

---

# **S**amenwerken en investeren in Ridderkerk

Oriëntatie op een Ondernemersfonds

---

*Rob Manders, Jamely Walden en Minka*      *Blaauwberg*  
*Plug*

Oktober 2025

## Inleiding

Ridderkerk heeft zich de afgelopen jaren economisch sterk ontwikkeld. Aan de westzijde van het dorp zijn de grote terreinen Nieuw Reijerwaard en Cornelisland ontwikkeld. De zakelijke vastgoedwaarde in Ridderkerk is tussen 2018 en 2024 met bijna 70% gestegen. Dat is zeer fors, ook in vergelijking met omliggende gemeenten.

|                     | Zakelijke vastgoedwaarde<br>(niet-woningen) 2018 | Zakelijke vastgoedwaarde<br>(niet-woningen) 2024 |
|---------------------|--|--|
| Ridderkerk          | 1.009 mln.                                       | 1.703 mln.                                       |
| Barendrecht         | 1.080 mln.                                       | 1.229 mln.                                       |
| Zwijndrecht         | 902 mln.   | 1.047 mln.                                       |
| Hendrik-Ido-Ambacht | 354 mln.   | 482 mln.   |

Steeds meer bedrijven en investeerders weten Ridderkerk te vinden, mede dankzij de goede ligging aan de snelwegen en dichtbij de Rotterdamse haven. Dat is goed nieuws. Tegelijkertijd is er de wens om een mate van samenhang, lokale betrokkenheid en collectiviteit te behouden. Niet alleen vanuit een gewenst lokaal maatschappelijk bewustzijn maar ook ingegeven vanuit een welbegrepen ondernemersbelang. Bedrijven staan in toenemende mate voor de opgave om een gezamenlijke verantwoordelijkheid te dragen voor een veilige, schone en goed onderhouden omgeving, voor mobiliteit en bereikbaarheid, voor goede promotie, voor een goed acquisitie klimaat, goede relaties met het onderwijs en voor talloze andere zaken. Het wordt mede door de ontwikkeling van de lokale economie steeds belangrijker dat ondernemers goed georganiseerd zijn.

Maar bestaande netwerken van ondernemers lopen steeds vaker tegen grenzen aan. Ze zijn te veel afhankelijk van de inzet van enkele enthousiaste trekkers en missen structurele financiering voor grotere activiteiten en projecten. Het blijkt in de praktijk lastig om nieuwe bedrijven en investeerders 'van buiten' bij het lokale collectief te betrekken. Veel besturen lopen tegen grenzen aan. Dat heeft met een aantal zaken te maken.

**Grote opgaven.** Om te beginnen zijn de opgaven die op ondernemers afkomen van toenemende omvang en complexiteit. Het vergt goede samenwerking en een zeker schaalniveau om die grote uitdagingen het hoofd te bieden. Een actueel voorbeeld dat stevige eisen stelt aan de organisatiegraad is de veranderende bevolkingssamenstelling van de gemeente. Zoals de landelijke trend, neemt het aantal jongeren en jongvolwassenen in Ridderkerk ook af. Dat heeft grote consequenties voor de arbeidsmarkt (is er nog voldoende talent voor de vraag vanuit bedrijven?), maar ook voor de wijk economie en de vitaliteit van de kernen. En zo zijn er meer grote opgaven die op ondernemers afkomen:

- Energietransitie (deels samenhangend met netcongestie maar niet geheel)
- Levendigheid en vitaliteit van de kernen;
- Veiligheid en dreiging van ondermijning;
- Toeristische profilering en streekmarketing;
- Contacten met het onderwijs;
- Binden van jong talent aan de regio;
- Bestrijden van (winkel)leegstand;
- Ruimte voor bedrijvigheid;

- Mobiliteit, parkeren en bereikbaarheid;
- Beheer van terreinen (vergroening, tegengaan verrommeling, gladheidsbestrijding, etc.)

**Freerider problematiek.** Diverse van de gemeenschappen in Ridderkerk zijn hecht en dat geldt ook voor de ondernemersnetwerken. Maar net als in de rest van het land krijgt men ook hier te maken met de freerider problematiek: ondernemers die niet meebetalen, maar wel profiteren van collectieve activiteiten. Dat steekt bij de bedrijven die wél meedoen. Bovendien vermindert het de slagkracht van de collectieven. Die problematiek heeft de ondernemers in Ridderkerk er toegebracht om op verschillende plekken een BIZ te starten, namelijk BIZ Winkelhart, Cornelisland, Dillenburgplein en Vlietplein. De BIZ is vooral toepasbaar in goed af te grenzen gebieden met een overzichtelijke planbare bestedingswens. Het opstarten van een BIZ is arbeidsintensief, maar kan een positief samenwerkingsverband in werking zetten. Er zijn echter ook gebieden waar de organisatie in dergelijke vorm niet van de grond komt. Meest duidelijk is dat op Donkersloot waar eerder pogingen tot meer collectiviteit zijn gestrand. En op Cornelisland lukt het niet goed om de eigenaren – grotere investeerders zonder lokale binding – bij het collectief te betrekken. Het opereren via vele kleinere gebiedsfonds heeft bovendien zijn beperkingen in termen van slagkracht, (kosten)efficiëntie en stabiliteit.

**Ruimte voor professionalisering.** We spraken al over de complexiteit van de opgaven. In veel gemeenten komt de last van het organiseren voor een belangrijk deel terecht bij de – vaak al overbelaste – vrijwilligers. Menig vrijwillig bestuurder ziet geen kans om die serieus beet te pakken gezien beperkte tijd en capaciteit. Dat beperkt de slagkracht en kan in sommige gevallen het freerider probleem versterken. Want als het collectief niet genoeg kan ‘leveren’ kan het gebeuren dat steeds meer ondernemers zich eraan gaan onttrekken.

Een groeiend aantal collectieven in het land laat zich dan ook bijstaan door professionele kracht. Er kan een algemene fondsmanager worden ingezet, iemand die het gebied kent en zich inzet om de geluiden vanuit ondernemers te verzamelen vanuit het gehele fonds. Maar er zijn meer opties, bijvoorbeeld door specifieke investeringen in professionalisering per gebied. Op de terreinen gaat het dan over een parkmanager die de organisatiegraad verhoogt, beveiligingsplannen maakt en doorvoert, schouwronde organiseert met medewerking van politie/brandweer/gemeente, mogelijkheden voor vergroening en klimaatadaptiviteit (wateropvang, tegengaan hittestress) aangeeft en plannen hiervoor uitvoert. In de middenstand wordt vaak gewerkt met dorps- (of binnenstads-)managers, die plannen realiseren die bijdragen aan de levendigheid en uitstraling van winkel- en centrumgebieden. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het faciliteren van evenementen (Sinterklaas, Pasen, sportwedstrijden, winter- en zomerfestivals), het initiëren van promotieacties, fysieke ingrepen om de aantrekkelijkheid te vergroten (hanging baskets, sfeerverlichting), leegstandsbestrijding, en het ondersteunen van visieontwikkeling voor de toekomst van een gebied.

**Met geld, geld maken.** Ondernemers staan er niet alleen voor. Er zijn verschillende externe partijen die kennis, uitvoeringskracht en/of budget hebben om mee te investeren op bepaalde thema's. De Provincie heeft subsidiepoten klaar liggen om de vergroening en verduurzaming van bedrijventerreinen te realiseren. Netbeheerders hebben een tekort aan personeel om individuele bedrijven met hun noden adequaat te woord te staan maar investeren wel graag in collectieven die iets willen doen met hun energiebehoefte. De politie maakt een speerpunt van de aanpak van

ondermijning. Waterschappen zijn ontvankelijk voor goede plannen die ten goede komen aan waterbeheer en -kwaliteit. En private investeerders kunnen bij een goede businesscase tot welkome investeringen worden verleid. Het punt is telkens dat die budgetten pas in beeld komen als er voldaan wordt aan twee eisen: 1. Een vorm van organisatie 2. Inzet van lokale cofinanciering. De ondernemers die hun organisatie op die twee punten voor elkaar hebben, trekken aan het langste eind. De andere gebieden hebben het nakijken.

Op veel plekken in het land zijn initiatieven genomen om de zelforganisatie van ondernemers te vergroten. Het inzicht is gegroeid dat die organisatie niet alleen op basis van vrijwilligheid mogelijk is. Er is een structurele voorziening nodig die het mogelijk maakt om echt plannen te realiseren en niet afhankelijk te blijven van goedwillende enkelingen. De meest robuuste wijze om dit te doen is via een gemeentebreed ondernemersfonds. Een ondernemersfonds is een vrije financiële positie in handen van het georganiseerde bedrijfsleven. Iedereen die belasting betaald voor zakelijk onroerend goed investeert mee naar rato mee in het fonds, afhankelijk van de omvang van het vastgoed.

Een ondernemersfonds bestaat op basis van een met de gemeente af te spreken verhoging van de ozb voor niet-woningen. De opbrengst van die verhoging wordt 1 op 1 beschikbaar gesteld aan het fonds. In een gemeentebreed fonds:

- ...doet de hele categorie niet-woningen – zowel commerciële bedrijven als 'not for profit' ondernemingen mee door een extra opbrengst van de ozb;
- ...krijgen de ondernemers de extra opbrengst integraal terug, in de vorm van een subsidie aan het fonds, dat als stichting met een eigen bestuur optreedt;
- ...krijgen gebieden of sectoren toegang tot de middelen in het fonds via eigen 'trekkingsrechten', mits ze beschikken over een democratisch georiënteerde samenwerkingsvorm (meestal een vereniging);
- ...spant het bestuur van het fonds zich in om ook in de nu nog ongeorganiseerde gebieden een bundeling tot stand te brengen van ondernemers, zodat overal georganiseerd kan worden meegepraat over de bestedingen uit het fonds.;
- ...kan gebieds- en sectoroverstijgende samenwerking plaatsvinden in een 'gemeentebreed' aandeel, aan te sturen door de gezamenlijke collectieven;
- ...worden afspraken gemaakt met de gemeente over 'non-interventie' (de gemeente bemoeit zich niet met de bestedingen uit het fonds, tenzij daartoe uitgenodigd, bijvoorbeeld in het geval van noodzakelijke cofinanciering) en 'non-substitutie' (de gemeente schuift geen overheidstaken op het fonds af);
- ...kan gespaard worden over jaargrenzen heen, er is geen bestedingsdwang. Voor nog te organiseren gebieden worden de reserves bijgehouden. Een vooraf goed doordachte wijze van organisatie moet het oppotten van geld voorkomen. Het fonds is geen boerenleenbaank, het geld moet rollen.

Deze kaders zijn bij de bestaande vijftig ondernemersfondsen allemaal aan de orde. De zelfbeschikking over de budgetten in gebieden en sectoren is in veel fondsen een belangrijk punt. Iedere vereniging kan zelf exact nagaan hoeveel ze te besteden hebben en besluit geheel zelfstandig hoe het geld besteed wordt. Dit vergroot eigenaarschap en behoudt lokale inspraak. De afspraken met de gemeente worden vastgelegd in een convenant. In de praktijk zijn fonds en gemeente al snel aan hun eigen rol gewend en zal eerder sprake zijn van samenwerking en cofinanciering.

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

Er heeft zich een stuurgroep gevormd waarin bedrijven en vertegenwoordigers van verschillende gebieden deel aan nemen. Het gaat om:

- Freek van der Valk (Hotel Ridderkerk B.V.), coöperatieve vereniging Nieuw Reijerwaard
- Dennis Hak (A. Hak Transportbedrijf en Werktuigenverhuur B.V.), Stichting BIZ Cornelisland
- Hendrik Knol, (Knol Installatie Techniek B.V.), Ondernemersvereniging De Boelewerf
- Raymond van den Berg (Stolen Concept), Stichting BIZ Dillenburgplein Ridderkerk
- Cees van Veen (centrummanager), Stichting BIZ Winkelhart Ridderkerk
- Ruud Scheenjes (Evenementenmanager), Stichting BIZ Winkelhart Ridderkerk
- Narinder Damari (PLUS Supermarkten B.V.), Stichting BIZ Vlietplein
- Ellen Kreuk (Transport Arie Kreuk B.V.), VERENIGING RIDDERKERKSE ONDERNEMERS ORGANISATIE (RONDO)
- Geert Voordijk (Bakkerij Voordijk Ridderkerk B.V.), Duurzaam Donkersloot
- Jan Peekstok (Van Driel en Partners B.V.), Ondernemersplatform

De stuurgroep heeft het gesprek gevoerd over de gewenste invulling van het fonds. Voorliggende notitie is het resultaat van dit onderlinge gesprek.

In deze notitie treft u naast algemene kennis en landelijke praktijkervaring over het fonds ook een contour aan van het mogelijke ondernemersfonds in Ridderkerk. In gesprek met ondernemers en collectieven willen we dat beeld de komende maanden gaan verrijken. Na diverse gesprekken zal een definitief voorstel aan de gemeente worden aangeboden ter politieke besluitvorming. Bij een positief besluit van de gemeenteraad kan het fonds per 1 januari 2026 van start.

# Inhoudsopgave

---

## 1. Wat is een Ondernemersfonds?

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

## 2. Het Ridderkerkse speelveld

- 2.1. Bedrijventerreinen
- 2.2. Winkelcentra
- 2.3. Overige samenwerking

## 3. Organisatie van een Ondernemersfonds

- 3.1. Opbouw van het fonds
- 3.2. Overwegingen bij tariefkeuze
- 3.3. Het 'Ridderkerkse model'
- 3.4. Governance
- 3.5. Evaluatie
- 3.6. Vervolg

# 1. Wat is een Ondernemersfonds?

## 1.1 Opkomst en groei van Ondernemersfondsen

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

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

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

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



## 1.2 Hoe werkt een Ondernemersfonds?

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

- Een ondernemersfonds wordt gevoed via een opslag op de ozb voor niet-woningen. In de praktijk meestal een bedrag tussen de **€ 60 en € 90 per € 100.000 WOZ-waarde**. Al zijn er ook gemeenten waar een lager tarief wordt gehanteerd zoals in Alblasterdam (€ 30 per 100.000 woz). De meeropbrengst van deze verhoging wordt één op één overgedragen aan een op te richten Stichting Ondernemersfonds.
- **Alle eigenaren van een niet-woning betalen mee**. Dat betekent niet alleen de winkels, kantoren, horecagelegenheden en bedrijfspanden, maar ook onderwijsgebouwen, ziekenhuizen, agrarische panden, sportkantines, musea en cultuurpodia. De OZB-heffing in Ridderkerk wordt alleen over de eigenaar verreken, waardoor de eigenaren 100% zullen bijdragen.
- De **bestedingen** vanuit het fonds zijn geheel vrij, alles wat ondernemers aanmerken als hun gezamenlijk belang komt voor financiering in aanmerking. Van sfeerverlichting en promotie in de winkelgebieden, van beveiliging op de bedrijventerreinen en kantorenparken tot aan 'open dagen' en stagebeleid voor het onderwijs. Enige voorwaarde is dat er collectief over wordt besloten, vaak via het bekende verenigingsverband. Er kan bovendien gespaard worden binnen het fonds, er geldt geen bestedingsdwang.
- De **ondernemers gaan zelf over de gewenste aansturing van het budget**. In de meeste fondsen wordt er gekozen om via een trekkingsrechtensystematiek een deel van het geld weer beschikbaar te stellen aan de gebieden en/ of sectoren waar het wordt opgebracht. Ieder winkelcentrum en bedrijventerrein beschikt daarmee over een budget dat in verhouding staat tot de eigen inleg in het fonds.
- Op steeds meer plekken worden uit het fonds ook **gemeentebrede** budgetten belegd voor **gebiedsoverstijgende activiteiten**. Het is een leereffect van vroege fondsen als Leiden en Leeuwarden. Als al het geld is toebedeeld aan gebieden en sectoren, blijft er geen budget meer over voor het aanjagen van activiteiten die in het belang zijn van de gehele lokale economie. Veel bestaande fondsen ruimen alsnog ruimte in voor gemeentebreed: in Groningen, Delft, Leiden en Leeuwarden gaat het om 20 tot 25% van het fonds. Veel nieuwkomers laten inmiddels het grootste deel van het fonds omgaan in een gemeentebreed aandeel: Waddinxveen (60%), Westerveld (80%), Sliedrecht, Hardinxveld-Giessendam en Terschelling (allen 100%).



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

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

### 1.3 Bestedingen vanuit een Ondernemersfonds

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

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

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

We geven hieronder een aantal bestedingsvoorbeelden per type deelgebied, met telkens een aantal praktijkvoorbeelden uit het land. Tot slot nog aandacht voor een actueel thema dat in veel fondsen nu een rol speelt: onderzoek naar en realisatie van een lokale energyhub.

#### Bedrijventerreinen en kantorenparken

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

|         |  |
|---------|--|
| Utrecht | Gezamenlijk beveiligingspakket alle terreinen, in nauwe afstemming met politie en andere publieke stakeholders<br><a href="http://www.u-safe.com">www.u-safe.com</a> |
|---------|--|

|         |   |
|---------|---|
| Helmond | <p>Professioneel parkmanagement, aanpak ondermijning én grote investeringen in verduurzaming via programma Smart Synergy Helmond. Warmterotondes, waterrotonde en grondstoffenrotonde. Aan iedere euro aan fondsgeld wordt 4 euro aan externe investeringen toegevoegd (provincie, rijk, eu). <a href="#">Smart Synergy Helmond</a></p> |
|---------|---|

### Winkelcentra, dorpskernen

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

|         |   |
|---------|---|
| Leiden  | <p>Doorontwikkeld centrummanagement (sinds 2005) met compleet takenpakket: bezoekerscampagnes, retailacquisitie en leegstandsbestrijding, evenementen, kennis en kunde, bezoekersmonitoring, zero emissie stadsdistributie, 'leids glas' (statiegeldbekers bij grote evenementen), inzameling bedrijfsafval, algehele belangenbehartiging. <a href="#">Dit doen wij - Centrummanagement Leiden</a></p>  |
| Utrecht | <p>Zeer diverse projecten in diverse wijken / wijkwinkelcentra met steeds weer andere accenten, zomaar een willekeurige greep van projecten: <a href="#">Wijkdag Lunetten</a>, <a href="#">decemberacties</a>, <a href="#">Vleuter wijnen festival</a>, <a href="#">sportief De Gaard</a>, <a href="#">het bomenbal</a>, <a href="#">de buurtmobiel</a>.</p>  |
| Helmond | <p>De gehele wijkconomie (retail, cultuur, onderwijs, zorg, zakelijk, sport) heeft de krachten gebundeld in de professionele werkorganisatie Wijkwinkelmanagement Helmond. De organisatie is laagdrempelig toegankelijk voor allerlei initiatieven. Daarbij hebben ze een eigen jaarplanning met aandacht voor: hanging baskets, circulariteitsscans, 'local birds' (platform lokale en duurzame ondernemers), beveiligingsscan, Keurmerk Veilig Ondernemen met schouwrondes, AED plaatsen en trainingenaanbod, workshops cybercrime, project 'oscar circulair' met inclusie van sociale werkplaatsen, BOOST-stageplekken voor onderwijs, deelname open bedrijvendagen, gezamenlijk platform via Chainels. <a href="#">DEF-Jaarplan-WMH-2024.pptx</a></p> |

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

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

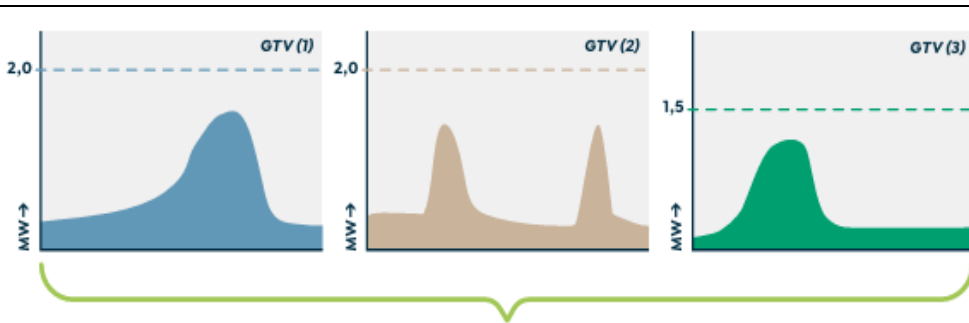
|            |   |
|------------|---|
| Leeuwarden | <p>De 'klapper' die overal tot de verbeelding spreekt is 'Culturele Hoofdstad Leeuwarden'. In 2018 weet de stad die Europese status naar zich toe te trekken. Het ondernemersfonds (LOF) besluit een miljoen in het programma te investeren. Dat signaal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

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

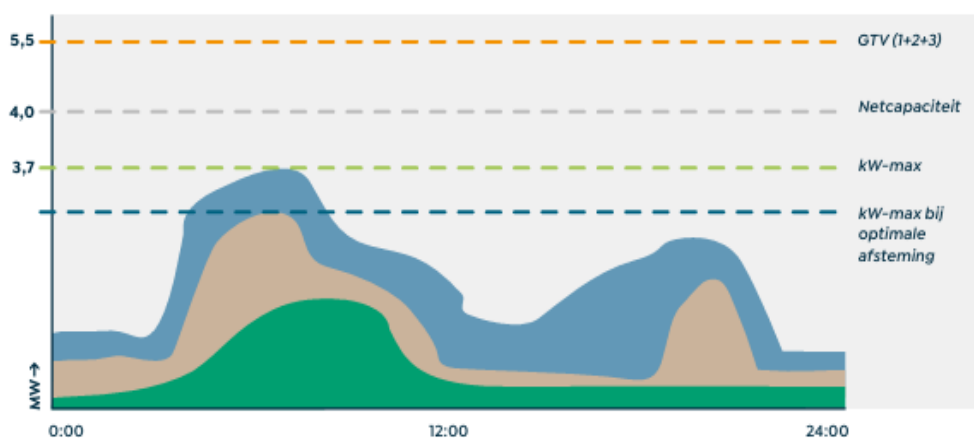
### Inspiratie: energyhubs en netcongestie

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

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



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



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

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

#### 1.4 De positie van non-profit in een fonds

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

Het gaat vaak om heel zichtbare activiteiten, zoals:

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

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

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

## 2. Het Ridderkerkse speelveld

Het fonds biedt kansen om de organisatiegraad in de hele gemeente te versterken. Ridderkerk begint echter niet op o.

De afgelopen jaren is stevig geïnvesteerd in de organisatiegraad van ondernemers in Ridderkerk. Dat heeft geleid tot de oprichting van BIZ'en op vier locaties: Winkelhart, Dillenburgerplein, Vlietplein en het nieuwe logistieke terrein Cornelisland. Op het agrifoodcomplex Nieuw Reijerwaard is deelname aan parkmanagement verplicht, vastgelegd in een kettingbeding vanuit de gronduitgifte. Die versterkte organisatiegraad heeft Ridderkerk veel gebracht. Er worden gerichte gebiedsinvesteringen gedaan, de ondernemers nemen zelf veel regie en de gemeente kan rekenen op vaste overlegpartners vanuit het bedrijfsleven (met mandaat en netwerk). De ambitie is om met de komst van een gemeentebreed fonds de organisatie van het speelveld compleet te maken.

In dit hoofdstuk verkennen we het Ridderkerkse speelveld, zowel de status quo als de ambities voor de toekomst. We doen dat aan de hand van een beschrijving in drie delen: de situatie op de bedrijventerreinen, de samenwerking in winkelgebieden, en overige samenwerking.

### 2.1 Bedrijventerreinen

De bedrijventerreinen vertegenwoordigen een groeiend deel van de Ridderkerkse economie. We beschrijven de huidige status quo van de vier grootste terreinen.

#### Cornelisland

Cornelisland is het moderne bedrijvenpark gelegen in de oksel tussen de A15 en A16. Vanwege de uitermate goede bereikbaarheid en ruime opzet is het terrein zeer geschikt voor transport en logistieke bedrijven. Maar ook andere typen bedrijvigheid zijn er gevestigd. Een klein gedeelte van het terrein bevindt zich op grondgebied van de gemeente Barendrecht.

Cornelisland beschikt sinds 2018 over een BIZ. In 2022 heeft een verplichte herpeiling plaatsgevonden met positief resultaat. Alle gebruikers betalen verplicht mee aan het collectief naar rato van de vastgoedwaarde. Over panden met een waarde tot 1,5 miljoen geldt een bijdrage van € 250, bij een hogere vastgoedwaarde geldt een tarief van € 500. De totale opbrengsten zijn circa € 43.000 per jaar.

Met de opgebrachte middelen wordt geïnvesteerd in de volgende hoofdactiviteiten:

- Schoon, heel en veilig: (onderhoud van) camerasysteem, Keurmerk Veilig Ondernemen traject (KVO) met schouwrondes en certificering
- Bijeenkomsten ondernemers en overleg met de gemeente
- Parkmanagement: communicatie, signaleren/oplossen van knelpunten in openbare ruimte, schouwen, informatievoorziening

Er is tevredenheid over het functioneren van de BIZ. Voordeel van de komst van een fonds is dat de vastgoedeigenaren financieel medeverantwoordelijk worden gemaakt. Met de aantekening dat er ook diverse ondernemers op het terrein zijn gevestigd die zowel eigenaar als gebruiker zijn van het



pand. Een situatie van 'dubbelbetaling' wil men voorkomen. Het fonds zou in de plaats van de BIZ moeten komen. Het huidige budget is in principe voldoende, een lichte stijging ervan is mogelijk zodat wellicht nog andere collectieve voorzieningen kunnen worden getroffen (zoals wellicht afvalinzameling). Enige "afdracht" vanuit het terrein naar de centra van Ridderkerk is acceptabel vanuit het oogpunt van lokale verbinding. De totale bijdrage aan het fonds moet echter wel binnen redelijke grenzen vallen. Een tarief van € 70 of € 80 per 100.000 WOZ-waarde (zoals in Sliedrecht, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht) is voor de bedrijven op Cornelisland te fors. Een bijdrage van € 35 per 100.000 (zoals Alblasserdam) wordt als acceptabel gezien.

## **Nieuw Reijerwaard**

Het agrofoodcomplex Nieuw Reijerwaard sterkt zich uit over de gemeenten Ridderkerk en Barendrecht. Het is onderdeel van Dutch Fresh Port, een van de grootste economische clusters van het land met een omzet van € 6 miljard en 4.000 banen. Het terrein is volop in ontwikkeling, er wordt nog veel gebouwd. De governance van het terrein is ook in opbouw. Vanuit de gemeenschappelijke regeling investeren de gemeenten Ridderkerk, Barendrecht en Rotterdam in het terrein. De ondernemers investeren in omgevingsbelangen via de coöperatieve vereniging, deelname aan de vereniging is verplicht via de gronduitgifte en geborgd bij doorverkoop via een kettingbeding.

De vereniging investeert in een brede vorm van parkmanagement. In het handboek parkmanagement voor Nieuw Reijerwaard zijn een aantal thematische punten beschreven.

- Duurzaamheid: energieconcept voor hele terrein (windturbines, zonnepanelen, laadpalen, warmtenet, et cetera), verwaarden van reststoffen
- Mobiliteit; algehele bereikbaarheid, mobiliteitsdiensten, truckparking
- Veiligheid: camerabewaking, kentekenregistratie, KVO, brand- en verkeersveiligheid
- Kwaliteit openbare ruimte: schouwen, signaleren misstanden, bewegwijzering,
- Glasvezel, beheer van nieuw aangelegd glasvezelnetwerk
- Community / netwerk: bijeenkomsten, kennis delen, netwerken
- Gezamenlijke inkoop

In de praktijk zijn niet alle punten in even grote mate aan de orde. De basis bestaat uit een goed aanbod van 'schoon, heel en veilig' voorzieningen. De vereniging beschikt over een budget van circa € 80.000 en dat wordt als voldoende ervaren. Men ziet de voordelen van het fonds, met name voor de centra (meer investeringen) en de niet-georganiseerde gebieden. Daarbij biedt het fonds ook schaalvoordelen voor inkoop van diensten voor het eigen terrein. Door de krachten te bundelen kunnen bepaalde diensten (veiligheid, parkmanagement, gezamenlijke inkoop) beter worden ingekocht: meer kwaliteit, continuïteit en wellicht een lagere prijs. Daarbij gelden dezelfde voorwaarden als die van Cornelisland: geen dubbelbetaling (bij ingang fonds kan verenigingsbijdrage worden teruggeschroefd), acceptatie van enige overdracht naar centra en beperking van het tarief (liever € 30 dan € 70-80).

## **Donkersloot**

Donkersloot is met ruim 100 hectare het grootste bedrijventerrein van Ridderkerk. Het terrein is in verschillende fasen over tientallen jaren ontwikkeld. De oudste delen van het terrein, ten zuiden van de Rotterdamseweg en ten oosten van de Donkerslootweg, dateren al van de jaren zestig. In de jaren tachtig en negentig zijn daar vele hectare bijgekomen. Het is een gemengd terrein met veel verschillende bedrijfsmilieus. Met vooral aan de west – en zuidzijde kantoren, mkb en perifere detailhandel. En centraal en richting de Noord meer productie- en logistieke bedrijven. De organisatiegraad van het terrein is lange tijd beperkt geweest. Het bleek in de praktijk lastig om initiatief van de grond te krijgen. Sinds enige jaren is daar enige verandering in gekomen. Een groep bedrijven heeft de handschoen opgepakt en heeft de vereniging Duurzaam Donkersloot opgericht. De vereniging zet zich in voor de verduurzamingsopgave op het terrein. Zo worden er onder meer kansen gesignaleerd op het gebied van de energietransitie.

De komst van het fonds zou voor Donkersloot een doorbraak zijn en vleugels geven aan het bestaande collectief van bedrijven. Er is dan structureel investeringsgeld voorhanden om gerichte investeringen op het terrein te doen. De noodzaak om collectief te investeren is hoog. Er zijn vele mooie bedrijven gevestigd op Donkersloot die van bijzondere betekenis zijn voor de economie van Ridderkerk. Maar uitdagingen zijn er ook zeker. Delen van het terrein zijn verrommeld, er zijn zorgen over ondermijning, het algehele veiligheidsniveau verdient een oppepper, het terrein is versteend met weinig groen, het eigendom is versnipperd en het investeringsniveau vanuit diverse vastgoedpartijen is laag. Op termijn is het terrein toe aan een revitalisatie. Om zo'n verbetering te kunnen maken is zicht nodig op een goed georganiseerde counterpart. De gemeente kan het niet alleen doen.

## **Boelewerf Bolnes**

De scheepswerven aan de Ringdijk hebben een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling van Ridderkerk, en dan vooral de wijken Bolnes en Slikkerveer. De Boelewerf in Bolnes was één van de grootste Nederlandse werven en decennialang een begrip in de regio. Een gedeelte van de werflocatie is nog steeds in gebruik als werklocatie. Het is een gemengd terrein met verschillende typen bedrijvigheid. Er is een ondernemersvereniging opgericht waarin de laatste jaren nauwelijks activiteiten hebben plaatsgevonden. Er zijn geen collectieve voorzieningen op gebied van veiligheid of parkmanagement. Het fonds biedt kansen om te komen tot collectiviteit, zeker door mee te liften op het schaalvoordeel van de andere terreinen.

## 2.2 De winkelcentra

We kijken naar de situatie in de drie georganiseerde winkelcentra: het Winkelhart, het Dillenburgplein en het Vlietplein.

### Winkelhart

Het Winkelhart in Ridderkerk beschikt sinds 2017 over een structureel budget via de BIZ. De noodzaak van een eigen financiële positie was bij aanvang hoog. Een citaat uit het BIZ-plan van 2016:

*"Het bestuur van de Stichting BIZ Winkelhart Ridderkerk, heeft als doel om in het winkelgebied de kwaliteit van het gebied hoog te houden. Er is sprake van (hoge) leegstand, er zijn 3 (!) afzonderlijke winkeliersverenigingen, free-riders en daardoor is het steeds moeilijker geworden om hun werkzaamheden in het belang van alle ondernemers te verrichten."*

Met de BIZ is het organiserend vermogen van het Winkelhart sterk verbeterd, de promotie van het winkelgebied heeft een impuls gekregen, de leegstand is verminderd en het algehele uitstraling van de omgeving is versterkt. Het budget is ruim € 160.000 per jaar. Het is gelukt om ook vastgoedeigenaren in de BIZ te laten participeren, al heeft dat ook veel te maken met het relatief lage tarief (€ 250 per pand). Ruim driekwart van het budget wordt opgebracht door de gebruikers, het overig deel door de eigenaren. Het actief betrekken van de eigenaren bij het gebied is in de praktijk lastig. Een actuele discussie die loopt is de veiligheid in het winkelcentrum, het gedrag van enkele bezoekers zorgt voor onveilige situaties en aantasting van het verblijfsklimaat in het centrum. De vraag is of vastgoed hier aanvullend in dient te investeren, het BIZ-budget is daarvoor ontoereikend.

Het Winkelhart ziet de voordelen van collectiviteit en een verplichte heffing gezien de ervaringen met de BIZ. Het realiseren van een fonds dat voor collectiviteit in heel Ridderkerk zorgt is een mooi streven maar het moet goed aansluiten op de bestaande situatie. De succesvolle praktijk in Winkelhart moet tenminste behouden en liever nog versterkt kunnen worden in het nieuwe fonds. Praktisch zijn er tenminste twee voorwaarden waar het fonds aan dient te voldoen:

- In financieel opzicht moet het Winkelhart er niet op achteruit, en liever vooruit gaan.
- Dubbel betaling van met name de gebruikers -die nu al fors investeren – moet voorkomen worden

Er wordt gekozen voor een gedeeltelijke samenloop van fonds met de gebruikers-BIZ. In het volgende hoofdstuk wordt hier dieper op ingegaan.

Omdat het fonds wordt opgebracht door de vastgoedeigenaren en de BIZ door de gebruikers, is er sprake van gescheiden financiële stromen afkomstig uit twee verschillende doelgroepen. Een uitzondering vormen de ondernemers die zowel eigenaar als gebruiker zijn in de winkelgebieden.

### Doorbelasten van ozb?

Ridderkerk heeft sinds 2021 maar één ozb-tarief voor de niet-woningen. Er is enkel sprake van een heffing voor de eigenaren. De gebruikersheffing is afgeschaft en verlegd naar de eigenaren. Het is een bewezen maatregel om leegstand te bestrijden en meer stabiliteit te krijgen in gemeentelijke opbrengsten. Over een leegstaand pand kan immers geen ozb-gebruikers worden geheven. Dat leidt tot minder inkomsten bij de gemeente. Bij een volledig eigenaren-tarief is daar geen sprake meer van. Het is bovendien een extra prikkel voor de eigenaar om een gebruiker te vinden voor het pand.

Een bekende vrees is dat eigenaren een verhoogd ozb-tarief gaan doorbelasten aan de gebruiker. Zoals ook de BIZ-eigenaar heffing in sommige gevallen nu ook aan de gebruiker wordt doorbelast. Formeel biedt de wet hier mogelijkheid toe, er is geen sprake van een expliciet verbod van ozb-doorbelasting. In de praktijk gebeurt het beperkt. De optie om de ozb door te belasten moet expliciet in de huurovereenkomst vermeld staan. Zo niet, dan is er geen juridische basis om hiertoe over te gaan. Huurcontracten zijn vaak langlopend, zowel gebruiker als eigenaar hebben baat bij stabiliteit. Om doorbelasting mogelijk te maken zou in de meeste gevallen het contract moeten worden opgebroken, wat vaak bewerkelijk is en ook instemming van de huurder vergt. De ozb-kosten zijn ten opzichte van andere vaste lasten (energie, onderhoud) daarbij een beperkte kostenpost. In het voorstel gaan we uit van een maximale investering van € 35 per 100.000 wo-zwaarde, wat neerkomt op een beperkte tariefstijging van circa 7%. In de praktijk van andere fondsen (met vaak een hogere investering) is een toename van doorbelasting dan ook niet of nauwelijks aan de orde.

### Dillenburgplein

Het winkelgebied Dillenburgplein beschikt sinds 2015 over een BIZ waar zowel eigenaren als gebruikers aan meebetalen. Met de BIZ wordt geïnvesteerd in de aantrekkelijkheid van het centrum en het doel om het plein als "de huiskamer van Slikkerveen" te positioneren. Praktisch wordt met de BIZ het volgende gefinancierd:

- "de basis op orde", investeringen in algeheel aanzien en veiligheid van centrum (o.a. KVO aanpak)
- Evenementen, thematische activiteiten (Valentijnsdag, Moederdag, Vaderdag, Pasen, Sinterklaas, Kerstmis) en één iconisch groter evenement namelijk de Paardenmarkt/Najaarsmarkt/Slikkerfair
- Aankleding openbare ruimte: sfeerverlichting, banieren, bloembakken, muurverfraaiingen
- Marketing en promotie: inzet op merk "de huiskamer van Slikkerveen", campagnes (off- en online), uniforme huisstijl
- Organisatiekosten

De eigenaren en gebruiker betalen ieder € 600 per object aan de BIZ. De totale opbrengsten zijn € 24.000 per jaar. De komst van een fonds biedt het centrum de mogelijkheid om werkgebied en takenpakket te verbreden. Meer ondernemers gaan bijdragen aan het collectief, commercieel vastgoed zijnde niet retail bedrijvigheid in de rest van de kern van Slikkerveer. Dat valt te billijken, alle ondernemers in Slikkerveer hebben in zekere zin baat bij een levendig, attractief en veilig centrum. Handhaving of liefst uitbreiding van het huidige budget is wel randvoorwaardelijk. Een samenwerking met Winkelhart en Vlietplein wordt als kansrijk gezien, bijvoorbeeld om gezamenlijk diensten/producten in te kopen. Door meer schaal te realiseren kan een kostenvoordeel worden behaald.

## **Vlietplein**

Geïnspireerd door de successen op het Dillenburgplein en in het Winkelhart hebben ook de ondernemers op het Vlietplein toegewerkt naar een BIZ. De BIZ is dit jaar gestart en houdt zich bezig met de volgende drie thema's:

- Schoon, heel en veilig: samen veilig ondernemen, aed systeem, cameratoezicht, extra afvalbakken, veiligheidstraining, onderlinge communicatie
- Uitstraling en gastvrijheid: sfeerverlichting, banieren, extra groenvoorziening, evenementen, leegstandsbestrijding, online vindbaarheid
- Bereikbaarheid en overig: bevoorrading en afvalinzameling, toegankelijkheid vergroten, bewegwijzering, verbetering parkeren auto's en fietsen

De gebruikers investeren via een gestaffeld tarief van minimaal € 475 (panden tot een 100.000) en maximaal € 8.500 per jaar (panden met een waarde hoger dan een miljoen). De totale opbrengsten zijn circa € 39.000 per jaar.

Voor het Vlietplein is de timing van het fondsinitiatief een tikje complex. De BIZ is immers net gestart. Maar er worden zeker voordelen gezien van een gemeentebrede aanpak, gezien ook kansen voor uitwisseling met andere winkelgebieden en algehele versterking van vestigingsklimaat in Ridderkerk. Handhaving van het budget is ook hier een belangrijke randvoorwaarde.

## **2.3 Overige samenwerking**

Naast voorgaande gebiedscollectieven zijn er ook een aantal overkoepelende / thematische samenwerkingsverbanden.

### **RONDO Ridderkerk**

De Ridderkerkse Ondernemers Organisatie (RONDO) bestaat al ruim veertig jaar. RONDO heeft circa 120 leden en organiseert op periodieke basis kennis- en netwerkevents. Actuele onderwerpen zoals omgaan met AI worden op toegankelijke wijze behandeld, en recent is samen met de gemeente een bijeenkomst 'lokaal inkopen' georganiseerd. De netwerkevents en bedrijfsbezoeken hebben een belangrijke functie voor de onderlinge uitwisseling tussen ondernemers en worden goed bezocht.

## **Ondernemersplatform**

Het Ondernemersplatform is opgericht om als klankbord te dienen voor de gemeente bij de beleidsontwikkeling en allerhande zaken die impact hebben op de ondernemers in Ridderkerk. Het platform is breed samengesteld met vertegenwoordigers uit diverse sectoren (logistiek, winkels, zakelijke dienstverlening, overig mkb). Het platform adviseert, informeert en inspireert de gemeente in brede zin op het terrein van werk en ondernemerschap.

## **Samenwerking Onderwijs Bedrijfsleven Ridderkerk (SOB)**

De SOB is een stichting die de samenwerking tussen bedrijfsleven, het onderwijs en de overheid bevordert. Doel is om leerlingen relevante praktijkervaring op te laten doen, en om bedrijven de kans te geven zichzelf te presenteren aan de werknemers van de toekomst. Er worden vanuit SOB bedrijfsbezoeken, gastlessen en bedrijvenmarkten georganiseerd waar ondernemers op kunnen aanhaken. Ook heeft het SOB een bemiddelende rol in het arrangeren van stages en leeropdrachten voor leerlingen in de praktijk. In het SOB zijn het Maximacollege, Gemini College, Farel College, lokale ondernemers en de gemeente betrokken. Er is een programmamanager die de verbinding legt tussen de verschillende partijen en werk maakt van voorgenoemde activiteiten.

## 3. Organisatie van een Ondernemersfonds

---

### 3.1 Opbouw van een fonds

Het organiseren van het fonds is een kwestie van lokaal maatwerk. Lokale ambities en wensen zijn leidend bij de invulling. Dat maakt dat er veelkleurige verschillen zijn tussen al de bestaande fondsen. Zo zijn er gemeenten waar ondernemers kiezen voor veel trekkingsrechten, een eigen werkbudget voor ieder gebied en/of sector. Utrecht heeft ruim zeventig trekkingsrechten, Leeuwarden heeft er 35 en zelfs het niet al te grote Zwijndrecht heeft er 21. Andere fondsen kiezen juist voor minder maar wel meer professionele trekkingsrechten. Helmond heeft drie grote budgetbeheerders: het centrum, de bedrijventerreinen en de wijkwinkelcentra. En ook de stad Groningen doet het op die manier met slechts zes clusters. Andere fondsen kiezen ervoor geen schotten aan de voorkant te zetten en hebben geen enkel trekkingsrecht, alle plannen worden geïnitieerd vanuit een gemeentebrede tafel (Hardinxveld-Giessendam, Terschelling, Sliedrecht). Daarbij wordt wel rekening gehouden met de inleg vanuit verschillende gebieden.

Naast haar publiekrechtelijke rol (besluitvorming, faciliteren fonds) heeft de gemeente ook een privaatrechtelijke rol als eigenaar van zakelijk onroerend goed. De gemeente is de enige partij die zichzelf kan uitzonderen van het fonds, door haar eigen bijdrage af te halen van de financiële toekenning aan het fonds. In ongeveer de helft van de fondsgemeenten doet de gemeente niet mee. Een belangrijke reden die daar wordt aangevoerd is dat de gemeente zo op geen enkele manier in de verleiding komt om alsnog mee te besluiten over de bestedingen van de gelden. Daar tegenover staan weer goede redenen om wel mee te doen: uit solidariteit, als teken van vertrouwen, om niet over te blijven als enige 'freerider', omdat de gemeente ook baat heeft bij een schone, hele, veilige en aantrekkelijke bedrijfsomgeving.

Als we kijken naar wat de landelijke praktijkervaring laat zien, kunnen we vier algemene leereffecten benoemen die voor Ridderkerk instructief zijn.

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

*Betekenis Ridderkerk: we sluiten aan bij de drie terreinorganisaties (Cornelisland, Nieuw Reijerwaard, Donkersloot) en de drie centrumorganisaties (Winkelhart, Dillenburgplein, Vlietplein). Waar mogelijk en passend wordt hun werkgebied vergroot. We voorzien daarnaast in drie gebieden met een eigen identiteit en uitstraling die nu nog niet georganiseerd zijn en waarin een fonds een impuls kan geven aan de organisatiegraad: Bolnes, Boelewerf-Ringdijk Bolnes, Rijsoord-Oostendam (gehele zuidrand gemeente).*

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

*Betekenis Ridderkerk: uitwisseling met not-for-profit wordt als kans gezien gezien deels gedeelde belangen (veiligheid, levendigheid, gezonde arbeidsmarkt) en mogelijke cross-overs. Vandaar dat gekozen is voor integratie van not-for-profit in de gebieden.*

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

*Keuze voor negen trekkingsgebieden met enige schaal. Wellicht dat op termijn samengaan van Bolnes met Boelewerf-Ringdijk tot de opties behoort, of juist Boelewerf met Donkersloot. Maar die keuze laten we graag aan de ondernemers ter plaatse.*

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

*Gemeentebreed wordt als kans gezien maar het fonds dient in eerste instantie toereikend te zijn om de gebiedsbelangen te kunnen financieren. Vandaar dat wordt gekozen voor een opzet met 90% gebiedsgericht en 10% gemeentebreed. De verwachting is dat overkoepelende samenwerking sowieso tot stand gaat komen. De lijnen in Ridderkerk zijn kort. En samenwerking kan ook door op projectbasis te investeren vanuit verschillende trekkingsrechten. Zo worden al kansen gezien in het aantrekken van een lokale functionaris die voor meerdere werkgebieden aan de slag kan. Een parkmanager voor alle terreinen, een centrummanager voor alle winkelgebieden, of wellicht zelfs een combifunctionaris die zowel voor terreinen als centra kan werken. Veiligheid is een ander belang dat gedeeld wordt door zowel de winkelgebieden als de terreinen. De eerste gesprekken over het fonds heeft de gedachten geprikkeld om te onderzoeken of gezamenlijk investeren op dit punt voordelen biedt. Door gezamenlijk een veiligheidspakket in te kopen – in plaats van ieder gebied voor zichzelf - kan wellicht kostenvoordeel worden behaald en aan kwaliteit worden gewonnen. Zo kunnen winkelgebieden ook weer nadenken over praktische mogelijkheden van collectieve inkoop (sfeerverlichting voor alle winkelgebieden, hanging baskets voor allen, etc.).*



### 3.2 Overwegingen bij tariefkeuze

Binnen de meeste startende Ondernemersfondsen wordt gerekend met een bijdrage tussen de € 60,- en € 90,- per € 100.000 WOZ-waarde, deze wordt 100% betaald door de eigenaar van een pand. Bij andere fondsen met een tarief in deze range blijken er twee dingen:

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

In de omgeving zijn er verschillende fondsen actief met een bedrag binnen deze range: Zwijndrecht (€ 60), Hendrik-Ido-Ambacht (€ 70), Dordrecht (€ 75), Sliedrecht (€ 75), Hardinxveld-Giessendam (€ 75). In Molenlanden, Hoeksche Waard en Voorne aan Zee wordt op dit moment gesproken over een fonds met een tarief van € 80 per 100.000.

In sommige gebieden wordt gekozen voor een lager tarief. Zo doet Alblasterdam het met € 30 per 100.000. Een en ander is natuurlijk afhankelijk van ambitie, de reeds aanwezige collectiviteit en de wijze van organisatie van het fonds.

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

- De terreinen Cornelisland en Nieuw Reijerwaard geven aan toe te kunnen met hun huidige begroting. Een kleine plus daarbovenop is wellicht nog wenselijk, dat biedt ruimte om meer zaken op te pakken zoals collectieve afvalinzameling en dergelijke. Maar de kosten moeten binnen de perken worden gehouden.
- De winkelgebieden hebben een hogere financieringsbehoefte dan de terreinen. Dat uit zich nu in relatief hoge BIZ-heffingen in een compact gebied. De overgang naar een fonds biedt kansen om de last over meer schouders te verdelen, maar de gebieden moeten er niet op achteruit gaan. Anders gezegd, de inkomsten moeten minimaal de huidige begrotingen matchen.
- De collectieven op de terreinen geven aan dat enige overdracht van middelen aan de kernen acceptabel is. Vitale en levendige centra zijn in zekere zin ook in het belang van de bedrijven op de terreinen, waarvan de werknemers voor een belangrijk deel in Ridderkerk wonen en recreëren. Die afdracht moet wel binnen redelijke grenzen zijn.

Vanuit deze voorwaarde komen we op een tarief van € 35 per 100.000 woz-waarde. We geven hieronder een aantal rekenvoorbeelden om een idee te geven van de draaglast voor de ondernemer-eigenaar, uitgaande van een tarief van € 35. In de volgende paragraaf werken we uit welke opbrengsten daar tegenover staan.

- Jaarlijkse bijdrage bij een bedrijfspand met een woz-waarde van € 300.000 = € 105
- Jaarlijkse bijdrage bij een bedrijfspand met een woz-waarde van € 800.000 = € 280
- Jaarlijkse bijdrage bij een bedrijfspand met een waarde van € 1.500.000 = € 525

### 3.3 Het 'Ridderkerkse model'

Uit de gesprekken die tot nu toe zijn gevoerd, komt naar voren dat een zogenaamd "hybride model" (een combinatie van gemeentebreed budget en trekkingsgebieden) mogelijk het best aansluit bij de diverse belangen in Ridderkerk. Er is gekozen voor trekkingsrechten voor de verschillende bedrijventerreinen en centrumgebieden, zodat elk gebied grotendeels over zijn eigen middelen kan beschikken. Tegelijkertijd is ook een gemeentebreed budget gewenst, gezien de gezamenlijke ambitie en wens om gemeentebreed samen te werken op het gebied van o.a. veiligheid, schoon en heel, vitaliteit en leefbaarheid van de gemeente. Door een gemeentebreed budget kunnen ook gebiedsoverstijgende opgaven worden opgepakt. Met deze indeling wordt het mogelijk om zowel samenhang en slagkracht te realiseren binnen Ridderkerk, als ruimte te laten voor herkenbaarheid en lokale betrokkenheid.

Op basis van deze uitgangspunten gaan we in dit voorstel uit van een fonds als basisfinanciering voor alle gebieden. Dit kan vervolgens worden aangevuld ('opgeplust') via instrumenten zoals de BIZ. Door deze opzet is een lager tarief mogelijk gemaakt.

We gaan uit van de volgende trekkingsrechten voor de bedrijventerreinen:

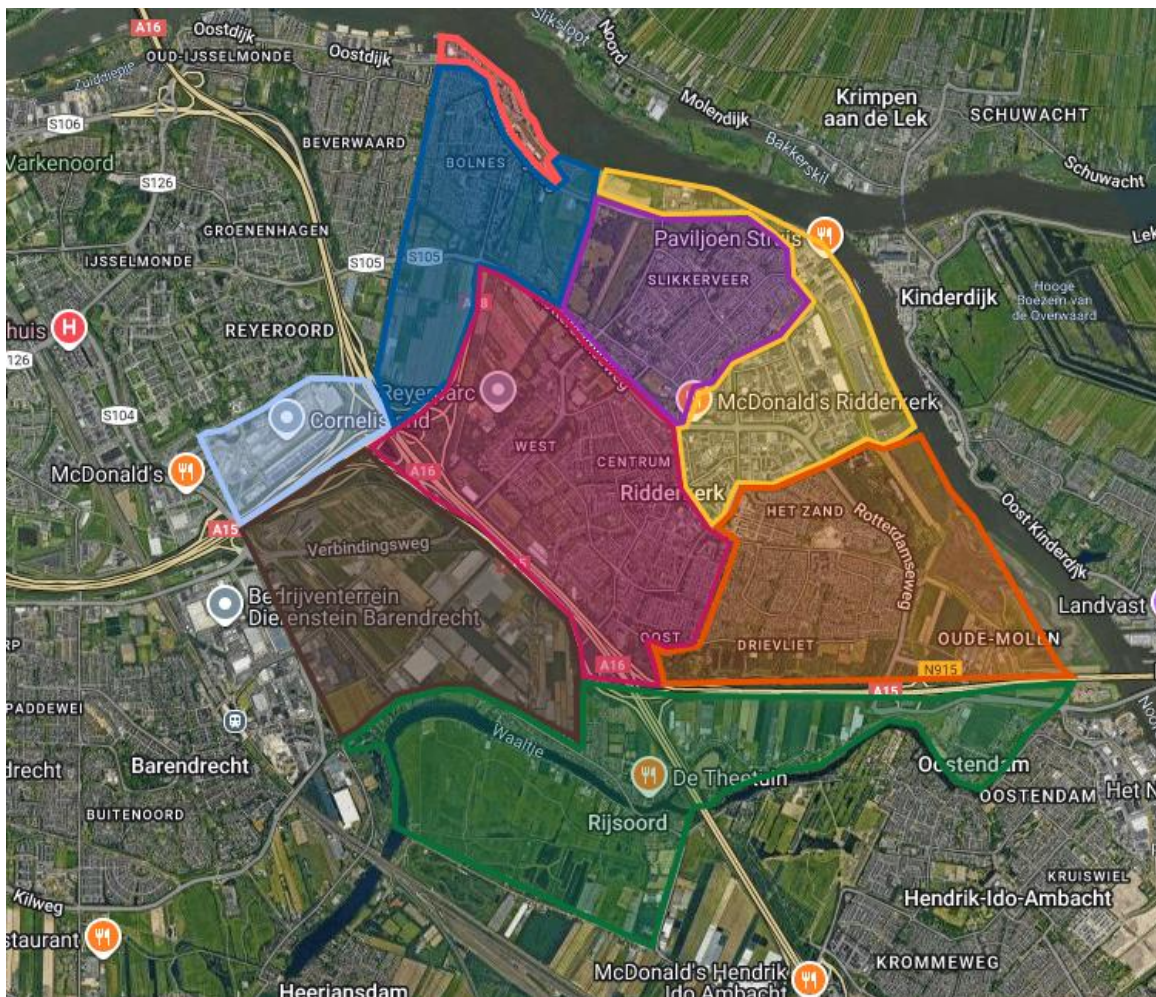
- Bedrijventerrein Cornelisland: vrijwel gelijk aan contour huidige BIZ-gebied
- Bedrijventerrein Nieuw Reijerwaard: huidig gebied zoals bepaald in gemeenschappelijke regeling (=2/3 opbrengst) + bedrijven Verenambacht (=30%) + bedrijven tussen Rijsstraatweg, Geerlaan en A15 (< 5%).
- Bedrijventerrein Donkersloot, gebied zoals beschreven in het Omgevingsplan Donkersloot + de bedrijvigheid aan de Ringdijk tot aan Bolnes
- Bedrijventerrein Boelewerf, inclusief bedrijven aan Ringdijk en Benedenrijweg

Daarnaast voorzien we trekkingsrechten voor de centra. De volgende indeling is als volgt:

- Ridderkerk centrum en omgeving (wijken west en oost)
- Ridderkerk Drievliet-Het Zand (incl. Vlietplein)
- Slikkerveer (inclusief Dillenburgplein)
- Bolnes
- Rijsoord-Oostendam

We gaan uit van een tarief van € 35 per 100.000 woz-waarde. Het fonds werkt met een beperkte overhead (geschat op circa 4%). De bedrijventerreinen en centra beschikken over 90% van de inleg, Zie de kaart op de volgende pagina voor de indeling van de trekkingsrechten.

En zie de tabel eronder voor de opbrengsten.



|  | Opbrengst bij € 35 per 100.000 WOZ-waarde |
|--|---|
| <b>Bedrijventerreinen</b>                          | <b>€ 342.000</b>                          |
| Cornelisland                                       | € 64.000                                  |
| Nieuw Reijerwaard                                  | € 121.000                                 |
| Donkersloot  | € 147.000                                 |
| Boelewerf  | € 10.000                                  |
| <b>Centra</b>                                      | <b>€ 133.000</b>                          |
| Winkelhart en omgeving                             | € 82.000                                  |
| Drievliet-Het Zand                                 | € 18.000                                  |
| Slikkerveen  | € 15.000                                  |
| Bolnes   | € 10.000                                  |
| Rijsoord-Oostendam                                 | € 8.000                                   |
| <b>Gemeentebreed aandeel incl. centrale kosten</b> | <b>€ 56.000</b>                           |
| <b>Totaal fonds</b>                                | <b>€ 531.000</b>                          |

## Samenloop met BIZ

De drie reeds georganiseerde winkelgebieden kunnen in de komende jaren de BIZ laten doorlopen. Bij het aflopen van de BIZ kan een heroverweging worden gemaakt of de eigenaren BIZ dient te komen vervallen. Het ligt voor de hand dat de gebruikers BIZ door blijft lopen.

### Huidige situatie

|                 | BIZ gebruikers | BIZ eigenaren | Totaal    |
|-----------------|----------------|---------------|-----------|
| Winkelhart      | € 125.000      | € 35.000      | € 160.000 |
| Vlietplein      | € 24.600       | € 15.300      | € 39.900  |
| Dillenburgplein | € 12.000       | € 12.000      | € 24.000  |

### Nieuwe situatie na aflopen BIZ eigenaren<sup>1</sup>

|                 | BIZ gebruikers | Trekkingsrecht OF | Totaal    |
|-----------------|----------------|-------------------|-----------|
| Winkelhart      | € 125.000      | € 86.000          | € 211.000 |
| Vlietplein      | € 24.600       | € 19.000          | € 43.600  |
| Dillenburgplein | € 12.000       | € 15.000          | € 27.000  |

In de nieuwe situatie, waarin het ondernemersfonds wordt gecombineerd met de BIZ, behalen alle gebieden tenminste hun huidige begroting. In het geval van Winkelhart zelfs met enige marge. De jaren waarin het fonds gecombineerd wordt met de eigenaren-BIZ is zelfs sprake van meer aanvullende inkomsten. Dat is gezien de druk op de begroting van de collectieven welkom. Bovendien kan er meer schaalvoordeel worden behaald bij slim samen op trekken (de eerder genoemde collectieve inkoop van bv. sfeerverlichting, hanging basket, veiligheid en professionele capaciteit).

Daar staat tegenover dat het werkgebied iets groter wordt. Dus bij initiatieven net buiten het winkelgebied zal er een bereidheid moeten zijn bij de winkelcollectieven om daar met open blik naar te kijken. Indien de bestaande begroting hiermee teveel onder druk komt te staan kan het aanspreken van het gemeentebrede budget wellicht een oplossing zijn. Per saldo gaan de winkelgebieden er op vooruit.

## Reacties not-for-profit organisaties

In de gemeente Ridderkerk zijn er diverse not-for-profit organisaties actief. Omdat het voorstel in Ridderkerk uitgaat van een geografische indeling, vallen deze organisaties binnen een trekkingsgebied. Een groot deel daarvan is gevestigd in en rond de centra.

Landelijk zien we, zoals ook wordt toegelicht in paragraaf 1.4, dat not-for-profit organisaties vaak goed aansluiting vinden bij ondernemersfondsen. De gesprekken met deze organisaties zijn erop gericht om de mogelijke samenwerking en aansluiting binnen een fonds te verkennen. Er zijn gesprekken gevoerd met sportverenigingen, een zorgorganisatie en SOB (Samenwerking Onderwijs Bedrijfsleven).

- VV Rijsoord is een lokale voetbalvereniging met ongeveer 1.000 leden, waaronder een groot aantal jeugdspelers. Door de sterke groei van de afgelopen jaren geldt er inmiddels vier jaar

---

<sup>1</sup> Uitgaande van continuering gebruikers-BIZ met dezelfde opbrengsten



een tijdelijke ledenstop. De voetbalvereniging vervult een belangrijke maatschappelijke rol in de gemeenschap en draagt actief bij aan de sociale samenhang in de wijk. Zo organiseert VV Rijsoord jaarlijks een Seniorenendag, en vinden er klaverjasavonden, walking football-evenementen en een winterfeesten voor mensen met een beperking plaats. Vanuit de voetbalvereniging is er tijdens het gesprek meegedacht over mogelijke vormen van samenwerking via het fonds. Er is aangegeven dat VV Rijsoord kansen ziet om via het fonds de samenwerking te versterken, maar benadrukt ook het belang van het vinden van de juiste vormen van samenwerking.

- Aafje is een zorgorganisatie voor ouderen met circa 6.500 medewerkers en 1.000 vrijwilligers. De organisatie heeft in totaal 17 locaties, waarvan twee in Ridderkerk: Reyerheem en 't Ronde Sant, beide gelegen in de wijk Drievliet-Het Zand. De organisatie plaatst voornamelijk enkele kanttekeningen bij de toegevoegde waarde van deelname aan het fonds, maar denkt graag mee over mogelijke aanknopingspunten. Tijdens het gesprek werd ingegaan op de kansen die de zorgorganisatie ziet, met name op het gebied van seniorvriendelijke wijken en het inspelen op de groeiende groep ouderen in de gemeente. Belangrijke thema's daarbij zijn onder andere ontmoetingsplekken voor ouderen en projecten gericht op preventie en zelfstandig thuis wonen. Aafje heeft aangegeven graag op de hoogte te blijven van de verdere ontwikkeling van het initiatief.
- OKK Ridderkerk is een gymnastiekvereniging met ruim 600 leden, afkomstig uit alle wijken van Ridderkerk. De vereniging biedt lessen vanaf twee jaar oud en werkt met het Nijntje Bewegingsdiploma, waarmee een basis wordt gelegd voor een actieve leefstijl. De vereniging maakt momenteel gebruik van de sportzalen. Op dit moment maakt OKK gebruik van bestaande sportzalen, maar de vereniging krijgt een eigen turnhal, waarvan de verhuizing gepland staat voor 2028/2029. De gymnastiekvereniging vervult een belangrijke maatschappelijke rol in de gemeenschap en organiseert jaarlijks meerdere activiteiten, zoals koffiemomenten, een turnkamp en evenementen die bijdragen aan sociale betrokkenheid en beweging. Tijdens het gesprek is gesproken over mogelijke maatschappelijke samenwerkingen, bijvoorbeeld met de zorgsector, omdat sport en beweging bijdragen aan preventie en lagere zorgkosten. Er is aangegeven dat OKK graag betrokken blijft bij het initiatief.
- SOB (Samenwerking Onderwijs Bedrijfsleven) is een stichting die de samenwerking tussen het onderwijs, bedrijfsleven en de overheid stimuleert. De focus ligt op het verbeteren van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. SOB onderhoudt een groot netwerk van scholen en bedrijven en organiseert meerdere activiteiten om de verbinding te versterken. Voorbeelden hiervan zijn bedrijvenmarkten voor leerlingen van het vmbo en techniekfestivals voor leerlingen van groep 7. Er wordt positief gereageerd op het initiatief van een ondernemersfonds. Er wordt bijvoorbeeld nagedacht over het organiseren van een duurzaamheidsfestival, gericht op actuele vraagstukken, waarbij jongeren worden betrokken. SOB signaleert ook dat er binnen het mkb sprake is van vergrijzing onder werknemers en verschillen tussen generaties. Het behouden van jonge werknemers in de gemeente vraagt om aandacht. Ideeën zoals bijeenkomsten met verschillende generaties en initiatieven om meer vrouwen in technische beroepen te krijgen worden genoemd als mogelijke aanknopingspunten. SOB geeft aan dat ze betrokken willen blijven bij de ontwikkeling van het initiatief.

### 3.4 Governance

Het inrichten van de organisatie van een fonds is een lokale zaak waar ondernemers zelf over gaan. Er bestaat niet zoiets als een algemeen toepasbare blauwdruk. Het is altijd zaak goed te kijken naar de lokale situatie en wensen van de gebruikers. Een groot fonds met grote diversiteit in vestigingsmilieus, zoals bijvoorbeeld Utrecht, vergt een heel andere aanpak dan een compacte gemeente met overzichtelijke werkgebieden. Een standaardstructuur bestaat in ieder geval uit drie onderdelen: het stichtingsbestuur, een adviesraad en een secretariaatsfunctie.

#### Stichtingsbestuur

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

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

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

Er wordt bij de start van een Ondernemersfonds vaak gevraagd naar administratieve of zelfs juridische deskundigheid. Maar dat is niet de eerste behoefte. Het regelkader van een Ondernemersfonds is uiteindelijk vrij simpel en de administratie is nogal 'basic'. Het gaat vooral om ondernemerschap en gezag. Na verloop van de pioniersfase, heeft het bestuur in de kern nog twee taken:

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

## Trekkingsrechten

De inhoudelijke besluitvorming vindt plaats binnen de georganiseerde netwerken. Dat zijn de trekkingsgerechtigden, vaak formeel georganiseerd in een stichting of vereniging. In het Ridderkerkse fonds gaat het om 9 trekkingsrechten.

De trekkingsrechten sluiten aan bij de bestaande collectieven. Waarbij de collectieven met een uitbreiding van het werkgebied zich open stellen voor initiatieven van buiten het huidige aandachtsgebied.

## Platform / adviesraad

Overkoepelende samenwerking kan plaatsvinden binnen een gezamenlijk platform. Alle trekkingsgerechtigden hebben een zetel in dit platform, wellicht aangevuld met een aantal bijzondere vertegenwoordigers (not for profit, verspreide bedrijvigheid). Een optie is om dit platform te laten samenvallen met het bestaande ondernemersplatform in Ridderkerk.

In de meeste ondernemersfondsen functioneert een 'adviesraad', waarin de gebruikers van het fonds verzameld zijn. Concreet: vertegenwoordigers van de trekkingsgerechtigden. Doel van de adviesraad is om als klankbord te dienen voor het bestuur, en enige vorm van toezicht te organiseren. In dit geval zouden platform en adviesraad kunnen dubbelen.

De adviesraad heeft weinig bevoegdheden. Dat zou meer regels vergen dan past in de cultuur van het fonds. Het uitgangspunt is wel dat het bestuur van het fonds rekening houdt met de gevoelens en de opinies zoals geuit in de adviesraad. Op cruciale punten zoals veranderingen in de opzet van het fonds (trekkingsrechten, statutenwijziging, et cetera) zal een negatief sentiment van de adviesraad in de praktijk doorslaggevend zijn.

## Secretariaat

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

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

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

### **3.5 Evaluatie**

De meeste fondsen werken met een experimenteerfase van vijf jaar, daarna vindt een evaluatie plaats. Hoewel de ervaring elders in het land goed is, is die evaluatie geen formaliteit. De inzet is niet alleen een mogelijke verbetering, maar ook het voortbestaan van het fonds zelf. Het fonds heeft, met andere woorden, vijf jaar om zichzelf te bewijzen. In het met de gemeente te sluiten convenant wordt opgenomen dat het ozb-tarief weer omlaag gaat, mocht na vijf jaar besloten worden tot opheffing van het fonds.

Het is aan het bestuur van het fonds om een vorm te kiezen voor de evaluatie. Het moet een evaluatie zijn met voldoende informatie en houvast voor ten minste twee partijen. Ten eerste het verenigde bedrijfsleven – het platform en/of trekkingsgerechtigden. Ten tweede de Gemeente Ridderkerk.

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

### **3.6 Vervolg**

De komende periode zal gebruikt worden om de oriëntatie verder uit te breiden. Er moeten meer gesprekken worden gevoerd, met bijzondere stakeholders zoals het onderwijs, de zorg en sport. Door de input van de stuurgroep worden de contouren van een fonds steeds duidelijker. Wanneer er sprake is van een plan waar de stuurgroep zich (grotendeels) in kan vinden, is het een logisch moment om breder te gaan communiceren. Dit zal enerzijds gaan via kanalen vanuit de gemeente, maar het kan ook zijn dat we via ondernemersverenigingen de achterban informeren. Het streven is om in september het onderzoek af te ronden. Vanaf dat punt is de gemeente aan zet. Het onderzoeksrapport kan worden ingediend als initiatief, waar de gemeenteraad een beslissing gaat maken.