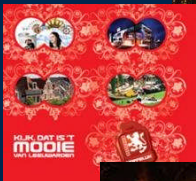
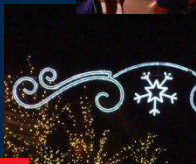


# Evaluatie LOF

*Leeuwarder Ondernemersfonds  
2011*



**DEBOAD** fryslân 2011  
⇌ **SKIPPER**



**BBo**

bureau voor beleidsonderzoek



# Evaluatie LOF

*Leeuwarder Ondernemersfonds  
2011*

Leeuwarden, juli 2011



## VOORWOORD

Dit rapport betreft een evaluatie van het Leeuwarder Ondernemersfonds (LOF). Uit het LOF worden ondernemersactiviteiten bekostigd, zoals de intocht van Sinterklaas, feestverlichting in de binnenstad, en parkmanagement op een bedrijventerrein. Doel van het LOF is om het ondernemersklimaat in Leeuwarden te versterken. Het LOF is bijna twee jaar operationeel. Bij de oprichting is afgesproken het fonds na de eerste jaren te evalueren.

In de evaluatie zijn interviews gehouden met ondernemers en andere betrokkenen bij het LOF. Hen is dank verschuldigd voor hun medewerking.

Engbert Boneschansker



## INHOUDSOPGAVE

<b>1</b>	<b>ACHTERGROND EN VERANTWOORDING</b>	
1.1	Achtergrond en aanleiding	7
1.2	Opzet evaluatie en verantwoording	8
<b>2</b>	<b>WERKING VAN HET FONDS EN RESULTATEN 2009-2011</b>	
2.1	Korte 'geschiedenis'	11
2.2	Opzet en werking van het LOF	12
2.3	Organisatie en samenwerking	15
<b>3</b>	<b>RESULTATEN 2009-2011</b>	17
<b>4</b>	<b>BEVINDINGEN UIT INTERVIEWS</b>	21
<b>5</b>	<b>CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</b>	27
	<b>Bijlage 1: Resolutie 4 december 2008</b>	<b>31</b>
	<b>Bijlage 2: Activiteiten en projecten LOF 2009-2011</b>	<b>33</b>
	<b>Bijlage 3: Onderzoeksvragen</b>	<b>34</b>
	<b>Bijlage 4: Geïnterviewde personen</b>	<b>35</b>
	<b>Bijlage 5: Ondernemersverenigingen Leeuwarden</b>	<b>36</b>



## 1 ACHTERGROND EN VERANTWOORDING

### 1.1 Achtergrond en aanleiding

Het Leeuwarder Ondernemersfonds (LOF) is een fonds waaruit ondernemersactiviteiten worden bekostigd, zoals de intocht van Sinterklaas, feestverlichting in de binnenstad, en parkmanagement op een bedrijventerrein. Doel van het LOF is om het ondernemersklimaat in Leeuwarden te versterken. Het fonds wordt gevoed uit een opslag op de ozb voor niet-woningen.<sup>1</sup> Daardoor betalen alle ondernemers aan het fonds mee. Het fonds is zo opgezet dat per gebied in de stad, budget beschikbaar is voor activiteiten en projecten van een vereniging.

Het initiatief voor het LOF is ontstaan naar voorbeeld van het ondernemersfonds in Leiden, waar een vergelijkbaar fonds al sinds 2005 bestaat.<sup>2</sup> Directe aanleiding was het probleem van het zogenoemde *free rider* gedrag van ondernemers. Free rider gedrag komt kort gezegd neer op: niet meebetalen, wel meedelen in de voordelen. In de oude situatie werden - zoals gebruikelijk in de meeste gemeenten - ondernemersactiviteiten bekostigd uit contributies of andere bijdragen van ondernemers. Dit leidde veelal, ook in Leeuwarden, tot de situatie dat niet alle ondernemers meebetaalden aan activiteiten, terwijl ze daar in beginsel wel voordeel bij hadden.

Daarachter lag nog een andere probleem. Er werd door ondernemers ervaren dat het bedrijfsleven onvoldoende georganiseerd was om de eigen collectieve belangen goed te behartigen. Door iets te doen aan de free rider problematiek zou tegelijkertijd geprobeerd worden ondernemers beter te organiseren. Daarbij ging het niet alleen om winkeliers, maar ook om het bedrijfsleven in het algemeen - dus bijvoorbeeld ook op bedrijventerreinen - en non-profitinstellingen in de stad.

#### *Aanleiding en doel evaluatie*

Bij het begin van het fonds - de ozb-opslag is van kracht vanaf 1 januari 2009; de samenwerkingsovereenkomst tussen de stichting LOF en de gemeente Leeuwarden is getekend op 25 augustus 2009 - is afgesproken dat de manier van werken zou worden geëvalueerd, met een proefperiode drie jaar.<sup>3</sup> Aan het eind van die periode zou worden gekeken of er nog steeds draagvlak is.<sup>4</sup>

Het bestuur van het LOF heeft het initiatief genomen voor de evaluatie. Aan Bureau Beleidsonderzoek (BBO) is gevraagd de evaluatie uit te voeren. De evaluatie is ten eerste bedoeld als input voor een beslissing (door de gemeenteraad) over het vervolg van het fonds - dat wil zeggen voortzetting van de opslag op de ozb. Ten tweede heeft de evaluatie ook tot doel de 'achterban' - ondernemersverenigingen en gebruikers - te informeren, én inzicht te geven in het eigen functioneren, zodat eventuele verbeteringen van de organisatie mogelijk worden.

---

<sup>1</sup> De ozb is de gemeentelijke onroerende zaak belasting, die geheven wordt op de waarde van woningen en niet-woningen in een gemeente.

<sup>2</sup> Naast Leiden en Leeuwarden zijn er inmiddels vergelijkbare fondsen in Arnhem, Gouda, Lisse, en meer recent Assen, Delft, Groningen, Katwijk en Meppel. Er wordt wel gesproken van het 'Leidse Model'.

<sup>3</sup> Zie Gespreksnotitie totstandkoming ondernemersfonds Leeuwarden, september 2008. In de brief van de Klankbordgroep Ondernemersfonds Leeuwarden aan de gemeenteraad van 4 december 2008 wordt ook gesproken over een experimentperiode.

<sup>4</sup> Zie Voorstel voor Ondernemersfonds Leeuwarden in hoofdlijnen, 23 oktober 2008.

## 1.2 Opzet evaluatie en verantwoording

Doel van de evaluatie is om terug te kijken op de eerste jaren van het LOF, en te bezien of er is bijgedragen aan de doelen en of de gekozen aanpak werkt. In de evaluatie wordt gekeken naar hoe de verschillende elementen van het LOF in de praktijk zijn uitgedrukt en hoe ze bijdragen aan de (sub)doelen van het fonds. Die elementen moeten ook duidelijk maken of er nog steeds draagvlak is voor het LOF onder betrokkenen.

De (hoofd)onderzoeksvraag is:<sup>5</sup>

*In welke mate heeft de instelling van het LOF bijgedragen aan het versterken van het ondernemersklimaat en de organisatiegraad van ondernemers, en is er nog steeds draagvlak voor het LOF onder ondernemers(verenigingen)?*

Onderzoeksvragen zijn onder meer:<sup>6</sup>

- Werkt het LOF transparant, efficiënt en effectief?
- Hoe werkt het systeem van trekkingsrechten in de praktijk?
- Is de organisatiestructuur van LOF passend voor de gekozen aanpak?
- Is het ondernemersklimaat versterkt, en op welke manier heeft het LOF daaraan bijgedragen?
- Is de organisatiegraad en samenwerking onder ondernemers(verenigingen) toegenomen?
- Is de collectieve belangenbehartiging verbeterd?
- Heeft het LOF bijgedragen aan meer en betere activiteiten en projecten?
- Wat zijn wensen en mogelijke verbeteringen?

Bij de evaluatie moet rekening worden gehouden met het feit dat de evaluatie niet een volledige drie jaar van functioneren betreft. Immers, het fonds is operationeel van start gegaan vanaf de tweede helft van 2009; de evaluatie beslaat dus feitelijk iets minder dan twee jaar, waar binnen ook de opstartfase valt.

### *Aanpak en verantwoording*

De aanpak betreft vooral interviews. De keuze van te interviewen personen is in overleg met de opdrachtgever gedaan. Er is vooral gesproken met vertegenwoordigers van ondernemers- of winkeliersverenigingen. Voor het grootste deel zijn die ook betrokken bij het LOF doordat ze in hun vereniging actief zijn als bestuurslid. Deels zijn ze uit hoofde daarvan ook lid van de Raad van Advies; een deel is daarin actief, een ander deel heeft de bijeenkomsten van de Raad van Advies nog maar een enkele keer bezocht. Er is ook gesproken met enkele vertegenwoordigers van ondernemers- of winkeliersverenigingen die nog maar net actief meedoen in het LOF. Verder is afzonderlijk gesproken met vertegenwoordigers van non-profitinstellingen die meedoen in het LOF.

De selectie van ondernemers voor een interview is daarmee niet aselekt. Dat kan het beeld kleuren. Om een beeld van het LOF te krijgen moest echter worden gesproken met mensen die met het LOF te maken hebben en ervaringen kunnen delen. Omdat het LOF nog niet heel lang bestaat, is dat nog niet een heel grote groep. De

---

<sup>5</sup> Het algemene doel van 'versterken ondernemingsklimaat' kan alleen partieel worden onderzocht. Immers, er zijn veel meer factoren van invloed op het ondernemingsklimaat dan het fonds. De evaluatie zal zich wat betreft het hoofddoel dus beperken tot een inschatting van de - mogelijke - bijdrage aan het ondernemingsklimaat. Het onderzoeken van effecten in de zin van het *meten* van een verandering in het ondernemingsklimaat is niet gedaan.

<sup>6</sup> Voor een meer uitgebreid overzicht van de onderzoeksvragen, zoals die ook in de interviews zijn gebruikt, zie de bijlagen.

gesprekspartners zijn steeds aangesproken als vertegenwoordiger van ondernemers, en hen is ook steeds gevraagd naar hun idee over de mening bij andere ondernemers (de achterban). De interviews zijn daarmee niet representatief voor alle ondernemers en vertegenwoordigen ook niet het standpunt van de betreffende ondernemersverenigingen. De interviews betreffen de oordelen van professionals en ervaringsdeskundigen en geven daarmee voldoende informatie voor het doel van deze evaluatie.<sup>7</sup>

Ten slotte is ook gesproken met mensen van de gemeente Leeuwarden: ten eerste met direct betrokken beleidsmedewerkers, ten tweede met twee raadsleden die mede bij de opzet van het LOF betrokken zijn geweest.<sup>8</sup>

Naast de interviews is een beknopte analyse gedaan van de 'cijfers en feiten', op basis van jaarverslag en andere gegevens van het LOF. Daarnaast is de evaluatie die eerder in Leiden is gedaan ook meegenomen, omdat die mogelijke aanknopingspunten voor de evaluatie in Leeuwarden bevat.<sup>9</sup>

## Leeswijzer

Hierna worden in hoofdstuk 2 de opzet, de 'geschiedenis' en de activiteiten tot nu toe van het LOF beschreven. In hoofdstuk 3 volgt een verslag van de bevindingen uit de interviews. Hoofdstuk 4 bevat de resultaten in termen van gebruik van trekkingsrechten in de periode 2009-2011. De conclusies en aanbevelingen staan in hoofdstuk 5.

In kadertjes in de tekst zijn op sommige plaatsen resultaten van de evaluatie die in Leiden is gehouden, aangegeven. In de bijlagen is achtergrondinformatie gegeven.

---

<sup>7</sup> Bij een eventuele volgende evaluatie, als het LOF langer bestaat en een bredere groep ondernemers betrokken is, zou een andere onderzoeks aanpak meer voor de hand liggen.

<sup>8</sup> Aan de raadsleden is niet zozeer gevraagd om een oordeel over het functioneren van het LOF - dat oordeel wordt immers door de gemeenteraad pas geveld op basis van de evaluatie - maar is gevraagd naar de aanleiding en het doel van het LOF bij de oprichting.

<sup>9</sup> Zie Bureau Bodewes, Evaluatie Ondernemersfonds Leiden, Haarlem, november 2010.



## 2 WERKING VAN HET FONDS

### 2.1 Korte 'geschiedenis'

Directe aanleiding om na te denken over een ondernemersfonds, was dat het elk jaar weer lastig bleek om de bekostiging van activiteiten als de intocht van Sinterklaas en feestverlichting te regelen. In de oude situatie werden de activiteiten bekostigd uit contributies van ondernemersverenigingen of incidentele bijdragen van ondernemers.<sup>10</sup> Dit leidde tot de situatie dat lang niet alle ondernemers meebetaalden, maar in beginsel wel voordeel hadden bij de activiteiten - het zogenoemde *free rider* probleem. Met name rond de jaarlijkse feestverlichting bleken er nauwelijks genoeg middelen binnen te komen. Ook de gemeente werd bij de financiële problemen betrokken door een deel van de feestverlichting te bekostigen.<sup>11</sup> De ontstane situatie werd als onwenselijk beschouwd en in 2008 is er door ondernemers een concreet voorstel ontwikkeld voor een alternatief: het ondernemersfonds.<sup>12</sup>

Er was met name onvrede over *free rider* gedrag bij de bekostiging van ondernemersactiviteiten. Daarnaast speelde de beperkte lage organisatiegraad van ondernemers een rol. Die twee factoren hingen ook samen: door een lage organisatiegraad en 'slapende' ondernemersverenigingen was het moeilijk om geld op te halen. Het idee om meer, en meer verplichtend, iets te doen aan collectieve belangenbehartiging was mede geïnspireerd op het initiatief in Leiden.

In Leiden speelde - net als in meer gemeenten - in wezen dezelfde problematiek.<sup>13</sup> Al vanaf de instelling van het ondernemersfonds in Leiden in 2005 was er in Leeuwarden onder ondernemers belangstelling voor een dergelijke opzet in Leeuwarden. De opzet van het fonds in Leeuwarden is sterk gebaseerd op de ervaringen uit Leiden.<sup>14</sup> De ontwikkeling van een ondernemersfonds is een initiatief van het bedrijfsleven in Leeuwarden.<sup>15</sup> Het voorstel is ontwikkeld door het Verenigd Bedrijfsleven Leeuwarden in samenwerking met andere vertegenwoordigers van het Leeuwarder bedrijfsleven. De Kamer van Koophandel is ook actief betrokken geweest bij de totstandkoming.

De gemeente stond in beginsel welwillend tegenover het voorstel. Eind 2007 had de gemeenteraad al via een motie opgeroepen verschillende opties voor het oplossen van de problematiek te onderzoeken.<sup>16</sup> De gemeenteraad wilde in beginsel akkoord gaan met een voorstel voor een fonds en de bijbehorende verhoging van de ozb voor niet-

---

<sup>10</sup> Hier wordt de term bekostiging gebruikt voor de uitgavenkant van het fonds. De term financiering betreft de inkomsten uit het fonds in de vorm van de opbrengsten van de ozb-opslag.

<sup>11</sup> De gemeente Leeuwarden heeft een deel van de kosten van de feestverlichting in 2007 in enkele straten in de binnenstad op zich genomen. Bron: [www.liwwarders.nl](http://www.liwwarders.nl).

<sup>12</sup> Voorstel voor Ondernemersfonds Leeuwarden in hoofdlijnen, 23 oktober 2008, en Brief van de voorzitter van de Klankbordgroep Ondernemersfonds Leeuwarden aan de gemeenteraad van 4 december 2008.

<sup>13</sup> In Leiden speelde dezelfde problematiek van *free riders* gedrag en lage organisatiegraad. Zie Ondernemersfonds Leeuwarden, Antwoorden op vragen gesteld tijdens en rondom de startbijeenkomst van 14 oktober 2008, en

<sup>14</sup> Bij de ontwikkeling van het LOF is ook gebruik gemaakt van de ervaring in Leiden in de persoon van Aart van Bochhove, de voorzitter van het ondernemersfonds in Leiden. Op 8 oktober 2008 heeft een startbijeenkomst plaatsgevonden. Zie Ondernemersfonds Leeuwarden, Antwoorden op vragen gesteld tijdens en rondom de startbijeenkomst van 14 oktober 2008.

<sup>15</sup> Het initiatief lag bij een aantal ondernemersorganisaties in Leeuwarden en de Kamer van Koophandel. Zie ook de (aangenomen) motie van de gemeenteraad Leeuwarden van VVD en PvdA, november 2007.

<sup>16</sup> Motie gemeenteraad van 5 november 2007.

woningen, met als voorwaarde dat er voldoende draagvlak voor zou zijn.<sup>17</sup> Peildatum daarvoor was december 2008.<sup>18</sup> Eind 2008 bleek er, op basis van bijeenkomsten en gesprekken, draagvlak bij ondernemers en non-profitorganisaties. Op basis van dat gebleken draagvlak is de gemeenteraad akkoord gegaan met de opslag op de ozb.<sup>19</sup> De financiering van het LOF vindt vanaf 1 januari 2009 plaats als opslag op de ozb voor niet-woningen.

Het LOF is als organisatie formeel van start gegaan in augustus 2009. Voor de uitvoering van werkzaamheden die nodig zijn voor het fonds is de Stichting Ondernemersfonds Leeuwarden opgericht. Op 25 augustus 2009 is een samenwerkingsovereenkomst getekend tussen de gemeente Leeuwarden en de stichting. Daarin zijn de wederzijdse taken en verantwoordelijkheden geschetst. Het LOF is feitelijk operationeel per 1 september 2009 met de aanstelling van een fondsmanager. In 2009 zijn de eerste projecten gehonoreerd.<sup>20</sup>

Naast de financieringsfunctie - het op een goede manier 'regelen' van de bekostiging van activiteiten en projecten - en de ondersteuning van verenigingen, heeft het LOF ook een aanjaagfunctie voor het totstandkomen van activiteiten/projecten en van samenwerking.<sup>21</sup> De stichting LOF heeft als taken:<sup>22</sup>

- ondersteuning bij oprichting van ondernemersverenigingen;
- ondersteuning van verenigingen en samenwerkingsverbanden bij het maken van plannen;
- zorgen voor bekostiging vanuit het fonds van activiteiten en projecten die de collectieve belangen van ondernemers behartigen.

Het hoofddoel van het LOF is het versterken van het ondernemersklimaat in Leeuwarden. Achterliggende (sub)doelen zijn het versterken van de organisatiegraad van ondernemers, het versterken van de collectieve belangenbehartiging, en het genereren van (nieuwe) activiteiten en projecten die het ondernemersklimaat versterken.

## 2.2 Opzet en werking van het LOF

De aanpak van het LOF kenmerkt zich door een aantal elementen:

- inkomsten door een opslag op de ozb;
- uitgaven via zogenoemde trekkingsrechten aan ondernemersactiviteiten;
- organisatie voor en door ondernemers;
- eenvoud en transparantie;
- de gemeente staat op afstand en heeft vooral de incassofunctie.

<sup>17</sup> Het verslag van de voorbereidende werkzaamheden en van de peiling van het draagvlak is in een brief aan de raad verwoord (brief van de voorzitter van de Klankbordgroep Ondernemersfonds Leeuwarden aan de gemeenteraad van 4 december 2008).

<sup>18</sup> Op 3 december 2008 is een resolutie vastgesteld voor een voorstel voor een Ondernemersfonds Leeuwarden, ondertekend door 12 ondernemers- en winkeliersverenigingen en ondersteund door 4 (vertegenwoordigers van) non-profitinstellingen. Zie de bijlagen.

<sup>19</sup> Het voorstel van het bedrijfsleven is aan de orde gekomen in de vergadering van de commissie Bestuur en Middelen van 8 december 2008.

<sup>20</sup> Zie de bijlagen voor een overzicht.

<sup>21</sup> Een ondernemersfonds zoals in Leeuwarden en andere plaatsen kan - formeel en informeel - een aantal functies hebben: financieringsfunctie, aanjaagfunctie (gericht op projecten/activiteiten en op samenwerking), lobbyfunctie (direct gericht op het versterken van het ondernemingsklimaat), en netwerkfunctie (of koepelfunctie voor ondernemersverenigingen).

<sup>22</sup> Overeenkomst Ondernemersfonds Leeuwarden 2009, 25 augustus 2009.

Hierna worden de verschillende elementen beschreven.

## Inkomsten

Het fonds wordt vanaf 1 januari 2009 elk jaar gevoed met een opslag van 5,5% op de ozb op niet-woningen.<sup>23</sup> De opslag komt voor eigenaars en gebruikers gezamenlijk neer op ongeveer 27 euro per 100.000 euro woz-waarde.<sup>24</sup> De inkomsten van het fonds zijn ongeveer 750.000 euro per jaar. Dit bedrag wordt elk jaar (op 1 april) door de gemeente in één keer overgemaakt naar het fonds. Het fonds heeft daarnaast ook rente-inkomsten; nog niet uitgekeerde gelden worden op een spaarrekening gezet.<sup>25</sup> Alle eigenaars en gebruikers van niet-woningen betalen mee. Dat betekent dat ook ondernemers of instellingen meebetalen die op zich weinig aan de activiteiten hebben. Dat hoort bij de gekozen systematiek; er zullen dus altijd partijen zijn die *moeten* meebetalen - het gaat om een verplichte gemeentelijke heffing - maar er weinig voordeel van hebben. Dit is als het ware het omgekeerde van de free rider problematiek: degenen die niet (direct) baat hebben bij een activiteit, betalen toch mee. Omdat de kosten worden uitgesmeerd over veel partijen is het uiteindelijke bedrag per eigenaar/gebruiker in beginsel lager dan wanneer alleen belanghebbenden zouden betalen.

Een kenmerk dat ook uit de systematiek voortkomt, is dat er verschillen zijn in de bijdragen per betrokken partij. De bijdrage hangt immers af van de woz-waarde van het betreffende onroerende goed. Is die hoog dan is ook de bijdrage hoog. Met name voor sommige non-profitinstellingen kan door de relatief hoge waarde van gebouwen de bijdrage relatief hoog zijn. Ook betalen eigenaren die ook gebruikers zijn meer, dan wanneer het gaat om alleen een gebruiker of alleen een eigenaar van een pand. Er is een aantal bijzonderheden aan de aanpak.

### *Non-profitinstellingen*

Ten eerste betalen non-profit instellingen ook ozb en financieren dus ook zij het fonds. Daaronder vallen culturele instellingen, onderwijsinstellingen, sportorganisaties e.d. Het aandeel in de totale inkomsten van het fonds is aanzienlijk. De keuze om ook non-profitinstellingen te laten meebetalen komt deels voort uit de gewenste eenvoud van het systeem (zie hierna), maar deels ook dat daardoor non-profitinstellingen ook meer betrokken zouden worden bij ondernemersactiviteiten.

#### **Leiden**

Ook in Leiden is de keuze gemaakt om non-profit instellingen mee te laten betalen. In Leiden gaat het onder andere om grote instellingen als de Universiteit Leiden en het LUMC.

### *Gemeentelijke gebouwen*

De tweede bijzonderheid is dat de opslag niet gemeentelijke gebouwen betreft (gebouwen die eigendom zijn van de gemeente); het gaat om gemeentelijke gebouwen die niet worden gebruikt door de gemeente zelf voor haar eigen taken (de openbare dienst): zoals schoolgebouwen, theaters, enz.<sup>26</sup> De gemeente betaalt als eigenaar van

<sup>23</sup> 'Ondernemers' zijn in het fonds breed genomen; het gaat om grote en kleine ondernemers in verschillende branches en om non-profit instellingen. Het bereik wordt bepaald door de opslag op de ozb voor niet-woningen. (Ozb = onroerende zaak belasting.)

<sup>24</sup> Het totale ozb-tarief voor een eigenaar van een niet-woning is in 2011 0,2879% van de woz-waarde; voor een gebruiker 0,2303%. (Woz-waarde = waarde volgens de Wet onroerende zaken.) De 5,5% opslag is daar een onderdeel van. Als de waarde van het woondeel van een pand meer dan 70% van de totale waarde bedraagt, wordt het aangemerkt als een woning voor de ozb; anders is het een niet-woning.

<sup>25</sup> De rente-inkomsten beliepen in 2009 en 2010 respectievelijk ongeveer 9.000 respectievelijk 16.000 euro. De rente-inkomsten waren kunnen berekend worden op circa 2-3% van het bedrag van de ozb-opslag (waarbij rekening moet worden gehouden dat het fonds in omvang over de loop van een jaar afneemt vanwege de uitgaven).

<sup>26</sup> Over gemeentelijke gebouwen die worden gebruikt voor de openbare dienst wordt geen ozb geheven.

die gebouwen dus niet mee aan het fonds. Dit heeft te maken met een min of meer principieel argument: als de gemeente mee zou betalen, zou ze eigenlijk ook over de middelen moeten beschikken of in elk geval een soort van beslissingsrecht moeten hebben. Immers, wie betaalt, die bepaalt. Dat zou niet passen bij het uitgangspunt dat het LOF voor en door ondernemers is, en de gemeente zich 'op afstand' houdt.

#### *Eigenaar en gebruiker*

Het feit dat het ozb-tarief de eigenaar én de gebruiker van een winkel of bedrijfspand of andere niet-woning betreft, heeft speciaal effect. Er is gekozen voor een opslag voor zowel eigenaar als gebruiker, omdat anders het percentage voor alleen eigenaars of gebruikers verdubbeld zou worden (11%), en dat werd niet mogelijk geacht vanwege het benodigde draagvlak.<sup>27</sup> In de situatie dat eigenaar en gebruiker niet hetzelfde zijn, kan - omdat huurcontracten vaak voor langere tijd worden vastgelegd - een eigenaar de opslag niet meteen doorrekenen in de huur. Dat is relevant omdat verondersteld mag worden dat vooral de huurder feitelijk het voordeel van de ondernemersactiviteiten heeft, en niet de eigenaar. Dit doet zich alleen tijdelijk voor, omdat huurcontracten in de loop van de jaren worden aangepast. Bovendien kan ook geredeneerd worden dat door ondernemersactiviteiten de waarde van het onroerend goed toeneemt, en dus de eigenaar uiteindelijk ook voordeel heeft.

#### **Uitgaven**

De uitgaven zijn bedoeld voor activiteiten en projecten die de collectieve belangen van de ondernemers in Leeuwarden dienen. Alles wat ondernemers in gezamenlijk overleg van belang vinden, komt voor bekostiging uit het fonds in aanmerking. De bestemming van de gelden is daarmee breed en 'open' gedefinieerd, en niet een limitatieve opsomming van mogelijkheden. Het gaat meer om een algemeen kader waar allerlei soorten projecten en activiteiten in beginsel onder kunnen vallen. Aanvragen voor het LOF moeten voldoen aan een aantal voornamelijk procedurele criteria. De aanvraag moet worden gedaan namens een collectief van ondernemers gedaan (bij voorkeur een vereniging), dient een collectief doel, vindt plaats binnen de gemeente Leeuwarden, en past binnen de trekkingsrechten.<sup>28</sup>

De uitgaven worden gedaan in de vorm van trekkingsrechten op de 'centrale kas' van het LOF. Afzonderlijk ondernemersverenigingen hebben niet een 'eigen potje' maar hebben wel het recht om een bepaald budget te gebruiken, ongeveer naar rato van hun bijdrage aan de centrale kas. Daardoor blijven de administratieve lasten voor de verenigingen beperkt.<sup>29</sup>

De uitgaven worden in beginsel verdeeld naar trekkingsrechten van verenigingen. Een trekkingsrecht is het budget dat naar rato van de bijdrage van een gebied, aan de betreffende vereniging kan worden toegekend, na aftrek van een percentage van zogenoemde stadsbrede (ook wel 'bovenstedelijke') activiteiten en beheerskosten van het fonds.<sup>30</sup> In 2009 waren de stadsbrede trekkingsrechten 4%, in 2010 6% en in 2011 15%. De rente inkomsten vloeien ook naar de stadsbrede trekkingsrechten. Niet alle gelden hoeven te worden besteed. In beginsel is afgesproken dat trekkingsrechten over de jaren heen blijven staan, in elk geval de eerste drie jaar van het fonds (dus tot 1 januari 2012).<sup>31</sup> Het niet gebruikte deel van de gelden wordt op

#### **Leiden**

In Leiden wordt een deel van de opbrengsten gereserveerd voor onderwijs, welzijn, cultuur en sport. De rest gaat naar het fonds.

<sup>27</sup> Antwoord van de wethouder op vragen in de commissievergadering van 8 december 2008.

<sup>28</sup> Bron: [www.leeuwarderondernemersfonds.nl](http://www.leeuwarderondernemersfonds.nl).

<sup>29</sup> Zie Voorstel voor Ondernemersfonds Leeuwarden in hoofdlijnen, 22 oktober 2008.

<sup>30</sup> De beheerskosten zijn 10% van de fondsinkomsten.

<sup>31</sup> Bron: [www.leeuwarderondernemersfonds.nl](http://www.leeuwarderondernemersfonds.nl).

een spaarrekening gezet, zodat er een rentevergoeding over wordt ontvangen. In Leiden bleek na 3 jaar dat 3-4% van het fonds niet gebruikt werd. Dat viel terug en werd herverdeeld.<sup>32</sup>

## 2.3 Organisatie en samenwerking

### LOF

LOF is een stichting met een bestuur. Het bestuur beslist over de ingediende voorstellen. De rol van het bestuur is in beginsel terughoudend; het zijn de ondernemersverenigingen die met de plannen komen. Het idee is dat alleen als er fricties zijn, het bestuur zich meer met de beoordeling van aanvragen bezig houdt. Inhoudelijk beslissingen zijn in beginsel aan de ondernemersverenigingen. Het LOF heeft wel een beslissende stem over de voorstellen voor de stadsbrede ('bovenstedelijke') activiteiten. Over de stadsbrede voorstellen wordt geadviseerd door een Raad van Advies. In de adviesraad zitten vertegenwoordigers van de besturen van verenigingen die gebruik maken van het LOF.

Daarnaast is er een klein secretariaat in de vorm van een fondsmanager. De taken van de fondsmanager zijn: administratie, ondersteunen verenigingen met plannen en aanvragen, en het verkenen van service en geven van informatie. De fondsmanager heeft ook een rol in het stimuleren van samenwerking (partijen bij elkaar brengen).<sup>33</sup>

### Verenigingen

Alleen georganiseerde ondernemers of samenwerkingsverbanden kunnen een aanvraag indienen. Er wordt bij voorkeur gebiedsgericht gewerkt op basis van verenigingen.<sup>34</sup> Er zijn in Leeuwarden ongeveer 25 ondernemersverenigingen. De grootste verenigingen zijn De Hemrik en Leeuwarden West.<sup>35</sup> Elf vooral winkeliersverenigingen werken samen in de stichting Binnenstadsmanagement. Het Binnenstadsmanagement is in 2010 van start gegaan, om de verschillende kleinere winkeliersverenigingen in de binnenstad te ondersteunen en om de trekkingsrechten te bundelen. Binnenstadsmanagement, De Hemrik en Leeuwarden West hebben de grootste trekkingsrechten (respectievelijk 29%, 8% en 12%).

Ook non-profit instellingen (scholen, medische voorzieningen, sport en cultuurinstellingen) dragen bij aan de trekkingsrechten van een gebied. Daardoor hebben met name de gebieden Huizum Oost met het MCL, en Buitengebied noordwest met de vliegbasis relatief grote trekkingsrechten (9% respectievelijk 6%).

Een aantal verenigingen is opgericht juist om van de mogelijkheden van het LOF gebruik te kunnen maken, zoals de Ondernemersverenigingen Vlietzone en Oranjewijk.

### Relatie met gemeente

De gemeente staat op afstand van het LOF. Ze is niet vertegenwoordigd in het bestuur of in de Raad van Advies.<sup>36</sup> De gemeente heeft alleen de incassofunctie of

---

<sup>32</sup> Zie Ondernemersfonds Leeuwarden, Antwoorden op vragen gesteld tijdens en rondom de startbijeenkomst van 14 oktober 2008.

<sup>33</sup> Zie Ondernemersfonds Leeuwarden, Antwoorden op vragen gesteld tijdens en rondom de startbijeenkomst van 14 oktober 2008.

<sup>34</sup> Deze formulering is afkomstig van de web site van het LOF, [www.leeuwarderondernemersfonds.nl](http://www.leeuwarderondernemersfonds.nl).

<sup>35</sup> Zie Voorstel voor Ondernemersfonds Leeuwarden in hoofdlijnen, 23 oktober 2008.

<sup>36</sup> Zie de samenwerkingsovereenkomst tussen gemeente en LOF, artikel 9, 11 en 12.

kassierfunctie.<sup>37</sup> Dat wil zeggen dat de gemeente verantwoordelijk is voor de inning van de opslag op de ozb. De gemeente heeft dus geen rol bij de bestemming van de gelden. Wel heeft de gemeente een verantwoordelijkheid in het toezicht op of LOF de gelden besteedt waar het voor bedoeld is.<sup>38</sup>

Indirect kan er wel een relatie tussen het LOF en de gemeente zijn, doordat er mogelijk substitutie van gelden kan optreden. Dat houdt in dat de gemeente bepaalde zaken niet meer publiek zou bekostigen en de ondernemers het via het LOF wel bekostigen. Om een dergelijke verschuiving van gemeente naar ondernemers te voorkomen, is er een toezegging van de gemeenteraad om publieke verplichtingen niet toe te schuiven naar het fonds. Dat is ook vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst tussen gemeente en LOF.<sup>39</sup>

De gemeente kan ook direct betrokken zijn bij activiteiten van ondernemers die door het LOF worden bekostigd. Immers, het staat verenigingen vrij om bij bepaalde activiteiten ook bekostiging uit andere fondsen, waaronder gemeentelijke, te zoeken. Een bijzondere constructie is die waarbij de bekostiging via het LOF mede wordt gebruikt als cofinanciering bij projecten waar als voorwaarde voor publieke bekostiging ook private bekostiging wordt gevraagd.<sup>40</sup>

#### **Leiden**

In Leiden is geconstateerd dat met de toename van collectieve investeringen de gemeente ook steeds meer in beeld kwam, als vergunningverlener, als mogelijke investeringspartner, en ten aanzien van transparantie over gemeentelijke en ondernemersbudgetten. Dat liep niet altijd vlekkeloos; reden waarom dit soort zaken in Leiden 'Klein Leed' worden genoemd.

#### **Uitgangspunt organisatie: eenvoud en transparantie**

Eén van de uitgangspunten van het LOF is dat er zo min mogelijk regels zijn.<sup>41</sup> De opslag op de ozb is een eenvoudig systeem.<sup>42</sup> Het leidt niet tot extra administratieve lasten omdat het meeloopt in de al bestaande ozb-heffing. Door de gemeente kunnen de opbrengsten eenvoudig berekend worden en worden overgedragen aan het LOF. Het LOF kan ook relatief eenvoudig op basis van simpele rekenregels de trekkingsrechten bepalen. Het systeem is dus eenvoudig 'na te rekenen' en daarmee transparant. Om het systeem eenvoudig te houden, is ook gekozen voor een centrale kas, en niet voor budgetten die bij verenigingen worden beheert. Daardoor kunnen administratieve lasten en beheerskosten beperkt worden gehouden en liggen die voornamelijk bij het LOF en niet bij de afzonderlijke verenigingen.

Omdat zoveel mogelijk door verenigingen geld wordt aangevraagd, is er een redelijke mate van transparantie en democratische verantwoording gewaarborgd. Immers, de verenigingen moeten 'accountable' zijn en een bestuur hebben dat verantwoording aflegt aan haar leden. Het LOF-bestuur is op haar beurt verantwoording schuldig aan de verenigingen (via de Raad van Advies).

<sup>37</sup> Bij de stichting Binnenstadsmanagement is de gemeente wel vertegenwoordigd in de Raad van Advies, maar heeft geen stemrecht over de bestemming van de gelden.

<sup>38</sup> Zie de samenwerkingsovereenkomst tussen gemeente en LOF, artikel 6, 7 en 8.

<sup>39</sup> Artikel 10: De in deze overeenkomst vervatte regeling zal aan de zijde van de gemeente niet tot gevolg hebben dat de gemeente al bestaande bijdragen en/of subsidies aan verenigingen en samenwerkingsverbanden die het ondernemerklimaat in Leeuwarden bevorderen, zal intrekken.

<sup>40</sup> Die is bijvoorbeeld het geval bij (Europese) SNN-subsidies. In de praktijk komt dit maar een enkele keer voor.

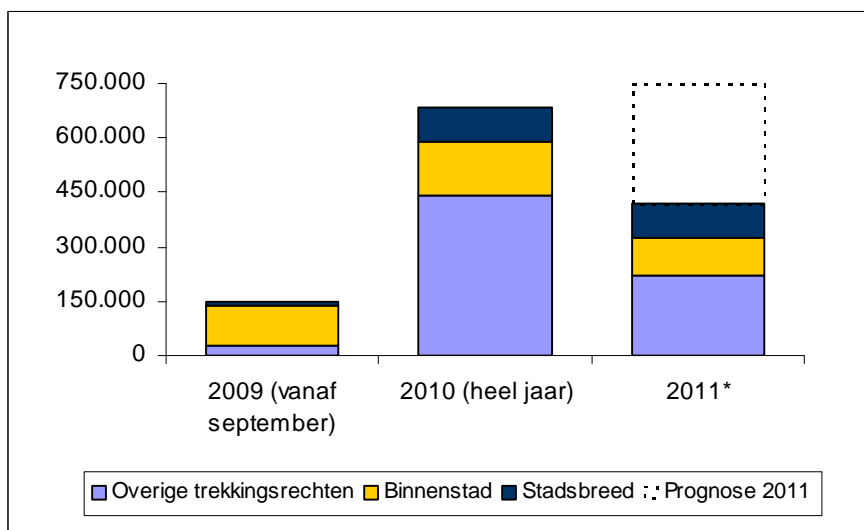
<sup>41</sup> Zie [www.leeuwarderondernemersfonds.nl](http://www.leeuwarderondernemersfonds.nl).

<sup>42</sup> Bij de discussie over het oplossen van de free rider problematiek is ook gekeken naar andere systemen, zoals opbrengsten uit reclamebelasting en een opzet via een bedrijfsverbetergebied (bvg). Bij beide alternatieven gaat het om systemen die veel meer vergen in termen van organisatie en administratieve lasten.

### 3 RESULTATEN 2009-2011

Hier wordt gekeken naar de resultaten over de periode 2009-2011. In de laatste maanden van 2009 zijn aan de eerste aanvragen trekkingsrechten toegekend. Het ging om vijf activiteiten: de Sinterklaasintocht, LED feestverlichting, Park management op Leeuwarden West, de stichting Lichtstad en het Carabosse evenement. In 2010 werden aan 33 projecten trekkingsrechten toegekend. In 2011 is - tot juni - aan circa 45 projecten budget toegekend. Het aantal bekostigde activiteiten en de toegekende gelden nemen duidelijk toe. Het totale beschikbare budget is halverwege 2011 nog niet gebruikt, maar het gebruik van trekkingsrechten zal naar verwachting dit jaar nog sterk toenemen.

#### Totale toekenning trekkingsrechten 2009-2011



Bron: LOF, bewerking BBO

De gemiddelde omvang per toegekende aanvraag is gedaald. In 2009/2010 ging het gemiddeld om 22.000 euro, variërend van enkele duizenden euro tot een halve ton. In 2011 is het gemiddelde (tot juni) iets minder dan 10.000 euro; kennelijk worden trekkingsrechten ook steeds meer gebruikt voor kleinere activiteiten.

#### Trekkingsrechten

De projecten van 2009 werden grotendeels bekostigd vanuit de trekkingsrechten van uit de binnenstad.<sup>43</sup> Andere verenigingen maakten in het begin nog nauwelijks gebruik van hun trekkingsrechten; vanaf 2010 is dat wel het geval. De trekkingsrechten van Zorggroep Noorderbreedte worden ook vaak ingezet, deels voor activiteiten die ook stadsbreed worden ondersteund, deels via vooral Huizum Oost. Ook de trekkingsrechten van de vliegbasis (Buitengebied noordwest) worden voor verschillende activiteiten gebruikt.

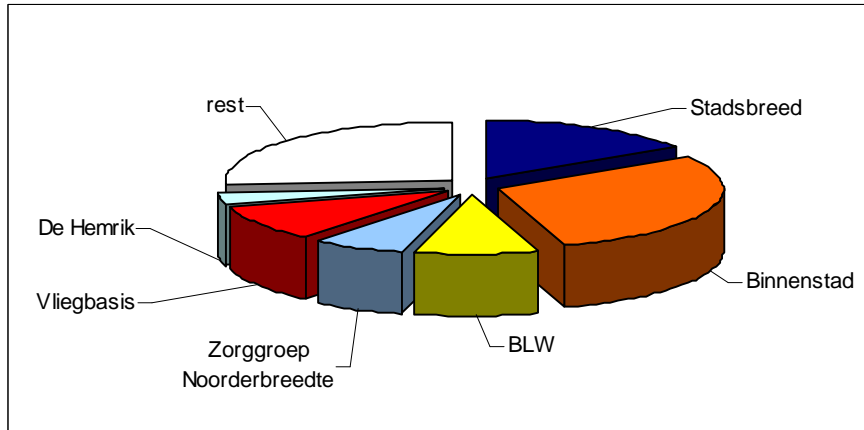
#### Leiden

In Leiden hebben grote spelers als de Leidse Universiteit en het LUMC ervoor gekozen hun aanzienlijke financiële inbreng zonder voorwaarden aan twee gebieden ter beschikking te stellen: het centrum en het zogenoemde Bio Science Park.

<sup>43</sup> In 2009 via LEON, daarna vooral via het Binnenstadsmanagement

Bijna alle verenigingen, ook die met kleine trekkingsrechten hebben inmiddels wel een of meerdere keren gebruik gemaakt van het LOF.<sup>44</sup> Wel zijn er wijken in de stad waarvan de trekkingsrechten nog niet of nauwelijks zijn gebruikt, meestal doordat daar (nog) geen vereniging actief is.<sup>45</sup> Opvallend is dat van de grote verenigingen De Hemrik relatief nog weinig gebruik heeft gemaakt van de trekkingsrechten.<sup>46</sup>

#### Toegekende trekkingsrechten 2009-2011, naar gebied/sector



Bron: LOF, bewerking BBO

De stadsbrede trekkingsrechten zijn gebruikt voor uiteenlopende activiteiten zoals Marketing Leeuwarden, de Sinterklaasintocht, Taptoe Leeuwarden, Carabose, Frisian Solar Challenge, Het Schip De Lading, Fries Straat Festival, Loop Leeuwarden, Leeuwarden Zingt, Ljouwert Culinaire, !Uit en City proms.<sup>47</sup> Het aantal activiteiten waar stadsbrede trekkingsrechten bij worden ingezet is - opvallend - toegenomen van 6 in de periode 2009/2010 tot 17 in 2011. De gemiddelde bijdrage 'stadsbreed' is gedaald van ruim 17.000 naar nog geen 6.000 euro. De stadsbrede trekkingsrechten worden vooral als medebekostiging ingezet: de trekkingsrechten worden meestal gebruikt naast die van verenigingen, en vormen meestal een deel van het totale toegekende budget. Alleen bij een aantal kleinere activiteiten vormen de stadsbrede trekkingsrechten de enige bijdrage die via het LOF loopt.

#### Activiteiten

Er is een aantal grote activiteiten (>25.000 euro toegekende bijdrage), die een groot deel van het totale budget beslaan:

- Sinterklaasintocht;
- Parkmanagement bedrijventerrein Leeuwarden West;
- LED/Sfeerverlichting;
- Carabosea/Winterfestival;
- Marketing Leeuwarden;
- Project duurzaamheid De Hemrik;
- Frisian Solar Challenge;

<sup>44</sup> Alleen Winkeliersvereniging Wagnerstraat heeft nog geen gebruik gemaakt van de trekkingsrechten.

<sup>45</sup> Het gaat met name om Vrijheidswijk, Oldegalileën/Bloemenbuurt, Tjerk Hiddes/Cambuursterhoek, Achter de Hoven, Wielenpôle, Aldlân, Valeriuskwartier/Magere weide, en Westeinde.

<sup>46</sup> Van de trekkingsrechten van De Hemrik staat nog bijna driekwart open.

<sup>47</sup> Zie de bijlagen.

- Promotieplan Leeuwarden West;
- Fries Straatfestival;
- Loop Leeuwarden;
- City Proms.

Deze grotere activiteiten beslaan bijna de helft (47%) van de tot juni 2011 toegekende trekkingsrechten.

Een deel van de activiteiten is terugkerend: de activiteiten zijn in 2009 en 2010 (en deels ook al in 2011) gehouden en via het LOF bekostigd. Jaarlijks terugkerend betekent niet vast of structureel; alle aanvragen worden elk jaar opnieuw beoordeeld. Het gaat om enkele van de grotere activiteiten (>25.000) zoals Sinterklaasintocht, Parkmanagement Leeuwarden West, LED/Sfeerverlichting, Fries Straat Festival, Marathon/Loop Leeuwarden, Marketing Leeuwarden en Carabosse/Winterfestival. Ljouwert Culinar en !Uit zijn iets minder groot en ook terugkerend. Daarnaast zijn er kleine terugkerende activiteiten: Leeuwarden Zingt, Taptoe Leeuwarden, Koninginnedag, Shantifestival. Deze terugkerende activiteiten beslaan ongeveer 45% van de tot juni 2011 toegekende trekkingsrechten.

#### *Conclusies*

Op basis van de resultaten tot nu toe kan een aantal conclusies worden geformuleerd.

- Het LOF is er in geslaagd na de start vrij snel veel activiteiten te bekostigen. Niettemin is er halverwege 2011 nog een vrij groot budget aan niet gebruikte trekkingsrechten.
- Het LOF is na de start snel en goed 'uitgerold'. In het eerste jaar ging het vaak om grotere projecten vanuit grote verenigingen; inmiddels gaat het ook om kleinere activiteiten door kleinere verenigingen. Bijna alle verenigingen maken gebruik van het LOF; het bereik van het LOF in termen van verenigingen is daarmee groot.
- Niet alle gebieden in Leeuwarden maken gebruik van hun trekkingsrechten. Dit heeft vooral te maken met een lage organisatiegraad in die wijken.
- Bijna de helft van de activiteiten betreft een grote LOF-bijdrage (>25.000 euro); 45% betreft activiteiten die vaker zijn gehouden en ondersteund door het LOF.
- Non-profit instellingen zijn deels actief en deels (nog) niet actief. Met name de instellingen met grote trekkingsrechten (de vliegbasis en Zorggroep Noorderbreedte) doen mee in de bekostiging van activiteiten.
- Er wordt weinig vanuit een sectorale benadering van trekkingsrechten gebruik gemaakt. LTO Noord, DOLCI en de onderwijsinstellingen zijn wel al bij activiteiten betrokken; DOLCI is ook betrokken bij het Binnenstadsmanagement.
- De stadsbrede trekkingsrechten worden zo goed als volledig ingezet. De stadsbrede trekkingsrechten worden vooral als medebekostiging ingezet naast die van verenigingen. Opvallend is dat in 2011, ten opzichte van 2009/2010, vaker kleinere bijdragen worden ingezet voor meer activiteiten; tot juni worden in 2011 worden 4 op de 10 activiteiten ook stadsbreed bekostigd.



## 4 BEVINDINGEN UIT INTERVIEWS

De antwoorden die in de interviews zijn gegeven, zijn hier per deelonderwerp gegroepeerd.

### Gang van zaken/de praktijk

In de interviews wordt heel positief gereageerd als wordt gevraagd naar de praktische gang van zaken rond informatie, aanvragen, communicatie en financieel-administratieve afwikkeling. Oordelen over LOF zijn op dat vlak:

- “LOF is snel en pragmatisch”
- “LOF is laagdrempelig en toegankelijk”
- “LOF is transparant”
- “LOF is heel toegankelijk”
- “LOF is charmant”.

Voor een deel wordt dat ook aan de fondsmanager toegeschreven: “Als je Ali hebt gevonden, zit je goed”, “Ali is heel communicatief”, “Ali is creatief”.

Over het algemeen wordt de praktische gang van zaken heel positief beoordeeld. Het LOF functioneert goed als bron van informatie over de bekostiging van activiteiten en is laagdrempelig en toegankelijk. Door een aantal geïnterviewden is aangegeven dat het LOF nog wel breder gecommuniceerd mag worden. Dat kan volgens de meesten door gewoon activiteiten en projecten die via LOF tot stand zijn gekomen te laten zien. Een specifieke opmerking was nog dat het LOF prettig werkt omdat er meerdere keren per jaar een voorstel mag worden ingediend, terwijl als een financiële bijdrage bij bijvoorbeeld een gemeente of provincie wordt gevraagd er maar één of twee keer per jaar een mogelijkheid bestaat.

### Trekkingsrechten

In de interviews is gevraagd naar een oordeel over de systematiek van trekkingsrechten. Over het algemeen vinden geïnterviewden die goed werken. Het systeem geeft duidelijkheid over waar je recht op hebt. Verenigingen zijn zich ook steeds meer bewust van waar ze recht op hebben en ontwikkelen daar plannen voor. Individuele ondernemers zijn, naar het idee van geïnterviewden, niet altijd bekend met de systematiek, maar dat begint wel te komen. Er zou nog helderder kunnen worden gemaakt waar het LOF voor is en waar aanvragen aan moeten voldoen.

Omdat de trekkingsrechten gebaseerd zijn op de 5,5% opslag voor alle niet-woningen in Leeuwarden, is de opslag in alle gebieden even hoog. Dat leidt tot een wisselend oordeel over de hoogte van de opslag en dus de hoogte van te besteden trekkingsrechten: met name in de binnenstad zouden nog wel meer plannen kunnen worden uitgevoerd en dus meer budget besteed kunnen worden, terwijl in meer perifere gebieden de indruk is dat er makkelijker geld overblijft. Dit wordt aangegeven door geïnterviewden uit de betreffende gebieden.

Verenigingen zoals Bedrijventerrein Leeuwarden West en De Hemrik hebben een wat eigen positie. De gelden die via het LOF komen, zijn daar zeker welkom, maar omdat deze verenigingen groot zijn, dreigt er dat er onderbenutting als er geen goede plannen komen. Voor beide verenigingen geldt dat stadsbrede zaken, zoals Sinterklaas of de sfeerverlichting niet zo relevant zijn.

Non-profit instellingen nemen een bijzonder plaats in. Voor hen zijn de trekkingsrechten relatief klein. De grote instellingen zoals Zorggroep Noorderbreedte/ MCL en de vliegbasis zien het belang in van activiteiten voor hun eigen marketing, maar ook in een breder verband van een aantrekkelijke stad met een goede woonfunctie voor werknemers.<sup>48</sup>

### Criteria 'stadsbreed'

Bijna alle geïnterviewden geven aan dat het goed zou zijn dat er meer expliciete criteria komen voor toekenning van de stadsbrede trekkingsrechten. Criteria worden nu niet heel duidelijk gevonden, en dan dreigt willekeur of teveel iedereen tevreden houden. Een risico dat ook is genoemd is dat het te gemakkelijk wordt om geld te krijgen, waardoor er teveel versnippering ontstaat en het doel van het LOF ondergesneeuwd dreigt te raken. "Niet nog meer bier en patat evenementen." In de interviews is verder gewezen op het risico van dubbele subsidies: er is weinig zicht op of een activiteit uit andere fondsen, bijvoorbeeld van de overheid, bijdragen krijgt. Een gedachte die is geopperd is om bijvoorbeeld samenwerking een criterium te laten zijn, die dan wel breed en gedifferentieerd zou moeten zijn, dus bijvoorbeeld een voorkeur voor samenwerking met ook onderwijsinstellingen.

Er is in de interviews een algemene notie over waaraan activiteiten zouden moeten voldoen - iets in de sfeer van meerwaarde voor de stad - maar die is niet geconcretiseerd. Dat zou volgens een deel van de geïnterviewden wel moeten. bijvoorbeeld door bij aanvragen te laten meenemen om hoeveel verwachte extra bezoekers het gaat, wat de economische spin-off kan zijn, mate van samenwerking enz.<sup>49</sup> In elk geval zou altijd een eigen bijdrage van verenigingen moeten worden gevraagd. Op die manier kan er wellicht voor worden gezorgd dat niet voor "van alles maar wordt aangevraagd." Een deel van de geïnterviewden is van mening dat stadsbrede trekkingsrechten veel meer ambitie moeten uitstralen. Het zou moeten gaan om bijzondere en vernieuwende activiteiten, die duidelijk een meerwaarde hebben.

Een aantal keren is opgemerkt dat de gang van zaken rond de beoordeling tot nu toe wel goed ging, maar dat - nu er meer aanvragen komen - er behoefte is aan enige mate van formalisering. Een paar geïnterviewden geeft aan dat aanvragen nu rijp en groen door elkaar zijn, met eigenlijk teveel onderwerpen. Een format zou daar wat meer structuur in kunnen aanbrengen. Het idee is om, voordat aanvragen bij de Raad van Advies en het bestuur komen, in een soort format een aantal zaken al aan te geven:

- omschrijving doel;
- mogelijke meerwaarde;
- omvang gevraagd budget en aandeel daarvan in totale kosten;
- eigen bijdrage van vereniging;
- eventuele andere subsidies of trekkingsrechten;
- samenwerkingspartners.

Tegelijkertijd is iedereen het over eens dat er niet teveel geformaliseerd moet worden: juist niet teveel regels.

---

<sup>48</sup> Zorggroep Noorderbreedte is strikt genomen geen non-profit instelling.

<sup>49</sup> Ook bij het Binnenstadsmanagement wordt hierover nagedacht, met als mogelijke criteria: prognose van het aantal bezoekers, op welke tijdstippen activiteiten plaatsvinden, synergie met winkels/horeca/instellingen, economisch effect, en samenwerking met binnenstadspartijen.

## Samenwerking/organisatie

Wat betreft de effecten op de organisatiegraad van ondernemers is een onderscheid tussen het Binnenstadsmanagement en de overige gebieden/verenigingen te maken. De totstandkoming van het Binnenstadsmanagement hangt samen met de oprichting van het LOF. In zekere zin is het Binnenstadsmanagement “onder druk van het LOF tot stand gekomen”. Bij de binnenstad betrokken geïnterviewden geven aan dat de straatverenigingen voorheen “op sterven na dood” waren. Nu gebeurt er weer wat en zijn er actieve besturen, al gaat het proces wel langzaam. De binnenstad wordt nu meer als een geheel gezien en het Binnenstadsmanagement krijgt nu veel aanvragen. Het LOF heeft daar zeker bij geholpen.

Ook buiten de binnenstad zijn winkeliersverenigingen zich beter gaan organiseren, mede door het LOF, al gaat ook dat langzaam. Volgens geïnterviewden beginnen ondernemers steeds meer het belang in te zien. Doordat het over hun eigen gebied gaat, raken ondernemers meer betrokken en worden ze actiever. Een aantal verenigingen was in het begin niet goed op de hoogte van wat het LOF was, en wat ze er mee konden. Dat is voor die verenigingen in de loop van de tijd, en vaak na contact met de fondsmanager, pas duidelijk geworden. In een aantal wijken is een vereniging opgericht nadat bekend werd wat het LOF voor hen kon betekenen. Er zijn echter ook verenigingen die aangeven dat ze al goed liepen, en waarbij het LOF als ‘extraatje’ geldt.<sup>50</sup>

Verenigingen zoals Bedrijventerrein Leeuwarden West en De Hemrik en in zekere mate ook De Schrans zijn grote verenigingen die ook voordat het LOF er was, al actief waren en collectieve plannen ontwikkelden.

Ook DOLCI neemt een speciale positie in. DOLCI was eerst een los verband, maar is vanwege LOF een vereniging geworden. DOLCI zelf heeft niet zo’n actieve relatie met LOF, maar op het niveau van afzonderlijke culturele instellingen weet men het LOF wel vaker te vinden in verband met bekostiging van evenementen.

### *Netwerkfunctie*

Naast de organisatiegraad van ondernemers speelt volgens de geïnterviewden vooral ook een rol dat het LOF leidt tot meer contacten. Het LOF heeft op die manier een netwerkfunctie die positief wordt gewaardeerd. Ondernemingen en organisaties krijgen meer contact onderling. “Je zit meer op elkaars netvlies”.

Het LOF leidt volgens geïnterviewden niet direct tot meer concrete samenwerking tussen ondernemers bij projecten; het gaat meer om uitwisseling van informatie en ideeën, en elkaar kennen. Doordat besturen van verenigingen meer actiever zijn, en personen die in besturen zitten elkaar nu vaker

ontmoeten, is er een hechter netwerk ontstaan. Een aantal geïnterviewden geeft aan dat dat netwerk breder is dan voorheen: er zijn meer ondernemers bij betrokken. Een opmerking die daar ook bij is gemaakt, is dat signalen van ondernemers zo beter bij de gemeente terecht komen; “ondernemers doen vaker hun mond open”.

#### **Leiden**

De netwerkfunctie komt ook in Leiden als een heel positief punt van het fonds naar voren.

#### **Leiden**

Opvallend in Leiden is dat in de loop van de tijd meer partijen betrokken raakten bij activiteiten. Er kwam meer samenwerking op gang met woningcoöperaties, welzijnsinstellingen, gemeente en politie.

<sup>50</sup> Bij een aantal verenigingen is de verenigingscontributie blijven bestaan naast de ozb-opslag. De opbrengsten uit het LOF de worden gezien als een ‘mooie pot’ voor extra activiteiten; de contributie-opbrengsten voor de meer reguliere zaken.

## Draagvlak en ondernemersklimaat

In het algemeen geven de geïnterviewden aan dat er draagvlak is om door te gaan met het LOF. Men moet er “zeker niet mee stoppen”. Er wordt aangegeven dat het draagvlak langzaam is gegroeid. Er waren zeker partijen die eerst sceptisch waren. Er is wel opgemerkt dat het draagvlak vooral bij besturen van verenigingen zit en minder (nog) bij individuele ondernemers. “Het LOF werkt goed voor de actieve ondernemers; de rest doet toch niks.”

Alle geïnterviewden zijn in elk geval blij dat er met de opslag op de ozb een oplossing is gekomen voor de free rider problematiek en het moeizame proces van geld inzamelen voor activiteiten. De aandacht en tijd kan nu aan de activiteiten worden besteed, niet aan de financiering. “Het opheffen van het free rider probleem is het belangrijkste wapenfeit van het LOF”. “Er is geen ruzie meer over geld; dat is winst.” “Goede dingen zoals Sinterklaas en verlichting gebeuren nu gewoon.”

Door enkele geïnterviewden wordt ook aangegeven dat het draagvlak is gegroeid omdat blijkt dat met het LOF dingen echt gebeuren en het LOF in de praktijk soepel werkt: het werkt pragmatisch, met weinig regels, en de resultaten komen aan het eigen gebied ten goede. Men is zich bewust dat er nu dingen mogelijk zijn en dat was eerst niet zo.

Er wordt door een aantal geïnterviewden opgemerkt dat er altijd tegengeluiden zijn van sommige ondernemers, maar dat zou in een ander systematiek ook zo zijn. Het delen van de kosten via de opslag, versterkt in beginsel het draagvlak. Een opmerking van een paar geïnterviewden is wel dat het draagvlak nog versterkt wordt, als de hoogte van de opslag wat wordt verlaagd.<sup>51</sup>

### *Ondernemersklimaat*

De geïnterviewden geven aan dat het lastig is om in zijn algemeenheid iets te zeggen over versterking van het ondernemersklimaat door het LOF, omdat het ondernemersklimaat door meerdere factoren wordt beïnvloed. Wel is de indruk van een aantal geïnterviewden dat er meer reuring is. Er zijn meer projecten en activiteiten en het LOF speelt daarin een rol als ‘smeermiddel’. Een opmerking is: “er zijn wel plannen en ideeën voor projecten en activiteiten, maar met het LOF komen ze makkelijker van de grond.” Het LOF verbetert niet direct het ondernemersklimaat, maar de systematiek maakt ondernemers wel actief. Het LOF is daarin ondersteunend.

### *Toekomst*

Alle geïnterviewden vinden dat met het LOF moet worden doorgegaan. Wel wordt door sommige geïnterviewden aangegeven dat het LOF nu of in elk geval de komende tijd voor een belangrijke keuze staat. Als het LOF voldoende bekend is, komen de aanvragen wel binnen. Het LOF kan dan als het ware gewoon het loket zijn waarlangs de bekostiging loopt, maar het LOF zou ook meer dan dat kunnen zijn.

#### **Leiden**

In Leiden heeft het fonds zich ontwikkeld door niet ‘stiltejes als fondsbankier’ af te wachten, maar juist intensief bezig te zijn met het economische klimaat van de stad. In de evaluatie in Leiden wordt aangegeven dat er aan de ene kant zorg is dat een te strikte taakopvatting van het fonds ten koste kan gaan van het versterken ‘dwarsverbanden en overstijgende belangen. Aan de andere kant wordt gesteld dat het fonds wel ‘op de achtergrond’ moet blijven functioneren. Er leeft de wens om het fonds ook een (afgebakende) lobbyfunctie te geven, maar de meningen zijn daarover verdeeld.

<sup>51</sup> Door een enkele geïnterviewde is een kleine min of meer ‘symbolische’ verlaging genoemd van enkele tienden van procenten; een andere noemde een verlaging naar 3% “redelijk”.

Met name de stadsbrede trekkingsrechten zouden meer sturend ingezet kunnen worden. Het LOF zou dan meer de initiator of organisator worden - in samenwerking met andere partijen - van de grotere, belangrijke activiteiten voor de stad. Een soort aanjager of motor van stadsbrede plannen. Dat zou een andere rol en organisatie vragen.

In elk geval zou over de periode na 1 januari 2012 meer duidelijkheid moeten worden gegeven.

### Specifiek

In de interviews is ook een aantal specifieke zaken opgemerkt.

- Over het Winterfestival is een paar keer een opmerking gemaakt. De strekking is dat procedures beter moeten worden gecommuniceerd en dat het bestuur strikt procedures en afspraken op de zelfde manier als bij alle aanvragen moet volgen.
- Bij stadsbrede zaken is een opmerking de gemeente eigenlijk een veel grotere rol moet hebben (of in elk geval een duidelijke visie), zoals rond city marketing.
- De uitzonderingspositie voor een aantal gemeentelijke gebouwen is voor een groot deel van de geïnterviewden een 'steen des aanstoets'. 'Gemeentegebouwen' zouden moeten meebetalen. Bijvoorbeeld is over de culturele instellingen opgemerkt dat nu de scheve situatie is ontstaan dat provinciale instellingen wel meebetalen aan stedelijke activiteiten, en de gemeentelijke instellingen niet.
- Bij een paar geïnterviewden is de indruk dat er toch substitutie is tussen wat eigenlijk publiek is en wat door ondernemers wordt bekostigd. Substitutie wordt als een groot risico voor het draagvlak beschouwd. Een indruk is ook dat medefinanciering door de gemeente te weinig plaats vindt.
- Door één van de geïnterviewden is nog opgemerkt dat de terugkoppeling van de besluiten van het bestuur naar de Raad van Advies beter kunnen. Dit is niet meer geverifieerd bij andere geïnterviewden.
- Door een geïnterviewde is aangegeven dat de periode van drie jaar eigenlijk te kort is. Verenigingen zouden over vijf jaar moeten kunnen 'sparen' zodat ze bijvoorbeeld groot kunnen uitpakken bij een lustrum.

#### Leiden

Ook in Leiden wordt af en toe met argusogen naar de gemeente gekeken als het gaat om substitutie. Een heldere gemeentelijke opstelling over de gemeentelijke inzet en kosten wordt door sommigen gemist.



## 5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk staan de conclusies en enkele aanbevelingen. Vooraf moet worden opgemerkt dat het LOF nog niet lang operationeel is - vanaf eind 2009. De periode waar de evaluatie op slaat, is dus relatief kort en betreft in belangrijke mate een opstartfase. Niettemin zijn er al resultaten, op basis waarvan de evaluatievragen kunnen worden beantwoord. Hierna volgen de conclusies per deelonderwerp. Daarna volgen enkele aanbevelingen.

### Gang van zaken/de praktijk

- De praktische gang van zaken wordt heel positief beoordeeld; het gaat dan om zaken als informatie, aanvragen, communicatie en financieel-administratieve afwikkeling. Het LOF is laagdrempelig en functioneert goed als bron van informatie en ondersteuning voor aanvragers.
- Het LOF is na de start snel en goed 'uitgerold'. In het eerste jaar ging het vaak om grotere projecten vanuit grote verenigingen; inmiddels gaat het ook om kleinere activiteiten door kleinere verenigingen. Bijna alle verenigingen maken gebruik van het LOF; het bereik van het LOF is daarmee groot.
- De bekendheid met het LOF en hoe het LOF werkt, is in de kring van verenigingsbesturen groot, maar in een bredere kring van ondernemers minder groot. Het kan nog meer zichtbaar worden gemaakt.
- Het LOF is er in geslaagd na de start vrij snel veel activiteiten te bekostigen. Niettemin is er een halverwege 2011 nog een vrij groot budget aan niet gebruikte trekkingsrechten.

### Systematiek van trekkingsrechten

- Het systeem van trekkingsrechten werkt goed. Het geeft duidelijkheid over waar verenigingen/gebieden recht op hebben. Verenigingen zijn zich ook steeds meer bewust van waar ze recht op hebben en ontwikkelen daar plannen voor. Individuele ondernemers lijken nog niet altijd bekend te zijn met de systematiek.
- Bijna de helft van de activiteiten betreft een grote LOF-bijdrage (>25.000 euro); 45% betreft activiteiten die vaker zijn gehouden en ondersteund door het LOF. Met grote, terugkerende activiteiten is in de praktijk een stevig deel van het totale LOF-budget gemoeid. Dat levert op zich niet een groot probleem op, omdat in de huidige verdeling nog genoeg ruimte zit. Echter, als meer grotere activiteiten een terugkerend karakter zouden krijgen, kan dat de ruimte voor nieuwe activiteiten beperken.
- De systematiek van trekkingsrechten pakt verschillend uit voor verschillende verenigingen/gebieden:
  - De *binnenstad* heeft de grootste trekkingsrechten en maakt daar ook bijna volledig gebruik van.
  - De bedrijventerreinen *De Hemrik* en *Leeuwarden West* hebben ook relatief grote trekkingsrechten en maken daar voor een deel ook gebruik van, maar besteden (lang) niet het hele budget. Dit wijst erop dat ofwel voor deze gebieden de inkomsten uit de ozb-opslag wat hoog uitvallen, ofwel dat er kennelijk moeite is grotere (en zinvolle) ondernemersactiviteiten te ontwikkelen.
  - *Kleinere verenigingen* hebben ook kleinere trekkingsrechten, en maken daar steeds meer gebruik van. Voor kleinere verenigingen kan het aantrekkelijk

zijn de trekkingsrechten te sparen voor grotere activiteiten die eens in de paar jaar plaatsvinden.

- *Non-profit instellingen* betalen relatief veel mee aan het totale LOF-budget. Instellingen als Zorggroep Noorderbreedte en de vliegbasis zien het belang van door LOF bekostigde activiteiten en doen actief mee.<sup>52</sup> Het gaat daarbij om marketing, maar ook om het belang van een aantrekkelijke stad met een goede woonfunctie voor werknemers. De betrokkenheid van de instellingen is niet alleen financieel, maar er ontstaat ook meer samenwerking. Dat was bij de start van het LOF ook één van de argumenten om deze instellingen te betrekken.
  - Bij de *culturele instellingen* geeft de systematiek een aparte uitkomst. Het principe dat de gemeente niet betaalt en bepaalt, heeft geleid tot het principe dat gemeentelijke gebouwen niet zijn belast met de opslag. Dat leidt echter tot de vreemde situatie dat provinciale cultuurinstellingen - gericht op de hele provincie - betalen voor stedelijke activiteiten, terwijl stedelijke cultuurinstellingen niet betalen. Dit moet worden gezien als een ongewilde, maar ook ongewenste uitkomst van de systematiek. Omdat dit het draagvlak bij betrokkenen ondergraaft, zou er een oplossing voor moeten komen.
  - Er wordt weinig vanuit een *sectorale benadering* van trekkingsrechten gebruik gemaakt.
- Over mogelijke substitutie zijn de uitgangspunten door LOF en gemeente duidelijk aangegeven. De evaluatie laat niet zien dat het gebeurt (maar het is ook niet tot op projectniveau uitgezocht). Toch ziet een deel van de betrokkenen het wel als een risico.

#### Leiden

In Leiden speelt het punt van de gemeentegebouwen ook. In de evaluatie van Leiden is de wens uitgesproken dat de gemeente zich ook als ondernemer zou 'presenteren', met de daarbij horende opbrengsten van gemeentegebouwen.

### Besteding stadsbrede trekkingsrechten

- De stadsbrede trekkingsrechten worden zo goed als volledig ingezet. De stadsbrede trekkingsrechten worden vooral als medebekostiging ingezet naast die van verenigingen. Opvallend is dat in 2011, ten opzichte van 2009/2010, vaker kleinere bijdragen worden ingezet voor meer activiteiten. Dat duidt op versnippering van deze gelden.
- Er is een breed gedragen oordeel dat het goed zou zijn dat er meer expliciete criteria komen voor toekenning van de stadsbrede trekkingsrechten, zoals aantal verwachte bezoekers, economische spin-off, en mate van samenwerking. Een deel van de geïnterviewden is van mening dat stadsbrede trekkingsrechten meer moeten worden gebruikt voor grotere, ambitieuze activiteiten met een grote uitstraling voor de stad.
- Nu er meer aanvragen komen voor de stadsbrede trekkingsrechten is er behoefte aan enige mate van formalisering. Het idee is om, voordat aanvragen bij de Raad van Advies en het bestuur komen, in een soort format een aantal centrale elementen van de aanvraag al aan te geven.

<sup>52</sup> Zorggroep Noorderbreedte is strikt genomen geen non-profit instelling.

## Organisatiegraad en samenwerking

- Het LOF heeft bijgedragen aan een hogere organisatiegraad van ondernemers. De inzet van een heffing heeft dus als effectief drukmiddel gewerkt. Er zijn wel verschillen tussen verenigingen:
  - De totstandkoming van het Binnenstadsmanagement hangt samen met de oprichting van het LOF. De binnenstad wordt meer als een geheel gezien en het Binnenstadsmanagement krijgt veel aanvragen.
  - Winkeliersverenigingen buiten de binnenstad zijn zich beter gaan organiseren, al gaat dat wel langzaam. In een aantal wijken is een vereniging opgericht nadat bekend werd wat het LOF voor hen kon betekenen.
  - Verenigingen zoals Bedrijventerrein Leeuwarden West en De Hemrik en in zekere mate ook De Schrans zijn grote verenigingen die ook voordat het LOF er was actief waren en collectieve plannen ontwikkelden.
  - Nog niet alle gebieden in Leeuwarden hebben zich georganiseerd.
- Het LOF heeft een belangrijke netwerkfunctie. Doordat besturen van verenigingen meer actiever zijn, en personen die in besturen zitten elkaar nu vaker ontmoeten, is er een hechter netwerk ontstaan. De netwerkfunctie is bij de opzet niet heel expliciet benoemd, maar wordt door betrokkenen wel hoog gewaardeerd. Het leidt niet direct tot meer concrete samenwerking tussen ondernemers bij projecten; het gaat meer om uitwisseling van informatie en ideeën.

## Draagvlak

- Er is veel draagvlak voor het LOF bij betrokkenen. Het draagvlak is gegroeid in de loop van de tijd. Het draagvlak heeft ten eerste te maken met dat het LOF de free rider problematiek opgelost. Dat wordt door betrokkenen gezien als een belangrijk 'wapenfeit'. Ten tweede heeft het draagvlak te maken met de activiteiten die worden georganiseerd, en die voor enige 'reuring' in de stad zorgen.
- Het draagvlak zit vooral bij besturen van verenigingen en ondernemers die actief zijn bij activiteiten, en minder (nog) bij de brede groep van alle ondernemers.
- Het LOF verbetert niet direct het ondernemersklimaat, maar ondersteunt activiteiten en projecten die meer 'reuring' in de stad brengen, en dat kan indirect wel een positief effect hebben op het ondernemersklimaat.

## Plaats en functie LOF

- Het LOF heeft een rol binnen de activiteiten die voor en door ondernemers worden georganiseerd: zonder het LOF waren activiteiten minder snel, minder grootschalig, of zelfs helemaal niet tot stand gekomen. Het LOF vervult duidelijk in een behoefte. De doelen waarmee het LOF op weg is gestuurd, blijken grotendeels haalbaar:
  - de free rider problematiek is opgelost;
  - de organisatiegraad van ondernemers is toegenomen;
  - de collectieve belangenbehartiging - er wordt meer voor en door ondernemers gedaan - is door de activiteiten toegenomen;
  - de bekostiging via het LOF heeft bijgedragen aan de totstandkoming van (nieuwe) activiteiten en projecten;
  - het ondernemersklimaat wordt daardoor in potentie indirect positief beïnvloed.

- Er zijn wel aandachtspunten en er zijn verbeteringen mogelijk. De indruk (van de onderzoeker) is dat een deel daarvan vooral te maken heeft met de nog vroege fase waarin het LOF zich bevindt, en niet zozeer met de opzet van het LOF zelf. Een aantal zaken moet zich nog uitkristalliseren, vraagt om keuzes, en/of heeft te maken met communicatie naar de achterban.
- Voor de toekomst is het zinvol na te denken over de precieze rol van het LOF. In beginsel kan een ondernemingsfonds als het LOF vier functies hebben:
  - *financieringsfunctie*: die functie is nu al een expliciete taak van het LOF;
  - *aanjaagfunctie*, gericht op projecten/activiteiten en op samenwerking: die taak heeft het LOF ook meegekregen;
  - *netwerkfunctie* (of koepelfunctie) voor ondernemersverenigingen: dat is geen expliciete taak van het LOF, maar de functie heeft het LOF in de praktijk wel gekregen en uitgevoerd;
  - *lobbyfunctie* (direct gericht op het versterken van het ondernemingsklimaat): deze functie heeft het LOF niet, maar in de evaluatie is naar voren gekomen dat een deel van de betrokkenen een meer sturende rol van het LOF wil, met name ten aanzien van de stadsbrede trekkingsrechten; deze laatste functie is dus ‘voer voor discussie’ voor de toekomst van het LOF.

### Aanbevelingen

I	De ‘scheve’ situatie dat provinciale cultuurinstellingen betalen voor stedelijke activiteiten, terwijl stedelijke cultuurinstellingen niet betalen, moet worden gelijk getrokken. Een oplossing kan zijn dat de gemeente voor een specifiek en limitatief aantal gemeentelijke culturele instellingen een afzonderlijke bijdrage aan het LOF toevoegt. <sup>53</sup> Het ligt voor de hand om de bijdrage aan de stadsbrede trekkingsrechten toe te voegen, waarbij de gemeente de voorwaarde kan stellen dat het moet gaan om culturele activiteiten die de lokale economie versterken. Op deze manier blijft de eenvoud van de systematiek overeind.
II	Het is gewenst om een aantal criteria op te stellen voor de stadsbrede trekkingsrechten, en ook de verdeling van stadsbrede trekkingsrechten minder te versnipperen. Criteria kunnen zijn: <ol style="list-style-type: none"> <li>Verwachte aantal bezoekers;</li> <li>Potentiële economische uitstraling;</li> <li>Mate van samenwerking;</li> <li>Minimum omvang van totale activiteit.</li> </ol>
III	Het is gewenst om bij de presentatie van stadsbrede activiteiten een format te hanteren met elementen als: omschrijving doel en mogelijke meerwaarde (criteria), omvang gevraagd budget en aandeel daarvan in totale kosten, eigen bijdrage van vereniging, eventuele andere subsidies of trekkingsrechten, en samenwerkingspartners.
IV	Het doel en de werking van het LOF zouden nog meer gecommuniceerd moeten worden naar een bredere groep ondernemers. Dat kan het beste op basis van concrete activiteiten waar het LOF bij betrokken is.
V	Het LOF zou gericht de opzet van ondernemersverenigingen in enkele wijken die nog niet meedoen, moeten ondersteunen.
VI	Een eventuele volgende LOF-periode zou wat langer moeten zijn - bijvoorbeeld vijf jaar. Dat geeft ruimte voor met name kleine verenigingen om de trekkingsrechten op te sparen voor bijzondere activiteiten, zoals een lustrum. Het is verstandig afspraken te maken over voorwaarden voor ‘sparen’.
VII	Over de toekomst van het LOF en met name de vraag of het LOF ook meer een lobbyfunctie moet hebben, moet intern een discussie worden gevoerd.
VIII	Het LOF zou alvast moeten nadenken over de gevolgen van gemeentelijke herindeling, zoals de samenvoeging met delen van Boarnsterhim, bijvoorbeeld voor de inzet van stadsbrede trekkingsrechten.
IX	Het LOF zou een planning moeten maken, en die helder moeten communiceren naar de achterban, over het invoeren van aanbevelingen en veranderingen. Onzekerheden over de koers van het LOF moeten worden voorkomen.

<sup>53</sup> Het gaat om gebouwen zoals die van theater De Harmonie, poppodium Romein en het Historisch Centrum Leeuwarden. Daarbij gaat het ruw geschat om een bedrag van ongeveer 40.000 euro.

## Bijlage 1: Resolutie 4 december 2008

Leeuwarden, 3 december 2008

Ondergetekenden, vertegenwoordigers van bedrijven en instellingen in Leeuwarden, steunen de komst van het Ondernemersfonds Leeuwarden en spreken zich als volgt uit.

Overwegen dat:

1. in de behartiging van de collectieve belangen van ondernemers en instellingen in Leeuwarden een flinke slag kan worden gemaakt door krachtenbundeling, door structurele financiering en door passeren van de zogenaamde freeriders,
2. de gemeenteraad van Leeuwarden het bedrijfsleven heeft uitgenodigd hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te tonen en zelf met voorstellen te komen voor versterking van de organisatiegraad en voor financiering van activiteiten,
3. na een oriëntatiefase van drie jaar en een studiefase van enkele maanden het moment gekomen is om praktische besluiten te nemen,
4. de voorkeur uit gaat naar het zogenaamde Leids model, gezien het bewezen effect van dit model en gezien het integrale, stadsbrede karakter,
5. de voorkeur tevens uit gaat naar een experiment, zodat bij welslagen kan worden besloten over voortzetting en bij mislukking over stopzetten.

Verzoeken de Gemeenteraad en het College van B en W van Leeuwarden:

6. de OZB-tarieven voor eigenaren en gebruikers in de categorie niet-woningen voor het jaar 2009 bovengrensmatig te verhogen met 5,5%,
7. de voorziene opbrengst in de vorm van een subsidie beschikbaar te stellen aan de nieuw op te richten Stichting Ondernemersfonds Leeuwarden,
8. daarbij als subsidievoorwaarden uitsluitend accountability –eisen te stellen, de besteding van de middelen geheel over te laten aan vertegenwoordigers van de belastingplichtigen en af te zien van enige vorm van substitutie van gemeentelijke financiering van activiteiten door financiering vanuit het fonds,
9. in het voorjaar een convenant af te sluiten met de op te richten Stichting Ondernemersfonds Leeuwarden waarin de voorwaarden en verhoudingen worden vastgelegd,
10. te bevorderen dat eind 2011 een evaluatie wordt uitgevoerd, waarin andermaal het draagvlak voor financiering van de belangenbehartiging onder de georganiseerde ondernemers wordt gepeild,
11. met de op te richten stichting jaarlijks het percentage OZB-verhoging af te spreken dan wel te bevestigen.

Roepen de Gemeente Leeuwarden op:

12. om met behoud van gescheiden verantwoordelijkheden, de samenwerking te zoeken met het ondernemersfonds en met de verenigingen die het fonds dragen, teneinde gezamenlijk het ondernemingsklimaat in de stad verder te versterken.

Verklaren:

13. in te stemmen met een systeem waarbij groepen van ondernemers die zich naar eigen voorkeur georganiseerd hebben per gebied of per sector, via trekkingsrechten de beschikking krijgen over de zelf opgebrachte middelen, behoudens een inhouding voor beheerskosten en stadsbrede activiteiten,
14. te willen streven naar een structuur waarin besluitvorming over de besteding van de middelen op democratische en transparante wijze plaats vindt, met een optimale betrokkenheid van alle ondernemers en instellingen.

Verzoeken de initiatiefnemers, verenigd in de 'Klankbordgroep Ondernemersfonds Leeuwarden':

15. een voorstel te doen voor statuten van de Stichting Ondernemersfonds en voor een bestuursstructuur die recht doet aan de pluriformiteit van de belastingplichtige categorie niet-woningen en in die samenstelling ook het belang van de niet-commerciële bedrijvigheid zichtbaar te maken, waaronder cultuur, sport, onderwijs en overheid,
16. een conceptwerkplan op te stellen, met daarin suggesties voor gebiedsindelingen en andere samenwerkingsverbanden van ondernemers en met een eerste overzicht van de plannen en acties van de deelnemers in het fonds
17. een beheersstructuur voor te stellen met een professionele capaciteit voor borging van de kwaliteit en met een naar Leids model vorm gegeven administratieve organisatie en BTW-systematiek,
18. een ontwerpconvenant op te stellen teneinde de relaties met de Gemeente Leeuwarden te regelen.

Verzoeken de initiatiefnemers voorts de opinievorming in de binnenstad te ondersteunen door voorstellen te doen over:

19. een nieuwe organisatiestructuur voor de ondernemers – commercieel en niet-commercieel - in de binnenstad, opgebouwd uit afzonderlijke verenigingen op het niveau van straten of sectoren, plus een koepel waarin tot binnenstadsbrede afstemming wordt gekomen
20. de splitsing van de trekkingsrechten de van de belastingplichtigen in een binnenstadbreed deel, te besteden in de samenhang van de nieuwe centrum organisatie, en een basisdeel, te besteden op het niveau van de afzonderlijke partners (zoals de straatverenigingen)
21. het toerusten van de centrum organisatie met enige professionele capaciteit (centrummanager)
22. het inrichten van de centrum organisatie als instrument voor publiekprivate samenwerking, zodat gemeente en andere partijen hun inspanningen voor de binnenstad kunnen afstemmen.

Spreken tenslotte uit

23. te streven naar een operationele start van het fonds in het voorjaar van 2009,
24. waardering te hebben voor de ruimte die de gemeente voor dit ondernemersinitiatief biedt,
25. vertrouwen te hebben in de initiatiefnemers van dit driejarige experiment en in de positieve effecten op het ondernemingsklimaat in Leeuwarden.

Vanuit het georganiseerde bedrijfsleven:

- Verenigd Bedrijfsleven Leeuwarden
- Bedrijvenvereniging Leeuwarden-West
- Bedrijvenvereniging De Hemrik
- Winkeliersvereniging Nieuwestad/Wirdumerdijk
- Winkeliersvereniging De Schrans
- Winkeliersvereniging Kleine Kerkstraat
- Winkeliersvereniging Voorstreek
- Winkeliersvereniging Zaailand
- Winkeliersvereniging Bilgaard
- Netwerk Coltrane
- LEON
- Winkeliersvereniging St Jacobsstraat (met voorbehoud van ledenraadpleging)

De volgende partijen hebben met afzonderlijke verklaringen en condities ten aanzien van de te volgen werkwijze van het fonds steun uitgesproken voor de komst van het Ondernemersfonds Leeuwarden:

- Directeuren Overleg Leeuwarden (culturele instellingen)
- Zorggroep Noorderbreedte
- Vliegbasis Leeuwarden
- Friesland College

## Bijlage 2: Activiteiten en projecten LOF 2009-2021

Activiteit 2009/2010	Activiteiten 2011
Parkmanager Bedrijventerrein West	Parkmanager Bedrijventerrein West
Fries StraatFestival	Fries StraatFestival**
Marathon van Leeuwarden	Loop Leeuwarden**
Leeuwarden Zingt 2010	LeeuwardenZingt**
Ljouwert Culinair 2010	Ljouwert Culinair**
Marketing Leeuwarden**	Marketing Leeuwarden
Sinterklaasintocht (SSIL)**	Sinterklaasintocht (SSIL)
Taptoe Leeuwarden*	Taptoe Leeuwarden**
!Uit 2010	!Uit**
LED-Feestverlichting	Aed Levwerd*
Lichtstad	Boadskipper**
Batavus Pro Race	Debatcentrum De Bres
Website Bedrijventerrein West	CWO Binnenstad
Kunstwerk 2010 Bedrijventerrein West	Netwerk Coltrane*
Spaaractie WV Bilgaard	Eet&Weethuis**
Carabosse**	Div.activiteiten
Verkeersregelaars 2009 De Centrale	Benelux HOG Rally*
Hanging Baskets De Centrale	Huldiging Kleine Kerkstraat
Website De Centrale	Korenronde
Down South	Leve het Zaailand
Food & Agricongres	Beveiligingsplan Schepenbuurt
Frisian Solar Challenge**	City Proms**
Defibrillatoren Kleine/Grote Wielen	Nassaugrachtenparade**
Project duurzaamheid De Hemrik	LC Jam**
Het Schip De Lading**	Straatschoonmaakactie Vlietzone
Kerstmarkt 2010	Kunstmarkt Oosterstraten
Kunstmarkt Oosterstraten	Prinsentuin evenementen*
Braderie Oosterstraten	Boenmachine tbv dorps huis Wirdum/Wytgaard
Open Atelierroute 2010	Koninginnedag 2011
Pasveerkorps jubileum2010	Shantyfestival
Prinsentuin Evenementen 2010	Shoppingnight
Koninginnedag 2010	Activiteiten Schrans
Shantyfestival 2010	Informatiebijeenkomst Vlietzone
Jubileumfeest De Schrans	Toeten noch Blazen*
Defibrillatoren De Schrans	Wetterkald
Winterfestival 2010	Zomer in de Zuidlanden*
Beveiligingsmedewerker Zaailand	Jubileumfeest Cammingaburen
Collectief Winkelverbod Zaailand	Huur attractie Muziek/Vogelbuurt
	Opstartkosten vereniging Goutum/Zuiderburen
	VPZ/Binnenstad/Kl-Gr.Kerkstraat
	Vorstelijke ontvangst Oosterstraten
	Pracht in de Gracht
	Promotieplan bedrijventerrein Leeuwarden West

\* Bekostiging vanuit stadsbrede trekkingsrechten.

\*\* Bekostiging vanuit stadsbrede trekkingsrechten en een of meer andere verenigingen.

### Bijlage 3: Onderzoeksvragen

Deelvragen in het onderzoek betreffen een aantal elementen: doelen, manier van werken en organisatie. De vragen zijn de volgende.

#### Doelen:

- Heeft het LOF bijgedragen aan versterken van het ondernemersklimaat?
- Is de organisatiegraad of samenwerking toegenomen?
- Hoe verloopt de samenwerking tussen ondernemers en non-profit instellingen en geeft dat een meerwaarde voor het ondernemingsklimaat?
- Is de collectieve belangenbehartiging verbeterd?
- Heeft het LOF bijgedragen aan meer en/of kwalitatieve betere activiteiten en projecten?
- Heeft het LOF bijgedragen aan een effectieve schaal van organisatie op gebiedsniveau?
- Is er (nog steeds) draagvlak bij betrokken partijen, vinden betrokkenen dat het LOF moet doorgaan, en zo ja, wat zijn dan wensen en mogelijke verbeteringen?

#### Manier van werken

- Werkt het LOF transparant, efficiënt en effectief in termen van aanvragen, opstellen van bestedingsplannen, procedures en besluitvorming?
- Is de ondersteuning door LOF (bestuur en fondsmanager) adequaat?
- Hoe wordt in de praktijk omgegaan met het uitgangspunt dat alleen samenwerkende/georganiseerde partijen mee kunnen doen?
- Hoe werkt het systeem van trekkingsrechten in de praktijk en draagt dat bij aan de doelen? Is er voldoende bekendheid bij ondernemers en ondernemersverenigingen over de systematiek?
- Verloopt de financiering via de ozb efficiënt en effectief?

#### Organisatie

- Is de organisatiestructuur van LOF - bestuur/adviesraad/fondsmanager - passend voor de gekozen aanpak?
- Hoe verlopen de externe contacten met andere partijen en wat kan gezegd worden over de netwerkfunctie van LOF?
- Hoe verloopt het overleg met de gemeente en hoe functioneert de ambtelijke ondersteuning adequaat?

#### Bijlage 4: Geïnterviewde personen

Anton Zandman	Leeuwarder Ondernemers Club
Renée Waale	DOLCI
Hayo Galema	Stichting Binnenstadsmanagement
Gatze Wiersma	Bedrijvenvereniging Leeuwarden-West
Roelof Steringa	Bedrijvenvereniging De Hemrik
Winferd Madlener	MCL/Zorggroep Noorderbreedte
Corné van de Erve	Koninklijke Horeca Nederland, afd. Leeuwarden
Ruud Glas	Commerciële Club
Marcellus de Graaf	Winkeliersvereniging De Schrans
Mient de Vries	Winkeliersvereniging Cammingaburen
Sander Suk	Ondernemersvereniging Vlietzone
Lourens Touwen	Ondernemersvereniging Oranjewijk
Wyb Feddema / Sjoerd Feitsma	Gemeenteraad Leeuwarden
Tom Ettema / Rolf Westerveld	Gemeente Leeuwarden

## Bijlage 5: Ondernemersverenigingen Leeuwarden

Stichting Binnenstadsmanagement Leeuwarden (BML)  
Leeuwarder OndernemersClub LOC  
Bedrijvenvereniging Leeuwarden West  
Bedrijvenvereniging De Hemrik  
DOLCI, directeurenoverleg Leeuwarder cultuurinstellingen (via BML)  
Commerciële Club Leeuwarden  
Winkeliersvereniging Schrans/Verlengde Schrans  
Winkeliersvereniging Kleine Kerkstraat (via BML)  
Winkeliersvereniging Kelders Promenade (via BML)  
Winkeliersvereniging St. Jacobsstraat (via BML)  
Winkeliersvereniging Bilgaard  
Winkeliersvereniging Wagnerstraat (niet meer actief)  
Winkeliersvereniging Voorstreek Vooruit (via BML)  
Winkeliersvereniging Peperstraat (via BML)  
Winkeliersvereniging Nieuwestad c.a. (via BML)  
Winkeliersvereniging Oosterstraat (via BML)  
Vereniging Promotie Zaailand (via BML)  
Winkeliersvereniging Naauw (via BML)  
Koninklijke Horeca Nederland afdeling Leeuwarden (via BML)  
Winkeliersvereniging Camminghaburen  
Ondernemersvereniging Oranjewijk  
Ondernemersvereniging Vlietzone  
Ondernemersvereniging Heechterp/Schieringen  
Ondernemersvereniging Muziekvogels (Muziek- & Vogelwijk)  
Ondernemersvereniging Goutum e.o.  
Stichting Winkelpark De Centrale

# BBo

bureau voor beleidsonderzoek

KvK: 01102046, Bank: 95.43.19.486  
058 2169563 / 06 46213983  
[www.bureaubeleidsonderzoek.nl](http://www.bureaubeleidsonderzoek.nl)  
[info@bureaubeleidsonderzoek.nl](mailto:info@bureaubeleidsonderzoek.nl)  
postbus 2523, 8901 AA  
Nieuwestad 53-b  
Leeuwarden