BENCHMARK ONDERNEMERSFONDS HOUTEN

In Houten beschikken de ondernemers sinds 2023 over een Ondernemersfonds, het OFH. Een gemeentebreed fonds vóór en dóór ondernemers en maatschappelijke instellingen. Met het fonds worden tientallen betekenisvolle projecten en activiteiten gefinancierd die bijdrage aan de lokale economie en het algehele vestigingsklimaat. Alle eigenaren en gebruikers van zakelijk vastgoed investeren naar rato mee in het fonds via de ozb.

Het fonds is vanaf 2019 in kaart gekomen als behulpzaam instrument voor Houten gezien de beperkte organisatiegraad van ondernemers op dat moment. Na enig beraad is het fonds op basis van een raadsinitiatief tot stand gekomen. Blaauwberg heeft een begeleidende rol mogen spelen in de aanloop naar het fonds.

Ditmaal is gevraagd om een korte bureaureflectie waarbij we Houten spiegelen aan de landelijke praktijk. Het OFH behoort tot een 'familie' van circa 50 fondsen verspreid over het hele land. Die fondsen delen een aantal generieke kenmerken: 'voor en door ondernemers', gevoed vanuit de ozb, gemeentebrede toepassing, gemeente op afstand. Tegelijkertijd is de verscheidenheid groot. Op iedere plek spelen andere ambities, zijn er andere opgaven en maken ondernemers eigen keuzes bij de inrichting van het fonds. Die verscheidenheid doet natuurlijk recht aan de verschillen tussen gemeenten en regio's. Het maakt ook dat de fondsen veel van elkaar kunnen leren. Dat geldt zeker voor startende fondsen zoals die in Houten. Er zijn diverse ervaren fondsen die al meerdere jaren actief zijn, met als koploper het Leidse fonds dat nu haar 21e jaargang ingaat.

In deze notitie vergelijken we het OFH met de andere 50 fondsen, benoemen we de punten waarop Houten excelleert en bieden we inspiratie voor verdere doorontwikkeling.

1. Ondernemersfondsen: een uitdijende familie

Het concept ondernemersfonds is in 2005 gestart in Leiden op initiatief van het georganiseerde bedrijfsleven aldaar. Het fonds bleek een zeer effectief middel om private investeringen in de lokale economie los te krijgen. Het maakte bovendien een einde aan de vrijblijvendheid in de samenwerking en gaf een grote impuls aan het organiserend vermogen van ondernemers ter plekke. Het 'Leidse model' heeft navolging gekregen in een hele serie van gemeenten.

Hieronder een overzicht van alle bij ons bekende ondernemersfondsen in het land. De lijst wordt ieder jaar een stukje langer. In tenminste 17 gemeenten wordt op dit moment onderzoek gedaan naar de mogelijkheid van een fonds.

Huidige fondsen

Leiden	Wijk bij Duurstede	Laarbeek
Utrecht	Culemborg	Deurne
Leeuwarden	**Houten**	Harlingen
Groningen	Montfoort	Vlaardingen
Dordrecht	Den Helder	Waddinxveen
Heerlen	Schagen	Gouda
Helmond	Enkhuizen	Zwijndrecht

Alkmaar	Medemblik	Hendrik-Ido-Ambacht
Delft	Assen	Alblasserdam
Meppel	Uithoorn	Heerenveen
Súdwest-Fryslân	Nieuwkoop	Sliedrecht
Heerde	Lisse	Hardinxveld-Giessendam
Westerveld	Katwijk	Amstelveen
Het Hogeland	Bodegraven-Reeuwijk	Gorinchem
Beverwijk	Pijnacker-Nootdorp	Terschelling
Schiermonnikoog	Twenterand	Landgraaf
Fondsen in overweging		
Den Bosch	Geertruidenberg	Lansingerland
Meierijstad	Bergen op Zoom	Hoeksche Waard
Goirle	Ridderkerk	Molenlanden
Apeldoorn	De Ronde Venen	Olst-Wijhe
Oegstgeest	Voorne aan Zee	Dijk en Waard
Loon op Zand	Smallingerland	Haarlemmermeer



Verspreiding van fondsen over Nederland (kaartbeeld 2024).

We zien een grote concentratie van fondsen in de randstad en noorden van het land. In de omgeving van Houten zijn er fondsen in Utrecht, Wijk bij Duurstede, Culemborg, Hilversum, Laren en Montfoort. In de nabije Food-Valley (regio Ede) is het fonds onderwerp van gesprek.

2. Typering Ondernemersfonds Houten

Het ondernemersfonds is een regelvrije structuur die zich goed laat aanpassen aan lokale omstandigheden. Ieder fonds kent zijn eigen lokale imprint. Tegelijkertijd zijn er een aantal overeenkomsten tussen de fondsen.

We noemen hieronder de centrale kenmerken van een fonds en schetsen kort de situatie in Houten.

- Alle fondsen worden gevoed via een opslag op de **ozb voor niet-woningen**. De meeropbrengst van die verhoging wordt één op één overgedragen aan de stichting

ondernemersfonds. De meeste fondsen werken met een investering tussen de 50 tot 90 euro per 100.000 woz-waarde.

Houten heeft gekozen voor een gefaseerde opbouw van het fonds met een tarief van € 25 per 100.000 woz-waarde in 2023, € 40 in 2024 en € 50 in 2025. Hiermee heeft het fonds de tijd gekregen om de organisatie in te richten in de eerste twee jaar.

- Alle gebruikers en eigenaren van zakelijk vastgoed betalen mee. Dat naast winkels, kantoren en horecapanden onder andere ook onderwijsgebouwen, zorgruimtes, cultuurpodia, sportpanden en agrarische gebouwen. In de bestaande fondsen wordt de **participatie van 'not-for-profit'** als een verworvenheid ervaren. Ze zorgen voor meer cross-overs en onverwachte, zeer betekenisvolle samenwerkingen.

Het Houtense fonds kenmerkt zich door een hoge participatie van 'not-for-profit' partijen en diverse maatschappelijke projecten. Een kleine selectie van projecten die het fonds (mede) heeft gefinancierd:

- Installatie van diverse AED 's en aanbod bijbehorende trainingen
- Muziek in verpleeghuizen
- Houten on stage, duurzame koppeling van vmbo-leerlingen aan lokaal beroepenveld
- Sportmateriaal voor scholen en kinderdagverblijven
- Fladderen, vrolijke speeldag voor kinderen
- Samenschijn, workshops lichtkunst die resulteerden in een interactief lichtkunstwerk op Het Rond

- De **bestedingen** vanuit het fonds **zijn geheel vrij**, alles wat ondernemers aanmerken als hun gezamenlijk belang komt voor financiering in aanmerking. Er kan bovendien gespaard worden binnen het fonds, bijvoorbeeld voor grotere uitgaven. Er geldt geen bestedingsdwang.

De flexibiliteit van het instrument wordt in Houten goed benut afgaande op de diversiteit van bestedingen. In de lijst met projecten zijn uitgaven te vinden die betrekking hebben op 'schoon, heel en veilig', op promotie en marketing, op cultuur en evenementen en visievorming/kennisontwikkeling.

- De aansturing van het budget kan door ondernemers worden bepaald. In veel fondsen wordt gekozen om via **trekkingsrechten** een groot deel van het fonds ter beschikking te stellen aan de gebieden en/of sectoren waar het wordt opgebracht.

  Houten heeft gekozen voor een vrij decentrale opzet met 14 trekkingsrechten: 10 gebieden en 4 sectoren. Voor een fonds van deze omvang zijn dat er relatief veel. Zo werken diverse grotere of vergelijkbare fondsen met minder: Groningen (6), Wijk bij Duurstede (5), Culemborg (5), Helmond (3), Gorinchem (3), Deurne (3), Sliedrecht (1). Voordeel van de fijnmazige opzet is dat het fonds veel betrokkenheid en eigenaarschap op gebied- en sectorniveau heeft bereikt. De gebruikers zien dat het fonds iets betekent voor hun directe omgeving. En overal zijn vormen van collectiviteit en samenwerking ontstaan.

  Een indeling in veel gebieden kan tegelijkertijd ook een rem zetten op kwaliteit en omvang van de bestedingen. De slagkracht van de kleinere trekkingsrechten is beperkt. En bovendien is de afhankelijkheid van vrijwillige inzet hoog, in ieder gebied/sector heb je actieve mensen nodig om er iets van te maken.

- In steeds meer fondsen wordt ook gewerkt met een **overkoepelend budget** voor gebieds- en sectoroverstijgende belangen.

  Het OFH werkt in principe alleen met trekkingsrechten. Wel is er sprake van een compact budget "maatschappelijke sponsoring". Aanvragen worden door het bestuur beoordeeld. Het gaat om kleinschalige initiatieven die met het fonds een beperkte – maar vaak noodzakelijke – financiële stimulans krijgen. Projecten die via dit budget ondersteund zijn:
  - Bijdrage aan Stichting met je Hart
  - Bijdrage aan Samen Actief Sociaal
  - Bijdrage aan breaking event 'Enter the Battle'

- Vrijwel alle fondsen werken met een vorm van **professionele ondersteuning**. In ieder geval iets van secretariaat en soms 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.

  Het OFH heeft een fondsmanager die met beperkte tijdsinzet (ca. 24 uur per maand) zichtbaar energie toevoegt aan het fonds. De gebruikers van het fonds weten de fondsmanager goed te vinden. Deze professionele begeleiding ontlast de

gebieden/sectoren, initiatiefnemers en het fondsbestuur. Voor een fonds met de omvang van Houten is de professionele inzet nog vrij beperkt. Een overweging kan zijn om die inzet uit te breiden, ook in het licht van het gegroeide budget.

- 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 wel verantwoording afgelegd over de wijze van besteding. Het blijft formeel immers publiek geld. De afspraken tussen fonds en gemeente worden vastgelegd in een convenant.

  De samenwerking tussen fonds en gemeente verloopt in de praktijk prima. De afspraken worden gehonoreerd door de gemeente. Er vindt geen overdracht van publieke taken aan het fonds plaats, en de regie over het fonds ligt ondubbelzinnig bij de ondernemers. Het fonds krijgt, kortom, de gewenste ontplooiingsruimte om het beste resultaat naar boven te halen.

- Per ministeriële regeling zijn alle ondernemersfondsen **btw-plichtig** verklaard. Dit betekent dat ze daarom btw mogen aftrekken. 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 OFH vaart op de bekende landelijke btw-ruling en staat hierover periodiek in contact met de andere fondsen via het Landelijk Platform. Het btw-dossier is continue in beweging en recente jurisprudentie zorgt landelijk voor onrust bij diverse fondsen. De btw-ruling wordt in sommige gebieden anders geïnterpreteerd dan tot nu toe gangbaar was, wat de bestaande btw-positie van fondsen onder druk zet. In overweging is of de fondsen gezamenlijk moeten optrekken naar het Ministerie van Financiën om meer duidelijkheid te krijgen.

- Het fonds is in eerste instantie vaak een **experiment,** meestal met een looptijd van vijf jaar. Na die vijf jaar wordt er geëvalueerd en kan beoordeeld worden of het fonds een vast onderdeel dient te zijn van het lokaal-economisch landschap. Veel fondsen hebben die proefperiode intussen doorlopen en zijn voor onbepaalde tijd vastgesteld.

  Het OFH heeft een looptijd meegekregen tot en met 2025. Feitelijk kan een stand van

zaken worden gegeven na twee jaar ondernemersfonds, waarvan zeker het eerste jaar een opbouwjaar is. De eerste evaluatie komt daarmee – in vergelijking met andere fondsen – vrij vroeg. Vandaar dat in deze benchmark we niet alleen aandacht besteden aan de huidige stand van zaken, maar ook zeker de blik werpen op de toekomst.

3. Houten gespiegeld aan landelijke opletpunten

In dit hoofdstukken leggen we het OFH langs de landelijke lat. We analyseren aan de hand van de leerpunten uit de landelijke praktijk hoe het fonds in Houten ervoor staat. De benoemde thema's komen veelvuldig aan de orde in het Landelijke Platform van Ondernemersfondsen. In dit platform delen de fondsen kennis en ervaringen. Voorheen op informele basis, en vanaf 2019 in verenigingsverband. Het OFH is deelnemend lid van het platform.

3.1 Tarief: balans tussen collectieve ambitie en individuele draaglast

Binnen de meeste startende Ondernemersfondsen wordt gerekend met een bijdrage tussen de € 50,- en € 90,- per € 100.000 WOZ-waarde. In de praktijk blijken de fondsen binnen die range een balans te treffen tussen twee uitgangspunten. Ten eerste blijft hiermee de individuele draaglast overzichtelijk, met een te forse belasting zou het fonds zijn doel voorbij schieten. Ten tweede leidt het wel tot substantieel collectieve opbrengst. Het is, kortom, de moeite waard om een fonds te beginnen.

In Houten is dus gekozen voor een gefaseerde opbouw uitmondend in een tarief van € 50 per 100.000 in 2025. De uitgesproken verwachting bij aanvang was dat het fonds ná het tweede jaar over een stabiele organisatie zou beschikken die zich volledig kan richten op de beoogde doelstellingen van ondernemers. Die verwachting lijkt het fonds te hebben ingelost. De organisatie staat, een grote diversiteit aan projecten worden gefinancierd en overal in de gemeente werken partijen samen aan gezamenlijke doelstellingen.

Het fonds heeft een gezonde financiële status met enige reservevorming. Over de eerste twee jaren is circa 85% van het budget uitgegeven dan wel gereserveerd voor aankomende, specifieke projectuitgaven. Houten volgt hiermee de landelijke trend, de eerste jaren van een fonds staan in het teken van opbouw. Na enige jaren weten ondernemers de fondsen steeds beter te vinden.

Ter vergelijking geven we het uitgavepatroon van 4 fondsen die nu te boek staan als zeer stabiele en dynamische fondsen. Allen hebben enige opstarttijd nodig gehad. Wellicht met uitzondering van Westerveld. We geven per jaar – gerekend vanaf de oprichting – het percentage uitgaven weer ten opzichte van de inkomsten. Dat percentage kan boven de 100 komen in latere jaren, het fonds teert dan in op eerder opg ebouwde reserves.

	Tarief	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
Houten (2023)	25-40-50	49%	78%	-	-	-
Utrecht (2012)	50	22%	67%	63%	86%	90%
Culemborg (2013)	62,50	44%	64%	137%	64%	100%
Bodegraven-Reeuwijk (2014)	50	4%	51%	46%	66%	77%
Westerveld (2017)	70	41%	95%	104%	105%	98%

Houten heeft een prima start gemaakt, waarbij we aantekenen dat de andere fondsen geen gefaseerde opbouw kenden waardoor de percentages in de eerste jaren lager uitvallen dan in Houten. Westerveld springt er in positieve zin bovenuit. Het fonds heeft in korte tijd veel dynamiek teweeg gebracht en geldt in de landelijke praktijk als een inspiratiebron. Ook voor Houten is de Westerveldse praktijk instructief, we zullen daar later in deze notitie op terugkomen.

3.2 Eigenaarschap van het fonds

Bij de realisatie van een fonds is het vrijwel overal een compacte groep van ondernemers die het voortouw neemt. Je hebt voorhoedespelers nodig die nut en noodzaak zien van verbeterde samenwerking en die een lokaal voorstel uitwerken. Deze personen zijn vaak ook als kartrekker betrokken in de opbouwjaren van het fonds. De ervaring is dat in die opbouwfase de kring van betrokkenen groter wordt. De motivatie om actief te worden is voor velen een stuk hoger, er is immers budget om plannen te realiseren. Via trekkingsrechten kan de besluitvorming over de gelden heel dicht bij de ondernemers worden gelegd. Ook het verdwijnen van 'freeriders' draagt bij aan het zelfvertrouwen en de sfeer in werkgebieden. Het rond gaan met de collectezak door goedwillende enkelingen is verdwenen.

In Houten is het eigenaarschap van het fonds in ruim twee jaar zeker gegroeid. In alle gebieden en sectoren zijn initiatiefnemers opgestaan met plannen voor hun omgeving. De decentrale opzet van de trekkingsrechten maken het fonds ook toegankelijk. Een ondernemer kan aansluiten bij een bijeenkomst die gaat over het eigen gebied, en gaat in gesprek met directe buren over gezamenlijke ambities. Het is in die omstandigheden gemakkelijker om te komen tot een gezamenlijk belang en samenwerking. Al met al werken zijn op deze manieren enkele tientallen ondernemers actief betrokken bij het fonds.

In dat lokale eigenaarschap zit overigens ook weer een risico. Ondernemers zijn zuinig. Soms gaat de aandacht meer uit naar sober beheer dan naar creatief en effectief besteden. Zeker wanneer in de omgeving meer belangstelling komt voor gebieds- en sector overstijgende plannen kan een strak systeem van trekkingsrechten wel eens lastig zijn.

Een startpunt voor overkoepelende kennis- en ideeënuitwisseling is er al wel in Houten via de adviesraad. Alle 14 trekkingsgerechtigden zijn in de adviesraad vertegenwoordigd, vaak met verschillende personen. In totaal zijn er circa 25 personen betrokken. De adviesraad heeft weinig bevoegdheden. Dat zou meer regels vergen dan past in de cultuur van het fonds. De adviesraad

dient met name als klankbord, en zorgt voor een vorm van toezicht op het stichtingsbestuur. Het uitgangspunt is dat het bestuur van het fonds rekening houdt met de gevoelens en de opinies zoals geuit in de adviesraad. Op cruciale punten zoals veranderingen in de opzet van het fonds (trekkingsrechten, statutenwijziging, et cetera) zal een negatief sentiment van de adviesraad in de praktijk doorslaggevend zijn.

In verschillende fondsen heeft de adviesraad ook een rol als platform voor uitwisseling van kennis, praktijkervaringen en inspiratie. En indien er sprake is van een gemeentebreed budget worden de aanvragen hiervoor vaak behandeld in de adviesraad.

3.3 Ontwikkeling van bestedingen

In de meeste fondsen zien we een ontwikkeling van bestedingen plaatsvinden, van praktisch en korte termijn naar (middel)lange termijn projecten met een grotere impact. Er wordt wel gesproken over generatiebestedingen.

Onderstaande een klein overzicht.

Eerste generatie *Praktische voorzieningen, korte termijn, eenmalige activiteiten*	**Tweede generatie** *Door-organiseren van 'eerste generatie', professionalisering, middellange termijn belangen, cross-overs.*	**Derde generatie** *Visie-gedreven bestedingen, eigen agenda ontwikkeling, lange termijn belangen*
• Sfeerverlichting • Sinterklaasintocht • Eenmalige evenementen • Promotie / folders • Braderieën • Techniekdagen / dagen van de zorg	• Parkmanagement en kvo op bedrijventerrein • Beveiligingsarrangementen • Grote, terugkerende evenementen (winterfair, ijsbaan, meerdaagse markten) • Evenementenkalender afgestemd met omgeving • Gezamenlijke inkoop • Opbouw stagenetwerk e.d.	• Kennis & kunde sessies, eigen informatiepositie • Onderzoek naar en realisatie van energyhubs • City- en regiomarketing onder regie ondernemers • Eigen gebiedsvisie(s) ontwikkelen • Collectieve werving tekortsectoren (techniek, onderwijs, zorg) • Ondernemersstrategie op krimp en vergrijzing

De kunst is om niet teveel bij de eerste generatiebestedingen te blijven. Natuurlijk is het belangrijk een basisniveau aan voorzieningen te onderhouden, ook na tien jaar ondernemersfonds blijft de sfeerverlichting belangrijk. Maar het fonds is ook een plek voor innovatie en nieuwe samenwerkingsverbanden.

Vanuit het fonds zijn - uiteraard - in de eerste twee jaar de meeste bestedingen uitgegaan in de eerste generatie. Dat is goed voor de concrete resultaten en verankering van het fonds. En

tegelijkertijd zijn er al een paar projecten die in de 2e of 3e generatie passen zoals Houten on Stage, de beveiliging van de terreinen en de onderzoeken naar energyhubs. De ervaring van andere fondsen leert dat een stimulerende rol van het fondsbestuur/fondsmanagement behulpzaam kan zijn bij het verder op gang brengen van de bestedingen.

3.4 Afspraken met de gemeente

Een ander landelijk leerpunt is te blijven letten op het onderscheid tussen gemeentelijke taken en activiteiten vanuit de fondsen. Het meest genoemde voorbeeld is onderhoud. De vrees bestaat wel eens dat de gemeente minder gaat investeren aan 'schoon en heel' op een bedrijventerrein omdat de ondernemers nu zelf een budget hebben. Met dit opletpunt wordt gedeald door in het convenant tussen fonds en de gemeente het beginsel van non-substitutie' vast te leggen. Dat functioneert over het algemeen goed. In een enkel geval gaat de komst van een fonds vergezeld van een 'service level agreement' waarin de gemeente een minimumniveau van onderhoud vastlegt, maar dat blijkt in de praktijk meestal niet eens nodig. Het werkt zelfs andersom: omdat ondernemers dankzij hun eigen financiële positie veel scherper hun eigen proposities naar voren kunnen brengen, is de druk op de gemeente om tot co-creatie en cofinanciering te komen, veel groter. Er is in de praktijk geen sprake van substitutie, maar van toevoeging: de overheid legt (steeds meer) eigen middelen naast die van de ondernemers.

In Houten wordt de spelregel van non-substitutie van beide kanten geheel geaccepteerd. De gemeente heeft geen bewegingen gemaakt die wijzen op terugschroeven van onderhoudsbudgetten of iets dergelijks. Door de motorische kracht van het fonds werkt de gemeente graag samen en legt eigen financiële middelen naast die van het fonds.

Tegelijkertijd blijven de ondernemers wel alert op het intact houden van de afspraken. Samenwerking is prima, zo lang duidelijk is dat de gemeente haar publieke verantwoordelijkheid blijft nemen en het fonds niet als een interessante subsidiepot ziet.

3.5 Tempoverschillen tussen de gebieden

Nog een landelijke opletpunt: grote verschillen tussen trekkingsgebieden, in ambitie, tempo, eensgezindheid, organiserend vermogen of budgetbehoefte. Het valt na de start van een fonds niet te verwachten dat alle trekkingsgebieden zich even snel ontwikkelen. Dat is ook niet erg. Wel heeft het fondsbestuur er dan een taak in ervoor te zorgen dat er geen achterblijvers ontstaan. Dat is een soort opbouwwerk: gebieden op gang helpen met organisatie, communicatie en bestedingsmanagement. Ideeën zijn er meestal wel genoeg, het gaat dan om organisatie- en realisatiekracht.

Situatie in Houten….

3.6 Investeer in organiserend vermogen

Diverse fondsen beginnen met een ingebakken zuinigheid, zo min mogelijk overheadkosten. Dat is ergens wel begrijpelijk en het past ook bij de behoedzame mkb-moraal. Het gevaar is dat het een

dogma wordt. En daarmee een kwestie van wat de Engelsen noemen "penny wise, but pound foolish". Oftewel, een besparing op de korte termijn die op (middel-)lange termijn verkeerd uitpakt.

Steeds meer fondsen kiezen daarom voor een vorm van professioneel fondsmanagement. Dat heeft ook iets met omvang te maken. In de grotere fondsen gaan vele tonnen tot zelfs miljoenen (Utrecht) per jaar om. Dat kan niet meer alleen door vrijwilligers worden aangestuurd. Maar ook kleinere en middelgrote fondsen investeren in professionele capaciteit. Het fonds in het Drentse Westerveld is een goed voorbeeld. Een jonge, aansprekende dame werkt daar in opdracht van het fonds. Zij staat ondernemers bij in de planvorming, brengt partijen met elkaar in contact en is het eerste aanspreekpunt voor iedereen die met het fonds te maken heeft. Het investeren in professionaliteit betaalt zich er duidelijk uit: meer daadkracht, actievere communicatie, meer ondernemers kunnen betrekken, betere samenwerking met gemeente en andere partijen, meer cofinanciering en de kans om 'proefballonnen' uit te werken tot volwaardige businesscases.

Houten heeft als aangegeven een fondsmanager in dienst en de algehele tevredenheid daarover is groot. Het zorgt voor continuïteit en het fonds heeft er een gezicht mee gekregen, iemand waarbij je kan aankloppen met een plan. Natuurlijk, het fonds wordt gedragen door de vele ondernemers die vrijwillig tijd en energie steken in het maken van goede plannen. Maar samenwerking komt ook niet vanzelf tot stand. Het heeft een aanjager nodig, een scheppende hand, iemand die samenbindt en inspireert. En dat vergt meer dan alleen vrijwillige capaciteit.

De inzet in Houten is tot nu toe beperkt tot circa 24 uur per maand, minder dan een dag per week. Dat is voor een fonds met de omvang van Houten – vanaf dit jaar ruim 5 ton – aan de beperkte kant. Zo investeert Westerveld met een jaarbudget van minder dan 3 ton in totaal 20 uur per week in professionele capaciteit. De wens is om dit verder uit te breiden met cofinanciering van de gemeente.

Ter vergelijking in de tabel de investering in fondsmanagement van Houten en een drietal referentiefondsen.

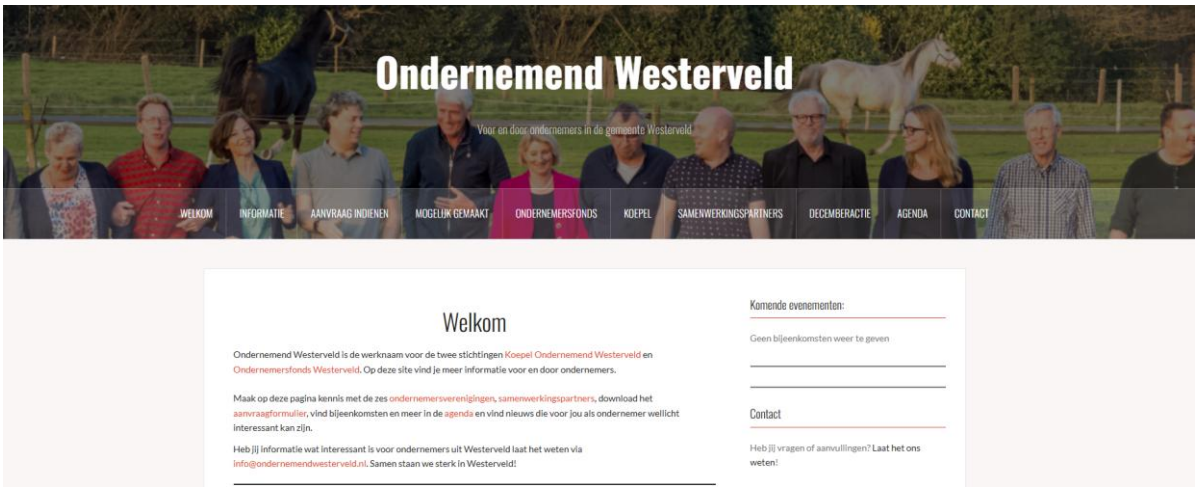
Fonds	Jaarbudget fonds (2025)	Inzet professionele capaciteit
Houten	ca. 500.000	24 u per maand
Westerveld	ca. 300.000	20 u per week
Sliedrecht	ca. 550.000	8 u per week fondsmanager + 8 uur per week secretariaat
Gorinchem (i.o.)	ca. 800.000	16 u per week

Andere fondsen kiezen ervoor om de ondersteuning op fondsniveau licht te houden met enkel een vorm van secretariaat, en vooral in te zetten op professionele capaciteit in de gebieden. Zo worden vanuit diverse fondsen parkmanagers aangesteld voor 'schoon, heel, veilig' activiteiten en algehele versterking van de organisatiegraad, en centrummanagers voor promotie, marketing en organisatie van winkel- en centrumgebieden. Zo werkt Helmond met drie grote trekkingsrechten aangestuurd door professionele werkorganisaties met ieder een eigen dienstverlener: parkmanagement op bedrijventerreinen, centrummanagement voor de binnenstad en wijkmanagement voor de wijkeconomie. Deurne heeft dit model naar eigen maat gebracht met een parkmanager, centrummanager (voor alle kernen) en buitengebiedmanagement (landbouw, recreatie e.a.).

4. Inspiratie: praktijkcases

4.1 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 not for 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 'not for profit' 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.

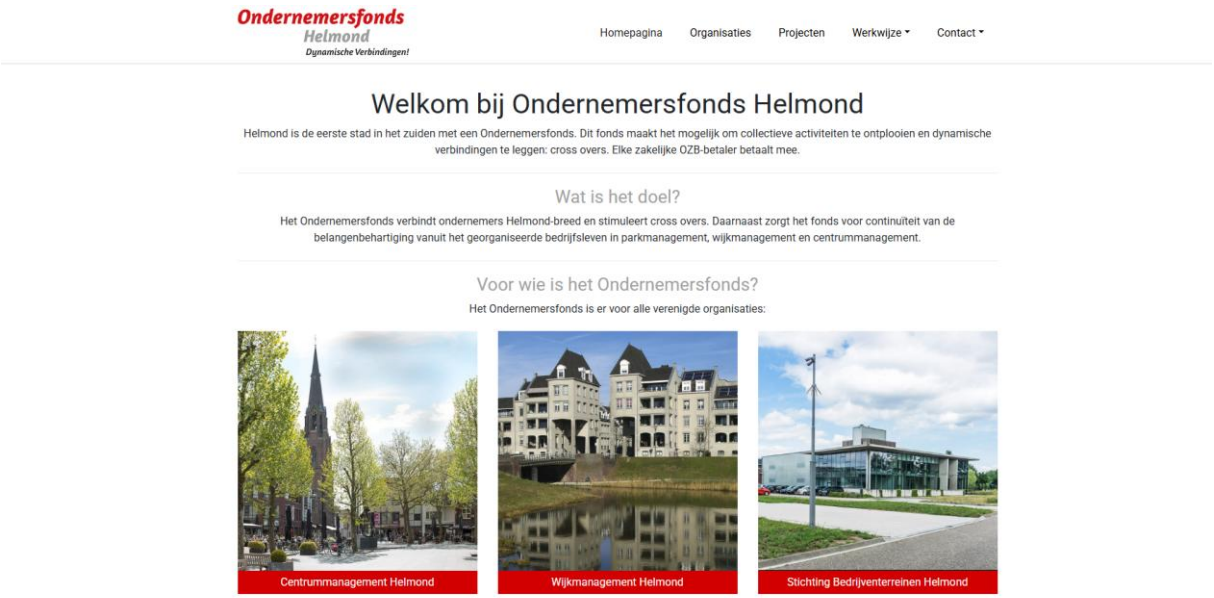
Zomaar een greep uit de projectenlijst van het fonds:

- Project "Identiteit Ondernemerschap en Samenwerking" voor alle ondernemers
- Appeltaartconcerten in de verzorgingshuizen en diverse kerken voor mensen die voor korte of langere tijd niet zelf naar concerten kunnen gaan
- Vincent van Gogh project in dorpshuizen Westerveld
- Uitwerking dorpsthema Diever: 'Kleurrijk brinkdorp vol verhalen'
- Uitwerking dorpsthema Dwingeloo: 'Beleef de Ruimte'
- Uitwerking dorpsthema Havelte: 'Land van IJs & Oorlog'
- 100jarig jubileum Dorpsbrand Dwingeloo
- Project ondersteuning jonge ondernemers DWWZ
- Realisatie publieksboek over het Holtingerveld met verhalen die zichtbaar zijn door middel van een 'Leesteken' in het landschap.
- Dorpsfeest Uffelte
- Uitbreiding Hertenkamp in Vledder
- Buitenexpositie Historisch Centrum Zorgvlied

Het gaat er op deze plek niet om wat de exacte inhoud is per project. Het gaat om de veelkleurigheid van de regio die zichtbaar wordt vanuit deze lijst, en tegelijkertijd de samenhang en gemeenschappelijkheid die er achter zit. Een natuurrijke regio met vitale dorpen, lokaal goed gewortelde bedrijven, culturele en culinaire hotspots, aandacht voor historie (de Koloniën) en wetenschap (Astron), een actief verenigingsleven en toeristische aantrekkelijkheid gecombineerd met Drentse nuchterheid. Recent is op voorspraak van de collectieven besloten om het fonds voor onbepaalde te continueren. Het fonds is er een niet meer weg te denken onderdeel van het lokale speelveld.

4.2 Het Brabantse model

Helmond, Deurne, Laarbeek, Best (Noord-Brabant)
Inspiratie: grote, dynamische trekkingsgebieden, bundeling in professionele werkgebieden, fonds als hefboom, veel activiteit in buitengebied



Veel fondsen werken met de bekende systematiek van trekkingsrechten. Vooral de vroege starters (Leiden, Utrecht, Leeuwarden, Delft, Gouda) hebben gekozen voor een fijnmazige toepassing. Veel trekkingsrechten met ieder een eigen bestuur dat gaat over de bestedingen. We bespraken eerder al de voordelen: snelle acceptatie van het fonds, herkenbaarheid, eigenaarschap, meer gedeelde belangen. Maar de schaduwzijde is ook bekend: groot beroep op vrijwilligers, beperkte slagkracht kleine gebieden, beperkte samenhang tussen gebieden/sectoren.

In Helmond is bij aanvang (2013) een andere keuze gemaakt. De voordelen van de trekkingsrechten worden zeker gezien maar wel met de vaststelling dat enig schaalniveau noodzakelijk is. In plaats van 10 of meer trekkingsrechten is gekozen voor een bundeling in drie grotere trekkingsrechten: de bedrijventerreinen, het centrum en het wijkmanagement. De drie delen van het fonds beschikken ieder over een substantieel budget waarmee het verschil kan worden gemaakt. De drie zorgen zelf weer voor een goede vertakking naar typen bedrijvigheid en/of deelgebieden. De Stichting Bedrijventerreinen Helmond (SBH) werkt met werkgroepen per terrein (6 in totaal). Wijkmanagement Helmond (WMH) werkt met vertegenwoordigers van de sectoren commercie, sport, retail, cultuur, onderwijs, zorg en landbouw. En ook binnen het centrummanagement zijn de verschillende type bedrijvigheid vertegenwoordigd.

Het voordeel van drie krachtige trekkingsrechtorganisaties maakt dat Helmond ook heeft kunnen investeren in goede professionele capaciteit. Alle drie de werkorganisaties kunnen rekenen op structurele professionele bijstand. Hierdoor kan de continuïteit worden bewaakt, kan er snel en adequaat worden ingespeeld op vragen en initiatieven van ondernemers, zijn de services van een hoogstaand kwaliteitsniveau, is een goede en doorlopende gespreksrelatie met de gemeente geborgd, wordt de lange termijn agenda bewaakt en kan waar mogelijk aanspraak worden gemaakt op cofinanciering. Een overkoepelend fondsmanager is in de Helmondse context niet nodig. Er kan worden volstaan met praktische secretariaatsvoering, die in het kader van behoud van samenhang weer wordt uitgevoerd door de parkmanagementstaf.

De professionaliteit van het Helmondse systeem heeft bovendien de deur geopend naar het binnenhalen van cofinanciering. Er zijn verschillende externe partijen die kennis, uitvoeringskracht en/of budget hebben om mee te investeren op bepaalde thema's. Een Helmonds voorbeeld dat

landelijk tot de verbeelding spreekt zijn de Helmondse investeringen in "Smart Synergy", het paraplu-programma voor verduurzaming van de terreinen. In het land circuleert een Helmonds begrotingsoverzicht waaruit duidelijk wordt dat met 380.000 euro aan fondsmiddelen ruim 1,5 miljoen aan publieke cofinanciering is losgemaakt. De Helmondse bedrijven ontvangen alleen al op dit project hun geïnvesteerde euro's viermaal terug. Dat heeft natuurlijk alles te maken met de mate van professionele inzet. Ook in Helmond steken ondernemers vrijwillig veel tijd en energie in het fonds, maar het is de professionele begeleiding die ze in staat stelt om de lat zo hoog te leggen.

Het Helmondse voorbeeld heeft navolging gekregen in Laarbeek(2017), Deurne (2023) en recent in Best (2025). Ook daar zijn drie trekkingsrechten actief, met aanpassing aan de lokale omstandigheden: centramangement (alle kernen bijeen), bedrijventerreinen en buitengebied (landbouw + alle andere bedrijven en organisaties buiten de bebouwde kom). In Meierijstad wordt ook al nagedacht over een dergelijke drieslag. En ook buiten Brabant is er belangstelling voor de Helmondse praktijk, intussen al omgedoopt in het 'Brabantse model'.

Overigens is in die laatste drie fondsen de landbouw/het buitengebied één van de grote steunpilaren. Zowel Laarbeek als Deurne hebben 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

3. Latere start gemeentebreed: Waddinxveen, Uithoorn en Bodegraven-Reeuwijk

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



Deze drie fondsen in het westen van het land 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 aanwakkeren, 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 inloopspreekuren 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.

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 vergelikbare '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 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 opletpunt 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.

5. Inspiratie: thema's en bestedingen

We schetsen tot slot in dit hoofdstuk een aantal thema's en bestedingsopties per type gebied ter inspiratie voor het OFH.

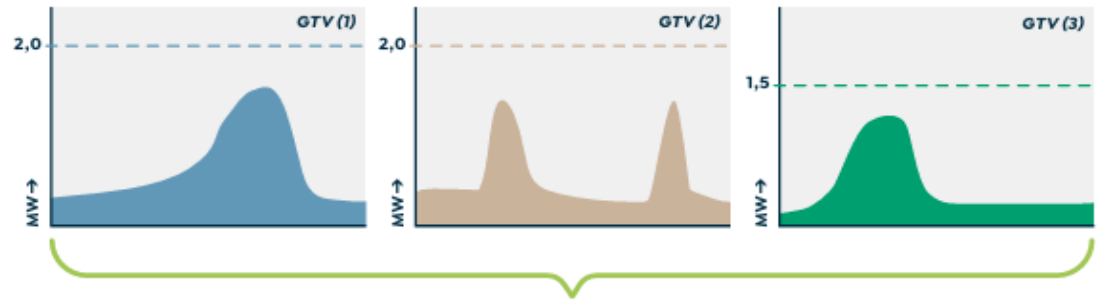
5.1 Energietransitie en duurzaamheid

In de huidige economische en maatschappelijke context is de energietransitie een thema dat steeds prominenter op de agenda staat, ook bij ondernemers. De omslag naar duurzame energie en circulaire bedrijfsvoering brengt niet alleen uitdagingen, maar ook kansen met zich mee. Veel ondernemers willen actief bijdragen aan deze transitie, maar de individuele inspanningen brengen je maar tot zekere hoogte. Het vinden van collectieve, schaalbare oplossingen is een inspanning, maar de resultaten zijn veelbelovend.

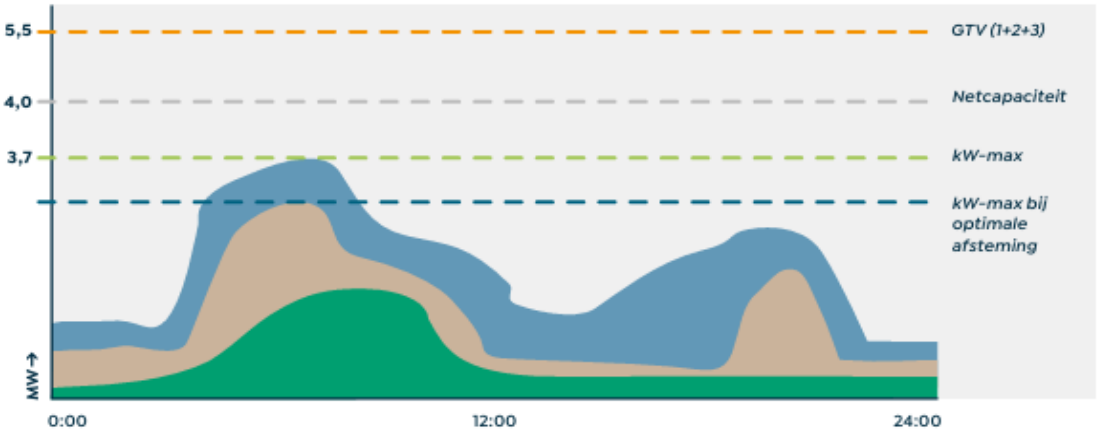
In de praktijk werken ondernemers steeds vaker toe naar de vorming van een energyhub. Bedrijven in een energyhub bundelen hun gezamenlijke energiebehoeften en -capaciteit en sluiten als collectief een contract af met de netbeheerder. Door een groeps-transportovereenkomst af te sluiten (groeps-to). Door het goed afstemmen van de verschillende energiebehoeften is het mogelijk om per individueel bedrijf een hogere capaciteit ('transportvermogen') toe te kennen. Bijgaande figuur maakt dit inzichtelijk. De drie bedrijven kunnen individueel niet volledig bediend worden (de 5,5 MW gaat over de capaciteit van 4 MW heen). Gezamenlijk lukt het wel.

Om een energyhub van de grond te krijgen heb je 'projectgeld' nodig. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van cofinanciering, maar dan nog geldt dat er altijd privaat budget van ondernemers op tafel dient te komen. De realisatie van een energyhub vergt daarbij ook een zekere organisatiegraad. De bedrijven die het raakt moeten benaderd worden en dat gaat in de praktijk een stuk makkelijker als er bijvoorbeeld al een vorm van parkmanagement is.

Op de volgende pagina: voorbeeld uitwerking Groepstransportvereenkomst, uit position paper van Netbeheer Nederland



Deelnemers kunnen hun gebruiksprofielen optimaliseren door onderlinge uitwisseling. De netbeheerder rekent met de geaggregeerde belasting op het net. Door deze samenwerking ontstaat een betere afstemming tussen de deelnemers en een vlakker profiel.



Voorbeeld hierboven: Aangeslotenen kunnen verduurzamen en de flexibiliteit van hun geëlektrificeerde warmte-oplossingen inzetten om de gezamenlijke piek van de groep te verlagen door af te spreken om de beurt transportvermogen te vragen.

Het vinden van collectieve, schaalbare oplossingen is een inspanning, maar de resultaten zijn veelbelovend. Hieronder een aantal voorbeelden uit Utrecht, Helmond en Deurne:

Utrecht	Op bedrijventerrein Lage Weide in Utrecht is eind september 2024 één van de eerste energiehubs op basis van een groepstransportovereenkomst (GTO) gerealiseerd. Een energiehub biedt een gezamenlijke oplossing voor bedrijven, waarbij transportcapaciteit op het energienet optimaal benut wordt door deze slim te monitoren en aan te sturen. De aangesloten deelnemers kunnen zo efficiënt gebruik maken van de beschikbare netruimte, 24 uur per dag, zeven dagen per week.
Helmond	Bij Bedrijventerreinen Helmond wordt al geruime tijd ingezet op gezamenlijke energie-initiatieven en het verduurzaming van de terreinen. Met fondsgeld zijn de ondernemers in staat om grote publieke financieringsstromen naar zich toe te trekken. Binnen het programma Smart Synergy Helmond zijn verschillende projecten in ontwikkeling, waaronder 2 warmterotondes waarmee restwarmte wordt benut voor het verwarmen van o.a. kantoorpanden. Ook is er een grondstoffenplatform opgezet waarbij men gebruik maakt van onderlinge reststromen. Er loopt een onderzoek naar realisatie van een grondstoffen hub, een soort van bedrijvenmilieustraat. Ondertussen lopen er projecten ter bevordering van circulaire economie, zoals de gezamenlijke inzamelrondes

	van pallets en elektronica. Verder wordt er gewerkt aan een waterrotonde, in anticipatie op toekomstige (drink)waterschaarste. De samenwerking is gericht op het zuiveren en hergebruik van afval- en proceswater.
Deurne	De verduurzaming van de terreinen is een belangrijke ambitie binnen de lokale parkmanagementorganisatie. Zo worden afvalstromen bij de deelnemers gescand om ze beter op elkaar af te stemmen, hergebruik te stimuleren en vervoersbewegingen te verminderen. De collectieve afvalinzameling heeft geleid tot substantiële kostenbesparingen voor de deelnemers van het ondernemersfonds. Zo is er een voorbeeld bekend waar een enkel bedrijf door de overstap ruim € 10.000 heeft bespaard. Er wordt nu toegewerkt naar een nieuw collectief contract waar ook ondernemers in het buitengebied en elders in de gemeente op kunnen aanhaken. Via het platform Energyport Peelland worden initiatieven ontplooid voor afname van groene energie, tegen gunstige tarieven. Op het relatief verouderde terrein Kranenmortel loopt een pilot verduurzaming waarin de thema's energie (besparen, opwekken en opslaan), duurzame mobiliteit en klimaatadaptatie/vergroening leidend zijn. Een actuele ontwikkeling is de vorming van een energiecoöperatie met onder andere de ondernemers in het buitengebied. Met de opgewekte energie van de vele met zonnepanelen bedekte stallen kunnen de bedrijven met een grote energievraag op de terreinen worden voorzien. Een lokale win-win situatie die vraagt om een verdere uitwerking.

5.2 Veiligheid en ondermijning

Een ondernemersfonds kan ondernemers helpen bij het collectief regelen van de beveiliging en toezicht. Veel terreinen hebben de ambitie het Keurmerk Veilig Ondernemen te behalen. Binnen het KVO maken ondernemers, politie, gemeente, brandweer en andere stakeholders vaste afspraken over beheer en veiligheid van het terrein. Er worden periodiek schouwrondes gelopen om het nakomen van de afspraken te monitoren. Verzekeraars bieden – gezien de goede resultaten – een korting op de premie van bedrijven gevestigd op een KVO-gecertificeerd terrein.

Bij veel net gestarte fondsen wordt het eerste jaar geïnvesteerd in zaken als camerabeveiliging en surveillance. Daarnaast kan het opzetten van professioneel parkmanagement een aanzienlijke bijdrage leveren aan het verbeteren van de veiligheid en het tegengaan van ondermijning. Door gezamenlijke inzet en samenwerking kunnen ondernemers een veilige omgeving creëren waarin de risico's van criminaliteit worden geminimaliseerd en de leefbaarheid van het gebied behouden blijft. Dit is niet alleen relevant voor de bedrijventerreinen, maar ook zeker voor winkelcentra en zelfs buitengebieden van een gemeente.

Hieronder geven we wat voorbeelden van bestedingen door ondernemersfondsen met betrekking tot de veiligheid in drie verschillende gemeenten: Utrecht, Helmond en Roosendaal.

Utrecht	Collectieve aanbesteding van cameratoezicht, surveillance en alarmopvolging voor tien bedrijventerreinen. De komst van het fonds in 2012 heeft tot een grote professionaliseringsslag geleid. En met de middelen is het mogelijk gemaakt om een hoogwaardig camerasysteem aan te schaffen met kentekenplaatherkenning en meenemen van nieuwste trends in VideoContentAnalyse (VCA). Er is een nauwe samenwerking met politie, brandweer, gemeente en andere veiligheidsdiensten. Door de gezamenlijke aanbesteding zijn grote kostenvoordelen bewerkstelligd. Er zijn zeer goede resultaten geboekt met een aanzienlijke daling van criminaliteitscijfers.
Helmond	De terreinen in Helmond beschikken over een KVO certificaat en een systeem van dekkend cameratoezicht. De Stichting Bedrijventerrein Helmond heeft een raamovereenkomst gesloten met Interpolis/Rabobank waarbij tot 15% korting op de verzekeringspremie wordt gegeven aan alle ondernemers gevestigd op het terrein. De verzekeraars zijn hier mede toe overgegaan gezien het aantoonbare succes van de collectieve inzet en het effect op criminaliteitscijfers en brandpreventie. Op de terreinen loopt dagelijks een 'terreinconciërge' rond die proactief misstanden signaleert, klein onderhoud pleegt en meldingen snel oppakt. De terreinconciërge is een belangrijke aanjager in het structurele KVO overleg met bijbehorende schouwrondes.
Roosendaal	In Roosendaal beschikken de ondernemers op de terreinen Majoppeveld en Borchwerf over een eigen gebiedsfonds op basis van Reclamebelasting. Bij de inrichting van het fonds is vooral gekeken naar de praktijk van de gemeentebrede fondsen. Dat betekent veel flexibiliteit, ondernemersvrijheid en anticipatievermogen. Een vernieuwende aanpak was de inzet van 'parkrangers' sinds 2018. De taak van de parkrangers is vooral actief aanwezig te zijn op het terrein. Vele parkrangers hebben een achtergrond bij defensie (mariniers) en zijn beroepsmatig getraind in het observeren en signaleren van afwijkende situaties of gedrag. Ze spreken iedereen aan en weten hoe ze op mogelijk onveilige situaties kunnen reageren. De parkrangers hebben geen aanvullende bevoegdheden ten opzichte van de gewone burger. Maar het simpelweg aanwezig zijn van deze extra oren en ogen maakt de terreinen veel minder interessant voor personen met verkeerde intenties.

5.3 Voorbeeldbestedingen per type gebied

We geven hieronder een niet-uitputtende lijst weer van voorbeeldbestedingen uit andere fondsen in het land. Achter ieder voorbeeld gaat wel een verhaal schuil met doelen, ambities en lokaal enthousiasme. Per type bedrijfsmilieu geven we aanvullende praktijkvoorbeelden vanuit andere fondsen met een link naar de website van het betreffende fonds / collectief.

Bedrijventerreinen en kantorenparken

- Parkmanagement (schoon, heel, veilig)
- Surveillance, camerabewaking, collectieve alarmopvolging, aanpak ondermijning
- Vergroening, wateropvang bij hevige regenval, investeren in klimaatadaptatie
- Keurmerk Veilig Ondernemen, met schouwrondes met gemeente, politie, brandweer
- Onderzoek naar energyhubs, groepscontracten, benutten restwarmte
- Leegstandsbestrijding, eigen visie op ruimtelijke ontwikkelingen
- Investeren in ov-bereikbaarheid, toegankelijk voor fiets- en wandelverkeer, verkeersveiligheid

Utrecht	Gezamenlijk beveiligingspakket alle terreinen, in nauwe afstemming met politie en andere publieke stakeholders www.u-safe.com
Helmond	Professioneel parkmanagement, aanpak ondermijning én grote investeringen in verduurzaming via programma Smart Synergy Helmond. Warmterotondes, waterrotonde en grondstoffenrotonde. Aan iedere euro aan fondsgeld wordt 4 euro aan externe investeringen toegevoegd (provincie, rijk, eu). Smart Synergy Helmond

Binnenstad, dorpskernen en wijkwinkelcentra

- Centrummanagement, gezamenlijk contactpunt voor ondernemers
- Aankleding openbare ruimte: sfeerverlichting, hanging baskets, decoratie
- Evenementen: sinterklaasintocht, kerstmarkt, paasevenementen, braderieën, voorjaarsmarkten, winterfair met ijsbaan, meerdaagse markten, sportieve en culture activiteiten
- Koop lokaal acties: stadspas of cadeaubon, kortingsacties, gezamenlijk digitaal platform
- Kennis en kunde bijeenkomsten, coaching, ervaringsuitwisseling
- Visie op branchering, functiemenging, uitstallingen, parkeren, looproutes
- Verduurzaming centra, vergroening, zero emissie stadsdistributie

Leiden	Doorontwikkeld centrummanagement (sinds 2005) met compleet takenpakket: bezoekerscampagnes, retailacquisitie en leegstandsbestrijding, evenementen, kennis en kunde, bezoekersmonitoring, zero emissie stadsdistributie, 'leids glas' (statiegeldbekers bij grote evenementen), inzameling bedrijfsafval, algehele belangenbehartiging. Dit doen wij - Centrummanagement Leiden
Utrecht	Zeer diverse projecten in diverse wijken / wijkwinkelcentra met steeds weer andere accenten, zomaar een willekeurige greep van projecten: Wijkdag Lunetten, decemberacties, Vleuter wijnen festival, sportief De Gaard, het bomenbal, de buurtmobiel.
Helmond	De gehele wijkeconomie (retail, cultuur, onderwijs, zorg, zakelijk, sport) heeft de krachten gebundeld in de professionele werkorganisatie Wijkwinkelmanagement Helmond. De organisatie is laagdrempelig toegankelijk voor allerlei initiatieven. Daarbij hebben ze een eigen jaarplanning met aandacht voor: hanging baskets, circulariteitsscans, 'local birds' (platform lokale en duurzame ondernemers), beveiligingsscans, Keurmerk Veilig Ondernemen met schouwrondes, AED plaatsen en trainingenaanbod, workshops cybercrime, project 'oscar circulair' met inclusie

	van sociale werkplaatsen, BOOST-stageplekken voor onderwijs, deelname open bedrijvendagen, gezamenlijk platform via Chainels. DEF-Jaarplan-WMH-2024.pptx

Maatschappelijke organisaties (onderwijs, zorg, sport, cultuur, welzijn)

- Culturele en sportieve evenementen geïnitieerd vanuit lokale verenigingen en sport- en cultuuraanbieders
- Stagemarkten, techniekroutes, open bedrijvendagen, andere onderwijs-arbeidsmarkt initiatieven
- Lokale campagnes voor personeelswerving in de zorg, dag van de zorg, aandacht voor zij-instromers en deeltijdmogelijkheden
- Verduurzamingsprojecten: ledverlichting voor sportvelden, aanhaken bij energyhubs, circulaire initiatieven in samenwerking met eigen studenten/leerlingen
- Evenementen voor bewoners van zorgcentra, appeltaartconcerten in verzorgingshuizen, kunstexposities voor bewoners in woongebouwen voor mensen met verstandelijke beperking
- Investeren in sport- en vitaliteitsactiviteiten in het kader van lokale sport- en preventieakkoorden
- Gezamenlijk investeren in vrijwilligersbeleid, kennisopbouw en verenigingsmonitor om van elkaar te leren
- Gebruik van fondsgeld voor aanspraak maken op grote investeringsprogramma's zoals Regionaal Investeringsfonds mbo (RIF), Sterk Techniekonderwijs, aanhaken bij Regiodeals

Leeuwarden	De 'klapper' die overal tot de verbeelding spreekt is 'Culturele Hoofdstad Leeuwarden'. In 2018 weet de stad die Europese status naar zich toe te trekken. Het ondernemersfonds (LOF) besluit een miljoen in het programma te investeren. Dat signaal – het mkb staat hier achter en gaat 'voor vol' - heeft een verbluffend effect. De ene na de andere sponsor meldt zich in het kielzog van het LOF. Van grote bedrijven, en overheden tot aan publiek-private fondsen. Uiteindelijk wordt er 75 miljoen euro investeringsgeld opgehaald. Het programma is een daverend succes. Met actieve betrokkenheid van ondernemers uit verschillende sectoren en alle delen van de stad en ommeland. In Leeuwarden zijn ze al even bezig met de 'legacy' van 2018. Met terugkerende 'culturele jaarevents' en de vorming van een revolverend fonds om aansprekende exposities naar de stedelijke musea te halen. En telkens weer die verbinding maken met het diverse lokale bedrijfsleven. Nieuwsbericht over Arcadia, de 'legacy' van Culturele Hoofdstad: Leeuwarder OndernemersFonds gaat samenwerken met Arcadia
Assen	De sport gebruikt het budget als cofinanciering voor de uitvoering van het lokale sportakkoord via het platform Assen Sportstad. Daar vallen vele activiteiten onder zoals een sportloket, periodiek sportcafé, training- en coachingaanbod voor vrijwilligers, gezamenlijk boekingsplatform voor proeflessen, organisatie van

	grotere sportevents (marathon e.d.), sportverkiezing, verenigingsmonitor met benchmark verenigingen op diverse factoren (voor inzicht en kennis), inzet maatschappelijke diensttijd jongeren. Asser Sportakkoord II en Assen Actief
Gorinchem	Fonds gaat gebruikt worden om ondernemersinvestering in lokaal samenwerkingsplatform i_lab te verzekeren. Het i_lab bevindt zich op de "innovatiecampus" in de stad. Zowel leerlingen van aangesloten scholen als medewerkers van de aangesloten bedrijven kunnen langskomen om nieuwe technologische ontwikkelingen te zien en te gebruiken. Het doel is om innovatief onderwijs aan te bieden en zo uiteindelijk meer technisch geschoold personeel in de regio te krijgen en aan de regio te binden. Projecten die het i_lab aanbiedt, zijn bijvoorbeeld: dronetechnologie, huis van nu (energietransitie), zorg voor later (zorgtechnologie) en lasrobotisering. Bovendien worden er middagen voor werkzoekenden gehouden waar regionale werkgevers spreken of een workshop geven. i_lab | Hier maken wij de toekomst...

Buitengebied / agrarisch

- Buitengebied-management, investeren in contacten en uitwisseling
- Energietransitie, mogelijkheid om energie uit te wisselen met nabijgelegen energievragers (terreinen, industrie), aansluiten bij energyhubs
- Verbrede landbouw, promotie van buitengebied, open boerderijdagen,
- Korte keten verkoop stimuleren: promotie boerderijautomaten, markten met lokale producten
- Toeristische stimulering, hap- en traproutes, wandel- en fietsroutes, platform met recreatieaanbod
- Visie op ruimtelijke ontwikkelingen, routes landbouwverkeer, verkeersveiligheid, verlichting, ontsluiting
- Veiligheidsinvesteringen, Keurmerk Veilig Ondernemen Buitengebied, aanpak en bewustwording van risico ondermijning

Deurne	Recent gestart fonds (2024) met nieuw gestarte buitengebiedorganisatie met participatie van landbouw, recreatie en andere doelgroepen. Drie voorbeeld projecten in gang gezet: 'buitengebied in beeld' (periodieke aandacht voor diverse bedrijven in buitengebied in lokale weekblad), project 'groen gas', publieksactiviteit 'Weekend van het varken'. Projecten - Stichting Buitengebied Deurne
Laarbeek	Diverse kleinschalige activiteiten ter promotie van buitengebied en algehele vestigingsklimaat voor ondernemers: rattenbestrijding, aed kasten, visie op streekontwikkeling, bijeenkomsten ondermijning, publieksacties, bankjes langs de fietsroutes, kerstmarkt en kerstdiner (voor minima), robotisering onderzoek, tiny

	restaurant met lokale producten. Projecten - Stichting Buitengebied Laarbeek
Westerveld	Diverse projecten. Gezamenlijke investering in drones met warmtebeeldcamera's voor gebruik tijdens maaiseizoen en bescherming van vogels/dieren. Landbouwvisie LTO en gebiedscoöperatie. Tulpenroute langs diverse velden. Diverse agrarische bijeenkomsten. Trekker evenementen.