



# SAMENWERKEN EN INVESTEREN AAN DE MERWEDE

Voorstel oprichting Ondernemersfonds Sliedrecht

4 oktober 2022

**BLAAUWBERG**  
strategieontwikkeling & kennistransfer

## Voorwoord

We maken heftige tijden mee. Na 2009 sloeg de kredietcrisis grote bressen in het midden- en kleinbedrijf. Het heeft veel bedrijven jaren gekost om daar financieel van te herstellen. Dat was amper achter de rug of corona diende zich aan. En nu beleven we een oorlog in onze omgeving, loopt de inflatie op, is de arbeidsmarkt ernstig gespannen en zijn aanvoerketens verstoord. We denken niet dat het op korte termijn rustiger wordt. Het zal 'volatiel' blijven.

Daar komen dan de echte beleidsopgaven bij, zoals de energietransitie, de klimaatadaptatie, de vergrijzing. Voor Sliedrecht speelt ook de ligging mee. Jonge, goed opgeleide en ondernemende mensen hebben het in de huidige arbeidsmarkt voor het uitkiezen en ze blijken vooral naar grotere steden te trekken, met hun uitgebreide voorzieningen. We moeten, kortom, flink aan het werk.

Wat betekenen deze tijden voor ons, als vertegenwoordigers van het lokale bedrijfsleven?

We moeten goed voorbereid zijn. Een goed klimaat hebben om samen te werken – onderling en met de overheid. Ook een goed klimaat om informatie en signaleringen uit te wisselen. Een goed georganiseerd speelveld, met stabiele gespreksrelaties.

We horen vaak het begrip veerkracht: het vermogen om tegenslagen op te vangen zonder eraan onderdoor te gaan en ook het vermogen om snel in te spelen op kansen die zich voordoen. Dat kan heel praktisch zijn. Zo opent de overheid voortdurend nieuwe subsidieregelingen, waarmee bedrijven een deel van hun investeringen (in bijvoorbeeld de energietransitie) kunnen aanpakken. Maar dan moet je wel plannen klaar hebben liggen en professionele capaciteit beschikbaar hebben om nog meer plannen te maken.

De rampenbestrijding is een goede metafoer. Je weet niet welk onheil op je afkomt, maar er gaat ooit iets gebeuren. Een brand, een pandemie, een overstroming. Om de schade te beperken, moet je je voorbereiden. Scenario's uitdenken en oefenen, partners in de keten opzoeken. En terwijl je je voorbereidt, dicht je al gaten en laat je de kans dat die ramp ooit komt, verder verkleinen.

Dat is wat we voor Sliedrecht beogen: een goed georganiseerd speelveld, zodat we tegen een stootje kunnen. Twintig jaar geleden kon elk bedrijf nog voor zichzelf opereren. Er waren standsorganisaties voor de belangenbehartiging en de overheid werd aangesproken op de randvoorwaarden van het ondernemen, zoals ruimte en bereikbaarheid. Maar die tijd is geweest. Ondernemers hebben er gezamenlijk veel taken bij gekregen: veiligheid, schoon en heel houden van de omgeving, afstemming met het onderwijs, marketing en promotie, meedenken over de ruimte, over de arbeidsmarkt, over de energietransitie. We accepteren die verantwoordelijkheden: de overheid kan het niet alleen. En we willen die verantwoordelijkheid ook: we zoeken een partnerschap met de overheid als het gaat om de vaststelling van de sociaaleconomische agenda.

De afgelopen twintig jaar is er veel belangstelling geweest voor de 'weg van het geld': zorg dat ondernemers een investeringspositie hebben die structureel is, zodat er plannen voor de langere termijn gemaakt kunnen worden; een positie waar iedereen aan mee betaalt en geen 'freeriders' kent; en een positie die het mogelijk maakt om de belangen professioneel aan te pakken. Er is maar één weg om dat te regelen: de belastingkas. Dat brengt lokale ondernemers in contact met delokale overheid.

Eind-2021 hebben de Vereniging van Sliedrechtse Ondernemingen (VSO) en de Gemeente Sliedrecht het initiatief genomen voor een onderzoek naar een Ondernemersfonds Sliedrecht. De VSO heeft het initiatief inmiddels overgedragen aan een grote stuurgroep met omstreeks 25 leden, waarin alle ondernemersorganisaties vertegenwoordigd zijn, plus beeldbepalende bedrijven van alle terreinen en organisaties uit de 'not for profit'. Deze brede stuurgroep geeft kaders aan, is gesprekspartner voor het gemeentebestuur en is het 'lanceerplatform' voor het fonds, zodra duidelijk wordt dat de raad ermee gaat instemmen.

Een ondernemersfonds is een structurele financiële positie om de gezamenlijke omgevingsbelangen van ondernemers te financieren en om de organisatiegraad en betrokkenheid te verhogen. De positie wordt gefinancierd vanuit een meeropbrengst van de OZB voor niet-woningen. Dat maakt steun van de gemeenteraad onontbeerlijk. In deze notitie onderzoeken we beide kanten van de medaille: de ambities vanuit de ondernemers en de rol van de gemeente.

Het concept van een ondernemersfonds is op zich goed uitgetest. Er zijn een kleine 50 gemeenten waar al een ondernemersfonds functioneert. Het oudste fonds in z'n soort – Leiden – bestaat sinds 2005. Maar elk 'ecosysteem' is weer anders. Los van een stel basisregels, bestaat er geen format voor een fonds. Het was in al die 50 gemeenten belangrijk een inrichting te vinden die bij de lokale ambities past. Al kunnen fondsen natuurlijk veel van elkaars' praktijk leren. We gaan een aantal van die leereffecten benoemen.

Sinds 1 januari 2022 is ook in buurgemeente Hardinxveld-Giessendam een fonds in de lucht; dat is er gekomen vanuit een sterke solidariteitsgedachte in het lokale bedrijfsleven, een ambitie om gezamenlijk het verblijfs- en ondernemingsklimaat in het gebied een 'boost' te geven. Vanuit Hardinxveld-Giessendam wordt met een zekere verwachting naar Sliedrecht gekeken: een gezamenlijk optrekken van ondernemers uit beide gemeenten in regionale kwesties zou hun positie in Drechtsteden ten goede komen. Overigens zijn er ook al functionerende fondsen in Zwijndrecht en Alblasterdam. Dordrecht is net begonnen aan een onderzoek gericht op 2024.

Er is het nodige voorwerk verricht in Sliedrecht. Er zijn omstreeks 80 bedrijven op de terreinen benaderd om hun behoeften aan te geven. In drie winkelgebieden is al praktische ervaring met een collectiviteit via een reclamebelasting. Die ervaring is goed, maar heeft de bedrijventerreinen nog niet bereikt. De winkelgebieden voelen de behoefte aan meer context en aan meer gespreksmogelijkheid met hun omgeving. Tenslotte heeft ook de gemeenteraad zich in een informatieve bijeenkomst positief uitgelaten over de plannen. De status van deze notitie verschuift langzamerhand: van discussie naar besluitvorming en begin van een werkplan.

Op dinsdag 27 september heeft een algemene informatieavond plaatsgevonden waar circa zestig ondernemers bij aanwezig waren. In het slothoofdstuk reflecteren we op het verloop van die avond en gaan we in op een aantal verduidelijkende vragen die gesteld zijn.

4 oktober 2022

Stuurgroep Ondernemersfonds Sliedrecht

## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
1. Waaron een Ondernemersfonds? Aanleiding en noodzaak.....	5
1.1 Noodzaak van samenwerking: landelijk en plaatselijk .....	5
1.2 Bevindingen vanaf de bedrijventerreinen .....	8
2 De 'basics' van een ondernemersfonds.....	9
2.1 In hoofdlijnen .....	9
2.2 Relatie met de OZB .....	9
2.3 Verschijningsvormen van een fonds.....	10
2.4 Type bestedingen uit het fonds.....	11
2.5 De governance van een ondernemersfonds .....	14
2.6 Wat heeft de gemeente aan een fonds? .....	15
2.7 Doet de gemeente zelf ook mee?.....	16
2.8 De rol van draagvlak .....	17
2.9 Periodieke evaluatie .....	18
3 Contour van een Ondernemersfonds Sliedrecht.....	19
3.1 Omvang van het fonds.....	19
3.2 Waardeopbouw van het fonds .....	20
3.3 De governance van het fonds .....	22
3.4 De positie van de drie winkelgebieden.....	25
3.5 Hoe gaat het verder? .....	28
3.6 Wat vragen we precies aan college en raad? .....	31

## 1. Waarom een Ondernemersfonds? Aanleiding en noodzaak

### 1.1 Noodzaak van samenwerking: landelijk en plaatselijk

Tot omstreeks het jaar 2000 ging het in het lokaal economisch debat vooral over de ‘hardware’ van de economie: de beschikbaarheid van ruimte en infrastructuur en parkeerbeleid. Daar kwam geleidelijk de ‘software’ bij: de beschikbaarheid van personeel. Dat is een weerspiegeling van de groei naar een kenniseconomie. Nederland verdient minder z’n brood met volume en meer met ‘brains’. Dat is natuurlijk mogelijk gemaakt door het steeds stijgende opleidingsniveau van de beroepsbevolking. Het komt nu aan op een goede afstemming tussen onderwijs en arbeidsmarkt.

En dan is er een derde bepalende factor bijgekomen: de ‘orgware’. Dan hebben we het over het samenwerkingsklimaat tussen bedrijven, de kwaliteit van de dialoog tussen bedrijven en overheid, de ‘city quality’ (de vraag of het woonklimaat voldoende goed is om personeel te binden), de veiligheid en de beheersituatie in werkgebieden, het vermogen van bedrijven om zelf regie te voeren in grote kwesties als duurzaamheid en de omgevingswet. Het toenemend belang van de ‘orgware’ verklaart de groeiende steun voor ondernemersfondsen. Voor samenwerking is een niet-vrijblijvend instrument nodig, dat het mogelijk maakt om plannen te maken, zelf investeringen te doen en kwaliteit aan te trekken. Ondernemersfondsen zijn onderdeel geworden van de concurrentiepositie van bedrijven. Tekenend is de visie van een grote handelsbank dat bij de beoordeling van de kredietwaardigheid van een onderneming ook gekeken wordt naar de omgeving: is die goed georganiseerd? Kan de ondernemer terugvallen op een gezamenlijke zorg voor de omgeving, op een vorm van lokale belangenbehartiging?

In Sliedrecht is de vraag naar een zelfstandige financiële positie op tafel gekomen door de voorbereiding van de economische visie, die in het voorjaar van 2021 is uitgegeven. Die visie vormt de basis voor de economische agenda van de komende jaren. De VSO heeft niet-vrijblijvend meegepraat over de visie. De inzet is om ook bij de uitvoering van de agenda gezamenlijk op te trekken. Dat gaat wel het nodige vergen aan eigen informatiepositie en eigen onderhandelingsvermogen van de VSO en van de Sliedrechtse ondernemers in het algemeen. Natuurlijk komt er veel voor terug: de inzet is om ondernemers zelf aan zet te laten zijn in het beleid. Daarnaast zijn er goede ervaringen opgedaan met enkele gebiedsfondsen op basis van de reclamebelasting. De belangstelling voor een collectieve financiering is toegenomen. En we komen zo meteen afzonderlijk terug op de gespreksronde die inmiddels op de bedrijventerreinen heeft plaatsgevonden.

Hieronder geven we een ‘projectie’ van de opgaven voor de ondernemers vanuit de economische visie.

<b>Algemene aspecten van de visie</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Verbinding vanuit de economie met andere beleidsterreinen, aan de hand van thema’s als ruimte, innovatie, verduurzaming, digitalisering, arbeidsmarkt, onderwijs, bereikbaarheid</li><li>• Verbijzondering naar sectoren: maritiem, woonboulevard, zakelijke dienstverlening en dorpscentrum</li></ul>
<b>Instrumenten voor versterking van het vestigingsklimaat</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Actief accountmanagement voor bedrijven bij de gemeente</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collectiviteit bij ondernemers</li> <li>• Aansluiting op regionale economische instrumenten (ROM, EDB, DEAL)</li> </ul>
<b>Ondernemersverantwoordelijkheid werklocaties</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collectiviteit (ondernemersfondsen) voor 'schoon, heel, veilig' en voor positieve beleving voor werkenden op terreinen</li> <li>• Groeiwensen in kaart brengen</li> <li>• Transformatie kantorenmarkt</li> </ul>
<b>Ondernemersverantwoordelijkheid innovatie, verduurzaming, digitalisering</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijven 'in the lead' bij innovatie-agenda</li> <li>• Aansluiting van Sliedrecht op regionale initiatieven</li> <li>• Subsidieverwerving voor innovatie in slimme maakindustrie, maritieme en industriële sector, duurzaam varen, deltatechnologie</li> <li>• Smart Society fonds</li> <li>• Collectiviteit in duurzame en digitale toepassingen</li> </ul>
<b>Ondernemersverantwoordelijkheid arbeidsmarkt en onderwijs</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sliedrecht relatief sterk afhankelijk van middelbaar (technisch) geschoolden, juist dat segment staat onder druk</li> <li>• Noodzaak samenwerking bedrijfsleven – onderwijs, inclusief hbo-modulen</li> <li>• Leerwerkplekken voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt</li> <li>• Banenmarkten, stimulering keuze voor technisch beroepen</li> </ul>
<b>Ondernemersverantwoordelijkheid bereikbaarheid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slimme oplossingen voor 'last mile'</li> <li>• Alternatieven voor de auto</li> <li>• Versterken regionale lobby voor aanpak A15 en lightrail naar Rotterdam</li> <li>• Mobiliteitsmanagement</li> </ul>
<b>Ondernemersverantwoordelijkheid sectoren maritiem, woonboulevard, dienstverlening, dorpscentrum</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groeiwensen maritieme sector en watergebonden bedrijvigheid in kaart</li> <li>• Sliedrechts aandeel in regionale acquisitie voor maritieme en industriële sector</li> <li>• Huisvesting arbeidsmigranten</li> <li>• Opwaardering woonboulevard, opwaardering omringende openbare ruimte</li> <li>• Woonklimaat voldoende aantrekkelijk houden voor kantoorwerkgelegenheid</li> <li>• Gezamenlijke promotie in dorpscentrum</li> <li>• Leegstandsbestrijding in dorpscentrum</li> <li>• Uitlokken toeristisch-recreatieve bedrijvigheid</li> </ul>

Het lijkt een lange 'huiswerkljst'. Maar als we iets verder kijken, dan valt dat ook wel weer iets mee. Er zitten drie 'lagen' in:

1. Gemeenschappelijke voorzieningen als 'schoon, heel, veilig' op terreinen en promotie in winkelgebieden
2. Bundeling van bedrijfsbelangen bij verduurzaming, innovatie, digitalisering, contacten met het onderwijs



### 3. Beleidsbeïnvloeding, public affairs, informatievoorziening, publiek-private samenwerking.

We willen activiteit 1 wel als 'minimaal noodzakelijk' typeren. Terreinen zonder een vorm van parkmanagement dat zich beijvert voor 'schoon, heel, veilig', staan nu al op achterstand ten opzichte van concurrerende gebieden die dat wel hebben.

Het verhogen van de organisatiegraad en het handelend vermogen op de terreinen is zelfs een expliciet doel van de Provincie Zuid-Holland, die er veel inspanning en geld in steekt.

Het belang van een collectiviteit geldt ook voor winkelgebieden. Zonder een vorm van management en gezamenlijke promotie sta je op achterstand. Anders dan vijftien of twintig jaar geleden, behoren dergelijke voorzieningen nu tot de basisuitrusting van moderne bedrijvigheid.

Sliedrecht heeft met drie gebiedsfondsen (op basis van een reclamebelasting) voor de winkelgebieden al een oplossing. Je kunt je afvragen of de oplossing voldoende slagkracht heeft (pandeigenaren zijn niet betrokken, takenpakket beperkt, beperkte context), maar de basis is er. Voor de bedrijventerreinen is dat niet zo. Daar is nog veel voorwerk te doen. Er is zoals gemeld al een uitvoerige consultatie (keukentafelgesprekken) geweest.

Activiteit 2 is niet noodzakelijk, of nog niet noodzakelijk. Het gaat om zaken die voor elk bedrijf afzonderlijk speken, maar in gezamenlijkheid veel sneller en goedkoper geregeld kunnen worden. Glasvezel, duurzaamheid, vervoerstechnologie – allemaal zaken die bijna alle ondernemingen gaan raken en die spectaculaire kostenvoordelen laten zien als je ze collectief doet. Dan moet die collectiviteit wel georganiseerd zijn.

Activiteit 3 is een keuze. Voorheen deed de Kamer van Koophandel het nodige in informatievoorziening en lobbywerk, maar die taak bestaat niet meer. Er lijkt nu een soort inhaalrace gaande: lokale ondernemers investeren zelf in lobbycapaciteit om het beleid van de overheid te beïnvloeden. Het gaat niet om het overleg tussen de gemeente en ondernemers op zich. Dat is er meestal wel. Het gaat om de kwaliteit: het vermogen van ondernemers om zelf kennis aan te dragen en in het beleidscircuit aanwezig te zijn. En ook om het vermogen om projecten mee te formuleren die voor bedrijven belangrijk zijn en achter subsidies aan te gaan, bijvoorbeeld als het gaat om de behoefte aan technisch personeel.

Het bijzondere van Sliedrecht is dat er een gemeentelijke uitnodiging ligt aan de ondernemers om zich met het overheidsbeleid te bemoeien. De ondernemers krijgen een mede-regisseurschap aangeboden, ze moeten zich er alleen voor toerusten.

Overigens werd tijdens een informatieve bijeenkomst van de gemeenteraad van Sliedrecht een onverwachte opmerking vernomen over met name die eerste activiteit, de gemeenschappelijke inkoop van diensten. Zou die gemeenschappelijkheid niet een monopolie van grote aanbieders in de hand werken, de toegang tot de markt van kleine en nieuwe spelers belemmeren?

In de praktijk van ondernemersfondsen elders in het land blijkt dat de fondsen vooral gebruikt worden voor 'organiserend vermogen': aantrekken van deskundigheid om vast te stellen wat er precies nodig is, vraagbundeling, het pad effenen. Het loopt wel los met de monopolisering, maar die opmerking uit de raad blijft een scherpzinnige waarschuwing: blijf breed naar de markt kijken, kijk ook verder dan de 'grote jongens', wees alert op innovatie en streef naar pluriformiteit.

## 1.2 Bevindingen vanaf de bedrijventerreinen

In het najaar van 2021 heeft ParkTrust 80 Sliedrechtse bedrijven benaderd, vrijwel allen gevestigd op de terreinen. Achtergrond was de wens van de gemeente en de VSO om meer te weten te komen over de behoeftes van de bedrijven. Samenwerking van ondernemers om tot voorzieningen te komen in de bedrijfsomgeving was tot dan toe een witte vlek.

We trekken uit deze ronde de volgende conclusies:

- Er is een zeker kennistekort bij de bedrijven als het gaat om gezamenlijke voorzieningen. Een voorbeeld is de beveiliging. De voorzieningen in de individuele bedrijven als hang- en sluitwerk en alarmsystemen zijn wel op orde, maar over wat je er gezamenlijk aan kunt toevoegen met camera's of surveillance, is weinig bekend. Dat geldt eigenlijk voor het hele pakket aan voorzieningen voor 'schoon, heel en veilig'. Er is op de terreinen ook bij een oppervlakkige schouw veel te doen, maar het werk wordt niet altijd gezien
- Er is een werkgroep KVO (Keurmerk Veilig Ondernemen), die individueel naar 'schoon, heel, veilig' kijkt. Maar het ontbreekt op de terreinen aan meer structurele platforms of verenigingen (met uitzondering van de woonboulevard). Dat is een duidelijk verschil met andere gemeenten in de regio (des te opvallender dat de drie winkelgebieden – waaronder de woonboulevard - juist wel georganiseerd zijn)
- De bereidheid om kennis te nemen van de kwaliteitswinst die het gevolg kan zijn van gezamenlijke investeringen en van gestructureerde samenwerking met de gemeente, is groot. Voor veel bedrijven geldt dat ze gewoon nog niet toegekomen zijn aan nadenken over hun bedrijfsomgeving
- Naast begrip voor de wenselijkheid van een zeker basisniveau aan 'schoon heel veilig', is er zeker sprake van een 'technische nieuwsgierigheid' naar meer geavanceerde voorzieningen, zoals circulariteit, energiebesparing en waterberging (bijvoorbeeld waterdoorlatende parkeerterreinen)
- Praktische doelen die er uitspringen zijn: glasvezel, stageplaatsen, zonnepanelen, laadpalen, beveiliging, gladheidsbestrijding, een aed, groenonderhoud. Er zijn natuurlijk grote verschillen per terrein. Op Kerkerak is slechts één toegangsweg. Daar is minder behoefte aan beveiliging en juist wel aan een vorm van parkeermanagement. Op Nijverwaard is dat precies andersom
- Er is belangstelling voor een manier van gezamenlijke financiering, zij het dat er reserves zijn van financiële aard. Er is nog weinig voorstelling van de bedragen waar het om gaat.

De motieven van de bedrijven hebben doorgaans betrekking op de directe bedrijfsomgeving. De abstractere onderwerpen uit de economische visie, bijvoorbeeld de situatie rondom woningmarkt, marketing en een lobby rondom de A15, zijn minder in beeld. Dat heeft zeker te maken met het gebrek aan organisatie: er is nog geen manier waarop individuele ondernemers die last hebben van de congestie op de A15, zich kunnen verhouden tot het grote doel van een reconstructie en capaciteitsvergroting van de snelweg.

Er moet zeker gerekend worden met een verscheidenheid aan bestedingsdoelen vanuit het ondernemersfonds: Sliedrecht breed en misschien zelfs regionaal, maar zeker ook praktisch en gebiedsgericht.

Tot zover de inhoudelijke noodzaak om tot een gezamenlijke financiële positie te komen. We gaan verder met de specificaties van een ondernemersfonds te belichten.



## 2 De 'basics' van een ondernemersfonds

### 2.1 In hoofdlijnen

Het inzicht is dus gegroeid dat samenwerking en zelforganisatie van ondernemers cruciaal zijn in het weerbaar maken van een lokale economie. En daar is het inzicht bij gekomen dat die zelforganisatie niet alleen op basis van vrijwilligheid mogelijk is; er is een structurele voorziening nodig, die het mogelijk maakt om echt plannen te maken en niet afhankelijk te blijven van goedwillende enkelingen. Een ondernemersfonds bestaat op basis van een met de gemeente af te spreken verhoging van de OZB voor niet-woningen. De opbrengst van die verhoging wordt 1 op 1 beschikbaargesteld aan het fonds. In een gemeentebreed fonds:

- ...doet de hele categorie niet-woningen – zowel commerciële bedrijven als 'not for profit' ondernemingen mee door een extra opbrengst van de OZB
- ...krijgen de ondernemers de extra opbrengst integraal terug, in de vorm van een subsidie aan het Ondernemersfonds Sliedrecht, dat als stichting met een eigen bestuur optreedt
- ...krijgen gebieden of sectoren toegang tot de middelen in het fonds, mits ze beschikken over een democratisch georiënteerde samenwerkingsvorm (meestal een vereniging)
- ...spant het bestuur van het fonds zich in om ook in de witte vlekken in het gebied een bundeling tot stand te brengen van ondernemers, zodat overal georganiseerd kan worden meegepraat over de bestedingen uit het fonds
- ...worden afspraken gemaakt met de gemeente over 'non-interventie' (de gemeente bemoeit zich niet met de bestedingen uit het fonds, tenzij daartoe uitgenodigd, bijvoorbeeld in het geval van noodzakelijke cofinanciering) en 'non-substitutie' (de gemeente schuift geen overheidstaken op het fonds af)
- ...kan gespaard worden over jaargrenzen heen, er is geen bestedingsdwang.

Natuurlijk zijn al deze regels weer in de tijd veranderlijk. Dat principe van non-substitutie, bijvoorbeeld, moet in het begin stevig gemarkeerd worden. Maar na verloop van tijd zijn gemeente en verenigingen aan hun rol gewend en zal eerder sprake zijn van samenwerking en cofinanciering.

### 2.2 Relatie met de OZB

De gemeentewet geeft de gemeenteraad de mogelijkheid om voor de beide categorieën woningen en niet-woningen een verschillend OZB-tarief vast te stellen. De gemeenteraad heeft daarmee een beleidsvrijheid om hetzij woningeigenaren, hetzij eigenaren en gebruikers van zakelijk vastgoed te ontzien dan wel zwaarder te belasten. Een ondernemersfonds maakt gebruik van deze mogelijkheid: de gemeenteraad kan besluiten om de OZB voor niet-woningen extra te verhogen. In het taalgebruik is dan sprake van een 'opslag' of iets dergelijks, maar dat is formeel niet juist. De OZB is een algemeen dekkingsmiddel en geen doelbelasting. De gemeenteraad heeft het recht om de OZB te verhogen om aan meer 'algemene middelen' te komen, ongeacht waar die algemene middelen aan besteed worden. Formeel vraagt een ondernemersfonds dus een subsidie aan uit de algemene middelen.

Maar er is een ‘herenakkoord’ tussen de gemeente en de aanvragers dat de algemene middelen verruimd worden door de OZB te verhogen.

De raad heeft ten principale het recht om de belasting te verhogen om een fonds mogelijk te maken, zelfs zonder een aanvraag daartoe. Dat is ook enkele keren gebeurd, met als recent voorbeeld de raad van Heerlen. Daar had B&W de analyse dat de stad dringend toe was aan een extra instrument voor economische ontwikkeling. Het college stelde de komst van een fonds voor, te financieren vanuit een belastingverhoging. Dat is ook gebeurd. Het bijzondere van Heerlen is dat de ondernemers zonder mankeren zowel de belastingverhoging als het ondernemersfonds als een voldongen feit hebben geaccepteerd, onder het motto dat het tijd werd om een einde te maken aan zich voortslepende discussies. Dat is politiek wel bijzonder. Kennelijk is er nog steeds ruimte voor een raad die niet uitgebreid een participatie- of draagvlaktraject in gaat, maar zelf de eigen verantwoordelijkheid neemt.

Overigens heeft Heerlen gekozen voor het ‘Leids model’ in de volle breedte. Het is een fonds geworden ‘voor en door ondernemers’, zonder gemeentelijke bemoeienis.

De stijging van de OZB is niet door de wet, maar wel door politieke afspraken beperkt. De moraal is –althans: was dat tot de coronacrisis – dat de OZB-stijging globaal de prijsindexering moet volgen. Maar bij het toetsen van die moraal werd weer een uitzondering gemaakt voor gevallen waarin de stijging te maken had met de komst van een ondernemersfonds. Kortom: er zijn geen wettelijke beletselen. De enige voorwaarde is dat het fonds in dienst staat van een publieke waarde. Wanneer in de statuten of een convenant staat dat het fonds er is voor economische stimulering, is dat genoeg.

Een aspect van dit gebruiksgemak is dat de OZB-stijging voor de hele categorie niet-woningen geldt. Belastingrecht is gelijkheidsrecht en de gemeenteraad kan geen uitzonderingen maken. Deze omstandigheid wordt soms als een nadeel gezien – ook partijen als zorg, onderwijs, sport en cultuur betalen OZB en doen dus mee – en soms ook als een voordeel: een ondernemersfonds op OZB-basis scheidt een samenhang in bijna de hele economie. Alleen ondernemers die geen gebruik maken van vastgoed (thuiswerkende zzp'ers) doen niet mee.

### **2.3 Verschijningsvormen van een fonds**

Alle gemeentebrede fondsen hebben een aantal trekken gemeenschappelijk. En op hoofdlijnen is er wel een beeld van wat werkt en wat niet werkt. Maar er is geen sjabloon. Elke gemeente is weer anders en een nieuw fonds moet goed passen bij de omstandigheden van dat moment.

Zo zijn er fondsen die feitelijk een goed doordacht verdeelmechanisme zijn, met een bestuur dat vooral toezicht houdt op de correcte verdeling van de middelen en op de administratieve afwikkeling. Dat is een volkomen legitieme opstelling.

De meeste fondsen werken met een systeem van ‘trekkingsrechten’ op een centrale kas. Gebieden of sectoren kunnen een recht uitoefenen op die kas naar rato van hun inleg, minus eventuele gezamenlijke of gemeentebrede acties. Een goed voorbeeld is het grootste fonds van het land, Utrecht. Er zijn bij elkaar 70 gebieden met een ‘trekkingsrecht’ op het fonds. Dankzij de status van Utrecht als hoofdstad van zzp-Nederland, zijn er heel veel getalenteerde jonge mensen die graag tijd en energie steken in een gebiedsvereniging (en er een interessant netwerk mee opbouwen).

Met zoveel energie, kan het bestuur zich beperken tot de rol van verdeelstation. En ook wel die van ceremoniemeester, want er valt regelmatig een succes te vieren. Een communicatiestrategie zorgt daarvoor.

Tegenover de rol van het bestuur als verdeelstation, staat een ondernemend bestuur, dat zelf ook initiatieven neemt, gesprekken aangaat, steun verwerft. Ook daar zijn goede voorbeelden van.

Voor Sliedrecht zijn al enkele aanwijzingen voor de inrichting. De aanloop naar het fonds zat immers nadrukkelijk in het samen met de gemeente werken aan een economische visie op het gebied. Daar is de analyse van de behoeftes in de gebieden bij gekomen. Het 'brede' doel van versterking van het ondernemingsklimaat en de 'smalle' doelen op de afzonderlijke terreinen moeten dus beiden in beeld zijn.

De VSO heeft al laten weten geen voorstander te zijn van een systeem met trekkingsrechten, maar geïnspireerd te zijn door de aanpak in Hardinxveld: daar worden de afzonderlijke gebiedsvoorstellen aan een centrale tafel bij elkaar gebracht. Aan die tafel wordt terdege rekening gehouden met de waarde opbouw in de gemeente. We gaan die waarde opbouw straks in een eerste versie weergeven. Het gaat een kundig bestuur vergen om te zorgen dat straks alle partijen zich thuis voelen en dat met een zeker koopmanschap de plannen gehonoreerd en gerealiseerd gaan worden. Geen verdeelstation, maar een marktplein met een vaardige marktmeester.

## **2.4 Type bestedingen uit het fonds**

De bestedingen vanuit een ondernemersfonds zijn geheel vrij. Geen wettelijke voorschriften, geen bemoeienis vanuit de gemeente. Fondsen vragen van zichzelf dat de besluitvorming over bestedingen in een democratische context plaatsvinden: elke ondernemer die dat wil, moet zijn zegje kunnen doen en plannen kunnen indienen. En er moet transparantie worden betracht en tijdig rekening en verantwoording worden afgelegd.

De praktijk laat sinds 2005 wel een inhoudelijke ontwikkeling zien in het bestedingspatroon. De eerste jaren worden veelal gebruikt om de 'acute noden' op te lossen: voorzieningen en activiteitendie op de plank liggen maar voorheen niet of slechts gedeeltelijk konden worden opgepakt: goede sfeerverlichting en aankleding van winkelgebieden, KVO, parkmanagement op bedrijventerreinen, publieksevenementen. We zagen al dat er op de terreinen in Sliedrecht wel een inhaalslag te maken is.

Na enige jaren komen er nieuwe bestedingen in zicht. De basis is dan op orde en er kan worden toegewerkt naar meer lange termijnplannen en eigen visieontwikkeling: een jaarlijks terugkerende winterfair met ijsbaan, kortingsacties en arrangementen, leegstandsbestrijding, collectieve inkoop(korting), glasvezelaanleg, sectorale acties voor personeelswerwing.

Weer een generatie verder gaan fondsen investeren in digitale winkelstraten, zelfbeheer en winkelstraatmanagement, klimaat- en energiemaatregelen, infrastructuur, onderzoek en grote projecten.

Deze drie generaties bestedingen zijn gebaseerd op het bestedingspatroon van de langer bestaande fondsen. De 'derde generatie' bestedingen hebben een grote symbolische waarde. Ondernemers die vanuit een visie opereren en zelf hun belangenbehartiging betalen en organiseren, de gemeente tegenspel geven, zelf plannen maken voor verduurzaming, voor technisch onderwijs: dat betekent veel voor het zelfvertrouwen van het lokale bedrijfsleven en

voor het vermogen om zelf de agenda te bepalen.

We moeten deze generaties niet gevolgtijdelijk zien. De opdracht voor een vereniging is niet om na verloop van tijd alleen nog derde generatie bestedingen te doen. De opdracht aan het fonds is om een flinke diversiteit aan bestedingen te hebben. De ondernemers zijn net zo divers als de rest van de samenleving en dat mag zichtbaar zijn in het uitgavepatroon. Het onderscheid in bestedingen is vooral bedoeld om de verbeeldingskracht los te maken: alles kan betaald worden uit het fonds, zolang de ondernemers het er maar over eens zijn. Dat kan gaan van direct zichtbare zaken als de Sinterklaasintocht tot lange termijnstrategieën over duurzaamheid.

In onderstaand overzicht van een aantal voorbeelden maken we onderscheid naar een aantal gangbare gebieden en sectoren die actief zijn binnen een ondernemersfonds.

	Eerste generatie	Tweede generatie	Derde generatie
<b>Winkelcentra/ dorpskernen/ bezoekerseconomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinterklaasintocht</li> <li>• Sfeerverlichting</li> <li>• Promotie/ folders</li> <li>• Braderieën, voorjaarsmarkten</li> <li>• Keurmerk Veilig Ondernemen</li> <li>• Collectieve presentie op internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grote evenementen: winterfair, ijsbaan, meerdaagse markten</li> <li>• Evenementenkalender afgestemd met omgeving</li> <li>• ‘Dorpspas’ met kortingsacties</li> <li>• Leegstandsbestrijding</li> <li>• Bezoekerspakketten met horeca, cultuur ontwikkelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennis &amp; kunde bijeenkomsten voor winkeliers (o.a. internetmarketing)</li> <li>• Eigen retail-visie inclusief zicht op gewenste branchering</li> <li>• Pilots ‘zelfbeheer’</li> <li>• Digitale winkelstraat</li> <li>• Actieve regiomarketing</li> </ul>
<b>Bedrijventerreinen en kantorenparken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parkmanagement (schoon, heel veilig)</li> <li>• Camerabewaking en surveillance</li> <li>• Extra maaien, strooien</li> <li>• KVO inclusief schouwrondes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Glasvezel</li> <li>• Collectieve energie inkoop</li> <li>• Collectiviteitskorting organiseren (verzekeringen, bhv-cursussen, etc.)</li> <li>• Zelfregie over groenbeheer</li> <li>• Leegstandsbestrijding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duurzaamheid/ klimaatneutraliteit <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zonne-energie</li> <li>○ Koude-warmte opslag</li> <li>○ Benutten restwarmte en –stoffen</li> </ul> </li> <li>• Cofinanciering infrastructuur oplossingen</li> <li>• Contra-expertise bij ruimtelijke plannen</li> </ul>
<b>Agrarisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publieksactiviteiten (Kom in de Kas, e.d.)</li> <li>• Extra maaien/snoeien weg- en slootkanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokale belangenbehartiging</li> <li>• Glasvezel, collectieve waterzuivering</li> <li>• Netwerkevenementen, bedrijfsbezoeken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantrekken onderzoeksgeld in greenport verband</li> <li>• Collectieve waterzuivering, leveren restwarmte</li> <li>• Cofinanciering infrastructuur oplossingen</li> </ul>

<b>Non-profit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultuur en sportevenementen</li> <li>• Rolstoel-, dementie-vriendelijke gemeente projecten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultuur en sportevenementen als onderdeel van algemene evenementen</li> <li>• Kunst in bedrijvengebieden</li> <li>• Bedrijfsbezoeken</li> <li>• Organisatie techniekdagen / dag van de zorg</li> <li>• Collectieve inkoop cursussen (bhv, sociale hygiëne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultuurmakelaar: verbindingen tussen cultuur en bedrijfsleven leggen</li> <li>• Collectieve werving personeel in tekortsectoren (techniek, zorg, onderwijs)</li> <li>• Gezondheid projecten op werkvloer (met lokale bedrijfsleven)</li> </ul>
<b>Business-to-business (solitair en verspreid)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netwerkbijeenkomsten met relevante sprekers</li> <li>• Culinaire festivals voor personeel en klanten (in eigen kern)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business-event kalender</li> <li>• Gezamenlijke inkoop (verzekering, energiescans, ict en webdiensten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennis en kunde bijeenkomsten (bootcamps, masterclasses)</li> <li>• Glasvezel (o.a. buitengebied)</li> <li>• Poolen stages/ leerwerkplekken</li> </ul>

We geven nog een verbijzondering van dit overzicht. Corona heeft veel gangbare activiteiten (zoals promotie, cultuur en evenementen) stil gelegd. Maar de bestedingen in de bestaande fondsen zijn niet stil gevallen. Een impressie.

<b>Winkelcentra/ toeristische sector</b>	<b>Gemeente breed/ bedrijventerreinen / non-profit</b>
Online portals en bezorgdiensten <i>Groningen, Helmond, Westerveld</i>	Online inspiratiesessies, workshops en kennisdeling <i>Groningen, Hilversum</i>
Cadeaubonnen/ verraskaarten <i>Alblasserdam, Helmond</i>	Collectieve inkoop van seo-diensten, fotograaf, vertaler videomontage <i>Westerveld</i>
Buy local acties <i>Sudwest Fryslan, Laarbeek</i>	Particuliere corona (snel)testservice <i>Helmond</i>
Blauwe/ rode loper <i>Delft, Utrecht</i>	Kennisopbouw, ondernemerscourant <i>Groningen</i>
Coronaproof winkelomgeving (stickers, zuilen, looproutes, handgel, stewards) <i>Utrecht, Assen, Heerlen</i>	Online buurtactiviteiten <i>Helmond</i>
Social mediacampagnes <i>Terschelling</i>	
(zomer)campagnes voor binnenlandse bezoekers <i>Leiden</i>	

De kunst is dus om in het onderlinge gesprek over de bestedingen ook een behoorlijke diversiteit te bereiken: meer generaties, basisvoorzieningen, innovaties, noem maar op. Een criterium kan zijn het ontstaan van nieuwe samenwerkingsrelaties. Een criterium kan ook zijn het vinden van cofinanciering van buiten, bijvoorbeeld van de kant van de overheid. En het gaat ook nog om de 'verborgen' opbrengst van een project. Er is een voorbeeld van een industriestraat die z'n geld voortdurend aan een groot feest besteedde. Dat mag volgens het concept van 'voor en door ondernemers', maar het begon wel een beetje op te vallen. Bij navraag bleek er een achterliggende problematiek: de sfeer in de straat was niet goed, er werd geparkeerd op opritten, bedrijven waarschuwden elkaar niet bij onraad. De sfeer klaarde meten na de eerste straatbarbecue enorm op. En enkele barbecues later, begonnen de bedrijven onderling personeel uit te wisselen.

## **2.5 De governance van een ondernemersfonds**

Het advies is om het fonds de rechtsvorm van een stichting mee te geven. Er is elders in het land geëxperimenteerd met een coöperatieve vereniging, maar dat bleek onnodig ingewikkeld. Een stichting dus. Die krijgt statutair de taak om als contractpartner van de gemeente op te treden en te zorgen voor een beheer van de middelen in het fonds.

Er zijn geen 'voorschriften' voor de samenstelling van het bestuur (er zijn sowieso amper voorschriften voor de inrichting van een ondernemersfonds: het is een regelarm gebied dat ruimte biedt voor de creativiteit van de ondernemers). Het oudste ondernemersfonds van het land (Leiden, 2005) begon met alle partijen die een trekkingsrecht hadden op het fonds, in het bestuur te halen. Die samenstelling blijkt een beetje uitgewerkt. Het risico is dat in zo'n groot bestuur de leden er vooral ter controle zitten. De meeste fondsen kiezen tegenwoordig voor een compact bestuur, drie tot vijf onafhankelijke personen.

In een democratie hoort iedereen tegen iemand anders aan te praten. Een vaste gespreksrelatie bevordert de scherpste, de verantwoording en de transparantie bij het bestuur van het fonds. In de meeste fondsen is daarom sprake van een adviesraad, raad van toezicht of toetsingscommissie. Die kan bestaan uit vertegenwoordigers van de partijen met trekkingsrecht. De adviesraad wordt vaak gebruikt voor kennisdeling en informatie over nieuwe initiatieven.

Een vuistregel is verder dat er enige afstand moet zitten tussen het feitelijk beheer van de gelden en de inhoudelijke besluitvorming. Het fonds is zogezegd de bankier van de georganiseerde ondernemers. Maar het gaat niet over hun besluiten. Omgekeerd heeft het fonds een eigen verantwoordelijkheid voor goed beheer. Stel dat de gebruikende ondernemers er niet uitkomen, verdeeld zijn of wat ook, dan heeft het bestuur van het fonds een eigen verantwoordelijkheid. Overigens is in de fondsbesturen bij betalingen het 'vier ogen principe' aan de orde.

Het dringende advies is voorts om bij een fonds van enige omvang – zeg: meer dan 150.000 euro per jaar – een vorm van professionele capaciteit in te zetten. Dat gaat om twee taken: een administrateur voor de financiële afwikkeling en een (deeltijd) functionaris om het bestuur en de partijen met trekkingsrecht te ondersteunen bij het maken van plannen. De praktijkregel is dat omstreeks 6% van het fonds besteed wordt aan beheers- en ondersteuningskosten.



Voor Sliedrecht moet een passende governance ontworpen worden. We gaan ervan uit dat in de kwartiermakers periode – de eerste drie of vier jaar – de VSO daar een behoorlijke rol in speelt. De VSO heeft vanuit de gemeentelijke economische visie het initiatief genomen voor het fonds en heeft de meest uitgewerkte kijk op de na te streven ambities. We komen er later op terug.

## **2.6 Wat heeft de gemeente aan een fonds?**

Zoals tot nu toe beschreven is het fonds vooral een instrument in handen van ondernemers. De beginselen van ‘non-interventie’ (de gemeente bemoeit zich niet met de bestedingen uit het fonds) en ‘non-substitutie’ (de gemeente probeert niet om te bezuinigen door eigen activiteiten naar het fonds te schuiven) worden immers in een convenant vastgelegd. Maar voor een gemeente is de financiële positie en de controle over die financiële positie niet het belangrijkste. Zelfs een goed gevuld fonds is op de begroting van de gemeente niet veel meer dan een detail. Met een greep op het fonds zou de gemeente zich nauwelijks extra slagkracht geven.

Het publieke belang van een fonds is veel meer het ontstaan van een stabiele wederpartij. De ervaring in gemeenten waar al langer een fonds bestaat, is dat tot in de verste uithoeken een vorm van ondernemersorganisatie tot stand komt. De gemeente treft overal gesprekspartners aan met lokale kennis en met eigen investeringsmogelijkheden. De komst van een fonds betekent ook een flinke verzakelijking van de verhoudingen. Voor ondernemers die zelf geen greep hebben op hun bedrijfsomgeving, is het een gemakkelijke weg om te klagen over de gemeenschappelijke ‘vijand’, de gemeente. Dat verandert wanneer de ondernemers zelf een platform krijgen en investeringen kunnen doen. In deze zin verbetert de sfeer sterk: er zijn altijd verschillen van inzicht, maar die worden met een fonds bij de hand veel meer vanuit een gelijkwaardige positie besproken. Doorslaggevend daarbij is dat het fonds er volgend jaar ook nog is, en het jaar daarna en het jaar... Het ondernemersgeluid is niet meer afhankelijk van vrijwillige inzet alleen. Er kunnen plannen voor de langere termijn gemaakt worden. Zo bezien is een ondernemersfonds en de versterking van de organisatiegraad een nieuw soort ‘civil society’, of een vorm van participatiedemocratie.

Een bijkomend belang van de gemeente bij een ondernemersfonds is overigens het gevecht tegen de ondermijning, in dit geval het gebruik van bedrijfspanden voor illegale activiteiten. Het bestrijden van ondermijning is een publieke taak, maar het kan niet zonder een vorm van ‘boots on the ground’: toezicht op en bekendheid met het terrein. Dat kunnen wijkagenten en boa’s nooit alleen af. Eendoor ondernemers zelf gefinancierd en georganiseerd gebiedsmanagement is een steeds onmisbaarder wordend hulpmiddel.

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 de bevoegdheid om te allen tijde in te grijpen bij dergelijke eventualiteiten.

## 2.7 Doet de gemeente zelf ook mee?

Een afzonderlijke overweging is of de gemeente zelf ook mee gaat doen aan het fonds.

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. Tenminste, vrijwel al het vastgoed. Het gemeentehuis en de gemeentewerf zijn in de verordening uitgesloten van ozb-betaling. Maar het gaat het 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 vaak tijdelijk eigenaar van vastgoed in ontwikkelgebieden. Om hoeveel het in Sliedrecht gaat, is niet duidelijk, maar landelijk varieert het gemeentelijk aandeel in de totale WOZ-waarde van 3 tot 8%.

De OZB-betaling door de gemeente is een kwestie van vestzak-broek. De OZB-uitgaven komen immers ook weer als inkomsten op de begroting te staan. De komst van het fonds brengt een kleine verandering. Een deel van de OZB-uitgaven zouden dan naar het fonds toevloeien. De gemeente zou eenzijdig kunnen besluiten om de OZB over het eigen vastgoed af te trekken van het subsidiebedrag voor het ondernemersfonds Sliedrecht. De gemeente zou dan als enige 'freerider' in Sliedrecht overblijven.

De vraag is of dat wenselijk is.

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 technisch personeel. Als de gemeente niet zou meedoen, zouden er daadwerkelijk 'freeriding' situaties ontstaan: gemeentelijk vastgoed dat profiteert van voorzieningen waar ze niet aan meebetalt. 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 Sliedrechts 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 buurgemeente Hardinxveld is de keuze gemaakt om wél mee te doen. Vanwege het symbolische aspect: een onderstreping van het solidariteitsprincipe. Uiteindelijk zitten gemeenteen ondernemers in dezelfde boot. De initiatiefnemers van Ondernemersfonds Sliedrecht hebben een voorkeur voor gemeentelijke participatie. Sliedrecht moet ervaring opdoen met samenwerking en collectieve actie en daar hoort de gemeente bij.

Overigens speelt de financiële overweging dat het de gemeente geld bespaart bij vrijwel geen enkele fondsgemeente een rol. Want ook als de gemeente niet met het fonds meedoet, is er nog steeds een bereidheid om er als publieke partij wel goed mee samen te werken, bijvoorbeeld door uitgaven uit het fonds van cofinanciering te voorzien. De komst van een ondernemersfonds betekent voor een gemeente een prikkel om nog meer werk te maken van economisch beleid, en dat kost geld. Of je dat via cofinanciering organiseert, via het vastgoed of een combinatie van beiden is meer een administratieve dan een principiële vraag.

## 2.8 De rol van draagvlak

De vroege starters onder de ondernemersfondsen (Leiden, Lisse, Gouda, Leeuwarden) zorgden voor een alertheid in politiek Den Haag: kennelijk was er bereidheid om op lokaal niveau te investeren in het ondernemingsklimaat. Er is een wetgevingsproces in gang gezet dat uiteindelijk heeft geleid tot de BIZ-regeling.

Voor de lokale ondernemers is het naast elkaar bestaan van het 'Leids model' en de BIZ wel opportuun. Wanneer de ambitie uitgaat naar het financieren van beperkte voorzieningen (bijvoorbeeld beveiliging) op een overzichtelijk terrein, dan is de BIZ een aangewezen pad. Wanneer de ambitie is om het vestigingsklimaat in de hele gemeente een stimulans te geven voor de langere termijn, dan kom je bij een ondernemersfonds uit.

Voor gemeenteraden is het naast elkaar bestaan van de twee modaliteiten in zoverre lastig dat ze om een andere taakopvatting van de gemeenteraad vragen. De BIZ bevat een nauw omschreven 'draagvlakpeiling'. Er is precies bepaald hoe de ondernemers in een gebied geïnformeerd moeten worden en moeten worden uitgenodigd om een stem uit te brengen. De rol van de raad is feitelijk beperkt tot toezicht houden op het correct uitvoeren van de wettelijke voorschriften.

Bij een ondernemersfonds is de raad veel meer teruggeworpen op de eigen verantwoordelijkheid. Er zal altijd weerstand zijn tegen een plan, BIZ of ondernemersfonds. In het geval van de BIZ zijn daar stemprocedures voor. In het geval van het ondernemersfonds is de enige stemming die er echt toe doet, die in de gemeenteraad. We hebben al gezien dat in enkele gevallen – Heerlen voorop – college en raad een eigen verantwoordelijkheid hebben genomen. Er waren BIZzen mislukt en langs de weg van draagvlakpeilingen zou er weinig tot stand gaan komen. Daarom nam de politiek zelf het initiatief, met goed resultaat.

Bij een ondernemersfonds is de vraag aan de politiek of er voldoende vertrouwen is in het voorstel om het mogelijk te maken. Het vertrouwen wordt niet getalsmatig onderbouwd (zoveel procent voor, zoveel procent tegen), maar met argumenten, zoals elk politiek voorstel dat geld kost onderbouwd moet worden. Dat gebeurt aan de hand van vragen als:

- Is het duidelijk op welk probleem het voorstel een antwoord is? Heeft dat probleem ook een publiek karakter?
- Is het aannemelijk dat het belang van inwoners en bedrijven in Sliedrecht met het voorstel gediend is?
- Is het initiatief betrouwbaar in de zin dat er goede mensen en organisaties achter staan en dat er een goede uitvoeringspraktijk tot stand kan komen?
- Zijn er voorbeelden van elders en zijn daar leereffecten van benut?
- Zijn de financiële gevolgen van het voorstel hanteerbaar en is er dekking? Zijn er anderszins risico's voor de gemeente?

- Is er kritiek op en weerstand tegen het voorstel onder betrokken bedrijven en organisaties in Sliedrecht? Hoe ziet de balans van argumenten pro en argumenten contra er uit?
- Is er een gerede kans dat het voorstel tot een succesvolle uitvoeringspraktijk leidt?

Om het kort uit te drukken: bij de BIZ kan de raad volstaan met toezicht houden op een peiling, bij een ondernemersfonds gaat het om de politieke bereidheid zelf verantwoordelijkheid te nemen en een goed burgerinitiatief te steunen.

## 2.9 Periodieke evaluatie

Om de aansluiting van de werkwijze van het fonds op de lokale economie te waarborgen, verplicht elk fonds zich tot een periodieke evaluatie. Een fonds is immers geen doel op zich, maar is een instrument dat dienstbaar moet zijn aan de gezamenlijke ambities van de ondernemers. Om de zoveel tijd mag de vraag aan de orde komen of dat nog in voldoende mate het geval is. Een goed georganiseerde 'uitvraag' onder de gebruikers van het fonds en een vergelijking met goede praktijkvoorbeelden van elders moeten dan zicht geven op het vervolg.

In de landelijke praktijk wordt een startperiode van ten minste drie volledige jaren aangehouden, gevolgd door een eerste evaluatie in het vierde jaar. De ervaring is dat met die drie jaar het fonds voldoende tijd heeft gekregen om zichzelf te bewijzen. De organisatie staat, de bestedingen zijn losgekomen, nieuwe partijen zijn in positie gekomen, de non-profit is aangehaakt, en daar waar ondernemers nog niet waren georganiseerd hebben ze dat kunnen doen. Gebruikelijk is dat het fondsbestuur zelf een evaluatie initieert en daar al dan niet een extern bureau voor aan het werk zet. De gemeente wordt uitgenodigd bijkomende vragen te stellen. Uitgaande van die landelijke norm zal het nieuwe fondsbestuur dus in het vierde jaar van zijn bestaan een evaluatie initiëren.

Overigens is een evaluatie bestaande uit een kritisch zelfgesprek een karige invulling. Zelfevaluatie werkt alleen wanneer er bereidheid is om kritisch te laten kijken. Doorgaans zal er dus een extern bureau aan te pas komen.

In het slechtste geval kan de conclusie zijn dat het fonds niet gebracht heeft wat er van verwacht werd en dat er geen goede vooruitzichten zijn. In dat geval kan besloten worden dat het fonds verdwijnt en de OZB neerwaarts wordt aangepast. In een gunstig geval kan daarentegen besloten worden om het fonds een permanente status te geven. Ook dan is het slim om periodiek te evalueren, teneinde scherp te blijven.

We sluiten hiermee de algemene verkenning van het fenomeen ondernemersfonds af. We gaan nu kijken naar een bij Sliedrecht passende toepassing van het algemene kader.

### 3 Contour van een Ondernemersfonds Sliedrecht

#### 3.1 Omvang van het fonds

Een ondernemersfonds is een investeringsinstrument, betaald uit de algemene middelen van de gemeente, die gevoed worden met een hogere OZB-opbrengst. Bij het bepalen van de omvang van een fonds is het zaak een balans te treffen. Aan de ene kant wil je een financiële positie scheppen die de ondernemers in staat stelt om voor een reeks van jaren slagkracht te ontwikkelen. Aan de andere kant moet de last van een hogere OZB draaglijk zijn.

Er zijn fondsen die beginnen met het vaststellen van hun ambitie. Er zijn ook fondsen die beginnen bij de kostenkant. In de praktijk naderen die uitgangspunten elkaar wel. Er is een bandbreedte – voor zover wij het overzicht hebben – van 30 euro voeding voor het ondernemersfonds per 100.000 euro WOZ-waarde tot 95 euro per 100.000 WOZ-waarde. Ondernemers in de gemeente die met 30 euro begonnen, hadden in eerste instantie alleen het financieren van park- en gebiedsmanagement als doel op het oog. Toen het fonds er eenmaal was en de ondernemers het gemak ervan ontdekten, liep het fonds al snel tegen z'n grenzen aan. De meeste fondsen komen uit bij een start tussen de 60 en 80 euro.

In Sliedrecht is een drievoudig 'voorbeslag' op de omvang van het fonds:

- De VSO wil een gemeentebrede agenda dienen, die de ondernemers tot mede-uitvoerder van de economische visie maakt. Daar is capaciteit voor nodig (public affairs, kennis, lobby) en projectgeld
- Op de bedrijventerreinen tekent zich een hele praktische agenda af, te beginnen met parkmanagement
- Er zijn al drie gebieden met ervaring met een gezamenlijke investeringspositie, via een reclamebelasting. Het ondernemersfonds is voor hen interessant, vooral omdat er meer context komt, een groter speelveld. Maar zij moeten hun financieringsniveau wel behouden.

Met dit drievoudige 'voorbeslag' is er veel druk om snel te beginnen, zonder een aanlooptijd. Het pleidooi is daarom om voor een voeding van het fonds te kiezen op basis van 75 euro per ton WOZ-waarde. Het bedrag is elders in het land goed draaglijk gebleken en verschaft ruimte om in een reeks van jaren slagkracht te ontwikkelen. Het is nog steeds iets minder dan in buurgemeente Hardinxveld-Giessendam. Overigens betaalt Hardinxveld-Giessendam met het fonds een intensief parkmanagement, beveiliging in een groot areaal en promotie. Daarna blijft € 85.000 over voor economische stimulering.

De taxatiewaarde voor de WOZ van de categorie niet-woningen fluctueert per jaar, er komen schommelingen tot 7 of 8% voor. Dat is overigens niet ongebruikelijk: de WOZ-waarde van het zakelijk vastgoed daalt zelfs iets. De vastgoedhousse is vooral een zaak van woningen. We gaan veiligheidshalve uit van een WOZ-waarde voor Sliedrecht volgens het CBS van 650 miljoen euro. Bij een meeropbrengst van 75 euro per ton WOZ-waarde zou dat tot een fonds leiden met een bruto voeding van 487.000 euro. Met bruto bedoelen we twee voorbeholden: er zijn oninbare aanslagen (bijvoorbeeld door leegstand) en er is ook gemeentelijk vastgoed, waarover afzonderlijk besloten moet worden.

Volgens de belastingverordening van Sliedrecht komt 56% van de OZB voor rekening van de eigenaar en 44% voor rekening van de gebruiker.

In onderstaande matrix geven we drie rekenvoorbeelden van de 'inleg' in het fonds. Rekenend met het voorgestelde tarief van € 75 per 100.000 WOZ-waarde te verdelen over gebruiker (44%) en eigenaar (56%).

	<b>Gebruiker</b>	<b>Eigenaar</b>	<b>Gebruiker + Eigenaar</b>
Winkelpand van 300.000	€ 99.00	€ 126.00	€ 225.00
Sportclubgebouw van 500.000	€ 165.00	€ 210.00	€ 375.00
Bedrijvenloods met kantoor van 8 ton	€ 264.00	€ 336.00	€ 600.00

Het gaat in het overgrote deel van de bedrijven om beperkte lasten, die niet hoger – vaak zelfs veel lager – zullen uitpakken dan de contributies voor ondernemersverenigingen. Dat er toch een behoorlijke investeringspositie uit voortvloeit, heeft te maken met het feit dat iedereen mee doet: alle bedrijven en 'not for profit' ondernemingen in Sliedrecht.

Dat laat onverlet dat echt grote vastgoedposities wel naar een substantieel hogere ozb-aanslag zullen kijken. Met hen moet goed het gesprek gevoerd worden over de manier waarop zij in het fonds betrokken zullen worden. Dat is immers de kern van het adagium 'voor en door ondernemers': wie betaalt, heeft invloed.

Overigens: het gaat om een fonds, dat wil zeggen dat geld er gewoon in kan blijven zitten. Je kunt sparen. Er kunnen lange termijn plannen mee gemaakt worden. En dat gebeurt ook.

### 3.2 Waardeopbouw van het fonds

Bij het bestedingspatroon uit het fonds moet zeker gekeken worden naar de herkomst van de opbrengst. Dat is goed voor het 'eigenaarschap' van het fonds, de beleving van de ondernemers dat zij naar eigen inzicht over de gelden kunnen beschikken. In onderstaande matrix geven we de opbrengsten weer per gebied/sector uitgaande van een investering van € 75 per 100.000 WOZ-waarde. We ronden de bedragen naar beneden af.

<b>Gebied/ sector</b>	<b>Indicatieve opbrengst bij fondsomvang € 75 per ton WOZ-waarde</b>
<b>Bedrijventerreinen</b>	<b>€ 269.000</b>
- waarvan Nijverwaard (excl. Woonboulevard)	€ 56.000
- waarvan Noordoost-Kwadrant	€ 70.000
- waarvan Stationspark	€ 33.000
- waarvan Molendijk	€ 28.000
- waarvan Kerkerak	€ 27.000
- waarvan Baanhoek	€ 26.000
- waarvan Rivierdijk	€ 13.000



<b>Winkelgebieden</b>	<b>€ 70.000</b>
- waarvan Woonboulevard	€ 37.000
- waarvan Kerkbuurt	€ 21.000
- waarvan Winklerplein	€ 10.000
<b>Non-profit</b>	<b>€ 55.000</b>
- waarvan onderwijs	€ 25.000
- waarvan zorg	€ 20.000
- waarvan sport	€ 8.500
- waarvan overige non-profit	€ 1.000
<b>Overige</b>	<b>€ 67.000</b>
- waarvan agrarisch	€ 7.000
- waarvan buitengebied (excl. agrarisch)	€ 2.000
- waarvan verspreide bedrijvigheid/ wijk economie	€ 57.000
<b>Totaal Ondernemersfonds</b>	<b>~€ 461.000</b>

Enkele opmerkingen bij dit overzicht:

- De cijfers zijn niet-officieel. De voeding van het fonds kan fluctueren door leegstand (geen gebruikersheffing) en bezwaren (lagere taxatiewaarden) en door de precieze fiscale positie van vastgoed dat aan de gemeente gelieerd is (zoals scholen)
- De begrenzing van de winkelgebieden valt samen met het heffingsgebied van de drie reclamebelastinggebieden. In het geval van de woonboulevard gaat het om alle detailhandel op het terrein Nijverwaard
- Voor de begrenzing van de terreinen sluiten we zoveel mogelijk aan bij de begrenzing die de Provincie hanteert. Zie onderstaande kaart.



In par. 2.3 hebben we al aangegeven dat deze waarde-opbouw niet betekent dat de gelden voor de afzonderlijke gebieden als 'trekkingsrecht' beschikbaar komen.

De initiatiefnemers van het fonds hechten zeer aan de gezamenlijkheid: Sliedrecht is niet zo groot, je kunt veel meer slagkracht ontwikkelen door in gezamenlijkheid over plannen te discussiëren en over bestedingen te besluiten. Dat betekent dat je het ene jaar voorrang geeft aan projecten van het ene gebied en een jaar later aan een ander gebied. Of dat je projecten gaat bundelen. Het is natuurlijk wijs bestuur om bij gemeentebreed beraad rekening te houden met de 'inleg' vanuit de gebieden. Maar op voorhand kan van de gemeentebrede ambitie al veel dynamiek verwacht worden. Het maakt van een fonds meer een beursvloer voor goede ideeën dan alleen een bestuurstafel.

Het al langer bestaande fonds in Leeuwarden is destijds gestart met de trekkingsrechtensystematiek, maar heeft in de loop der jaren steeds meer ruimte gemaakt voor 'gemeentebreed'. De voorzitter van dat fonds zei onlangs (in een bijeenkomst van het Landelijk Platform Ondernemersfondsen) dat gemeentebreed lastig is, omdat iedereen meepraat. Maar dat het Leeuwarden tegelijk heel veel brengt: veel betrokkenheid, veel kennis en inzichten, veel dynamiek. "Je moet af en toe wat durven". Sliedrecht gaat een perspectiefvol avontuur aan.

Overigens ligt het voor de hand om de middelen die de drie winkelgebieden uit de reclamebelasting halen, buiten deze gezamenlijkheid te houden. Dat zijn immers 'verworven posities'. Mochten zijzelf besluiten om de RB te handhaven en de opbrengst toch aan het gemeentebreed beraad voor te leggen, dan zou dat op zich een teken van vertrouwen en solidariteit zijn. En ook dan is het een eis van wijs bestuur om met hun bijzondere inleg rekening te houden.

### 3.3 De governance van het fonds

In par. 2.5 hebben we twee algemene uitgangspunten voor de governance van een ondernemersfonds geformuleerd:

- Er komt een stichtingsbestuur en dat bestuur krijgt op papier veel zeggenschap, teneinde goed verantwoording aan de gemeente te kunnen afleggen. Maar in een democratie moet ook een bestuur altijd tegen iemand aanpraten: een adviesraad, een raad van toezicht of wat ook
- Er moet enige afstand zijn tussen het feitelijk kasbeheer en de plek waar de inhoudelijke besluiten vallen. Je zou, bij wijze van spreken, in ondernemend Sliedrecht goed en scherp moeten kunnen discussiëren over bestedingen, zonder dat dit iets betekent voor het voortbestaan van het fonds. Het fonds is een activistische, maar onafhankelijke penningmeester of bankier.

Voor Sliedrecht spelen verder vier omstandigheden mee:

- Er is een VSO-bestuur met een uitgesproken visie op het fonds, in relatie tot de economische visie. En het VSO-bestuur streeft gemeentebrede dynamiek na, met inachtneming van de waarde-opbouw van de afzonderlijke gebieden, maar zonder trekkingsrechten
- Er zijn drie goed functionerende 'collectieven' in winkelgebieden die belangstelling hebben om in Sliedrecht-breed verband op te trekken, tegelijkertijd is er de wens om een beroep op het fonds te kunnen doen voor lange termijnprojecten zoals de revitalisatie van het winkelgebied
- Er zijn nog geen gebiedscommissies of verenigingen op de terreinen
- De ambitie is om samen verder te komen, niet alleen per gebied. Gebiedsbelangen moeten in het geheel van Sliedrecht zichtbaar worden gemaakt en aangepakt worden, niet als los

eiland. De initiatiefnemers willen vanaf het begin voorkomen dat er kolommen ontstaan. Het is dus pionieren. Er zou de komende drie jaar gewerkt kunnen worden met een kwartiermakers periode. We hadden het al over de inzet van ondernemersfondsen om zichzelf periodiek te (laten) evalueren. De inzet voor de eerste evaluatie zou dan zijn om te beoordelen of een fonds bij Sliedrecht past; en om een voorstel aan te dragen voor een meer definitieve governance. Tot die tijd kan met een voorlopige inrichting worden gewerkt. Het fonds wordt zo een echte pilot.

Het zou zo kunnen:

### *1. Een onafhankelijk stichtingsbestuur*

Er komt een klein stichtingsbestuur dat weliswaar bevoegd is om bestedingen te doen, maar zich concentreert op toezicht en verantwoording. De stichting wordt convenantpartner voor de gemeente en beheert de middelen, inclusief rekening en verantwoording. De stichting houdt toezicht op kwaliteit, transparantie en democratische legitimiteit van de bestedingen. De stichting verschaft tevens de opdracht aan het platform. Het bestuur van de stichting bestaat uit drie onafhankelijke 'Sliedrechtkeners' – eventueel van buiten Sliedrecht - die instaat zijn om een pilot te begeleiden

### *2. Een Platform Ondernemersfondsen*

De huidige stuurgroep wordt een nieuw Platform Ondernemersfondsen. In het platform vinden de inhoudelijke discussies plaats. De conclusies van die discussie worden aan het bestuur van het fonds als bestedingsvoorstel aangeboden. In de stuurgroep zit nu al een brede vertegenwoordiging van ondernemersbelangen. Deze kan in de toekomst nog worden uitgebreid met participatie van meer maatschappelijke organisaties.

Het platform heeft als doelstelling om zelf plannen te initiëren en 'bottom-up' planvorming te stimuleren. De vier prioriteiten uit de Economische Visie worden als rode draad gezien voor de planvorming:

- Vitale werklocaties en slim ruimtegebruik
- Innovatie, verduurzaming en digitalisering
- Arbeidsmarkt en onderwijs
- Bereikbaarheid

Het platform houdt daarbij rekening met de vier prioritaire sectoren uit de Economische Visie:

- Maritiem-industriële cluster
- Woonboulevard
- Zakelijke Dienstverlening
- Dorpscentrum.

Het platform kan desgewenst commissies of werkgroepen instellen die dieper ingaan op een thema, of een specifiek project. Met dit platform is het verband tussen het fonds en de Economische Visie goed geborgd. Rondom de kern van het platform kunnen vertegenwoordigers van gebieden of deelbelangen plaatsnemen.

Het platform krijgt verder de volgende opdracht mee:

- Uitgaan van Sliedrecht brede transparantie en informatie-uitwisseling, daar ook deskundigheid en ondersteuning voor aantrekken en bijeenkomsten voor ondernemers voor organiseren
- Het ondernemersaandeel in de uitvoering van de Economische Visie zichtbaar maken
- Globaal rekening houden met de financiële inbreng van sectoren en gebieden, periodiek inventariseren van lange termijnprojecten in gebieden (revitalisatie of anderszins) die gaan leiden tot een beroep op het fonds, eventuele reserves daarvoor aanleggen
- Rekening houden met de bestaande financiële posities in de drie RB-gebieden
- Rekening houden met de inhaalslag die nodig is voor 'schoon, heel en veilig' op de terreinen
- Ook de 'not for profit' zichtbaar maken.

Pionierswerk stelt eisen aan creativiteit en gevoeligheid van de deelnemers. Daarom is professionele ondersteuning nodig. Het platform kan beschikken over capaciteit en een werkbudget, bijvoorbeeld voor bijeenkomsten en voor het inhuren van specifieke deskundigheid.

### 3. Een Adviesraad

Het is handig om ook een vorm van interne controle te organiseren (zie 2.5). Het bestuur heeft een vaste gesprekspartner nodig om verantwoording aan af te leggen. Hiervoor wordt een compacte Adviesraad samengesteld. De adviesraad bestaat uit tenminste vertegenwoordigers van de VSO en de drie centrumgebieden. Eventueel aan te vullen met personen uit het maatschappelijke vastgoed (sport, zorg, onderwijs). Het fondsbestuur overlegt periodiek met de Adviesraad (1 à 2 maal per jaar) en draagt verantwoording af over de besluitvorming.

De Adviesraad is geen dubbeling met het hiervoor genoemde Platform. Hier vindt geen inhoudelijke besluitvorming over plannen plaats. De belangrijkste functie is een vorm van toezicht, om te voorkomen dat het fondsbestuur te ver van ondernemers komt te staan. De Adviesraad krijgt de bevoegdheid om het bestuur ontslaan als er sprake is van aantoonbaar disfunctioneren.

## 3.4 Hoe werkt het in de praktijk?

Een voorbeeld van hoe bovenstaande werkwijze in de praktijk kan uitpakken:

1. Binnen het Platform wordt een commissie 'Bereikbaarheid' ingesteld. Deze commissie komt met een duurzaam mobiliteitsplan voor de bedrijventerreinen inclusief een overzicht van gewenste investeringen (bv. de inzet van collectief busjesvervoer of deelfietsen).
2. De commissie zendt het plan door naar het Platform. Binnen het Platform wordt enthousiast gereageerd maar worden ook aanvullende vragen en voorwaarden gesteld.
3. De commissie verduidelijkt de plannen, het Platform accordeert de aanvraag en zendt deze door naar het bestuur.

4. Het fondsbestuur beoordeelt de plannen op kwaliteit, democratisch gehalte en transparantie. In de meeste gevallen zullen zich hier geen problemen voordoen, het Platform zorgt al voor een goede filter. Niettemin kunnen er altijd vragen en opmerkingen worden geplaatst die het plan beter maken. Het bestuur bewaakt ook de financiële balans binnen het fonds. Zo zou het in dit geval kunnen opmerken dat er eerder dat jaar al flinke investeringen zijn gedaan voor de terreinen (bv. camerabeveiliging). Geen reden om het initiatief niet door te laten gaan, maar wel goed voor het Platform om in ogenschouw te nemen. Mogelijk dat in het resterende deel van het jaar de focus weer iets meer uitgaat naar retail-belangen.
5. Het bestuur geeft akkoord en verzoekt aan de commissie om de plannen tot uitvoering te brengen. Facturen kunnen worden geadresseerd aan het fonds. Het fondsbestuur 'checkt' bij iedere betaling of de commissie hiertoe opdracht heeft gegeven.

Het zwaartepunt van de plan- én besluitvorming vindt dus plaats binnen het Platform en de door haar ingestelde werkgroepen of commissies. De toets van het bestuur is een extra kwaliteitswaarborg.

Het kan overigens voorkomen dat het fondsbestuur een voorstel afwijst of slechts gedeeltelijk toekent. Er zal in dat geval een duidelijke motivatie worden gegeven voor dat besluit, inclusief mogelijkheden om het plan te verbeteren. Mocht dit onverhoopt resulteren in een patstelling tussen Platform en fondsbestuur dan kan de Adviesraad een bemiddelende rol spelen en desnoods ingrijpen.

Tenslotte, Sliedrecht gaat een spannend experiment aan en er hangt veel af van pionierskwaliteiten en ondernemerschap. Mocht na anderhalf of twee jaar blijken dat deze ambitie te hoog is dan kan alsnog worden teruggevallen op een meer klassieke trekkingsrechtensystematiek. Tot die tijd moet er alle ruimte zijn om van de hooggestemde ambities iets moois te maken dat past bij Sliedrecht.

### **3.5 De positie van de drie winkelgebieden**

Zoals gemeld verkeren de drie winkelgebieden Kerkbuurt, Winklerplein en Woonboulevard in een bijzondere positie, omdat zij via een reclamebelasting al beschikken over een gezamenlijke financiële positie.

Winkelgebied Kerkbuurt hanteert een eenheidstarief in de reclamebelasting van 450 euro per reclame voerend pand. Winkelgebied Burgemeester Winklerplein hanteert een tarief van 350 euro. En de Woonboulevard werkt met een staffel: 1000 euro voor winkels met een WOZ-waarde tot 2 ton, 1500 euro voor winkels met een WOZ-waarde van 2 ton tot 5 ton, 2000 euro voor winkels met een WOZ-waarde van 5 ton tot 1.5 miljoen en 3000 euro voor winkels met een hogere WOZ-waarde.

Voor de winkelgebieden rijzen twee vragen op:

- De komst van een ondernemersfonds is een 'doorontwikkeling': van een geïsoleerd gebied, gaan de winkelgebieden nu acteren in een omgeving die in z'n geheel beschikt over een financiële positie en een netwerk. Hoe kijken de winkelgebieden aan tegen dit vergrootte speelveld?
- Komt er een einde aan de reclamebelasting omdat in het fonds mogelijk een gebiedsbudget

beschikbaar is dat in plaats van de reclamebelasting kan komen?

Voor de Woonboulevard zal dat laatste zeker niet het geval zijn, ook niet op termijn. De Woonboulevard heeft een hoog niveau van financiering, dat kan het ondernemersfonds niet overnemen. Technisch is het geen probleem om het ondernemersfonds te combineren met een reclamebelasting. Wel is een belangrijk verschil dat de reclamebelasting alleen door de gebruikers wordt opgebracht, terwijl de OZB wordt gedragen door eigenaren en gebruikers gezamenlijk.

#### *Winklerplein*

Het Winklerplein heeft uit de opbrengst van de Reclamebelasting een budget van € 13.000,- en kiest ervoor om die belasting voorlopig te handhaven. Er komt dus enige tijd een samenloop van ondernemersfonds en reclamebelasting. Die samenloop stelt het Winklerplein in staat om een goede basis te leggen voor grotere acties.

#### *Kerkbuurt*

De Ondernemersvereniging Kerkbuurt (OVK) Sliedrecht werkt al vier jaar met een collectieve financiering via een reclamebelasting (RB). De opbrengst wordt gegenereerd door een vast tarief van 450 euro per belastingplichtige zaak. De opbrengst bedraagt ongeveer 40.000 euro. De ervaringen met de gezamenlijke aanpak zijn goed. Er is een centrummanager aangesteld, die zorgt voor een professionele promotie en belangenbehartiging en er zijn diverse gezamenlijke activiteiten en evenementen. Het gezamenlijk optrekken heeft de contacten met de gemeente sterk verbeterd en voor een versnelling van onderhoud van en investeringen in de openbare ruimte gezorgd. De vereniging is blij met de rol van coproducent.

De OVK verwelkomt de komst van een gemeentebreed ondernemersfonds van harte. De RB werkt goed voor het winkelgebied, maar de vijver voor ideeënvorming is klein. Er wordt uitgekeken naar de dialoog met andere gebieden in Sliedrecht. De OVK steunt het voorstel om de opinievorming en de besluiten te laten plaatsvinden aan een centrale tafel, waar alle partijen samen komen. Er wordt een flinke prikkel verwacht om bestedingen te doen die niet alleen voor één gebied, maar ook voor Sliedrecht als geheel een effect hebben.

De RB blijft gehandhaafd, omdat de Kerkbuurt een veel grotere financieringsbehoefte heeft dan met het Ondernemersfonds gedekt kan worden. Wel leeft de wens om de RB te beperken tot uitsluitend het kernwinkelgebied (geen aanloopstraten meer). En er is een voorkeur om de systematiek te veranderen. Tot op heden is de RB een vast bedrag per zaak (contributiemodel). De voorkeur is om een staffel te ontwerpen op basis van de WOZ-waarde, met gelijkblijvende opbrengst. Deze aanpak staat bekend als het 'Veldhovens model' en is stabiel gebleken.

De vastgoedwaarde van het huidige RB-gebied is 28,5 mln. Als je een opbrengst van 40.000 nastreeft, is een tarief nodig van 140 euro per ton WOZ-waarde (geheel door de gebruiker te betalen). Als het gebied verandert (bijvoorbeeld aanloopstraten ontzien), wordt dat bedrag anders. Kerkbuurt zou nog moeten besluiten over een staffel. Dat valt nader uit te rekenen.

Een vraag is nog of de OVK zich kan ontwikkelen tot een vereniging voor het hele centrum van Sliedrecht. Er zijn overal wel kleine allianties, maar een centrum-breed gezicht kan in de toekomst productief zijn. De OVK is bereid om daarover mee te denken, maar er is geen haast mee.



## Woonboulevard

De woonboulevard heeft al een eigen investeringspositie van ongeveer 90.000 euro per jaar vanuit een gebiedsgerichte reclamebelasting (hierna: RB). De bijdrage van de woonboulevard aan het ondernemersfonds bedraagt naar verwachting 37.000 euro.

Deze nevenschikking van getallen maakt direct duidelijk dat het gemeentebrede ondernemersfonds geen vervanging is van de reclamebelasting. De woonboulevard heeft gekozen voor een financieringsniveau dat met het fonds onbereikbaar is. De vraag is wel of de opbrengst van de reclamebelasting omlaag zou kunnen met een bedrag gelijk aan de bijdrage aan het fonds.

Er zijn twee redenen om daar terughoudend mee te zijn:

- Het zijn twee verschillende stromen. De reclamebelasting wordt geheel gedragen door de gebruikers (huurders) van de woonboulevard. Het aandeel in het ondernemersfonds wordt voor 56% (bijna 21.000) betaald door de eigenaren. De huidige betalers van de RB worden dus maar beperkt extra belast
- De ambitie is om gebiedsgerichte belangen aan een gemeentebrede tafel zichtbaar te maken en daar ook allianties en coproductie aan te verbinden. De RB-opbrengst blijft daar buiten (tenzij de woonboulevard daar anders over denkt) en staat tot eigen beschikking voor de woonboulevard. Het aandeel van 37.000 euro in de gemeentebrede pot verbindt de woonboulevard dus met de rest van Sliedrecht en zal ook in collectieve afstemming besteed worden.

Om de plaats van de woonboulevard in relatie tot de rest van ondernemend Sliedrecht te wegen, kunnen we kijken naar de status quo van de woonboulevard. De Economische Visie merkt over de woonboulevard op:

“De Woonboulevard Sliedrecht is een van de grootste woonboulevards van Zuid-Holland en als top-8 speler in Nederland een economische factor van betekenis, die echter nog onvoldoende wordt benut. De uitstraling, inrichting en samenhang van de Woonboulevard behoeven opwaardering, zodat het winkelgebied niet alleen zelf aantrekkelijker wordt, maar via diens bovenregionale functie ook een visitekaartje wordt voor Sliedrecht als geheel. Daarmee bestendigen we de positie van de Woonboulevard Sliedrecht als dé primaire woonboulevard voor de regio Zuid-Holland Zuid.

Beschikbare instrumenten:

- Inzet ondernemersfonds door winkeliersvereniging voor acties, evenementen, promotie en communicatie
- Opwaardering openbare ruimte – met name de Leegwaterstraat, parallel aan de A15 – voor een duidelijkere samenhang van de Woonboulevard en duidelijker onderscheid met het bedrijventerrein
- Samenwerking tussen ondernemers en gemeente voor de aanpak van prioritaire locaties die de Woonboulevard nu ruimtelijk onderbreken
- Inzet van de ROM-D bij eventuele bedrijfsverplaatsingen
- Subsidie provincie Zuid-Holland voor planvorming bedrijventerreinen.”

Dat zijn stevige opgaven. Je bent er niet met wat aankleding, promotie en bewegwijzering. 90.000 of 127.000 euro per jaar maakt in het licht van deze opgaven het verschil niet: er is een speelveld nodig

waarop naar meer middelen, grotere plannen en meer betrokkenheid van bovenliggende partijen (zoals de ROM en de Provincie) gestreefd kan worden. Juist daarin voorziet het gemeentebrede ondernemersfonds: dat fonds gaat een tafel bieden waaraan de woonboulevard veel support kan verzamelen.

De typering in de economische visie van de woonboulevard als regionaal fenomeen krijgt wellicht nog een extra betekenis. Zoals het er nu naar uit ziet, beschikken vanaf januari 2024 alle Drechtsteden behalve Papendrecht (maar inclusief Dordrecht) over een ondernemersfonds. Dan wordt het reëel om ook over een vorm van ondernemers gedreven belangenbehartiging in regionaal verband te praten, de functie die de Kamer van Koophandel ooit uitoefende. Dat zou een stevige toename van de lobbykracht betekenen.

De woonboulevard geeft zelf aan twee doelen na te streven: meer 'traffic' en een versnelling van de broodnodige 'upgrade'. Van gemeentezijde wordt op de parallel met de Kerkbuurt gewaardeerd. De Kerkbuurt heeft cumulatief 150.000 euro aan reclamebelasting opgebracht. De ruwe schatting is dat de gemeente in diezelfde periode 1 miljoen heeft besteed aan onderhoud en verfraaiing van het gebied, een inspanning die mogelijk werd door het organiserend vermogen en het cofinancieren door de winkeliers. Dit voorbeeld gaat met nadruk niet over investeringen die de gemeente – vanuit de eigen onderhoudstaken of publieke taken – toch al op korte termijn had moeten doen; daar zou geen ondernemerslobby voor nodig moeten zijn. Het ging om het versnellen van investeringen die pas verder in de toekomst vanuit onderhoud noodzakelijk zouden zijn en om de inzet op een veel hoger kwaliteitsniveau.

De ervaring van de Kerkbuurt is op nog een andere manier constructief. De relatie tussen winkeliers en gemeente is sinds de gezamenlijkheid van de reclamebelasting flink geïntensiveerd. Tussen woonboulevard en gemeente is relatie nog in opbouw. Voor dit gebied is kennelijk meer nodig dan alleen een eigen financiële positie.

Voor de woonboulevard zijn de opgaven en de bedragen groter dan in Kerkbuurt. En daar is ook een groter speelveld voor nodig. Het wordt een zaak van wat langere adem. Professionalisering in het kader van een ondernemersfonds kan bijdragen aan de continuïteit.

Overigens is niet gezegd dat de inzet van de woonboulevard in het ondernemersfonds tot 'traffic' en 'upgrading' beperkt moet blijven. De boulevard kan alles op tafel leggen, van internet tot camera's, van parkeren tot marketing; zoals alle partijen dat kunnen doen.

De vraag is nu niet aan de orde of de woonboulevard de opbrengst van de reclamebelasting aan het fonds toevoegt. Die opbrengst is een 'verworven positie', die gewoon in stand blijft. Mocht de woonboulevard zelf besluiten om vanuit efficiency toch voor integratie van beide geldstromen te kiezen (alles in één rekening en verantwoording), dan kan dat gebeuren met behoud van de autonomie over de RB-opbrengst.

### **3.6 Reflectie op openbare informatieavond en vervolg**

De plannen kunnen niet veel gedetailleerder worden gemaakt dan ze hierboven zijn opgeschreven. Het gaat bij een ondernemersfonds niet om planning, maar om dynamiek. Er zijn nieuwe feiten nodig om die dynamiek te onderbouwen. Je kunt, om een voorbeeld te noemen, pas goed naar bestuursleden gaan zoeken, wanneer duidelijk is dat het fonds er inderdaad gaat komen.

De contouren van het plan zijn uitgebreid toegelicht op een openbare informatieavond op dinsdag 27 september 2022. Een groep van circa tachtig ondernemers heeft die avond actief meegepraat over de voornemens van de stuurgroep. De sfeer was constructief-kritisch. De meeste Sliedrechtse ondernemers zien het belang in van collectief optrekken. Er zijn daarbij wel kritische vragen gesteld over de uitvoering.

We noemen een aantal vragen die aan de orde zijn geweest en voorzien ze van een compact antwoord.

- Waarom zouden we niet werken met trekkingsrechten?

*Veel fondsen werken met een systematiek van trekkingsrechten, ieder gebied een eigen budget. In Sliedrecht is juist de keuze gemaakt voor meer samenhang. Dus niet vooraf al het fonds opknippen in kleine potjes met geld. Maar opereren vanuit één gemeentebrede tafel waar collectief de plannen worden voorbereid. Dit betekent niet dat er geen ruimte is om aandacht te besteden aan de belangen van een specifiek gebied of sector. Het is zelfs heel goed mogelijk dat de eerste initiatieven van het fonds zeer lokaal gebonden zijn. Denk aan camerabeveiliging op de verschillende bedrijventerreinen. Een groot voordeel is dat er schaal kan worden gemaakt, het wiel hoeft niet telkens opnieuw te worden uitgevonden. En er kan meer maatwerk worden betracht. Je kan het ene jaar meer investeren in winkelgebied x, en het daaropvolgende jaar weer meer doen voor centrum y, al naar gelang de behoefte.*

- Hoe zorg je er voor dat binnen het fonds geen strijd plaats vindt tussen de verschillende deelbelangen?

*De inhoudelijke besluitvorming binnen het fonds vindt plaats binnen het Platform Ondernemersfonds (zie 3.3.). Het is in de eerste plaats zaak om te zorgen voor goede vertegenwoordiging van de verschillende belangen binnen deze groep. De stuurgroep gaat in de komende periode een eerste stap maken met de ‘bemensing’ van het platform. Deels zullen dat de huidige stuurgroepleden zijn – want dat is al een brede vertegenwoordiging van het bedrijfsleven – en daarnaast zijn er ook aanvullingen denkbaar. De stuurgroep staat open voor suggesties ter aanvulling van dit platform bijvoorbeeld in de categorie maatschappelijk vastgoed.*

- Wat als het geld niet opgaat?

*Binnen het fonds kan gespaard worden, bijvoorbeeld voor een grote uitgave zoals camerabeveiliging of glasvezel. De opgebouwde reserves worden over de jaargrens heen getild, en ‘verdwijnen’ niet naar de gemeentebegroting of iets dergelijks. Anderzijds is het wel zaak om genoeg dynamiek in de bestedingen te houden. Het fonds is er om het lokale vestigingsklimaat te stimuleren, niet om geld op te potten.*

*De ervaring in andere fondsen is overigens dat er genoeg bestedingsdoelen zijn. Alleen al op het thema ‘energietransitie’ is de opgave dermate groot dat het eerder oppassen is dat het budget niet halverwege het jaar al is opgesoupeerd. De langer bestaande fondsen moeten steeds kritischer kijken naar hun bestedingspatroon. Nieuwe fondsen hebben natuurlijk wel*

*enige tijd nodig om op gang te komen, en dat zal ook in Sliedrecht het geval zijn. In de evaluatie kan worden beoordeeld of er genoeg bestedingen plaatsvinden, en eventueel kan dat leiden tot een ander tariefverzoek aan de gemeente (omlaag of omhoog).*

- Wat gebeurt er met de Reclamebelasting?

*De winkeliersverenigingen zijn intensief betrokken bij het traject om te komen tot een gemeentebreed fonds. De besturen erkennen de noodzaak om meer met elkaar op te trekken en samenhang te betrachten. Het fonds biedt hen de mogelijkheden om dat overleg te voeren en plannen te financieren die de hele retail (en heel Sliedrecht) ten goede komen. Denk aan gezamenlijke promotie en regiomarketing. Het fonds wordt als een toevoeging van de infrastructuur gezien, niet als een vervanging van. Een voordeel is daarbij dat de eigenaren gaan meebetalen, wat met de Reclamebelasting niet mogelijk is.*

*De wens is om de Reclamebelasting te continueren zodat de gebieden blijven beschikken over een eigen gebiedsbudget. Als bijvangst van dit onderzoek kijken de besturen nog eens naar de technische inrichting van de Reclamebelasting. Zo oriënteert de Kerkbuurt zich op een doorontwikkeling van een RB als eenheidstarief naar een RB op woz-basis ('het Veldhovens model'). Die insteek zal leiden tot een gelijkmatigere spreiding van de lasten.*

- Hoe gaat het in de praktijk werken als ik een plan heb?

*We hebben op basis van deze vraag paragraaf 3.4 toegevoegd. Ondernemers zijn zeer welkom om hun plannen in te dienen, zij kunnen zich daarvoor melden bij het Platform Ondernemersfonds.*

- Wat is het voordeel voor ondernemers buiten de winkelcentra en de bedrijventerreinen?

*Eén van de redenen om te werken met een gemeentebreed budget is mede ingegeven door de belangen van de 'verspreide bedrijvigheid'. Deze bedrijven hebben minder baat bij specifieke acties in de gebieden maar hebben wel degelijk gedeelde belangen op overkoepelende thema's zoals bereikbaarheid, energietransitie, arbeidsmarkt, contact met onderwijs, kennis en kunde, et cetera. Die thema's kunnen met veel meer daadkracht worden opgepakt aan een gemeentebrede tafel. En door niet te werken met harde trekkingsrechten voorkomen we ook dat de verspreide bedrijven als 'restcategorie' tussen wal en schip vallen.*

Hoe nu verder? Op hoofdlijnen ziet het vervolg er als volgt uit.

1. Aanbieding van de plannen – inclusief het formele verzoek aan college en raad om het ondernemersfonds mogelijk te maken – in oktober.
2. September-december 2022: politieke dialoog met college en raad. Van ondernemerskant wordt dit gesprek gevoerd door de stuurgroep
3. Formeel is het fonds afhankelijk van de vaststelling van de belastingtarieven voor 2023. Dat gebeurt in de laatste raadsvergadering van het jaar
4. Direct na het raadsbesluit kan begonnen worden met het opstellen van de statuten van de Stichting Ondernemersfonds Sliedrecht, het samenstellen van een oprichtingsbestuur en de

gang naar de notaris. Hoewel er budget is vanaf 1 januari 2023, kan het inregelen van de stichting nog even duren. De stuurgroep blijft in positie tot er een bevoegd bestuur van de stichting is en tot de contouren van een convenant zichtbaar zijn. In het convenant regelen gemeente en stichting hun onderlinge verhouding, inclusief bepalingen over bevoorschotting van het fonds. Het convenant is plaatsvervangend voor de gemeentelijke subsidieverordening. Van ondernemerskant tekent het bestuur van het fonds het convenant

5. Het bestuur van het convenant regelt de btw-positie en opent een bankrekening. Als het vlot gaat, kan de stichting in maart 2023 operationeel zijn.

### **3.7 Wat vragen we precies aan college en raad?**

In de achterliggende pagina's hebben we een afwegingskader en een voorlopig voorstel geformuleerd dat vooral door de ondernemers moet worden ingevuld. De begintijd van een fonds is altijd een pioniersperiode. Dan komt het op creativiteit aan. Later wordt een fonds zeker ook een gemakarrangement, al is het zaak altijd alert te blijven op de vraag of de agenda nog klopt, of er voldoende dynamiek is, of de tevredenheid van gebruikers van het fonds voldoende is, of de gebiedsindeling nog klopt. Allemaal zaken voor het gesprek van ondernemers onder elkaar.

De rol van de gemeente is beperkt, maar cruciaal.

We hebben twee soorten vragen aan de gemeente: immateriële of politieke vragen en materiele of formele vragen. De politieke vragen komen in het politieke discours aan de orde, de formele vragen moeten uiteindelijk in besluittekst terecht komen. Na alle voorgaande tekst kunnen we over beiden kort zijn.

Eerst de politieke vragen.

Een ondernemersfonds is een gezamenlijke financiële positie van ondernemers, maar het is ook een nieuw stuk 'civil society', een maatschappelijk platform, dat kan bestaan op basis van een herenakkoord tussen politiek en initiatiefnemers. Wij vragen aan de Sliedrechtse politiek of het initiatief voor het ondernemersfonds gewaardeerd wordt als een experiment in participatie, ondernemerszelfbestuur en verantwoordelijkheid van ondernemers voor hun omgeving.

Wij vragen ook instemming met de uitgangspunten van non-interventie en non-substitutie. Het is volkomen duidelijk dat het fonds gevoed wordt met publiek geld, dat alleen al daarom college en raad het recht hebben om desgewenst gedetailleerd geïnformeerd te zijn over de bestedingen en ten principale ook kunnen ingrijpen, wanneer problemen daar aanleiding toe zijn. Maar met behoud van deze wettelijke mogelijkheid, is het welslagen van het experiment gediend met abtinentie van de overheid. De ondernemers moeten zelf hun instrument opbouwen. Daar kan hartelijk bij worden samengewerkt met de gemeente, maar de verhouding moet er een zijn van intervisie, niet van supervisie.

Het signaal dat de ondernemers te vertrouwen zijn, iets gaan toevoegen aan de stabiliteit en de kwaliteit van het vestigingsklimaat en zich toerusten om een goed gesprekspartnerschap met de overheid aan te gaan, is net zo belangrijk voor een fonds als de feitelijke OZB-heffing en subsidieverlening.

Dan de materiele of formele vragen. Puntsgewijs:

- We verzoeken college en raad om de geprognosticeerde OZB-opbrengst voor de categorie niet-woningen voor 2023 te verhogen met 75 euro per ton WOZ-waarde, in het tarievenbesluit voor 2023
- We verzoeken deze meeropbrengst in 2023 te herberekenen tot een percentage van de totale opbrengst en dat percentage voor de jaren 2024 en verder vast te leggen, zodat de voeding van het fonds automatisch geïndexeerd is
- We verzoeken college en raad in te stemmen met de oprichting van een Stichting Ondernemersfonds Sliedrecht en deze stichting als contractpartner te beschouwen
- We verzoeken akkoord te gaan met het regelen van de verhoudingen tussen gemeente en fonds in een convenant, plaatsvervangend voor de subsidieverordening
- We verzoeken akkoord te gaan met een pilotperiode van vier jaar, waarna aan de hand van een door het fonds zelf te initiëren evaluatie besloten wordt over de verdere toekomst.