

EVALUATIE

STICHTING ONDERNEMERSFONDS ASSEN



INHOUD

1	INLEIDING	4
2	WERKWIJZE EN ANALYSES	6
3	CONSULTATIE	17
4	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	32
	BIJLAGEN	41



Voor u ligt het evaluatierapport van de Stichting Ondernemersfonds Assen (OFA). Het OFA is sinds 2011 actief en heeft als hoofddoel het ondernemingsklimaat in de gemeente Assen te versterken. Met bijbehorende subdoelen als het (economisch) functioneren van de ondernemers bevorderen, samenwerkingsverbanden tussen stakeholders versterken en winkel- en werkgebieden aantrekkelijk maken en houden voor inwoners, overige bezoekers en werknemers. De financiële voeding onder het fonds is een verhoging van de OZB voor niet-woningen. Dit geld komt ten goede aan het OFA. Middels een systeem van trekkingsrechten worden de middelen verdeeld over diverse geografische gebieden en sectoren.

De laatste evaluatie heeft plaatsgevonden in 2016. De bevindingen van het onderzoek naar de prestaties en functioneren van het OFA in de periode 2017-2021 zijn gepresenteerd in dit rapport. De geformuleerde conclusies en aanbevelingen zijn bedoeld als leidraad voor gesprekken binnen het fonds, en resulteert bij voorkeur in concrete acties.

Het eindresultaat is voorafgegaan door verschillende stappen en de toepassing van diverse onderzoeksmethoden. De eerste stap focust zich op het analyseren van de kwantitatieve prestaties en het functioneren van het OFA in de periode 2017-2021. Vervolgens zijn direct betrokken stakeholders middels individuele en groepsgesprekken bevraagd over onder andere de prestaties, werkwijze en de samenwerking binnen het OFA. Tot slot zijn de bevindingen, conclusies en aanbevelingen in de derde stap gedocumenteerd.

De evaluatie toont aan dat er diverse uitdagingen aanwezig zijn om de effectiviteit van de middelen die beschikbaar zijn binnen het Ondernemersfonds te vergroten. Die uitdagingen zijn deels organisatorisch van aard, maar ook procesmatig, inhoudelijk en budgettair.

Allereerst op hoofdpijnen de conclusies:

- **1. Ondernemersfonds een anker voor organiserend vermogen.**

Aantoonbaar heeft het Ondernemersfonds een bijdrage geleverd aan allerlei soorten projecten die een impuls betekenen voor het organiserend vermogen, de aantrekkelijkheid en het functioneren van enerzijds Assen en anderzijds de als trekkingsrecht gedefinieerde deelsectoren en deelgebieden.

- **2. Samenwerking komt op verschillende fronten tot wasdom (en daarmee de bestedingen).**

We zien dat in de periode 2017-2021 de samenwerking van diverse sectoren op gang is gekomen. Grote stappen zijn gezet in de sectoren onderwijs, zorg, agrarisch en toeristisch-recreatief. In het geval van de twee eerstgenoemden is de stimulerende rol van Ondernemend Assen (OA) essentieel geweest. Dit leidt ook tot meer projecten/bestedingen.

- **3. Samenwerking niet overal vanzelfsprekend**

Desondanks blijft de samenwerking bij enkele trekkingsgerechtigden nog achter. De voornaamste sectoren zijn sport, cultuur en defensie/overheid. Binnen deze sectoren is feitelijk geen trekkingsgerechtigde organisatie aanwezig. Al worden in de laatste sector sinds 2021 hernieuwde stappen gezet om tot een samenwerking te komen.

- **4. Stadsbrede budget wint aan bekendheid**

Het stadsbrede budget wint aan populariteit. Indien we de periode van de coronapandemie buiten beschouwing laten dan wordt het stadsbrede budget jaarlijks in het geheel gebruikt. Dit vraagt om een nieuwe blik op de omvang van het budget.

- **5. Grote tevredenheid over procedures**

Bij alle trekkingsgerechtigde organisaties en bij de organisaties die regelmatig een beroep doen op het stadsbrede budget is een grote tevredenheid aanwezig over de procedurele handelswijze van het OFA.

- **6. Weinig draagvlak voor aanvullende top-down criteria**

Het Ondernemersfonds in Assen kenmerkt zich door een bottom-up benadering met veel vrijheid voor trekkingsgerechtigde gebieden/sectoren. Ook de omgang met het stadsbrede budget laat zich beschrijven door een benadering van vertrouwen en verantwoordelijkheidsgevoel van organisatoren. Regels zijn pas nodig indien het zelforganiserend vermogen te wensen overlaat. Deze houding wensen de trekkingsgerechtigden te koesteren.

- **7. Doorontwikkeling organisatie gewenst**

Op onderdelen is het noodzakelijk om de huidige organisatiestructuur door te ontwikkelen. Statutair is er een prominente rol in de organisatiestructuur aanwezig voor het Platform Ondernemend Assen (POA). Een koerswijziging is gewenst om de governance te versterken.

- **8. Slimme verbeteringen in zichtbaarheid maar investeringen kent grenzen**

Sinds de voorgaande evaluatie zijn de nodige verbeteringen doorgevoerd om de bekendheid van het Ondernemersfonds in de gemeente te vergroten. Investerings zijn gedaan in zichtbaarheid op social media, het frequenter versturen van nieuwsberichten en zichtbaarheid tijdens activiteiten.

- **9. Onzekerheid over inkomsten weeffout in systeem**

Een thema met urgentie is de jaarlijkse onzekerheid over het beschikbare budget afkomstig uit de OZB-opslag. Waar de meeste andere fondsen in Nederland de inkomsten hebben vergrendeld door een vast jaarlijks bedrag als OZB-opslag af te dragen aan het Ondernemersfonds, zijn de inkomsten in Assen afhankelijk van de waardeontwikkeling van het commercieel vastgoed en het aandeel van de leegstand.

- **10. Structureel verhogen budget nu niet aan de orde maar wel correctie nodig**

Los van de constatering dat er zekerheid nodig is over de jaarlijks inkomsten, is de vraag opportuun of de jaarlijkse afdracht aan OFA verhoogd dient te worden door de hoogte van de opslag aan te passen. De voornaamste achterliggende indicator van deze vraag is de toenemende vraag naar stadsbreed budget.

Gevolgd door op hoofdlijnen de aanbevelingen:

- **1. Correctie financieringsstructuur noodzakelijk**

Het feit dat de inkomsten van het OFA afhankelijk zijn van het aandeel leegstand en de waardeontwikkeling van het vastgoed heeft een behoorlijke impact op de jaarlijkse exploitatie. Om dit te veranderen is het beter wanneer de afdracht van OFA een vast % vormt van de totale OZB inkomsten niet-woningen van de gemeente Assen.

- **2. Niet het moment voor substantiële structurele verhoging afdracht en herverdeling verhouding gebruiker-eigenaar**

De aanbeveling luidt om in ieder geval in 2022 en 2023 het tarief per gebruiker en eigenaar van een niet-woning niet te verhogen. Dit geldt ook voor de verhouding gebruiker-eigenaar. Wel nuttig is het gesprek hierover opstarten.

- **3. Wijzig financieringsstructuur binnenstad**

Specifiek voor de binnenstad is het advies om het bestaande trekkingsrecht anders te bestemmen. Niet meer bij MKB Retail maar bij Vaart in Assen (VIA). VIA is het orgaan waar de integrale samenwerking plaatsvindt. Ook is het van belang om het huidige budget voor de binnenstad uit te breiden waar mogelijk.

- **4. Beheer trekkingsrecht defensie door Ondernemend Assen**

Deze periode is door de trekkingsgerechtigde defensie en overheid geen zelfstandige opname geweest door de sector. Hierdoor stapelt de reserve zich op. Recentelijk zijn er op initiatief van OA enkele personen opgestaan die namens de sector als aanspreekpunt willen fungeren. In 2022 worden concrete vervolgstappen verwacht met als doel dat OA als aanjager gaat fungeren van het budget. Vergelijkbaar met de sectoren zorg en onderwijs.

- **5. Blijf werken aan samenwerkingsmodel sectoren sport en cultuur**

Voor de stad en voor het functioneren van OFA is het van belang dat de sectoren sport en cultuur zich organiseren zodat de sectoren zelf weer de beschikking krijgen over het trekkingsrecht. Er zijn diverse kansen en mogelijkheden aanwezig.

- **6. Onderzoek integrale aanpak stadsbrede projecten als startpunt extra budget**

Het op voorhand reserveren van extra budget voor stadsbreed door het trekkingsrecht te vergroten van 15% naar 25% wordt echter niet als het juiste middel gezien. Wel zien de trekkingsgerechtigden andere kansen om het budget te vergroten. Zij wensen op voorhand inzichtelijk te hebben waar precies de extra financieringsbehoefte aanwezig is. Kortom, een plan voor stadsbreed budget.

- **7. Organiseer overleg tussen de regelmatig aanvragers**

Bij de regelmatig aanvragers van stadsbreed budget is de behoefte aanwezig om vaker met elkaar samen te komen om ervaringen uit te wisselen en slimme koppelingen te leggen.

- **8. Actievere rol gemeente in bekendheid en verbinding**

De stakeholders vragen om een actievere rol van de gemeente Assen ten aanzien van het Ondernemersfonds. Diverse instrumenten ter promotie en verbinding worden niet maximaal benut.

- **9. Meer aandacht gewenst voor verantwoording projectmiddelen**

Het bestuur van het OFA geeft aan dat er door de trekkingsgerechtigden (incl. regelmatig aanvragers stadsbreed) te weinig aandacht uitgaat naar het verantwoorden van projectresultaten.

- **10. Enkele gerichte aanpassingen aan model Raad van Advies**

Bij de trekkingsgerechtigden is begrip aanwezig voor het wijzigen van de rol van Platform Ondernemend Assen (POA) in een bredere Raad van Advies. Deze raad kent een vertegenwoordiging van alle trekkingsgerechtigden. De adviesraad geeft het bestuur gevraagd en ongevraagd advies. Toezicht is dus niet het vertrekpunt.

1

Derde evaluatie

INLEIDING

1.1 AANLEIDING

Laatste evaluatie in 2016

Sinds 2011 is de Stichting Ondernemers Fonds Assen (OFA) operationeel. Het eerste decennium is dus een feit. Middels een belastingmaatregel komen er middelen beschikbaar om de projecten van de stichting structureel te financieren. Het Ondernemers Fonds heeft als hoofddoel het ondernemingsklimaat in de gemeente Assen te versterken. Met bijbehorende subdoelen als het (economisch) functioneren van de ondernemers bevorderen, samenwerkingsverbanden tussen stakeholders versterken en winkel- en werkgebieden aantrekkelijk maken en houden voor inwoners, overige bezoekers en werknemers. Het Ondernemers Fonds daagt het georganiseerde bedrijfsleven uit om met plannen te komen. Gericht op onderwerpen als citymarketing, bereikbaarheid/mobiliteit, aantrekkelijke bedrijventerreinen, collectieve activiteiten, aansluiting onderwijs - arbeidsmarkt, gunstig ondernemersklimaat en veiligheid. Het Ondernemers Fonds is geen doel op zich, maar een belangrijk middel om het programma (voor) te financieren. De toegevoegde waarde van dit middel is groot. Dit blijkt reeds uit de evaluaties die in 2013 en 2016 zijn uitgevoerd. Door de collectieve financieringsconstructie is het probleem van 'free riders' aangepakt en daarnaast zijn door de aanjaagfunctie meer en betere activiteiten van de grond gekomen. Ook is de samenwerking versterkt. Tegelijkertijd ligt er nog wel een opgave om de bekendheid verder uit te bouwen (bijvoorbeeld voor de sectoren zorg, onderwijs en defensie) en processen te versterken (bijvoorbeeld bij meerjarige projecten).



1.2 WERKWIJZE EN OPZET DOCUMENT

Onderzoeksvragen

Het uitvoeren van een derde evaluatie in 2021 is conform afspraken die door het College van B&W van de gemeente Assen en het OFA zijn gemaakt en vastliggen in een Convenant uit 2017 (ingangsdatum 2018). Het bestuur van het OFA grijpt dit moment tevens aan om haar eigen functioneren te evalueren.

Op basis van ervaringen bij eerdere processen zijn de belangrijkste onderzoeksvragen geformuleerd:

- Hoe heeft het draagvlak voor het OFA zich ontwikkeld in de afgelopen jaren?
- Hoe functioneert het Ondernemers Fonds in zijn algemeenheid en in het bijzonder in relatie tot de adviezen in de in 2016 uitgevoerde evaluatie?
- Hoe verloopt het besluitvormingsproces van het OFA?
- Hoe functioneert het systeem van verdeling middelen in trekkingsrecht?
- In welke mate herkennen koepels van ondernemers en de gebieden zich in de doelstellingen en bestedingen van het OFA?

Voor het onderzoek zijn verschillende methoden toegepast. In de eerste plaats is een analyse uitgevoerd met betrekking tot de prestaties en het functioneren van het OFA in de periode 2017-2021. Bestaande jaarrekeningen, evaluaties en beleidsnota's vormen input, aangevuld met overzichten van projecten. De basis van de evaluatie wordt gevormd door een uitgebreide interviewronde met de direct- en indirect betrokkenen bij het OFA. Tijdens individuele en groeps gesprekken zijn stakeholders bevestigd over onder andere de prestaties, de werkwijze en de samenwerking. Een overzicht van gesprekspartners is opgenomen in de bijlagen van dit rapport.

Bevindingen, conclusies en aanbevelingen zijn in de derde stap gedocumenteerd.

Stap 1



Analyseren

Stap 2



Consulteren

Stap 3



Documenteren

WERKWIJZE EN ANALYSES

2.1 AANLEIDING

In de kern is een OZB-ondernemersfonds het gevolg van een afspraak tussen ondernemers en lokale politiek: de gemeenteraad verhoogt de OZB voor niet-woningen met een vooraf afgesproken bedrag en stelt tegelijkertijd een subsidie in ter waarde van de OZB-verhoging voor de Stichting Ondernemers Fonds Assen. Er zijn geen wettelijke voorschriften voor hoe een fonds eruit moet zien en waar het zich aan moet houden: het is allemaal zelfbestuur van de ondernemers. Maar er zijn in de loop der jaren in het land een aantal algemene spelregels geïntroduceerd die ook in Assen van toepassing zijn. Dit hoofdstuk loopt ze langs en beschrijft op hoofdlijnen de keuzes in Assen.

PRINCIPE

- Voor en door ondernemers en vastgoedeigenaren van niet-woningen: gemeente faciliteert
- Besteding aan collectieve belangen, waarbij alles wat de ondernemers/vastgoedeigenaren in het eigen gebied/binnen de eigen sector zelf hun collectieve belang noemen, in aanmerking komt
- Bestedingen zijn vervolgens geheel vrij (binnen enkele algemene kaders): promotie, veiligheid, sparen voor investeringen, park- en centrummanagement, lobby, 'alles' mag
- Alleen vormeis: democratische besluitvorming door een gebiedsgerichte en/of sectorale organisatie

TECHNIEK

- Opslag op OZB-tarief voor niet-woningen
- Geldt voor hele gemeente
- Geldt voor gebruikers en eigenaren
- Geen wettelijke voorschriften of beperkingen
- Minimale heffingskosten
- Geen gevoeligheid voor bezwaar (want raad stelt tarieven vast en bezwaar kan alleen tegen de individuele WOZ-bepaling)
- Maximale bestedingsvrijheid
- Centrale beheersstichting voor administratie
- Trekkingsrechtensystematiek voor verdeling budget
- Hoogte is gerelateerd aan OZB-opbrengst in gebied/sector
- Tijdelijk of structureel karakter. Keuze aan raad



2.2 WIE DRAGEN BIJ?

Het begrip 'ondernemer' valt in een ondernemersfonds samen met de OZB-categorie niet-woningen. Dat betekent dat niet alleen de commerciële bedrijven – winkels, horeca, kantoren, dienstverleners, werkplaatsen, fabrieken – meedoen, maar ook non-profit ondernemingen zoals overheid, het onderwijs, de culturele instellingen, de sector zorg, maatschappelijke instellingen en de sector sport. Alleen het wettelijk van OZB vrijgestelde vastgoed doet niet mee: kerken die voor de eredienst in gebruik zijn, waterstaatkundige werken, landbouwgrond et cetera.

Het bij elkaar brengen van zoveel ongelijksoortige organisaties is niet eenvoudig, maar past nu goed bij trends in het economisch proces:

- Non-profit" organisaties zijn zich steeds meer als onderneming gaan gedragen en zijn ook steeds vaker lid geworden van ondernemersverenigingen.

- Er is veel meer begrip ontstaan voor de wederzijdse afhankelijkheid van profit en non-profit, bijvoorbeeld in de relatie tussen onderwijs en arbeidsmarkt.

- Non-profit instellingen worden met name in de zorg, sport en cultuur nadrukkelijker afhankelijk van goede relaties met het bedrijfsleven (sponsoring, vrijwilligerswerk) en zijn vaak op zoek naar een breed netwerk en ontmoetingsplatform met het bedrijfsleven.

- De omgevingsbelangen van profit en non-profit – veiligheid, bereikbaarheid, promotie, herkenbaarheid – vallen vaak samen.

Een belangrijk deel van de OZB wordt door eigenaren van het vastgoed opgebracht. De eigenaren zijn dus ook ondernemer. Niet alleen naar de letter: ze worden van harte uitgenodigd om zich als ondernemer te manifesteren, in de activiteiten die vanuit het fonds gefinancierd worden deel te nemen en invloed uit te oefenen op de bestedingen. Een ondernemersfonds kan bijdragen aan bestrijding van leegstand, aan promotie, veiligheid en andere zaken die bijdragen aan een duurzaam rendement voor eigenaren van vastgoed. In die zin is er ook tussen eigenaren en gebruikers van vastgoed een parallel in belangen.

2.3 DOOR EN VOOR ONDERNEMERS

Bij de afspraak met de gemeenteraad hoort dat de gemeente de verantwoordelijkheid over de inrichting van en bestedingen uit het fonds neerlegt bij de ondernemers. Natuurlijk is er wel degelijk een controle mechanisme: 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 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. 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 zeggenschap over een geldbedrag. Juist door het fonds los te laten kan dynamiek ontstaan en krijgt de gemeente te maken met een goed georganiseerd ondernemerschap.

Het is overigens omgekeerd ook even wennen. Binnen sommige sectoren is samenwerking geen vanzelfsprekendheid. Dat er een vrije ruimte komt voor gezamenlijk ondernemerschap, met geld maar zonder regels, kost vaak tijd om te ontdekken. Dat zien we ook in Assen terug. De kunst voor het bestuur van het fonds is natuurlijk om zo regelarm mogelijk op te trekken en de vrijheid om iets op te zetten zo maximaal mogelijk te houden.



2.4 BESTEDINGSVRIJHEID

We kunnen het beginsel 'voor en door ondernemers' in één volzin vertalen: een ondernemersfonds is er voor de financiering van de collectieve belangen van ondernemers, waarbij alles wat ondernemers langs democratische weg bestemmen als hun collectieve belang, een valide bestemming is.

Hierin zit verpakt dat er geen lange lijsten met inhoudelijke voorschriften zijn voor de bestedingen; slechts enkele algemene kaders. Het fonds is niet afhankelijk van politieke of publieke opinievorming. De beslissing over besteding uit het fonds is privaat: alleen de ondernemers (incl. vastgoedeigenaren en sector vertegenwoordigers) gaan erover. Sommige bestedingen kunnen raken aan de publieke taak van de gemeente (zoals beveiliging en onderhoud van de openbare ruimte), maar de beslissing om geld te besteden aan het opplussen van een publieke taak moet door de ondernemers in vrijheid worden genomen.

2.5 TREKKINGSRECHT

Bij de verdelingssystematiek in het fonds is het zoeken naar balans tussen twee uitgangspunten. Aan de ene kant is het zaak dat besluiten over geld zo dicht mogelijk bij de ondernemers genomen worden en dat de ondernemers het fonds als van hen zelf beschouwen (eigenaarschap). Aan de andere kant moeten ondernemers over de grenzen van hun eigen gebied en vereniging heen kunnen kijken, gebied overstijgende acties kunnen plannen en toewerken naar een gemeente brede verantwoordelijkheid van geldstromen, activiteiten en ideeën. Het systeem dat een deel van de middelen beschikbaar stelt via trekkingsrechten – tot nu toe toegepast bij OZB-ondernemersfondsen – blijkt die balans goed te kunnen treffen. In het vervolg van dit hoofdstuk komen we terug op de systematiek en de toepassing in Assen.



Het opslagpercentage dient echter altijd in samenhang te worden gezien met de reguliere OZB-belastingdruk in de gemeente. Een lage opslag betekent namelijk niet dat er ook een lage reguliere OZB aanwezig is. We zien dat in de gemeente Assen zowel het eigenarendeel van de OZB als het gebruikersdeel van de OZB boven het landelijk gemiddelde ligt. Zie daarvoor de tabel op de volgende pagina.

2.6 TARIEF

De OZB voor niet-woningen voldoet aan het criterium van evenredigheid: de belastingdruk is gerelateerd aan de waarde van het bedrijfspand. In beginsel dragen de sterkere schouders de zwaardere lasten. De tarifiering moet een balans treffen tussen twee uitgangspunten.

De opbrengst van de verhoging moet voldoende substantieel zijn om ook echt iets te doen. Projecten kosten geld; beveiliging, feestverlichting, promotiecampagnes, parkmanagement, evenementen. Niet alles kan en niet alles hoeft tegelijkertijd, maar het fonds moet voldoende omvangrijk zijn om, ten eerste, acute noden en behoeftes te kunnen aanspreken en om, ten tweede, planontwikkeling en ondernemerschap aan te moedigen. De verhoging moet geen onevenredige pijn doen, en moet niet meer dan een detail zijn in de kostenstructuur van bedrijven.

In Assen is de keuze gemaakt voor een bijdrage van € 20 per € 100.000 WOZ-waarde van een pand voor de eigenaar en € 16 per € 100.000 WOZ-waarde van een pand voor de gebruiker. Gezamenlijk € 36 per € 100.000 WOZ-waarde. Lokale behoefteramingen waren leidend bij het bepalen van dit bedrag. Omdat Assen één van de eerste gemeenten was met een fonds op basis van de OZB systematiek was het aantal vergelijkbare cases beperkt.

In Nederland zijn er inmiddels ruim 30 OZB-fondsen. In onderstaande tabel de financiële bijdrage voor enkele gemeenten.

Tabel: vergelijking bijdrage ondernemersfonds per € 100.000,- WOZ-waarde

Gemeente	Totaal	Eigenaar	Gebruiker
Assen	€ 36,00	€ 20,00	€ 16,00
Helmond	€ 30,00	€ 15,00	€ 15,00
Groningen	€ 50,00	€ 27,50	€ 22,50
Arnhem	€ 24,00	€ 12,00	€ 12,00
Delft	€ 55,00	€ 27,50	€ 27,50
Alblasserdam	€ 30,00	€ 16,50	€ 13,50
Leeuwarden	€ 41,00	€ 23,00	€ 18,00
Utrecht	€ 50,00	€ 27,50	€ 22,50
Westerveld	€ 70,00	€ 42,00	€ 28,00

Tabel: tarieven OZB naar eigenaar en gebruiker in % van WOZ in 2021

Gemeente	Eigenaar	Gebruikers	Totaal
Assen	0,4362 %	0,3526 %	0,7888 %
Arnhem	0,6180 %	0,2060 %	0,824 %
Helmond	0,2336 %	0,1868 %	0,4204 %
Groningen	0,5278 %	0,4235 %	0,9513 %
Delft	0,3070 %	0,2602 %	0,5672 %
Alblasserdam	0,2865 %	0,2440 %	0,5305 %
Leeuwarden	0,4473 %	0,3579 %	0,8052 %
Utrecht	0,3128 %	0,2527 %	0,5655 %
Westerveld	0,1857 %	0,1241 %	0,3098 %
Gem. Nederland	0,2733 %	0,2040 %	0,4773 %

Bron: COELO 2021, overzicht gemeentelijke belastingen

Terugblik evaluatie Ondernemersfonds 2014-2016

In de vorige evaluatie zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

1. De uitkomsten van de interviews en evaluatie en de conclusie dat een meerderheid van ondernemers vóór voortzetting van het fonds is, geeft aan dat er draagvlak is om het fonds voort te zetten.
2. Als het fonds wordt voortgezet, is er een extra inspanning nodig in het betrekken van de groep ondernemers die het fonds niet kent, en de groep die het fonds liever zou willen stop zetten. Daar hoort in ieder geval bij dat er duidelijke communicatie is over waarom is gekozen voor deze financieringsvorm en waaraan de middelen wel en niet besteed worden.
3. De behartiging van de belangen van zorg, onderwijs en defensie moet meer structureel worden geregeld.
4. De communicatie en informatievoorziening over (de werking van) het fonds en over de doelen en inzet van de middelen kan nog beter en uitgebreider. De ondernemersorganisaties zouden, gegeven de gekozen decentrale opzet, hun communicatie en informatievoorziening moeten versterken.
5. Het fonds zou de criteria voor terugkerende en meerjarige projecten moeten verruimen, en de eis van een 'eenmalig karakter' bij stedelijke en/of sectorale projecten moeten laten vervallen.
6. Het fonds moet duidelijker afspraken maken over de besteding van meerjarige reserveringen, met name wat betreft het tijdsplan van bestedingen.
7. Het fonds zou moeten overwegen om, bij voortzetting van het fonds, een langere termijn aan te houden, bijvoorbeeld van vijf jaar in plaats van de huidige drie jaar. Daardoor zijn meer lange-termijninvesteringen mogelijk en is er meer zekerheid rond plannen en projecten.
8. Afspraken met gemeente over de verdeelsleutel van het budget en over financiële afhandeling zijn niet duidelijk genoeg en vragen om een pragmatische invulling i.p.v. invulling volgens bureaucratische regels. Gedacht zou kunnen worden aan een meerjarige afspraak over de hoogte van het budget, waarbij eventuele tekorten en overschotten voor risico van fonds respectievelijk gemeente zijn.

2.7 GOVERNANCE

Het Ondernemersfonds financiert de omgevingsambities die ondernemers (conform brede definitie) gezamenlijk formuleren. Het verschaft de ondernemers een financiële positie, maar vult die niet voor hen in. Het is steeds aan de sectorale en/of gebiedsverenigingen om de bestedingsdoelen te bepalen, niet aan het ondernemersfonds zelf. Hier hoort een bescheiden en servicegerichte opstelling bij. Het fonds gaat niet op de stoel van de ondernemers zitten, neemt geen politieke standpunten in en is terughoudend met het voeren van een eigen communicatiestrategie. De communicatiestrategie beoogt enkel de mogelijkheden van het ondernemersfonds te promoten en om verbindingen te leggen.

Het bestuur neemt een andere rol aan ten aanzien van de stadsbrede projecten. Conform de opgestelde kaders worden projecten beoordeeld. Zie paragraaf 2.10.

Het bestuur draagt, richting de gemeente, de eindverantwoordelijkheid voor een ordentelijke gang van zaken. Dat betekent dat het bestuur van het fonds alle bewegingen in het fonds moet kunnen zien en kunnen beoordelen en ook moet kunnen ingrijpen in geval van dreigende tekorten, verwaarlozing, enzovoort. Bovendien is voor enkele gebieden nog altijd stimulering van activiteiten nodig, omdat projecten niet vanzelfsprekend van de grond komen.

Het bestuur heeft de volgende taken:

- Zorgt voor afspraken met de gemeente;
- Beheert algemene middelen die gereserveerd worden;
- Beheert trekkingsrechten van gebieden en/of sectoren;
- Zorgt voor een jaarrekening, periodieke evaluatie et cetera;
- Neemt geen inhoudelijke beslissingen over bestedingen uit het fonds (daar gaan de verenigingen/sectoren zelf over);
- Neemt daarmee geen plek in onder de bestaande verenigingen/sectoren als het gaat om belangenbehartiging of activiteiten, maar is alleen een organisatorisch construct om het zo gemakkelijk mogelijk te maken.
- Signaleren van behoeftes en problemen, indien nodig beleid ontwikkelen;

Binnen de structuur van het OFA is er ook een rol voor het Platform Ondernemend Assen (POA). In dit platform zijn enkele grotere initiatiefnemers actief, zijnde Ondernemend Assen, MKB Retail Assen en het Toeristisch Recreatief Platform. Het bestuur besluit zoals gezegd over toekenning van middelen aan de stedelijke en/of sectorale projecten, en wordt daarbij geadviseerd door het POA. Voor aanvragen tot € 10.000 beslist het fondsbestuur. Voor aanvragen daarboven wordt advies gevraagd aan het POA. Het bestuur gebruikt het POA ook als adviserend orgaan en legt verantwoording of aan het POA. Volgens de statuten van het OFA komen OFA en POA ten minste één keer per jaar bijeen.

Het POA draagt volgens de statuten van het OFA daarnaast de bestuursleden van het fondsbestuur voor. Ook kan POA voorzien in ontslag.

In de vorige evaluatie uit 2016 is de rol van POA besproken. Geformuleerd is de wens om tot een nieuwe laag te komen in de organisatie om tot een betere afvaardiging te komen van de trekkingsgerechtigden, zijnde een Raad van Advies. Dit is verwoord in het 'Reglement Ondernemers Fonds Assen 2.0' (operationeel per 2018). De ambitie is anno 2021 nog niet doorgevoerd, er wordt wel aan gewerkt. Hiervoor is namelijk een statutenwijziging nodig met overeenstemming tussen OFA en POA.

2.8 SECRETARIAAT

Het secretariaat is het uitvoerende orgaan van de organisatie en heeft de volgende taken:

- Het ondersteunen van het bestuur van het fonds, zorgen voor 'zuurstof' in het netwerk van verenigingen/sectoren, informatie verspreiden, goede praktijkvoorbeelden laten zien, mensen op ideeën brengen, ondernemers waar nodig helpen bij het formuleren van een project, contacten leggen en praktische problemen oplossen.
- Het soepel laten verlopen van het administratief proces: op basis van de door de gemeente driejaarlijks berekende percentages, de hoogte van het trekkingsrecht per deelgebied/sector vast stellen, de verenigingen/sectoren daarover berichten, financieringsaanvragen begeleiden, facturen voldoen, administreren, zorgen voor een begroting, een jaarrekening en een jaarverslag;
- Het 'opbouwwerk': het ondersteunen van het tot stand komen van samenwerkingen in gebieden en binnen sectoren;

- Zorgen voor 'zichtbaarheid' van het OFA door officiële openingen te bezoeken en andere netwerkbijeenkomsten.
- Communicatie over gesubsidieerde Stadsbrede projecten/Cultuur/Sport projecten op de OFA-website en sociale media.
- Verzorgen van de OFA-nieuwsbrief 1-2 keer per jaar.
- Verzorgen van het uitlenen en ontvangen/ophalen van de OFA-banners en OFA-spandoeken bij gesubsidieerde evenementen



2.9 VERDELING BUDGET

Het OFA werkt met een systeem van trekkingsrechten - tot nu toe toegepast bij vrijwel alle OZB-ondernemersfondsen in het land. In dat systeem blijft al het geld in een centrale kas (het bestuur van het OFA). Er komt maar één jaarrekening en één goedkeuringsprocedure. Maar de verenigingen/sectoren kunnen een recht laten gelden op een deel van de eigen 'inleg' en kosten maken tot de hoogte van die inleg.

Verenigingen/sectoren kunnen ook sparen. Ze kunnen dus ook een financiële positie opbouwen voor grotere investeringen. Ze moeten daarvoor wel een plan hebben ingediend. Verenigingen/sectoren hebben dus recht op een deel van de eigen inleg. Het deel waar zij geen recht op hebben wordt beheerd door het OFA. Dat deel is bestemd voor interne kosten. De laatste jaren is dat gemiddeld € 60.000,-. Na aftrek van interne kosten wordt 85 procent van het nettobedrag verdeeld over de trekkingsgerechtigden voor gebiedsgerichte en sectorale projecten. De resterende 15 procent is bestemd voor aanvragen voor stadsbrede projecten. Een belangrijke aanleiding voor de start van het Ondernemersfonds was namelijk meer inzet voor alles wat Assen als gemeente te bieden heeft in de overtuiging dat alle ondernemers daar in enige mate van profiteren. Het OFA toetst de aanvragen aan een aantal voorwaarden en beoordeelt of het project of de activiteit past binnen de doelstelling van het fonds (zie volgende paragraaf).

Zoals gezegd heeft het bestuur van het OFA een bescheiden en servicegerichte rol als het gaat om de projecten van ondernemersorganisaties in gebieden/sectoren en gaat het niet op de stoel van de ondernemers zitten.

De kunst voor het bestuur van het fonds is om zo regelmatig mogelijk op te trekken en de vrijheid voor ondernemersorganisaties zo maximaal mogelijk te houden. Het enige echte criterium waaraan moet worden voldaan om aanspraak te maken op een trekkingsrecht is dat het gaat om een transparante en democratische samenwerking. Voor 2021 heeft de Stichting Ondernemersfonds Assen een voorlopig jaarbudget beschikbaar van € 441.000. Hierin is zo'n € 331.000 gereserveerd voor de trekkingsgerechtigden en ruim € 58.000 voor het stedelijke budget.

Tabel Trekkingsrechten OFA 2021 (begroot)

Gebied/sector	Totaal %	Totaal €
Ondernemend Assen	42,7 %	€ 125.274
MKB Retail	21,2 %	€ 79.196
Sector Onderwijs	10,6 %	€ 36.399
Sector Zorg	8,4 %	€ 27.581
Toeristisch Recreatief Platform	4,0 %	€ 13.260
Sector Cultuur	3,5 %	€ 12.199
Sector Sport	3,2 %	€ 13.658
Sector Defensie	2,5 %	€ 8.619
Agrarische sector	1,2 %	€ 5.437
Winkelcentrum Kloosterveen	1,1 %	€ 3.613
Winkelcentrum Marsdijk	0,6 %	€ 2.254
Winkelcentrum Vredeveld	0,4 %	€ 1.492
Winkelcentrum Nobellaan	0,4 %	€ 1.691
Winkelcentrum Peelo	0,2 %	€ 829



2.10 PRAKTISCHE WERKING

In de praktijk werkt het gemiddeld genomen als volgt voor gebieden/sectoren met een trekkingsrecht:

- Een ondernemer neemt in zijn gebieds- sectorale vereniging deel aan de discussie over de visie op de (bedrijfs)omgeving; daar volgen na verloop van tijd bestedingsvoorstellen uit;
- De gemeente Assen berekent elke drie jaar de percentages trekkingsrecht op grond van de afgedragen OZB. OFA communiceert de percentages vervolgens per mail rechtstreeks aan de trekkingsgerechtigden' (en tevens op de website) en geeft aan hoeveel trekkingsrecht het gebied/de sector heeft uit het fonds (dat trekkingsrecht wordt, indien van toepassing, opgeteld bij restanten van vorige jaren);
- De trekkingsgerechtigde maakt plannen voor het collectief. De Stichting Ondernemersfonds Assen werkt met jaarbudgetten zodat de betrokken ondernemersorganisaties van tevoren weten op welk bedrag ze kunnen rekenen;
- De plannen worden ingediend bij het bestuur van het OFA (voor 1 februari). Aanvullende eisen:
 - De plannen dienen voorzien te zijn van een financiële paragraaf.
 - In de plannen kan het gaan om activiteiten voor het eigen gebied of de eigen sector, maar ook om stedelijke samenwerkingsprojecten.
 - Met het nieuwe jaarplan dient ook een verantwoording van het eigen budget over het afgelopen jaar te worden ingediend.Het bestuur van het Ondernemersfonds beoordeelt of de plannen aan de criteria voldoen.
- Voor stadsbrede activiteiten gelden de volgende richtlijnen:

Plannen worden behandeld op volgorde van binnenkomst en worden steeds tijdens de eerstvolgende vergadering van het bestuur besproken;
- Het bestuur van het fonds toetst de aanvraag aan diverse criteria. Essentieel zijn een inhoudelijk projectplan en een sluitende begroting. De activiteit moet een collectief doel in de gemeente Assen dienen en dient een bijdrage te leveren om Assen op de kaart te zetten. Bovendien mag de activiteit geen reguliere gemeentelijke taak betreffen, maar kan daar wel aanvullend op zijn;
- De aanvrager moet een proactieve houding uitstralen;
- De aanvrager moet in zijn uitingen kenbaar maken dat het betrokken project mede mogelijk gemaakt is door het Ondernemersfonds Assen;
- Na de bestuursvergadering volgt er een beschikking waaruit blijkt of de aanvraag al dan niet of gedeeltelijk gehonoreerd wordt. Eventueel wordt de aanvrager verzocht om punten verder te verduidelijken en/of uit te werken;
- Na uitvoering van het project wordt gevraagd om een verantwoordingsformulier in te vullen en te zorgen voor een inhoudelijke en financiële verantwoording;
- Er bestaat geen mogelijkheid om bezwaar aan te tekenen tegen een afwijzing van de aanvraag bij het Ondernemersfonds;

2.11 FINANCIËLE ZAKEN 2017-2021

Inkomsten en uitgaven

Uit onderstaande tabel blijkt dat de inkomsten uit de OZB-opslag van de gemeente Assen vanaf 2017 t/m 2021 jaarlijks stijgen met uitzondering van het jaar 2018. In 2018 zien we een eenmalige correctie naar € 396.000,- als besteedbaar bedrag voor het OFA.

Kijken we naar de uitgaven dan is een stijgende lijn waarneembaar t/m 2019. Als gevolg van de uitbraak van de coronapandemie begin 2020 zijn veel uitgaven tot stilstand gekomen. In 2021 pakt OFA de draad weer op.

Tabel Inkomsten OFA per jaar

Jaartal **Totaal €**

2017	€ 407.605
2018	€ 396.000
2019	€ 410.342
2020	€ 435.732
2021*	€ 441.002

* inschatting

Tabel Uitgaven OFA per jaar (exclusief interne kosten)

Jaartal **Totaal €**

2017	€ 280.711
2018	€ 320.316
2019	€ 377.236
2020	€ 350.501
2021*	€ 257.052

* stand van zaken tot 1 juli

In onderstaande tabel is vervolgens een vergelijking gemaakt van de totale inkomsten uit andere Ondernemersfondsen in Nederland die gevoed worden met de OZB-opslag.

Tabel Vergelijking inkomsten OZB-opslag diverse gemeenten (2021)

Gemeente **Totaal €**

Assen	€ 441.002
Arnhem	€ 890.000
Helmond	€ 516.797
Groningen	€ 2.296.244*
Delft	€ 950.000
Alblasserdam	€ 120.000
Leeuwarden	€ 850.000
Utrecht	€ 7.500.000

* 2020

De inkomsten lopen vanzelfsprekend sterk uiteen. Niet alleen door een andere tariefopbouw, maar vooral als gevolg van de omvang van de verschillende gemeenten.

Een nuttige analyse die een betere indicatie geeft van de omvang, is de inkomsten afgezet tegen het gemiddeld aantal banen per gemeente en het gemiddeld aantal vestigingen per gemeente*. De gemeente Utrecht voert per arbeidsplaats de lijst aan met een bedrag van € 27,-. Assen neemt met € 11,- een gemiddelde positie in. Arnhem sluit de lijst met € 8,25,- per arbeidsplaats.

De analyse per vestiging laat een vergelijkbaar beeld zijn. Utrecht voert wederom de lijst aan met € 160 per vestiging en Arnhem sluit af met € 50,-. Assen heeft met € 85,- een gemiddelde score.

*Bron: Lisa, 2020

Inkomsten en uitgaven naar trekkingsgerechtigde

Navolgend aandacht voor een analyse die betrekking heeft op de uitgaven van de trekkingsgerechtigden binnen het OFA. De gegevens zijn afkomstig van diverse begrotingen en jaarrekeningen van het OFA. In onderstaande tabel een overzicht per jaar van de uitgaven in percentage van het beschikbare budget.

Tabel Uitgaven per trekkingsgerechtigde in % van totaal beschikbaar met reserves opgeteld

Trekkingsgerechtigde	2017	2018	2019	2020	2021*
Ondernemend Assen	55%	66%	49%	62%	26%
MKB Retail	100%	100%	100%	100%	100%
Sector Onderwijs	0%	26%	54%	57%	24%
Sector Zorg	22%	17%	40%	21%	18%
Toeristisch Recreatief Pl.**	0%	0%	40%	0%	70%
Sector Cultuur***	0%	0%	0%	80%	97%
Sector Sport	0%	82%	81%	81%	56%
Sector Defensie	0%	0%	42%	0%	0%
Agrarische sector	0%	100%	100%	100%	100%
Winkelcentrum Kloosterveen	100%	100%	100%	100%	100%
Winkelcentrum Marsdijk	100%	100%	100%	100%	100%
Winkelcentrum Vredeveld	100%	100%	100%	100%	100%
Winkelcentrum Nobellaan	100%	100%	100%	100%	100%
Winkelcentrum Peelo	100%	100%	100%	100%	100%
Totaal (excl. stadsbreed)	49%	49%	51%	50%	40%

*stand van zaken tot 1 juli

**Gilde Bart t/m 2020, daarna Toeristisch Recreatief Platform

***Zelfstandig trekkingsrecht per 2020, daarvoor onderdeel van Gilde Bart

Uit bovenstaande tabel vallen direct de grote verschillen tussen de trekkingsgerechtigden op.

Onderstaand gaan we in op enkele opvallende zaken:

- Ondernemend Assen: de grootste trekkingsgerechtigde waardoor dit aandeel ook sterk drukt op het totaal. Opname van middelen is achtergebleven vanwege een focus op het grote project "TechHub". Hierdoor raakten andere uitgaven onderbelicht, al zijn deze er wel geweest (o.a. camerabeveiliging en 'schoon, heel en veilig'. Ook zijn er personele wisselingen geweest waardoor een beperkte uitvoeringskracht aanwezig was. Tot slot waren dit de fusiejaren waarin er heel veel energie is gestoken in het laten ontstaan van Ondernemend Assen.

- MKB Retail brengt het budget vrijwel in het geheel onder bij Vaart in Assen (binnenstadsmanagement). De budgetten voor de sectoren zorg, onderwijs en defensie zijn de laatste jaren ondergebracht bij Ondernemend Assen. Dat wil zeggen dat Ondernemend Assen zich inspent om de sectoren te verenigen om zo tot projecten te komen. De eerste resultaten zijn inmiddels zichtbaar met het ontstaan van een samenwerking en uitvoering van concrete projecten.

- In de sectoren sport en cultuur is een samenwerking in 2021 niet georganiseerd. De gereserveerde budgetten vallen onder verantwoordelijkheid van het bestuur van het OFA.

- Het budget van de verschillende winkelcentra is beperkt. Zij verrichten er vaak één specifieke activiteit voor en krijgen het budget in één termijn uitgekeerd.

Uitgaven stadsbreed

Zoals eerder toegelicht is jaarlijks 15% van het beschikbare budget beschikbaar voor stadsbrede/stedelijke activiteiten. Alle uitgaven die in de periode 2017-2021 zijn gedaan zijn geanalyseerd en gelabeld naar thema. Uit de analyse van deze jaarlijkse cijfers blijkt dat evenementen met afstand de belangrijkste categorie vormt in termen van uitgaven. Daarbinnen vormen brede publieksevenementen de grootste groep. Ook culturele en sportevenementen hebben een belangrijk aandeel. De overige thema's kennen jaarlijks behoorlijke verschillen.

Tabel Uitgaven stadsbreed per thema in % van totaal beschikbaar

Thema	2017	2018	2019	2020	2021*
Evenement cultuur	11%	17%	20%	21%	4%
Evenement sport	10%	27%	10%	3%	7%
Evenement overig	41%	48%	37%	45%	19%
Marketing/promotie	0%	0%	22%	21%	19%
Sfeer/uitstraling	0%	0%	0%	0%	34%
Netwerkvorming/business	0%	9%	11%	0%	0%
Schoon/heel/veilig	37%	0%	0%	10%	0%
Overig	0%	0%	0%	0%	18%

*stand van zaken 1 juli

Tabel Uitgaven stadsbreed per jaar afgezet tegen beschikbaar

Jaartal	Totaal € beschikbaar incl reserve	Totaal € besteed	in %
2017	€ 65.360	€ 66.061	101%
2018	€ 53.460	€ 60.634	115%
2019	€ 52.500	€ 91.489	174%
2020	€ 57.317	€ 51.500	90%
2021*	€ 75.074	€ 58.720	78%

*stand van zaken 1 juli

Met uitzondering van het jaar 2017 ligt het budget stadsbreed tussen de € 50.000,- en € 60.000,-. Nabetalingen door de gemeente Assen vanwege hogere opbrengsten dan aanvankelijk ingeschat, worden door het bestuur toegevoegd aan het budget stadsbreed. Vandaar tot het totaal besteed bedrag in 2018 en 2019 hoger ligt dan aan het beschikbare budget aan het begin van het jaar. Voorbeeld: in 2019 bedroeg de nabetaling over 2019 bijna € 34.000,-.

Interne kosten OFA

Tot slot staan we stil bij de interne kosten van het OFA. In onderstaande tabel een overzicht van het jaarlijks beschikbare budget en de bestedingen. Gemiddeld is het aandeel van de bestedingen in relatie tot het beschikbare budget 75%. Veruit de grootste post betreft de bestuursondersteuning van het OFA middels de inhuur van een professionele kracht. Jaarlijks bedragen deze kosten circa € 40.000,-. De overige kosten hebben betrekking op communicatie, verzekeringen, bank/financieel en vergaderingen.

Tabel Interne kosten OFA per jaar afgezet tegen beschikbaar

Jaartal	Totaal € beschikbaar incl reserve	Totaal € besteed	in %
2017	€ 68.933	€ 46.631	68%
2018	€ 61.902	€ 51.213	83%
2019	€ 60.689	€ 47.472	78%
2020	€ 63.217	€ 45.850	73%
2021	€ 68.367	nog niet bekend	-

Samenvatting financiën

- De inkomsten van het OFA zijn jaarlijks afhankelijk van de opbrengsten OZB door de gemeente. Indien de waardeontwikkeling van het vastgoed negatief is en/of leegstand toeneemt, dan daalt de opbrengst.
- Tot aan de uitbraak van de coronapandemie vertoonden de uitgaven van de trekkingsgerechtigden een stijgende lijn. Door corona dalen de uitgaven.
- Tussen de gebieden en sectoren bestaan grote verschillen in het aandeel van de uitgaven in percentage van het beschikbare budget. Diverse gebieden komen jaarlijks tot volledige besteding (winkelcentra en binnenstad als voorbeelden), andere gebieden en sectoren blijven achter (Ondernemend Assen, zorg, cultuur en sport). Daarachter gaan steeds verschillende oorzaken schuil.
- De uitgaven aan stadsbrede projecten worden jaarlijks volledig benut. Het corona jaar 2020 uitgezonderd. Gemiddeld is tussen de € 50.000,- en € 60.000,- beschikbaar.
- De uitgaven stadsbreed hebben een focus op evenementen, waarbij geografisch gezien de binnenstad het meeste profiteert van de extra financieringsoptie. Naast evenementen zijn de uitgaven divers en hebben betrekking op onder andere netwerkvorming, marketing en sfeer/aankleding.
- De interne kosten van het OFA zijn jaarlijks stabiel.

3

Wat zijn de belangrijkste bevindingen van de gesprekken?

CONSULTATIE

3.1 INTRODUCTIE

Aanvullend aan de analyse van de prestaties in kwantitatieve termen zijn er individuele- en groepsgesprekken gevoerd met direct en indirect betrokkenen bij de Stichting Ondernemersfonds Assen. Met deze personen is gesproken over de ervaringen met het Ondernemersfonds gedurende de afgelopen periode. De bevindingen ten aanzien van deze gesprekken worden in dit hoofdstuk (naar thema) gepresenteerd. Een lijst met gesprekspartners is opgenomen in de bijlagen bij deze rapportage. Het betreft een vertegenwoordiging van alle trekkingsgerechtigden, regelmatig aanvragers, het OFA en de gemeente. Daarnaast is middels een advertentie in de Asser Courant een brede oproep geformuleerd om in gesprek te gaan over de evaluatie. Zo is ook getracht om niet direct betrokkenen te bereiken. Dat heeft slechts geresulteerd in één reactie. Met deze persoon is telefonisch contact geweest over het functioneren van het OFA (naam opgenomen in de bijlage).

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de gesprekken, tezamen met de objectieve data -analyses weergegeven. Getracht is een objectieve afspiegeling van de data en meningen van betrokkenen bij het Ondernemersfonds te bieden. Waardeoordelen of doorvertaling van deze bevindingen naar conclusies of aanbeveling door het onderzoeksbureau zijn in dit hoofdstuk niet opgenomen. Deze volgen in hoofdstuk 4.

3.2 POSITIEVE EFFECTEN EN VERBETERPUNTEN

Alle gesprekken zijn gestart met een inventarisatie van de positieve effecten en verbeterpunten van het Ondernemersfonds. Respondenten is gevraagd daarbij te focussen op de periode die centraal staat in de evaluatie. Kortom, hoe hebben de ervaringen met betrekking tot het Ondernemersfonds zich in de periode 2017-2021 ontwikkeld? De volgende reacties zijn ontvangen, te beginnen met de positieve effecten.

- De toegevoegde waarde van het bestaan van een fonds van, voor en door ondernemers wordt breed erkend. Twee argumenten voeren daarbij de boventoon:
 - a. Het is prettig dat er een investeringsmechanisme is voor ondernemersprojecten die anders moeizaam van de grond zouden zijn gekomen.
 - b. Doordat iedereen bijdraagt, is het gesprek over "free riders" verleden tijd.
- De zichtbaarheid van het OFA is de laatste jaren fors verbeterd. Er vinden meer inspanningen plaats tijdens activiteiten, de website is verbeterd en het Ondernemersfonds is meer zichtbaar op de zakelijke social media kanalen LinkedIn en Twitter.
- De laatste jaren weten steeds meer organisaties de weg naar het OFA te vinden. Ook door organisaties die tot dat moment geen ervaringen hadden met het OFA.
- Dat is ook te zien in de hoeveelheid stadsbrede projecten. Doordat budget beschikbaar is, wordt er in de stad meer georganiseerd.
- In diverse sectoren is de samenwerking de laatste jaren sterk ontwikkeld door de rol van het OFA (en zeker ook Ondernemend Assen). Dat zijn de sectoren onderwijs en zorg.

Evaluatie Ondernemers Fonds Assen

Het Ondernemers Fonds heeft als hoofddoel het ondernemingsklimaat in de gemeente Assen te versterken. Alle ondernemers en vastgoedeigenaren in de gemeente betalen mee aan het Ondernemersfonds via een opslag in de OZB.

Het OFA heeft de opdracht het fonds voor de ondernemers te beheren. Met de beschikbare middelen wordt bijvoorbeeld geïnvesteerd in stads promotie, in activiteiten in de binnenstad en de winkelcentra, in beter parkmanagement en allerlei andere ondernemersinitiatieven. Maar ook activiteiten die de sectoren zorg, sport, onderwijs, landbouw en defensie ondersteunen.

Meer informatie? Bekijk dan <https://www.ondernemersfondsassen.nl/> Periodiek wordt het fonds geëvalueerd. Bijvoorbeeld om te kijken hoe het draagvlak zich ontwikkelt en waar verbeteringen mogelijk zijn. De komende maanden vindt de derde evaluatie plaats sinds oprichting. Een gespecialiseerd en onafhankelijk onderzoeksbureau stelt de evaluatie op. Zoveel mogelijk betrokken organisaties bij OFA worden geïnterviewd. Denk aan Ondernemend Assen, MKB Binnenstad, TRP-Assen, verschillende winkelcentra en vertegenwoordigers van sectoren als onderwijs, zorg en agrarisch. Ook het individuele ondernemersgeluid is belangrijk. Vandaar dat wij iedereen de mogelijkheid bieden een geluid te laten horen.

Heb je interesse in een gesprek laat dat dan uiterlijk op 1 september weten door een mailbericht te sturen aan info@ondernemersfondsassen.nl met als onderwerp 'Evaluatie 2021'. Daarna neemt het onderzoeksbureau contact op. Bij voorbaat hartelijk dank voor jouw betrokkenheid.

Advertentie Asser Courant, augustus 2021

- Unaniem merken de trekkingsgerechtigde gebieden en regelmatig aanvragers op dat de procedures rondom beoordeling/toekenning en verantwoording prettig en soepel verlopen.
- Kracht van het fonds is bovendien de soepele begeleiding. Trekkingsgerechtigden worden in de voorfase zorgvuldig begeleid zodat teleurstellingen bij de beoordeling niet of nauwelijks voorkomen. Suboptimale voorstellen worden in de indieningsfase door het bestuurssecretariaat gekneed tot haalbare aanvragen.

Op eenzelfde wijze zijn bij de start van de gesprekken verbeterpunten verzameld:

- Voor veel organisaties in de stad is onduidelijk wat de speerpunten zijn van het economische beleid van de gemeente. Is er sprake van een 'stad in het groen', een 'stad van innovatieve zorg', een 'stad van techniek en onderwijs', een 'provincie hoofdstad met alle voorzieningen' of een 'culturele hotspot'. Keuzes zorgen voor richting/focus. Dit is een aangelegenheid van de gemeente, niet van het OFA.
- Het meest genoteerde verbeterpunt heeft betrekking op de onzekerheid van bestedingen. In Assen is niet gekozen voor een jaarlijks vast bedrag beschikbaar voor het OFA, maar voor een percentage van de OZB inkomsten. Dit betekent in de praktijk dat het bedrag aan inkomsten jaarlijks fluctueert, afhankelijk van de mate van leegstand en de waardeontwikkeling van het aanbod aan niet-woningen.
- Zowel trekkingsgerechtigden als regelmatig aanvragers spreken over de ongewenste situatie van 'shopgedrag'. Initiatiefnemers van projecten gebruiken verschillende ingangen om tot financiering van projecten te komen. Bijvoorbeeld door zowel een beroep te doen op het stadsbrede budget, als op sectorale budgetten. Verschillende overwegingen spelen een rol om budget toe te kennen of af te wijzen.
- Hieraan verbonden is de wens van vrijwel alle gebieden en sectoren om meer inzicht te krijgen in de opbouw van het trekkingsrecht. Deze informatie is beschikbaar bij de gemeente niet bij het OFA. Dan spelen vragen als: wat zijn de gebiedsgrenzen? Tot welke sector wordt een onderneming gerekend? Wat is de ontwikkeling van de vastgoedwaarde in een gebied?
- Een ander punt heeft betrekking op de samenwerking. Gebieden en sectoren met trekkingsrecht ervaren een beperkte uitwisseling van ervaringen tussen de gebieden/sectoren. Zij verwachten meer initiatief vanuit het OFA. Nu is er jaarlijks één moment waarop de trekkingsgerechtigden elkaar bijpraten over bestedingen en plannen. Frequenter contact is wenselijk.
- Een vergelijkbaar aspect komt uit de hoek van regelmatig aanvragers bij de OFA. Deze organisaties hebben geen contact met elkaar inzake het OFA, terwijl dit in hun ogen tot interessante kruisbestuivingen zou kunnen leiden.
- Tot slot blijft de betrokkenheid van het individu immer een uitdaging. Het vermoeden bestaat dat veel ondernemers/vastgoedeigenaren niet op de hoogte zijn van het bestaan van het OFA en dat zij hier zelf aan bijdragen.

Op vrijwel alle onderdelen voorgaand genoemd wordt in het vervolg nader ingezoomd. Hierna wordt thematisch verslag gedaan van de consultatieronde.



Kunst aan de Vaart 2021, binnenstad Assen

3.3 HEFFINGSGRONDSLAG EN TARIEF

Het Ondernemersfonds Assen wordt gevoed middels een opslag op de jaarlijkse OZB van € 36,- per € 100.000,- WOZ-waarde voor alle niet-woningen in de gemeente Assen. Alle gebieden en sectoren met trekkingsrecht merken op dat de methode efficiënt en evenredig is. De eenvoud draagt bij aan het succes van het systeem.

Hoogte van het bedrag

Aan de gesprekspartners wordt voorgelegd hoe het tarief in Assen zich verhoudt tot andere gemeenten met een vergelijkbaar Ondernemersfonds. Eensgezind zijn de trekkingsgerechtigden van mening dat de lokale wensen en behoeften centraal horen te staan, niet het functioneren van andere Ondernemersfondsen. Bovendien, zo klinkt meermaals, dient de hoogte ook altijd in relatie te worden gebracht tot de regionale context en de totale lastendruk. Een stedelijke agglomeratie als Utrecht is niet te vergelijken tot een meer landelijke regio in Drenthe.

Het verhogen van het tarief per eigenaar en gebruiker ligt complex. Vooropgesteld herkennen de respondenten dat een verhoging bespreekbaar zou moeten zijn. Op voorhand is het onverstandig dit thema te mijden. Eensgezind klinkt echter het geluid dat verhogen in geen enkel geval een zelfstandig doel mag zijn. Verhoging is enkel bespreekbaar op basis van inhoudelijke plannen en het toetsen van draagvlak. Daar is de tijd momenteel niet rijp voor en bovendien zijn de trekkingsgerechtigden van mening dat het huidige systeem nog volop verbeterpunten kent. Een opsomming van reacties:

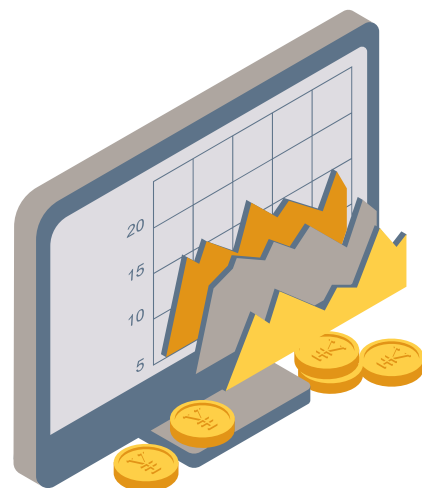
- In de komende jaren hebben veel ondernemers lucht nodig om te herstellen van de gevolgen van de corona pandemie. Een verhoging van de lokale lastendruk komt bovenop de schulden die veel ondernemers hebben opgebouwd.
- Diverse gebieden en sectoren zijn de laatste jaren nog niet tot volledige besteding van het beschikbare budget via het Ondernemersfonds gekomen. Daar zit volop ruimte voor optimalisatie.
- De trekkingsgerechtigden plaatsen vraagtekens bij de constatering dat het opslagtariaf vanaf de start van het Ondernemersfonds nooit is geïndexeerd. Aangezien de inflatie de laatste periode fors oploopt, wordt het beschikbare geld feitelijk minder waard. Een brede oproep klinkt door om het huidige tarief met terugwerkende kracht te indexeren.
- Diverse ondernemersorganisaties merken op dat er bij de start een fout is gemaakt door de totale inkomsten van het Ondernemersfonds afhankelijk te maken van leegstand en de waardeontwikkeling van het vastgoed. Wanneer de leegstand toeneemt en de cumulatieve waarde van niet-woningen in de gemeente zich negatief ontwikkelt, dan is de afdracht vanuit de gemeente Assen aan het OFA minder. Hierdoor is jaarlijks sprake van onzekerheid. De gemeente wijst ook op de andere kant van de medaille. In economisch gunstige tijden is het prettig dat de afdracht meebeweegt.
- Het politieke klimaat is volgens ondernemers in de huidige periode ongunstig om verhoging haalbaar te maken. Zonder inhoudelijke plan is dat een schier onmogelijke opgave.

Concluderend: een verhoging is in het huidige tijdsgewricht onverstandig, maar het is wel van belang een stip op de horizon te zetten en verder te kijken dan de huidige crisis. Een ambitie vertaald in een projectenprogramma is dan randvoorwaardelijk.

Verdeling eigenaar - gebruiker

De opslag per WOZ-object wordt verdeeld over de eigenaar en de gebruiker. De eigenaar betaalt jaarlijks € 20,- per € 100.000,- WOZ-waarde en de gebruiker € 16,- per € 100.000,- WOZ-waarde. Aan de betrokkenen is de vraag gesteld wat ze van de verdeling vinden en of wijzigingen gewenst zijn.

Eenzijds vinden respondenten het opmerkelijk dat de verdeling in het nadeel uitvalt van de eigenaren, omdat het activiteitenprogramma voornamelijk is gericht op de gebruikers. Specifieke projecten van vastgoedeigenaren zijn er niet. Al hebben natuurlijk ook vastgoedeigenaren profijt van een aantrekkelijk en levendig vestigingsklimaat. Anderzijds merken alle respondenten op dat het thema 'verdeling' niet leeft in Assen. De verdeling ter discussie stellen zorgt voor onzekerheid en politieke discussie.



3.4 BESTEDINGEN EN TREKKINGSRECHT

In paragraaf 2.9 is toegelicht hoe het totale bedrag uit het Ondernemersfonds wordt verdeeld over diverse gebieden en sectoren. Na aftrek van interne kosten wordt 85 procent van het nettobedrag verdeeld over de trekkingsgerechtigden voor gebiedsgerichte en sectorale projecten. De resterende 15 procent is bestemd voor aanvragen voor stadsbrede projecten. Bij het thema 'stadsbreed' staan we separaat stil in de volgende paragraaf. In deze paragraaf gaan we in op de algemene gedachten over het trekkingsrecht en de bestedingen door de gebieden en sectoren.

Systematiek trekkingsrecht

De gekozen systematiek voor een verdeling in gebieden en sectoren kan over het algemeen op steun rekenen. De basis van het fonds moet nog altijd zijn dat ondernemers en vastgoedeigenaren in het eigen gebied/binnen de eigen sector profiteren van de middelen die in het eigen gebied/binnen de eigen sector worden opgehaald. Dat vervolgens bij de bestedingen het algemene belang centraal hoort te staan, is volgens de gesprekspartners ook een gegeven. Onherroepelijk is het dan zo dat een individueel belang best eens onderbelicht kan zijn. Dat is inherent aan het systeem met een collectief gedachtegoed.

Ondernemersorganisaties ervaren het als een gezonde basis dat de besteding van het geld ook echt een verantwoordelijkheid is van de gebieden en sectoren zelf, waarbij het OFA zich enkel faciliterend opstelt.

Ook voor de verdeling 85%/15% is veel begrip in de stad. Organisaties in de stad erkennen dat met het budget stadsbreed echt het verschil kan worden gemaakt in termen van kruisbestuivingen tussen gebieden en sectoren en de financiering van nieuwe initiatieven en projecten. Meer daarover in de volgende paragraaf.

Dat is tevens de belangrijkste feedback op het huidige model. Voor diverse gebieden en sectoren is er weinig vernieuwing van het jaarprogramma. De intrinsieke motivatie om jaarlijks kritisch te kijken naar de benodigde vernieuwing kan worden versterkt. Organisaties herkennen dat signaal. Oorzaken die worden genoemd zijn de druk en tijdsbelasting op vrijwilligers en de geringe betrokkenheid van de individuele ondernemer/vastgoedeigenaar. Begroting, uitvoering en verantwoording rusten vrijwel altijd op een bestuur met een beperkt aantal actieve personen. Bovendien is het jaarlijks budget voor enkele trekkingsgerechtigden zeer beperkt. Dat prikkelt niet de drang tot vernieuwing.

Tot slot hebben de mate van bestedingen een relatie met de organisatiegraad van de gebieden en sectoren. Hierin bestaan grote verschillen. Van organisaties die al voor het bestaan van het OFA gewend waren de krachten te bundelen, tot sectoren die pas de laatste jaren de eerste stapjes zetten om tot meer cohesie te komen.

In het vervolg gaan we per trekkingsgerechtigde in op opvallende punten uit de consultatie die betrekking hebben op de bestedingen. Dat doen we in volgorde van de begroting per gebied/sector.

Ondernemend Assen

Ondernemend Assen (OA) betreft een fusieorganisatie van verschillende zelfstandig opererende Parkmanagement organisaties. De vereniging werkt met leden die vanaf 1 januari 2022 jaarlijks € 100,- contributie betalen. Het ledental bedraagt momenteel circa 450 leden. De vereniging bestaat uit een bestuur met in de uitvoering een projectmanagement en secretariaat. OA heeft een behoorlijk batig saldo per 1 januari 2021 wat duidt op een onderbesteding in relatie tot het beschikbare budget. Daar zijn directe oorzaken voor aan te wijzen. In de jaren 2018 en 2019 heeft feitelijk één groot project centraal gestaan; de "TechHub Assen". Daar ging veel organisatiekracht in zitten waardoor andere projecten onderbelicht zijn gebleven. Daarnaast constateert het bestuur van OA dat bij de individuele bedrijventerreinen vooral behoefte is aan sociale activiteiten. Dat zijn niet de grootste kostenposten. Tot slot is er een wisseling geweest in projectmanagement waardoor een tijdlang een vacuüm is ontstaan. Met betrekking tot de besteding van de middelen in de toekomst heerst alle vertrouwen. Eind september 2021 heeft OA voor en door haar leden Masterplannen ontwikkeld voor haar drie bedrijventerreinen en de ondernemers niet gevestigd op bedrijventerreinen. Het doel van deze plannen is de bedrijventerreinen en de bedrijven van de leden toekomstbestendiger te maken. Op basis van een 12-tal thema's neergelegd in een ambitiewiel, is samen met de leden per kring gekeken naar de wensen en de uitdagingen die er liggen per thema. Hieruit komen in de nabije toekomst concrete projecten voort.

MKB Retail

In MKB Retail Assen zijn de ondernemers uit de binnenstad georganiseerd. De vereniging telt circa 160 leden, hoofdzakelijk winkeliers, en zij betalen jaarlijks een contributie van € 100,-. Het jaarlijkse trekkingsrecht wordt vrijwel in het geheel ondergebracht bij Vaart in Assen (VIA). Vaart in Assen is een stichting en uitvoeringsorganisatie die MKB Assen, Koninklijke Horeca, Cultureel Hart, TRP-A en de Vereniging van Vastgoedeigenaren vertegenwoordigt.

Het 'doorsluizen' van de middelen van MKB Retail naar VIA is gebaseerd op praktische argumenten. VIA kan integraler en met meer professionaliteit en toewijding acteren omdat zij beschikt over een uitvoeringsorganisatie. VIA stelt jaarlijks een agenda op met daarin de wensen van MKB Retail. Er is alomtevrede over het functioneren aanwezig.

De bestemming van het trekkingsrecht is een actueel dossier. Daarbij speelt de vraag of MKB Retail dan wel VIA de begunstigde hoort te zijn van het trekkingsrecht. De volgende argumenten worden uitgewisseld:

- De huidige werkwijze met een drietrapsraket OFA - MKB Retail - VIA is niet efficiënt in termen van planvorming en verantwoording.
- Als gevolg van bovenstaande punt is de rol/toegevoegde waarde van MKB Retail richting ondernemers diffuser geworden. Individuele ondernemers hebben moeite het verschil tussen MKB Retail en VIA te doorgronden.
- Binnen VIA worden zoveel mogelijk organisaties geclusterd. Waar MKB Retail voornamelijk bestaat uit winkeliers, maken bijvoorbeeld ook horeca en vastgoed deel uit van VIA. Sectoren die eveneens bijdragen aan het Ondernemersfonds.
- Door de bredere samenwerking kan een vliegwieltje in termen van financieren ontstaan (1+1=3).
- VIA is een stichting en MKB Retail een vereniging. De inspraak van de individuele ondernemer is daardoor verschillend.
- VIA is in haar financiering deels afhankelijk van subsidies vanuit de gemeente Assen. Dit resulteert in kwetsbaarheid.

Een tweetal opmerkingen in relatie tot de financiering van projecten in de binnenstad is nog van belang. Allereerst concluderen de verschillende organisaties dat een aanzienlijk deel van het stadsbrede budget bestemd is voor activiteiten in de binnenstad. Desondanks ervaren ondernemers een gebrek aan middelen in de binnenstad. Er zijn simpelweg meer projectwensen dan dat er middelen zijn. De organisaties in de binnenstad onderzoeken daarom de haalbaarheid van een Bedrijven InvesteringsZone (BIZ). Dit is een gebiedsgericht investeringsmodel, wat bovenop het huidige Ondernemersfonds komt volgens de plannen.

Onderwijs

De samenwerkingsverbanden in de onderwijssector zijn de laatste jaren sterk ontwikkeld, wat zorgt voor structuur in de bestedingen vanuit de OFA middelen. De rol van Ondernemend Assen is daarbij van groot belang geweest. De vereniging heeft zich opgeworpen om de sector te verbinden en tot gezamenlijke projecten te komen. Met succes. Naast een betere samenwerking tussen beroepsonderwijs, voortgezet onderwijs en basisonderwijs, is ook de samenwerking tussen onderwijs en het bedrijfsleven en tussen onderwijs en de zorgsector versterkt. Met ondersteuning van OA ontwikkelt de sector gezamenlijk een jaarplan met projecten. Om tot besteding van het beschikbare OFA geld te komen, is geen probleem. Voorbeelden van projecten zijn de realisatie van een platform waar bedrijfsleven en onderwijs stageplekken uitwisselen ("Teamspot"), een conferentie met de zorgsector en basisscholen die komen proeven aan techniekonderwijs.

Zorg

Voor de zorgsector gaat een vergelijkbaar verhaal op als voor de onderwijssector. Ondernemend Assen heeft zich hard gemaakt om tot samenwerking te komen. Daardoor beheert OA het budget van de zorgsector. De sector zelf doet een beroep op projectmanagement en secretariaat van OA. Diverse personen uit de zorgbranche (afvaardiging ziekenhuis, grotere zorginstelling en kleinere zorginstelling) vormen nu een informeel werkbestuur. Het oprichten en installeren heeft behoorlijk wat tijd gekost. In combinatie met de volledige focus op de corona pandemie, zorgt dat ervoor dat er een forse reservepot is opgebouwd. Er is bij de kartrekkers echter vertrouwen in de besteding van de middelen. In tegenstelling tot de onderwijssector kijkt de zorgsector dan naar andere organisatoren. Dat model heeft de voorkeur in tegenstelling tot zelf projecten organiseren als sector. Voorbeelden van projecten: symposium over innovatie in de zorg, financiering van een AED, lezingen op scholen, bijdrage aan een hospice en een hardloophwedstrijd voor het goede doel.

De sector ervaart in contacten met individuele instellingen dat het Ondernemersfonds niet 'leeft'. Voor de meeste instellingen is het OFA een onbekend fenomeen en zij beseffen niet dat ze eraan bijdragen. Dat maakt het draagvlak wankel.

Sport

De sportsector heeft geen geformaliseerde samenwerking als sector. De rol van Ondernemend Assen is hier ook niet aanwezig. Dat zorgt ervoor dat de beschikbare middelen rechtstreeks onder het beheer vallen van het bestuur van het OFA.

In de praktijk betekent dit dat aanvragen met een sport gerelateerd karakter bij het doorlopen van de toets gefinancierd worden uit het sportbudget. Voorbeelden daarvan zijn de ijsbaan in de binnenstad en een sport-en spelmiddag. De bestedingen bereiken jaarlijks vrijwel in het geheel het beschikbare budget.

TRP-Assen

Ondernemers in de toeristisch recreatieve sector werken samen binnen het Toeristisch Recreatief Platform Assen (TRP-A). Voorheen stond de organisatie bekend als Gilde BART maar na de afsplitsing van de culturele sector behoort het trekkingsrecht toe tot TRP-A. De organisatie richt zich op het netwerken en het elkaar (leren) kennen. Het doel is om Assen gezamenlijk te promoten en de onderlinge samenwerking tussen de bedrijven bevorderen. De laatste jaren is er een behoorlijke reserve opgebouwd (€ 48.500,- start 2021). De sector is moeizaam tot planvorming en bestedingen gekomen, mede als gevolg van de corona pandemie. In 2021 wordt de draad opgepakt, bijvoorbeeld met een stadsbrede marketingcampagne.

Cultuur

De samenwerking binnen de culturele sector zit momenteel in een transitie periode. Bij wijziging van trekkingsrecht van Gilde BART naar TRP-A is het budget opgebracht door de culturele sector gesplitst en (tijdelijk) ondergebracht bij het OFA bestuur. De culturele sector heeft een eigen budget dat tijdelijk door het OFA-bestuur beheerd wordt. Daarvoor was reeds een samenwerking vanuit diverse culturele instellingen in de stad ontstaan; Cultureel Hart Assen. Die organisatie is echter uiteengevallen. Dat heeft ook gevolgen voor de begunstigde van het trekkingsrecht. Nu dus tijdelijk in beheer bij het OFA bestuur. De werkwijze is daarmee vergelijkbaar met de sportsector. Dit is de oorzaak van een beschikbaar budget per start 2021 van € 35.000,-. Projecten die met het budget zijn gefinancierd zijn onder andere Muziektheater Muskee, Frida Kahlo/Viva la Frida en de Renovatie van het TT monument op het TT-circuit.

Defensie en overheid

Hier is sprake van een bijzondere vorm van trekkingsrecht, want het grootste deel van het beschikbare budget is afkomstig van het Kazernegebouw en het Provinciehuis. De sector (waarbij circa 25 organisaties betrokken zijn) is (nog) niet georganiseerd. In 2022 wordt gezien of er een formele organisatie binnen Ondernemend Assen haalbaar is.

Slechts sporadisch worden bestedingen gedaan uit het beschikbare trekkingsrecht, namelijk het Drone Festival en de Urban Run in 2019. Het beschikbare budget bij de start van 2021 is € 21.500,-.

Agrarisch

De eerste jaren van het Ondernemersfonds was de relatie met de agrarische sector moeizaam. De sector herkende de toegevoegde waarde van het model niet waardoor geen projecten werden geïnitieerd. Die situatie is de laatste jaren sterk verbeterd. Via de afdeling LTO Noord (circa 50 leden) wordt de laatste jaren consequent een jaarplan ingediend bij het OFA. De laatste jaren wordt het budget ook volledig gebruikt. Activiteiten zijn onder andere het creëren van bloemrijke akkers en fietstochten langs boerenbedrijven. Het doel is over het algemeen om de afstand tussen burger en boer te verkleinen. Ideeën zijn er ook volop, zoals het investeren in de regionale energiestrategie, uitwisseling met de onderwijssector en het verder versterken van de biodiversiteit.

Verskillende winkelcentra: Kloosterveen, Marsdijk, Nobellaan, Vredeveld & Peelo

Vanwege de grote overeenkomsten in structuur en bestedingen worden de verschillende wijkwinkelcentra in de gemeente hier als één categorie beschouwd. Het budget loopt uiteen van ruim € 3.500,- voor Kloosterveen tot ruim € 800,- voor het wijkwinkelcentrum Peelo. Jaarlijks dienen de winkelcentra een verzoek in bij het OFA voor toekenning van het budget op basis van een plan. Dat kan gaan om één project (zoals de Sint-Maarten optocht in de wijk door Peelo) of de mede financiering van een jaarplan. Aankleding, verlichting en evenementen staan daarin centraal. Naast middelen uit het OFA hebben de winkelcentra nog een lidmaatschap model voor de winkeliersvereniging. De budgetten vanuit het OFA zijn ontoereikend.



3.5 STADSBREDE PROJECTEN

In de gesprekken met de ondernemersorganisaties, organisatoren van activiteiten en de gemeente is uitgebreid stilgestaan bij de toegevoegde waarde van het budget stadsbreed en de kaders daaromtrent. 15% is bestemd voor aanvragen voor stadsbrede projecten. Het gaat dan jaarlijks om circa € 50.000,- tot 60.000,-. De activiteit moet een collectief doel in de gemeente Assen dienen en dient een bijdrage te leveren om Assen op de kaart te zetten. Het OFA toetst de aanvragen aan een aantal voorwaarden en beoordeelt of het project of de activiteit past binnen de doelstelling.

De volgende vragen stonden in de gesprekken centraal.

- Wat is de toegevoegde waarde van het stadsbrede budget?
- Is er draagvlak om het budget stadsbreed te vergroten en zo ja, op welke wijze?
- Zijn de projecten die worden gefinancierd voldoende vernieuwend/stralen de projecten ambitie uit?
- Is het nodig om te werken met aanvullende kaders?

Daarnaast is specifiek met de regelmatig aanvragers doorgesproken over de procedurele kant. Daarvan wordt verslag gedaan in de volgende paragraaf.

Toegevoegde waarde

Over de toegevoegde waarde van het bestaan van een stadsbreed budget bestaat geen enkele twijfel. Alle respondenten bevestigen de meerwaarde van deze constructie. Treffend wordt gesteld dat de gemeente Assen en haar partners actief bezig zijn met het opwaarderen van profiel en imago. Het stadsbrede budget geeft de mogelijkheid om als vliegwiel te fungeren van gewenste ontwikkelingen.

Daarnaast klinkt uit de reacties door dat het prettig is om in de stad een financieringsorgaan te hebben van ondernemers waar op een redelijk laagdrempelige manier door iedereen een beroep op kan worden gedaan. Projecten die elders niet verder komen vanwege strikte subsidiekaders hebben zo een extra kans om toch gefinancierd te worden.

Beschikbare budget

Het bestuur van het OFA ervaart dat organisaties in de stad steeds beter de weg naar het stadsbrede budget weten te vinden. Door slim met bestaande middelen om te gaan (bijvoorbeeld door het gereserveerde budget sport of cultuur in te zetten of trekkingsgerechtigden met een projectplan warm te maken) wordt tot op heden voorkomen dat het budget stadsbreed is opgebruikt. Echter, het is wachten op dat moment. Corona heeft de situatie min of meer bevroren maar in 2021 zijn er weer volop aanvragen. Vandaar dat het bestuur in het kader van deze evaluatie wenst te onderzoeken of er draagvlak in de stad aanwezig is om de afdracht aan het budget stadsbreed te vergroten van 15% naar 25%.

Ondanks dat de toegevoegde waarde onmiskenbaar is, lopen de meningen hierover uiteen. Een deel van de trekkingsgerechtigden is van mening dat de middelen toebehoren aan de gebieden en sectoren die het geld ophalen. Op voorhand een groter deel reserveren voor stadsbreed doet afbreuk aan dit principe. Dat wil niet zeggen dat het onbespreekbaar is. Organisaties herkennen de stadsbrede behoefte. Echter, financiering is volgens deze groep afhankelijk van een gezamenlijk afgestemde ambitie, een helder programma en van maatwerk. Dat betekent concreet dat op voorhand inzichtelijk hoort te zijn waar de middelen aan uitgegeven gaan worden. Dan is het denkbaar om bestaande middelen anders in te zetten.

Organisaties wijzen daarnaast vooral op de bestaande informele overlegcultuur en het vermogen om tot financiering te komen. Meermaals is het voorgekomen dat aanvullende financiering van projecten met hulp van trekkingsgerechtigden is gerealiseerd. De besturen van het OFA en afzonderlijke gebieden/sectoren hebben goed contact met elkaar. Met enkele contactmomenten kan een verzoek tot financiering geregeld zijn. Voorbeelden daarvan zijn een side-event van de DTM races in 2019, financiering van de kermis en de sfeerverlichting in de binnenstad. In de praktijk is het stadsbrede budget daardoor al groter dan 15%.

Organisaties roemen deze meer informele route om tot uitbreiding van stadsbrede activiteiten te komen. Het sluit aan bij de samenwerkingscultuur in de stad.

Ter aanvulling: in paragraaf 3.3 is verslag gedaan van de hoogte van de OFA opslag. Het verhogen van de opslag ligt complex. Indien desondanks meer middelen voor stadsbreed gereserveerd worden en verhogen geen gewenste route is, kan dat enkel via het herverdelen van de bestaande trekkingsrechten. Ook die route is gevoelig.

Type projecten

Het beeld leeft bij de gesprekspartners dat met name de categorie 'evenementen' gefinancierd wordt met de stadsbrede middelen. De analyses in paragraaf 2.11 bevestigen dit beeld. Een tweede breed gedeeld gevoel is dat met name de binnenstad profiteert van het stadsbrede budget. Een geografische indeling van de toekenning bevestigt ook dat beeld.

Organisaties zien in dat de binnenstad het visitekaartje van de stad is en dat iedereen in meer of minder mate profiteert van een bruisend centrum. Toch klinkt ook de roep om geografische spreiding.

Aanvullende kaders

Zoals in de inleiding vermeld kan iedereen een beroep doen op het stadsbrede budget. Voorwaarde is dat de activiteit die wordt aangevraagd bijdraagt aan de promotie van Assen. Omdat de toekenningen gezamenlijk de grens van het budget doen bereiken, is de vraag legitiem of aanvragen strikter moeten worden gekaderd door het bestuur van het OFA. Bijvoorbeeld door hier extra voorwaarden aan te verbinden. Neem als voorbeeld dat een activiteit niet enkel moet bijdragen aan het op de kaart zetten van Assen, maar indien mogelijk ook aansluiting vindt bij de prioriteiten in het economische beleid van de gemeente. Bestuur en trekkingsgerechtigden melden dat het Ondernemersfonds nog niet de luxe heeft om aanvragen uit te sluiten. Het OFA is zich nog altijd open aan het stellen richting zoveel mogelijk organisaties en individuen in de stad. De gedachte is dat het juist de charme is van het Ondernemersfonds dat allerlei soorten projecten op een relatief laagdrempelige wijze gefinancierd kunnen worden. Strikte kaders passen daar niet bij. Is het budget ontoereikend dan zijn er nog meerdere mogelijkheden voor extra financiering bij goede plannen (zie voorgaand en paragraaf 3.6). Daarnaast is het randvoorwaardelijk dat het DNA van de stad (de kernwaarden) breed bekend is onder alle organisaties en breed uitgedragen wordt. Dan zullen kaders eerder worden herkend en geaccepteerd. Indien deze ontwikkeling de komende jaren wordt versterkt dan is voorstelbaar om het gesprek over aanvullende richtlijnen opnieuw bespreekbaar te maken. Want ondernemersorganisaties herkennen wel dat middelen effectiever worden besteed indien zoveel mogelijk stakeholders in de stad hetzelfde verhaal uitdragen.



Impressie activiteiten OFA

3.6 PROCEDURELE ZAKEN

Bij de respondenten is input opgehaald over de processen rondom de toekenning en verantwoording van projectmiddelen. We gaan achtereenvolgend in op de afspraken met de vaste trekkingsgerechtigden, de procedures rondom stadsbrede aanvragen en enkele specifieke zaken zoals de afspraken over meerjarige ondersteuning.

Afspraken trekkingsgerechtigden

Het OFA bestuur vraagt jaarlijks van de gebieden en sectoren met trekkingsrecht een jaarplan voorzien van projecten en een sluitende begroting. Na behandeling door het bestuur kan het budget worden vrijgegeven (eventueel in termijnen). Met de trekkingsgerechtigden is doorgesproken over de processen. Feitelijk klink hier geen enkele wanklank. Het proces is laagdrempelig, verloopt soepel en er is sprake van helder communicatie. Ook spreken de organisaties waardering uit voor het verbindende vermogen van het bestuur.

Het bestuur van het OFA spreekt de ambitie uit om de komende jaren een professionalisering van de verantwoording te realiseren. In de huidige situatie ervaart het bestuur de verantwoordingen regelmatig als summier. Met is van mening dat het met ondernemersgeld belangrijk is om het effect/rendement van de investeringen in beeld te brengen. Niet zozeer met als doel om het bestuur beter te informeren, maar vooral om de individuele ondernemers te laten inzien wat de resultaten zijn.

Een punt van kritiek is de onzekerheid rondom budgetten. De bedragen die toekomen aan de trekkingsgerechtigden kunnen jaarlijks fluctueren door ontwikkelingen van leegstand en WOZ-waarden. Meevallers en tegenvallers worden door het bestuur van het OFA verlegd naar de verschillende gebieden en sectoren. In 2020 zijnde budgetten bijvoorbeeld lager uitgevallen vanwege de corona pandemie. Door schommelingen in begrotingen is het voor de gebieden lastig om ambities en projecten jaarlijks naar een hoger niveau te tillen. Daarnaast ontbreekt het de gebieden aan inzicht over de totstandkoming van de hoogte van het trekkingsrecht. Dit punt is reeds eerder gememoreerd.

Procedures stadsbrede projecten

In het kader van deze evaluatie zijn diverse organisaties geconsulteerd die direct ervaring hebben met de aanvraag procedures van de OFA. In een focusgroep zijn gezamenlijk ervaringen uitgewisseld. Ook uit deze groep komt positieve feedback. Allereerst is het voor alle aanvragers aan de voorkant helder wat de doelstelling van het Ondernemersfonds. Daarnaast zijn alle organisaties het unaniem eens over de laagdrempeligheid rondom het indienen van een aanvraag. Er is niets dan lof voor de begeleiding vanuit het secretariaat van het OFA en de positieve grondhouding om aanvragen tot een succes te maken. Voldoet een idee of een aanvraag in de eerste fase niet helemaal aan de eisen dan assisteert het secretariaat bij alternatieve routes. Omdat de aanvragers allemaal ook een beroep doen op andere fondsen/subsidies bij bijvoorbeeld de gemeente of culturele instanties, hebben zij een vergelijkingsbasis inzake processen. Zij nemen veel meer een toetsende houding aan in plaats van een zorgvuldige begeleiding aan de voorkant. Overigens zou dat volgens de aanvragers nog sterker kunnen. Zij noemen dat het OFA best een nadrukkelijker taak op zich mag nemen om bestaande projecten door te ontwikkelen of aanvragen met elkaar te verbinden. Zo kunnen synergie voordelen ontstaan en is er sprake van echt partnership. Want, zo voegen de aanvragers er direct aan toe, onderling hebben zij nauwelijks contact met elkaar.

Een andere wens is het meer afstemmen van subsidies. Enerzijds binnen het OFA, anderzijds met andere mogelijke subsidiënten. Organisatoren spreiden hun kansen door bij verschillende organisaties te 'shoppen'. Allemaal met eigen overwegingen om een verzoek wel/niet toe te kennen. Dat maakt het speelveld 'mistig'.

Met betrekking tot de verantwoording matchen de verwachtingen en de aanvragers niet volledig. OFA hanteert in de praktijk een periode van 4 weken voor de financiële eindverantwoording. Bij de organisatoren komen facturen van onderaannemers met enige regelmatig pas later binnen. Dan is de verantwoordingstermijn niet haalbaar. Dit staat nog los van de hoeveelheid werk die na afloop van een activiteit plaatsvindt. Het vraagt veel van vrijwilligers.

Een punt van zorg is er wel. Dat heeft te maken met de regel dat ingediende verzoeken op volgorde van binnenkomst door het bestuur worden behandeld. In de loop van het jaar kan daardoor de grens van het beschikbare budget worden bereikt.

Aanvragers die bijvoorbeeld pas in het derde of vierde kwartaal een aanvraag indienen, kunnen dan buiten de boot vallen. Dat heeft niets te maken met een kwalitatief oordeel. In de praktijk is deze situatie nog niet ontstaan maar organisaties zien wel het risico als de populariteit van het OFA toeneemt.

Tot slot hebben de aanvragers met wie het gesprek is gevoerd twijfels over de mate van bekendheid van het stadsbrede budget bij andere organisatoren van projecten (verenigingen/stichtingen en/of individuen). Het gevoel is dat er nog veel te winnen is om anderen op de mogelijkheden te wijzen.

Meerjarige ondersteuning en reserves

Tot aan de vorige evaluatie van het OFA in 2016 kon een stadsbreed project slechts eenmalig worden aangevraagd. Vanaf 2017 kan het ook meerjarig. Daarbij is het uitgangspunt dat een aanvrager jaarlijks een vernieuwing moet aantonen zodat project zich blijven ontwikkelen. Ook is het streven om de subsidie jaarlijks af te bouwen.

De aanvragers begrijpen de achtergrond van de maatregel maar wijzen daarnaast op de praktische uitwerking. Diverse evenementen kunnen nu eenmaal niet zonder steun van fondsen, de overheid en/of het bedrijfsleven. Als voorbeeld noemen de aanvragers sportevenementen. Om deze laagdrempelig te houden is ieder jaar weer steun nodig. De aanvragers doen daarom de oproep om steeds maatwerk te blijven leveren en de regels over meerjarige financiering niet te bureaucratisch te benaderen. Daarnaast zijn zij voorstander van meerjarige toekenningen, met vanzelfsprekend helder afspraken als basis, zodat activiteiten sneller 'volwassen' worden en de energie uitgaat naar doorontwikkeling.

Tot slot nog aandacht voor de regels voor het opbouwen van reserves. In de huidige situaties zijn de regels voor het bouwen van reserves niet strikt genoeg. Het jaarlijks trekkingsrecht voegt zich bij het budget dat nog resteert van voorgaande jaren. Er is bijvoorbeeld geen sprake van een plafondbedrag aan reserve en er is geen plicht tot het labelen van reserves (zoals het formuleren van bestedingsdoelen). De trekkingsgerechtigden erkennen dat het niet het doel mag zijn dat middelen in het Ondernemersfonds jarenlang 'stilstaan'. Zij waarschuwen echter voor het actief toepassen van regels zoals budget dat vrijvalt voor alternatieve besteding, indien het na een aantal jaar niet is gebruikt. Neem als voorbeeld Ondernemend Assen. Het opgebouwde trekkingsrecht is de komende jaren nodig voor uitvoering van de Masterplannen. Die bestrijken een periode van ongeveer 10 jaar.

De respondenten geloven veel meer in verleidelijke tactieken richting de gebieden en sectoren. Bovendien zien zij dat samenwerkingen in enkele sectoren nog in de kinderschoenen staan en dat daardoor projecten steeds beter van de grond komen. Indien dat desondanks niet slaagt dan zou in het uiterste geval samen met het betreffende gebied/sector een alternatief bestedingsplan gemaakt kunnen worden. Ook hier staat maatwerk dus centraal.



3.7 SAMENWERKING

Het intensiveren van de samenwerking op verschillende niveaus is immers een basisprincipe onder de totstandkoming van een Ondernemersfonds. Op microniveau (de eigen omgeving), op mesoniveau (de eigen sector) en op macroniveau (bredere economische structuur in gemeente en regio). In de vorige paragrafen zijn al de nodige weergegeven opgetekend over diverse samenwerkingsprocessen. Op hoofdlijnen worden de belangrijkste bevindingen uit de gesprekken hier gepresenteerd.

Overlegcultuur

Respondenten beschrijven de samenwerkingscultuur in Assen als 'informeel', 'op basis van vertrouwen' en 'verbindend'. Informeel wordt gekenmerkt door de korte lijntjes tussen de ondernemersorganisaties in de stad. Bestuurders van deze organisaties komen elkaar in verschillende netwerken tegen en weten elkaar snel te vinden indien dat nodig is. Met vertrouwen refereren gesprekspartners aan de werkwijze. Een werkwijze waarbij afspraken niet in beton zijn gegoten en zijn vastgelegd in protocollen, maar een werkwijze waar ruimte is voor maatwerk, waar het einddoel centraal staat en niet de route en waar het collectieve belang vanzelfsprekend op nummer één staat. Regels en protocollen worden gezien als noodzakelijke ingrediënten wanneer een vertrouwensrelatie kwetsbaar is. Tot slot het kenmerk 'verbindend'. Daarmee refereren gesprekspartners aan de cultuurverandering die het bestuur van het OFA de laatste jaren heeft doorgemaakt. Een transitie naar een sfeer van verbinden van initiatieven, samenwerkingen en ondernemerschap.

De informele cultuur wordt gewaardeerd maar heeft volgens de respondenten ook een kwetsbare kant. Periodieke bestuurswisselingen dwingen organisaties en personen tot het smeden van nieuwe coalities en het opnieuw werken aan het vertrouwen. Als aandachtspunt van de informele sfeer en korte lijnen waarschuwen diverse respondenten daarnaast voor het opstellen van de organisaties voor het individuele geluid. Informaliteit mag niet leiden tot een besloten bestuurscultuur.

Hoe staat het met zorg, onderwijs en defensie?

Als conclusie van de vorige evaluatie in 2016 is geformuleerd dat het organiserend vermogen in de sectoren zorg, onderwijs en defensie in een volgende periode versterkt dient te worden. De gesprekken tonen aan dat de sectoren zorg en onderwijs grote stappen hebben gezet. Er zijn informele samenwerkingsculturen ontstaan, waarbij de rol van Ondernemend Assen cruciaal is geweest. Deze vereniging is opgestaan om verbindingen binnen de sectoren te versterken. Daarbij is het project- en secretariaatsbureau ingezet om de motor op te starten. Bij defensie (en overheid) is de samenwerking nog niet volledig tot wasdom gekomen. Op initiatief van Ondernemend Assen zijn medio 2021 meerdere personen bereid gevonden om als aanspreekpunt voor de sector te fungeren. Het doel is om hier in 2022 concrete vervolgstappen in te zetten.

Agrarisch en toeristisch recreatief

Weliswaar door andere oorzaken dan in de sectoren zorg en onderwijs, maar ook de planvorming binnen de agrarische sector en de toeristisch recreatieve sector is de laatste jaren sterk ontwikkeld. Hierdoor weten de sectoren de route naar de middelen binnen het OFA eenvoudiger te vinden en ontstaan cross sectorale samenwerkingen. Meer daarover verderop in deze paragraaf.

Ook in binnenstad en op bedrijventerreinen positieve ontwikkelingen

Ook bij de grootste trekkingsgerechtigden (binnenstad en bedrijventerreinen) is tevredenheid over hoe de samenwerking zich heeft ontwikkeld. Voor de binnenstad geldt dat daarbij de rol van Vaart in Assen genoemd moet worden. Hierdoor is een meer integrale samenwerking ontstaan tussen stakeholders in de binnenstad. Vaststelling van een nieuwe visie op de binnenstad in 2020 heeft eveneens voor nieuw elan gezorgd. Vraagstuk is nu vooral hoe het trekkingsrecht het beste geborgd kan worden. Ondernemend Assen heeft op de bedrijventerreinen een nieuwe afslag gekozen met de ontwikkeling van een Masterplan per bedrijventerreinen. Zie daarvoor paragraaf 3.4. Het resultaat in zowel de binnenstad als op de bedrijventerreinen is een meer professionele aanpak, meer regie, meer houvast en meer projecten.

Sport en cultuur blijven achter

In twee sectoren blijft de onderlinge verbinding achter: sport en cultuur. Vandaar dat het beheer van deze sectorale budgetten onder de verantwoordelijkheid van het OFA bestuur valt. In de sportsector is dit reeds vanaf de start van het OFA het geval. De samenwerking in de culturele sector is momenteel eveneens niet geformaliseerd. De culturele sector heeft de samenwerking via Cultureel Hart Assen na afsplitsing van Gilde BART niet kunnen bestendigen.

Meer en meer verticale processen

Samenwerkingen kunnen ook worden getypeerd in termen van verticaliteit (binnen de eigen sector/bedrijfskolom) en horizontaliteit (samenwerking tussen sectoren). Het landelijke beeld is dat in de eerste jaren na oprichting van Ondernemersfondsen de focus ligt op verticale samenwerkingen.

Samenwerkingen tussen ondernemers uit dezelfde sector (zoals detailhandel of logistiek) om de eerste doelen te realiseren. Na een eerste periode verschuift het accent en ontstaan er steeds meer nieuwe samenwerkingsvormen. Bijvoorbeeld tussen overheid, bedrijfsleven en onderwijs (de zogenaamde 'triple helix'). Ondernemersfondsen worden dan steeds innovatiever want er ontstaan uit dit soort samenwerkingen nieuwe producten. Met betrekking tot het OFA zien respondenten deze verschuiving ontstaan. De sectorale budgetten van onderwijs en zorg zijn daarbij een belangrijke motivator. Steeds beter weten de traditionele ondernemerslocaties (binnenstad en bedrijventerreinen) de samenwerking te vinden met andere sectoren. Projectvoorbeelden zijn de "TechHub", de ontwikkeling van een digitaal platform voor stageplekken en voorlichting op scholen door de zorgsector.

Relatie met bestuur en werkorganisatie OFA

Uit de beschrijving van de overlegcultuur valt reeds op te maken dat de samenwerking met het OFA bestuur door de individuele gebieden en sectoren wordt gewaardeerd. Niet alleen de verbindende kwaliteiten van het bestuur, maar ook de rol van het bestuurssecretariaat springt eruit. Respondenten melden dat het eenvoudig is om in contact te komen en dat vragen snel worden beantwoord. Veel waardering is er voor de rol om aanvragen te stimuleren, te begeleiden en te verbinden.

Enkele suggesties inzake samenwerking doen de respondenten wel:

- Breng vaker de verschillende trekkingsgerechtigden bij elkaar om tot meer kruisbestuivingen te komen.
- Eenzelfde aanbeveling met betrekking tot de regelmatig aanvragers (zie paragraaf 3.6).
- Probeer tot een bredere vertegenwoordiging van de vastgoedsector te komen. Enkel in de binnenstad is de sector in enige mate verbonden.

Relatie met de gemeente

De gesprekspartners halen aan dat de gemeente Assen op voldoende afstand staat van het OFA. Hierdoor zien ondernemersorganisaties en andere stakeholders het Ondernemersfonds echt als een instrument van ondernemers. Geen van de respondenten heeft de indruk dat de gemeente activiteiten/projecten afschuift op het Ondernemersfonds, al is het zaak om daar alert op te blijven. De rol op afstand leidt wel tot een neveneffect. Bij de respondenten heerst namelijk onduidelijkheid over de ambities van de gemeente en de kernwaarden/speerpunten van de stad. Het is eerder in dit rapport genoemd. Ook de inhoud van de Economische Agenda en de kenmerken van stadsmarkering is gemiddeld genomen niet bekend.

De organisaties verwachten in dat kader meer van de gemeente als het gaat om het informeren over ambities. Het intensiveren van de informerende en aanjagende rol op gebied van beleid, ambities, ontwikkelingen en best-practices zou kunnen helpen om ambities scherp te zetten.

Het bestuur van het OFA benoemt als aandachtspunt dat er de laatste jaren als gevolg van personele wisselingen sprake is van weinig stabiliteit inzake het primaire aanspreekpunt bij de gemeente inzake het Ondernemersfonds. Veel ambtelijke contacten zijn daardoor adhoc. Op bestuurlijk niveau is er periodiek overleg. Daarover is tevredenheid. Dat geldt ook voor de naleving van de afspraken in het convenant tussen de gemeente en het OFA, bijvoorbeeld over de financiële en inhoudelijke verantwoording van middelen. Er is geen sprake van bureaucratie.

Tot slot dient vermeld te worden dat in de gesprekken met de binnenstad is geconstateerd dat er volop zorgen zijn over de aangekondigde afbouw van financiële ondersteuning door de gemeente Assen aan Vaart in Assen per 2023. Dat zet de samenwerking onder druk. Alternatieve financiering is noodzakelijk om het activiteitsniveau minstens op peil te houden. Maar eigenlijk is er in tijden van herstel na de coronapandemie meer nodig.

3.8 ZICHTBAARHEID

Een voornaam verbeterpunt uit de voorgaande evaluatie in 2016 was het verbeteren van de zichtbaarheid van het Ondernemersfonds. Circa vijf jaar later concluderen de stakeholders dat er weliswaar sprake is forse verbeteringen, maar dat de zichtbaarheid een blijvend aandachtspunt is. Ter ondersteuning van deze stelling wordt aangehaald dat het gevoel heerst dat nog altijd veel individuele ondernemers/vastgoedeigenaren en organisatoren van projecten/activiteiten niet weten van het bestaan van het Ondernemersfonds.

Alle respondenten zijn van mening dat het promoten van het OFA een gedeelde verantwoordelijkheid is van zowel de koepel OFA als van de individuele gebieden en sectoren met trekkingsrecht. Waarbij er een onderscheid kan worden aangebracht tussen het promoten van het stadsbrede budget (taak OFA) en van de gebiedsgerichte/sectorale kansen (taak trekkingsgerechtigden). Ook wordt verwezen naar de rol van de gemeente. Op de website van de gemeente leveren de zoektermen 'Ondernemersfonds' en 'OFA' geen zoekresultaten op. Veel ondernemers komen met ondernemersvragen bij de gemeente terecht. De gemeente dient zich sterker als ambassadeur van OFA op te stellen of in ieder geval minstens verwijzen naar de mogelijkheden, zo luidt de stelling van trekkingsgerechtigden.

Aan de andere kant is het volgens diverse gesprekspartners uit ondernemerskringen een ondoenlijke opgave om alle ondernemers en vastgoedeigenaren optimaal te informeren en is de uitdaging veel meer aanwezig om de vertegenwoordigers van de verschillende sectoren adequaat te informeren. De verschillende gebiedsgerichte/sectorale koepels staan dichterbij de individuele ondernemer/vastgoedeigenaar. Zo ziet het bestuur van OFA dat zelf ook. OFA is ondersteunend aan de ondernemersorganisaties.

Daarnaast merkt het bestuur van het OFA als aanvullend argument op dat de investeringen in informatieoverdracht/zichtbaarheid/bekendheid altijd in relatie staan tot de inkomsten. Hoe meer er wordt geïnvesteerd, hoe beperkter het budget voor daadwerkelijke projecten. Het bestuur beseft dat de basiscommunicatie op orde moet zijn, maar ziet haar rol vooral als faciliterend zodat de verenigingen sterker kunnen opereren.

Bovendien, zo denkt men hardop, het is voor het bestuur niet het uitgangspunt dat de individuele ondernemer de weg naar het OFA moet vinden. Daar zijn juist de gebiedsgerichte/sectorale organisaties voor. Daar horen ideeënvorming, belangenbehartiging en financiering thuis.

Zoals gezegd herkennen de respondenten concrete verbeteringen. Een opsomming:

- Er wordt meer georganiseerd in de stad en dat leidt automatisch tot een betere zichtbaarheid.
- De informatie op de website is completer en actueler.
- Tijdens projecten is OFA zichtbaar met communicatie uitingen.
- OFA is actief op de social media kanalen Twitter en LinkedIn.
- Het aantal nieuwsberichten is uitgebreid, zoals enkele keren per jaar een overzicht van alle bestedingen/projecten.

Er klinken ook diverse suggesties voor aanvullende kansen:

- Op het jaarlijkse aanslagbiljet gemeentelijk belastingen staat geen vermelding van het Ondernemersfonds. Dit is het eerste contactmoment met alle ondernemers/vastgoedeigenaren.
- Organiseer vaker informatiemomenten namens het OFA.
- Tijdens fysieke activiteiten kan de communicatie worden uitgebreid. Veel activiteiten hebben bijvoorbeeld digitale schermen voor uitingen van partners. Ze deze ook voor OFA doelen in ('free publicity').



Screenshot website OFA

3.9 GOVERNANCE

In deze laatste paragraaf worden bevindingen geformuleerd rondom het besturen van het Ondernemersfonds; samengevat onder de noemer 'governance' (bestuur en organisatie). Governance kan worden omschreven als de mate van effectiviteit en doeltreffendheid van de samenwerking- en organisatiekracht tussen stakeholders om gestelde doelstellingen te behalen.

We besteden aandacht aan drie hoofdthema's: de bestuurlijke afvaardiging, de rol van het bestuur en de organisatorische relatie met Platform Ondernemend Assen. In paragraaf 2.7 zijn de basisprincipes t.a.v. de organisatie uitgelegd.

Bestuurlijke afvaardiging

Bij de start van het OFA zijn door de initiatiefgroep, zijnde de organisaties binnen Platform Ondernemend Assen (POA), bestuursleden benoemd met een vertegenwoordiging uit diverse ondernemerskringen. Statutair is één van de rollen van het POA nog steeds om bestuursleden te benoemen en in bijzondere omstandigheden te ontslaan. Het is een bewuste keuze dat bestuurders in het OFA een gezonde afspiegeling vormen van ondernemerskringen maar niet ook actief zijn in gebiedsgerichte of sectorale besturen. De gesprekken in het kader van deze evaluatie laten zien dat er geen goed beeld is van de bestuurlijke afvaardiging binnen het OFA. Algemeen gesteld zijn er twee stromingen. De eerste stroming is van mening dat het bestuur hoort te bestaan uit een afvaardiging van de verschillende trekkingsgerechtigden. Waarbij de kleinere organisaties een roulerende zetel hebben. Anderen halen juist aan dat het goed is dat bestuursleden op afstand staan omdat zij als taak hebben het algemeen belang te behartigen. Dat zou worden bemoeilijkt wanneer iemand bestuurslid is namens een gebied of sector.

Het bestuur hanteert actief een rooster van aftreden. De voorzitter is maximaal twee termijnen in functie (één keer herbenoembaar). Dat geldt ook voor de overige bestuursleden. De respondenten kunnen zich hierin vinden. Zo is er voldoende continuïteit in combinatie met voldoende rotatie. De invulling van bestuursvacatures wordt praktisch aangepakt. Aan alle trekkingsgerechtigden volgt de uitvraag of er geschikte kandidaten in hun midden zijn. Is dat het geval dan wordt de kandidaatstelling door het zittende bestuur getoetst via een informele overlegcultuur. De ophanden zijnde voorzitterswissel in 2022 is een goed voorbeeld van deze werkwijze.

Het bestuur van het OFA is zelf van mening dat de huidige werkwijze rondom benoeming en ontslag in het huidige speelveld niet meer evenwichtig is. Bij de weergave van het POA gaan we nader in op deze stelling.

Bestuurstaken

Het fondsbestuur velt geen inhoudelijk oordeel over de plannen van trekkingsgerechtigden; dat oordeel ligt bij de ondernemersorganisaties. Het bestuur wijst wel op vergelijkbare plannen en mogelijkheden van samenwerking. Het OFA kiest bewust voor vertrouwen aan de voorkant en controle aan de achterkant. Iets anders ligt dat voor stadsbrede projecten. Zoals eerder in de hoofdstuk beschreven zijn daarvoor enkele marginale kaders beschikbaar.

De toetsing achteraf zorgt voor veel vertrouwen en vrijheid. In de praktijk is er overigens wel contact aan de voorkant, zo melden zowel bestuur als trekkingsgerechtigden. Jaarlijks is er een voortgangsoverleg per gebied/sector op bestuurlijk niveau en op uitvoerend niveau wordt informatie uitgewisseld om tot betere jaarplannen te komen.

Een andere belangrijke taak is het jaarlijks aanwezig zijn van de gebieden en sectoren met trekkingsrecht. Het bestuur gaat daar echt uit van het zelforganiserende vermogen in de gebieden en in de sectoren zelf. Meerdere trekkingsgerechtigden roepen het OFA op om in enkele gevallen actiever een rol te nemen. Zoals in het gesprek over het trekkingsrecht in de binnenstad of de toegevoegde waarde van het trekkingsrecht defensie en overheid.



Platform Ondernemend Assen (POA)

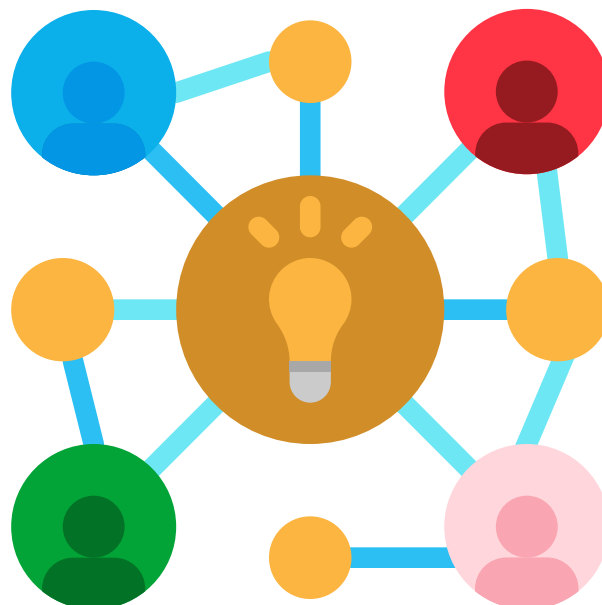
Bij de oprichting van het Ondernemersfonds hebben diverse grotere ondernemersorganisaties de krachten gebundeld en gezamenlijk het voortouw genomen (binnenstad, bedrijventerreinen en toeristisch recreatieve sector – vertegenwoordigd in het POA).

Na de start zijn diverse taken van het POA statutair verankerd. Primair de benoeming en ontslag van bestuursleden van het OFA en het adviseren over stadsbrede aanvragen. Al bij de vorige evaluatie in 2016 is geconcludeerd dat de afspraken niet bij iedereen meer even scherp zijn en dat doorontwikkeling van het organisatiemodel gewenst is. Het gesprek over een nieuwe structuur is opgestart maar er is anno 2021 nog niet over besloten. Het bestuur van het OFA wenst meer evenwichtigheid in de eigen organisatie aan te brengen. Dat impliceert dat betrokkenheid en invloed van alle trekkingsgerechtigden gewenst is en niet enkel van Ondernemend Assen, MKB Retail en Toeristisch Recreatief Platform. Het bestuur heeft daartoe het voorstel gedaan via de installatie via een bredere Raad van Advies. Een orgaan dat bevoegd is gevraagd en ongevraagd advies uit te brengen aan het bestuur met betrekking tot alle onderwerpen die de stichting aangaan. Dus breder dan advies over bestuurszetels en stadsbrede projecten.

De basisgedachte om alle trekkingsgerechtigden mee te laten praten/besluiten over allerlei thema's van de stichting wordt breed omarmd. Het POA is ooit ontstaan omdat zo een groot deel van de ondernemersorganisaties gebundeld waren (zeker omdat de samenwerking destijds nog was opgeknipt per bedrijventerrein). Dat maakte de keuze bij de start legitiem. Gedurende de jaren is de rol van het POA gewijzigd doordat samenwerkingsstructuur in de gebieden zijn gewijzigd en verstevigd. Dat neemt volgens de trekkingsgerechtigden niet weg dat een adviserend mechanisme voor het bestuur toegevoegde waarde heeft. Thema's die genoemd worden zijn inbreng bij grote stadsbrede projecten, waarbij dit onderdeel aan belang toeneemt indien het budget van het OFA in totaliteit dan wel het budget voor stadsbrede projecten toeneemt. Andere thema's zijn mogelijk besluiten over tariefsverhogingen, nieuwe indelingen van trekkingsrecht en de bestuurlijke afvaardiging.

Of vervolgens alle trekkingsgerechtigden onderdeel horen te zijn van een Raad van Advies, daarover bestaat twijfel. Voorstanders benoemen de charme dat alle organisaties dan meer natuurlijke binding krijgen. Tegenstanders zien het gevaar van een te groot gesprek met een te grote diversiteit in belang en omvang. Neem een klein wijkwinkelcentrum versus een groot bedrijventerrein. Het geheel krijgt dan meer kenmerken van een "Poolse Landdag". Vragen die alle organisaties stellen is of iedereen een gelijke mate van adviesrecht dient te hebben en of er niet meer gewicht moet worden gehangen aan de grootste trekkingsgerechtigden.

Tot slot klinken er vraagtekens door of de keuze voor een Raad van Advies wel de lading dekt indien de wensen aanwezig zijn om controlemechanismen in te bouwen, zoals bestuurlijk toezicht in het geval van situaties dat vertrouwen onder druk staat. Is een Raad van Toezicht dan geen betere optie? Hier staat tegenover dat andere respondenten opperen dat de focus niet op toezicht moet liggen maar op het gevraagd en ongevraagd adviseren. Toezicht als uitgangspunt zou niet passen bij de samenwerkingscultuur in Assen. Een cultuur met korte lijntjes en stevige vertrouwensrelaties.



4

Lessen trekken voor de toekomst

TIEN CONCLUSIES EN TIEN AANBEVELINGEN

4.1 TIEN CONCLUSIES

#1 Ondernemersfonds een anker voor organiserend vermogen

Aantoonbaar heeft het Ondernemersfonds een bijdrage geleverd aan allerlei soorten projecten die een bijdrage leveren aan het organiserend vermogen, de aantrekkelijkheid en het functioneren van enerzijds Assen en anderzijds de als trekkingsrecht gedefinieerde deelsectoren en deelgebieden. Jaarlijks is er circa € 400.000,- beschikbaar om te investeren van, voor en door de Asser ondernemers. Bij de organisaties met trekkingsrecht is veel draagvlak aanwezig voor het systeem. Zij geven ook allemaal aan dat het Ondernemersfonds de laatste jaren steeds beter is gaan functioneren in termen van bekendheid en bestedingen. Daardoor zijn projecten gefinancierd die anders niet geïnitieerd zouden zijn. Dat blijkt uit de reacties van de geïnterviewde personen.

#2 Samenwerking komt op verschillende fronten tot wasdom (en daarmee de bestedingen)

We zien dat in de periode 2017-2021 de samenwerking van diverse sectoren op gang is gekomen. Grote stappen zijn gezet in de sectoren onderwijs, zorg, agrarisch en toeristisch-recreatief. In het geval van de twee eerstgenoemden is de stimulerende rol van Ondernemend Assen essentieel geweest. De verbeterde samenwerking vertaalt zich direct in het organiserend vermogen. In de laatste jaren worden meer projecten geïnitieerd en wordt er vaker een beroep gedaan op het beschikbare trekkingsrecht. De coronapandemie in 2020-2021 is een remmende factor geweest maar heeft naar verwachting geen effect op de ingezette trend. Verder valt op dat op andere terreinen de samenwerking verder professionaliseert. In de binnenstad is de samenwerking tussen deelsectoren (zoals winkels, horeca en vastgoed) integraler geworden via de organisatie Vaart in Assen. Binnen Ondernemend Assen is een recente ontwikkeling waarneembaar dat de verschillende bedrijvenparken actief nadenken over de toekomstige gewenste ontwikkelingen via individuele masterplannen met aandacht voor strategie en projecten. Dit heeft als bijkomend effect dat er meer voorstellen liggen voor het beschikbare trekkingsrecht.

Niet alleen binnen het eigen gebied/de eigen sector, maar ook cross-sectoraal is een ontwikkeling waarneembaar. Vele projectvoorbeelden tonen een samenwerking aan tussen trekkingsgerechtigden. Zoals tussen onderwijs en bedrijfsleven en tussen zorg en onderwijs.

Een kanttekening bij de hierboven conclusies is dat er bij de sectoren zorg, onderwijs en toeristisch-recreatief nog aanzienlijke reserves van opgebouwd trekkingsrecht aanwezig zijn. Natuurlijk heeft de coronapandemie een behoorlijk remmend effect gehad op de bestedingen.

#3 Samenwerking niet overal vanzelfsprekend

Desondanks blijft de samenwerking bij enkele trekkingsgerechtigden nog achter. De voornaamste sectoren zijn sport, cultuur en defensie/overheid. Al worden in de laatste sector sinds 2021 hernieuwde stappen gezet om tot samenwerking te komen.

Binnen de genoemde sectoren is in de huidige situatie feitelijk geen trekkingsgerechtigde organisatie aanwezig. Het beschikbare trekkingsrecht valt daardoor onder verantwoordelijkheid van het bestuur van het OFA. Aanvragen bij het fonds met bijvoorbeeld een sportgerelateerd karakter worden eerst gefinancierd uit het sportbudget voordat bijvoorbeeld een beroep wordt gedaan op het stadsbrede budget. Ook al zorgt dit ervoor dat de druk op het stadsbrede budget wat wordt verlicht (zie hieronder), op termijn is dit geen wenselijk situatie. Basis van het Ondernemersfonds is immers ook het versterken van de samenwerkingsgraad binnen een sector. Bovendien worden reserves opgebouwd terwijl andere trekkingsgerechtigden met 'tekorten' kampen.

#4 Stadsbrede budget wint aan bekendheid

Zowel uit de kwantitatieve analyses als via de interviews is de conclusie gerechtvaardigd dat het stadsbrede budget aan populariteit wint. Indien we de periode van de coronapandemie buiten beschouwing laten dan wordt het stadsbrede budget jaarlijks in het geheel gebruikt. Kijken we naar de aard van de bestedingen dan tonen de analyses aan dat enerzijds de focus ligt op evenementen en anderzijds dat veel van de bestedingen landen in de binnenstad. Ook de regelmatig aanvragers herkennen de bredere bekendheid van het stadsbrede budget. In het netwerk van projectorganisatoren wordt met regelmaat gememoreerd aan de financieringskansen bij het OFA.

De toegenomen bekendheid zorgt voor organisatorische vraagstukken. Zo is de vraag of alle procedures nog passen bij de huidige status? Wat bijvoorbeeld te doen indien de grens van het stadsbrede budget al gedurende het jaar wordt bereikt? En is het wenselijk om projectaanvragen verder te kaderen? Nu is het enige inhoudelijke criterium dat een project moet bijdragen aan het promoten van Assen.

#5 Grote tevredenheid over procedures

Bij alle trekkingsgerechtigde organisaties en bij de organisaties die regelmatig een beroep doen op het stadsbrede budget is een grote tevredenheid aanwezig over de procedurele handelswijze van het OFA. Zowel de processen die betrekking hebben op de aanvraag, als de processen die betrekken hebben op het verantwoorden van het budget. De tevredenheid heeft bijvoorbeeld betrekking op de heldere richtlijnen aan de voorkant. Maar vooral waardering is er voor de positieve houding van het OFA om aanvragen tot een succes te maken. Dat blijkt uit de actieve begeleiding van aanvragers. In tegenstelling tot veel andere fondsen ligt het accent niet op toetsen. Bij de begeleiding speelt het bestuurssecretariaat een cruciale rol. Hierdoor heeft het Ondernemersfonds een gezicht. Maar ook de laagdrempelige manier waarop contact kan worden opgenomen met het bestuur wordt positief gewaardeerd. Er is kortom geen aanleiding voor grote wijzigingen van de procesmatige kaders.

#6 Weinig draagvlak voor aanvullende top-down criteria

Het Ondernemersfonds in Assen kenmerkt zich door een bottom-up benadering met veel vrijheid voor trekkingsgerechtigde gebieden/sectoren. Ook de omgang met het stadsbrede budget laat zich beschrijven door een benadering van vertrouwen en verantwoordelijkheidsgevoel van organisatoren. Regels zijn pas nodig indien het zelforganiserend vermogen te wensen overlaat. Deze houding wensen de trekkingsgerechtigden te koesteren. Bijvoorbeeld ten aanzien van het antwoord op de onderzoeksvraag of er aanvullende procedures noodzakelijk zijn om het beschikbare stadsbrede budget meer te kaderen omdat de populariteit toeneemt (zie conclusie #4). Meerdere fondsen hanteren de werkwijze dat de stadsbrede projectaanvragen prioriteit hebben die aansluiten bij het economische beleid in de gemeente. Stakeholders in Assen voelen daar weinig voor. Zij waarderen juist de charme van het fonds dat allerlei type projecten door het fonds mogelijk gemaakt kunnen worden. Door meer kaders te introduceren is het risico aanwezig dat het Ondernemersfonds meer op afstand komt te staan van bepaalde groepen.

Een ander voorbeeld is de reactie op de onderzoeksvraag om een groter deel van het budget te reserveren voor stadsbrede projecten (25% in tegenstelling tot de huidige 15%). Het is weliswaar voor meerdere trekkingsgerechtigden best voorstelbaar dat er meer budget beschikbaar komt voor stadsbrede activiteiten, maar het standaard verhogen van de afroaming naar 25% is voor hen niet de gewenste methode. Hoofdzakelijk zijn twee redenen daarvoor leidend. Allereerst is er bij meerdere trekkingsgerechtigden nog een significante reserve aanwezig die mogelijk anders ingezet kan worden. Ten tweede wijzen de respondenten op de informele samenwerkingscultuur in Assen. Voor goede ideeën is altijd financiële ruimte aanwezig. De besturen van trekkingsgerechtigden hebben goede relaties met elkaar. Is er aanvullend budget nodig dan zijn enkele telefoontjes voldoende. Een derde en laatste voorbeeld voor het geringe draagvlak voor een top-down benadering heeft betrekking op bestaande reserves bij trekkingsgerechtigde gebieden/sectoren. Bij meerdere vergelijkbare fondsen is een vorm van regelgeving van toepassing dat middelen een maximale periode gereserveerd blijven. Indien er vervolgens geen beroep op is gedaan (in termen van een besteding of een reservering voor een project) dan vallen de middelen vrij. Bijvoorbeeld t.b.v. het stadsbrede budget. Stakeholders in Assen voelen daar weinig voor. Het bestaansrecht van het Ondernemersfonds is in de basis een uiting van het draagvlak in de verschillende gebieden/sectoren. Middelen die bovendien door het eigen gebied / de eigen sector worden opgebracht.

#7 Doorontwikkeling organisatie gewenst

Op onderdelen is het noodzakelijk om de huidige organisatiestructuur door te ontwikkelen. Statutair is er een prominente rol in de organisatiestructuur aanwezig voor het Platform Ondernemend Assen (POA). Het POA heeft een centrale rol gespeeld bij de oprichting van het Ondernemersfonds. Dat uit zich onder andere in een tweetal bevoegdheden in de statuten. Enerzijds de benoeming en het ontslag van bestuursleden, anderzijds een adviserende functie bij grotere stadsbrede aanvragen. Doordat de samenwerkingsstructuren in gebieden inmiddels anders is dan bij de start van het OFA is de functie van het POA de laatste jaren gewijzigd. Dat maakt de vraag legitiem wat de gewenste organisatievorm is voor het gevraagd en ongevraagd adviseren van het bestuur van het OFA.

Voorliggende evaluatie toont aan er een breed draagvlak is om in de structuur een plek te behouden voor het gevraagd en ongevraagd adviseren van het bestuur. In tegenstelling tot de rol van het POA (slechts bestaande uit enkele grotere trekkingsgerechtigden) gaan er breeduit stemmen op voor een samenstelling waarbij alle trekkingsgerechtigden een rol hebben.

Een brede samenstelling heeft volgens de respondenten als bijkomend voordeel dat gebieden/sectoren frequenter contact hebben met elkaar, waardoor samenwerkingsvoordelen kunnen ontstaan. Overigens schuilt er ook een gevaar in een nieuwe brede organisatielaag, zo klinkt uit de geluiden door. De slagkracht kan eronder leiden doordat alle gebieden/sectoren meepraten en besluiten. Anderen wijzen op het ideale democratische gehalte van een dergelijk model.

#8 Slimme verbeteringen in zichtbaarheid maar investeringen kent grenzen

Sinds de voorgaande evaluatie zijn de nodige verbeteringen doorgevoerd om de bekendheid van het Ondernemersfonds in de gemeente te vergroten. Investerings zijn gedaan in zichtbaarheid op social media, het frequenter versturen van nieuwsberichten en zichtbaarheid tijdens activiteiten. Het zal altijd zo zijn dat groepen ondernemers niet bekend zijn met het bestaan van een Ondernemersfonds waar zij zelf aan bijdragen. De bekendheid is in deze evaluatie niet kwantitatief onderzocht middels een individuele enquête onder ondernemers. We kunnen de aanname echter bekrachtigen door te wijzen op gegevens van vergelijkbare fondsen in Nederland. Uit onderzoeken blijkt keer op keer dat zo'n 10% tot 30% niet bekend is met het lokale fonds. Dat gevoel is ook bij de geïnterviewde personen in Assen aanwezig. Er is altijd een groep aanwezig die moeilijk te bereiken is en/of geen interesse toont in collectieve samenwerkings- en financieringsprocessen.

Zowel het bestuur van het OFA als de trekkingsgerechtigden zien het verbeteren van de zichtbaarheid als een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Maar ook de rol van de gemeente is essentieel. De gemeente heeft volop instrumenten in handen om het OFA mee helpen te promoten.

In z'n algemeenheid geven bestuur en trekkingsgerechtigden aan dat er nog enkele slimme verbeteringen mogelijk zijn maar dat alle investeringen die worden gedaan direct ten kosten gaan het beschikbare budget voor de stad en haar gebieden/sectoren.

Ook van een ondernemer mag worden verwacht dat hij/zij zich oriënteert op het 'umfeld'.

De informatie over het OFA moet op verschillende fronten laagdrempelig voorhanden zijn maar dat is iets anders dat alle middelen moeten worden ingezet om ieder individu te bereiken.

#9 Onzekerheid over inkomsten weeffout in systeem

Het onderwerp met de hoogste urgentie bij bestuur en trekkingsgerechtigden is de jaarlijkse onzekerheid over het beschikbare budget afkomstig uit de OZB-opslag. Waar de meeste andere fondsen in Nederland de inkomsten hebben vergrendeld door een vast jaarlijks bedrag als OZB-opslag af te dragen aan het Ondernemersfonds, zijn de inkomsten in Assen afhankelijk van de waardeontwikkeling van het commercieel vastgoed en het aandeel van de leegstand. In het laatste jaar is het bestuur van het OFA daardoor genooddaakt geweest om de voorhand begrote inkomsten na afloop te corrigeren. Overigens is dit ook voor de jaren 2020 en 2021 van toepassing. Alle betrokkenen zien dit als een weeffout in het systeem waar zo snel mogelijk een oplossing voor moet worden geïntroduceerd. Het gevolg is immers dat ambities gedurende het jaar moeten worden bijgesteld.

#10 Structureel verhogen budget nu niet aan de orde maar wel correctie nodig

Los van de constatering dat er zekerheid nodig is over de jaarlijks inkomsten, is de vraag opportuun of de jaarlijkse afdracht aan OFA verhoogd dient te worden door de hoogte van de opslag aan te passen. De voornaamste achterliggende indicator van deze vraag is de toenemende vraag naar stadsbreed budget. Trekkingsgerechtigden begrijpen het belang om voortdurend de huidige beschikbare middelen zorgvuldig te analyseren. Er klinkt ook begrip voor de ambitie door. Maar daarbij wordt in alle gevallen opgemerkt dat een verhoging van de opslag niet kan zonder plan. Om draagvlak onder ondernemers te creëren, is het noodzakelijk dat een plan ontstaat met daarin een visie en een uitvoeringsagenda.

Ruimte voor het gesprek is er dus, maar tegelijkertijd luidt de conclusie dat dit niet het momentum is om een verhoging van de opslag door te voeren. De corona pandemie heeft een gat geslagen in de financiële huishouding van veel ondernemers. Er is ruimte voor herstel nodig. Ook al is de absolute extra afdracht per ondernemer waarschijnlijk beperkt, het signaal dat het uitstraalt richting ondernemers zorgt voor onrust en dat schaadt het draagvlak onder het Ondernemersfonds.

Breed draagvlak is er wel voor een ander aspect, namelijk een inflatiecorrectie. Sinds de oprichting van het Ondernemersfonds heeft er geen enkel jaar een correctie voor inflatie plaatsgevonden. Prijzen stijgen waardoor het Ondernemersfonds voor hetzelfde geld minder kan uitvoeren. Met terugwerkende kracht vragen alle stakeholders om een corrigerend mechanisme.

Aanbevelingen uit rapport 2016

Er is draagvlak aanwezig om het fonds door te zetten. Het is zaak dat uit de verlengingsperiode vertrouwen spreekt.

Er is een extra inspanning nodig in het betrekken van de groep ondernemers die het fonds niet kent, en de groep die het fonds liever zou willen stop zetten. Daar hoort in ieder geval bij dat er duidelijke communicatie is over waarom is gekozen voor deze financieringsvorm en waaraan de middelen wel en niet besteed worden.

De behartiging van de belangen van zorg, onderwijs en defensie moet meer structureel worden geregeld.

De communicatie en informatievoorziening over (de werking van) het fonds en over de doelen en inzet van de middelen kan nog beter en uitgebreider. De ondernemersorganisaties zouden, gegeven de gekozen decentrale opzet, hun communicatie en informatievoorziening moeten versterken.

Conclusies 2021

De gemeenteraad heeft op basis van het evaluatierapport besloten tot continuering van het fonds voor onbepaalde tijd, onder de voorwaarden:

1. dat er een jaarlijkse rapportage en vierjaarlijks evaluatiemoment aan de gemeenteraad plaatsvindt;
2. dat de in het evaluatierapport naar voren gekomen aanbevelingen worden doorgevoerd.

In het convenant tussen de gemeente en het OFA is als uitvoeringsafpraak opgenomen dat er door OFA en de verenigingen extra inspanningen worden ondernomen om bepaalde groepen ondernemers te bereiken. Hier is opvolging aan gegeven via zichtbaarheid tijdens projecten, activatie op social media en een frequentere nieuwsvoorziening.

Ook dit als uitvoeringsafpraak in het convenant geformuleerd. Met betrekking tot de groepen zorg en onderwijs zijn grote stappen gezet. Ondernemend Assen heeft zich opgeworpen als kartrekker waardoor deze sectoren (informeel) zijn georganiseerd en er projecten worden uitgevoerd. De behartiging van defensie (en overheid) blijft een aandachtspunt. Er loopt een recentelijk initiatief.

Diverse inspanningen hebben plaatsgevonden om de communicatie te versterken. Door het OFA is de communicatie op koepelniveau versterkt. Trekkingsgerechtigden hebben eigen acties ondernomen. Als voorbeelden kunnen Ondernemend Assen en MKB Retail worden genoemd, met als impulsen respectievelijk het proces om te komen tot een masterplan per gebied en de integrale samenwerking met Vaart in Assen.

Aanbevelingen uit rapport 2016

Het fonds zou de criteria voor terugkerende en meerjarige projecten moeten verruimen, en de eis van 'eenmalig karakter' bij stedelijke en/of sectorale projecten moeten laten vervallen.

Het fonds moet duidelijker afspraken maken over de besteding van meerjarige reserveringen, met name wat betreft het tijdspad van bestedingen.

Het fonds zou moeten overwegen om, bij voortzetting van het fonds, een langere termijn aan te houden, bijvoorbeeld van vijf jaar in plaats van de huidige drie jaar. Daardoor zijn meer lange-termijninvesteringen mogelijk en is er meer zekerheid rond plannen en projecten.

Afspraken met gemeente over de verdeelsleutel van het budget en over financiële afhandeling zijn niet duidelijk genoeg. Gedacht zou kunnen worden aan een meerjarige afspraken over de hoogte van het budget, waarbij eventuele tekorten en overschotten voor risico van fonds respectievelijk gemeente zijn.

Conclusies 2021

Deze aanbevelingen zijn doorgevoerd. Initiatiefnemers kunnen jaarlijks een aanvraag doen bij het OFA, waarbij het wel zaak is om vernieuwing/innovatie aan te tonen bij een terugkerend project.

In het Reglement OFA 2.0 dat per 1 januari 2018 in werking is getreden, is opgenomen dat het in principe mogelijk is om gelden over te hevelen naar het volgende jaar. Uitgangspunt is om de gelden in het jaar van toekenning te besteden. Over eventueel vervallen van te hoge reserveringen in de loop der jaren zal het OFA-bestuur de RvA raadplegen.

Zie vorige pagina eerste blok.

De verdeling van het budget over de trekkingsgerechtigden wordt eens per 3 jaar opnieuw vastgesteld. Met betrekking tot de jaarlijkse subsidie vanuit de gemeente is er nog altijd veel onzekerheid. Verbeteringen zijn niet doorgevoerd.

4.2 TIEN AANBEVELINGEN

#1 Correctie financieringsstructuur noodzakelijk

Het feit dat de inkomsten van het OFA afhankelijk zijn van het aandeel leegstand en de waardeontwikkeling van het vastgoed heeft een behoorlijke impact op de jaarlijkse exploitatie. Om dit te veranderen is het beter wanneer de afdracht van het OFA een vast % vormt van de totale OZB inkomsten niet-woningen van de gemeente Assen in plaats van een vast bedrag dat afhankelijk is van de WOZ-waarde. Gebruikelijk in Nederland is een afdracht verbonden aan de totale OZB inkomsten. Het effect is natuurlijk dat de tarieven per eigenaar en gebruiker niet jaarlijks vaststaan maar enigszins fluctueren.

Een tweede correctie is nodig voor de jaarlijkse inflatie. De jaarlijkse inflatie bedraagt circa 0,5-3% met het jaar 2021 als uitschieter naar boven. Dat betekent dat de inkooprijzen voor projecten van het OFA en de trekkingsgerechtigden jaarlijks toenemen, terwijl de inkomsten gelijk blijven of afnemen. Feitelijk kan daardoor jaarlijks minder impact worden gegenereerd.

Een correctie voor bijvoorbeeld de laatste twee tot vier jaar is gewenst. Het budget dat hierdoor vrijkomt kan het beste worden toegevoegd aan de pot stadsbreed. De extra middelen verdelen per trekkingsgerechtigde heeft het nadeel van versnippering waardoor minder waarschijnlijk minder impact van de maatregelen zichtbaar gaat zijn.

#2 Niet het moment voor substantiële structurele verhoging afdracht en herverdeling verhouding gebruiker-eigenaar

De aanbeveling luidt om in ieder geval in 2022 en 2023 het tarief per gebruiker en eigenaar van een niet-woning niet te verhogen.* Vele sectoren hebben fors te lijden van de gevolgen van de corona pandemie. Denk vooral aan de toeristisch recreatieve sector, het MKB (horeca en winkels) en de zorgsector. Feit is dat de komende jaren voor veel bedrijven in het teken zal staan van herstel. Veel ondernemers hebben een belastingschuld opgebouwd die de komende jaren terugbetaald moet worden. Het is daardoor niet het moment voor een structurele verhoging. De situatie kan over enkele jaren anders zijn waardoor het advies om de situatie over enkele jaren opnieuw te beoordelen. Dat gesprek kan reeds worden gevoerd.

Ook een aanpassing van de verdeelsleutel tussen gebruikers en vastgoedeigenaren is niet aan de orde. De huidige verdeelsleutel lijkt in de basis op het systeem in andere gemeenten en de huidige verdeling stuit bij het overgrote deel van de gesprekspartners niet op kritiek.

**met uitzondering van de voorstellen onder aanbeveling #1 (correctie voor inflatie en aanpassen naar afdracht op basis van % van de OZB inkomsten).*

#3 Wijzig financieringsstructuur binnenstad

In de binnenstad spelen diverse organisatorische en financiële uitdagingen die vragen om een keuze. Enkele aanbevelingen geclusterd.

De samenwerking tussen stakeholders in de binnenstad kent een andere structuur sinds de start van Vaart in Assen (VIA). VIA zorgt feitelijk voor volwaardig binnenstadsmanagement. Dit betekent dat verschillende bloedgroepen zitting hebben in een gezamenlijk bestuur en projecten aansturen. Zowel horeca, winkels, cultuur, vastgoed als de toeristisch recreatieve sector hebben een vertegenwoordiging. De kracht is de integrale samenwerking waardoor projecten professioneel worden aangestuurd en meer waarde kan worden gecreëerd. Het huidige trekkingsrecht rust bij MKB Retail. Vooral winkeliers zijn lid van deze vereniging terwijl het trekkingsrecht afkomstig is van meer bloedgroepen. MKB Retail besluit vervolgens het budget grotendeels in beheer te geven bij VIA. Primair om deze twee redenen is het momentum aanwezig om het trekkingsrecht onder te brengen bij VIA. Dit sluit aan bij een veelvoorkomende werkwijze in Nederland waarbij het binnenstadsmanagement budgetten beheert, aanstuurt en verantwoord.

De volgende aanbevelingen hebben betrekking op de financiële situatie. Het basis trekkingsrecht voor de binnenstad vanuit het OFA is onvoldoende om de ambities waar te maken. Doordat een aanzienlijk deel van het stadsbrede budget uiteindelijk ook een relatie heeft met de binnenstad is er toch wat meer mogelijk. Echter, omdat VIA een jaarlijkse subsidie vanuit de gemeente Assen ontvangt, ontstaat er cumulatief een budget waarmee een mooi programma ontstaat dat onder professionele regie kan worden aangestuurd. Het gegeven dat de binnenstad te beperkt middelen heeft is een fenomeen dat speelt bij alle andere fondsen die werken met een vergelijkbaar model. De oorsprong is gelegen in het feit dat de bijdrage per individuele gebruiker en eigenaar bij een OZB fonds zeer gering is in vergelijking met een alternatief gebiedsgericht fonds zoals de reclamebelasting en de BIZ. Gemiddeld € 50,- versus gemiddeld € 450,-.

Een zorg die leeft bij de organisaties in de binnenstad is het effect van het besluit van de gemeente Assen om de subsidie per 2022 te beëindigen, waardoor Vaart in Assen vanaf dat jaar zelfstandig verder moet. De bloedgroepen binnen VIA erkennen dat een voorgenomen beëindiging reeds bij de start van de subsidie is aangekondigd, maar geven aan dat de noodzaak meer dan ooit aanwezig is om steun door te zetten. Allereerst vanwege de forse ambities in de vastgestelde binnenstadsvisie met een groot aantal projecten om op te pakken. Daarnaast om de binnenstad voldoende tijd te geven om te herstellen van de corona pandemie. Tot slot mag de concurrentiepositie van Assen niet verzwakt worden. Dat gevaar is aanwezig omdat een trend waarneembaar is dat in andere binnensteden juist meer wordt geïnvesteerd in de publiek-private samenwerking. Vandaar de oproep aan de gemeente Assen (en meer specifiek de nieuwe coalitie na de verkiezingen in 2022) om de steun aan VIA ten minste te continueren.

#4 Beheer trekkingsrecht defensie door Ondernemend Assen

Een bijzondere trekkingsgerechtigde is de sector defensie/overheid. Dit budget wordt voornamelijk opgebracht door het kazerneterrein en het provinciegebouw. In totaal zijn er circa 25 organisaties betrokken. Over de periode 2017-2021 is er geen zelfstandige opname geweest door de sector. Wel heeft het bestuur in overleg met de sector een tweetal projecten met de middelen gefinancierd. Uitgangspunt daarbij is dat het project een stadsbreed effect heeft.

Desondanks stapelt de reserve zich op. Recentelijk zijn er op initiatief van Ondernemend Assen enkele personen opgestaan die namens de sector als aanspreekpunt willen fungeren. In 2022 worden concrete vervolgstappen verwacht met als doel dat Ondernemend Assen als aanjager gaat fungeren van het budget. Vergelijkbaar met de sectoren zorg en onderwijs. Dit is een wenselijke ontwikkeling. Slaagt deze stap niet dan is het zaak de huidige werkwijze te continueren, waarbij het bestuur van het OFA het budget beheert.

#5 Blijf werken aan samenwerkingsmodel sectoren sport en cultuur

In de communicatie over de identiteit van Assen zijn sport en cultuur terugkerende thema's. De vrijetijdssector is in de Economische Agenda van de gemeente een speerpunt en daarbinnen wordt veel waarde toegekend aan sport en cultuur. Desondanks is geconcludeerd dat de samenwerking van deze sectoren binnen het OFA niet is georganiseerd. Het (ongewenste) resultaat is dat het trekkingsrecht in de huidige situatie onder beheer van het bestuur valt. De basis onder het Ondernemersfonds is immers dat sectoren en gebieden zelf tot projectvoorstellen komen. De komende periode is extra inzet vereist om tot een structurele samenwerkingsvorm te komen binnen deze sectoren. Voor beide sectoren zijn er volop haakjes. Allereerst het Asser Sportakkoord. Een akkoord dat is bekrachtigd door vele sportorganisaties in de stad. In het akkoord staat geformuleerd wat Assen belangrijk vindt op het gebied van sport en wat Assen gaat doen (projecten). De middelen van het Ondernemersfonds kunnen hierbij van toegevoegde waarde zijn. Bovendien is er een bestaande regiegroep om uitvoering te geven aan de doelstellingen.

Ook in de culturele sector is het van belang om tot (hernieuwde) samenwerking te komen. Een goed georganiseerde culturele sector is van belang voor de aantrekkelijkheid van de stad. Cultuur is immers een identiteitsdrager. En daarmee is er ook voor het OFA een belang. Dit staat nog los van alle inhoudelijke ambities die de stad Assen heeft op cultureel vlak (opgenomen in de Kunst en cultuurnota 2021-2024). Blijft sectorale samenwerking achterwege dan is het een optie het culturele trekkingsrecht toe te voegen aan het trekkingsrecht voor de binnenstad vanwege een geografische clustering van cultuur in dat gebied.

#6 Onderzoek integrale aanpak stadsbrede projecten als startpunt extra budget

Met betrekking tot de omgang met stadsbrede projecten zijn diverse conclusies geformuleerd. De toegevoegde waarde van stadsbreed budget wordt duidelijk gezien door stakeholders. Daarnaast is er begrip voor de verkenning van het bestuur van het OFA om de komende jaren het aandeel van het budget stadsbreed te vergroten. Het op voorhand reserveren van extra budget door het trekkingsrecht te vergroten van 15% naar 25% wordt echter niet als het juiste middel gezien. Diverse argumenten worden ter ondersteuning aangehaald. Zoals de kracht van het huidige netwerk tussen OFA en de trekkingsgerechtigden waardoor snel in een extra financieringsbehoefte wordt voorzien. Daarnaast wijzen stakeholders op de mogelijkheid tot inflatiecorrectie door de gemeente Assen.

Dat deze kansen voor stadsbreed worden gezien, impliceert dat extra budget voor stadsbreed niet zozeer de kwestie is. Wel vragen de trekkingsgerechtigden om op voorhand inzichtelijk te hebben waar precies de extra financieringsbehoefte aanwezig is. Wat wenst het OFA te bereiken met de middelen? Wat is het gewenste effect? Waar gaat de focus naar uit?

De achtergrond is dat projecten dan meer impact hebben. Daarnaast is er de wens om gezamenlijk/integraal te besluiten over deze gewenste positionering/focus. Voorgaande leidt tot de concrete aanbeveling om in gezamenlijkheid van bestuur OFA, de trekkingsgerechtigden en mogelijk ook enkele grotere project organisatoren tot een agenda/koers voor de komende periode te komen. Niet bedoeld als een kaderstellend document maar als een inspiratiedocument.

Overigens is het gezien de toenemende populariteit van stadsbrede projectmiddelen denkbaar dat voor het einde van het jaar de limiet van het budget bereikt is en dat projecten die in het vierde kwartaal worden ingezonden minder kans maken op toekenning. Mogelijk kan een reservering worden gemaakt voor aanvragen in dat kwartaal.

#7 Organiseer overleg tussen de regelmatig aanvragers van stadsbreed budget

Allerlei organisatoren van activiteiten melden zich bij het OFA met het verzoek tot ondersteuning. Veel van deze organisaties hebben overeenkomstige kenmerken in termen van organisatorische structuur, afhankelijkheid van subsidies en ervaring met projectmatig werken. Van synergie tussen de organisaties is echter niet of nauwelijks sprake terwijl is geconstateerd dat het netwerk veel overeenkomsten vertoont. Bij de regelmatig aanvragers is de behoefte aanwezig om vaker met elkaar samen te komen om ervaringen uit te wisselen en slimme koppelingen te leggen. Het OFA is in staat dit te initiëren door organisaties te verbinden op eenzelfde wijze zoals dat plaatsvindt voor de vaste trekkingsgerechtigden.

#8 Actievere rol gemeente in bekendheid en verbinding

In essentie is het OFA een fonds van, voor en door ondernemers. De gemeente heeft hierbij een faciliterende rol door primair de middelen te innen en ter beschikking te stellen aan het fonds. De afspraken tussen de gemeente en het OFA zijn vastgelegd in een convenant. In dat convenant is opgenomen dat alle partijen (OFA, ondernemersorganisaties en de gemeente) zorgdragen voor de informatievoorziening over het fonds richting individuele ondernemers. Niet alle ondernemers zijn georganiseerd/aangesloten via een collectief en nieuwe ondernemers kennen niet automatisch de juiste wegen in het netwerk. Juist voor die ondernemers kan de gemeente een centrale informerende rol spelen. De constatering is echter dat de gemeente veel beschikbare instrumenten niet inzet waardoor de afspraak in het convenant onder druk staat. Zo is er op de website van de gemeente niets over het OFA te vinden, komt het OFA niet voor in beleidsdocumenten (zoals de Economische Agenda of het Sportakkoord) en wordt op het jaarlijkse aanslagbiljet OZB/WOZ geen informatie verspreid over de opslag en het doel. De aanbeveling is om de informatievoorziening de komende jaren met verschillende instrumenten een impuls te geven.

#9 Meer aandacht gewenst voor verantwoording projectmiddelen

Het bestuur van het OFA geeft aan dat er door de trekkingsgerechtigden (incl. regelmatig aanvragers stadsbreed) te weinig aandacht uitgaat naar het verantwoorden van projectresultaten. Deze constatering wordt herkend door de ontvangers van OFA-middelen. Het gaat dan over de verantwoording richting het OFA, maar vooral over de verantwoording richting de individuele ondernemer en de gemeenschap. Meer specifiek over de effecten van het project en een evaluatie onder de ondernemers binnen het gebied / de sector. Evaluaties en verantwoordingen blijven vaak liggen omdat na de activiteit de blik weer op de toekomst gaat. Desondanks zijn deze zaken cruciaal voor de ontwikkeling van het draagvlak en doorontwikkeling van het betreffende project. Vandaar het advies om meer systematisch werk te maken van verantwoording en evaluatie. Verschillende methoden zijn voorstelbaar. Bijvoorbeeld het toevoegen van dit aspect aan het aanvraagformulier. Trekkingsgerechtigden en aanvragers dienen dan aan te geven hoe zij de 'aftersales' aanpakken en hoe evaluatie vorm krijgt. Daarnaast kan het OFA wellicht een standaard format aanreiken (mogelijk via het verantwoordingsformulier) waarin het project wordt omschreven voor communicatieve uitingen.

#10 Enkele gerichte aanpassingen aan model Raad van Advies

Bij de trekkingsgerechtigden is begrip aanwezig voor het wijzigen van de rol van Platform Ondernemend Assen (POA) in een bredere Raad van Advies. Voordelen die door de meeste trekkingsgerechtigden worden genoemd hebben vooral betrekking op het frequentere contact dat ontstaat tussen organisaties en een gezamenlijke verantwoordelijkheid om de werkwijze van het Ondernemersfonds door te ontwikkelen. Dat de meer formele rollen van de POA die zijn verankerd in de huidige statuten van het OFA* vrijer zijn geformuleerd in de concept statuten van de nieuwe Raad van Advies** is voor de meeste trekkingsgerechtigden ondergeschikt. De formele rollen neigen meer naar toezicht dan naar advies. Terwijl juist kaders en toezicht begrippen zijn die niet passen bij de samenwerkingscultuur in Assen. Met vertrouwen en zo min mogelijk kaders als centrale kenmerken. Echter, de huidige leden van POA (Ondernemend Assen, MKB Retail en TRP-A) geven terecht aan dat kaders nodig zijn voor het geval het vertrouwensmechanisme niet werkt of er nog moet worden gewerkt aan vertrouwen. Neem daarbij de situatie als voorbeeld dat diverse bestuursleden wisselen.

**het benoemen en ontslaan van bestuursleden, het wijzigen van statuten, het meebesluiten over de grotere stadsbrede aanvragen en gevraagd en ongevraagd adviseren over alle thema's die betrekking hebben op het Ondernemersfonds.*

*** advies over de benoemen van bestuursleden, bevoegd om het vertrouwen in het bestuur op te zeggen, advies over de besteding van grotere geldmiddelen en gevraagd en ongevraagd adviseren over alle thema's die betrekking hebben op het Ondernemersfonds.*

De adviesraad geeft het bestuur gevraagd en ongevraagd advies. Op basis van voorliggende evaluatie komen we tot de volgende aanbevelingen:

- Continueer het proces om tot een statutenwijziging te komen met daarin de introductie van een Raad van Advies ter vervanging van de rol van het POA. Focus gaat uit naar advies en niet naar toezicht.
- Gezien de aard en schaal van de trekkingsgerechtigden wijkwinkelcentra (Kloosterveen, Marsdijk, Peelo, Vredeveld en Nobellaan) verdient het de overweging om voor deze groep één zetel in de Raad van Advies te reserveren. De verschillende centra vertegenwoordigen dezelfde belangen en het maakt de organisatie efficiënter. De zetel kan per periode van 2 of 3 wisselen tussen de centra.
- Kies niet voor een stemrecht binnen de Raad van Advies die verbonden is aan het percentage trekkingsrecht. Binnen de Raad van Advies zitten alle partijen als gelijkwaardige partners aan tafel.
- De Raad van Advies heeft een centrale rol bij het opstellen van het inspiratiedocument voor stadsbrede aanvragen. Zie aanbeveling #6. Vaststelling hiervan moet de steun hebben van de Raad van Advies.
- Het OFA heeft een eigen mandaat betreffende de besteding van het stadsbrede budget. Grotere bedragen gaan met toestemming van de Raad van Advies.
- Verhoog de minimale vergaderfrequentie van de Raad van Advies naar ten minste vier maal per jaar. Ter overweging kan worden meegegeven om twee keer per jaar te werken met een formele agenda en twee keer te kiezen voor een meer informele bijeenkomst met een 'open agenda'.





 Gesprekspartners

NAAM

ARIE VAN DER SPEK
 EELCO BAKKER
 ASTRID-ODILE DE VISSER
 MARJAN BEUMER
 RIJNIE TRIP
 ESTHER VAN RIEZEN
 MIRJAM PAUWELS
 MALISSA IROSEMITO
 MARNIX VAN DEN BRINK
 KOR IJSZENG
 HILDE VAN DER ZEE
 ARJAN VAN BEKKUM
 KJELD VOSJAN
 DAVID KREMER
 JELLE VAN DER VEEN
 RICHARD HILLENGA
 ALFRED WELINK

 EDDY DE KORTE

 MARANKE VAN SANTEN
 MENNO DEN HOLLANDER
 PETER SCHORER
 ERIK EMMENS
 DICK SCHUUR
 SANDER TEN BOSCH
 MICHEL VAN ZOMEREN
 STEFAN ZEVENBERG
 BRIAN BLOMSMA

ORGANISATIE/TREKKINGSGERECHTIGDE

VOORZITTER OFA
 PENNINGMEESTER OFA
 SECRETARIS OFA
 BESTUURSLID OFA
 BESTUURSLID OFA
 BESTUURSSECRETARIS OFA
 WETHOUDER GEMEENTE ASSEN
 GEMEENTE ASSEN
 GEMEENTE ASSEN
 VOORZITTER ONDERNEMEND ASSEN
 BESTUURSSECRETARIS ONDERNEMEND ASSEN
 VOORZITTER VAART IN ASSEN
 BINNENSTADREGISSEUR VAART IN ASSEN
 PENNINGMEESTER MKB RETAIL
 BESTUURSLID MKB RETAIL
 VOORZITTER WINKELCENTRUM PEELO
 VOORZITTER WINKELCENTRA NOBELLAAN,
 VREDEVELD, KLOOSTERVESTE
 VOORZITTER WINKELCENTRA NOBELLAAN,
 VREDEVELD, KLOOSTERVESTE

 VOORZITTER CLUSTER ZORG
 VOORZITTER CLUSTER ONDERWIJS
 VOORZITTER TRP-ASSEN
 VOORZITTER LTO-NOORD / AGRARISCHE SECTOR
 VOORZITTER KUNST AAN DE VAART
 VOORZITTER STICHTING TT FESTIVAL
 VOORZITTER 4-MIJL ASSEN FESTIVAL
 VOORZITTER ASSER STADSLOOP
 CLEON ASSEN B.V. (REACTIE N.A.V. ADVERTENTIE)

STADSKRACHT
retail & gebiedsmanagement

INFO@STADSKRACHT.NL