

# Voortgangsrapportage 2012 – 2016

## Leeuwarder Ondernemersfonds



## Voorwoord

Voor u ligt de voortgangsrapportage over de periode 2012 – 2016 aangaande het Leeuwarder Ondernemers Fonds (LOF). Het LOF, opgericht in 2009, is nu bijna zeven jaar operationeel. Het financiert collectieve ondernemersactiviteiten in de gemeente Leeuwarden, variërend van het Uitfestival en de inzet van de Binnenstadsmanager in Leeuwarden tot de intocht van Sint Piter in Grou en promotieactiviteiten in Wirdum/Wytgaard. Belangrijk doel van het LOF is het versterken van het ondernemersklimaat in de gemeente Leeuwarden.

Bij de oprichting is afgesproken om de werking van het fonds na de experimentperiode van 3 jaar te evalueren. Daartoe heeft in 2011 uitgebreide evaluatie plaatsgevonden. Nu aan het eind van de eerste verlengingstermijn van vijf jaar, die op 31 december 2016 afloopt, wordt verslag gedaan van de voortgang van het LOF. Daarbij wordt voortgeborduurd op de onderzoeksvragen uit het evaluatieonderzoek van 2011.

Leeuwarden, 3 oktober 2016

## Inhoudsopgave:

*Aanleiding en opzet	blz.	1
*Achtergrond en verantwoording	blz.	4
*Resultaten 2012 – 2015	blz.	6
*Voortgang en ontwikkeling LOF	blz.	7
*Aanbevelingen uit het evaluatierapport 2011	blz.	10
*Bijlagen:		
1. Notitie LOF 2.0.	blz.	12
2. Lijst met gespreksdeelnemers	blz.	15

## **Aanleiding en opzet**

Bij de start van het Leeuwarder Ondernemers Fonds (LOF) in 2009 is in het convenant met de gemeente Leeuwarden vastgelegd dat de werkwijze en werking van het fonds aan het eind van een proefperiode van drie jaar zou worden geëvalueerd. Het toenmalige bestuur heeft in 2011 aan Bureau Beleidsonderzoek (BBO) de opdracht verstrekt tot het uitvoeren van een evaluatie. De uitkomst van die evaluatie was overwegend positief en heeft ertoe geleid dat de raad van de gemeente Leeuwarden de concessieperiode van het LOF met 5 jaar heeft verlengd tot en met 31 december 2016.

Nog dit jaar (2016) zal de raad van de gemeente Leeuwarden een besluit moeten nemen over een vervolg op de lopende concessieperiode. In dat kader wordt in de vorm van een voortgangsrapportage verslag gedaan over de periode 2012 -2016. Doel is inzicht te geven in het functioneren van het LOF, in hoeverre de beoogde doelen zijn gerealiseerd en of de gekozen aanpak werkt. Tevens wordt beschreven hoe de verschillende elementen van het LOF in de praktijk hebben gewerkt en hoe die bijdragen aan de realisering van de (sub)doelen van het fonds.

Leidraad daarbij is de vraag:

“In welke mate heeft de instelling van het LOF bijgedragen aan het versterken van het ondernemersklimaat en de organisatiegraad van ondernemers in de gemeente Leeuwarden en is er nog steeds draagvlak voor het LOF onder ondernemers (verenigingen)?”

Verder wordt ingaan op de vragen:

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

Tevens is bekeken in hoeverre uitvoering is gegeven aan de aanbevelingen uit de evaluatie 2011.

## Achtergrond en verantwoording

Het LOF is in 2009 opgericht als een fonds waaruit collectieve ondernemersactiviteiten worden gefinancierd. Belangrijk doel van het LOF is het versterken van het ondernemersklimaat in de gemeente Leeuwarden. Voorbeelden van bestedingen uit het fonds zijn het aanbrengen camerabeveiliging op bedrijventerrein De Hemrik, het ondersteunen van festivals zoals het Fries StraatFestival en Welcome to the Village, het mogelijk maken van het Keurmerk Veilig Ondernemen en 3FM Serious Request 2013. Een selectie van projecten staat vermeld op [www.leeuwarderondernemersfonds.nl](http://www.leeuwarderondernemersfonds.nl).

Het initiatief voor het LOF is ontstaan naar voorbeeld van het ondernemersfonds in Leiden, waar al sinds 2005 een vergelijkbaar fonds bestaat. Directe aanleiding was het probleem van het zogenoemde freerider gedrag van ondernemers. Dat wordt nu voorkomen doordat ook ondernemers of instellingen meebetalen die niet altijd direct aantoonbaar voordeel hebben bij de bestedingen. Dat hoort bij de gekozen systematiek. Het gaat om een vorm van 'verplichte' solidariteit. Aangezien de kosten worden uitgesmeerd over meerdere partijen is het uiteindelijke bedrag lager dan wanneer alleen direct belanghebbenden zouden betalen.

Het fonds wordt elk jaar gevoed met een opslag van 5,5 % op de Onroerend Zaakbelasting, categorie niet-woningen. De opslag komt voor eigenaars en gebruikers gezamenlijk neer op circa 27 euro per 100.000 euro OZB-waarde. De inkomsten van het fonds bedragen ongeveer 850.000 euro in 2015. Het geïncasseerde bedrag wordt elk jaar (op 1 april) door de gemeente in één keer overgemaakt naar het fonds.

Het fonds is zo opgezet dat per postcodegebied in de gemeente Leeuwarden budget beschikbaar is voor activiteiten en projecten waarop door een vereniging trekkingsrecht kan worden uitgeoefend. In 2014 is de gemeente Leeuwarden uitgebreid met het noordelijk deel van de gemeente Boarnsterhim, zodat ook dat deel nu betrokken is bij het LOF.

### Organisatie

Het LOF is een stichting met een eigen bestuur, dat ultimo 2015 uit 10 leden bestaat, die elk een eigen portefeuille (bijv. cultuur, zorg, bedrijventerreinen) hebben. De leden van het bestuur vormen een afspiegeling van de deelnemende trekkingsgerechtigden.

De rol van het bestuur is in beginsel terughoudend. Het zijn de trekkingsgerechtigden die met plannen/aanvragen komen. Het bestuur past een marginale toetsing toe en beoordeelt de ingediende voorstellen op een beperkt aantal criteria. Inhoudelijke beslissingen over de plannen zijn aan de trekkingsgerechtigden zelf. Het bestuur van het LOF heeft daarentegen wel een beslissende stem bij aanvragen voor een bijdrage uit het budget voor gemeentebrede activiteiten. Over deze voorstellen wordt het bestuur vooraf geadviseerd door de Raad van Advies. In de adviesraad zitten vertegenwoordigers van de trekkingsgerechtigden die gebruik maken van het LOF. De raad heeft een onafhankelijk voorzitter.

Verder is een fondsmanager, voor 24 uur per week, in dienst van de stichting Ondernemersfonds Leeuwarden. De taken van de fondsmanager bestaan onder meer uit het verzorgen van de administratie, het ondersteunen de trekkingsgerechtigden bij het indienen van plannen en aanvragen, het verlenen van service en het verstrekken van informatie. De fondsmanager vervult ook een belangrijke rol bij het stimuleren van samenwerking tussen de verenigingen.

### Uitgangspunt: eenvoud en transparantie

Eén van de uitgangspunten van het LOF is dat er zo weinig mogelijk regels zijn. De opslag op de WOZ is een eenvoudig systeem. Het leidt niet tot extra administratieve lasten, omdat het meeloopt in de al bestaande OZB-heffing. De opbrengsten kunnen door de gemeente eenvoudig worden berekend 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 door de verenigingen zelf worden beheerd. Daardoor kunnen de administratieve lasten en beheerskosten beperkt worden gehouden en liggen die voornamelijk bij het LOF en niet bij de afzonderlijke verenigingen. Aangezien door verenigingen geld wordt aangevraagd, is de transparantie en democratische verantwoording gewaarborgd. Immers, de verenigingen moeten 'accountable' zijn en een bestuur hebben dat verantwoording aflegt aan haar leden. Het LOF-bestuur legt op haar beurt verantwoording af aan de verenigingen, onder meer via de Raad van Advies. Tevens worden de boeken van het LOF jaarlijks door een accountant gecontroleerd en wordt een jaarverslag opgesteld dat aan het gemeentebestuur wordt aangeboden.

### Relatie met gemeente

De gemeente staat op afstand van het LOF. De opslag van 5,5 % betreft niet gemeentelijke gebouwen (gebouwen die eigendom zijn van de gemeente). 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. Om die reden houdt gemeente zich 'op afstand' en is zij niet vertegenwoordigd in het bestuur of in de Raad van Advies. De gemeente heeft enkel de incassofunctie, dat wil zeggen dat het verantwoordelijk is voor de inning van de opslag op de WOZ. In de samenwerkingsovereenkomst, die op 25 augustus 2009 is getekend tussen gemeente en stichting, zijn de wederzijdse taken en verantwoordelijkheden vastgelegd.

### Verenigingen

Zoals eerder vermeld kunnen alleen geformaliseerde ondernemersverenigingen of samenwerkingsverbanden, de zogenaamde trekkingsgerechtigden, een aanvraag indienen. Bij voorkeur wordt op postcode-niveau gewerkt. In de gemeente Leeuwarden zijn circa 30 trekkingsgerechtigden bij het LOF betrokken. Daaronder bevinden zich de grote bedrijvenverenigingen in Leeuwarden, zoals BV De Hemrik en BV De Zwette, maar ook de Business Club Grou, de Vliegbasis Leeuwarden en Zorgpartners Friesland. Zeven winkeliersverenigingen werken samen in de stichting Binnenstadsmanagement Leeuwarden (BML), waar ook het DOLCI (het Directeuren Overleg Leeuwarder Culturele Instellingen) en Koninklijke Horeca Nederland deel van uitmaken. Het BML is in 2010 van start gegaan, om de relatief kleine winkeliersverenigingen in de binnenstad te ondersteunen en om hun trekkingsrechten te bundelen. Het BML, BV De Hemrik en BV De Zwette beschikken over de grootste trekkingsrechten.

Het woord ondernemers(verenigingen) moet in de context van het fonds breed gelezen worden. Ook de agrarische sector en non-profit instellingen (scholen, medische voorzieningen, sport en cultuurinstellingen) dragen bij aan het fonds en hebben ook trekkingsrechten in hun postcodegebied. In de afgelopen jaren is een groot aantal nieuwe verenigingen opgericht, w.o. de Ondernemersverenigingen Vlietzone, Zakenhart Leeuwarden, Lekkumerend, Warten en Oranjewijk/Achter de Hoven. Zij kunnen daardoor hun trekkingsrecht verzilveren en gebruik maken van de mogelijkheden van het LOF. De organisatiegraad in de gemeente Leeuwarden is in de afgelopen concessieperiode gestegen tot 95%. Daarmee is een niet onbelangrijk neveneffect van het LOF gerealiseerd.

### Besteding

De bestedingen zijn bedoeld voor activiteiten en projecten die de collectieve belangen van de trekkingsgerechtigden in de gemeente Leeuwarden dienen. Alles wat zij 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 kent niet een limitatieve opsomming van mogelijkheden. Het gaat 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 namens een collectief van ondernemers worden gedaan (bij voorkeur een formeel opgerichte vereniging), dient een collectief doel, vindt plaats binnen de gemeente Leeuwarden en past binnen de beschikbare trekkingsrechten.

De bestedingen 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 dat beschikbaar is voor de zogenaamde gemeente brede (voorheen 'boven stedelijke' genoemde) activiteiten en de beheerskosten van het fonds. Ondernemersverenigingen beschikken dus niet over een 'eigen potje', maar hebben het recht om het voor hen beschikbare budget te gebruiken. Daarmee blijven de administratieve lasten voor de verenigingen beperkt.

## Resultaten 2012-2015

Het aantal bekostigde activiteiten en de toegekende gelden zijn in de afgelopen jaren verder toegenomen. In 2012 werden aan 68 projecten trekkingsrechten toegekend. In 2015 was dit gestegen naar in totaal 107 projecten. Tevens is het totale beschikbare budget gestegen. Dat is vooral het gevolg van de toetreding van het noordelijk deel van de voormalige gemeente Boarnsterhim bij de gemeente Leeuwarden.

### Toegekende trekkingsrechten 2012-2015

	Beschikbaar	Toegekend
2012	671.273	661.304
2013	683.077	672.207
2014	749.388	626.096
2015	761.994	744.093

Het gemiddelde bedrag per toegekend project is in de afgelopen periode gedaald. In 2012 ging het gemiddeld om 9.725 euro per project, variërend van enkele duizenden euro's tot een halve ton. In 2015 is het gemiddelde per toegekend project iets minder dan 7.000 euro. Door het toetreden van relatief kleine ondernemersverenigingen uit de dorpen worden de trekkingsrechten ook steeds meer besteed aan kleinere activiteiten.

### Trekkingsrechten

Nagenoeg alle verenigingen, ook die met kleine trekkingsrechten, hebben inmiddels één of meerdere keren gebruik gemaakt van het LOF. Van slechts 1,5 % van het totale trekkingsrecht, wat neer komt op vier postcodegebieden, is nog geen vereniging als eigenaar benoemd.

Vanaf de start van het fonds is het aandeel voor gemeente brede activiteiten geleidelijk toegenomen van 4% in 2009 tot 15% van het beschikbare jaarbudget in 2015. Ook hier geldt dat niet alle gelden in hetzelfde jaar behoeven te worden besteed. Naast de rente-inkomsten over dit budget vloeien ook de baten van de niet-verenigde postcodegebieden in dit budget.

Het gemeente brede budget wordt gebruikt voor uiteenlopende initiatieven die de gemeente Leeuwarden, zowel in Fryslân en in Nederland of daarbuiten op kaart zetten. Voorbeelden zijn Wifi binnenstad Leeuwarden, Promotie Grou, Dutch Solar Challenge, De IJsoarstin, het Faderpaard (2014) en het Maria Louise Jaar (2015). Het aantal activiteiten waarvoor gemeente brede trekkingsrechten worden ingezet is nagenoeg gelijk gebleven. Zowel in 2012 als in 2015 betrof het in totaal 23 projecten. De gemiddelde bijdrage 'gemeentebreed' is met 6.500 euro eveneens gelijk gebleven. De gemeentebrede trekkingsrechten worden veelal als medebekostiging ingezet en gebruikt naast de trekkingsrechten uit een postcodegebied en vormen daarmee een deel van het totale toegekende budget. Voor andere activiteiten vormen de gemeentebrede trekkingsrechten de enige bijdrage die via het LOF loopt, zoals bij het project Verhaal van Fryslân dat in het Fries Museum te bewonderen is.

### Constateringen

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

- Het LOF heeft haar bereik verder versterkt;
- Ging het bij aanvang van het fonds vaak om grotere projecten vanuit grote verenigingen in de stad; thans gaat het ook om kleinere activiteiten door kleinere verenigingen in het buitengebied.
- Nagenoeg alle verenigingen maken gebruik van het LOF; het bereik van het LOF in termen van verenigingen is daarmee groot;
- Non-profit instellingen zijn bijna allemaal actief. Met name de instellingen met grote trekkingsrechten (de Vliegbasis en Zorgpartners Friesland) doen actief mee in de bekostiging van activiteiten;
- Er wordt weinig vanuit een sectorale benadering van trekkingsrechten gebruik gemaakt. LTO Mid Fryslân, DOLCI en de onderwijsinstellingen zijn wel bij activiteiten betrokken; het DOLCI maakt ook deel uit van het Binnenstadsmanagement Leeuwarden;
- De gemeente brede trekkingsrechten worden nagenoeg volledig besteed. Deze worden vooral als medebekostiging ingezet naast die van de verenigingen. In 2015 werden één op de vijf activiteiten uit het gemeente breed budget bekostigd.

## **Voortgang ontwikkeling van het LOF**

In deze voortgangsrapportage staat met name centraal in welke mate de instelling van het LOF heeft bijgedragen aan het versterken van het ondernemersklimaat van de ondernemers en of er nog steeds draagvlak is voor het LOF onder ondernemers (verenigingen).

Om dat te kunnen beantwoorden zijn, van 10 augustus tot eind september 2015, gesprekken gevoerd met alle 30 trekkingsgerechtigden. Daaronder vallen ook de non-profit instellingen, LTO Mid-Fryslân en de Vliegbasis Leeuwarden. Hen is gevraagd wat zij inhoudelijk van het LOF vinden, welke verwachtingen zij hebben en wat er verbeterd kan worden. Als basis van het gesprek fungeerde de toekomstvisie van het bestuur van het LOF, genaamd LOF 2.0. Daarin wordt een beschrijving gegeven van de huidige situatie en de gewenste situatie van het LOF en de wijze waarop in een veranderende omgeving de doorontwikkeling van het LOF kan worden aangepakt. Die visie is voor het zomerreces aan de leden van de gemeenteraad gepresenteerd.

Voor aanvang van het gesprekken is de notitie LOF 2.0 nogmaals per mail aan de gesprekspartners toegestuurd, zodat iedereen gelegenheid heeft gehad om er kennis van te nemen. Van elk gesprek is verslag gemaakt dat telkens ter fiattering is voorgelegd aan de gespreksdeelnemers.

Aan de hand van de volgende sub-vragen wordt verslag gedaan van de uitkomsten van de gesprekken:

\* Werkt het LOF transparant, efficiënt en effectief?

Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat het LOF een groot draagvlak heeft. Het LOF wordt gekenschetst als laagdrempelig, toegankelijk, transparant en actief. De fondsmanager krijgt veel waardering en wordt gekwalificeerd als betrokken, actief en adequaat. Zij kent vrijwel alle bestuursleden van de ondernemersverenigingen, is bekend bij instellingen en bij ondernemers, die op hun beurt ook de fondsmanager weten te vinden wanneer dat nodig is. Bij aanvragers weet de fondsmanager de nodige creativiteit aan de dag te leggen en legt zij makkelijk verbindingen. Dat draagt bij aan een soepel en efficiënt verloop van de aanvraagprocedure. Het bestuur van het LOF krijgt eveneens een goed rapportcijfer van de ondernemersverenigingen. Het bestuur geeft richtingen en invulling aan het functioneren van het LOF, maar staat ook open voor mogelijke aanpassingen. De notitie LOF 2.0. is daarvan een goed voorbeeld. Het bestuur wordt gekenmerkt als laagdrempelig, transparant en niet te formeel.

\* Hoe werkt het systeem van trekkingsgelden in de praktijk?

### Bevoorschotting en afrekening

De systematiek van de trekkingsgelden werkt over het algemeen goed. Wel worden door de trekkingsgerechtigden kanttekeningen geplaatst bij de wijze van bevoorschotting en afrekening van aanvragen. Bij de geldende werkwijze werd na goedkeuring van een aanvraag een percentage van 80% van het toegekende bedrag uitgekeerd. De resterende 20% kwam beschikbaar bij eindafrekening van het project. Vooral bij kleine projecten/bedragen wordt dit als omslachtig ervaren. Het voornemen om deze werkwijze aan te passen en het toegekende bedrag in één keer beschikbaar te stellen is conform het voorstel in LOF 2.0. met ingang van januari 2016 van kracht geworden. De procedure zal overigens niet worden toegepast bij de gemeentebrede aanvragen. Daar blijft de 80-20% regeling van toepassing, aangezien het hier vaak gaat om grotere en complexere projecten.

### Onderbesteding

Een ander punt dat aandacht vraagt is de onderbesteding. In de praktijk blijkt dat in een aantal gebieden de besteding nog moeizaam tot stand komt en dat enkele trekkingsgerechtigden hun jaarlijks budget niet volledig besteden. Dit kan bij buitenstaanders het beeld oproepen dat het LOF als spaarbank fungeert en dat het heffingspercentage van 5,5% opslag op de ozb op niet-woningen te hoog is. Hierover wordt opgemerkt dat bij de start van fonds geen afspraken zijn vastgelegd over een jaarlijkse bestedingsplicht. Dat past ook niet bij het principe van regelluw. Wel is de intentie uitgesproken dat de trekkingsgerechtigden hun aandeel voor een periode van 3 jaar in reserve zouden mogen houden. Die periode mocht langer zijn, als gespaard wordt met het doel om op termijn een -duur- project te kunnen realiseren. In de praktijk wordt deze intentie niet geheel waar gemaakt. Het bestuur onderkent dit en is ook van mening dat het LOF niet de rol van spaarbank moet krijgen. In samenspraak met de trekkingsgerechtigden wil het bestuur in de komende periode actiever sturen op 100% besteding van het jaarlijks budget en zo nodig daarvoor maatregelen treffen.

Overigens wordt aangetekend dat een verlaging of een verhoging van het percentage van 5,5 % niet aan de orde is en thans ook niet hoeft te rekenen op brede instemming van de trekkingsgerechtigden.

### Het versterken van het ondernemersklimaat

Relatief veel aanvragen zijn gericht op het aantrekkelijk houden van het leefklimaat in de gemeente. Daarentegen zijn maar weinig activiteiten gericht op het bevorderen van samenwerking tussen ondernemers en sectoren en het stimuleren van de economische bedrijvigheid. Het bestuur van het LOF heeft zich tot doel gesteld om in de komende periode meer in te zetten op het bevorderen van gunstiger economische randvoorwaarden voor het bedrijfsleven (ondernemers) en non for profit organisaties. Daarmee wordt een bijdrage geleverd aan de realisatie van duurzame continuïteit, het bevorderen van werkgelegenheid en aan een aantrekkelijk woon-, werk- en leefklimaat in de gemeente Leeuwarden. Tegen die achtergrond zal sterker worden gestuurd op de besteding van het zogenaamde gemeentebrede budget en zullen aanvragen nadrukkelijker worden getoetst op hun economische effecten c.a. en op het stimuleren van cross-overs en (nieuwe) samenwerkingsverbanden. Deze inzet kan redelijk snel worden toegepast aangezien de beslissingsbevoegdheid op de aanvragen op dat budget ligt bij het bestuur van het LOF, gehoord het advies van de Raad van Advies. Vooruitlopend daarop worden nu al hardere criteria toegepast bij het beoordelen van de gemeentebrede uitgave, zoals het aantal te verwachten bezoekers, de verwachting dat er publiek komt van buiten de gemeente Leeuwarden, het percentage van het maximale budget en in hoeverre het nieuwe activiteiten helpt opstarten.

Voor wat betreft de bestedingen van gebiedsgebonden budgetten ligt het primaat bij de trekkingsgerechtigden zelf. Het bestuur van LOF past daar een marginale toetsing toe. Dat betekent dat het toepassen van hardere criteria langs de weg van overleg zal moeten plaatsvinden. De notitie LOF 2.0., die positief is ontvangen, levert daarvoor een eerste aanzet.

\*Is de organisatiestructuur van LOF passend voor de gekozen aanpak?

De huidige organisatiestructuur wordt de door trekkingsgerechtigden niet ter discussie gesteld. Wel realiseert het bestuur van het LOF zich dat de organisatie zich beweegt in een veranderende omgeving en dat doorontwikkeling van het LOF wenselijk is, om daarmee de belangen van de trekkingsgerechtigden nog beter te kunnen bevorderen. In de notitie LOF 2.0 wordt daarvoor een aanzet gegeven.

\*Is het ondernemersklimaat versterkt en op welke manier heeft het LOF daaraan bijgedragen? Is de organisatiegraad toegenomen?

### Ondernemersklimaat

De beoordeling of het algemene doel van 'het versterken ondernemingsklimaat' wordt gerealiseerd vergt het nodige onderzoek. Immers, er zijn veel meer factoren van invloed op het ondernemingsklimaat dan het fonds. Deze voortgangsrapportage beperkt zich tot een observatie van de – mogelijke - bijdrage aan het ondernemingsklimaat. Het ondernemersklimaat wordt tegenwoordig niet alleen maar gemeten aan bereikbaarheid, de hoeveelheid bedrijventerreinen, het arbeidspotentieel en de aanwezigheid van kennisinstellingen. In de huidige tijd wordt ook gekeken naar de kwaliteit van het culturele klimaat en de natuurbeleving. Al die factoren tezamen bepalen het ondernemersklimaat in de gemeente. Geconstateerd kan worden er in de afgelopen periode meer is georganiseerd en dat ook relatief veel nieuwe activiteiten zijn ontwikkeld. Elders in deze rapportage wordt daar verder gewag van gemaakt. Het LOF heeft daarin een belangrijk aandeel gehad. Zonder financiële bijdrage uit het fonds waren sommige projecten/initiatieven niet tot uitvoering gekomen.

Belangrijk recent wapenfeit is de bijdrage die het LOF gaat leveren aan Leeuwarden – Fryslân Culturele Hoofdstad 2018. Samen met de ING-bank is het LOF-hoofdsponsor van CH2018 en dragen zij ieder afzonderlijk 1 miljoen euro bij. Een bijdrage die zonder het bestaan van het LOF nimmer tot stand zou zijn gekomen en die een belangrijke impuls betekent voor het ondernemingsklimaat in de gemeente Leeuwarden.

### Organisatiegraad

De organisatiegraad van ondernemersverenigingen aangesloten bij het LOF is in de afgelopen periode substantieel toegenomen en gegroeid tot 95%. Slechts 1,5% van de trekkingsgelden, i.c. 4 postcodegebieden, kent nog geen eigenaar. Een zeer goed resultaat dat mede tot stand is gekomen door de inzet van de fondsmanager. De inzet is erop gericht om in de komende periode een dekking van 100% te realiseren. Punt van aandacht is de agrarische sector, die met het toetreden van het noordelijk deel van voormalige gemeente Boarnsterhim in omvang is toegenomen. Met LTO Mid Fryslân zijn constructieve gesprekken gaande over de rol en betrokkenheid van de sector bij het LOF.



\* Is de collectieve belangenbehartiging toe genomen?

De netwerkfunctie die het LOF heeft is in de afgelopen periode zeker versterkt. Via de Raad van Advies is het onderlinge contact tussen de trekkingsgerechtigden verder toegenomen. Met name tijdens de bijeenkomsten van de Raad van Advies worden informatie, ideeën en kennis vrij met elkaar gedeeld. Betrokkenen weten elkaar steeds beter te vinden en door de fondsmanager wordt ook meer ingezet op het leggen van verbanden en het stimuleren van cross-overs en samenwerking tussen de verenigingen.

Van collectieve belangenbehartiging is geen sprake. Daarvoor is het LOF ook niet opgericht. Het zijn de ondernemersverenigingen zelf en de Federatie van Ondernemers in Leeuwarden (voorheen het Verenigd Bedrijfsleven Leeuwarden) die zich inzetten voor de collectieve belangenbehartiging van hun achterban. In de notitie LOF 2.0. is dit thema ook aangeroerd. Uit de gesprekken is ook gebleken dat collectieve belangenbehartiging door de trekkingsgerechtigden niet als een primaire taak voor het LOF wordt gezien.

\* Heeft het LOF bijgedragen aan meer en betere activiteiten en projecten?

Hoewel niet kan worden aangetoond wat er niet zou zijn gebeurd als het LOF niet zou hebben bestaan, kan wel worden gesteld dat het aantal activiteiten/projecten in de afgelopen periode is toegenomen. Dat blijkt ook uit de toename van het aantal projecten dat in de afgelopen 5 jaar voor een besteding is aanmerking is gekomen. In 2012 werden aan 68 projecten trekkingsrechten toegekend. In 2015 was dit gestegen naar in totaal 107 projecten. Over de kwaliteit van de activiteiten/projecten kan geen oordeel worden gegeven. Het zijn de trekkingsgerechtigden die beoordelen of een project voor besteding in aanmerking komt. Wel bestaat de behoefte om via het instellen van criteria beter te kunnen sturen op de kwaliteit van projecten.

\* Wat zijn wensen en verbeteringen?

Dat het LOF op de ingeslagen weg moet doorgaan staat voor de ondernemers(verenigingen) vast. Daar bestaat geen enkel misverstand over. Wel wordt te kennen gegeven om vooral de eenvoud in de procesgang en de toegankelijkheid van de organisatie overeind te houden en te blijven focussen op de corebusiness van het LOF. Met andere woorden "gooi het kind niet met het badwater weg". Verder zijn de volgende zaken naar voren gebracht:

- Veel activiteiten zijn gericht op het aantrekkelijk houden van het leefklimaat van de stad. Weinig nog activiteiten zijn gericht op het stimuleren van samenwerking tussen ondernemers onderling en het stimuleren van economische bedrijvigheid.
- Aanvragen worden nog onvoldoende getoetst op hun economisch effect, de ontwikkeling van werkgelegenheid en/of de leefbaarheid (horeca/cultuur/middenstand).
- Ontwikkel zogenaamde Key Performance Indicators of Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's), om daarmee resultaten beter meetbaar te maken.
- Enkele gebieden hebben moeite om hun bestedingen tot stand te brengen en slagen er nog niet in tot volledige besteding te komen.

In de notitie LOF 2.0 zijn deze wensen en verbeteringen meegenomen. Het bestuur van het LOF zal in nauw overleg met de trekkingsgerechtigden verder werken aan de implementatie daarvan. Duidelijk is dat het LOF zich beweegt in een veranderende omgeving en dat een doorontwikkeling van het LOF nuttig en nodig is.

## **Aanbevelingen uit het evaluatierapport 2011.**

- I De 'scheve' situatie dat provinciale cultuurinstellingen betalen voor stedelijke activiteiten, terwijl stedelijke cultuurinstellingen niet betalen, moet worden gelijkgetrokken. Een oplossing kan zijn dat de gemeente voor een specifiek en limitatief aantal gemeentelijke culturele instellingen een afzonderlijke bijdrage aan het LOF toevoegt. Het ligt voor de hand om de bijdrage aan de gemeente brede 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.

*Reactie: Deze aanbeveling is onderwerp van gesprek geweest met het gemeentebestuur, maar heeft geen opvolging gekregen.*

- II Het is gewenst om een aantal criteria op te stellen voor de gemeente brede trekkingsrechten, en ook de verdeling van gemeente brede trekkingsrechten minder te versnipperen. Criteria kunnen zijn:
- a. Verwachte aantal bezoekers;
  - b. Potentiële economische uitstraling;
  - c. Mate van samenwerking;
  - d. Minimum omvang van totale activiteit.

*Reactie: Deze aanbeveling is inmiddels gerealiseerd en zal ook in de komende periode blijvende aandacht krijgen.*

- III Het is gewenst om bij de presentatie van gemeente brede activiteiten een format te hanteren met elementen als: omschrijving doel en mogelijke meerwaarde (criteria), omvang gevraagd budget en aandeel daarvan in de totale kosten, eigen bijdrage van vereniging, eventuele andere subsidies of trekkingsrechten, en samenwerkingspartners.

*Reactie: Dit format is inmiddels ingevoerd.*

- 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.

*Reactie: Via de website en de verspreiding van de jaarverslagen wordt breed gecommuniceerd over het bestaan van het LOF en haar functie in de gemeente Leeuwarden. Ook in de media heeft het LOF recent de nodige aandacht gekregen als hoofdsponsor van Fryslân – Leeuwarden Culturele Hoofdstad 2018.*

- V Het LOF zou gericht de opzet van ondernemersverenigingen in enkele wijken die nog niet meedoen moeten ondersteunen.

*Reactie: Het LOF geeft hieraan uitvoering door verenigingen i.o. financieel te steunen in de kosten om tot een notariële oprichting te komen.*

- 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'.

*Reactie: Deze aanbeveling is opgevolgd. De thema's sparen en onderbesteding krijgen ook in de komende periode blijvend aandacht.*

- 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.

*Reactie: In de notitie LOF 2.0. wordt aandacht geschonken aan de lobbyfunctie. Eerste reactie van de trekkingsgerechtigden is om de aandacht vooral te richten op de corebusiness van het LOF.*

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 gemeente brede trekkingsrechten.

*Reactie: De integratie voor het noordelijk van de voormalige gemeente Boarnsterhim is goed verlopen. De ondernemers(verenigingen) maken actief gebruik van hun trekkingsrechten. Door een vertegenwoordiger van het Verenigd Bedrijfsleven Buiten Leeuwarden (VBBL) worden in het bestuur van het LOF de belangen vertegenwoordigd van de ondernemersverenigingen uit de dorpen. Op dit moment worden al voorbereidingen getroffen voor de aanstaande gemeentelijk herindeling (2017) en worden contacten gezocht met de nieuw toetredende ondernemersverenigingen.*

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.

*Reactie: Aan deze aanbeveling is uitvoering gegeven met de notitie LOF 2.0., waarin het bestuur van het LOF haar visie op de toekomst. Deze notitie is nu onderwerp van gesprek met de trekkingsgerechtigden.*

## 1. Inleiding

Het Leeuwarder OndernemersFonds (LOF) is in 2009 opgericht, op initiatief van een aantal ondernemers in Leeuwarden. Het bedrijfsleven in Leeuwarden en de gemeente Leeuwarden hebben destijds de verwachting uitgesproken dat de oprichting van de stichting leidt tot een betere behartiging van de collectieve belangen van de ondernemers en daarmee tot een beter ondernemersklimaat. Tot het begrip *ondernemers* wordt uitdrukkelijk gerekend de gehele OZB-plichtige categorie niet-woningen

### Doel

De stichting beoogt de behartiging van de collectieve belangen van het bedrijfsleven te bevorderen door:

- Ondersteuning te verlenen bij het oprichten van verenigingen van ondernemers in OZB-plichtige complexen.
- Het ondersteunen van verenigingen en samenwerkingsverbanden bij het maken van plannen ter behartiging van de collectieve belangen van ondernemers.
- Het financieren van activiteiten van verenigingen en samenwerkingsverbanden van ondernemers, waarbij er een relatie dient te bestaan tussen de OZB-opbrengst per gebied en het voor dat gebied beschikbare budget uit de middelen van de stichting.
- Freeriding tegen te gaan.

## 2. Huidige situatie

De dekkingsgraad van opgerichte ondernemersverenigingen in de OZB-plichtige complexen is gestegen tot ca. 95%.

Het zogenaamde bovenstedelijk budget wordt jaarlijks volledig uitgegeven aan activiteiten.

De jaarlijkse besteding van de gebiedsgebonden budgetten (trekkingsrecht) omvat ca. 95% per jaar.

Van slechts 1,5% van het trekkingsrecht is nog geen vereniging als eigenaar benoemd. Dit bedrag wordt nu jaarlijks aan het bovenstedelijk budget toegevoegd.

Bij een aantal verenigingen is de besteding van het jaarlijkse trekkingsdeel nog punt van aandacht

### Constateringen:

- In een viertal gebieden is er nog geen eigenaar van het trekkingsrecht.
- De besteding in een aantal gebieden komt moeizaam tot stand. Het jaarlijkse budget wordt niet gebruikt.
- Er is sprake van sponsoring van evenementen uit de trekkingsgebieden, die niet geïnitieerd zijn vanuit het gebied.
- Relatief gezien zijn er veel activiteiten gericht op het aantrekkelijk houden van het leefklimaat van de stad.
- Relatief gezien zijn er weinig activiteiten gericht op het stimuleren van samenwerking tussen ondernemers onderling en het stimuleren van economische bedrijvigheid.

### Knelpunten:

- Vertegenwoordigers- en belangenbehartigingsorganisaties werken momenteel onvoldoende samen om gezamenlijke standpunten te bepalen.
- Ondernemers zijn ten dele georganiseerd in ondernemersverenigingen binnen de gemeente. De verschillende ondernemersverenigingen hebben geen directe lijnen met de gemeente. De gemeente ziet Verenigd Bedrijfsleven Leeuwarden (VBL) als overkoepelend orgaan en dientengevolge als het aanspreekpunt voor de gemeente.
- De afstand tussen de individuele ondernemers en het VBL is groot. De verbondenheid met het VBL wordt vanuit de individuele ondernemer niet gevoeld.
- Er bestaat geen overleg of afstemming tussen LOF en VBL, terwijl beide organisatie grote belangen van ondernemers in de gemeente vertegenwoordigen.

### 3. Gewenste situatie

Elke organisatie dient zicht te ontwikkelen in een veranderende omgeving.

Na ruim 5 jaar LOF is het bestuur van mening dat een discussie omtrent het functioneren en het toetsen op resultaten op haar plaats is. Vanuit die gedachte is dit document opgesteld om (daarmee) verdere ontwikkeling(en) te bewerkstelligen en nog beter de belangen van ondernemers, binnen de kaders van het LOF, te behartigen

Hierbij worden de onderstaande hoofdvragen centraal gesteld:

1. Wat is de missie, visie van het LOF?
2. Welk doel streven we na?
3. Volgens welke strategie willen we die bereiken?
4. Hoe past het LOF in een ondernemersstructuur binnen de gemeente Leeuwarden?

#### **Missie.**

Het LOF beheert het trekkingsrecht-budget van de ondernemersverenigingen in de OZB-complexen van de gemeente Leeuwarden.

#### **Visie.**

Het ondersteunen van ondernemersverenigingen in de OZB-complexen en het financieren van de gezamenlijke initiatieven ter behartiging van de collectieve ondernemersbelangen.

#### **Doelen.**

- Het bevorderen van gunstiger economische randvoorwaarden voor het bedrijfsleven (ondernemers) en non profit organisaties. Gericht op realisatie van duurzame continuïteit en het bevorderen van werkgelegenheid.
- Het ontwikkelen en bevorderen van een aantrekkelijke woon-, werk- en leefklimaat binnen de gemeente Leeuwarden.

#### **Strategie:**

- Het LOF wil actief deel uitmaken van een ondernemersstructuur binnen de gemeente Leeuwarden.
- De bestuursleden vertegenwoordigen ieder een sector waarmee ze actief overleggen ter bevordering van gezamenlijke initiatieven.
- Het realiseren van een 100% dekking van de trekkingsgebieden door verenigingen in de OZB-complexen.

Uitgaande van de hierboven omschreven uitgangspunten, is het mogelijk met betrokken partijen keuzes te maken en de focus aan te brengen op die ontwikkelingen, die een bijdrage leveren aan het bevorderen van het ondernemersbelang.

Jaarlijks wordt er een programma opgesteld met speerpunten die dat belang onderstrepen.

Gezamenlijke initiatieven kunnen via aanvragen bij het LOF gefinancierd worden.

Voor LOF 2.0 betekent dit:

- de aanvragen nadrukkelijker te toetsen op economisch effect en ontwikkeling van werkgelegenheid of,
- de aanvragen nadrukkelijker te toetsen op het effect leefbaarheid (horeca/cultuur/middenstand) zijnde een aantrekkelijk woon-, werk- en leefklimaat voor medewerkers of,

- het stimuleren van (nieuwe) samenwerkingsverbanden tussen verbonden partijen (ondernemers, onderwijs, gemeente e.d.) door aanvragen hier nadrukkelijker op te toetsen;
- het opnieuw formuleren van de rol van portefeuillehouders binnen bestuur.
- het realiseren van een meer actieve sturing op 100% besteding van het jaarlijkse budget.
- het ontwikkelen van KPI's om de resultaten meetbaar te maken.

Het lange termijn doel is dat we meer duurzame economische ontwikkeling in de gemeente Leeuwarden realiseren, SMART geformuleerd via een jaarlijks speerpunten-programma. Dit programma is opgesteld onder regie van een ondernemersfederatie en goedgekeurd door de ledenvergadering. De besteding van het zogenaamde bovenstedelijk budget wordt door de Raad van Advies van het LOF aan het bestuur van het LOF voorgelegd. Deze besteding is leefklimaat bevorderend.

#### **Nieuwe structuur.**

Teneinde gezamenlijk, namens de profit en non-profit organisaties binnen de gemeente Leeuwarden, op te kunnen trekken, is een nieuwe structuur bevorderlijk.

Een mogelijke ondernemersstructuur wordt als volgt voorgesteld.

De betrokken partijen zijn De Federatie (voorheen VBL), CCL en LOF.

- **De Federatie:** met de oprichting van de federatie zijn de ondernemers formeel vertegenwoordigd. De federatie heeft een regievoerende rol richting de overheid en ontwikkelt initiatieven bijvoorbeeld i.s.m. onderwijs t.b.v. ondernemerschap. Ze kan alleen namens ondernemerscollectieven spreken indien ze daartoe ook expliciet gemachtigd is door deze ondernemerscollectieven.
- **LOF:** stelt zich ten doel het ondernemingsklimaat gunstiger te beïnvloeden en de samenwerking tussen ondernemers te stimuleren. Portefeuillehouders binnen het bestuur nemen nadrukkelijk een initiërende rol richting de vertegenwoordigers binnen de OZB-complexen. Het LOF beheert geld dat wordt ingezet om ondernemersinitiatieven ten uitvoer te brengen.
- **CCL:** de Commerciële Club Leeuwarden beschikt over een groot netwerk van ondernemers en speelt een verbindende en inspirerende rol voor ondernemers. Het vervult een smeerolie-functie.

De voorzitters, of bij afwezigheid een daartoe aangewezen bestuurslid, hebben zitting in het bestuur van de federatie.

Deze aanpak vergt nadrukkelijk meer inzet dan voorheen. Aangezien alle vertegenwoordigers hun rol vervullen op basis van vrijwilligheid naast hun reguliere werkzaamheden, zal een vorm van professionele ondersteuning nodig zijn.

Om deze organisatiestructuur in stand te houden en een deskundig en volwaardig gesprekspartner van de gemeente te zijn, is een investering in continuïteit en beschikbaarheid van professionele ondersteuning gewenst.

De financiering van de professionele ondersteuning wordt vanuit het trekkingsrecht van alle gebieden betaald via een omslagmodel.

Elke vereniging is automatisch lid van de federatie en kent derhalve een verenigingsstructuur en heeft daarmee een democratische organisatiestructuur. De financiële grondslag van de professionele ondersteuning wordt in de ledenvergadering vastgesteld. Het LOF voert vervolgens de financiële transacties uit.

## Bijlage 2.

### Lijst met gespreksdeelnemers:

Hayo Galema en Jorrit Holwerda	Binnenstad Management Leeuwarden
Pieter Kalsbeek	LTO Mid Fryslân
Rene Brouwer	OV De Schakel
Jan van der Laag	Business Club Grou,
Wilfred Jansen	Sakeclub Reduzum, Friens en Idaard
Sieb Elzinga	OV Irnsum
Symen Piet Hotsma en Adri Boermans	Zakelijk Wergea
Gerke Wispelwei en René van Kempen	Bedrijvenvereniging De Hemrik
Douwe Schievink en Jan Stapersma	Bedrijvenvereniging Mero
Andries Miedema	OV Lekkumerend
Witse Tigchelaar	OV LMS
Frank Turksma	OV Nylân
Dave Bakker en Ronald Rijpstra	OV Ouddeel
Carla van der Veen en Tera Postma	Winkeliersvereniging De Schrans
Barteld Boerma	MTV Rengerspark
Allard Nicolai, Ruud Fransz en Andries Weitenberg	Vlietzône
Douwe Huitema, Wim Bok, Lourens Touwen en Bas Petit	Oranjewijk/Achter de Hoven
Marten Post en Harry Bruning	OV Tjerk Hiddes/Cambuursterhoek
Ritske Merkus	OV Heechterp Schieringen
Mient de Vries	WV Cammingaburen
Theo Copini en Yne van der Meulen	WV Bilgaard
Robert Hoek en Bert van der Berg	NOA Aldlân
Wim Meilink	OV Goutum/Zuiderburen
Martijn Elferink	Vliegbasis Leeuwarden
Winferd Madlener	Zorg Partners Friesland