief landbouw en 'not for profit' – zich te kunnen vinden in de noodzaak om het leefklimaat te versterken teneinde jonge mensen te binden en de veiligheid te vergroten. De gemeentebrede aanpak is sterk het gevolg van de solidariteitsgedachte: we zitten in dezelfde boot.

Sliedrecht is een jaar later begonnen dan Hardinxveld en heeft zich door zijn buur laten inspireren. Het Sliedrechtse fonds werkt 100% gemeentebreed. Vanuit een gemeentebrede tafel worden praktische zaken in gang gezet zoals beveiliging, parkmanagement en promotie. En daarnaast worden ook thema's die een lange adem vergen opgepakt: samenwerking met technisch onderwijs, verblijfskwaliteit van het dorp, energietransitie en op het gang houden van de regionale A15-lobby.

Terschelling besluit eveneens 100% gemeentebreed. Het fonds staat daar zelfs in dienst van een enkel doel, namelijk het scheppen van een 'leading practice' in internetmarketing. Alle eieren in één mand.

Deze groslijst van praktijkvoorbeelden maakt enkele dingen duidelijk:

- Gemeentebreed maakt bijna overal veel energie en dynamiek los, leidt tot nieuwe contacten en verlegt de ambities. Maar het gaat niet vanzelf. Er moet aan gesjord worden en dat vergt ook professionele capaciteit. Er zijn heel veel verschillende manieren waarop je het kunt organiseren.
- Er is altijd spanning tussen breed draagvlak en gezamenlijkheid aan de ene kant en snelheid en innovatie aan de andere kant. Gemeentebreed vergt een goede lokale gunfactor, anders wordt het moeizaam.
- Je kunt beter vroeg en ruimschoots beginnen dan later en klein. Maar Waddinxveen, Uithoorn en Bodegraven-Reeuwijk laten zien dat het zinvol en mogelijk kan zijn om ook later een stap te zetten.

En een opletspunt van een andere orde: het woord 'fonds' mobiliseert doorgaans ambitieuze blikken. Er zijn altijd culturele of sportieve organisaties of creatieve ondernemingen op zoek naar geld en het simpele woord 'fonds' trekt al belangstelling. Met de trekkingsrechtensystematiek kan snel en goed duidelijk worden gemaakt dat het hier niet om een fonds ten algemene nutte gaat, maar om een financiële positie ten dienste van georganiseerde ondernemers. Als een non-profit instelling iets wil, moeten ze maar met een gebiedsvereniging gaan praten. Een gemeentebreed aandeel kan dat mechaniek – 'er is een onbelegd budget!' – weer wakker roepen. Dat mechaniek moet goed in de hand gehouden worden. Aan de ene kant is het zo dat goede plannen pas ontworpen worden als er een financieringsmogelijkheid is. Het bestaan van een gemeentebreed budget kan tot excellente projecten leiden en een acquisiteur met een briljant plan, mag zich melden. Aan de andere kant is het geen 'algemeen fonds'. Het moet steeds blijven gaan om het mobiliseren en ondersteunen van de ambities van ondernemers.

Ondernemersfondsen en de positie van de gemeente

Bij het opstart van het OFN is ervoor gekozen dat de gemeente Nieuwkoop niet financieel participeert, en het fonds op andere manieren ondersteunt. Tijdens de evaluatie is de vraag gesteld naar de argumenten die voor of tegen een gemeentelijke participatie spreken. We zetten deze argumenten, zoals in de landelijke praktijk gebruikt, hieronder op een rij.

De relatie tussen de gemeente en een ondernemersfonds wordt in de regel in een convenant vastgelegd. Er is een sterke voorkeur voor om dat convenant licht en regelarm te houden. Hoe meer de verantwoordelijkheid bij de ondernemers ligt, hoe groter de prikkel om goed werk af te leveren. En het is niet nodig om een noodrem af te spreken voor de eventualiteit van fraude of malversaties. Het fonds is juridisch een gesubsidieerde stichting. De gemeente heeft wettelijk al de bevoegdheid om te allen tijde in te grijpen bij dergelijke eventualiteiten. In de praktijk van bestaande fondsen is het nog nooit nodig geweest, maar de mogelijkheid is er altijd.

Een afzonderlijke overweging is of de gemeente zelf ook mee gaat doen aan het fonds. Deze vraag lijkt principieel van karakter, maar heeft toch een hoog technisch en praktisch gehalte.

We leggen eerst de principediscussie uit. De gemeente heeft twee gedaanten. De gemeente is ten eerste een publiekrechtelijke partij, een overheid, die belasting heft en handelt in het algemeen belang. Maar de gemeente is ook een privaatrechtelijke partij, een bedrijf, dat personeel zoekt, een veilige en prettige bedrijfsomgeving nastreeft en belasting betaalt. Dus ook ozb betaalt over het eigen vastgoed. Dat is natuurlijk vestzak-broekzak. Tot nu, tenminste.

Nu gaat het bij gemeentelijk vastgoed niet alleen om het raadhuis en kantoren. De gemeente heeft ook verspreid bezit, zoals gemeentewerven, milieustations en accommodaties voor sport en welzijn. En de gemeente is verantwoordelijk voor de huisvestingskosten van basis- en voortgezet onderwijs. Tot slot is de gemeente vaak tijdelijk eigenaar van vastgoed in ontwikkelgebieden. In Nieuwkoop schatten we dat gemeente ongeveer 5-6% van de waarde van al het vastgoed bezit. De financiën zijn dan ook niet een overtuigend argument. Zelfs een goed gevuld fonds is op de begroting van de gemeente niet veel meer dan een detail. Met een greep uit het fonds zou de gemeente zich nauwelijks extra slagkracht geven.

Dan de praktische overwegingen.

Vóór het gewoon meedoen van de gemeente pleiten twee omstandigheden:

- De gemeente heeft ook als privaatrechtelijke partij gewoon belang bij een goed verzorgde omgeving en bij gezamenlijke acties, zoals veiligheid, leegstandsbestrijding en campagnes voor (o.a. technisch) personeel. Als de gemeente niet zou meedoen, zouden er daadwerkelijk 'free-riding' situaties ontstaan: gemeentelijk vastgoed dat profiteert van voorzieningen waar ze niet aan meebetaalt. Er zijn gemeenten die niet meedoen waar dit euvel ook erkend wordt. De manager of bedrijfsleider van het gemeentelijk vastgoed participeert dan in een ondernemersvereniging en maakt vrijwillig een flink contributiebedrag over. Dat werkt, maar het is wel houtje-touwtje, terwijl je met het fonds streeft naar eenvoud en gelijkheid.
- Meedoen heeft een symbolische waarde: de gemeente spreekt vertrouwen uit in het initiatief en geeft een voorbeeld aan andere grotere vastgoedpartijen.

Tegen het gewoon meedoen pleit een heel ander argument:

- Het fonds is 'voor en door ondernemers'. De gemeente kan als Nieuwkoopse ondernemer meepraten over de bestedingen, maar de verleiding is heel groot dat de gemeente ook als publiekrechtelijke partij gaat meepraten. Als de gemeenteraad een werkplan van het fonds wil bespreken en daar iets van wil vinden, kun je dat niet goed tegenhouden.

In de recent gestarte fondsen kiezen de meeste gemeenten voor wel meedoen. Met name vanuit het symbolische aspect: een onderstreping van het solidariteitsprincipe maar wel onder de voorwaarde dat het non-interventiebeginsel wordt gerespecteerd. Uiteindelijk zitten gemeente en ondernemers in dezelfde boot. Een praktische oplossing zou zijn om de gebruikers van de panden (bv. scholen, sportorganisaties, welzijnsinstellingen) inhoudelijk mee te laten praten binnen de trekkingsgebieden. Dat bevordert ook de dynamiek binnen het fonds en leidt tot meer en betere plannen.

4 AANBEVELINGEN

We komen tot een kleine serie van aanbevelingen.

Het advies aan de gemeente is om het OFN te continueren. Weliswaar zijn er kritische geluiden maar er is ook zeker voortgang geboekt met name in de grotere trekkingsgebieden (terreinen + centra). De start was moeizaam mede door de uitbrekende pandemie in 2020. Gebruikers van fonds laten weten dat ze nu eindelijk goed op gang aan het komen zijn, maar nog tijd nodig hebben om het potentieel van het fonds volledig uit te nutten. Er is met belangstelling kennis genomen van de praktijk in andere fondsen. De gebruikers maken graag gebruik van die leereffecten om het eigen fonds (en clusterbudget) beter te gebruiken.

De meeste fondsen worden na de eerste proefperiode voor onbepaalde termijn voortgezet. Het fonds blijft zich dan evalueren en blijft in gesprek met gemeente en ondernemers om zichzelf continue te verbeteren. Maar het fonds gaat dan behoren tot de normale economische infrastructuur en haar bestaansrecht wordt niet periodiek ter discussie gesteld.

In het geval van Nieuwkoop ligt zo'n verlening voor onbepaalde termijn minder voor de hand. Het fonds moet zijn meerwaarde immers deels nog bewijzen. En het moet de kans krijgen om de nodige aanpassingen te verwerken. Het voorstel is om het fonds voor een periode van vijf jaar te continueren met een tussentijdse toets op de helft van die periode. Daarmee krijgt het fonds genoeg ruimte om het goede te behouden en noodzakelijke veranderingen door te voeren. En de cluster krijgen voldoende financiële zekerheid om lange termijn investeringen te plegen. De tussentijdse toets na circa 2 ½ jaar is met name gericht op organisatorische veranderingen zoals we die hieronder voorstellen. De gemeente mag van het fonds verlangen dat tegen die tijd de noodzakelijke veranderingen zijn doorgevoerd en er signalen zijn van meer dynamiek in het fonds.

Dan de aanbevelingen voor de organisatie van het fonds.

- **Reserveer circa 15 tot 20% van het fondsbudget voor 'gemeentebreed' onder regie van de V.O.N..** Op deze wijze sluit het fonds veel beter aan bij de al aanwezige dynamiek en organisatiekracht in Nieuwkoop. De praktijk in andere fondsen laat zien dat 'gemeentebreed' veel activiteit en betrokkenheid oproept. Het clusteroverstijgende denken maakt meer samenwerking en cross-overs mogelijk. En door schaalvoordeel kunnen de budgetten efficiënter worden besteed. Binnen de V.O.N. zijn er vele thema's waar investeringsgeld welkom is. Zo zijn er de discussies over de bereikbaarheid van de regio, zowel met de auto (Bodegraven-boog) als het openbaar vervoer (gewenste verlenging van de Uithoorn lijn). En de V.O.N. houdt zich bezig met grote thema's zoals energietransitie, duurzaamheid, stikstofdiscussie en de tekorten op de arbeidsmarkt. De V.O.N. organiseert open bedrijvendagen en zet zich in voor initiatieven zoals het Techniekhuis in De Olm.
- Laat de investering in gemeentebreed gepaard gaan met **professionalisering**. In Nieuwkoop doen bestuursleden en vrijwilligers bijna alles zelf. Het 'zelf doen' past wel bij het dorps karakter van Nieuwkoop. Maar de spankracht van vrijwilligerswerk kent ook zijn grenzen. Het is en blijft vrijwilligerswerk. Van een betaalde kracht mag en kan je simpelweg meer verwachten in termen van begeleiding, continuïteit, onderlinge samenwerking en aanspreekbaarheid. Door structurele inzet van capaciteit kan het fonds veel meer bereiken. De praktijk in andere fondsen laat zien dat een vorm van fondsmanagement leidt tot meer plannen, betere plannen, meer zichtbaarheid, grotere betrokkenheid, grotere organisatiegraad, financiële rust, betere overlegsituaties met de gemeente, meer cofinanciering, en nog vele andere voordelen. De fondsgebruikers – inclusief de V.O.N. – zouden een beroep moeten kunnen doen op de professional om projecten verder te brengen.
- **Kijk kritisch en flexibel naar de trekkingsrechten.** Het OFN heeft veel trekkingsgerechtigden, 21 in totaal. De motivatie was om op kleinschalig niveau vertrouwen te winnen voor het concept ondernemersfonds. In de praktijk heeft het averechts uitgepakt. Er zijn naast een paar grote actieve clusters (terreinen, centra) veel kleine en inactieve clusters. Dat voedt deels het wantrouwen in het fonds, 'er gebeurt niets'. Aanbeveling is om het aantal clusters radicaal te reduceren. Het voorbeeld Larenbeek met 3 clusters past mogelijk niet goed bij de Nieuwkoopse situatie maar met 6 tot 8 clusters zou het OFN moeten kunnen volstaan.

Een praktische suggestie is om in ieder geval de BIZ'zen van een ruimere jas te voorzien, door hun werkgebied uit te breiden met de hele dorpskern (Ter Aar, en Nieuwkoop) exclusief de bedrijventerreinen. Een vitaal centrum is van belang voor de hele dorpskern. En in de praktijk is er al veel samenwerking met omliggende bedrijvigheid en (vooral) de non-profit. Het structureel aansluiten van non-profit en overige bedrijvigheid zorgt voor meer cross-overs en een ruimere financiële jas voor de BIZ. Mogelijk dat hiermee het bestaan van twee heffingen (BIZ en gemeentebreed fonds) op termijn komt te vervallen. De winkeliers zouden hun volledige investeringsgeld uit het gemeentebrede fonds kunnen halen.

- **Werk met vaste aanspreekpunten per trekkingsrecht/cluster.** Het OFN zou daarmee aansluiten op de bestaande praktijk in vrijwel alle andere fondsen. Eén aanspreekpunt per trekkingsrecht zorgt voor rust en continuïteit. Dat kan een bestaande vereniging of organisatie zijn, of een informeel netwerk van ondernemers. Het is zaak om zoveel mogelijk aan te sluiten bij de al aanwezige organisatie.

Het fonds mag van de aanspreekpunten verwachten dat ze zichtbaar zijn en de ondernemers in het betreffende gebied actief bij de planvorming betrekken. Het is daarbij vooral een zaak van (klein) beginnen en een sneeuwbal effect op gang zien te krijgen. Het in gang zetten van bestedingen, organiseren van periodieke bijeenkomsten, het sturen van nieuwsbrieven en contact leggen met bedrijven in het gebied draagt daar aan bij. Op die wijze wordt iedereen in de gelegenheid gesteld om actief mee te doen. Anderzijds geldt wel dat ondernemers zelf de verantwoordelijkheid hebben om hun vinger op te steken. Je moet zelf actief worden om invloed te kunnen uitoefenen.

De meeste fondsen werken per trekkingsrecht met een vaste stichting of vereniging waarin ondernemers zijn georganiseerd. Op termijn zou die situatie ook in Nieuwkoop kunnen worden bereikt. Maar die wens moet activiteit tot die tijd zeker niet in de weg staan. De praktijk op de terreinen De Olm en Bovenland laat zien dat er prima kan worden gestart met een informeel netwerk. Door eerste resultaten te kunnen laten zien zal de activiteit in een gebied ook toenemen, en daarmee ontstaat vanzelf de voedingsbodem om dat in een vereniging of stichting te formaliseren. Het ligt daarbij voor de hand om de V.O.N. hierin te betrekken. De V.O.N. heeft een groot netwerk, met name op de terreinen, wat gebruikt kan worden om ook gebiedsgebonden organisatie van de grond te krijgen. En door het lidmaatschap open te stellen voor grote groepen gebruikers zou het democratische karakter van het fonds ook direct geborgd zijn. Een overweging is om te werken met één groot buitengebied met een werkstichting die formeel los staat van de LTO, zoals Laarbeek en Deurne het doen.

Het fondsbestuur heeft vooral een bankiersfunctie en mengt zich (net als nu) niet in de projectbeoordeling. Het fonds heeft daarbij een belangrijke stimulerende functie, gebieden van kennis en capaciteit voorzien om tot goede plannen te komen. De geadviseerde opschaling van trekkingsrechten geeft het bestuur ook een belangrijke opbouwtaak mee. In deze nieuwe verbanden zal een vorm van organisatie tot stand moeten worden gebracht. Bij reeds langer georganiseerde gebieden kan het fonds zich beperken tot goed toezicht. In andere fondsen is het gebruikelijk dat de grote/betrouwbare partners werken met een begroting aan het begin- en een verantwoording aan het einde van het jaar. Gedurende het jaar kunnen zij zelf alle betalingen uitvoeren en de btw verrekenen.

- **Neem afscheid van de restitutieregeling.** Het systeem van restitutie is zeer arbeidsintensief en slokt veel van de beperkte bestuurscapaciteit op. Het aantal restitutie aanvragen ligt daarbij laag en het wordt ook steeds minder. Bovenal is de regeling juridisch kwetsbaar. In andere fondsgemeenten heeft de rechter geïntervenieerd, onder andere in het naburige Bodegraven-Reeuwijk. Het heeft de meeste fondsen ertoe gebracht om volledig te stoppen met restitutie.
- **Zorg voor financieel overzicht voor de clusters.** Met het wegvallen van de restitutieregeling moet het mogelijk zijn om een actueel financieel overzicht te maken voor

de clusters. De daarvoor noodzakelijke woz-gegevens zijn ter beschikking gesteld door de SVHW. Gemeente en fonds kunnen afspraken maken om ieder jaar tot een actueel overzicht te komen. Het opschalen in de trekkingsrechten maakt het bovendien een stuk eenvoudiger. Er kan worden volstaan met een globaal overzicht met opbrengsten uitgesplitst naar 6 tot 8 clusters.

De website kan worden gebruikt om transparant hierover te communiceren. Veel andere fondsen werken met:

- Een vast kaartbeeld met duidelijke geografische begrenzing van de clusters, waardoor iedere ondernemer kan zien tot welk cluster hij/zij behoort
- Contactgegevens van het aanspreekpunt in het cluster, zodat iedere ondernemer weet waar hij zich kan melden voor ideeën en vragen (bv. over de hoogte van hun clusterbudget)
- Een (meestal) besloten deel van de website waar de actieve aanspreekpunten kunnen inloggen en inzicht hebben in de omvang van hun trekkingsrecht.
- Projectvoorbeelden met goede omschrijving zodat iedereen weet wat er speelt en inspiratie kan opdoen uit andere gebieden. Overigens heeft het OFN hier al een mooie start meegemaakt, het is vooral zaak dit door te zetten.
- Een actueel overzicht van inhoudelijke en financiële jaarverslagen, en eventueel andere relevante documenten (bv. convenant, statuten)

Bijlage – geanonimiseerd overzicht respondenten

- Bestuurslid BIZ Ter Aar (1)
- Bestuurslid BIZ Ter Aar (2)
- Bestuurslid BIZ Nieuwkoop
- Bestuurslid Nieuwkoop Marketing
- Oud-bestuurslid V.O.N. / mede initiatiefnemer OFN
- Techniekhuis Nieuwkoop / deelnemer werkgroep De Olm
- Deelnemer werkgroep bedrijventerrein De Olm
- Deelnemer werkgroep bedrijventerrein Bovenland
- Bestuurslid VVE Leidsche Vaart (1)
- Bestuurslid VVE Leidsche Vaart (2)
- Parkmanager Bovenland / De Olm
- LTO bestuur (1) – geen afspraak tot stand gekomen
- LTO bestuur (2) – geen afspraak tot stand gekomen
- VNO-NCW – geen afspraak tot stand gekomen (geen reactie)