



Ondernemersfonds Delft

EVALUATIE

Stichting Ondernemersfonds Delft
2022 | december

2017–2022



1

INLEIDING

3

2

WERKWIJZE EN ANALYSE

5

3

CONSULTATIE

14

4

CONCLUSIES EN
AANBEVELINGEN

29

5

BIJLAGEN

38

MANAGEMENT SUMMARY



Voor u ligt het evaluatierapport van de Stichting Ondernemersfonds Delft over de periode 2017-2022. Ondernemersfonds Delft is sinds 2011 actief en heeft als hoofddoel het ondernemingsklimaat in de gemeente Delft te versterken. Met bijbehorende subdoelen als het (economisch) functioneren van de ondernemers bevorderen, samenwerkingsverbanden tussen stakeholders versterken en winkel- en werkgebieden aantrekkelijk maken en houden voor inwoners, overige bezoekers en werknemers. De financiële voeding onder het fonds is een verhoging van de OZB voor niet-woningen. Middels een systeem van trekkingsrechten worden de middelen verdeeld over diverse geografische gebieden.

De laatste evaluatie van het Ondernemersfonds dateert uit 2017. Op basis daarvan is een nieuw Convenant opgesteld tussen het Ondernemersfonds en de gemeente Delft. Een belangrijk onderdeel is dat op basis van de evaluatie het Ondernemersfonds is verlengd voor onbepaalde tijd. In dat Convenant is tevens de afspraak gemaakt om in 2022 opnieuw te evalueren met aandacht voor het draagvlak onder de Delftse ondernemers, de verrichte bestedingen en de behaalde resultaten in de werkgebieden/sectoren. Niet om het Ondernemersfonds ter discussie te stellen maar om eens in de 4 tot 5 jaar onafhankelijk te laten beoordelen of het fonds nog goed functioneert en waar er eventuele verbeteringen mogelijk zijn.

Het eindresultaat is voorafgegaan door verschillende stappen en de toepassing van diverse onderzoeksmethoden. De eerste stap focust zich op het analyseren van de kwantitatieve prestaties en het functioneren van het Ondernemersfonds in de periode 2017-2021. Vervolgens zijn direct betrokken stakeholders geïnterviewd over o.a. de prestaties, werkwijze en de samenwerking.

De laatste jaren zijn de zichtbaarheid van het Ondernemersfonds en cohesie tussen ondernemers verder versterkt. Ook de ontwikkeling van stadsbreed, verdere fusies van gebieden met trekkingsrecht, een groei van de professionele aanpak/ondersteuning en een meer pro actievere aanpak van het bestuur zorgen ervoor dat er bij alle gesprekspartners positieve associaties zijn bij het Ondernemersfonds.

Uiteindelijk zijn de volgende zeven aanbevelingen geformuleerd om het Ondernemersfonds verder te ontwikkelen.

- *Stadsbrede aanpak continueren en verder ontwikkelen:* als hulpmiddel voor aanvragers en toetsers is het voorstel om de aanvragen wat meer te sturen door de introductie van thematische prioriteiten. De thema's zijn aanvullend aan de huidige kaders. Daarnaast is het advies om voor de beoordeling van stadsbrede projecten een beoordelingskader op te stellen. Het doel van dit kader is de projecten zo uniform en transparant mogelijk te beoordelen.
- *Actievere rol gemeente in bekendheid en verbinding:* niet alle ondernemers zijn georganiseerd/aangesloten via een collectief en nieuwe ondernemers kennen niet automatisch de juiste wegen in het netwerk. Juist voor die ondernemers kan de gemeente een centrale informerende rol spelen. Daarnaast is het zaak om een werkbare oplossing te vinden voor het vraagstuk omtrent het inzicht bij het Ondernemersfonds van actuele bedrijfsgegevens.
- *Gebiedsagenda's blijven succesfactor:* diverse gebieden werken met een strategische gebiedsagenda om ambities en projecten te stroomlijnen. Het profijt van een meerjarenagenda is in die gebieden groot. Echter is het nog niet voor alle gebieden gemeengoed. Vandaar dat deze aanpak verder gestimuleerd dient te worden.
- *Versnelde procedure continueren:* tijdens de corona pandemie heeft het Ondernemersfonds via de stichting stadsbreed een commissie in het leven geroepen om versnel te kunnen acteren op aanvragen. Deze aanpak is succesvol en dient dan ook gecontinueerd te worden. De aanbeveling is om hier enkele spelregels voor op te stellen.
- *Wijzigingen financieringsstructuur binnenstad:* het voorstel is om het trekkingsrecht van de binnenstad te verhuizen van BOB naar SCMD. De aanpak wordt daardoor naar verwachting integraler. Daarnaast is het basis trekkingsrecht voor de binnenstad vanuit het Ondernemersfonds onvoldoende om de ambities waar te maken. Vandaar de aanbevelingen om te onderzoeken of de financieringscapaciteit van de binnenstad kan worden uitgebreid met een Bedrijven Investeringszone (BIZ).
- *Beleid en belangenbehartiging een duidelijke plek geven:* het is van belang om beleidsbeïnvloeding, beleidsbeoordeling en belangenbehartiging een afgebakende plek te geven in de structuur. De primaire behoefte van het Ondernemersfonds vanaf de start is het aanjagen van gebiedsgerichte projecten die economische impact hebben. Beleidsbeïnvloeding, beleidsbeoordeling en belangenbehartiging verlopen bij voorkeur via de gebieden zelf en via de stichting stadsbreed. Zo blijven de taken zuiver en afgebakend.
- *Continueren Raad van Advies:* de Raad van Advies blijft de juiste plek om het themagerichte/strategische gesprek te voeren over het functioneren van het Ondernemersfonds. Een gerichte agenda is een voorwaarde.

INLEIDING

1.1 AANLEIDING

Laatste evaluatie in 2017

Sinds 2011 is de Stichting Ondernemers Fonds Delft actief en inmiddels onmisbaar voor de stad Delft. Middels een opslag op de OBZ-aanslag worden middelen beschikbaar om projecten te kunnen financieren. Door het ondernemingsklimaat te versterken worden gebieden schoner, veiliger en aantrekkelijker gemaakt voor inwoners, overige bezoekers en werknemers. Het fonds kent het principe 'voor en door ondernemers' en richt zich op het (economisch) functioneren van de ondernemers bevorderen en samenwerkingsverbanden tussen stakeholders versterken. Met een budget van ongeveer 950.000 investeert het fonds jaarlijks in de samenwerking tussen bedrijfsleven, instellingen en de overheid en aan de economische ontwikkeling van Delft. Het Ondernemers Fonds is geen doel op zich, maar een belangrijk middel om het programma (voor) te financieren.

De toegevoegde waarde van dit middel is groot. Dit blijkt reeds uit de evaluaties die eerder zijn uitgevoerd. Zo bleek bijvoorbeeld uit de evaluatie in 2017 dat de zichtbaarheid en informatievoorziening van het fonds zijn verbeterd. Met de verbetering van de website, duidelijkere procedures, nieuwsbrieven, vindbaarheid van informatie over projecten en aanvragen en meer aandacht voor de informatie per werkgebied was een duidelijke slag geslagen. Echter houdt het ontwikkelen en verder professionaliseren van de werkwijze, het stimuleren van activiteiten en projecten en het optimaliseren van de resultaten nooit op. Vanuit de geformuleerde doelen en aanbevelingen van de evaluatie in 2017 heeft het Ondernemersfonds wederom stappen gezet om de economische vitaliteit van de gemeente te versterken. Door middel van deze evaluatie wordt er gereflecteerd op de behaalde resultaten en processen op basis van de aanbevelingen.



1.2 WERKWIJZE EN OPZET DOCUMENT

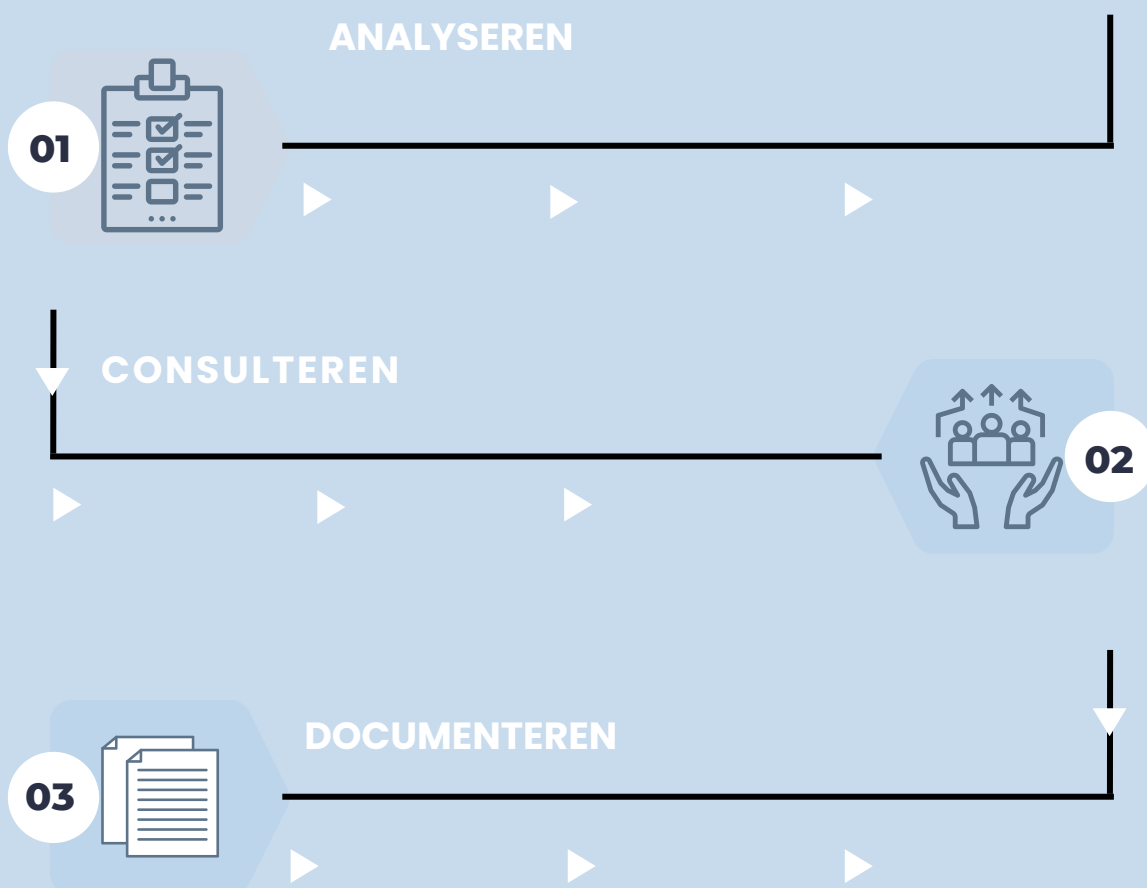
Onderzoeksvragen

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

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

- Op welke wijze draagt het Ondernemersfonds bij aan de samenwerking in de verschillende gebieden, alsmede de totale prestaties van de economie van Delft?
- Hoe ontwikkelen de bestedingen zich in relatie tot de beschikbare middelen (stadsbreed en per gebied)?
- Zijn partijen tevreden over de ontwikkelingen van het Ondernemersfonds in algemene zin en welke verbeteringen ten opzichte van 2017/2018 zijn zichtbaar?
- Wat is het effect van het samenvoegen van enkele gebieden?
- Welke verbeterlagen hebben bijgedragen aan de groei van het aantal projectaanvragen en op welke wijze kan dit nog verder gestimuleerd worden?
- Hoe functioneert het proces rondom stadsbrede projecten?
- Hoe kijken partijen aan tegen de zichtbaarheid van het Ondernemersfonds?

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



WERKWIJZE EN ANALYSES

2.1 OZB-ONDERNEMERSFONDS

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

PRINCIPE

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

TECHNIEK

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

2.2 BESTEDINGSVRIJHEID

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

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

2.3 TREKKINGSRECHT

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

2.4 TARIEF

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

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

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

In Delft is de keuze gemaakt voor een bijdrage van € 27,50 per € 100.000 WOZ-waarde van een pand voor de eigenaar en € 27,50 per € 100.000 WOZ-waarde van een pand voor de gebruiker. Gezamenlijk € 55,00 per € 100.000 WOZ-waarde. Het jaarlijkse percentage opslag is 8,22%.

In Nederland zijn er inmiddels circa 40 OZB-fondsen. In onderstaande tabel de financiële bijdrage voor enkele gemeenten.

Tabel 1: vergelijking bijdrage ondernemersfonds per € 100.000,- WOZ-waarde

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

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

Tabel 2: Vergelijking inkomsten OZB-opslag diverse gemeenten (2021)

Gemeente	Totaal
Delft	€ 950.000
Helmond	€ 516.800
Groningen	€ 2.300.000
Assen	€ 441.002
Leeuwarden	€ 850.000
Utrecht	€ 7.500.000

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

Terugblik evaluatie Ondernemersfonds 2014-2017

In de vorige evaluatie zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

- **Het ondernemersfonds continueren:** Het Ondernemersfonds heeft zich een duidelijke meerwaarde getoond en wordt langzaam onmisbaar als motor voor de Delftse economie.
- **Investeer in een gebiedsagenda's en een gezamenlijke agenda:** Aanbevolen wordt om een Stadsbrede agenda op te stellen die richting geeft aan het verbinden van de gebieden en het mogelijk maakt om projecten voor de stad op te zetten.
- **Blijvende aandacht voor PR & Marketing:** Vooral als het gaat om het vergroten van de opkomst op bijeenkomsten, het werven van meer leden en verhogen van een actieve bijdrage van leden om projecten in te dienen. Hier ligt vanuit het Ondernemersfonds een kans om de werkgebieden hierin te faciliteren. Vooral in de online communicatie en informatieverstrekking kan hier winst worden behaald.
- **Stadsbreed rol:** Kom tot een herdefinitie van de rol van Stadsbreed en de Raad van Advies zodat de verschillen tussen beide organen sterker tot uitdrukking komt.
- **Verder investeren in een gezamenlijke agenda Stadsbreed en gebiedsagenda's:** Naar de toekomst toe zien betrokkenen een belangrijke rol voor Stadsbreed weggelegd. Die rol moet zich vooral richten op het verbinden van de werkgebieden in Stadsbrede projecten, die verder gaan dan gezamenlijke evenementen. In dit kader wordt een gezamenlijke Stadsbrede agenda wenselijk geacht.
- **Blijven investeren in communicatie van Ondernemersfonds en de verenigingen om de betrokkenheid te vergroten.**
- **Geen wijzigingen heffingsgrondslag:** De grondslag is duidelijk en wordt als eerlijk ervaren. Aanbevolen wordt de heffingsgrondslag ongewijzigd te laten. Datzelfde geldt voor de tarifiering. Ook kan naar alternatieve aanvullende financieringsconstructies worden gezocht. Zoals de reclamebelasting of BIZ. Aanbevolen wordt om gebieden hier vrij in te laten en dit naar eigen inzicht te besluiten.
- **Geen nieuwe regels t.a.v. reserves en innovatie programma:** Indien het Ondernemersfonds zich de komende jaren op eenzelfde tempo ontwikkelt als de laatste jaren dan is er geloof dat deze zaken via een natuurlijke weg worden aangepakt.
- **Positieve intenties t.a.v. samenvoegen gebieden:** Het samenvoegen van gebieden moet geen doel op zichzelf zijn maar de wens daartoe uit de gebieden dient wel positief te worden benaderd door het bestuur van het Ondernemersfonds bij toekomstige verzoeken.
- **Ondernemersfonds onder voorwaarden verlengen voor onbepaalde tijd:** Aanbevolen wordt dan ook om de convenantperiode die nu eind 2019 afloopt te verlengen voor onbepaalde tijd waarbij er om de vier jaar een evaluatie plaatsvindt. In het convenant kan wel een wederzijds opzegtermijn worden ingebouwd voor excessieve situaties.
- **Evalueer periodiek, maar gericht:** Het evalueren dient zich te richten op de prestaties en mogelijke verbeterpunten van het Ondernemersfonds. De volwassenheid, transparantie en intern en extern toezicht op het Ondernemersfonds leiden ertoe dat een vierjaarlijkse externe en objectieve evaluatie afdoende is. Met een vierjaarlijkse evaluatie wordt het aantal momenten beperkt, maar tegelijk is er hiermee een "stok achter de deur" om verbeteringen door te voeren.



2.5 VERDELING BUDGET

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

Gebieden kunnen ook sparen. Ze kunnen dus ook een financiële positie opbouwen voor grotere investeringen. Ze moeten daarvoor wel een plan hebben ingediend. De hoogte van het jaarlijkse trekkingsrecht wordt aangepast op middelen die voor stadsbrede projecten worden gereserveerd en algemene kosten van het Ondernemersfonds. Dat deel is bestemd voor interne kosten. Ook is er in 2020 t/m 2022 een pot in het leven geroepen voor de aanpak van de corona pandemie. Na aftrek van de reservering stadsbreed en interne kosten wordt het bedrag verdeeld over de trekkingsgerechtigden voor gebiedsgerichte projecten.

Voor 2021 heeft de Stichting Ondernemersfonds Delft een voorlopig jaarbudget beschikbaar van € 875.000,-. Hierin is zo'n € 587.500,- gereserveerd voor de trekkingsgerechtigden, ruim € 200.000,- voor het stedelijke budget en € 87.500,- voor aanvullende zaken.

Tabel 4 Trekkingsrechten 2021 (begroot)

Gebied/sector	Totaal %	Totaal €
DSM	4,1%	€ 24.331
Delft West	5,3%	€ 33.569
Binnenstad	20,4%	€ 118.938
Vrijenban/Wippolder	5,0%	€ 27.633
Delfste Hout / A13	7,5%	€ 43.454
Buitenhof	9,2%	€ 55.172
Voorhof	5,4%	€ 34.143
Schieoever	12,8%	€ 75.205
SGDTP	25,9%	€ 149.356
Tanhof	4,4%	€ 25.698
Stadsbreed		€ 200.000

2.6 PRAKTISCHE WERKING

Het Ondernemersfonds Delft werkt stadsbreed volgens een **gebiedsgerichte aanpak**, om zo op een georganiseerde manier de betrokkenheid van de ondernemers te organiseren. De aangesloten ondernemers in de werkgebieden kunnen via het ondernemersfonds zelf over hun eigen inleg beschikken. In praktijk werkt het als volgt voor werkgebieden met een trekkingsrecht:

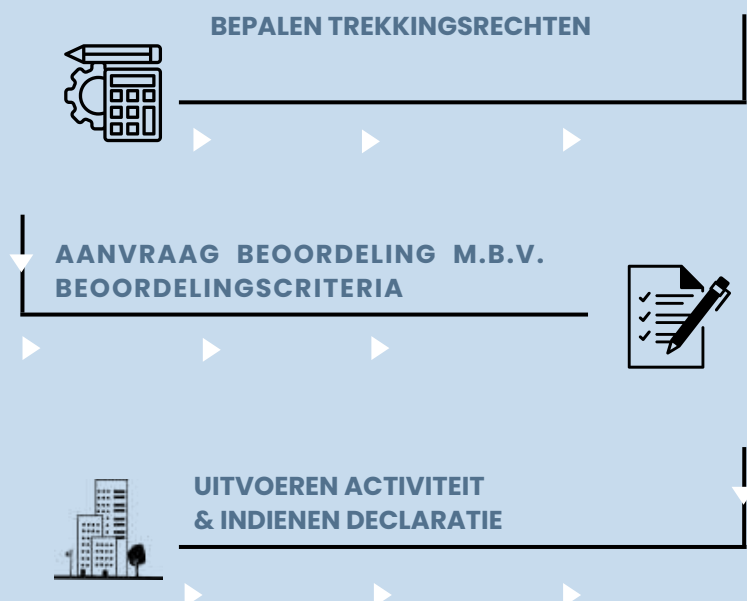
Het Ondernemersfonds Delft berekent elke jaar **de percentages trekkingsrecht op grond van de afgedragen OZB**, in samenwerking met de Afdeling Belastingen van de gemeente Delft. Per gebied wordt er gecommuniceerd wat het vastgestelde jaarbudget is, in de vorm van een trekkingsrecht. Per jaar komen er nieuwe trekkingsrechten beschikbaar. Trekkingsrechten die niet zijn geïnvesteerd vervallen in principe na twee jaar (mits reserveringen zijn gedaan). Het bestuur van het Ondernemersfonds Delft beslist over de besteding van deze reserve, waarbij draagvlak wordt gezocht in de gebieden.

Het Ondernemers Fonds Delft communiceert de percentages vervolgens per mail rechtstreeks aan de trekkingsgerechtigden (en tevens op de website) en geeft aan hoeveel trekkingsrecht het gebied/de sector heeft uit het fonds (dat trekkingsrecht wordt, indien van toepassing, opgeteld bij restanten van vorige jaren).

De aangewezen ondernemersorganisatie in het werkgebied heeft de mogelijkheid **om een aanvraag bij het Ondernemersfonds** in te dienen. Dit is mogelijk tot uiterlijk 7 werkdagen voor de volgende vergadering van het bestuur van Ondernemersfonds Delft. Gedurende de bestuursvergadering wordt beoordeeld of de aanvraag voldoet aan de geformuleerde richtlijnen. De beoordelingscriteria zijn als volgt geformuleerd:

- De vereniging dient **representatief** te zijn voor betrokken gebied.
- De keuze voor het project of de activiteit is op **democratische wijze** tot stand gekomen.
- De activiteit betreft **geen reguliere gemeentelijke taak**, maar kan daar wel een aanvulling op zijn.
- De activiteit **conflicteert niet** met andere activiteiten in de stad.
- Er is nog **voldoende budget** voor het betreffende werkgebied beschikbaar .
- Financiering vindt alleen plaats als er sprake is van een **specifiek project** en voor reguliere exploitaties. Er kan geen aanspraak op het fonds worden gedaan voor structurele financiering.

Wanneer het bestuur toestemming geeft, kan de ondernemersvereniging het project gaan organiseren en uitvoeren. Voor toetsing aan regelgeving en benodigde vergunningen is het werkgebied zelf verantwoordelijk. Wanneer een project is afgerond dient de ondernemersvereniging een declaratie in te dienen bij het fonds.



2.7 FINANCIËLE ZAKEN 2017-2021

De financiële prestaties zijn per gebied in kaart gebracht voor de periode 2017-2021. Het jaar 2022 is niet meegenomen omdat de evaluatie in 2022 is opgesteld. Er wordt allereerst gekeken naar de inkomsten en uitgaven van het Ondernemersfonds Delft als totaal. Vervolgens wordt gekeken naar de uitgaven per jaar voor elke trekkingsgerechtigde (per gebied dus). Ook wordt gekeken hoe het beschikbare budget voor stadsbreed gedurende de jaren is besteed. Vervolgens is per gebied gekeken hoeveel elk gebied heeft besteed van het beschikbare budget. Tot slot wordt ingezoomd op de interne kosten van het Ondernemersfonds Delft.

Inkomsten en uitgaven

Uit onderstaande tabel blijkt dat de inkomsten de laatste jaren redelijk stabiel zijn. De inkomsten variëren omdat het vaste opslagpercentage van 8,22% afhankelijk is van de OZB inkomsten. In het jaar 2018 daalde de trekkingsrechten. De andere jaren ligt het bedrag rond de € 950.000,-.

Tabel 5: Totale inkomsten per jaar (2017-2021)

Jaar	Totale inkomsten via opslag OZB
2017	€ 938.615
2018	€ 899.500
2019	€ 952.982
2020	€ 935.218
2021	€ 988.611

Tabel 6: Totale uitgaven per jaar (2017-2021)

Jaar	Dotatie trekkingsrecht (exclusief interne kosten)
2017	€ 870.000
2018	€ 825.000
2019	€ 977.982
2020	€ 867.119
2021	€ 921.111

De jaarlijkse uitgaven aan trekkingsrecht liggen (afgerond) tussen de € 825.000,- en € 975.000,-. Hier komen de algemene kosten nog bij. Op de volgende pagina's worden de trekkingsrechten en uitgaven voor de verschillende gebieden per jaar inzichtelijk gemaakt.



Voordijkshoorn samen met Delft West (voorheen onder de naam Hof van Delft Westerkwartier) gegaan*
Bedragen Voordijkshoorn zijn meegenomen bij Delft West

Tabel 7: Ondernemersfonds 2017 trekkingsrechten overzicht per gebied

Gebied	Trekkingsrechten 2017	Beginstand 2017	Beschikbaar 31-12-2017	Uitgaven totaal
DSM	€ 27.533	€ 53.649	€ 30.464	€ 23.185
Delft West*	€ 40.987	€ 54.874	€ 24.375	€ 30.499
Binnenstad	€ 154.376	€ 190.327	€ 8.125	€ 182.202
Vrijenban/Wippolder	€ 41.273	€ 66.847	€ 22.380	€ 44.467
Delftse Hout / A13	€ 56.720	€ 164.395	€ 104.979	€ 59.416
Buitenhof	€ 54.173	€ 83.055	€ 30.299	€ 52.756
Voorhof	€ 45.786	€ 76.392	€ 27.282	€ 49.110
Schieoevers	€ 97.741	€ 134.765	€ 13.715	€ 121.050
SGDTP	€ 195.617	€ 386.854	€ 263.849	€ 123.005
Tanthof	€ 34.794	€ 74.333	€ 90.662	€ -16.329 (meer geld)
Stadsbreed	€ 46.000	€ 181.740	€ 130.347	€ 51.393

Tabel 8: Ondernemersfonds 2018 trekkingsrechten overzicht per gebied

Gebied	Trekkingsrechten 2018	Beginstand 2018	Beschikbaar 31-12-2018	Uitgaven totaal
DSM	€ 28.751,-	€ 61.972	€ 23.180	€ 38.792
Delft West	€ 37.166	€ 65.645	€ 28.473	€ 37.172
Binnenstad	€ 143.055	€ 166.638	€ 20.107	€ 146.531
Vrijenban/Wippolder	€ 35.063	€ 61.576	€ 26.298	€ 35.278
Delftse Hout / A13	€ 52.594	€ 163.253	€ 97.422	€ 65.831
Buitenhof	€ 64.515	€ 100.239	€ 32.384	€ 67.855
Voorhof	€ 37.868	€ 69.735	€ 7.261	€ 62.474
Schieoevers	€ 89.760	€ 113.262	€ 16.404	€ 96.858
SGDTP	€ 181.624	€ 465.061	€ 80.861	€ 384.200
Tanthof	€ 30.855	€ 125.001	€ 75.812	€ 49.189
Stadsbreed	€ 41.250	€ 171.597	€ 4.261	€ 167.336

Tabel 9: Ondernemersfonds 2019 trekkingsrechten overzicht per gebied

Gebied	Trekkingsrechten 2019	Beginstand 2019	Beschikbaar 31-12-2019	Uitgaven totaal
DSM	€ 23.497	€ 50.772	€ 84.064	€ -33.292 (meer geld)
Delft West	€ 30.374	€ 134.140	€ 109.880	€ 24.260
Binnenstad	€ 116.912	€ 172.993	€ 20.929	€ 152.064
Vrijenban/Wippolder	€ 28.655	€ 67.447	€ 12.478	€ 54.969
Delftse Hout / A13	€ 42.983	€ 147.895	€ 73.851	€ 74.044
Buitenhof	€ 52.725	€ 94.297	€ 8.734	€ 85.563
Voorhof	€ 30.947	€ 51.101	€ 1.222	€ 49.879
Schieoevers	€ 73.357	€ 102.545	€ 11.065	€ 91.480
SGDTP	€ 148.433	€ 255.161	€ 138.665	€ 86.496
Tanthof	€ 25.216	€ 105.422	€ 52.445	€ 52.977
Stadsbreed	€ 200.000	€ 205.261	€ 4.000	€ 201.261

Tabel 10: Ondernemersfonds 2020 trekkingsrechten overzicht per gebied

Gebied	Trekkingsrechten 2020	Beginstand 2020	Beschikbaar 31-12-2020	Uitgaven totaal
DSM	€ 24.331	€ 108.395	€ 46.578	€ 61.817
Delft West	€ 33.569	€ 143.450	€ 110.871	€ 32.579
Binnenstad	€ 118.938	€ 139.867	€ 3.012	€ 136.855
Vrijenban/Wippolder	€ 27.633	€ 40.112	€ 20.991	€ 19.121
Delfste Hout / A13	€ 43.454	€ 117.305	€ 57.120	€ 60.185
Buitenhof	€ 55.172	€ 63.907	€ 18.430	€ 45.477
Voorhof	€ 34.143	€ 35.365	€ 4.290	€ 31.075
Schieoevers	€ 75.205	€ 86.270	€ 6.270	€ 80.000
SGDTP	€ 149.356	€ 328.021	€ 17.070	€ 310.950
Tanthof	€ 25.698	€ 78.143	€ 17.267	€ 60.876
Stadsbreed	€ 200.000	€ 282.000	€ 1.991	€ 280.009

Tabel 11: Ondernemersfonds 2021 trekkingsrechten overzicht per gebied

Gebied	Trekkingsrechten 2021	Beginstand 2021	Beschikbaar 31-12-2021	Uitgaven totaal
DSM	€ 24.331	€ 70.909	€ 56.977	€ 13.932
Delft West	€ 33.569	€ 148.788	€ 55.123	€ 93.665
Binnenstad	€ 118.938	€ 147.371	€ 16.787	€ 130.584
Vrijenban/Wippolder	€ 27.633	€ 55.991	€ 11.803	€ 44.188
Delfste Hout / A13	€ 43.454	€ 104.336	€ 22.227	€ 82.109
Buitenhof	€ 55.172	€ 82.035	€ 52.704	€ 29.331
Voorhof	€ 34.143	€ 42.626	€ 7.045	€ 35.581
Schieoevers	€ 75.205	€ 81.782	€ 6.913	€ 74.869
SGDTP	€ 149.356	€ 228.718	€ 150.544	€ 78.174
Tanthof	€ 25.698	€ 55.569	€ 42.205	€ 13.364
Stadsbreed	€ 200.000	€ 207.174	€ 43.070	€ 164.104

Tabel 12: Uitgaven stadsbreed per jaar afgezet tegen beschikbaar

Jaartal	Totaal € beschikbaar incl reserve	Totaal € besteed	in %
2017	€ 81.740	€ 51.393	63%
2018	€ 171.597	€ 167.336	97%
2019	€ 205.261	€ 201.261	98%
2020	€ 282.000	€ 280.009	99,3%
2021	€ 207.174	€ 164.104	79.2%

Sinds 2018 is het budget stadsbreed vergroot. Het budget van stadsbreed is elk jaar goed besteed. Met uitschieters in de jaren 2019 en 2020. De noodzaak om stadsbrede uitgaven te doen nam toe door de start van de corona pandemie. In 2021 is een daling van de uitgaven stadsbreed waarneembaar (vergeleken met het beschikbare budget in 2021).

In onderstaande tabel een overzicht per jaar van de uitgaven in percentage van het beschikbare budget.

Tabel 13: Uitgaven per trekkingsgerechtigde in % van totaal beschikbaar met reserves opgeteld

Trekkingsgerechtigde	2017	2018	2019	2020	2021
DSM	43,0%	62,5%	nvt	57,1%	19,6%
Delft West	55,6%	56,6%	18,1%	22,8%	62,9%
Binnenstad	95,7%	87,9%	87,9%	97,9%	88,6%
Vrijenban/Wippolder	66,5%	57,3%	81,5%	47,7%	78,9%
Delfste Hout / A13	36,2%	40,3%	50,1%	51,3%	78,7%
Buitenhof	63,5%	67,7%	90,7%	71,2%	35,8%
Voorhof	64,3%	89,6%	97,6%	87,7%	83,5%
Schieoovers	89,0%	85,5%	89,2%	92,8%	91,6%
SGDTP	31,8%	82,3%	33,9%	94,8%	34,2%
Tanthof	nvt	39,3%	50,2%	77,9%	24,2%
Stadsbreed	28,3%	97,5%	98,1%	99,0%	79,2%

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

Onderstaand gaan we in op enkele opvallende zaken:

- De binnenstad, Schieoovers en Voorhof zijn in staat geweest in verhouding tot het beschikbare budget het meeste geld te besteden.
- De bestedingen in de gebieden DSM, Delft West, SGDTP (met grote uitschieters) en Tanthof blijven verhoudingsgewijs achter.
- In meerdere gebieden zien we duidelijk het effect van de corona pandemie met dalende bestedingen vanaf 2020.
- Delfste Hout heeft in de jaren heeft relatief weinig uitgegeven in de beginjaren maar het percentage laat een stijgende lijn zien vanaf 2017.

Interne kosten Ondernemersfonds

Tabel 14: Interne kosten Ondernemersfonds per jaar afgezet tegen beschikbaar

Jaartal	Totaal € beschikbaar	Totaal € besteed	in %
2017	€ 75.000	€ 69.472	92%
2018	€ 75.000	€ 75.925	101%
2019	€ 75.000	€ 63.916	85%
2020	€ 75.000	€ 67.734	92%
2021	€ 75.000	€ 76.233	101%

Tot slot staan we stil bij de interne kosten van het Ondernemersfonds Delft. In onderstaande tabel een overzicht van het jaarlijks beschikbare budget en de bestedingen. Deze liggen jaarlijks tussen de 85 en de (ruim) 100%.

3

Wat zijn de belangrijkste bevindingen van de gesprekken?

CONSULTATIE

3.1 INTRODUCTIE

Aanvullend aan de analyse van de prestaties in kwantitatieve termen zijn er individuele- en groepsgesprekken gevoerd met direct en indirect betrokkenen bij het Ondernemersfonds Delft. Met deze personen is gesproken over de ervaringen met het Ondernemersfonds gedurende de afgelopen periode. De bevindingen ten aanzien van deze gesprekken worden in dit hoofdstuk (naar thema) gepresenteerd. Een lijst met gesprekspartners is opgenomen in de bijlagen bij deze rapportage. Het betreft een vertegenwoordiging van alle trekkingsgerechtigden, het bestuur incl. uitvoeringsorganisatie, de gemeente en samenwerkingspartners.

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

3.2 POSITIEVE EFFECTEN EN VERBETERPUNTEN

Alle gesprekken zijn gestart met een inventarisatie van de positieve effecten en verbeterpunten van het Ondernemersfonds. Respondenten is gevraagd daarbij te focussen op de periode die centraal staat in de evaluatie. Kortom, hoe hebben de ervaringen met betrekking tot het Ondernemersfonds zich in de periode 2017-2022 ontwikkeld? De volgende reacties zijn ontvangen, te beginnen met de positieve effecten.

**WAT GAAT GOED?
& WAT KAN NOG BETER?**



Ondernemersfonds Delft



POSITIEVE EFFECTEN ONDERNEMERSFONDS

- Lokaal ondernemerschap wordt aangemoedigd door het Ondernemersfonds. Dit investeringsmechanisme wordt dan ook nog altijd gezien hét middel om 'free riders' tegen te gaan. Ook biedt het de mogelijkheid om ondernemersprojecten te ondersteunen die zonder het Ondernemersfonds een kleinere slagingskans zouden hebben.
- Door het Ondernemersfonds is er in de meeste gebieden een goed uitgedacht meerjarenplan, dit geeft richting en prioritering voor de agenda in de verschillende gebieden.
- Het Ondernemersfonds heeft een verdere professionaliseringsslag doorgeemaakt (bijvoorbeeld aanpak bestuur en zichtbaarheid vergroten). De laatste jaren weten steeds meer ondernemers (collectieven) het Ondernemersfonds te vinden.
- Het Ondernemersfonds faciliteert diverse projecten voor ondernemers die zonder fonds voor met name kleinere verenigingen een te grote belasting zijn. Het fonds wordt dan ook gezien als een waardevol instrument.
- Unaniem zijn de trekkingsgerechtigden het over eens dat het bestuur van het Ondernemersfonds de laatste jaren een meer ondernemende houding heeft aangenomen. Er wordt meer proactief gehandeld, de stad wordt meer opgezocht en het Ondernemersfonds uit zich via de stichting stadsbreed vaker op dossiers die een effect hebben op ondernemers.
- In crisistijden – met als sprekend voorbeeld de corona pandemie – kunnen snel krachten worden gebundeld van ondernemers. In coronatijd was de urgentie tot samenwerking groot, om deze reden werd destijds een "coronapot" in het leven geroepen. Op deze manier werd gestimuleerd ondernemers te mobiliseren en om snel tot zichtbare resultaten te komen. Versnelde procedures in de besluitvorming hebben de slagkracht van het Ondernemersfonds vergroot en daarmee is het draagvlak gegroeid.
- De toegevoegde waarde en het succes van stadsbrede projecten hebben een impuls gegeven aan de gehele stad Delft. De coördinatie van stadsbrede projecten resulteerde in een efficiënte samenwerking tussen gebieden. De grenzen tussen verschillende deelgebieden zijn in positieve zin vervaagd door het stadsbreed denken en gebieden weten elkaar te vinden voor samenwerking.



“

Het Ondernemersfonds faciliteert diverse projecten voor ondernemers die zonder fonds voor met name kleinere verenigingen een te grote belasting zijn. Het fonds wordt dan ook gezien als een waardevol instrument.

”

VERBETERPUNTEN ONDERNEMERSFONDS

- Er liggen kansen om vanuit stadsbreed meer ambitieuze bestedingen aan te moedigen. Hierbij is het van belang om de bekendheid van stadsbreed te verbeteren. Denk hierbij aan een betere communicatie wat betreft het aanvragen voor stadsbrede projecten.
- Er is winst te behalen als het gaat om het verbeteren van de zichtbaarheid van het Ondernemersfonds voor bepaalde groepen ondernemers. Ondernemers die geen lid zijn van de eigen gebiedsgerichte vereniging en ondernemers die zich nieuw vestigen in Delft weten het fonds niet automatisch te vinden.
- Een ander frequent genoemd verbeterpunt is het proces van het doen van een aanvraag. Deze processen worden regelmatig omschreven als “langdurig”, waardoor spontane creatieve ideeën niet alle ruimte krijgen. Als voorbeeld hebben meerdere gebieden het over de periode tussen het doen van een aanvraag en de besluitvorming, waardoor het soms maanden kan duren voordat er een akkoord ligt.
- Op alle niveaus hebben besturen de uitdaging om de interesse voor bestuurlijke posities te blijven aanwakken en om betrokkenheid van leden en niet-leden bij de eigen gebiedsgerichte organisatie te borgen. Individualisme neemt toe en betrokkenheid bij collectieven neemt af.
- Een laatste punt heeft betrekking op de samenwerking tussen gebieden. De fusering van enkele gebieden heeft al geleid tot een verbeterde samenwerking tussen gebieden. Echter zou het waardevol zijn om meer uitwisseling van informatie te creëren tussen de gebieden. Er zijn relatief weinig momenten om elkaar bij te praten over de bestedingen en plannen tussen verschillende gebieden.



“ Er is winst te behalen als het gaat om het verbeteren van de zichtbaarheid van het Ondernemersfonds voor bepaalde groepen ondernemers. Ondernemers die geen lid zijn van de eigen gebiedsgerichte vereniging en ondernemers die zich nieuw vestigen in Delft weten het fonds niet automatisch te vinden. ”

3.3 STADSBREDE PROJECTEN

In de gesprekken met gebiedsvertegenwoordigers is uitgebreid stilgestaan bij de toegevoegde waarde van het budget stadsbreed en de invulling en kaders hiervan. Jaarlijks wordt er circa €200.000,- gereserveerd voor stadsbrede projecten. Dat is beduidend meer dan voor de periode 2017. Een voorwaarde hierbij is dat de projectaanvraag collectief moet bijdragen aan het op de kaart zetten van Delft. Zo is één van eisen genoemd in het aanvraagformulier dat het project bij dient te dragen aan een verbetering van het ondernemersklimaat in Delft. Ook wordt nadrukkelijk genoemd dat bij realisatie van het project meerdere deelgebieden profijt dienen te hebben. Een overstijgend collectief belang is dan ook de focus van stadsbreed Delft. Daarnaast is stadsbreed ook geformaliseerd via een stichting waarbinnen alle gebieden met trekkingsrecht een zetel hebben (met een onafhankelijk voorzitter).

Toegevoegde waarde stadsbrede projecten

De toegevoegde waarde van het bestaan van stadsbreed wordt over de breedte van het Ondernemersfonds bevestigd. Alle gesprekspartners benadrukken de meerwaarde van deze constructie binnen het ondernemersfonds. Het stadsbrede budget biedt de mogelijkheid om gebied overstijgende gewenste ontwikkelingen aan te moedigen en ook te bewerkstelligen. Daarnaast kunnen gebieden om extra financiering aan te vragen, boven op het eigen gebiedsgerichte trekkingsrecht. Doordat er vanuit stadsbreed voorwaarden zijn gesteld, dienen projecten bij te dragen aan collectieve stadspromotie en een verbetering van het ondernemersklimaat. Door stadsbreed is er daarnaast een betere samenwerking tussen gebieden ontstaan. Gebied overkoepelende activiteiten zijn door stadsbreed opgepakt (zoals sfeerverlichting en bloembakken) en de gebieden hebben elkaar geïnspireerd door projecten binnen stadsbreed. Stadsbreed wordt over het algemeen veel gevoed door organisatorische activiteiten (denk aan lobby-gerichte activiteiten, Chainels, bloemen en verlichting).

Echter zijn sommige respondenten zich ervan bewust dat het budget van stadsbreed niet volledig tot recht komt en dat er meer potentie in zit. Zo wordt er benoemd dat de bestedingen en ideeën ambitieuzer kunnen worden. Veel aanvragen komen uit de hoek van evenementen organisatoren en culturele activiteiten. Er liggen kansen om de toegevoegde waarde van stadsbrede projecten beter te promoten. Inzetten om de bekendheid van stadsbreed te verbeteren is hierbij van grote meerwaarde aldus de gebiedsvertegenwoordigers. Zo zijn er ideeën om stadsbreed een ander communicatiemiddel te geven los van Chainels, om zo het belang van stadsbreed beter te kunnen promoten.



Beschikbare budget

Zowel door het bestuur als door de gebieden zelf wordt ervaren dat organisaties steeds beter een weg weten te vinden naar het stadsbrede budget. Toch is niet ieder jaar sprake van een volledige besteding van het budget. Mogelijk komt dit door de procedure van een projectaanvraag, zo halen gebiedsvertegenwoordigers aan. Initiatiefnemers van een projectaanvraag hebben niet altijd helder of ze financiering moeten aanvragen bij stadsbreed of op gebiedsniveau. Daarnaast zijn de coronajaren een belangrijke oorzaak. Veel ruimte voor initiatieven was er niet door alle maatschappelijke beperkingen.

Type projecten

Corona heeft daarentegen wel de meerwaarde laten zien van stadsbreed doordat er snel geschakeld kon worden gedurende de pandemie. Een commissie vanuit het bestuur stadsbreed is gemandateerd geweest om versneld te besluiten over aanvragen. Los van de initiatieven die verband houden met Corona, valt het de gesprekspartners op dat veel aanvragen stadsbreed zich focussen op de binnenstad. Desondanks is hier begrip voor indien er een sprake is van een stadsbreed effect. De gebieden geven aan dat de binnenstad nu eenmaal het hart van de stad is waar altijd de meeste reuring zal zijn. De fondsmanager en de voorzitter stadsbreed vullen aan dat veel aanvragen het bestuur van de stichting niet halen omdat ze gebiedsgericht zijn en niet bijdragen aan het collectief vastgestelde doel van stadsbreed.

Aanvullende kaders

Iedereen kan een beroep doen op het stadsbrede budget; voorgaand zijn enkele voorwaarden geschetst. Met deze vrij brede en algemene benaderingswijze kan het bestuur stadsbreed op een relatief laagdrempelige wijze projecten ondersteunen. De brede benadering zorgt echter ook voor beperkingen. Aanvragers hebben daardoor moeite om de juiste snaar te vinden, weten niet goed wanneer ze bij stadsbreed moeten aankloppen en de toetsing heeft voor de leden van de stichting zelf ook beperkingen (vrije interpretatie). Door de bestaande kaders scherper te formuleren en te concretiseren kan de potentie van stadsbreed ook beter worden benut, zo klinkt meermalen de suggestie. De introductie van inhoudelijke thema's zou bijvoorbeeld een aanvulling kunnen zijn op het huidige beleid. Denk aan duurzaamheid, arbeidsmarkt en innovatie.



3.4 PROCEDURELE ZAKEN

Tijdens de gesprekken is ook gevraagd hoe de processen verlopen rondom de toekenning en verantwoording van projectmiddelen. In deze paragraaf wordt ingezoomd op de afspraken met de trekkingsgerechtigden, de procedures rondom aanvragen, contact met bestuur en fondsmanager en enkele specifieke zaken zoals de afspraken over meerjarige ondersteuning.

Primair kan worden gesteld dat er vooral tevredenheid is over de procedurele context. Daarbij worden de volgende onderbouwingen geleverd.

- Het contact met de fondsmanager ontvangt niets dan lof. Het gaat dan over zaken als bereikbaarheid, snelheid van communiceren, positieve grondhouding en wijze van administreren. Natuurlijk helpt het dat de fondsmanager sinds de start van het fonds betrokken is. Het hele systeem heeft profijt van continuïteit.
- De fondsmanager en de voorzitter van stadsbreed vormen een voorportaal voor gebieden/aanvragen. Vroegtijdig kan zodoende worden bijgestuurd.
- Eerder is aangehaald dat het bestuur een meer ondernemende houding heeft aangenomen. Dat heeft de toegankelijkheid van het bestuur voor gebieden vergroot. In het vervolg meer hierover.
- De financiële administratie en afronding projecten van projecten verloopt soepel.



Daarnaast enkele verdiepingen rondom procedures.

Afspraken trekkingsgerechtigden

De verschillende gebieden hebben ieder andere procedures als het gaat om budgettering en jaarplannen. De afspraken met trekkingsgerechtigden variëren hierdoor tussen de gebieden. Zo zijn er gebieden waarbij een jaarplan wordt ingediend bij het bestuur en waar achteraf declaraties worden gedaan die dienen als verantwoording voor de projecten in het jaarplan. Anderzijds zijn er ook gebieden die per projectaanvraag geld ontvangen van het bestuur en dus niet werken met een jaarplan. Dit kan verschillende redenen hebben. Zo kan er bijvoorbeeld de afspraak gelden dat alle projecten door de leden in het gebied geaccordeerd moeten worden. Een andere reden is de beperkte beschikbaarheid van financiën/trekkingsrecht waardoor het aantal projecten simpelweg te klein is voor een jaarplan. Tot slot kan een gebied ook minder professioneel georganiseerd zijn doordat er geen professioneel/betaald gebiedsmanagement aanwezig is. Dit zorgt ervoor dat deze gebieden sterker afhankelijk zijn van het bestuur. De gebieden leunen vooral op de projecten die in het bestuur ontstaan.

Het nadeel van een projectgerichte aanvraag systematiek is dat traagheid kan ontstaan in besluitvorming. Daarbij moet een aanvraag eerst worden behandeld in de ALV van een eigen gebied en vervolgens wordt dit nog door het bestuur beoordeeld. Het bestuur geeft aan bezig te zijn met een oplossing, bijvoorbeeld door het gebruik van een zogenaamde 'flitsprocedure' te gaan inzetten. Door frequenter bij elkaar te zitten als bestuur kunnen er sneller aanvragen vanuit initiatiefnemers behandeld worden.

Daarnaast heeft zo'n systematiek betrekking op de beschikbaarheid van geld in de tijd. Aanvragers die bijvoorbeeld pas in het derde of vierde kwartaal een aanvraag indienen, kunnen dan buiten de boot vallen. Dat heeft niets te maken met een kwalitatief oordeel.

Relatie met het bestuur

Een belangrijke voorwaarde voor een goed functionerend Ondernemersfonds is een goed bestuur. Uit de gesprekken met de stakeholders blijkt dat de samenwerking met het bestuur door de individuele gebieden en sectoren wordt gewaardeerd. Er wordt zeer positief gesproken over de fondsmanager door haar verbindende functie. Woorden zoals pro-actief en hoge betrokkenheid worden dan ook vaak benoemd. Respondenten benadrukken dat het contact met bestuur soepel gaat en dat vragen snel worden beantwoord. Een ander pluspunt zijn de gestandaardiseerde aanvraagformulieren. Kortom het bestuur functioneert goed de laatste jaren; er is professioneel en goed contact met externe partijen en er is een hoge betrokkenheid. Tot slot wordt ook genoemd dat het bestuur op afstand opereert, waardoor er juist goed op hoofdlijnen bestuurt kan worden.

3.5 SAMENWERKING ONDERNEMERSFONDS

Het verbeteren van de samenwerking op verschillende niveaus is een basisprincipe voor een goed functionerend Ondernemersfonds. Dit betekent samenwerking op microniveau (het eigen gebied), op mesoniveau (de eigen sector), en op macroniveau (bredere economische structuur in gemeente en regio). In deze paragraaf constatering hieromtrent.

Samenwerking tussen gebieden

Het is algemeen erkend dat het Ondernemersfonds bijdraagt aan een groter collectiviteitsgevoel en een betere organisatiegraad. Allereerst zijn alle gesprekspartners van mening dat de uitbreiding en het formaliseren van stadsbreed heeft gezorgd voor een betere samenwerking tussen gebieden. Simpelweg omdat er meer onderling contact is. Daarnaast leiden fusies van bepaalde gebieden tot een sterkere samenwerking. Via Chains wordt geprobeerd om de samenwerking tussen gebieden te versterken. Het idee is dat gebieden hier posten met welke activiteiten ze bezig zijn. Dit staat echter nog wel in de kinderschoenen. De corona periode heeft naast de nadelige effecten, ook positieve impulsen gegeven aan het Ondernemersfonds. Zo heeft de zogenaamde 'corona-pot' bewezen dat er binnen een kort tijdsbestek snel ideeën voor projecten gerealiseerd kunnen worden. Desondanks dat het lastig was om ondernemers in de coronatijd te mobiliseren, is de verbinding tussen ondernemers ook versterkt.



Samenwerking binnen gebied

Het ondernemersfonds zorgt voor binding in het gebied. Zo zijn er zelfs gesprekspartners die benadrukten dat een samenwerking gestopt zou zijn zonder Ondernemersfonds. Het aanstellen van een projectleider/gebiedsmanager is een vaak gehoord positief punt wat aanzienlijk heeft bijgedragen aan de coördinatie van de projecten. Desalniettemin zijn er ook gebieden waar samenwerking binnen het gebied moeilijk blijft. Zo zijn er gebieden waar het lastig is om ondernemers te mobiliseren en aan te zetten tot actie als het gaat om projectvragen indienen. Het betreft dan vooral de kleinere gebieden en/of gebieden waar ondernemerschap verspreid is gelegen. Ook voor de gebieden DSM en SGDTP blijft samenwerking (vanwege hun bijzondere karakter/samenstelling) geen vanzelfsprekendheid. Het contrast met gebieden als Schieoevers, Delftse Hout en binnenstad is groot.



II

Het ondernemersfonds zorgt voor binding in het gebied. Zo zijn er zelfs gesprekspartners die benadrukten dat een samenwerking gestopt zou zijn zonder Ondernemersfonds.

II

Relatie met de gemeente

De respondenten geven aan dat er een (bewuste maar deels noodgedwongen) afstand is tussen de gemeente en het Ondernemersfonds. Dit betekent dat het Ondernemersfonds echt als een instrument wordt gezien 'van, voor en door ondernemers'. De afstand wordt over het algemeen als positief ervaren en er is ook een duidelijke wens om als onafhankelijk orgaan van de gemeente te kunnen blijven functioneren. Het convenant geeft de nodige vrijheid om tot bestedingen te komen voor fonds en gemeente. Zo kan het Ondernemersfonds projecten oppakken die de gemeente niet doet. Al is het volgens ondernemers wel van belang om alert te blijven op de rol van de gemeente. Welke activiteiten zijn echt bestemd voor de gemeente en wordt soms niet de rol van de gemeente overgenomen door het Ondernemersfonds? De afstand is weliswaar deels noodgedwongen omdat de financiële positie van de gemeente het niet toelaat om frequent de rol van (co)financier op te pakken. De aanpak van Corona was een uitzondering op die regel.

Punt van zorg heeft betrekking op het leveren van actuele lijsten van ondernemers richting het Ondernemersfonds. Lijsten die bijvoorbeeld gebruikt worden om alle ondernemers goed te informeren en een juiste administratie op te zetten. Sinds enkele jaren levert de gemeente deze lijsten niet meer vanwege privacy beperkingen en dat zorgt voor beperkingen in de uitvoering van de taken van het Ondernemersfonds.

3.6 ZICHTBAARHEID

Een belangrijk verbeterpunt uit de voorgaande evaluatie in 2017 was het investeren in PR & Marketing om zo de zichtbaarheid van het Ondernemersfonds te kunnen verbeteren. Vooral met als doel om de betrokkenheid van ondernemers bij het eigen gebied te vergroten. Uit de gesprekken blijkt dat ook in 2022 het verbeteren van de zichtbaarheid van het Ondernemersfonds een blijvend aandachtspunt is. Het is een thema waarop de aandacht niet mag verslappen. Enerzijds omdat betrokkenheid bij een collectief steeds minder een vanzelfsprekendheid is, anderzijds omdat de dynamiek in ondernemersland groot is. Ondernemers komen en gaan.

Ondanks dat dit een blijvend aandachtspunt is, zijn alle gesprekspartners positief over de extra inzet op dit thema in vergelijking tot de vorige evaluatie. Zo is er laatste jaren geïnvesteerd in zichtbaarheid doordat ieder project aan naamaanduiding moest voldoen. Het uitbreiden van stadsbreed heeft hier ook aanzienlijk aan bijgedragen. Ook wordt er nu actief ingezet op het ontwikkelen van promotiemateriaal zodat bij activiteiten het Ondernemersfonds zichtbaar is. Verder wordt breed herkend dat de website is geoptimaliseerd en dat de zichtbaarheid op social media is versterkt. Ook zijn er periodieke publicaties in Delftse krantjes/magazines, is Channels geïntroduceerd en sturen de gebieden zelf nieuwsbrieven uit. Volgens het bestuur van het Ondernemersfonds is de zichtbaarheid iedere vergadering weer een bespreekpunt, wat een bevestiging is dat het thema aandacht krijgt.

De meningen lopen uiteen met betrekking tot de vragen: 'Wie dient er gepromoot te worden?' 'Het eigen gebied of het Ondernemersfonds?' 'En wie is er verantwoordelijk voor de promotie?' De meeste gebieden zijn dit als een verantwoordelijkheid van de gebieden zelf met steun vanuit het Ondernemersfonds. Er gaan echter ook stemmen op om vooral het Ondernemersfonds actief uit te dragen. Deze gesprekspartners wijzen naar stadsbreed als middel van het Ondernemersfonds. Maar vooral de combinatie van het eigen gebied en het Ondernemersfonds zelf krijgt steun.

De zichtbaarheid van het Ondernemersfonds naar de gemeente toe is een blijvend punt van aandacht. Al eerder is geconstateerd dat door stadsbreed de betrokkenheid van ondernemers bij beleidszaken vanuit de gemeente Delft is toegenomen. Via de voorzitter van stadsbreed neemt het Ondernemersfonds deel aan economisch overleg. De gemeente wijst er terecht op dat het Ondernemersfonds periodiek onder de aandacht gebracht moet blijven worden bij bestuur en politiek. Bijvoorbeeld door jaarlijks een informatiebijeenkomst uit te schrijven voor de gemeenteraad. Omdat de gemeenteraad eens in de vier jaar wisselt, is bekendheid met het Ondernemersfonds geen vast gegeven. Dat vraagt om actieve communicatie.



3.7 GOVERNANCE

In deze paragraaf worden bevindingen geformuleerd rondom het besturen van het Ondernemersfonds: samengevat onder de noemer 'governance' (bestuur en organisatie). We hebben reacties opgehaald omtrent de mate van effectiviteit en doeltreffendheid van de samenwerkingsstructuur en organisatiekracht tussen stakeholders om gestelde doelstellingen te behalen. Er wordt ingezoomd op de rollen van het bestuur, de organisatorische verschillen tussen gebieden en het functioneren van de adviesraad.

Rollen bestuur

Het is al eerder opgemerkt dat het bestuur van het Ondernemersfonds de laatste jaren een meer proactieve houding heeft aangenomen ten aanzien van ondernemerszaken in de gemeente. Het gevolg is dat het bestuur – via de samenwerking stadsbreed – meer actief is op het terrein van belangenbehartiging.

Drie facetten zijn de oorzaak van deze stap.

1. Door Corona zijn ondernemerscollectieven meer zichtbaar geworden omdat de aanpak van de crisis daarom vroeg.
2. Door de ontwikkeling van stadsbreed worden meer gemeente brede zaken opgepakt.
3. Investerings in de eigen zichtbaarheid zijn toegenomen.

De bredere aanwezigheid wordt door zowel de gebieden als bestuur erkend. Het bestuur van het Ondernemersfonds geeft daarbij aan dat zij eigenlijk niet namens ondernemers kan spreken omdat er geen verenigingsstructuur is. Daarom de keuze om belangenbehartiging vooral via stadsbreed te laten verlopen.

Daarnaast is de samenwerking in meerdere gebieden doorontwikkeld omdat de professionele ondersteuning is uitgebreid. Je zou kunnen stellen dat de gebieden met middelen van het Ondernemersfonds worden geholpen om een gezamenlijk standpunt te vormen op beleidszaken. Alle gesprekspartners zien dit als een goede ontwikkeling.



Organisatie gebieden

De verschillende gebieden met trekkingsrecht hebben verschillende organisatiestructuren. Het gebied DSM buiten beschouwing latende, is er sprake van een stichtingsmodel ofwel een verenigingsmodel. Hoewel de gebieden met een stichting aangeven dat besluitvorming sneller gaat dan bij een vereniging, ervaren zij dat het in dit model lastiger is om betrokkenheid van ondernemers bij het gebied te borgen. De verenigingsstructuur leent zich daar meer voor omdat er wordt gewerkt met leden en inspraak. Bovendien – zo geven zij zelf aan – heeft een hogere binding als bijkomend effect dat de financiering via het Ondernemersfonds in deze gebieden meer bekend is. Besturen van gebieden met een stichting stellen zich dan ook de vraag ‘Namens wie nemen wij eigenlijk zitting in het bestuur?’

Adviesraad

Door de verdere ontwikkeling van stadsbreed is de rol van de Adviesraad wat naar de achtergrond verschoven. De reden is dat zowel in stadsbreed als in de Adviesraad vertegenwoordigers van de gebieden met trekkingsrecht samenkomen. Het verschil is dat bij de Adviesraad ook het bestuur aanwezig is. De Adviesraad komt eenmaal per jaar bijeen. Gesprekspartners merken op dat de Adviesraad zeker nog een toegevoegde waarde heeft. Dat is immers de plek waar bestuur en gebieden met elkaar het gesprek voeren over de strategische voortgang/ontwikkeling van het Ondernemersfonds. Bij stadsbreed gaat het veel meer over reguliere aanvragen en operationele zaken/afstemming. Wel doet een ieder de oproep om de bijeenkomst van de Adviesraad in termen van planning te koppelen aan een vergadering stadsbreed.



Binnenstad



- Corona heeft een grote weerslag gehad op de presentaties en de samenwerking in de binnenstad. Veel ondernemers zijn druk om de crisis te overleven.
- De binding van de ondernemer bij de verschillende collectieven is beperkt. De inschatting is dat veel ondernemers niet goed weten hoe projecten gefinancierd worden.
- De Stichting Bestuurlijk Overleg Binnenstad (BOB) is het overlegorgaan voor alle ondernemers. Vanwege het stichtingsmodel is betrokkenheid van ondernemers moeilijk te borgen. Het streven is dat alle gebieden/straten in de binnenstad een aanspreekpunt hebben maar dat is in de praktijk nog niet het geval.
- De uitbreiding van stadsbreed heeft een positief effect gehad op de binnenstad maar desondanks zijn er te weinig middelen beschikbaar om de ambities waar te maken. Er wordt gesproken over de start van een Bedrijveninvesterings Zone (BIZ) voor extra slagkracht.
- Een blijvend thema van gesprek is de positie van het trekkingsrecht. Dat recht zit nu bij BOB maar er gaan ook stemmen op om het Centrummanagement (SCMD) meer in positie te brengen. Dit kan zorgen voor een meer integrale aanpak/coördinatie.



DSM



- Het blijft een bijzonder gebied in het totale organisatiemodel omdat het trekkingsrecht aan één bedrijf is gekoppeld.
- De bestedingen van DSM zijn de laatste jaren verbreed. Van focus op het eigen gebied/terrein is de focus verschoven naar de geschiedenis van DSM voor de stad Delft en het promoten van erfgoed.
- DSM roept om meer richtlijnen en potentiële bestemmingen te formuleren voor de pot stadsbreed.



Delftse Hout



- Het opstellen van een meerjarenplan is nog altijd de grote stimulans voor de kwaliteit van de samenwerking en de projecten. Daardoor is structuur ontstaan en prevaleert het verenigingsbelang boven het individuele belang.
- Leden worden geconsulteerd en mogen een ranking aanbrengen bij verschillende projecten die in het meerjarenplan komen.
- Alertheid is gevraagd dat gebieden met de middelen uit het Ondernemersfonds geen taken van de gemeente overnemen. Veiligheid is bijvoorbeeld al een discutabel thema om in te investeren.



Schieoevers



- Het Ondernemersfonds heeft ervoor gezorgd dat er meer middelen namens ondernemers geïnvesteerd konden worden in de begeleiding van de transformatie van het bedrijventerrein.
- Doordat er professionele ondersteuning kan worden ingeschaald, is Schieoevers in staat om vroegtijdig betrokken te zijn bij beleidszaken vanuit de gemeente.
- Stadsbreed is van toegevoegde waarde maar de projecten mogen ambitieuzer. De aanvragen komen nog te veel uit de sociaal-maatschappelijke hoek.



SGDTP



- Er worden kleine stapjes vooruit gezet in de samenwerking in het gebied. Maar ondanks dat de samenwerking verbreed is, drukt de TU nog altijd een stevige stempel op de samenwerking. Dat valt enerzijds op te maken uit de organisatiestructuur, maar ook uit de projecten. Alle projecten moeten in meer of mindere mate matchen met de strategische lijnen van de TU.
- Het contrast met het aangrenzende gebied Schieoevers is op alle fronten groot. Daardoor valt op dat de gemeente met SGDTP het gesprek probeert aan te gaan via de structuur van Schieoevers.
- Met betrekking tot aanvragen is SGDTP nog reactief. Individuele instellingen/ondernemers moeten de weg naar de stichting nog weten te vinden. De reserve is daardoor behoorlijk groot.
- De oproep klinkt daardoor om samen met de stakeholders in het gebied een breed gedragen meerjarenplan op te stellen.



Delft West



- De fusie tussen de gebieden Hof van Delft/Westerkwartier en Voordijkshoorn heeft gezorgd voor een administratieve lastenverlichting en meer slagkracht.
- De betrokkenheid versterken vanuit individuele ondernemers is een aandachtspunt. Projecten ontstaan eigenlijk enkel in het bestuur.
- Daarnaast wenst het bestuur graag ontlast te worden bij de uitvoering van projecten. Er wordt daarom overwogen een projectleider aan te stellen. Nadeel: hogere kosten.





Buitenhof/Tanthof

- Beide gebieden onderzoeken momenteel een fusie met als doel om nieuw elan te krijgen in de samenwerking. De gebieden kampen allebei met de uitdaging om de gebiedsbesturen te vernieuwen en ondernemers in de gebieden te mobiliseren.
- De fusie moet daarnaast zorgen tot meer synergievoordelen (gezamenlijke inkoop), efficiëntere vergaderstructuren en een soepelere administratie.



Vrijenban/Wippolder

- De fusie van twee zelfstandige gebieden heeft positief uitgepakt. De kwaliteit van de projecten is toegenomen.
- De vereniging kiest bewust voor projecten op het snijvlak van economische en sociaal-maatschappelijke doelstellingen omdat ondernemerschap in de gebieden nauw is verbonden met bewoners.
- Ook Vrijenban/Wippolder ervaart het als een uitdaging om ondernemers te activeren. Vooral de niet-leden. Een werkgroepenstructuur moet voor impulsen zorgen.



Voorhof



- Het gebied is in transitie door de komst van veel nieuwe woningen. Verspreid gelegen bedrijven worden getransformeerd waardoor Winkelcentrum De Hoven Passage meer en meer het enige commerciële cluster is.
- Als gevolg van het inschakelen van een projectleider is het gebied in staat om veel meer gehoor te krijgen bij de gemeente. Bovendien is het bestuur beter in staat om zo het signaal uit te dragen dat enkel via samenwerking succes kan worden geboekt. En 'last but not least': er komen meer subsidiemiddelen vrij.
- Het aantal concrete aanvragen van individuele ondernemers bij het bestuur is nog mager. Het gebied leunt op Winkelcentrum De Hoven.
- Aan de andere kant is het vrij besteedbare budget beperkt door vaste kosten als de sfeerverlichting en inhuur van professionele expertise.



Vrijeban/Wippolder

Buitenhof/Tanthof

Delfste Hout

Voorhof

Schieoevers

Binnenstad

SGTDP

DSM

Delft West



4

Lessen trekken voor de toekomst

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

4.1 CONCLUSIES IN RELATIE TOT 2017

Vanuit de voorgaande evaluatie in 2017 zijn meerdere aanbevelingen geformuleerd. In hoeverre zijn er op deze aanbevelingen verbeterpunten te zien? De cursieve aanbevelingen zijn afkomstig uit het vorige evaluatierapport en dienen als basis om conclusies in 2022 te formuleren. Er is een selectie gemaakt in de aanbevelingen omdat diverse aspecten al bij de besluitvorming in 2017 zijn geborgd. Neem als voorbeeld de heffingsgrondslag onder het model, de verlenging van het Ondernemersfonds voor onbepaalde tijd en afspraken over het periodiek evalueren.



CONCLUSIE 2017

Het Ondernemersfonds continueren: Het Ondernemersfonds heeft zich een duidelijke meerwaarde getoond en wordt langzaam onmisbaar als motor voor de Delftse economie.



CONCLUSIE 2022

Na de vorige evaluatie is het Ondernemersfonds voor onbepaalde tijd verlengd. We hebben bijzondere jaren achter ons liggen als gevolg van de corona pandemie in 2020, 2021 en de eerste maanden van 2022. Reguliere projecten zijn daardoor grotendeels stilgevallen en vervangen voor de aanpak van de crisis. Dat heeft de zichtbaarheid van het Ondernemersfonds en cohesie tussen ondernemers versterkt. Ook corona buiten beschouwing gelaten heeft het Ondernemersfonds diverse ontwikkelingen doorgemaakt. De ontwikkeling van stadsbreed, verdere fusies van gebieden, toename van professionele aanpak/ondersteuning, een pro actievere aanpak van het bestuur en investeringen in de zichtbaarheid worden het meeste genoemd. Dat zorgt ervoor dat bij alle gesprekspartners positieve associaties zijn bij het Ondernemersfonds. Een specifieke vermelding gaat uit naar de grotere rol van het Ondernemersfonds bij het economische beleid (op gebiedsniveau en stadsbreed). Een bewuste strategie van het bestuur, met zeker ook de professionalisering van stadsbreed als vliegwiel voor deze ontwikkeling.





CONCLUSIE 2017

Investeer in een gebiedsagenda's en een gezamenlijke agenda: Aanbevolen wordt om een stadsbrede agenda op te stellen die richting geeft aan het verbinden van de gebieden en het mogelijk maakt om projecten voor de stad op te zetten.



CONCLUSIE 2022

Wat betreft de gezamenlijke agenda is er door de ontwikkeling van de stichting stadsbreed collectiviteit ontstaan die de samenwerking tussen gebieden stimuleert. Alle gesprekspartners benadrukken de meerwaarde van deze constructie binnen het Ondernemersfonds. Het stadsbrede budget biedt de mogelijkheid om gebied overstijgende gewenste ontwikkelingen aan te moedigen en ook te bewerkstelligen. Daarnaast is er de mogelijkheid voor bepaalde gebieden (zoals de binnenstad) om extra financiering aan te trekken, boven op het eigen trekkingsrecht. De professionaliteit van gebiedsagenda's varieert per deelgebied. Meerdere gebieden (zoals Schieoevers, Delftse Hout, Voorhof) hebben de aanpak doorgezet of opgepakt. Voor andere gebieden blijft het bij wensen.



CONCLUSIE 2017

Blijvende aandacht voor PR & Marketing: Vooral als het gaat om het vergroten van de opkomst op bijeenkomsten, het werven van meer leden en verhogen van een actieve bijdrage van leden om projecten in te dienen.



CONCLUSIE 2022

Helaas moeten we constateren dat het betrekken van individuele ondernemers bij het collectief ondanks alle inspanningen verder onder druk is komen te staan. Dit is een bredere maatschappelijke ontwikkeling met de corona pandemie als een belangrijke oorzaak. Alle gebieden geven aan dat er steeds meer tijd en energie nodig is om ondernemers te betrekken. Ook kandidaten werven voor bestuurlijke posities is geen automatisme. Vandaar dat gebieden in toenemende mate kiezen voor het aantrekken van professionele ondersteuning. Het gesprek over de best passende organisatiestructuur (vereniging of stichting) is meer en meer onderwerp van gesprek.

Een ander aspect heeft meer betrekking op de zichtbaarheid van het Ondernemersfonds. Hieromtrent worden de inzet en resultaten breed gezien. De laatste jaren is een 'tandje bijgezet' om meer ondernemers te bereiken. Met een uitbreiding van de website en social media, inzet van stadsbreed, naamsvermelding bij activiteiten en verschillende publicaties. Een beperking om iedereen te bereiken is de afwijzing van de gemeente Delft om jaarlijks een lijst te verstrekken met alle ondernemers en correspondentiegegevens. De administratie is daardoor verouderd.





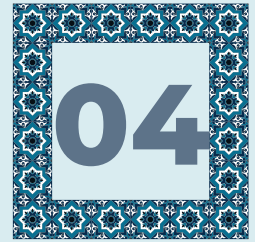
CONCLUSIE 2017

Stadsbreed rol: Kom tot een herdefinitie van de rol van stadsbreed en de Adviesraad zodat de verschillen tussen beide organen sterker tot uitdrukking komt.



CONCLUSIE 2022

Stadsbrede projecten hebben een stevige ontwikkeling doorgemaakt. Het budget is toegenomen, de structuur is geformaliseerd en meer projecten zijn ondersteund. Een bijkomend effect is dat gebieden elkaar vaker treffen en meer kennis uitwisselen. De rol van de Adviesraad is daardoor echter naar de achtergrond verschoven. Het onderscheid tussen stadsbreed en de Adviesraad is niet bij iedereen duidelijk.



CONCLUSIE 2017

*5a. Zorg voor uniformiteit in de methodiek die gebieden hanteren om een project aan te vragen.
5b. Objectiveer de beoordelingscriteria en richtlijnen voor zowel gebieden als voor stadsbrede projecten
5c. Geen nieuwe regels t.a.v. reserves en innovatie programma:*

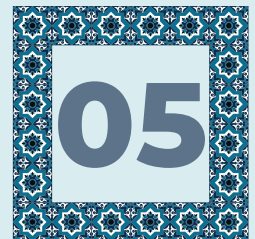


CONCLUSIE 2022

5a. Inmiddels maken alle gebieden gebruik van hetzelfde formulier om bij het bestuur van het Ondernemersfonds projectmiddelen aan te vragen. Dit is tevens gedigitaliseerd via de website. De aanpak verschilt wel per gebied afhankelijk van de organisatievorm. Er zijn gebieden die werken met een jaarplan en andere gebieden hanteren een aanpak per project.

5b. Ieder gebied hanteert een eigen set van beoordelingscriteria om tot een aanvraag te komen. Het is geen zelfstandig doel om dit voor alle gebieden gelijk te trekken. Voor de stichting stadsbreed zijn er enkele algemene criteria opgesteld die voor de toetsing worden gebruikt. Er is een groep van gebieden aanwezig die deze aanpak te breed vinden. Zij vragen om meer kaders. Andere gebieden spreken juist de voorkeur uit voor een algemene benaderingswijze.

5c. Dit advies is opgevolgd. Wat natuurlijk meespeelt is dat meerdere gebieden genoodzaakt door de pandemie reserves hebben opgebouwd omdat projecten stil kwamen te liggen. Enkel bij het gebied SGDTP blijkt (nog altijd) sprake te zijn van reserves die te maken hebben met een stoeve besluitvorming/ideeënvorming.





CONCLUSIE 2017

Positieve intenties t.a.v. samenvoegen gebieden: Het samenvoegen van gebieden moet geen doel op zichzelf zijn maar de wens daartoe uit de gebieden dient wel positief te worden benaderd door het bestuur van het Ondernemersfonds bij toekomstige verzoeken.



CONCLUSIE 2022

Meerdere gebieden hebben sinds 2017 de krachten gebundeld: Hof van Delft/Westerkwartier & Voordijkshoorn, Vrijenban & Wippolder en Buitenhof & Tanthof (in uitvoering). De fusering van de deelgebieden heeft een positieve impact gehad op het collectiviteitsgevoel van de gebieden. Er is sprake van meer slagkracht, efficiëntere vergaderstructuren en een betere administratie.



CONCLUSIE 2017 – BINNENSTAD

Binnenstad: Het SCMD dient zich te ontwikkelen tot een integrale uitvoeringsorganisatie van de binnenstad, namens de stakeholders die erin participeren. BOB heeft de ruimte nodig om dit organisatievraagstuk te kunnen vertalen in de praktijk. Gebeurt dit niet dan blijft het voor BOB bij feestverlichting en hanging baskets.



CONCLUSIE 2022

Eenzijds zien we dat de organisatie SCMD de laatste jaren een verdere ontwikkeling heeft gekend, anderzijds dat BOB dat nog niet heeft kunnen vertalen in een ander type organisatiestructuur voor de ondernemers in de binnenstad. De betrokkenheid van ondernemers bij de samenwerking blijft een aandachtspunt. Het kost moeite om alle gebieden in de binnenstad goed aan te haken bij BOB. Ook het beschikbare budget blijft een uitdaging. De beschikbare middelen zijn hoofdzakelijk nodig voor decoratie (verlichting en bloemen). Een klein deel is beschikbaar voor ondersteuning van het SCMD.



CONCLUSIE 2017 – SGDTP

Het is van belang om een gezamenlijke agenda op te stellen met ambities, doelstellingen en projecten. Kaders zijn noodzakelijk door een strategisch plan op te stellen met crossovers tussen de gebieden.



CONCLUSIE 2022

Anno 2022 zijn er kleine stapjes in de samenwerking gezet maar blijven grote verbeteringen uit. Pogingen zijn er om de betrokkenheid van instellingen/bedrijven bij het gebied te vergroten maar de positie van de TU blijft dominant. Van echte samenwerking, het opstellen van een strategisch kader en meer projecten is nog geen sprake.



CONCLUSIE 2017 – DSM

Er is een bereidheid om over de eigen grenzen heen te kijken. Een kans daarvoor is wellicht de professionalisering van de samenwerking binnen het Delft Technology Park. De aanbeveling is om de samenwerking ook de komende jaren te blijven onderzoeken.

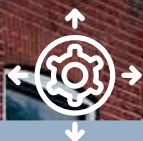


CONCLUSIE 2022

In de projecten van DSM is duidelijk een nieuwe focus aanwezig. Van een oriëntatie op het eigen gebied naar meer inzet om het erfgoed van Delft – en de positie van DSM daarbinnen – uit te dragen. Daardoor zijn ook bredere samenwerkingen ontstaan. Stadsbreed versterkt dat ook.



4.2 AANBEVELINGEN TOEKOMST



**1. STADSBREDE AANPAK
CONTINUEREN EN VERDER
ONTWIKKELEN**



**2. ACTIEVERE ROL GEMEENTE
IN BEKENDHEID EN
VERBINDING**



**3. GEBIEDSAGENDA'S BLIJVEN
SUCCESFACTOR**



**4. VERSNELDE PROCEDURE
CONTINUEREN**



**5. WIJZIGINGEN
FINANCIERINGSSTRUCTUUR
BINNENSTAD**



**6. BELEID EN
BELANGENBEHARTIGING EEN
DUIDELIJKE PLEK GEVEN**



**7. CONTINUEREN RAAD VAN
ADVIES**

Stadsbrede aanpak continueren en verder ontwikkelen

De aanpak van het stadsbrede budget is een groot succes. Er is dan ook geen twijfel om de huidige reservering te continueren. De hoogte van de reservering is in de huidige situatie op orde maar dient jaarlijks opnieuw bekeken te worden. Als hulpmiddel voor aanvragers en toetsers is het voorstel om de aanvragen wat meer te sturen door de introductie van thematische prioriteiten. Thema's kunnen aan verandering onderhevig zijn als gevolg van externe omstandigheden. De thema's zijn aanvullende aan de huidige kaders. Het doel ervan is om meer scherp te brengen. Per 2023 zijn de thema's.

- *Vestigingsklimaat*

Delft biedt een gastvrije ontvangst voor ondernemers, talenten en bezoekers. Delft biedt ruimte om te ondernemen, met goed functionerende bedrijventerreinen, winkelcentra en een aantrekkelijke binnenstad.

- *Arbeidsmarkt en talent*

Delft is in staat nieuw talent aan te trekken en te binden. Wij zorgen ervoor dat kennis aansluit bij de arbeidsmarkt. We ondersteunen de gezamenlijke ontwikkeling van een inclusieve arbeidsmarkt, de ontwikkeling van structurele oplossingen voor krapte en mismatch en versterking van de kennis- en innovatiekracht via doorontwikkeling van campussen.

- *Profilering, lobby en internationalisering*

Delft rolt de rode loper uit voor nieuw ondernemerschap, talent uit binnen- en buitenland, bezoekers, gasten en shoppers. We investeren in doorontwikkeling van de (internationale kennisstad), de voorzieningen voor inwoners en bezoekers in onze stad en de aantrekkelijkheid van het aanbod in de binnenstad.

- *Digitaal en duurzaam ondernemen*

De economie ontwikkelt in een sneltreinvaart. Digitalisering en verduurzaming zijn niet meer weg te denken en bepalen het ondernemerschap van de toekomst. Het is belangrijk om gerichte programma's te ondersteunen en verder te helpen.

Daarnaast is het advies om voor de beoordeling van stadsbrede projecten een beoordelingskader op te stellen. Het doel van dit kader is de projecten zo uniform en transparant mogelijk te beoordelen. Het beoordelingskader is feitelijk een stappenplan en bestaat uit basiscriteria waar een aanvraag aan moet voldoen en aan criteria waarop punten kunnen worden gescoord. Het beoordelingskader wordt per project toegepast door de stichting stadsbreed. Binnen de vergaderingen van stadsbreed vindt ook het gesprek plaats over de inhoud. Het is het hele jaar mogelijk om een aanvraag te doen voor middelen. Ieder collectief van ondernemers kan een aanvraag doen. Dat kan ook een samenwerkingsverband zijn. Het aanvragen van projecten verloopt zoveel mogelijk digitaal en gestandaardiseerd.

Actievere rol gemeente in bekendheid en verbinding

In essentie is het Ondernemersfonds een fonds van, voor en door ondernemers. De gemeente heeft hierbij een faciliterende rol door primair de middelen te innen en ter beschikking te stellen aan het fonds. De afspraken tussen de gemeente en het Ondernemersfonds zijn vastgelegd in een convenant. De aanbeveling is om in dat convenant op te nemen dat alle partijen (Ondernemersfonds, gebieden met trekkingsrecht en de gemeente) een verantwoordelijkheid hebben voor de informatievoorziening over het fonds richting individuele ondernemers. Niet alle ondernemers zijn georganiseerd/aangesloten via een collectief en nieuwe ondernemers kennen niet automatisch de juiste wegen in het netwerk. Juist voor die ondernemers kan de gemeente een centrale informerende rol spelen. Daarnaast is het zaak om een werkbare oplossing te vinden voor het vraagstuk omtrent het inzicht bij het Ondernemersfonds van actuele bedrijfsgegevens. Met verouderde gegevens kan niet worden gewerkt.



Gebiedsagenda's blijven succesfactor

Na de vorige evaluatie in 2017 is het werken met door een onafhankelijk adviseur opgestelde gebiedsagenda uitgebreid. Diverse gebieden met trekkingsrecht hebben deze methode omarmt. Het doel is meervoudig. Enerzijds worden individuele ondernemers betrokken bij het opstellen van de agenda (draagvlak), anderzijds ontstaan focus en koers voor het gebiedsbestuur. De gebieden die op deze wijze werken zijn zeer positief en raden de methode aan anderen aan. Echter is het nog niet voor alle gebieden gemeengoed. Vandaar dat deze aanpak verder gestimuleerd dient te worden. Neem als voorbeeld het gebied SGDTP. Ondanks alle goede bedoelingen komen de bestedingen nog altijd maar moeizaam op gang. Het is een ware uitdaging om cohesie tot stand te brengen tussen de ondernemers/gebruikers in het gebied. Een meerjarige uitvoeringsagenda kan daarbij helpen. Sterker nog, het kan ook als voorwaarde worden geformuleerd vanuit het bestuur Ondernemersfonds om tot uitbetaling van trekkingsrecht te komen.

De gebiedsprogramma's hebben nog een bijkomend voordeel. Een dergelijk programma is namelijk relatief eenvoudig te vertalen in een jaarprogramma. Een jaarprogramma kan als basis dienen voor de aanvraag bij het Ondernemersfonds, zodat het grootste deel van het trekkingsrecht aan de voorkant kan worden toegekend. Uitgaven worden dan binnen de begroting van het programma verantwoord met declaraties.

Versnelde procedure continueren

Tijdens de corona pandemie heeft het Ondernemersfonds via de stichting stadsbreed een commissie in het leven geroepen om versneld te kunnen acteren op aanvragen. Zodat aanvragen niet te hoeven wachten op de reguliere vergadercyclus van het bestuur. Deze aanpak is succesvol en dient dan ook gecontinueerd te worden. Inmiddels is daar ook een structuur voor gefaciliteerd; de zogenaamde 'flitsprocedure'. De aanbeveling is om hier enkele spelregels voor op te stellen. Een reguliere aanvraag blijft immers een verantwoordelijkheid voor de stichting. De flitsprocedure mag geen plek worden voor aanvragen die simpelweg te laat zijn ingediend. Daarnaast is het advies om de leden van de commissie eens per jaar of eens per twee jaar te laten rouleren tussen de verschillende bestuursleden stadsbreed. Zodat er bij iedereen betrokkenheid ontstaat. Een vast beschikbaar bedrag voor de procedure reserveren is niet verstandig. Het blijft immers onderdeel van de pot stadsbreed.

Wijzigingen financieringsstructuur binnenstad

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

De samenwerking tussen stakeholders in de binnenstad kent een structuur via het SCMD. SCMD zorgt feitelijk voor volwaardig binnenstadsmanagement. Dit betekent dat verschillende bloedgroepen zitting hebben in een gezamenlijk bestuur en projecten aansturen. Wat er in de binnenstad raakt aan de belangen van detailhandel, horeca, cultuur, bewoners, studenten, vastgoed, TU Delft en gemeente komt aan bod op vergaderingen. De kracht is de integrale samenwerking waardoor projecten professioneel worden aangestuurd en meerwaarde kan worden gecreëerd. Het huidige trekkingsrecht rust bij BOB. Vooral winkeliers zijn actief in de stichting, terwijl het trekkingsrecht afkomstig is van meer bloedgroepen (bijvoorbeeld ook horeca en vastgoed). Wij geven in overweging het trekkingsrecht in beheer te geven bij SCMD. Dit sluit aan bij een veelvoorkomende werkwijze in Nederland waarbij het binnenstadsmanagement budgetten beheert, aanstuurt en verantwoord.

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

De binnenstad vraagt om extra aandacht. Deels als gevolg van het herstel na de corona pandemie, maar ook vanwege de nieuwe koopkracht/energiecrisis. Tegelijkertijd is een trend waarneembaar dat in andere binnensteden juist meer wordt geïnvesteerd in de publiek-private samenwerking. Vandaar dat er stemmen bij SCMD opgaan om de financieringscapaciteit van de binnenstad uit te breiden met een Bedrijven Investeringszone (BIZ). Dat begint bij een goed programma en een begroting. De binnenstad zelf is daarvoor aan zet. Delft zou niet de enige stad zijn waar een stadsbreed Ondernemersfonds wordt aangevuld met een gebiedsgerichte heffing. Andere voorbeelden zijn Arnhem, Utrecht en Heerlen.

Beleid en belangenbehartiging een duidelijke plek geven

In heel Nederland zijn Ondernemersfonds organisaties primair ontstaan vanuit de behoefte om met ondernemersgeld tot meer, snellere en betere investeringen te komen betreffende laagdrempelige economische investeringen. Na verloop van tijd worden de organisaties volwassen en wordt de impact van het programma in de gemeente/stad zichtbaar. Dat is de fase waarin Ondernemersfonds organisaties meer en meer betrokken raken bij beleidsbeïnvloeding, beleidsbeoordeling en belangenbehartiging. Die trend is ook in Delft zichtbaar. De grote aanjager daarvan zijn de stadsbrede projecten. Omdat zij een gebied overstijgend effect hebben, raken de projecten ook andere belangen (zoals die van de gemeente). Daarnaast kiest het bestuur van het Ondernemersfonds er de laatste jaren zelf ook actiever voor om het gesprek in de stad te voeren. Het podium wordt dus niet geschuwd.

Het is van belang om beleidsbeïnvloeding, beleidsbeoordeling en belangenbehartiging een afgebakende plek te geven in de structuur. De primaire behoefte van het Ondernemersfonds vanaf de start is het aanjagen van gebiedsgerichte projecten die economische impact hebben. Dat impliceert een organisatie die gericht is op het faciliteren van ondernemers bij het uitvoeren van projecten. Het bestuur heeft als taak om de organisatie daarop in te richten.

Beleidsbeïnvloeding, beleidsbeoordeling en belangenbehartiging verlopen bij voorkeur via de gebieden zelf en via de stichting stadsbreed. Zo blijven de taken zuiver en afgebakend.

Continueren Raad van Advies

Met de professionalisering van stadsbreed via een stichting treffen de gebieden met trekkingsrecht elkaar periodiek op de vergaderingen stadsbreed. Daarmee is de rol van de Raad van Advies wat onderbelicht geraakt. De deelnemers aan beide vergaderingen zijn namelijk hetzelfde, met als uitzondering dat het bestuur van het Ondernemersfonds ook aanwezig is bij de Raad van Advies. Een toegevoegde waarde voor de Raad van Advies is er nog wel degelijk omdat dit de juiste plek is om het themagerichte/strategische gesprek te voeren over het functioneren van het Ondernemersfonds. Een gerichte agenda is een voorwaarde. Een andere mogelijkheid is het veranderen van de deelnemers van de Raad van Advies. De Raad wordt dan niet meer gevormd door de gebieden met trekkingsrecht maar door bijvoorbeeld enkele individuele ondernemers met impact in de stad. Zij hebben wat meer afstand tot het fonds en hebben daardoor een ander blikveld.





5.1 GESPREKSPARTNERS

Naam	Gebied / organisatie trekkingsgerechtigde
Herman Weyers	Binnenstad (BOB)
Chantal Kouwenhoven	Binnenstad (BOB)
Quincy Mahangi	Vrijenban Wippolder
Jori Noordhoek	Vrijenban Wippolder
Els de Parra	Delft West
Pim Meijkamp	Delftse Hout
Nynke Hotinga	Delftse Hout
Jeroen de Bruin	Buitenhof
Jan Zimmerman	Buitenhof
Hans Konincks	Tanthof (TOV)
Frans Hopstaken	Tanthof (TOV)
Kees Romijn	Voorhof

Naam	Gebied / organisatie trekkingsgerechte
Nils Eekhout	Schieoevers (BKS)
René Kluft	Schieoevers (BKS)
Jaap Langhout	Schieoevers (BKS)
Jos de Mooij	Delft Technology Park/voorzitter stadsbreed
Michel Borsboom	Delft Technology Park
Fedde Sonnema	DSM
Tomas Groothuis	Gemeente Delft
Sandra Kooiman	Centrummanager Delft SCMD
Joris Kleinveld	VNO NCW
Gilbert Bal	Roots Beleidsadvies
Evelien van der Kruit	Delft Marketing
Dingeman Leijdens	Bestuur Ofonds
Jacqueline Steeneveld	Bestuur Ofonds
Arjan Steendam	Bestuur Ofonds
Corné van Kapel	Bestuur Ofonds
René Zwaard	Bestuur Ofonds
Marja Keizer	Fondsmanager



INFO@STADSKRACHT.NL

De beelden in dit rapport zijn afkomstig van

- *Imagebank Delft*
- *Ondernemersfonds Delft.nl voor de gebiedsfoto's*