

EVALUATIE

Stichting Ondernemersfonds Assen
2022-2025

Najaar 2025





Inhoudsopgave

Inleiding	05
Financiële zaken 2022 - 2025	07
Consultatie	10
Conclusies en aanbevelingen	19
Bijlage	31

MANAGEMENT SUMMARY

Het Ondernemersfonds Assen (OFA) is sinds 2011 een belangrijk instrument voor de gezamenlijke versterking van de stad Assen. Via een opslag op de onroerendezaakbelasting (OZB) dragen ondernemers en vastgoedeigenaren bij aan een fonds dat samenwerking, ondernemerschap en stedelijke aantrekkelijkheid stimuleert. Het fonds maakt projecten mogelijk die anders niet tot stand zouden komen en vormt zo een essentieel onderdeel van het lokale economische ecosysteem.

Deze evaluatie over de periode 2022-2025 bouwt voort op de eerdere evaluatie uit 2021 en richt zich op de vraag hoe het fonds zich verder heeft ontwikkeld. Het onderzoek is uitgevoerd via financiële analyse, interviews en consultatie van betrokken partijen. Daarbij is gekeken naar de uitvoering van eerdere aanbevelingen, de effectiviteit van de middelen, de rol van de Raad van Advies en de samenwerking met de gemeente.

Ontwikkelingen en resultaten 2022-2025

Het OFA heeft zich in de afgelopen beleidsperiode verder geprofessionaliseerd en zijn positie als verbindende schakel tussen ondernemers, maatschappelijke instellingen en overheid versterkt. De algemene doelen worden breed gedeeld en vertaald in uiteenlopende initiatieven. Evenementen, stadsaankleding en kennisuitwisseling blijven de meest zichtbare resultaten van het fonds.

De houding tegenover het fonds is positief veranderd: waar OFA eerder als noodzakelijke basisvoorziening werd gezien, wordt het nu beschouwd als een versterkend en inspirerend element; "de kers op de taart". Dankzij het uitgebreide netwerk ontstaan steeds vaker kruisbestuivingen tussen sectoren zoals zorg, onderwijs, sport en het bedrijfsleven. Tegelijkertijd blijft het lastig bestuurders van de trekkingsgerechtigden structureel te betrekken bij besturen en steeds nieuwe, onderscheidende initiatieven te ontwikkelen.

Financieel is het fonds stabiel. De jaarlijkse opbrengsten uit de OZB-opslag zijn licht gestegen en sinds 2023 wordt een inflatiecorrectie toegepast op basis van de CPI. De totale begroting voor 2025 bedraagt circa €348.000, exclusief 15% reservering voor stadsbrede projecten (ruim €60.000). Ondanks deze positieve ontwikkeling ervaren sommige sectoren financiële druk door stijgende kosten en inflatie in de uitvoering van projecten.

Governance en samenwerking

De governance-structuur is de afgelopen jaren versterkt, met de invoering van een Raad van Advies (RvA) als verbindende laag tussen bestuur en trekkingsgerechtigden. De samenwerking met de gemeente Assen wordt door alle partijen als uitstekend omschreven. Het bestuur wordt gewaardeerd om zijn professionaliteit, daadkracht en onafhankelijkheid.

Toch kent de structuur kwetsbaarheden. De rol van Ondernemend Assen (OA) is sterk toegenomen: naast het eigen budget beheert OA de middelen van de sectoren zorg, onderwijs en defensie/overheid. Deze concentratie van taken zorgt voor efficiëntie, maar roept ook vragen op over transparantie en vertegenwoordiging. De Raad van Advies vervult nog niet volledig de rol van actief adviesorgaan; bijeenkomsten worden soms als formeel of statisch ervaren, terwijl de behoefte aan inhoudelijke uitwisseling groot is. Deze situatie ontwikkelt zich inmiddels ten positieve.

De bestuurlijke continuïteit van de sectorale besturen blijft een aandachtspunt. Zij kampen met beperkte capaciteit en wisselende vertegenwoordigers, wat de consistentie in besluitvorming en kennisoverdracht onder druk zet.

Bestedingen en stadsbrede projecten

Het systeem van trekkingsrechten functioneert goed, maar er zijn discussies over de hoogte en herverdeling van budgetten. Sommige sectoren, zoals zorg en onderwijs, hebben reserves opgebouwd, terwijl elders schaarste bestaat. Het bestuur zoekt naar een evenwichtige inzet van middelen zonder de solidariteit tussen sectoren te ondermijnen.

Het stadsbrede budget heeft zich ontwikkeld tot een effectief instrument voor initiatieven met stedelijke impact. Besluitvorming verloopt soepel, de procedure is flexibel en maatwerk blijft de kern. De groeiende populariteit van de ondersteunde projecten maakt echter duidelijk dat verdere prioritering en focus nodig zijn. Een strategische agenda kan helpen richting te geven aan de inzet van middelen zonder de wendbaarheid te verliezen.

Procedures en uitvoering

De aanvraag- en verantwoordingsprocedures worden breed gewaardeerd vanwege hun eenvoud, snelheid en toegankelijkheid. De aanpak stimuleert initiatief en is minder bureaucratisch dan bij reguliere subsidies. Wel zijn er verbeterpunten: het “shopgedrag” tussen verschillende potjes kan leiden tot dubbel werk, en aanvragers vragen iets ruimere verantwoordingsdeadlines.

De uitvoering rust sterk op één persoon, de fondsmanager. Deze centraliteit zorgt voor slagkracht, maar maakt de organisatie ook kwetsbaar. Het verdient aanbeveling kennis en processen zo mogelijk nog beter te borgen binnen het fonds, bijvoorbeeld via documentatie en overdraagbare formats. Via een intensieve samenwerking tussen het bestuurssecretariaat en de voorzitter wordt hier reeds invulling aangegeven.

Aanbevelingen 2025

Op basis van de bevindingen worden de volgende aanbevelingen gedaan voor de komende beleidsperiode:

- 1. Borg bestuurlijke continuïteit van de branches en herpositioneer onderwijs, zorg en defensie/overheid:** de drie sectoren beschikken niet over een stabiel bestuurlijk fundament, waardoor trekkingsrechten onvoldoende worden benut. Door te werken met jaaragenda's en een herziening van de sectorale inrichting kan continuïteit worden geborgd en worden reserves beter ingezet. Deze verantwoordelijkheid ligt bij Ondernemend Assen.
- 2. Maak de Raad van Advies functioneel en doelgericht:** de RvA heeft een duidelijke rol, maar nog onvoldoende focus en inhoudelijke werking. Door elke bijeenkomst te richten op concrete thema's en een heldere structuur ontstaat meer gelijkwaardige participatie en toegevoegde waarde. Om te komen tot een goed functioneren van de RvA worden inmiddels de nodige stappen gezet.
- 3. Ontwikkel een richtinggevend kader voor het stadsbrede budget, mét behoud van flexibiliteit:** het toenemend aantal aanvragen stadsbreed vraagt om een compact kader met richtinggevende thema's die helpen keuzes te onderbouwen. Dit versterkt helderheid en samenhang zonder de wendbaarheid van het fonds te beperken, waardoor een verhoging van 15% naar 25% stadsbreed voorlopig nog niet wenselijk is.
- 4. Faciliteer structurele uitwisseling tussen terugkerende aanvragers en uitvoerders:** regelmatige organisatoren ontmoeten elkaar nauwelijks, waardoor kansen op synergie blijven liggen. Met een periodiek overleg ontstaan netwerken, gedeelde inzichten en efficiëntere inzet van middelen, bijvoorbeeld via gezamenlijke inkoop of afstemming.
- 5. Versterk de samenhang tussen gemeentelijke subsidies en OFA-middelen:** door een vaste halfjaarlijkse afstemming tussen verschillende afdelingen binnen de gemeente en OFA ontstaat een gezamenlijk beeld van prioriteiten. Dit voorkomt overlap, verhoogt doelmatigheid en vermindert administratieve druk voor initiatiefnemers.
- 6. Vereenvoudig aanvragen en verantwoordingen bij meervoudige financiering:** projecten die steun ontvangen van meerdere trekkingsgerechtigden ervaren dubbele administratieve lasten. Een geïntegreerde verantwoordingsprocedure vermindert werkdruk en versterkt de uitvoeringskracht van het fonds.
- 7. Continuïteit in uitvoering en fondsbeheer:** het fonds leunt sterk op één fondsmanager, wat kwetsbaar is bij uitval of groeiende complexiteit. Door processen en contacten te borgen en ondersteuning te organiseren bij piekbelasting blijft de uitvoering duurzaam en stabiel.

Slotbeschouwing

Het Ondernemersfonds Assen is in 2025 een volwassen en gewaardeerd instrument dat tastbare resultaten oplevert in samenwerking, stedelijke dynamiek en economische versterking. De organisatie is financieel gezond en bestuurlijk stabiel, maar vraagt voortdurende aandacht voor focus, communicatie en professionalisering. De komende jaren ligt de opgave vooral in het vergroten van de samenhang tussen sectoren, het verder ontwikkelen van de stedelijke profilering en het borgen van de interne organisatie. Door gericht te investeren in kennis, verbinding en zichtbaarheid kan het OFA zijn rol als motor van samenwerking en stedelijke ontwikkeling ook in de volgende beleidsperiode met kracht voortzetten.

1

Herijking Evaluatie Ondernemersfonds

INLEIDING

1.1 AANLEIDING

Laatste evaluatie in 2021

Sinds 2011 is de Stichting Ondernemersfonds Assen (OFA) actief en is inmiddels onmisbaar voor de stad Assen. In 2021 hebben de Gemeente Assen en OFA StadsKracht gevraagd een evaluatie van het fonds uit te voeren. Uit deze evaluatie kwam naar voren dat OFA zich sinds de oprichting heeft ontwikkeld tot een belangrijke schakel in de samenwerking tussen ondernemers, sectoren en gebieden binnen de stad. Het fonds draagt bij aan de realisatie van gezamenlijke projecten en bevordert de samenhang tussen ondernemersorganisaties, vastgoedpartijen en maatschappelijke instellingen. Daarmee vervult het OFA een waardevolle rol in de economische en ruimtelijke ontwikkeling van Assen.

De resultaten van de evaluatie werden destijds positief ontvangen door het OFA-bestuur, de trekkingsgerechtigden en de gemeente. In het rapport werden verschillende aanbevelingen gedaan om het fonds verder te versterken. Deze betroffen onder meer het streven naar een stabielere financiële opbrengst, een versterking van enkele sectoren (zoals zorg en onderwijs), een herziening van de financiering van projecten in de binnenstad, en een nauwere samenwerking met de gemeente. Naar aanleiding van deze aanbevelingen zijn de afgelopen jaren verschillende verbeteringen doorgevoerd, waaronder de installatie van een Raad van Advies, de ontwikkeling van een aanvullende financieringsstructuur voor de binnenstad via een Bedrijveninvesteringszone (BIZ) en nieuwe afspraken met de gemeente over indexatie en kosten.

Tussen OFA en de gemeente Assen is in vervolg op de evaluatie van 2021 afgesproken eind 2025/begin 2026 een herijking uit te voeren. Anders dan in 2021 is het doel van deze herijking niet een volledige evaluatie, maar een gerichte toetsing van de belangrijkste ontwikkelingen sinds de vorige rapportage. Deze aanpak sluit aan bij de huidige open en constructieve samenwerking tussen het OFA en de gemeente, en bij het advies van de Raad van Advies efficiënt en doelgericht te evalueren.

De herijking richt zich op de periode 2022-2025 en onderzoekt in hoofdlijnen de financiële prestaties, de effectiviteit van de ingezette middelen en de tevredenheid binnen de verschillende werkgebieden. Daarbij wordt specifiek gekeken naar de doorwerking van de eerdere aanbevelingen, de ontwikkeling van de trekkingsgerechtigden, en de wijze waarop de Raad van Advies bijdraagt aan de verdere professionalisering van het fonds. Ook wordt aandacht besteed aan de groei van het aantal projectaanvragen, de werking van het proces rondom stadsbrede projecten, en de zichtbaarheid van het OFA richting ondernemers en inwoners.

Met deze herijking wordt beoogd inzicht te geven in de huidige positie van het Ondernemersfonds Assen, de effecten van de doorgevoerde verbeteringen en de kansen voor verdere ontwikkeling in de komende beleidsperiode.

1.2 WERKWIJZE EN OPZET DOCUMENT

Onderzoeksvragen

In de afgelopen maanden is het Ondernemersfonds op een zo effectief en efficiënt mogelijke wijze geëvalueerd.

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

- Op welke wijze draagt het Ondernemersfonds bij aan de samenwerking in de verschillende gebieden, alsmede de totale prestaties van de economie van Assen?
- Hoe ontwikkelen de bestedingen zich in relatie tot de beschikbare middelen (stadsbreed en per gebied)?
- In hoeverre zijn partijen tevreden over de ontwikkelingen van het Ondernemersfonds in algemene zin en welke verbeteringen ten opzichte van 2017-2021 zijn zichtbaar?
- Welke verbeterlagen hebben bijgedragen aan de groei van het aantal projectaanvragen en op welke wijze kan dit nog verder gestimuleerd worden?
- Hoe functioneert het proces rondom stadsbrede projecten?
- Hoe kijken partijen aan tegen de zichtbaarheid van het Ondernemersfonds?

Voor het onderzoek zijn verschillende methoden toegepast. In de eerste plaats is een analyse uitgevoerd van de financiële gegevens van het Ondernemersfonds in de periode 2022-2025. Bestaande jaarrekeningen vormen input, aangevuld met overzichten van projecten. De basis van de evaluatie wordt opnieuw gevormd door een interviewronde met de direct- en indirect betrokkenen bij het Ondernemersfonds. Tijdens individuele en groepsgesprekken zijn stakeholders bevraged 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.



2

Procedures en prestaties

FINANCIËLE ZAKEN 2022-2025

2.1 VERDELING BUDGET

Ondernemersfonds Assen werkt met een systeem van trekkingsgerechtigden - toegepast bij vrijwel alle OZB-ondernemersfondsen in het land. De trekkingsgerechtigden krijgen een procentuele bijdrage uit het Ondernemersfonds. De hoogte van de procentuele bijdrage wordt één keer per drie jaar vastgesteld door de gemeente.

Het totaal beschikbare bedrag wordt na aftrek van de noodzakelijke (interne) kosten (€ 57.000 - tarief 2025) en na aftrek van de reservering stadsbreed van 15% (€ 61.415), verdeeld over de trekkingsgerechtigden voor gebiedsgerichte/sectorale projecten.

Voor 2025 heeft de Ondernemersfonds Assen een jaarbudget beschikbaar van circa € 348.000.

Tabel 1: Trekkingsrechten 2025

Gebied/sector	Totaal %	Totaal €
Ondernemend Assen	41,4 %	€ 144.322
MKB Retail	21,4 %	€ 74.510
Sector Defensie/Overheid	2,9 %	€ 10.232
Toeristisch Recreatief Platform	4,1 %	€ 14.129
Sector Sport	3,8 %	€ 13.120
Sector Zorg	7,1 %	€ 24.709
Sector Cultuur	3,5 %	€ 12.215
Sector Onderwijs	10,9 %	€ 38.003
Agrarische sector	1,4 %	€ 4.977
Winkelcentrum Kloosterveen	1,2 %	€ 4.107
Winkelcentrum Marsdijk	0,9 %	€ 3.271
Winkelcentrum Vredeveld	0,5 %	€ 1.705
Winkelcentrum Nobellaan	0,5 %	€ 1.705
Winkelcentrum Peelo	0,3 %	€ 1.009
Totaal (excl. intern/stadsbreed)	100,0 %	€ 348.014



2.2 FINANCIËLE ZAKEN 2022-2025

De financiële prestaties zijn per gebied in kaart gebracht voor de periode 2022-2025. Zo volgen de evaluaties elkaar logisch op. Het jaar 2025 is meegenomen t/m het derde kwartaal. In het vierde kwartaal is voorliggende rapportage opgesteld. Allereerst wordt er gekeken naar de inkomsten en uitgaven van het Ondernemersfonds Assen als totaal. Vervolgens wordt gekeken naar de uitgaven per jaar voor elke trekkingsgerechtigde (dus per gebied/sector).

Inkomsten en uitgaven

Uit onderstaande tabel blijkt dat de inkomsten uit de OZB-opslag van de gemeente Assen in de periode 2022 - 2025 jaarlijks stijgen met uitzondering van het jaar 2022. In 2022 zien we een eenmalige daling als gevolg van de naweeën van de corona pandemie. In de grafiek is te zien dat de uitgaven schommelen tussen de verschillende jaren.

Tabel 2: Tabel Inkomsten OFA per jaar

Jaar	Totaal €
2022	€ 420.291
2023	€ 438.364
2024	€ 455.021
*2025	€ 466.430

*per 31-10-2025

Tabel 3: Tabel Uitgaven OFA per jaar (inclusief interne kosten)

Jaar	Totaal €
2022	€ 454.828
2023	€ 428.027
2024	€ 452.944
*2025	€ 473.822

Sinds 2023 is de standaard werkwijze dat alle trekkingsgerechtigden het beschikbare jaarbudget ontvangen op basis van een jaarplan met begroting. Ondernemend Assen ontvangt daarbij (naast het eigen budget) het budget van de sectoren onderwijs, zorg en defensie/overheid. De daadwerkelijke uitgaven zijn niet via de administratie van het Ondernemersfonds zichtbaar, wel via de administratie van Ondernemend Assen. Daar ligt ook de verantwoordelijkheid daarvoor.

Overzicht bijdragen Ondernemersfondsen Nederland

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 4: Vergelijking bijdrage ondernemersfonds per € 100.000,- WOZ-waarde

Gemeente	Totaal	Eigenaar	Gebruiker
Assen	€ 55,00	€ 27,50	€ 27,50
Harlingen	€ 80,00	€ 45,60	€ 34,40
Dordrecht	€ 75,00	€ 30,00	€ 45,00
Deurne	€ 70,00	€ 38,00	€ 32,00
Súdwest-Fryslân	€ 60,00	€ 27,00	€ 33,00
Delft	€ 55,00	€ 27,50	€ 27,50
Groningen	€ 50,00	€ 27,50	€ 22,50
Utrecht	€ 50,00	€ 27,50	€ 22,50
Leeuwarden	€ 41,00	€ 23,00	€ 18,00
Heerenveen	€ 30,87	€ 17,22	€ 13,65
Helmond	€ 30,00	€ 15,00	€ 15,00

De inkomsten lopen vanzelfsprekend sterk uiteen. De verschillen in inkomsten kunnen worden verklaard door een andere tariefopbouw, maar vooral als gevolg van de omvang van de verschillende gemeenten.

Een 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.

Uitgaven stadsbreed

Zoals eerder toegelicht is jaarlijks 15% van het beschikbare budget beschikbaar voor stadsbrede/stedelijke activiteiten. Alle uitgaven die in de periode 2022-2025 zijn gedaan, zijn geanalyseerd en gelabeld naar thema (vergelijkbaar aan de vorige evaluatie). Uit de analyse van deze jaarlijkse cijfers blijkt dat evenementen met afstand de belangrijkste categorie vormt in termen van uitgaven. De overige thema's kennen jaarlijks behoorlijke verschillen. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de sector sport een zelfstandig trekkingsrecht heeft per 2022. Bovendien zijn in 2023, 2024 en 2025 aanvragers die betrekking hebben op sportactiviteiten toegekend door de branches die vallen onder beheer bij Ondernemend Assen.

Tabel 6: Uitgaven stadsbreed per thema in % van totaal beschikbaar

Thema	2022	2023	2024	*2025
Evenement cultuur	53,31 %	69,54%	63,45 %	47,62%
Evenement sport	6,05 %	00,0 %	00,0 %	7,33%
Evenement overig	37,18 %	18,40%	16,34 %	21,72%
Marketing/promotie	1,73 %	4,60%	20,21 %	20,66%
Sfeer/uitstraling	00,0 %	00,0 %	00,0 %	00,0 %
Netwerkvorming/business	1,73 %	00,0 %	00,0 %	2,67%
Schoon/heel/veilig	00,0 %	00,0 %	00,0 %	00,0 %
Overig	00,0 %	00,0 %	00,0 %	00,0 %

*per 31-10-2025

Tabel 7: Uitgaven stadsbreed per jaar afgezet tegen beschikbaar

Jaartal	Totaal € beschikbaar incl reserve	Totaal € besteed	In %
2022	€ 63.043	€ 57.830	91,73 %
2023	€ 65.755	€ 50.295	76,49 %
2024	€ 60.202	€ 55.508	92,22 %
2025*	€ 104.084	€ 75.035	72,10 %

*per 31-10-2025

In bovenstaande tabel valt het totaal beschikbare budget 2025 stadsbreed op. De forse stijging t.o.v. voorgaande jaren komt voort uit de BTW restitutie over de periode 2019-2024 (€ 43.118). Hier komt bij het reguliere jaarbudget stadsbreed en de afrekening over 2024.

Interne kosten OFA

Tot slot staan we stil bij de interne kosten van het OFA. In onderstaande tabel is een overzicht van het jaarlijks beschikbare budget en de bestedingen te vinden.

Tabel 8: Interne kosten OFA per jaar afgezet tegen beschikbaar

Jaartal	Totaal € begroot	Totaal € besteed	Besteed in % van beschikbaar
2022	€ 51.000	€ 57.938	113,60 %
2023	€ 54.000	€ 63.603	117,78 %
2024	€ 56.000	€ 52.724	94,15 %

3

Wat zijn de belangrijkste bevindingen uit de gesprekken?

CONSULTATIE

3.1 ALGEMENE DOELEN EN EFFECTEN

De algemene doelen van het ondernemersfonds en de daaraan verbonden activiteiten worden redelijk consistent omschreven. Partijen noemen het organiseren van evenementen, het zorgen voor reuring in de stad, het zichtbaar en aantrekkelijk maken van de stad via aankleding en uitstraling en het leggen van verbindingen tussen verschillende partijen als centrale pijlers. Het creëren van levendigheid wordt niet uitsluitend als culturele of “gezelligheids” functie gezien, maar nadrukkelijk ook als economisch: een levendige stad is een voorwaarde voor functioneren van ondernemers en voor het imago van Assen als geheel.

Partijen geven aan dat er verschillende aansprekende initiatieven en activiteiten plaatsvinden en dat deze de laatste jaren ook duidelijk zijn doorontwikkeld. De voorbeelden zijn divers: van het Zorgfestival in de sector zorg tot het promoten van sportbeoefening en het bekende TT Festival. Op vele fronten is het Ondernemersfonds onmisbaar. Het bestuur herkent de trend dat steeds meer initiatieven de route naar het fonds weten te vinden.

In de houding richting het OFA is een verschuiving zichtbaar. Waar het fonds eerder vooral werd gezien als een noodzakelijke basis om activiteiten überhaupt mogelijk te maken, wordt het steeds vaker ervaren als een versterkende factor: een “kers op de taart”. De middelen van het OFA worden in dat licht omschreven als een “fijne handreiking”: steun die helpt om projecten en daarmee Assen scherper, zichtbaarder of professioneler neer te zetten. Hierbij wordt wel benoemd dat het ontwikkelen van nieuwe & onderscheidende ideeën lastig blijft. De volgende vraag komt meermaals ter tafel: vinden we nieuwe activiteiten echt zo belangrijk of koesteren we het bestaande? We komen hier later op terug.

Een terugkerend punt is het belang van netwerken en verbinding. De meerwaarde van het OFA wordt gekoppeld aan het grote netwerk dat daar is opgebouwd. Via dat netwerk ontstaan kruisbestuivingen tussen trekkingsgerechtigden onderling, onderwijsinstellingen en andere partners. Dit wordt gezien als een concreet effect van de manier waarop de samenwerking inmiddels is ingericht: partijen die elkaar eerder niet vanzelfsprekend ontmoetten, weten elkaar nu beter te vinden. De Raad van Advies zou dit systeem nog verder moeten versterken. Nog steeds bestaat overtuiging van de meerwaarde, echter dan dient het model anders te worden ingericht.

Tegelijkertijd wordt een kanttekening geplaatst rondom de steeds geringere betrokkenheid van bepaalde trekkingsgerechtigden in besturen en bij activiteiten. Het betreft hier de branches zorg en onderwijs. Dat zorgt ervoor dat het beoogde bereik, bijvoorbeeld in termen van kennisdeling, ontmoeting en verbinding niet altijd volledig wordt gerealiseerd. Een andere zorg heeft betrekking op externe ontwikkelingen die het huidige (financierings)model onder druk zetten. Zo heeft de verkleining van het winkelgebied in de binnenstad merkbare gevolgen voor de inkomsten uit de OZB. Een kleiner en compacter winkelgebied betekent een beperktere basis aan vastgoed en ondernemers die bijdragen, terwijl de verwachtingen rondom projecten in de binnenstad niet kleiner worden en de kosten toenemen. Dit spanningsveld speelt naar verwachting nadrukkelijk mee in de komende jaren.

Samenvattend wordt het beeld geschetst van een fonds dat veel doet en zichtbare stappen zet, met evenementen, sectorgerichte profilering en samenwerking als belangrijke instrumenten. Tegelijkertijd wordt onderkend dat er structurele druk bestaat op de financiële basis.

3.2 GOVERNANCE, STRUCTUUR EN ROLLEN

De onderlinge verhoudingen tussen bestuur OFA en de trekkingsgerechtigden, met name de grootste trekkingsgerechtigde Ondernemend Assen (OA) vormt een terugkerend gespreksonderwerp. Hoewel de samenwerking over het algemeen constructief verloopt, blijkt de balans tussen rollen, verantwoordelijkheden en invloed regelmatig onderwerp van discussie. Daarnaast besteden we aandacht aan de rol van de Raad van Advies (RvA) en tot slot aan de relatie met de gemeente Assen.

OFA & OA

De rol van OA is de laatste jaren steviger geworden. Niet alleen is de organisatie van OA geprofessionaliseerd met bijvoorbeeld een betaalde directeur, ook is de positie van OA ten aanzien van de sectoren zorg, onderwijs en defensie/overheid alleen maar zwaarder geworden. Deze sectoren hebben het beheer en de bestedingen van het trekkingsrecht en (deels ook de vertegenwoordiging) ondergebracht bij OA. Achtergrond hiervan is het feit dat het voor deze sectoren lastig blijkt te zijn om voldoende bestuursleden te vinden, waardoor de bestuurskracht onder druk staat. Bij de vertegenwoordigers van deze branches is er waardering voor inzet, betrokkenheid en functioneren van OA als ondersteunende organisatie. Hierbij wordt het hebben van een onafhankelijke voorzitter als belangrijk ervaren, omdat dit bijdraagt aan zorgvuldige besluitvorming en voorkomt dat discussies verzanden in belangenverschillen.

De relatie tussen OFA en OA is in de loop der jaren geëvolueerd. In het verleden bestonden er spanningen over de mate van betrokkenheid van het OFA bij bestedingen van OA. Waar OA benadrukte dat de OFA als financier, en niet als opdrachtgever, moet optreden, was er vanuit het OFA-bestuur soms de neiging om meer sturing te geven aan de wijze waarop middelen werden besteed. Vooral met verwijzing naar de aanwezige reserves in de sectoren zorg, onderwijs en overheid/defensie.

Inmiddels zijn hierover duidelijkere afspraken gemaakt: op basis van het jaarplan van OA worden de middelen in meerdere tranches per jaar overgemaakt, waarbij inhoudelijke verantwoording plaatsvindt. Deze werkwijze heeft geleid tot meer duidelijkheid, al blijft de onderlinge afbakening van rollen een aandachtspunt.

Raad van Advies en sectoren

De RvA vormt een nieuw onderdeel van de governance-structuur sinds de vorige evaluatie in 2021. Enerzijds bedoeld om als schakel te fungeren tussen het bestuur en de trekkingsgerechtigden over thema's als strategische ontwikkeling, bestuursbenoemingen en stadsbreed budget. Anderzijds om tot onderlinge kruisbestuiving te komen tussen de trekkingsgerechtigden. Over de toegevoegde waarde van de RvA lopen de meningen uiteen. Veel partijen erkennen op papier de waarde van de raad als ontmoetingsplek en als middel om verbinding te leggen tussen sectoren. Desondanks is er een breed gedeeld geluid dat de bijeenkomsten te statisch zijn, waarbij aanwezigen nog zoekende zijn naar hun rol. Het bestuur erkent dat en zoekt/toetst agenda onderdelen om de dynamiek te vergroten. Zo is het initiatief genomen voor een zogenaamd "rondje langs de velden": een informele gespreksronde waarin de verschillende sectoren en gebieden vertellen wat er leeft/speelt. Dit heeft geleid tot nieuwe vormen van samenwerking en uitwisseling.



Zorgen zijn er over de beperkte deelname van de sectoren zorg, onderwijs en defensie/overheid. Doordat zij zich laten vertegenwoordigen door OA doet zich de situatie voor dat de vereniging OA tijdens de RvA bijeenkomsten namens verschillende trekkingsgerechtigden aanwezig is. De wens is dat sectoren in de toekomst weer actiever en directer aan tafel komen, in plaats van uitsluitend via OA te worden vertegenwoordigd.

Er wordt regelmatig gewezen op de kwetsbaarheid van de sectorale besturen. Vertegenwoordigers wisselen vaak, wat continuïteit en kennisopbouw belemmert. Dit geldt met name voor sectoren die sterk op individuele inzet zijn gebaseerd, zoals sport, onderwijs en zorg. Bovendien is in sommige sectoren het aantal actieve ondernemers kleiner geworden, waardoor het moeilijk is om bestuurders te vinden. Deze kwetsbaarheid heeft ook gevolgen voor de effectiviteit van de RvA, omdat de raad afhankelijk blijft van actieve inbreng vanuit diezelfde sectoren.

De open wijze van communiceren wordt gewaardeerd en men ziet het als positief dat de RvA inzicht biedt in wat er binnen de verschillende sectoren gebeurt. Tegelijkertijd wordt ook geconstateerd dat de raad nog onvoldoende functioneert als inhoudelijk klankbord of toezichthoudend orgaan.

Hoewel de formele rol van de RvA nog niet volledig is uitgekristalliseerd, wordt het bestaan van de adviesraad in principe als positief gezien. Vanuit governance-oogpunt wordt het beschouwd als een waardevolle extra laag die controle en transparantie bevordert. Sommige geïnterviewden suggereren dat de RvA in de toekomst meer zou kunnen functioneren als een Raad van Toezicht, met een steviger mandaat om gevraagd en ongevraagd advies te geven. Nu is de rol vooral beschouwend: de raad ontvangt informatie van het bestuur, reflecteert op de uitvoering en geeft feedback die vooral richting de toekomst wordt meegenomen.

OFA en gemeente

Ten aanzien van de gemeente Assen wordt de samenwerking als uitstekend omschreven, zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau. Er vinden twee keer per jaar bestuurlijke overleggen plaats, waarin in een open sfeer wordt gesproken over lopende zaken. De afspraken die daaruit voortkomen, worden nagekomen en de lijnen tussen fonds en gemeente zijn kort. Inhoudelijk opereren de partijen als gescheiden werelden – het OFA is immers geen uitvoeringsorgaan van de gemeente – maar wel met een complementaire rol. Dit roept de vraag op of publiek en privaat op het vlak van de toekenningen van middelen toch niet meer afstemming moeten zoeken. Hierop wordt later in het rapport nog ingegaan.

Bestuurlijke continuïteit

Indien we tot slot inzoomen op de rol van het bestuur dan is de waardering alom aanwezig. Gemeente, trekkingsgerechtigden en partners zien in dat er een divers en krachtig bestuur staat, dat met 'hart voor de zaak' acteert. De rol van de onafhankelijke voorzitter blijft voor iedereen een prettige invulling. Bestuurlijke opvolging staat bij het bestuur altijd hoog op de agenda. Vroegtijdig voor een (regulier of aangekondigd) aftreden worden potentiële kandidaten in kaart gebracht en benaderd. Hierover wordt ook open met de RvA en de gemeente gecommuniceerd.

Met betrekking tot de rolverdeling gaat die van het bestuur in Assen verder dan enkel het zijn van kassier tussen gemeente en trekkingsgerechtigden. Bijvoorbeeld omdat het budget stadsbreed onder het bestuur valt. Maar ook op andere fronten is het bestuur actief, zoals het stimuleren van samenwerking binnen/tussen gebieden/sectoren en het stimuleren van kwalitatief goede aanvragen. Belangenbehartiging is niet aan de orde, dat is aan de verenigingen in de gebieden/sectoren zelf.

Er is breed begrip aanwezig voor deze rolverdeling. Het past bij de traditie en cultuur van Assen en bovendien sluit het prima aan op de schaal van de gemeente Assen. Dit neemt niet weg dat het belangrijk blijft scherp te blijven op elkaars rolverdeling, we zagen dit ook terug op de vorige pagina bij de duiding van de relatie tussen OFA en OA.

Samenvattend laat dit thema zien dat de governance van het OFA in de kern op orde is, met sterke punten in de professionaliteit van bestuur en samenwerking met de gemeente. Tegelijkertijd is de structuur kwetsbaar door beperkte bestuurlijke capaciteit bij enkele trekkingsgerechtigden, onduidelijke rolverdeling tussen de verschillende organen en een nog onderontwikkelde adviesfunctie van de RvA. De komende jaren ligt de uitdaging in het versterken van de bestuurlijke continuïteit, het verduidelijken van rollen en het vergroten van de betrokkenheid van sectoren, zodat het fonds als geheel nog slagvaardiger en toekomstbestendiger wordt.

3.3 SAMENWERKING EN ORGANISATIEGRAAD

De samenwerking in Assen kent zowel sterke punten als groeipunten. Er bestaat een groeiende wens om meer gebruik te maken van elkaars netwerken en kennis. Daarbij wordt vooral gezocht naar verbinding *tussen* verschillende sectoren, zoals zorg, onderwijs, sport en het bedrijfsleven. Deze kruisbestuiving tussen sectoren wordt gezien als een belangrijke manier om nieuwe initiatieven te laten ontstaan en maatschappelijke en economische doelen sterker met elkaar te verbinden.

Hierbij wordt erkend dat de samenwerking *binnen* sectoren nog niet altijd optimaal verloopt. Er is "te weinig samenwerking tussen partijen binnen de gebieden/branches zelf", waardoor kansen voor gezamenlijke projecten of profilering onbenut blijven. Vanuit het OFA wordt dit al wel voortdurend gestimuleerd. Vooral het actiever betrekken van leden en het actief opzoeken van samenwerking is een belangrijke stap voor de komende periode. Er liggen nog veel kansen om leden meer te betrekken bij de ontwikkeling van projecten, zowel in de uitvoering als in de strategische richting van hun sector. Inbreng blijkt in de praktijk in hoge mate afhankelijk van besturen.

Per sector verschilt de situatie rondom samenwerkingen. Beginnen we bij OA dan is er de laatste jaren duidelijk en met succes werk gemaakt van het aantal leden. Steeds meer ondernemers (ook in de sectoren zorg/onderwijs) sluiten zich aan. Waar het ook hier aan schort, betreft de uitwisseling cross-sectoraal. OA herkent dit en heeft in 2025 de ambassadeurs uit allerlei sectoren samengebracht om tot meer dwarsverbanden te komen. Een taak die gesprekspartners overigens ook voor de RvA zien, waarbij we in de vorige paragraaf constateerden dat ook binnen de RvA onderlinge kruisbestuivingen een verdere impuls verdienen. Overige opmerkingen ten aanzien van de samenwerking tussen/binnen gebieden/sectoren:

- Binnen onderwijs wordt de samenwerking als goed op orde beschouwd: projecten komen op gang en de aansluiting met instellingen neemt toe.
- De in 2022 opgerichte uitvoeringsorganisatie Assen Sportstad is het nieuwe aanspreekpunt voor sportverenigingen in Assen. Bij Assen Sportstad is een uitvoerend manager aanwezig die de OFA-middelen beheert. Samenwerking gaat goed.
- De culturele sector is onderling nog niet georganiseerd via een collectief. De belangen van partijen bleken niet op één lijn te liggen, waardoor gezamenlijke activiteiten zijn weggevallen. Het budget cultuur valt nog steeds onder het bestuur en wordt op een vergelijkbare wijze behandeld als het stadsbrede budget. De sector zelf is momenteel niet georganiseerd.
- De verschillende wijkwinkelcentra in Assen gaan samen op zoek naar een gezamenlijke drager voor de bestedingen. Nu zijn de bestedingen nog versnipperd met een focus op het eigen winkelcentrum. De winkelcentra erkennen dat er nog winst is te behalen.
- OA en Vaart in Assen (VIA) hebben contact om tot een efficiëntere besteding van middelen te komen. Het zijn allebei organisaties met een professioneel uitvoerend apparaat. Dit maakt de vraag naar onderlinge synergie logisch. Zo is er een poging gedaan om de 'backoffice' uit te wisselen. Toch blijken de culturele verschillen tussen de organisaties groot te zijn en bovendien is de aard van de projecten divers.

Hoewel de samenwerking binnen het netwerk goed wordt gewaardeerd, is er ook sprake van versnippering in het bredere speelveld. Meerdere gesprekspartners wijzen op het grote aantal organisaties, platforms en initiatieven in Assen, waardoor de samenhang voor buitenstaanders niet altijd duidelijk is. Vanuit de optiek van de burger of ondernemer is het moeilijk te overzien wie waarvoor verantwoordelijk is.



3.4 HEFFING EN FINANCIERINGSSYSTEEM

De basis heffingssystematiek onder het fonds staat bij alle partners als een huis. Men is nog altijd tevreden met de collectieve middelen waardoor alle ondernemers en vastgoedeigenaren naar rato bijdragen aan de economische aantrekkelijkheid van Assen. Dat er sinds 2022/2023 een oplossing is gevonden voor een jaarlijkse toename van de middelen via een inflatie correctie stemt alle gesprekspartners ook tevreden. Tegelijkertijd zijn er een aantal onderliggende aandachtspunten.

De financiële basis wordt beschouwd als belangrijk aandachtspunt voor de komende jaren. Verschillende trekkingsgerechtigden geven aan dat het huidige trekkingsrecht niet meer in verhouding staat tot de stijgende kosten van organisatie en uitvoering. Terwijl de inflatie en inkooprijzen van materialen en diensten de afgelopen jaren sterk zijn toegenomen, is deze stijging niet in dezelfde mate aanwezig via de jaarlijkse bijdragen vanuit het fonds. Hierdoor wordt het voor organisatoren steeds moeilijker activiteiten te realiseren binnen de bestaande financiële kaders. Een verhoging van de heffing wordt niet enthousiast ontvangen met verwijzing naar de al relatief hoge OZB-lasten en stevige kostenstijgingen in de bedrijfsvoering voor ondernemers. Extra financiële druk wordt onwenselijk geacht en zou het draagvlak voor het fonds kunnen ondermijnen.

Een andere optie die ter tafel komt betreft het herverdelen van bestaande budgetten, via het aanpassen van de percentages trekkingsrecht per gebied/sector. Dit voorstel moet in het licht worden gezien van reserves bij met name de sectoren zorg en onderwijs.

Tegelijkertijd wordt onderkend dat een herverdeling van bestaande budgetten gevoelig ligt. Vooral OA heeft zich kritisch getoond over voorstellen om de percentages per sector of gebied aan te passen. Binnen OA bestaat de wens om meer geld beschikbaar te stellen voor concrete projecten met zichtbare resultaten. De vereniging voegt daaraan toe dat die mogelijkheid ook bestaat omdat de sectoren momenteel goed georganiseerd zijn en dat zij zich voorbereiden op een toename van bestedingen.

In de gesprekken wordt verder benadrukt dat het belangrijk is om te blijven sturen op de effectiviteit en het rendement van elke ingezette euro. Een groter budget alleen biedt geen garantie voor meer impact; het gaat er vooral om dat de middelen doelgericht worden ingezet op initiatieven die bijdragen aan de levendigheid, economische kracht en samenwerking in de stad.



3.5 BESTEDINGEN EN TREKKINGSRECHTEN

Ten aanzien van het systeem van trekkingsrechten en bestedingen een algemene en enkele specifieke constatering.

Het algemene punt heeft te maken met de jaarlijkse percentages trekkingsrecht. De gemeente Assen verstrekt één keer per drie jaar de percentages trekkingsrecht aan het bestuur van OFA, die het vervolgens verdeelt onder de trekkingsgerechtigden. De percentages worden bepaald via de WOZ-administratie van de gemeente. Waar een gebied/sector recht op heeft, krijgt het gebied/de sector uitgekeerd. Deze systematiek staat voor enkelen ter discussie gegeven het hiervoor beschreven feit dat meerdere gebieden/sectoren nog altijd geld in reserve hebben. Elders zijn er tekorten (of beter gezegd: is er een grote behoefte), wat de vraag oproept of er geen systeem geïntroduceerd moet worden wat meer rekening houdt met huidige reserves. Dit zou tot een andere hoogte van het trekkingsrecht kunnen leiden.

Er zijn enkele gesprekspartners die nog verder gaan en de vraag stellen of het sectorale trekkingsrecht (m.u.v. de sector agrarisch en sport) nog wel toekomst heeft. Zij opperen de vraag of het niet veel beter zou zijn om de sectorale budgetten van zorg, onderwijs, defensie/overheid te herverdelen. Waarbij enerzijds de gebiedsgerichte optie op tafel ligt en anderzijds de optie om dat geld toe te voegen aan stadsbreed. Deze partners benoemen dat er vanaf de start van het fonds al zorgen zijn over de samenwerking binnen de sectoren en de daadkracht om tot projecten te komen.

Daarnaast meerdere specifieke constatering over het trekkingsrecht:

- Het trekkingsrecht voor de binnenstad komt nog altijd toe aan MKB Retail, alvorens het bestuur van MKB de middelen één op één doorstort naar VIA. De besturen van MKB/VIA benoemen zelf ook dat de huidige "U-bocht"-constructie tussen deze partijen niet ideaal is, maar wel verklaarbaar. Er wordt nagedacht over alternatieve routes, bijvoorbeeld om financiële stromen directer via VIA te laten lopen, mits de afspraken daarbij goed worden vastgelegd en geborgd.
- Ten aanzien van OA wordt regelmatig het punt van transparantie genoemd. De organisatie beschikt over een aanzienlijk jaarlijks budget en houdt een deel van deze middelen in reserve. Binnen het OFA-bestuur is besproken dat het belangrijk is de beschikbare middelen actiever in te zetten en hierover duidelijker te communiceren naar de achterban. Zowel OA als het bestuur van OFA hebben uitgesproken dat zij meer bekendheid willen geven aan de beschikbare budgetten en dat zij in de komende periode nadrukkelijker willen laten zien waar het geld naartoe gaat en welke effecten daarmee worden bereikt.



3.6 STADSBREED BUDGET

Binnen OFA wordt het stadsbrede budget gezien als een belangrijk instrument om gezamenlijke projecten te ondersteunen die de stad als geheel versterken. Er bestaat dan ook brede waardering voor de manier waarop het bestuur momenteel met dit budget omgaat. Besluitvorming vindt volgens de meeste betrokkenen op een prettige en werkbare manier plaats: het bestuur kan flexibel inspelen op initiatieven en er is ruimte om te beoordelen op inhoud en meerwaarde in plaats van uitsluitend op formele criteria.

Het bestuur voegt daaraan toe dat er de laatste jaren een duidelijke trend is te zien in het aantal aanvragen. Meer en meer organisaties weten de weg naar het fonds te vinden. Dit is niet altijd terug te zien in de cijfers omdat er ook projecten worden afgewezen – of slechts voor een deel worden toegekend. Ook is mogelijk dat de branches een deel bijdragen. Het bestuur is bewust kritischer geworden op de voorwaarden om de effectiviteit van de bestedingen te vergroten.

Het OFA-budget wordt door veel betrokkenen omschreven als een springplank voor aanvullende subsidies en externe financiering. De middelen van het fonds vormen vaak de noodzakelijke eerste stap waarmee projecten van de grond komen en waarmee andere partijen, zoals gemeente of provincie, bereid zijn mee te investeren.

Daarmee rijst de vraag of het aandeel van het stadsbrede budget zou moeten worden vergroot – bijvoorbeeld van 15% naar 25% van het totale fonds. Dit idee vindt bij verschillende partijen weerklank, vooral omdat de vraag naar ondersteuning blijft toenemen en het aantal aanvragen de laatste jaren duidelijk groeit. Daarbij wordt ook gewezen op de mogelijkheid om middelen die langere tijd onbenut blijven bij sectoren of gebieden actiever vrij te spelen ten gunste van stadsbrede projecten. Hoewel er inmiddels een inhaalslag gaande is in de besteding van deze middelen, wordt nog niet structureel gesproken over het overhevelen en herbestemmen van onbenutte budgetten naar andere onderdelen van het fonds. Eerder is in paragraaf 3.4 uiteengezet dat een dusdanige herbestemming niet bij iedereen op steun kan rekenen.

Over de besluitvorming rondom stadsbrede initiatieven bestaat overeenstemming dat deze verantwoordelijkheid goed bij het OFA-bestuur is belegd. Het bestuur heeft de ruimte om te handelen en functioneert goed in de praktijk.

Bij de inhoudelijke afbakening van het stadsbrede budget is uitvoering stilgestaan: stadsbreed budget is in de huidige situatie primair bedoeld voor evenementen die de hele stad aangaan. Wel wordt benadrukt dat een duidelijke positionering van Assen essentieel is om te bepalen welke projecten hier het beste onder passen. De vraag “waar lopen we nu samen achteraan?” klinkt regelmatig, met de oproep scherpere kaders te formuleren die richting geven aan de inzet van middelen.

Ook bij de vorige evaluatie in 2021 is dit een terugkerend thema geweest in de gesprekken. Partners zien in dat op dat moment extra kaders wellicht niet voor de hand lagen gezien het kleinere aantal aanvragen en de middelen in reserve, maar dat de situatie in 2025 (en naar verwachting helemaal in de komende jaren) anders is.

Daarbij wordt verwezen naar andere steden waar gericht is gekozen voor enkele iconische projecten die de stedelijke identiteit versterken. Een vergelijkbare benadering zou ook in Assen kunnen helpen om focus en prioriteit te geven aan initiatieven die een brede uitstraling hebben.

Eveneens klinkt meermaals de suggestie om het stadsbrede budget in de toekomst te koppelen aan het evenementenbeleid of het economische beleid van de gemeente. Hierdoor zou een samenhangende koers worden ontwikkeld waarin stedelijke profilering en economische vitaliteit hand in hand gaan. De roep om focus en kaders winnen duidelijk aan terrein.

Tegelijkertijd klinkt de waarschuwing dat te veel formalisering de wendbaarheid van het fonds kan beperken. Binnen het bestuur is hier uitvoerig over gesproken. Er bestaat consensus dat regels nodig zijn voor transparantie en consistentie, maar dat zij niet mogen ontaarden in bureaucratische belemmeringen. Wanneer een initiatief aantoonbaar goed is voor Assen, moet het niet worden tegengehouden door te strikte kaders. Een kader dat bijvoorbeeld weerstand oproept is een verplichte afbouwregeling bij meerjarige ondersteuning. Gesprekspartners geven aan dat vernieuwing van een programma goed is, maar dat een dergelijk doel niet ten koste mag gaan van huidige sterke activiteiten met een financieringsbehoefte. Maatwerk is voor velen een toverwoord. Van geval tot geval beoordelen wat de beste oplossing is gegeven de situatie. Technische kaders zijn een gevaar voor de laagdrempeligheid.

De uitvoering van stadsbrede financieringen kan volgens meerdere partijen efficiënter en overzichtelijker. Een kenmerkend voorbeeld is de 4 Mijl van Assen, welke vanuit meerdere geldpotjes en sectoren financiële steun ontvangt. Omdat deze bijdragen afzonderlijk moeten worden aangevraagd en verwerkt, leidt dit tot extra administratief werk en vertraging. Verschillende partijen stellen daarom voor om de financiële afhandeling van dergelijke projecten centraal te organiseren via het OFA.

Samenvattend laat dit thema zien dat het stadsbrede budget in Assen functioneert als een waardevol en flexibel instrument dat samenwerking en zichtbaarheid bevordert. De uitdaging voor de komende jaren ligt in het vinden van balans tussen focus en ruimte: enerzijds meer richting en samenhang in de bestedingen, anderzijds behoud van de wendbaarheid die het fonds aantrekkelijk en effectief maakt.

3.7 PROCEDURELE ZAKEN

Over het geheel genomen zijn betrokkenen positief over het functioneren van het OFA en over de wijze waarop het proces van aanvragen en verantwoorden is ingericht. De procedures worden als helder, laagdrempelig en efficiënt ervaren, zeker in vergelijking met andere subsidie- of fondsconstructies. Aanvragen kunnen relatief eenvoudig worden ingediend, de doorlooptijd is kort en de communicatie met het secretariaat verloopt soepel. Het secretariaat wordt omschreven als snel, behulpzaam en proactief; de lijnen zijn kort en de ondersteuning bij vragen of onduidelijkheden is 'uitstekend'.

De uitvoering van het aanvraagproces van de sectoren zorg, onderwijs en defensie/overheid is grotendeels gecentraliseerd via het bestuur(secretariaat van) het OFA en vervolgens via OA. Projectideeën worden daar ingebracht, waarna het bestuur van OA beoordeelt bij welke sector of thematafel een voorstel het beste past. Aanvragen worden beoordeeld op inhoud & relevantie en niet alle voorstellen worden automatisch gehonoreerd. Het bestuur kijkt kritisch naar de toegevoegde waarde en de verhouding tussen kosten en opbrengsten van projecten. Dit zorgt voor een logische verdeling van initiatieven en een ordentelijke procedure richting het fonds. Het OFA bestuur verbaast zich evenwel regelmatig over afwijzingen door de branches.

Ondernemers en organisaties waarderen de praktische benadering van het fonds. De aanvraag- en verantwoordingssystematiek sluit goed aan op de schaal en aard van de projecten die worden ondersteund. Er wordt gewerkt met een jaarplan. Ook over de verantwoordingskant zijn aanvragers overwegend tevreden. Het proces is eenvoudig ingericht, met een jaarlijkse rapportage richting het OFA. Aanvragers waarderen dat het fonds oog heeft voor de praktijk: verantwoording gebeurt grotendeels via foto's en/of korte toelichtingen. De eenvoud van dit systeem wordt als belangrijk en waardevol beschouwd: "eenvoud is key."

Tegelijkertijd worden diverse aandachtspunten rondom het aanvraag- en verantwoordingsproces benoemd. Ten eerste is de noodzakelijke timing van aanvragen een terugkerend probleem. Aanvragers dienen hun aanvraag vroeg in het jaar in te dienen omdat het budget aan het eind van het jaar vaak op is. Dit kan leiden tot ongelijkheid tussen partijen die vroeg en laat in het jaar projecten opstarten. Ten tweede komt "shopgedrag" regelmatig voor: organisaties of besturen dienen aanvragen in bij verschillende sectoren of potjes om financiering rond te krijgen. Het bestuur van het OFA tracht dubbeltellingen te voorkomen doordat aanvragers moeten aangeven bij welke partijen men financiële ondersteuning heeft aangevraagd.

Als partijen vanuit meerdere hoeken worden ondersteund, leidt het tot dubbele verantwoording en administratieve onduidelijkheid. Het bestuur is zich bewust van het "shopgedrag" en probeert aanvragen onderling af te stemmen om onbedoelde overlap te voorkomen. Tegelijkertijd wordt deze centrale rol ook als een kwetsbaarheid gezien: veel kennis en coördinatie rusten op één persoon, waardoor continuïteit afhankelijk is van de beschikbaarheid van de fondsmanager specifiek.



Rondom het verantwoordingsproces komt eveneens de feedback dat het in de praktijk moeilijk is de verantwoording tijdig in te dienen omdat leveranciers soms pas na maanden facturen aanleveren. Hierdoor is het nodig om uitstel aan te vragen, wat overigens altijd probleemloos wordt toegekend. Aanvragers pleiten daarom voor iets ruimere termijnen, zodat de administratieve afronding beter aansluit op de realiteit van projectuitvoering. Ten tweede wordt opgemerkt dat het huidige digitale formulier enkele dubbele vragen bevat – bijvoorbeeld over de economische impact en het effect op het bedrijfsleven – wat volgens gebruikers kan worden vereenvoudigd. Ten derde wordt het als onhandig ervaren dat alle aanvraagdokumentatie in één enkel PDF-bestand moet worden samengevoegd, terwijl losse bijlagen praktischer zouden zijn.

Ondanks deze kanttekeningen overheerst tevredenheid bij de partijen. De laagdrempelige werkwijze stimuleert initiatief en zorgt ervoor dat partijen zich gesteund voelen projecten te realiseren.

3.8 ZICHTBAARHEID, COMMUNICATIE EN MARKETING

Sinds de vorige evaluatie is de communicatie van het OFA aantoonbaar verbeterd. Verschillende betrokkenen spreken hun waardering uit voor de professionaliseringsslag die in de afgelopen jaren is gemaakt. De informatievoorziening richting partners en stakeholders is duidelijker geworden en de interne communicatie tussen bestuur, sectoren en betrokken organisaties verloopt gestructureerder dan voorheen. Over de externe communicatie en de rol van OFA hierin bestaan gedeelde visies.

Er zijn partijen die nog ruimte voor verbetering zien met betrekking de externe zichtbaarheid van het fonds. Anderzijds vinden partners – Ondernemend Assen voorop – dat communicatie over OFA niet op de voorgrond moet staan van publiekscampagnes.

Voor het brede publiek is de herkomst van financiering minder relevant. Communicatie over het OFA richting inwoners heeft daarom een ander doel dan projectcommunicatie zelf. In de communicatie richting het eigen netwerk (trekkingsgerechtigden, ondernemers, gemeente en andere partners) ligt dat anders. Daar is zichtbaarheid wel van belang om het bestaansrecht en meerwaarde van OFA te onderbouwen.

Ook is in het verleden discussie geweest over de zichtbaarheid van OFA via de communicatiekanalen van OA. Inmiddels zijn hierover heldere afspraken gemaakt waarover de meeste betrokkenen tevreden zijn. De consensus is dat het niet nodig – en ook niet wenselijk volgens OA – is om de naam van het ondernemersfonds bij elk project of evenement expliciet te vermelden. De nadruk moet liggen op de inhoudelijke resultaten, niet op de herkomst van het geld. Tegelijkertijd blijft de herkenning van de rol van het fonds bij partners en ondernemers wel belangrijk om het vertrouwen en draagvlak te behouden.

Samenvattend wordt geconcludeerd dat de communicatie en zichtbaarheid van OFA duidelijke vooruitgang hebben geboekt. De uitdaging blijft een evenwicht vinden tussen bescheidenheid en herkenbaarheid: enerzijds hoeft het fonds niet prominent aanwezig te zijn in elke publieksuiting, anderzijds is gerichte, consistente communicatie nodig om de rol en betekenis van het fonds te verankeren bij ondernemers, partners en bestuurders. Dat gaat goed.

4

Lessen trekken voor de toekomst

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

4.1 CONCLUSIES IN RELATIE TOT 2021

Aanbeveling 2021

De financieringsstructuur van het OFA moet worden aangepast zodat de afdracht een vast percentage vormt van de totale OZB-inkomsten, in plaats van afhankelijk te zijn van leegstand en WOZ-waarde. Daarnaast is een inflatiecorrectie nodig om de koopkracht van het budget te behouden en de impact van projecten te vergroten.

Voortgang 2025

In 2021 werd geconstateerd dat de financiering van het Ondernemersfonds Assen kwetsbaar was doordat de inkomsten afhankelijk waren van leegstand, WOZ-ontwikkeling en waardedruk in het winkelgebied. Daarnaast werd aanbevolen zowel de heffingssystematiek te herzien (koppelen aan een vast percentage van de totale OZB-opbrengst niet-woningen) als een structurele inflatiecorrectie door te voeren.

In 2022 zijn nieuwe afspraken gemaakt tussen de gemeente Assen en OFA. Vanaf 2023 wordt er een jaarlijkse inflatiecorrectie toegepast met als basis voor het begrotingsjaar de CPB augustusraming van het voorafgaande jaar. Met als referentie de "inflatie, nationale consumentenprijsindex (CPI, %)". Bovendien is de terugbetaal regeling komen te vervallen, met meer zekerheid als gevolg.

Als gevolg van deze afspraak zijn de inkomsten van de OFA in de periode 2023-2025 jaar op jaar toegenomen. De inkomsten blijven wel afhankelijk van de waarde van het onroerend goed en de ontwikkeling van de leegstand.

Van de inflatiecorrectie profiteren alle trekkingsgerechtigden doordat de gemeente elke drie jaar nieuwe percentages trekkingsrecht vaststelt. Het surplus van de inflatie wordt verdeeld en niet één op één toegevoegd aan stadsbreed.

01

Aanbeveling 2021

Het is momenteel niet passend om de afdracht of de verhouding tussen gebruikers en eigenaren te verhogen, gezien de nasleep van de coronacrisis en de financiële druk op ondernemers. Over enkele jaren kan de situatie opnieuw worden beoordeeld, maar voorlopig blijft de huidige verdeelsleutel gehandhaafd.

Voortgang 2025

De aanbeveling uit 2021 adviseerde om in de jaren 2022 en 2023 af te zien van een verhoging van de tarieven voor gebruikers en vastgoedeigenaren, gezien de nasleep van de coronapandemie en de financiële druk op het MKB en de toeristisch-recreatieve sector. Ook werd afgeraden de bestaande verdeelsleutel tussen gebruikers en eigenaren aan te passen. Ook in de jaren 2024 en 2025 zijn de hoogte van de afdracht en de verdeling tussen gebruiker en eigenaar niet aangepast. Tijdens de gesprekken in het kader van deze evaluatie is opnieuw ingezoomd op de wenselijkheid en haalbaarheid van het aanpassen van de afdracht. Ook anno 2025 blijkt een verhoging niet kansrijk. Stakeholders wijzen dit keer vooral op de huidige beschikbare reserves bij enkele sectoren waardoor het gesprek over herverdeling van die reserves eerder gevoerd moet worden dan over verhoging.

02

Aanbeveling 2021

De binnenstad heeft behoefte aan een aangepaste financieringsstructuur waarbij het trekkingsrecht wordt ondergebracht bij VIA om samenwerking en professioneel beheer te versterken. Continuering van gemeentelijke steun is cruciaal om de binnenstadsambities waar te maken, herstel na corona te ondersteunen en de concurrentiepositie van Assen te behouden.

Voortgang 2025

In 2021 werd aanbevolen om het trekkingsrecht voor de binnenstad over te hevelen van MKB Retail naar Vaart in Assen (VIA), omdat VIA inmiddels functioneert als het integrale binnenstadsmanagement met vertegenwoordiging van meerdere sectoren (retail, horeca, cultuur, vastgoed en toerisme). Ook werd geconstateerd dat het beschikbare budget voor de binnenstad te beperkt was om de ambities waar te maken. Er is een grote stap gezet in de financiële slagkracht doordat eigenaren en ondernemers in 2022 positief hebben gestemd voor de invoering van een BIZ per 2023. De gemeente heeft de structurele subsidie afgebouwd en vervangen door subsidies in de vorm van gerichte opdrachten met een inspanningsverplichting. Kijken we naar het trekkingsrecht dan is de situatie onveranderd. Het behoort primair tot aan MKB Retail die het vervolgens doorstort naar VIA. Partijen erkennen deze "U-bocht" en zijn in gesprek over een goed geborgde oplossing. Het OFA-bestuur is gedurende de afgelopen jaren meerdere malen in gesprek gegaan met VIA en MKB Retail om te komen tot het in elkaar schuiven van beide organisaties. Tot op heden heeft dit nog niet geleid tot een concreet resultaat. Zorgen over de omvang van de beschikbare middelen in de binnenstad zijn er nog steeds. Gedreven door de steeds duurdere inkoop van projecten en beperkte indexering.

03

Aanbeveling 2021

De defensiesector heeft haar trekkingsrecht de afgelopen jaren nauwelijks benut, waardoor een aanzienlijke reserve is ontstaan. Het is wenselijk dat Ondernemend Assen (OA) dit budget actief gaat aanjagen en beheren, zodat middelen effectiever worden ingezet voor projecten met stadsbreed voordeel.

Voortgang 2025

In 2021 werd aanbevolen om het beheer van het trekkingsrecht voor de sector defensie/overheid onder te brengen bij OA. De sector, bestaande uit circa 25 organisaties (waaronder het kazerneterrein en het provinciehuis), had in de periode 2017-2021 nauwelijks zelfstandig gebruikgemaakt van haar middelen, waardoor aanzienlijke reserves ontstonden. Het doel was om via OA de besteding te activeren, vergelijkbaar met de werkwijze in de sectoren zorg en onderwijs.

Sinds 2023 is het budget van de sector defensie/overheid inderdaad in beheer bij OA. Hierdoor is in ieder geval het beheer van de middelen belegd en een uitvoerend apparaat beschikbaar om projecten aan te jagen. In de praktijk worden er daardoor meer bestedingen gedaan dan voorheen; ook omdat aanvragen via het OFA-bestuurssecretariaat worden doorgeleid naar de branche defensie/overheid. Voorbeelden zijn bijlagen aan de Veiligheids-campus, aan de Sinterklaasactie, aan Winters Assen en het Bevrijdingsfestival. De reserve is daardoor de laatste jaren weggewerkt.

04



Aanbeveling 2021

De sectoren sport en cultuur moeten werken aan een structureel samenwerkingsmodel zodat zij hun trekkingsrechten zelf kunnen benutten voor gezamenlijke projecten. Lukt dit niet, dan kan overwogen worden het culturele trekkingsrecht onder te brengen bij de binnenstad vanwege de geografische en inhoudelijke samenhang.

Voortgang 2025

In 2021 werd geconstateerd dat de samenwerking binnen de sectoren sport en cultuur onvoldoende was georganiseerd en dat daardoor de bijbehorende trekkingsrechten onder beheer van het OFA-bestuur vielen. De aanbeveling luidde om te werken aan een structureel samenwerkingsmodel, met voor sport aansluiting bij het Asser Sportakkoord en voor cultuur een hernieuwde organisatie van betrokken instellingen.

Het OFA-bestuur is in overleg is getreden met vertegenwoordigers uit beide domeinen. Daarbij werd aangegeven dat de sportsector een duidelijke structuur kent via Assen Sportstad, waarin diverse sportverenigingen, evenementenorganisaties en beleidsmakers samenwerken. Deze structuur is de afgelopen jaren versterkt: het sportakkoord fungeert als inhoudelijk kader, en OFA-middelen worden gericht ingezet voor kansrijke sporten en evenementen met impact op de stad. De interviews in 2025 bevestigen dit beeld. Sport wordt gezien als een belangrijke pijler van stedelijke profilering, met projecten die bijdragen aan het imago van Assen als sportstad. De samenwerking met OFA verloopt soepel en de sector weet de beschikbare middelen effectief te benutten.

Voor de culturele sector ligt de situatie complexer. Ondanks eerdere gesprekken is er in de periode 2022-2025 geen formele sectorale samenwerking tot stand gekomen. De culturele sector kent versnippering, beperkte bestuurlijke capaciteit en uiteenlopende belangen. Het jaarlijkse budget van circa € 12.000 blijft onder direct beheer van het OFA-bestuur, dat aanvragen op projectbasis beoordeelt. Uit de interviews blijkt dat de cultuursector - ondanks verschillen pogingen van het OFA-bestuur - nog niet georganiseerd is en dat de eerdere samenwerkingsvorm - via Gilde Bart - niet is opgevolgd.

05



Aanbeveling 2021

Het is wenselijk om eerst gezamenlijk te bepalen welke doelen en effecten met stadsbrede projecten worden nagestreefd voordat extra budget wordt gereserveerd. Een integrale agenda met het OFA-bestuur en trekkingsgerechtigden kan richting geven aan prioriteiten en de impact van projecten vergroten.

Voortgang 2025

In 2021 werd aanbevolen om te werken aan een integrale aanpak voor stadsbrede projecten, waarbij bestuur, trekkingsgerechtigden en grotere projectorganisaties gezamenlijk een koers- en inspiratiedocument zouden opstellen. Dit document zou richting geven aan de inzet van middelen, zonder in rigide kaders te vervallen. De aanbeveling was bedoeld om focus en samenhang te brengen in de groeiende hoeveelheid stadsbrede initiatieven, met als achterliggende gedachte dat de vraag naar middelen sneller groeit dan het beschikbare budget.

Een formele aankondiging van het OFA-bestuur in 2022 laat zien dat het bestuur de intentie heeft deze aanbeveling over te nemen, met de toezegging om de samenwerking met trekkingsgerechtigden te intensiveren en gezamenlijk te verkennen hoe het stadsbrede budget strategischer kan worden ingezet. Tegelijkertijd werd op dat moment geen directe verhoging van het stadsbrede percentage doorgevoerd, omdat de nadruk eerst lag op de inhoudelijke afstemming en prioritering van projecten.

Uit de interviews in 2025 blijkt dat de stadsbrede samenwerking zich inmiddels heeft ontwikkeld tot een praktisch werkend model. Besluitvorming over stadsbrede projecten vindt in goede samenwerking plaats tussen bestuur en trekkingsgerechtigden, en het proces wordt door de meeste partijen als soepel en effectief ervaren. Er is ruimte voor flexibiliteit en maatwerk, en het bestuur kan relatief snel beslissen over aanvragen. Wel komt in meerdere gesprekken naar voren dat de populariteit van het stadsbrede budget is toegenomen: het beschikbare budget kent grenzen, waardoor minder ruimte overblijft voor nieuwe initiatieven in het vierde kwartaal. Vanwege de meevaller als gevolg van BTW restitutie is het budget stadsbreed aangevuld waardoor voor nu ruimte aanwezig is.

Van een integraal kader om aanvragen te toetsen is – ondanks de aanbeveling uit 2021 – nog geen sprake. Het bestuur heeft na de vorige evaluatie weliswaar kaders opgesteld en hiermee gewerkt, echter proefondervindelijk kwam het bestuur tot de conclusie dat de kaders te beperkend werken

Tijdens de gesprekken ontstaat het beeld dat de behoefte aan een set kaders nog altijd aanwezig is, zelfs versterkt door de trend die breed wordt waargenomen dat stadsbreed budget aan populariteit wint. Over de vorm zijn nog allerlei gedachten met als gedeeld beeld dat meer focus nodig is om in de toekomst te kunnen sturen op aanvragen. Daarbij wordt meermaals geopperd om de activiteiten uit de OFA-middelen af te stemmen op gemeentelijk beleid (zoals evenementenbeleid en economisch beleid) wat kan leiden tot meer impact van bestaande financiële middelen.

Hierbij moet worden opgemerkt dat er consensus is dat kaders niet mogen leiden tot een bureaucratisch fonds. Want creativiteit en maatwerk staan aan de basis van het stadsbreed budget.

06

Aanbeveling 2021

Het OFA kan meer synergie creëren door regelmatig overleg te organiseren tussen vaste aanvragers van stadsbreed budget. Dit bevordert kennisdeling, samenwerking en efficiënter gebruik van middelen binnen het netwerk.

Voortgang 2025

De aanbeveling uit 2021 beoogde dat het OFA een structureel overleg zou faciliteren tussen de regelmatige aanvragers van stadsbrede middelen. De gedachte was dat veel van deze organisatoren - variërend van evenementenbureaus tot branchevertegenwoordigers - vergelijkbare uitdagingen kennen. Zoals afhankelijkheid van subsidies, projectmatige financiering en organisatorische capaciteit. Door hen periodiek samen te brengen, zou onderlinge afstemming kunnen ontstaan en zouden kansen voor samenwerking en efficiëntie beter worden benut.

Uit reactie van het OFA-bestuur blijkt dat het deze aanbeveling onderschreef, maar de uitvoering informeel oppakt door bij specifieke gelegenheden verbindingen te leggen tussen initiatiefnemers met overlappende belangen.

De regelmatig aanvragers doen ook in het kader van deze evaluatie de oproep om tot meer uitwisseling te komen tussen initiatiefnemers. Overigens kan die oproep breder worden geïnterpreteerd richting andere subsidieverleners zoals de gemeente Assen.

07



Aanbeveling 2021

De samenwerking tussen gemeente en OFA is bestuurlijk sterk verbeterd, maar de zichtbaarheid van het fonds onder ondernemers blijft beperkt. De gemeente zou een actievere communicatieve rol moeten vervullen om het OFA bekender te maken bij het brede ondernemersveld.

Voortgang 2025

De aanbeveling uit 2021 riep de gemeente Assen op om een actievere rol te spelen in de bekendheid en verbinding rondom OFA. Hoewel het fonds een initiatief is “van, voor en door ondernemers”, werd benadrukt dat de gemeente als faciliterende partij een verantwoordelijkheid draagt in de informatievoorziening richting ondernemers en inwoners. Met name nieuwe of niet-georganiseerde ondernemers bleken destijds slecht op de hoogte van het bestaan en de werking van het fonds.

Deze aanbeveling is door zowel gemeente als OFA onderschreven en er zijn ook daadwerkelijk stappen gezet sindsdien:

- Op de gemeentelijke website is inmiddels een beknopte toelichting opgenomen over het ondernemersfonds en de indexeringsystematiek (met verwijzing naar de OZB-heffing en de rol van het fonds);
- De nieuwsbrieven van OFA worden actief verspreid onder College van B&W en de gemeenteraad;
- In beleidsdocumenten zoals de Economische Agenda en het Sport- en Cultuurbeleid wordt het OFA genoemd als samenwerkingspartner.

De samenwerking tussen gemeente en OFA op bestuurlijk niveau wordt als uitstekend omschreven. Er is sprake van een open en constructieve relatie, met duidelijke afspraken die worden nagekomen. De gemeente vervult een betrouwbare rol als partner in overleg en beleid.

08



Aanbeveling 2021

De verantwoording van projectmiddelen binnen het OFA is sterk verbeterd en financieel goed geborgd, maar de inhoudelijke evaluatie blijft beperkt. De volgende stap is om meer aandacht te besteden aan het zichtbaar maken van de impact van projecten voor ondernemers en publiek.

Voortgang 2025

De aanbeveling uit 2021 richtte zich op het versterken van de verantwoording van projectmiddelen. Zowel het OFA-bestuur als de trekkingsgerechtigden onderkenden destijds dat de aandacht voor evaluatie en terugkoppeling beperkt was. Projecten werden succesvol uitgevoerd, maar de effecten richting ondernemers, publiek en gemeenschap werden zelden systematisch vastgelegd of gedeeld.

Inmiddels is de verantwoordingsprocedure aangescherpt. Het standaardformulier voor verantwoording is aangepast en er wordt periodiek gerapporteerd aan het bestuur over de voortgang van projecten. Ook zijn de trekkingsgerechtigden nadrukkelijker gewezen op hun eigen verantwoordelijkheid om resultaten te communiceren richting hun achterban.

Uit de interviews van 2025 blijkt dat deze verbetering in de praktijk merkbaar is. Aanvragers beschrijven het proces van aanvragen en verantwoorden als duidelijk, eenvoudig en proportioneel. Er wordt gewerkt met halfjaarlijkse rapportages richting het OFA, waarin foto's, korte toelichtingen en financiële overzichten worden opgenomen. Deze informatie wordt vervolgens gebruikt voor de halfjaarlijkse nieuwsbrief. Het systeem wordt als werkbaar ervaren, mede omdat de administratieve last beperkt blijft. De fondsmanager speelt hierin een belangrijke ondersteunende rol door vooraf te adviseren over de juiste onderbouwing van aanvragen en verantwoording.

Ook de communicatie over de impact van projecten is verder versterkt. Op de website van OFA is verslaglegging over de projecten per trekkingsgerechtigde uitgebreid.

Toch zijn er nog verbeterpunten. De regelmatig aanvragers geven aan dat de verantwoordingsdeadline kort is in verhouding tot de tijd waarin leveranciers facturen aanleveren. Ook wordt genoemd dat de nadruk van verantwoording nog vooral ligt op financiële rechtmatigheid en minder op inhoudelijke evaluatie en effecten op ondernemers of bezoekers. Tot slot is een toekomstig aandachtspunt het vereenvoudigen van de verantwoording voor projecten die door meerdere trekkingsgerechtigden worden gefinancierd. Een centrale verantwoording zou moeten volstaan, terwijl het nu zelfstandige verantwoordingen zijn.

09

Aanbeveling 2021

De overgang van het Platform Ondernemend Assen naar een Raad van Advies is succesvol gerealiseerd, waarmee de governance van het OFA is versterkt. De nieuwe RvA bevordert samenwerking en advies, met behoud van een open en niet-formele bestuurscultuur.

Voortgang 2025

De laatste aanbeveling uit 2021 richtte zich op het versterken van de governance van het OFA door de transformatie van het Platform Ondernemend Assen (POA) naar een Raad van Advies (RvA). De nieuwe structuur moest zorgen voor frequenter contact tussen trekkingsgerechtigden, een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de doorontwikkeling van het fonds en meer balans tussen advies en toezicht. Tegelijkertijd werd benadrukt dat de RvA vooral een adviesorgaan moest zijn - passend bij de open en samenwerkingsgerichte bestuurscultuur in Assen - en niet te formeel of controlerend van aard.

De statuten zijn in mei 2022 daadwerkelijk gewijzigd, waarbij de Raad van Advies formeel is geïntroduceerd als opvolger van het POA. De bevoegdheden:

- Geven van advies (gevraagd en ongevraagd).
- Adviseren over het bestedingsreglement.
- Advies bij benoeming van bestuursleden.
- Instemmende rol bij vertrouwenskwestie bestuur en RvA.
- Tijdelijke aanwijzing van bestuur bij belet.
- Advies bij statutenwijziging.

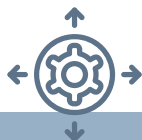
De RvA bestaat uit vertegenwoordigers van de trekkingsgerechtigden (gebieden/sectoren met budget). Elke trekkingsgerechtigde mag één vertegenwoordiger aanwijzen.

Tot zover de theorie. In de praktijk schuurt het op verschillende fronten. Allereerst is de RvA zelden compleet omdat OA aanwezig is namens verschillende trekkingsgerechtigden. De sectoren zorg, onderwijs, overheid/defensie zijn daardoor met regelmaat niet zelf aanwezig. Daardoor komt uitwisseling cross-sectoraal niet van de grond. Ook geven de trekkingsgerechtigden aan zich niet bewust te zijn van taken en verantwoordelijkheden van de RvA.

Over de rol van de RvA bestaat vanuit governance oogpunt nog altijd steun. Verbeteringen zijn nodig om te toegevoegde waarde ook bij de trekkingsgerechtigden te laten gelden en de raad optimaal te laten functioneren.

10

4.2 AANBEVELINGEN 2025 - TOEKOMST



**1. POSITIE SECTOREN
ONDERWIJS, ZORG EN
DEFENSIE/OVERHEID**



**2. RAAD VAN ADVIES
FUNCTIONEEL EN
DOELGERICHT**



**3. RICHTINGGEVEND KADER
VOOR STADSBREED BUDGET**



**4. UITWISSELING TUSSEN
TERUGKERENDE AANVRAGERS
EN UITVOERERS**



**5. VERSTERK PUBLIEK-
PRIVATE SAMENHANG**



**6. VERBETERINGEN
MEERVOUDIGE FINANCIERING**



**7. CONTINUÏTEIT UITVOERING
FONDSBEHEER**

1. Borg bestuurlijke continuïteit en herpositioneer de rol van sectoren onderwijs, zorg en defensie/overheid

De sectoren onderwijs, zorg en defensie/overheid beschikken op dit moment onvoldoende over een stabiele bestuurlijke basis om hun trekingsrechten duurzaam en inhoudelijk gedreven te benutten. De huidige werkwijze, waarin Ondernemend Assen een belangrijke rol speelt in de coördinatie, functioneert op zichzelf goed, maar brengt ook afhankelijkheidsrisico's met zich mee. Om de wendbaarheid en legitimiteit van het fonds te behouden is het wenselijk dat deze sectoren opnieuw bezien hoe zij hun betrokkenheid willen vormgeven. Dat vraagt om jaaragenda's die de besteding van het trekingsrecht verbinden aan concrete projecten en gezamenlijke doelen. Wanneer structurele vertegenwoordiging binnen de sectoren niet haalbaar blijkt, ligt heroverweging van de sectorale inrichting of een meer gebiedsgerichte clustering voor de hand. Hiermee wordt voorkomen dat reserves zich blijven opstapelen en de verbinding met het ondernemersveld verder verzwakt.

2. Maak de Raad van Advies functioneel en doelgericht

De Raad van Advies is statutair verankerd en vervult de rol van verbindend platform, maar de praktijk laat zien dat de raad nog zoekende is naar focus en toegevoegde waarde. Om effectiever te worden is het nodig dat vergaderingen een heldere doelstelling kennen, met aandacht voor zowel gezamenlijke koers als onderlinge informatie-uitwisseling. Dit vraagt om een vaste structuur per bijeenkomst en een bewuste keuze voor inhoudelijke thema's die uitnodigen tot advisering. De rol van Ondernemend Assen als vertegenwoordiger in meerdere sectoren verdient hierin aandacht, zodat iedere partij op gelijkwaardige wijze participeert.

3. Ontwikkel een richtinggevend kader voor stadsbreed budget – zonder de flexibiliteit te verliezen

Het stadsbrede budget vervult een belangrijke rol in het mogelijk maken van evenementen en activiteiten met stedelijke impact. De toenemende vraag naar bijdragen leidt echter tot druk op de beschikbare middelen en tot onzekerheid voor initiatiefnemers die later in het jaar een aanvraag indienen. Er is behoefte aan meer helderheid over de richting en prioriteiten van het stadsbrede budget, zonder daarbij de huidige flexibiliteit op te geven. Een beknopt koersdocument, waarin enkele brede thema's worden benoemd die richting geven aan de beoordeling van aanvragen, helpt om keuzes beter te onderbouwen en verwachtingen te managen. De nadruk ligt hierbij niet op het beperken van aanvragen, maar op het versterken van de samenhang in wat met het stadsbrede budget wordt nagestreefd. De gemeentelijke economische visie en de evenementenvisie uit 2025 kunnen helpen als input.

Gezien deze stap is het momenteel niet wenselijk de afdracht aan stadsbreed collectief te vergroten van 15% naar 25%. Bovendien is er de komende jaren vanwege de BTW meevaller voorlopig voldoende budget voorhanden. Het begint eerst met visie en focus.

4. Faciliteer structurele uitwisseling tussen terugkerende aanvragers en uitvoerders

Veel organisatoren van evenementen en stadsbrede activiteiten opereren in vergelijkbare omstandigheden, maar komen elkaar slechts beperkt tegen. Daardoor blijven kansen op samenwerking, kennisdeling en gezamenlijke uitvoering onbenut. Door periodiek een overlegvorm te organiseren waarin deze partijen elkaar ontmoeten, ontstaat een netwerk waarin ervaringen worden gedeeld en verbindingskansen worden zichtbaar. Dit kan bijdragen aan efficiëntere inzet van middelen, bijvoorbeeld door gezamenlijke inkoop van ondersteunende diensten of door afstemming van planning en promotie. Een jaarlijkse bijeenkomst met open uitwisseling is hiervoor een logisch uitgangspunt.



5. Versterk de samenhang tussen gemeentelijke subsidies en OFA-middelen

Projecten die bijdragen aan de aantrekkelijkheid en vitaliteit van de stad worden geregeld uit meerdere bronnen gefinancierd. Hoewel dit kansen biedt, bestaat er ook het risico van overlap en inefficiëntie. Door structurele afstemming tussen gemeente en OFA in een halfjaarlijks overleg ontstaat een gedeeld beeld van prioriteiten en financiële inzet. Hierdoor kunnen middelen doelmatig worden ingezet en kan worden voorkomen dat subsidiestromen elkaar onbedoeld dupliceren. Dit versterkt de zichtbaarheid en impact van projecten en vermindert de administratieve belasting voor initiatiefnemers.

6. Vereenvoudig aanvragen en verantwoord en bij meervoudige financiering binnen het fonds

Projecten die bijdragen ontvangen van meerdere trekkingsgerechtigden moeten op dit moment meerdere verantwoordingsdocumenten indienen. Dit leidt tot extra administratieve stappen, terwijl de doelstelling juist samenwerking en integraliteit is. Door één gezamenlijke aanvraag- en verantwoordingsprocedure te introduceren voor projecten die door meerdere onderdelen van het fonds worden gefinancierd, wordt de drempel verlaagd en de uitvoeringskracht versterkt. Het OFA-secretariaat kan hierbij een coördinerende rol vervullen.

7. Continuïteit uitvoering fondsbeheer

Veel kennis, procesinzicht en netwerkonderhoud zijn sterk afhankelijk van één persoon (de fondsmanager). Dit wordt door betrokkenen zowel als kracht als risico benoemd. Bij een mogelijke functiewisseling of afwezigheid zou het fonds kwetsbaar zijn. Bovendien groeit de complexiteit van de uitvoering door de toename aan projecten, indexering, rapportage-eisen en samenwerking met nieuwe partijen.

Daarom verdient het aanbeveling om te investeren in organisatieversterking en kennisborging. Concreet betekent dit het formaliseren van overdrachtsmomenten en het overwegen van uitbreiding of ondersteuning van het fondsmanagement bij piekbelasting.





5.1 GESPREKSPARTNERS

Naam	Vertegenwoordiger namens
Hans de Willigen	Ondernemersfonds Assen (OFA)
Eelco Bakker	Ondernemersfonds Assen (OFA)
Marjan Beumer	Ondernemersfonds Assen (OFA)
Rijnie Trip	Ondernemersfonds Assen (OFA)
Yonas Tewelde	Ondernemersfonds Assen (OFA)
Esther van Riezen	Ondernemersfonds Assen (OFA)
Bert Jan ten Oever	Gemeente Assen - wethouder
Jeannette Los	Gemeente Assen
Marnix van den Brink	Gemeente Assen
Auke Doornbosch	Ondernemend Assen
Bob Bergsma	Ondernemend Assen
Jovancka Homan	Sector Zorg
Willemijn van der Laan	Sector Onderwijs
Erik Emmens	Agrarische Sector

Naam	Gebied / organisatie trekkingsgerechtigde
Erik Ziegns	VIA Assen
Jelle Vanderveen	MKB Retail
Edwin Boomstra	Binnenstadsmanager
Lennart Stekelenburg	Assen Sportstad
Rob Riper	Toeristisch-Recreatief Platform Assen
Christa de Ruiter	Toeristisch-Recreatief Platform Assen
Alfred Welink	Winkelcentrum Vredeveld, Nobellaan, Kloosterveste
Paul Abronda	Winkelcentrum Marsdijk
Piet de Lange	Campis
Remco van Zandvoort	Art of Wonder / Garage TDI
Jan Gerbrand Krol	TT Festival
Tamara Boor	Bevrijdingsfestival
Bertjan Maarree	4-Mijl Assen Festival
Anneke Haar	Kunst aan de Vaart
Puck Veenhoven	Kunst aan de Vaart
Tessa de Wilde	Koningsdag en Koningsnacht
Hinke Beekman	Art of Wonder / Jeugdtheaterfestival

STAD KRACHT

10JAAR | retail & gebiedsmanagement

De beelden in dit rapport zijn afkomstig van de Stichting Ondernemersfonds Assen en representeren de projecten waar het fonds aan bijdraagt.