
Oriëntatie op een Ondernemersfonds Mollenlanden

Startnotitie

Rob Manders, Sandy Rog en Minka Plug

Blaauwberg

Mei 2025

Kansen voor een Ondernemersfonds Molenlanden

Molenlanden is een van een hele reeks gemeenten waarin gediscussieerd wordt over een ondernemersfonds. In deze 'startnotitie' gaan we nader in op de herkomst en werking van een ondernemersfonds en op de mogelijke bestedingen en inrichting van een fonds in Molenlanden. Waar het in deze introductie om gaat, is de vraag: waarom zou je het willen? Er zijn tal van praktische opties en problemen die je met een fonds kunt aanpakken. Maar vanuit welke visie begin je?

De vraag is actueel sinds het allereerste fonds in z'n soort, dat in Leiden, is opgericht in 2005. Leiden had op dat moment een moeizame fase in z'n economische geschiedenis achter de rug. Van de oude industriële basis van de stad was niets meer over. Er was een 'kenniseconomie' zichtbaar aan het worden, maar het ontbrak nog aan economisch zelfvertrouwen. De sfeer was slecht, tussen ondernemers en gemeente en tussen ondernemers onderling. Er was veel gemopper, als uiting van onmacht. En er kwamen weinig gemeenschappelijke zaken tot stand. Symbolisch was de stand van zaken in de hoofdwinkelstraat, waar nog maar 17 winkels (van de 240) meebetaalden aan de Sinterklaasintocht. Veel meer dan die intocht, gebeurde er ook niet in collectief verband. In Leiden groeide de overtuiging dat hier alleen met een vorm van structurele en gezamenlijke financiering en goed georganiseerde belangenbehartiging iets aan gedaan kon worden. Die werd in 2005 gevonden in een gemeentebreed fonds op ozb-basis. Het fonds is geen tovermiddel, maar het heeft een speelveld gecreëerd waarop de ondernemers zich eindelijk konden ontplooiën. Het heeft het ondernemingsklimaat in de stad grondig veranderd.

Sindsdien zijn er in ruim 50 gemeenten soortgelijke fondsen opgericht en op dit moment is in nog eens 20 gemeenten de discussie gaande. Er gaan stemmen op om er een landelijk model van te maken. Maar dat is geen goed plan. Elke gemeente is weer anders en elke gemeente moet de vrijheid hebben om zelf over nut en noodzaak na te denken. Een ondernemersfonds is uiteindelijk geen doel, maar een instrument voor samenwerking, innovatie en concurrentie tussen gebieden.

Waar gaat het in Molenlanden om?

Het allereerste motief in Molenlanden is de ligging. Hoewel midden in de Randstad, moet Molenlanden een gevecht leveren om leefbaarheid en economie vitaal te houden. In een economie met kennis als voornaamste productiefactor, trekken jongeren en investeringen naar de plekken waar veel kennis samenkomt, namelijk een beperkt aantal steden. Het gebied buiten de steden dreigt te vergrijzen en achter te blijven met een kleine economie met vooral verzorgende bedrijvigheid. Molenlanden heeft een prachtig woonmilieu, heeft mooie maakbedrijven en heeft een beroepsbevolking met een hoge arbeidsmoraal. Maar die troeven moeten bewerkt, ontwikkeld en ingezet worden. Scholen moeten geïnteresseerd zijn in samenwerking met de lokale bedrijven, jongeren moeten geworven worden voor vestiging, bedrijven – bestaande en nieuwe – moeten gefaciliteerd worden om te investeren. Slimme plattelandsstreken zetten zich niet af tegen de nabije steden, maar proberen juist

interessante mensen en bedrijven uit die steden naar zich toe te trekken. De plannen voor de Agri & Food Campus in Ottoland passen volmaakt in deze strategie.

Het hoofddoel van een ondernemersfonds is het toerusten van de lokale ondernemers om een vitale regionale economie te houden. En daarmee de leefbaarheid van het gebied. Gezamenlijk geld is daarin belangrijk, maar is niet het enige. Het is zaak dat het ook echt eigen geld is van de ondernemers. Een ondernemersfonds is een vorm van participatie en zelfbestuur. De ondernemers krijgen de mogelijkheid om zelf hun doelen te kiezen, zelf hun belangen te behartigen en zelf gelijkwaardig partner te worden van de gemeente.

Daar komt nog iets bij. Een gemeentebreed is ook een manier om in een nieuwe gemeente tot integratie en kennisuitwisseling te komen.

Molenlanden is een samengestelde gemeente. Molenlanden is in 2019 ontstaan uit een fusie van de gemeenten Molenwaard en Giessenlanden. En die twee voorgangers zijn ook weer het product van een fusie. Wie in de geschiedenisboeken duikt komt op 22 voormalige gemeenten in Molenlanden. Nog steeds leeft de oude dorpenstructuur sterk. De bewoners verbinden zich in de eerste plaats met hun dorp. Het bedrijfsleven heeft zich eveneens langs die lijn van de dorpen georganiseerd. Er zijn collectieven in Nieuw-Lekkerland, Arkel, Schelluinen, Gelkenes, Groot Ammers, Graafstroom, Giessenburg, Nieuwpoort, Hoornaar en Streefkerk. In enkele gevallen nog gesplitst in een middenstandsvereniging en een vereniging voor het bedrijventerrein. De verenigingen werken overwegend op basis van vrijwilligheid. Die variëteit is een groot goed en geeft kleur aan de verschillende identiteiten in Molenlanden. Tegelijkertijd lopen veel besturen tegen grenzen aan. Dat heeft met een aantal zaken te maken.

Complexe en grote uitdagingen. Om te beginnen zijn de uitdagingen die op ondernemers afkomen van toenemende omvang en complexiteit. Het vergt goede samenwerking en een zeker schaalniveau om ze het hoofd te bieden. Een actueel voorbeeld is de netcongestie die voor een belangrijk deel van Molenlanden is afgekondigd. Dit raakt een grote groep bedrijven die verduurzamings- dan wel uitbreidingsplannen hebben. Individueel ben je als ondernemer redelijk onmachtig. Collectief zijn er wel opties. Door het afsluiten van groepscontracten waarbij het net wordt ontlast en bedrijven een kortingspremie daarvoor in de plaats krijgen. Of door het toewerken naar de vorming van energyhubs waarbij energie zoveel mogelijk gezamenlijk wordt opgewekt, opgeslagen en lokaal wordt uitgewisseld. Het ontwikkelen van dit type initiatieven vraagt echter te veel van de spankracht van de bestaande collectieven. Het is in de praktijk vaak al lastig om goede – en met name jonge – bestuurskandidaten te vinden die tijd en energie in de vereniging kunnen stoppen. De grotere vragen blijven dan zeker liggen.

En zo zijn er meer opgaven die stevige eisen stelt aan de organisatiegraad en professionaliteit van de collectieven:

- Energietransitie (deels samenhangend met netcongestie maar niet geheel)
- Levendigheid en vitaliteit van de kernen;
- Veiligheid en dreiging van ondermijning;
- Toeristische profilering en streekmarketing;
- Contacten met het onderwijs;
- Binden van jong talent aan de regio;
- Ruimte voor bedrijvigheid;
- Mobiliteit, parkeren en bereikbaarheid;
- Beheer van terreinen (vergroening, tegengaan verrommeling, gladheidsbestrijding, etc.)

Ruimte voor professionalisering. We spraken al over de complexiteit van de opgaven. Menig vrijwillig bestuurder ziet geen kans om die serieus beet te pakken gezien beperkte tijd en capaciteit. Het toewerken naar een energiehub bijvoorbeeld vergt een mate van kennis, expertise en inzet die voor een vrijwillig bestuurder bijna onmogelijk is om bij te benen. Een groeiend aantal collectieven in het land laten zich dan ook bijstaan door een professionele kracht. Er kan een algemene fondsmanager worden ingezet, iemand die het gebied kent en zich inzet om de geluiden vanuit ondernemers te verzamelen vanuit het gehele fonds. Maar er zijn meer opties, bijvoorbeeld gebied specifiek investeren in professionalisering. Op de terreinen gaat het dan over een parkmanager die de organisatiegraad verhoogt, beveiligingsplannen maakt en -maatregelen doorvoert, schouw rondes organiseert met medewerking van politie/brandweer/gemeente, collectieve pakketten afsluit voor bedrijven om kostenvoordeel te bereiken, parkeer- en bereikbaarheidsvragen aanhangig maakt en verbeter suggesties doet, mogelijkheden voor vergroening en klimaatadaptiviteit (wateropvang, tegengaan hittestress) aangeeft en plannen hiervoor uitvoert. De middenstand werkt vaak met dorps- (of binnenstads-) managers, die plannen realiseren die bijdragen aan de levendigheid en uitstraling van winkel- en centrumgebieden. Denk aan het mede faciliteren van evenementen (Sinterklaas, Pasen, sportwedstrijden, winter- en zomerfestivals), het initiëren van promotieacties, de implementatie van een lokale cadeaukaart, fysieke ingrepen om de aantrekkelijkheid te vergroten (hanging baskets, sfeerverlichting), leegstandsbestrijding, en met de winkeliers een visie ontwikkeld op de toekomst van een gebied. In Molenlanden komt de last van het organiseren voor een zeer belangrijk deel terecht bij de – vaak al overbelaste – vrijwilligers. Dat beperkt de slagkracht en kan in sommige gevallen het freerider probleem versterken. Want als het collectief niet genoeg kan 'leveren' kan het gebeuren dat steeds meer ondernemers zich eraan gaan onttrekken.

Dekkende organisatie. De gemeenschappen in Molenlanden zijn hecht en dat geldt ook voor de ondernemersnetwerken. Maar net als in de rest van het land is er van nature een volledig dekkende organisatie. Ook hier hebben we te maken met een aantal mensen die niet meedoen, de zogenaamde "freeriders": ondernemers die niet meebetalen, maar wel meeprofiten van collectieve activiteiten. Dat steekt bij de bedrijven die wél meedoen. En bovendien vermindert het de slagkracht van de collectieven. Die stand van zaken heeft de ondernemers op Gelkenes er toe gebracht om in 2017 een BIZ te starten. Een gebiedsfonds

met een beperkte looptijd waar ieder bedrijf verplicht aan meebetaalt. De BIZ is vooral toepasbaar in goed af te grenzen gebieden met een overzichtelijke planbare bestedingswens. Het opstarten van een BIZ is arbeidsintensief, maar kan een positief samenwerkingsverband in werking zetten. Hoewel het in Gelkenes het gewenste effect lijkt te hebben gehad, is het voor de volledige Molenlanden met tientallen verschillende werkmilieus een minder wenkend perspectief.

Met geld, geld maken. Ondernemers staan er niet alleen voor. Er zijn verschillende externe partijen die kennis, uitvoeringskracht en/of budget hebben om mee te investeren op bepaalde thema's. De Provincie heeft subsidiepotten klaarliggen om de vergroening en verduurzaming van bedrijventerreinen mee te realiseren. De politie maakt een speerpunt van de aanpak van ondermijning. Waterschappen zijn ontvankelijk voor goede plannen die ten goede komen aan waterbeheer en -kwaliteit. En private investeerders kunnen bij een goede businesscase tot welkome investeringen worden verleid. Het punt is dat die budgetten pas in beeld komen als er voldaan wordt aan twee eisen:

1. Een vorm van organisatie
2. Inzet van lokale cofinanciering.

De ondernemers die hun organisatie het beste voor elkaar hebben trekken aan het langste eind. De andere gebieden hebben het nakijken.

Op veel plekken in het land zijn initiatieven genomen om de zelforganisatie van ondernemers te vergroten. Het inzicht is gegroeid dat die organisatie niet alleen op basis van vrijwilligheid mogelijk is. Er is een structurele voorziening nodig die het mogelijk maakt om echt plannen te realiseren en niet afhankelijk te blijven van goedwillende enkelingen. De meest robuuste wijze om dit te doen is via een gemeentebreed ondernemersfonds. Een ondernemersfonds is een vrije financiële positie in handen van het georganiseerde bedrijfsleven. Iedere eigenaar en gebruiker van zakelijk onroerend goed investeert mee in het fonds naar rato van de omvang van het vastgoed. 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 beschikbaar gesteld 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 fonds, dat als stichting met een eigen bestuur optreedt;
- ...krijgen gebieden of sectoren toegang tot de middelen in het fonds via eigen 'trekkingsrechten', mits ze beschikken over een democratisch georiënteerde samenwerkingsvorm (meestal een vereniging);
- ...spant het bestuur van het fonds zich in om ook in de nu nog ongeorganiseerde gebieden een bundeling tot stand te brengen van ondernemers, zodat overal georganiseerd kan worden meegepraat over de bestedingen uit het fonds.;
- ...kan gebieds- en sectoroverstijgende samenwerking plaatsvinden in een 'gemeentebreed' aandeel, aan te sturen door de gezamenlijke collectieven;

- ...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. Voor nog te organiseren gebieden worden de reserves bijgehouden. Een vooraf goed doordachte wijze van organisatie moet het oppotten van geld voorkomen. Het fonds is geen boerenleenbank, het geld moet rollen.

Deze kaders zijn bij de bestaande vijftig ondernemersfondsen allemaal aan de orde. De zelfbeschikking over de budgetten in gebieden en sectoren is in veel fondsen een belangrijk punt. Iedere vereniging kan zelf exact nagaan hoeveel ze te besteden hebben en besluit geheel zelfstandig hoe het geld besteed wordt. Daarmee voorkom je discussies dat ondernemers het gevoel hebben mee te betalen aan activiteiten die elders in de gemeente plaatsvinden. En de afspraken met de gemeente worden vastgelegd in een convenant. In de praktijk zien we dat fonds en gemeente al snel hun eigen rol begrijpen en zal eerder sprake zijn van samenwerking en cofinanciering.

De bestaande fondsen functioneren in zeer uiteenlopende gebieden. In steden (Leiden, Utrecht, Leeuwarden, Dordrecht), in kernen met veel industrie (Sliedrecht, Hardinxveld-Giessendam, Alblasserdam) en in gemeenten met meerdere kernen en een groot buitengebied (Súdwest-Fryslân, Westerveld, Pijnacker-Nootdorp, Bodegraven-Reeuwijk, Nieuwkoop, Deurne). Het fonds is een regelvrije structuur dat zich goed laat aanpassen naar lokale wensen, ambities en netwerken. De kunst bestaat eruit om bij de gedachtevorming over een fonds die lokale context goed uit te werken en te vertalen naar een passend inrichtingsplan voor het fonds. Dat proces willen we de komende periode ook in Molenlanden inzetten.

In deze startnotitie treft u veel algemene kennis en landelijke praktijkervaring aan over het fonds. De notitie bevat daarnaast al de eerste aanzetten voor een mogelijke invulling in Molenlanden. Tijdens het onderzoek hebben we gesproken met diverse individuen en vertegenwoordigers binnen de ondernemerskringen in de gemeente Molenlanden. Op basis van deze gesprekken, en op voordracht van collega-ondernemers, is een initiatiefgroep gevormd van ondernemers en verenigingen die met ons hebben meegedacht over de invulling van een ondernemersfonds voor Molenlanden.

We sluiten af met een overzicht van vervolgstappen. In die vervolgroute is een belangrijke rol weggelegd voor de politiek. Het besluit om te komen tot een fonds wordt uiteindelijk in de gemeenteraad genomen. De komst van het fonds zal moeten worden meegenomen in het ozb tarievenbesluit (het niet-woningen tarief) dat altijd aan het einde van het jaar wordt genomen. Vanuit de initiatiefgroep wordt gewerkt aan een voorstel dat rijp is voor politieke besluitvorming. De ambitie is om een compleet voorstel na de zomer aan te bieden waarover in het najaar kan worden besloten. Dat zou betekenen dat een Ondernemersfonds Molenlanden per 1 januari 2026 van start kan gaan. Bij positieve besluitvorming kan het fonds per 1 januari 2026 actief zijn.

Inhoudsopgave

1. Wat is een Ondernemersfonds?

- 1.1 Opkomst en groei van Ondernemersfondsen
- 1.2 Hoe werkt een Ondernemersfonds?
- 1.3 Bestedingen vanuit een Ondernemersfonds
- 1.4 De positie van non-profit in een fonds

2. Thema's voor Molenlanden

- 2.1 Energietransitie en duurzaamheid
- 2.2 Veiligheid en ondermijning
- 2.3 Mobiliteit en bereikbaarheid
- 2.4 Streekmarketing en lokale promotie
- 2.5 Onderwijs en arbeidsmarkt
- 2.6 Ruimte voor bedrijvigheid

3. Contouren van een Ondernemersfonds in Molenlanden

- 3.1 Leereffecten landelijke praktijk
- 3.2 Het 'Molenlanden model'
- 3.3 Overwegingen bij tariefkeuze
- 3.4 Governance
- 3.5 Evaluatie

1. Wat is een Ondernemersfonds?

1.1 Opkomst en groei van Ondernemersfondsen

Bedrijven staan in concurrentie met elkaar, maar hebben tevens veel baat bij goede samenwerking op lokaal niveau. In veel lokale ondernemerskringen in Nederland wordt al heel lang gesproken over het creëren van een gezamenlijk investeringsbudget. Voor promotie, veiligheid, kennisuitwisseling, infrastructuur, een uitnodigende openbare ruimte, leegstandsbestrijding, belangenbehartiging en tal van andere zaken. In georganiseerd verband nemen ondernemers al vaak hun verantwoordelijkheid door te investeren in het lokale vestigingsklimaat. De deelname aan dit soort verbanden is echter vrijwillig. Een substantiële groep ondernemers betaalt niet mee aan collectieve zaken, soms tot ergernis van de georganiseerden.

Vrijblijvende arrangementen bieden steeds minder houvast in het nemen van een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het steeds weer rondgaan met 'de collectezak' kost veel energie en heeft vaak beperkt resultaat. Er is te weinig basis om goede, langjarige plannen te maken die kunnen bijdragen aan het vestigingsklimaat.

De opkomst van ondernemersfondsen heeft aan die vrijblijvendheid op veel plekken een einde gemaakt. Leiden was in 2005 de eerste stad met een ondernemersfonds. Een gemeentebrede structuur, gevoed via een opslag op de ozb voor niet-woningen. Dat heeft inmiddels veel navolging gevonden. Het 'Leidse signaal' maakte eveneens de weg vrij voor de opkomst van gebiedsfondsen. De aloude reclamebelasting kreeg een tweede leven als heffingsinstrument voor fondsvorming, meestal in binnensteden. De Rijksoverheid ontwierp de wettelijke regeling BIZ, een gebiedsbudget met bestedingsmogelijkheden in het verlengde van gemeentelijke taken.

De circa vijftig bestaande gemeentebrede ozb-fondsen hebben zich verenigd in een 'landelijk platform' waar kennis wordt gedeeld, voorbeelden worden uitgewisseld en gezamenlijk wordt opgetrokken. Ieder jaar komen er weer een aantal fondsen bij.



1.2 Hoe werkt een Ondernemersfonds?

Een Ondernemersfonds is een regelvrije structuur die zich goed laat aanpassen aan lokale omstandigheden. De bestaande fondsen laten een grote variëteit zien in hun bestedingspatroon en wijze van organisatie. Er heeft zich echter wel iets van een 'landelijke praktijk' ontwikkeld:

- Een ondernemersfonds wordt gevoed via een opslag op de ozb voor niet-woningen. In de praktijk meestal een bedrag tussen de **€ 60 en € 90 per € 100.000 WOZ-waarde**. De meeropbrengst van deze verhoging wordt één op één overgedragen aan een op te richten Stichting Ondernemersfonds.
- **Alle gebruikers en eigenaren van een niet-woning betalen mee.** Dat betekent niet alleen de winkels, kantoren, horecagelegenheden en bedrijfspanden, maar ook onderwijsgebouwen, ziekenhuizen, agrarische panden, sportkantines, musea en cultuurpodia. De OZB-heffing wordt verdeeld tussen gebruikers (zoals huurders) en eigenaren. Gemeenten zijn vrij in het vaststellen van de verhouding tussen eigenaren en gebruikers. Vaak komt de verhouding 55 (eigenaren) versus 45 (huurders) voor. Dat is ook in Molenlanden het geval. In situaties waarin de eigenaar ook de gebruiker is, betaalt deze 100%.
- De **bestedingen** vanuit het fonds zijn geheel vrij, alles wat ondernemers aanmerken als hun gezamenlijk belang komt voor financiering in aanmerking. Van sfeerverlichting en promotie in de winkelgebieden, van beveiliging op de bedrijventerreinen en kantorenparken tot aan 'open dagen' en stagebeleid voor het onderwijs. Enige voorwaarde is dat er collectief over wordt besloten, vaak via het bekende verenigingsverband. Er kan bovendien gespaard worden binnen het fonds, er geldt geen bestedingsdwang.
- De **ondernemers gaan zelf over de gewenste aansturing van het budget**. In de meeste fondsen wordt er gekozen om via een trekkingsrechtensystematiek een deel van het geld weer beschikbaar te stellen aan de gebieden en/ of sectoren waar het wordt opgebracht. Ieder winkelcentrum en bedrijventerrein beschikt daarmee over een budget dat in verhouding staat tot de eigen inleg in het fonds.
- Op steeds meer plekken worden uit het fonds ook **gemeentebrede** budgetten belegd voor **gebiedsoverstijgende activiteiten**. Het is een leereffect van vroege fondsen als Leiden en Leeuwarden. Als al het geld is toebedeeld aan gebieden en sectoren, blijft er geen budget meer over voor het aanjagen van activiteiten die in het belang zijn van de gehele lokale economie. Veel bestaande fondsen ruimen alsnog ruimte in voor gemeentebreed: in Groningen, Delft, Leiden en Leeuwarden gaat het om 20 tot 25% van het fonds. En er zijn nieuwkomers die het grootste deel van het fonds laten omgaan in een gemeentebreed aandeel: Waddinxveen (60%), Westerveld (80%), Hardinxveld-Giessendam, Sliedrecht en Terschelling (allen 100%).

- Per ministeriële regeling zijn alle ondernemersfondsen **btw-plichtig** verklaard. De opbrengst betreft dus een netto te besteden bedrag. Enige uitzondering is het aandeel dat door de non-profit wordt opgebracht, zij kunnen de btw immers doorgaans ook niet in aftrek nemen.
- Ondernemersfondsen die een jaarbudget hebben van meer dan € 200.000 - en veruit de meeste fondsen vallen onder die categorie - werken vrijwel allemaal met een vorm van **professionele capaciteit**. 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.
- Een Ondernemersfonds komt tot stand op basis van een '**principeakkoord**' tussen **gemeenteraad en georganiseerde ondernemers**. Anders dan bij een BIZ is er geen sprake van een wettelijk format; er is ruimte voor lokale afwegingen en verbijzonderingen. Bij de afspraken met de gemeente hoort dat de gemeente(raad) zich niet bemoeit met de inrichting en bestedingen van het fonds. Er 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.
- Natuurlijk is er weldegelijk een minimale bemoeienis: het fonds dient zich te houden aan algemene normen voor gesubsidieerde instellingen die met publiek geld werken, zoals het overleggen van jaarstukken en het blijven binnen de grenzen van de wet. Maar het inhoudelijk debat hoort geheel bij de ondernemers te liggen.
- In sommige gemeenten met een fonds heeft het de gemeente moeite gekost om aan die **non-interventie** te wennen. Maar de spelregel is wel overal geaccepteerd geraakt. Het rendement van een ondernemersorganisatie die eigen keuzes kan maken en zich in vrijheid kan organiseren is voor een gemeentebestuur op den duur veel groter dan dat beetje zeggenschap over een beperkt geldbedrag waar het in eerste instantie om ging. Juist door het fonds los te laten kan dynamiek ontstaan en krijgt de gemeente te maken met goed georganiseerd ondernemerschap. Dat kan wel eens botsen met tegengestelde belangen. Veel vaker zien we echter dat ondernemers en gemeente met de komst van een fonds meer nauwgezet met elkaar optrekken en de krachten bundelen om de lokale economie een impuls te geven.
- Het is overigens omgekeerd ook even wennen. Veel ondernemers hebben de gewoonte om hun probleem steeds te definiëren in relatie tot de overheid. Dat er een **vrije ruimte komt voor gezamenlijk ondernemerschap**, met geld maar zonder regels, kost vaak tijd om te ontdekken. In het begin van een fonds vragen tal van verenigingen wat de voorschriften zijn waar ze zich aan moeten houden. De kunst voor het bestuur van het fonds is natuurlijk om zo regelarm mogelijk op te trekken en de vrijheid om iets op poten te zetten zo maximaal mogelijk te houden.

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

1.3 Bestedingen vanuit een Ondernemersfonds

De bestedingen vanuit een Ondernemersfonds zijn als aangegeven in principe geheel vrij. De praktijk laat een ontwikkeling zien in het bestedingspatroon vanuit ondernemersfondsen. De **eerste jaren** worden veelal gebruikt om de 'acute noden' op te lossen: voorzieningen en activiteiten die op de plank liggen maar voorheen niet of slechts gedeeltelijk konden worden opgepakt: goede sfeerverlichting en aankleding van winkelgebieden, KVO (Keurmerk Veilig Ondernemen), parkmanagement op bedrijventerreinen, publieksevenementen.

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 personeelswerving.

Weer een generatie verder gaan fondsen investeren in kennis & kunde, zelfbeheer van terreinen en winkelgebieden, klimaat- en energiemaatregelen, infrastructuur, onderzoek en grote projecten. Ook zien we steeds vaker dat fondsgeld wordt ingezet als co-financiering bij subsidieaanvragen.

1.4 De positie van non-profit in een fonds

In diverse fondsen zijn de niet-commerciële partijen voorlopers als het aankomt op fondsvorming. Onderwijs, zorg-, sport-, cultuur- en buurtorganisaties zijn voor hun eigen bedrijfsvoering vaak al actief op zoek naar contacten met het lokale bedrijfsleven. Ten eerste omdat zij eveneens baat hebben bij een schone, aantrekkelijke, bereikbare en veilige omgeving. Daarnaast zijn er nog meer specifieke motivaties. Scholen willen afspraken maken over stagebeleid en bedrijfsbezoeken. Sportclubs en cultuurorganisaties zoeken naar organisatie van events, sponsordeals en aanbod van combinatiepakketten. Zorginstellingen zijn weer gebaat bij promotieactiviteiten voor personeelswerving en dienstverlening aan cliënten (boodschappenservice, bankjes van zorgplek naar centrum, et cetera).

Het gaat vaak om heel zichtbare activiteiten, zoals:

- Het **Helmondse ORO**, een intramurale instelling voor verstandelijk beperkte mensen, organiseert samen met lokale wijkwinkeliers een jaarlijkse kerstmarkt voor de eigen cliënten, met leerlingen van het stedelijke mbo als gastheer
- In **Utrecht** worden diverse muziekfestivals e.a. culturele optredens met lokale (amateur)gezelschappen en/of studenten, georganiseerd in samenspraak met horeca en omliggende bedrijven, ook (gratis) klassieke concerten voor cliënten van zorginstellingen vinden er plaats
- In onder meer **Lisse** worden sportevenementen voor basisschoolleerlingen georganiseerd, in samenwerking met lokale sportclubs.

Meer abstract, maar minstens zo belangrijk, is het investeren in organiserend vermogen:

- Sportverenigingen in **Pijnacker-Nootdorp** hebben zich na (en door) de komst van een fonds georganiseerd in een collectieve Sportraad; de Sportraad organiseert collectieve zaken (zoals sportdagen, of gezamenlijke energie-inkoop) en is actieve gesprekspartner van de gemeente o.a. bij het opstellen van de lokale sportnota;
- In **Assen** hebben zorginstellingen (van ziekenhuis tot tandartspraktijk) zich georganiseerd in Zorgstad Assen, de branche organiseert symposia om lokale netwerkvorming te versterken, heeft het zorgaanbod digitaal ontsloten en faciliteert patiëntenvoorlichting.

2. Thema's voor Molenlanden

Uit de eerste gesprekken met ondernemers en belanghebbenden zijn er diverse thema's naar voren gekomen die, naast de algemene voordelen van een fonds, relevant kunnen zijn voor Molenlanden. Op een aantal van deze thema's gaan we hier dieper in. Dit is geen volledige lijst, maar slechts een selectie van onderwerpen die relevant zijn voor Molenlanden en waar diverse andere fondsen in het land zich ook mee bezighouden.

De thema's die we bespreken zijn:

- Energietransitie en duurzaamheid
- Veiligheid en ondermijning
- Mobiliteit en bereikbaarheid
- Promotie en streekmarketing
- Onderwijs en arbeidsmarkt
- Ruimte voor bedrijvigheid

2.1 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.

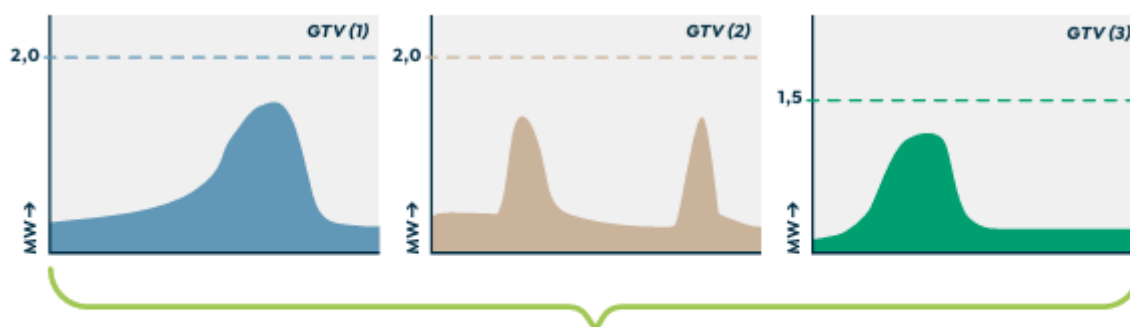
Dit zien we ook terug in Molenlanden, op diverse niveaus en binnen verschillende sectoren. Zo wekken veel agrariërs hun eigen energie op met een compacte windmolen. Hiermee zijn ze zelfvoorzienend, maar die molen moet regelmatig worden uitgeschakeld om dure teruglevering aan het net te voorkomen. Andere bedrijven hebben juist een tekort. Verduurzaming betekent in veel gevallen overstappen op (groene) elektriciteit, maar de netcongestie weerhoudt hen ervan die overstap te maken. Er zijn ook terreinen binnen de gemeente die op dit moment nog geen last hebben van netcongestie, maar dit probleem wel op zich af zien komen.

We zien hier dus een situatie waarbij de bedrijven(terreinen) steeds vaker kampen met energietekorten, terwijl het buitengebied nog wel capaciteit heeft. De reden dat deze capaciteit in het buitengebied niet wordt benut, is dat het financieel onvoordelig is om meer stroom op te wekken dan je zelf verbruikt. In sommige gevallen moet je zelfs fors bijbetalen als je stroom teruglevert aan het net. Het zou daarom wenselijk zijn om een constructie op te zetten waarbij bedrijven op de bedrijventerreinen (of in de directe omgeving) het elektriciteitsnet niet extra hoeven te belasten, maar wel in hun stroombehoefte kunnen voorzien. Tegelijkertijd zouden de agrarische bedrijven in het buitengebied niet beperkt hoeven zijn in de hoeveelheid stroom die ze kunnen

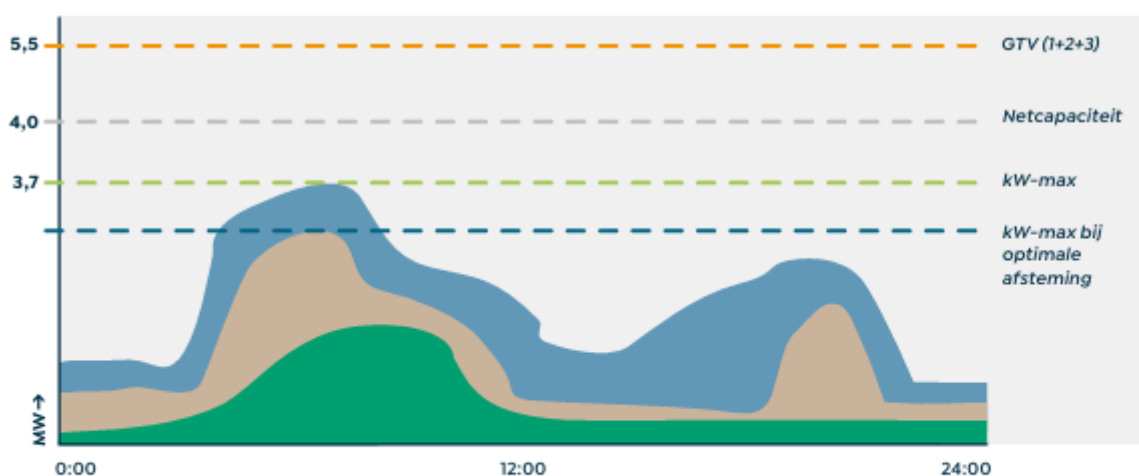
opwekken. In plaats daarvan zouden ze gebruik kunnen maken van de capaciteit die momenteel onbenut blijft, terwijl ze een eerlijke vergoeding krijgen voor hun elektriciteit, in plaats van dat ze geld kwijt zijn aan het terugleveren aan het net. Om dergelijke projecten bespreekbaar te maken bij de netbeheerder, is een georganiseerd collectief een harde eis.

In de praktijk werk je dan 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. Onderstaande 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.

Voorbeeld uitwerking Groepstransportovereenkomst, 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.

2.2 Veiligheid en ondermijning

In meerdere van de gesprekken die we tot nu toe hebben gevoerd, werd door ondernemers het thema veiligheid naar voren gebracht. Vooral inbraken waren een terugkerend probleem, die tienduizenden euro's aan schade tot gevolg hebben gehad. 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. 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 de kernen en buitengebieden van een gemeente.

We zien mogelijkheden voor een collectieve samenwerking tussen de verschillende bedrijventerreinen die verspreid zijn over Molenlanden. Door bijvoorbeeld gezamenlijk de surveillance te organiseren, kunnen kosten worden bespaard.

2.3 Mobiliteit en bereikbaarheid

Mobiliteit is een belangrijk thema binnen veel gemeenten, zeker met het oog op duurzame groei en economische ontwikkeling. Goede bereikbaarheid van bedrijventerreinen, winkelgebieden en toeristische trekpleisters is van cruciaal belang voor de vitaliteit van lokale economieën. Niet alleen medewerkers en ondernemers, maar ook bewoners en bezoekers moeten op een efficiënte manier van en naar verschillende locaties kunnen reizen. Door het fonds slim in te zetten kunnen bestaande initiatieven wellicht worden uitgebreid (denk bijvoorbeeld aan de water- of buurtbus) of krijgen nieuwe projecten de ruimte. Betere verbindingen met de omgeving, zeker met Rotterdam, zorgen niet alleen voor een snellere verplaatsing voor inwoners, maar maakt Molenlanden ook beter bereikbaar voor bezoekende toeristen.

Verder zijn sommige delen van de gemeente Molenlanden moeilijk bereikbaar met het openbaar vervoer. Werknemers dienen in de regel over eigen vervoer te beschikken, omdat het openbaar vervoer niet in de buurt aansluit. Elders in het land zijn er terreinen die een eigen compacte pendeldienst organiseren van een ov-knooppunt naar het betreffende terrein. Voor Molenlanden is dat best een ingewikkelde puzzel gezien het vereiste schaalniveau om het rendabel te maken en de afstand tot ov-knooppunten. Toch zijn er wel opties: van station Gorinchem naar Schelluinen-West, Arkel en eventuele andere bedrijven in de zuidwesthoek van de gemeente, bijvoorbeeld in samenwerking met het net opgerichte Gorcumse fonds. En vanaf Sliedrecht een route naar Bleskensgraaf, Nieuw-Lekkerland, over de Lekdijk tot aan Gelkenes.

Wat een andere optie kan zijn is om met een deelfietsenplan te gaan werken, strategisch geplaatst op de ov-knooppunten. Het voordeel voor de bedrijven is dat de pool van beschikbare medewerkers wordt vergroot. En zeker voor jonge stagiaires, die vaak niet over auto of rijbewijs beschikken, worden de bedrijven in Molenlanden daarmee een interessantere optie.

Een ander punt is de parkeerdruk op de verschillende terreinen. De terreinen in Molenlanden worden zeer intensief gebruikt, er is sprake van ruimtegebrek. Nieuwe wensen zoals vergroening en klimaatadaptatie zijn hierdoor moeilijk toepasbaar. Een optie kan zijn om het parkeren collectief te organiseren op nabijgelegen grond, idealiter gestapeld om de ruimte zo goed mogelijk te benutten. Ook dit vergt een goede vorm van organisatie en afstemming.

2.4 Streekmarketing en lokale promotie

De toerist weet Molenlanden steeds beter te vinden. Natuurlijk is Kinderdijk al jaar en dag een belangrijke publiekstrekker. De Werelderfgoed-locatie trekt ook ieder jaar meer bezoekers, in 2024 waren dat bijna 370.000 betalende bezoekers (11% meer dan het jaar ervoor). Daaronder veel (internationale) groepsbezoekers die via de riviercruises binnenkomen. Het gaat overigens naar schatting om slechts een kwart van de totale bezoekers van de omgeving. De molens trekken ook veel passerende (niet-betalende) fietsers en wandelaars aan. En dan is er de Avonturenboerderij Molenwaard vlak bij Groot-Ammers, die jaarlijks circa 300.000 bezoekers aantrekt (cijfer 2024). Maar het gaat om meer dan de 'dagjesmensen' die naar een van beide 'hotspots' toegaan. Het aantal toeristische overnachtingen in Molenlanden neemt ook toe. Van circa 38.000 in 2019 naar bijna 100.000 in 2021. De doorontwikkeling van Camping de Put naar Familie Resort Molenwaard speelt daar een rol bij. Maar ook de andere bestaande verblijfsaccommodaties – waaronder veel kleinschalig agrotourisme - groeiden en werden beter bezocht.

Er liggen echter nog veel kansen op toeristisch gebied. Molenlanden heeft de ambitie om met name kwalitatief hoogwaardige verblijfsrecreatie verder te ontwikkelen. Gemeente, ondernemers en andere partijen zijn daarbij samen aan zet. Te denken valt aan:

- Organisatie van aansprekende events (bv. boerenmarkten) voor zowel eigen bewoners als bezoekers;
- Heldere toeristische profilering. Verbeteren van on- en offline zichtbaarheid en vindbaarheid van het recreatieaanbod.
- Interresseren van zowel lokale als externe investeerders voor verbreding aanbod (accommodaties, horeca, waterrecreatie) bv met ontwikkeling van 'bidbook'
- Kennisontwikkeling, inzicht in type bezoeker, kennissessies voor ondernemers, bedrijfsbezoeken, anticipatie op behoeften (toekomstige) bezoekers

- Ontwikkelen arrangementen om combinatiebezoek te stimuleren, (dag)bezoekers verleiden tot (toekomstig) meerdaags bezoek.
- Profileren en bundelen van 'streekproducten', 'hap-en-trap-routes' (voor fietsers) langs diverse aanbieders (boerderijwinkels, boerderijautomaten) ontwikkelen
- Link leggen tussen toerisme en bestaande retail in Molenlanden, stimuleren van koopkrachtbinding

Het fonds biedt de mogelijkheid om hier vanuit ondernemerskant in te investeren, bovenop de financiering van gemeente en andere stakeholders. Sterker, de private investering van ondernemers kan het startpunt zijn van meer – en meer op de ondernemersagenda gerichte – investeringen van derden.

Overigens kan het ook gaan om promotie en kwaliteitsverbetering van de bestaande winkelcentra/kernen, en betere koopkrachtbinding van eigen inwoners. Bijvoorbeeld door:

- Verfraaiing van de centra door kleine ingrepen: hanging baskets, vergroening, vlaggen/lampions, sfeerverlichting, themadecoratie
- Off- en online promotie van centra met vindbaarheid van het aanbod
- Kleinschalige evenementen: braderieën, thema-events (Sinterklaas, kerst, Pasen)
- Visie op (toekomstige) branchering van winkelgebied, leegstandsbestrijding, parkeeroplossingen, bereikbaarheidsverbeteringen

2.5 Onderwijs en arbeidsmarkt

De beschikbaarheid van personeel is voor veel bedrijven dé belangrijkste vestigingsfactor. De tekorten op de arbeidsmarkt zijn intussen zo groot dat we wel van een vacaturecrisis kunnen spreken: tal van economische activiteiten komen niet van de grond, omdat er geen mensen zijn om ze uit te voeren.

De meeste arbeidsmarkt analisten zijn het er wel over eens dat die tekorten voorlopig niet kunnen worden opgelost. Nederland is een vergrijzend land, steeds meer oudere werknemers gaan met pensioen en verlaten de arbeidsmarkt. Het aantal studieverlaters is te beperkt om alleen al aan die vervangingsvraag te voldoen, laat staan uitbreiding van bedrijfsactiviteiten. Vandaar dat veel bedrijven een deel van hun personeel van buiten de landsgrenzen vandaan halen (kenniswerkers, arbeidsmigranten). Maar zelfs dan blijft het woekeren met talent.

Steden en regio's staan in concurrentie met elkaar om het schaarse jonge talent aan zich te binden. Het hebben van een compleet onderwijsaanbod van mbo naar hbo tot academisch onderwijs helpt enorm om 'de trek in de schoorsteen' te krijgen. Maar vervolgens is het ook een zaak om dat talent te verleiden om na hun studie te blijven. Vandaar dat veel steden investeren in een goede samenwerking tussen lokale bedrijfsleven en het onderwijs. Voor velen geldt immers dat een stage of leerbaan nog steeds het platform is naar een volwaardige baan. En bovendien kan het bedrijfsleven goed gebruik maken van de denkracht en het innovatievermogen van jonge mensen, bijvoorbeeld door actuele vraagstellingen het onderwijs in te krijgen.

Voor Molenlanden geldt dat veel onderwijsinstellingen (mbo, hbo) buiten de gemeentegrenzen zijn te vinden: Gorinchem, de Drechtsteden, Schoonhoven. Vandaar ook dat diverse bedrijven aangehaakt zijn bij regionale netwerken zoals i_lab, Wetech, School&Bedrijf, Vrienden van het Schoonhovens College en diverse Sterk Techniek Onderwijs programma's. Met een fonds kan een impuls worden gegeven aan initiatieven en projecten vanuit deze netwerken met de inzet om de toegankelijkheid ervan voor de bedrijven in Molenlanden te vergroten. Hiermee opent zich een vijver aan talent die verder reikt dan de eigen bevolking.

Een bijzonder project in dat licht is de voorziene Agri & Food Campus in Ottoland. De campus, die in 2028 gerealiseerd wordt, heeft als doel de samenwerking tussen het onderwijs en de agrarische sector te versterken. Door innovatieve bedrijven, onderwijsinstellingen en agrarische ondernemers samen te brengen, versterkt de campus de regionale economie en zorgt het voor een toekomstbestendige agrarische sector. Het ondernemersfonds kan een sleutelrol spelen in het succes van de campus, niet alleen door financiële ondersteuning, maar ook door het faciliteren van samenwerking tussen de diverse betrokkenen.

Een ander actueel punt is de huisvesting van arbeidsmigranten. Diverse bedrijven in Molenlanden zijn afhankelijk van de inzet van buitenlandse werknemers. Dat heeft flink impact op de lokale woningmarkt door de opkoop van vastgoed dat voor flexhuur wordt aangeboden. De inzet vanuit de bedrijven is om nette huisvesting te regelen in goede samenspraak met gemeente en omwonenden. Gezien het feit dat veel bedrijven afhankelijk zijn van (technisch) buitenlands talent is er een optie om huisvestingsvraagstukken gezamenlijk op te pakken.

2.6 Ruimte voor bedrijvigheid

Molenlanden is met ruim 181 km² aan landoppervlak een van de grotere gemeenten. En toch is er sprake van ruimtegebrek voor bedrijvigheid. Dat heeft alles te maken met de breed gedeelde wens om het fraaie cultuurhistorische landschap te behouden. Het wettelijke kader wordt door de Provincie zeer strikt gehanteerd. Iedere meter ruimte moet in 'Den Haag' bevochten worden. En dat terwijl de huidige bedrijventerreinen (circa 185 hectare) overvol zitten en er een grote vraag is naar extra meters. In een behoefteaming wordt geschat dat er in 2040 een tekort is van maximaal 30 hectare bedrijventerrein; ongeveer vergelijkbaar met het terrein Schelluinen-West.

Het paradoxale is dat het aanbod aan bedrijfslocaties in Molenlanden de afgelopen jaren met 20 hectare is gedaald. Het gaat om voormalige bedrijfskavels op solitaire locaties die getransformeerd zijn naar veelal woningen. Die nieuw huizen zijn zeer welkom gezien de krapte op de woningmarkt, maar het verlies aan bedrijfsruimte wordt niet elders gecompenseerd. De gemeente heeft de wens om in de nabije toekomst terreinhectares uit te breiden. Om te voorzien in bestaande uitbreidingsvraag, en ook om getransformeerde bedrijfshectares van solitaire bedrijven te kunnen compenseren. Met de bedoeling om het aanbod aan bedrijfslocaties niet meer te laten dalen, maar te laten stijgen.

Ondernemers kunnen hier een belangrijke, aanjagende rol in vervullen. Er zullen slimme deals moeten worden gemaakt met bundeling van huisvestingswensen van bedrijven. Des te beter de businesscase, des te groter de kans dat de Provincie akkoord gaat met een uitbreidingsplan. Bovendien geldt dat de overvolle terreinen niet alleen een rem zetten op individuele bedrijfsontwikkelingen. Het beperkt ook de mogelijkheden om gewenste oplossingen te bieden op de vele andere uitdagingen: parkeren, wateropvang, vergroening, energieopslag, et cetera. Ook hier begint ieder initiatief met organisatie, schaalniveau en professionele capaciteit. Van andere terreinen is bekend dat ondernemers actief werk maken van huisvestingsvraagstukken. Vragen worden gebundeld door de parkmanager, er vinden marktconsultaties plaats en waar nodig worden externe deskundigen erbij gehaald. In combinatie met een bereidwillige gemeente kan je als bedrijfsleven dan echt slagen maken.

3. Contouren van een Ondernemersfonds Molenlanden

We verkennen in dit hoofdstuk hoe het ondernemersfonds in Molenlanden eruit kan komen te zien. Dit contourenvoorstel is met de initiatiefgroep ondernemers afgestemd en zal de komende periode in brede ondernemerskring worden besproken.

3.1 Leereffecten landelijke praktijk

Het organiseren van het fonds is een kwestie van lokaal maatwerk. Lokale ambities en wensen zijn leidend bij de invulling. Dat maakt dat er veelkleurige verschillen zijn tussen al de bestaande fondsen. Zo zijn er gemeenten waar ondernemers kiezen voor veel trekkingsrechten, een eigen werkbudget voor ieder gebied en/of sector. Súdwest-Fryslân heeft ruim tachtig trekkingsrechten, Leeuwarden heeft er 35 en zelfs het niet al te grote Zwijndrecht heeft er 21. Andere fondsen kiezen juist voor minder maar wel meer professionele trekkingsrechten. Helmond heeft drie grote budgetbeheerders: het centrum, de bedrijventerreinen en de wijkwinkelcentra. Deurne en Laarbeek hebben dat vertaald naar de context van een plattelandsgemeente met de clusters “centramanagement” (alle kernen bijeen), parkmanagement (alle terreinen) en buitengebied.

Andere fondsen kiezen ervoor geen schotten aan de voorkant te zetten en hebben geen enkel trekkingsrecht, alle plannen worden geïnitieerd vanuit een gemeentebrede tafel (Hardinxveld-Giessendam, Terschelling, Sliedrecht). Daarbij wordt wel rekening gehouden met de inleg vanuit verschillende gebieden. Als we kijken naar wat de landelijke praktijkervaring laat zien, kunnen we vier algemene leereffecten benoemen die voor Molenlanden instructief zijn.

Ten eerste. Sluit aan bij de netwerken en verbanden die er al zijn, daarmee verzeker je dat het fonds goed uit de startblokken komt en de ondernemers er vertrouwd mee raken. De vraag aan de bestaande netwerken is vervolgens om zich open te stellen voor alle nieuwe participanten. Iedere betaler van ozb niet-woning moet zich kunnen mengen in de discussie over de bestedingen of een plan kunnen indienen. De collectieven kunnen zelf zorg dragen voor een goede democratische besluitvorming over de plannen.

Ten tweede. Bied nieuwe partijen de kans en gelegenheid om actief te worden in het fonds. Te denken valt aan de verschillende maatschappelijke instellingen (zorginstellingen, onderwijscluster, sportverenigingen) maar ook bedrijven die zich nu niet manifesteren in collectief verband. Dat kan door de huidige collectieven nadrukkelijker open te stellen voor nieuwe invloeden. Of bijvoorbeeld door partijen actief uit te nodigen om zelf plannen in te brengen in het fonds.

Ten derde. Maak de gebieden en clusters niet te klein, die kleinere budgetten roepen over het algemeen te weinig dynamiek en creativiteit op en bovendien gaat het ten koste van de efficiëntie.

Ten vierde. Denk na over de inrichting van een gemeentebreed aandeel in het fonds of indien mogelijk de optie om volledig gemeentebreed te werken. Er zijn vele belangen die niet gebieds- of sectorgebonden zijn en die juist gebaat zijn bij een overkoepelende aanpak. De aansturing van 'gemeentebreed' kan je het best wel weer verbinden met de gebieds- en sectorallianties. Zo voorkom je dat het een 'ver van mijn bed show' wordt.

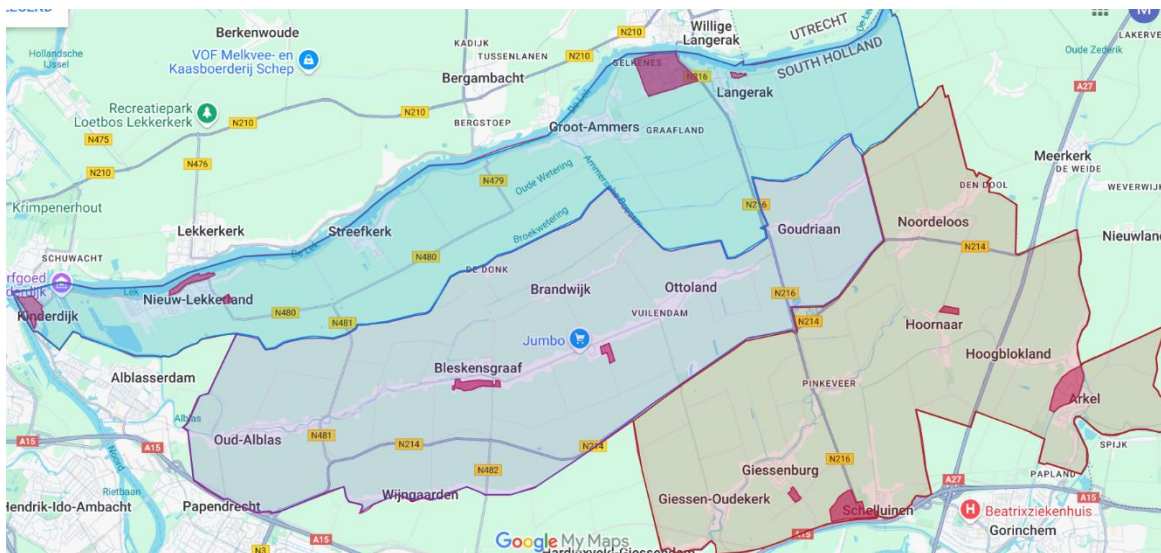
3.2 Het 'Molenlanden model'

In Molenlanden zijn de volgende overwegingen naar voren gekomen die leidend zijn bij de inrichting van het fonds.

1. Een fonds met trekkingsrechten per kern geniet niet de voorkeur. Daarmee wordt de inzet te verbrokkeld, is er te weinig samenhang, en kom je als ondernemers te weinig toe aan de grotere thema's (behoud jong talent, impact vergrijzing, mobiliteit, energietransitie).
2. Een geclusterde aanpak zoals in Deurne/Laarbeek zou in sommige opzichten best kunnen werken. Zeker voor de organisatie van praktische zaken zoals parkmanagement, beveiliging, promotie. Het grote nadeel is dat daarmee de samenhang binnen de lokale bedrijvigheid verloren gaat. Per plaats krijg je drie eenheden (terrein, kern, buitengebied), terwijl die drie in de praktijk sterke relaties hebben door hun binding aan het dorp. De wens is om die natuurlijke binding in het fonds niet te doorbreken.
3. Een aandeel gemeentebreed in Molenlanden is zeer gewenst, gezien de benoemde ambities en wens tot samenhang.
4. Volledig gemeentebreed is echter een stap te complex. De praktijk uit Sliedrecht spreekt zeer tot de verbeelding en de wil tot gebiedsoverstijgende samenwerking is er ook in Molenlanden. Maar het gebied is er te groot en te divers voor. Het risico is te groot dat het fonds daarmee te ver weg van de lokale ondernemer komt te staan. Het ideale schaalniveau zit ergens tussen gemeentebreed en "per kern" in.
5. In Molenlanden zit er een sterke samenhang tussen de landbouw en recreatie. Dat uit zich bijvoorbeeld in de sterke positie van Den Haneker. De wens is om die twee sectoren in een gezamenlijk, sectoraal trekkingsrecht te laten samenwerken.
6. De initiatiefgroep heeft als voorwaarde gesteld dat de gemeente zich niet financieel onttrekt aan het ondernemersfonds. Dit betekent dat ook via het gemeentelijke vastgoed, zoals bijvoorbeeld een gemeentehuis of schoolgebouwen, wordt bijgedragen aan het fonds.

We komen daarmee tot de volgende verdeling.

- Drie trekkingsgebieden gebaseerd op de oude gemeentelijke grenzen
- Een sectoraal trekkingsgebied voor landbouw + recreatie
- Een collectief, gemeentebreed platform voor overstijgende belangen



In de volgende opbouw worden een aantal zaken meegenomen. Ten eerste is er een geografische verdeling gemaakt op basis van de voormalige gemeentegrenzen. Door de al bestaande sociale samenhang binnen deze gebieden en de kleinere schaal, biedt dit ruimte om lokale zaken gemakkelijk op te pakken. Daarnaast is er een apart trekkingsrecht voor de agrarische en recreatiesector. Deze sector heeft specifieke belangen die de geografische verdeling overschrijden, en op deze manier wordt voldoende slagkracht gecreëerd.

Ten slotte is er een gemeentebreed deel opgenomen, dat 25% van het geheel uitmaakt. Gebiedsoverstijgende ambities en aanvragen kunnen vanuit deze pot gefinancierd worden. Met deze verdeling is het mogelijk om zowel 'slagkracht en samenhang' te creëren binnen Molenlanden, als voldoende ruimte te bieden voor 'herkenbaarheid en lokale betrokkenheid'. In de onderstaande tabel is uitgegaan van 80 euro per 100.000 WOZ-waarde, afgerond naar beneden op hele duizendtallen (tenzij anders aangegeven).

Nu is er binnen deze verdeling wel een verschil in opbrengst. Maar ondanks de geografische verdeling betekent dit niet dat samenwerking tussen de gebieden niet mogelijk is. Zo kunnen bijvoorbeeld alle bedrijventerreinen binnen Molenlanden als collectief veiligheidskwesties oppakken, of kernen krachten bundelen voor seizoensevenementen. En mocht vanuit de trekkingsrechten de wens zijn om meer gemeentebreed te doen dan kan dat altijd op projectbasis.

Trekkingsgebieden	Opbrengst € 80 per 100.000 WOZ-waarde (min 25% gemeentebrede deel)
Gebied: Liesveld	€ 197.000
Bedrijventerreinen (5)	€ 118.000
Buitengebied	€ 17.000
Kernen (7)	€ 61.000
Gebied: Graafstroom	€ 97.000
Bedrijventerreinen (2)	€ 38.000
Buitengebied	€ 19.000
Kernen (8)	€ 38.000
Gebied: Giessenlanden	€ 161.000
Bedrijventerreinen (4)	€ 84.000
Buitengebied	€ 26.000
Kernen (6)	€ 50.000
Agrarisch / recreatie	€ 131.000
Gemeentebreed aandeel (25%)	€ 196.000
Eindtotaal	€ 784.000

Nog twee opmerkingen bij de tabel hierboven:

1. Deze is gebaseerd op de cijfers met peildatum 01-01-2023. Er kunnen in de toekomst nog – kleine - fluctuaties komen in de bedragen bijvoorbeeld door waardeontwikkelingen of de bouw van nieuwe bedrijfsvestigingen. Het advies is om ten minste eens per drie jaar een update uit te voeren om zicht te houden op veranderingen.
2. We gaan bij deze rekensom uit van gemeentelijke participatie in het fonds. Dit is door de initiatiefgroep ook aangegeven als voorwaarde van oprichting voor het fonds.

3.3 Overwegingen bij tariefkeuze

Binnen de meeste startende Ondernemersfondsen wordt gerekend met een bijdrage tussen de € 60,- en € 90,- per € 100.000 WOZ-waarde, te verdelen over eigenaar (55%) en gebruiker (45%) van het pand, conform de verdeling in de ozb. Bij andere fondsen met een tarief in deze range blijken er twee dingen:

1. De individuele draaglast blijft overzichtelijk. De komst van een fonds leidt niet tot een merkbare aanpassing van de algehele kostenstructuur van een individueel bedrijf. Anders gezegd, het fonds zal geen schuldenposities of faillissementen in de hand werken (daarmee zou het uiteraard zijn doel voorbij schieten)
2. Er is toch sprake van een substantiële opbrengst voor het collectief.

In Molenlanden spelen de volgende factoren een rol bij het bepalen van een passend tarief:

- Het ambitieniveau van een fonds is uiteindelijk doorslaggevend in het vaststellen van een tarief. Voor alleen een klein beetje extra beveiliging en wat promotie is minder geld nodig dan voor lange termijnplannen zoals parkmanagement, verduurzaming, streekpromotie en onderwijs-arbeidsmarktprojecten. Uit ervaring met de langer bestaande fondsen blijkt dat een tarief binnen de voorgestelde marge het beste werkt. Fondsen die ooit gestart zijn met een lagere bijdrage lopen vaker aan tegen het hebben van te weinig geld wanneer de plannen eenmaal op gang zijn gekomen.
- De huidige begrotingen/opgehaalde investeringen vanuit lokale netwerken. Uiteraard is het aan ieder netwerk om te bepalen of het fonds wordt gezien als een 'extra investering' of een mogelijkheid om de bestaande investeringen beter te spreiden. In de praktijk zijn er veel verenigingen die bij de komst van een fonds het contributietarief naar beneden bijstellen. Een punt van orde is dat dit voor lokale netwerken eenvoudiger is dan voor regionale/landelijke partijen zoals een LTO.

Naast een substantiële collectieve opbrengst gaat het dus ook om een draaglijke investeringslast per bedrijf. In Molenlanden komen we uit op een bijdrage van 80 euro per 100.000 woz-waarde. We geven hieronder twee rekenvoorbeelden om een idee te geven.

Tabel 1 Voorbeeld A: jaarlijkse bijdrage bedrijfspand met een WOZ-waarde van € 300.000

	€ 80 per € 100.000 WOZ-waarde
Gebruiker	€ 108
Eigenaar	€ 132
Eigenaar + Gebruiker	€ 240

Tabel 2 Voorbeeld B: jaarlijkse bijdrage bedrijfspand met een WOZ-waarde van € 900.000

	€ 80 per € 100.000 WOZ-waarde
Gebruiker	€ 324
Eigenaar	€ 396
Eigenaar + Gebruiker	€ 720

3.4 Governance

De governance van het Molenlanden fonds wordt bepaald door vier onderdelen:

- Het stichtingsbestuur
- De trekkingsrechten
- Het gemeentebrede platform
- Fondsmanagement

Stichtingsbestuur

Het fonds krijgt de vorm van een stichting met een eigen bestuur. Het wordt een geheel onafhankelijke rechtspersoon, die los staat van de ondernemersverenigingen, van de gemeente of van welke 'gevestigde' partij ook maar. De meeste fondsen kiezen voor een onafhankelijk bestuur waar geen bestuursleden van de gebiedscollectieven in plaats nemen. De achtergrond van die gedachte is dat het fonds niet 'aan politiek' doet en een zakelijk-neutrale financier is van ondernemersbelangen. De bestuursleden moeten uiteraard wel binding hebben met Molenlanden en het lokale bedrijfsleven. Het is zoeken naar een betrokken, professionele ploeg mensen met hart voor Molenlanden en kennis van de lokale economie. Echter zetten ook veel nieuwe ondernemersfondsen de initiatiefgroep van ondernemers in als een eerste bestuur. In latere jaren vult het bestuur zichzelf aan.

We hebben het in eerste instantie om een oprichtingsbestuur. De personen in dat bestuur moeten bereid en in staat zijn om te pionieren in een opbouwfase. Het gaat uiteindelijk om een 'startup' in samenwerking. Na de pioniersperiode komt het Ondernemersfonds wat meer in een beheerdersfase, dan zijn er mogelijk weer andere mensen nodig. Aan kandidaten voor het oprichtingsbestuur zal dus in eerste instantie een projectmatige betrokkenheid voor een overzichtelijke periode worden gevraagd. Het zal gaan om mensen die:

- Pleitbezorger van samenwerking tussen ondernemers willen zijn
- Creativiteit en ondernemerschap meebrengen
- Het gebied goed kennen en het gesprek met ondernemers kunnen starten
- Bereid zijn om te werken binnen de methodes, visies en afspraken uit dit rapport.

Er wordt bij de start van een Ondernemersfonds vaak gevraagd naar administratieve of zelfs juridische deskundigheid. Maar dat is niet de eerste behoefte. Het regelkader van een Ondernemersfonds is uiteindelijk vrij simpel en de administratie is nogal 'basic'. Het gaat vooral om ondernemerschap en gezag.

Na verloop van de pioniersfase, heeft het bestuur in de kern nog twee taken:

- Toezien op de rechtmatigheid van bestedingsvoorstellen (is er genoeg geld en is er op transparante wijze tot de besteding besloten), administratief verwerken, verantwoording afleggen aan de gemeente.
- Ondersteunen, bemiddelen, informatievoorziening, werken aan resterende 'witte vlekken'.

De trekkingsrechten

De vier trekkingsrechten krijgen ieder een eigen bestuur, dat in de praktijk gevuld zal worden met vertegenwoordigers uit de bestaande collectieven uit het gebied. In het geval van landbouw/recreatie zal een platform met tenminste vertegenwoordigers van LTO en Den Haneker worden gevormd.

De trekkingsgerechtigde besturen kunnen zelf plannen formuleren en stellen zich daarnaast open voor plannen in hun gebied/sector. Aan de hand van vast te stellen criteria besluiten zij over het al dan niet financieren van een project. De rekening wordt naar het stichtingsbestuur gestuurd, die zorgt voor de financiële verwerking. Door het financiële deel overkoepelend te beleggen kunnen de trekkingsrechtbesturen zich optimaal concentreren op de inhoud.

Het gemeentebrede platform

De vier trekkingsgerechtigde partijen werken samen in een overkoepelend platform. Het platform is het eerste aanspreekpunt voor initiatiefnemers met een gebiedsoverstijgend plan. Het platform kan ook zelf collectieve voorstellen ontwikkelen, en biedt periodiek de plannen aan het bestuur aan. Het bestuur neemt het formele besluit maar laat zich zwaar adviseren door het inhoudelijke debat binnen het platform.

Daarnaast dient het platform ook als klankbord voor het bestuur, en enige vorm van toezicht. In de praktijk vergt dat niet al te veel bevoegdheden. Dat zou meer regels vergen dan past in de cultuur van het fonds. Het uitgangspunt is wel dat het bestuur van het fonds rekening houdt met de gevoelens en de opinies zoals geuit in het platform. Op cruciale punten zoals veranderingen in de opzet van het fonds (trekkingsrechten, statutenwijziging, et cetera) zal een negatief sentiment in het platform in de praktijk doorslaggevend zijn.

Fondsmanagement

De meeste fondsen van enige omvang werken met professionele ondersteuning. Het fonds is er niet voor zichzelf, maar staat in dienst van de ondernemersverenigingen. Daar hoort een sobere bedrijfsvoering bij. Toch zijn er redenen om geld uit te trekken voor een professioneel beheer:

- Het gaat om publiek geld, waar verantwoording over moet worden afgelegd. Rekening, verantwoording en accountantsverklaring moeten kloppen.
- De ervaring is dat een fonds groter dan 200.000 euro niet meer met alleen vrijwilligers te beheren valt. De risico's worden te groot.
- Er moet een goed administratief aanbod worden gedaan aan de verenigingen, zeker de kleinere trekkingsgerechtigde moeten worden 'ontzorgd' door de beheerderslast bij het fonds te leggen. De beheerskosten moeten door de verenigingen ervaren worden als de prijs voor goede dienstverlening. Daar hoort zeker ook de zorg bij dat over alle daarvoor in aanmerking komende uitgaven uit het fonds de btw teruggevorderd wordt.
- Zeker in de opbouwfase van het fonds is capaciteit nodig om zaken te organiseren en verenigingen te helpen.

Professionele capaciteit kan gemeentebreed worden ingeschakeld, zo werken diverse fondsen met een centrale fondsmanager (Westerveld, Sliedrecht, Leeuwarden, Utrecht). Andere fondsen werken weer met gebiedsgewijze ondersteuning, zo werkt Deurne met een centrummanager, parkmanagement en (voorzien) buitengebied-management.

3.5 Evaluatie

De meeste fondsen werken met een experimenteerfase van vijf jaar, daarna vindt een evaluatie plaats. Hoewel de ervaring elders in het land goed is, is die evaluatie geen formaliteit. De inzet is niet alleen een mogelijke verbetering, maar ook het voortbestaan van het fonds zelf. Het fonds heeft, met andere woorden, vijf jaar om zichzelf te bewijzen. Die periode van een paar jaar heeft een reden. Hoewel de verhouding tussen gemeente en fonds al vrij snel duidelijk worden, moet het fonds zich in de praktijk nog bewijzen. Een dergelijk platform kost tijd om op te bouwen, mensen moeten het fonds leren vinden en gezamenlijke ambities kunnen groeien. In het met de gemeente te sluiten convenant wordt opgenomen dat het ozb-tarief weer omlaag gaat, mocht na vijf jaar besloten worden tot opheffing van het fonds.

Het is aan het bestuur van het fonds om een vorm te kiezen voor de evaluatie. Het moet een evaluatie zijn met voldoende informatie en houvast voor ten minste twee partijen. Ten eerste het verenigde bedrijfsleven – het platform en/of trekkingsgerechtigden. Ten tweede de Gemeente Molenlanden. In de praktijk van de langer bestaande fondsen gaat het als volgt:

- Een extern bureau krijgt opdracht om een onafhankelijke evaluatie te verrichten.
- In de evaluatie worden diverse gebruikers van het fonds, bijzondere stakeholders en de gemeente gehoord.
- Vragen die aan de orde komen zijn onder meer: de mening van de gebruikers over de werkwijze, klantvriendelijkheid, effectiviteit en voortbestaan van het fonds; de bijdrage van het fonds aan het organiserend vermogen van de ondernemers in Molenlanden en aan de organisatiegraad; de omvang en veelzijdigheid van de uitgaven vanuit het fonds; de governance en transparantie; het innovatieve dan wel consoliderende karakter van de uitgaven; de bijdrage aan de economische stabiliteit en groeikansen van de economie van Molenlanden; de indeling in trekkingsrechten; de tariefstelling.
- Het bestuur van het fonds verbindt conclusies aan de evaluatie en legt die voor aan platform/trekkingsgerechtigden en aan de gemeenteraad.

Het fonds is er niet voor zichzelf en moet geen 'structuur om de structuur' worden. Daarom moeten er ook na de eerste evaluatie periodiek nieuwe evaluaties volgen. Hoewel niet bij elke evaluatie het bestaansrecht van het fonds weer principieel ter discussie hoeft te staan, zijn periodieke momenten om eens goed te kijken naar structuur, werkwijze en legitimering nodig om de zaak scherp te houden.