



Samen investeren in de Hoeksche Waard

Eindrapportage
onderzoek naar een
Ondernemersfonds

Rob Manders
Lana Krop
Minka Plug

Juli 2026



BLAAUWBERG
strategieontwikkeling & kennistransfer

Inleiding

In de Hoeksche Waard wordt al enige tijd gesproken over de kansen van een Ondernemersfonds. Een eilandbreed fonds vóór en dóór ondernemers. Een fonds waar iedereen naar rato aan meebetaalt. Geen losse potjes meer, niet eindeloos collecteren, geen vrijblijvendheid. Maar gezamenlijk investeren in een krachtig ondernemersklimaat.

Met een fonds kunnen ondernemers samen investeren in die zaken die voor hen belangrijk zijn. Veiligheid, promotie, energie, verduurzaming, parkmanagement, belangenbehartiging. Want alleen ga je snel, maar samen kom je verder.

De Ondernemersvereniging Hoeksche Waard (OHW) heeft Blaauwberg gevraagd een onderzoek uit te voeren. Hierop heeft zich een lokale initiatiefgroep gevormd van ondernemers en vertegenwoordigers. De initiatiefgroep heeft onder begeleiding van Blaauwberg een plan op hoofdlijnen ontworpen. Dit voorstel is in diverse bijeenkomsten getoetst bij enkele tientallen ondernemers en vertegenwoordigers van maatschappelijk vastgoed.

In dit rapport treft u het resultaat aan van het gehele proces. Het rapport bevat een beschrijving van het 'hoe, wat en waarom' van een eilandbreed fonds voor de Hoeksche Waard. Er staat vermeld wat de motieven en plannen zijn voor een fonds en hoe het fonds werkt. Daarnaast is een overzicht toegevoegd van de opbrengsten.

Rob Manders, Lana Krop en Minka Plug
Blaauwberg

Initiatiefgroep

Martijn de Ruiter (OHW)
Hans Huisman (BIZ Strijen)
Dennis Vingerling (Eendrachtshoeve)
Jasper van Luijk (Newcorp Logistics)
Jochem Brandt (Bosman Water)
Bas Blok (LTO)
Jan Visser (DHR)
Ad van den Berg (Provincie/PVB)
Dennis Rietveld (gemeente)
Loes Könemann (OHW)

Inhoudsopgave

1. Waaron een Ondernemersfonds?
 - 1.1 Hoofdmotieven
 - 1.2 Ondernemersfonds als structurele oplossing
2. Ondernemersfonds: de landelijke praktijk
 - 2.1 Opkomst en verspreiding ondernemersfonds
 - 2.2 Structuurkenmerken van ondernemersfondsen
 - 2.3 Lessen uit de praktijk
3. Context Hoeksche Waard
 - 3.1 Aanwezige gebiedscollectieven (BIZ)
 - 3.2 Grote, meerkernige gemeente
 - 3.3 Aanwezige collectiviteit op eilandbreed niveau
 - 3.4 Dorps betrokkenheid
4. Voorstel voor de Hoeksche Waard
 - 4.1 Opzet en doel Ondernemersfonds
 - 4.2 Financiële basis
 - 4.3 Organisatie en besluitvorming
 - 4.4 Vier pijlers van bestedingen
5. Doelen en bestedingen
 - 5.1 Bedrijventerreinen
 - 5.2 Kernen
 - 5.3 Buitengebied
 - 5.4 Eilandbreed
6. Routeplan voor opbouw fonds
 - 6.1 Voortraject: gesprek met ondernemers
 - 6.2 Besluitvorming door de collectieven
 - 6.3 Politieke besluitvorming
 - 6.4 Opbouw en inrichting van het fonds
7. Slotconclusie en advies
 - 7.1 Wat het fonds kansrijk maakt
 - 7.2 Risico's en kanttekeningen
 - 7.3 Opletpunten bij inrichting van het fonds
 - 7.4 De vertrouwenssprong
 - 7.5 Advies

Bijlage 1: Bestedingen vanuit bedrijventerreinen/kernen/buitengebied/eilandbreed
Bijlage 2: waardeverdeling in de Hoeksche Waard

Leeswijzer

Dit rapport bevat een uitgebreide beschrijving van het voorstel voor een Ondernemersfonds Hoeksche Waard. Niet iedere lezer zoekt dezelfde informatie. Om het rapport toegankelijk te maken, schetsen we hieronder enkele leesroutes. Ze zijn bedoeld als vertrekpunt — wie daarna dieper wil graven, vindt in de andere hoofdstukken en de bijlagen de volledige onderbouwing.

Het rapport bestaat uit een inleidend deel dat het waarom van een fonds uitwerkt (hoofdstuk 1), een beschrijvend deel dat de landelijke praktijk (hoofdstuk 2) en de lokale context (hoofdstuk 3) in beeld brengt, een voorstellend deel met de werking van het fonds (hoofdstukken 4 en 5), een handelings- en afsluitend deel met routeplan en advies (hoofdstukken 6 en 7), en drie bijlagen met de gedetailleerde onderbouwing.

Route 1 — Ondernemer met weinig tijd

Hoofdstuk 1 voor het waarom, hoofdstuk 4 voor de hoofdlijn van het voorstel en hoofdstuk 5 voor de paragraaf die uw gebied betreft (bedrijventerreinen, kernen, buitengebied of eilandbreed). Vergeet niet de bijbehorende paragraaf in bijlage 1 waar de concrete bestedingen voor uw gebied zijn uitgewerkt. En paragraaf 2 voor een overzicht van het budget.

Route 2 — Gemeenteraadslid of bestuurder

Hoofdstukken 1, 2, 3 en 4. Daarmee krijgt u de probleemstelling, de landelijke ervaring, de specifieke Hoeksche-Waardse context en het concrete voorstel in volle breedte. Hoofdstuk 7 geeft aan het slot de overwegingen voor uw afweging: wat spreekt voor, wat spreekt tegen, en welke stap is nodig om het fonds te laten werken.

Route 3 — Collectief- of projectleider die met het fonds aan de slag wil

Het volledige rapport, met extra aandacht voor hoofdstuk 6 (routeplan) en hoofdstuk 7 (advisering).

Route 4 — Verdieping en cijfers

Voor wie de opbrengsten, verdeelsleutels en bestedingsvoorbeelden wil doorgronden: hoofdstuk 4 voor de systematiek en bijlagen 1 en 2 voor de uitgewerkte cijfers per gebied en per pijler.

1. Waarom een ondernemersfonds?

De Hoeksche Waard is een eiland en samengestelde gemeente. De gemeente is in 2019 ontstaan uit een fusie van de gemeenten Oud-Beijerland, Strijen, Cromstrijen, Korendijk en Binnenmaas. En die voorgangers zijn (deels) ook weer het product van een fusie. Wie in de geschiedenisboeken duikt, komt uit op 20 voormalige gemeenten in de Hoeksche Waard. Dat is exemplarisch voor de variëteit van het eiland. De oude dorpsstructuur leeft nog steeds sterk. De bewoners verbinden zich in de eerste plaats met hun dorp. Maar door de status van de Hoeksche Waard als eiland is er toch ook sprake van samenhang en verbinding tussen de dorpen. Er is een gedeelde geschiedenis – die veelal in het teken stond van de strijd tegen het water – er zijn overeenkomende belangen en met enige goede wil kan je spreken van een gezamenlijke toekomst.

In het bedrijfsleven wordt al jaren eilandbreed samengewerkt. Er zijn drie grote collectieven actief die allen voor een achterban werken die verspreid is over het hele eiland. De OHW is actief als vertegenwoordiger van het brede bedrijfsleven: mkb, zakelijk, industrie en ook zzp'ers en starters. De LTO behartigt de belangen van de agrarische sector op het eiland. En de Detailhandelsraad is het koepelverband waar de winkeliers uit de diverse kernen samenwerken.

Die brede samenwerking heeft veel betekend; in veel andere samengestelde gemeenten ontbreekt die samenhang en staan dorpen eerder met de ruggen naar elkaar. De Hoeksche Waard is zo gezien een voorloper in samenwerking van ondernemers. Maar het werk is niet klaar. De ontwikkeling van de streek en de economie gaat verder.

1.1 Hoofdmotieven

In de gesprekken met ondernemers komen veel motieven naar boven om toe te werken naar een gezamenlijk fonds. We brengen ze hier samen in vier hoofdmotieven.

1. **Aanpakken van complexe en grote opgaven.** Om te beginnen zijn de opgaven die op ondernemers afkomen van toenemende omvang en complexiteit. Het vergt goede samenwerking en een zeker schaalniveau om die grote uitdagingen het hoofd te bieden. Een actueel voorbeeld is de netcongestie die voor het eiland (en een groot deel van het eiland van Dordt) is afgekondigd. Dit raakt een grote groep bedrijven die verduurzamings- dan wel uitbreidingsplannen hebben. Individueel ben je als ondernemer redelijk onmachtig. Collectief zijn er wel opties. Door het afsluiten van groepscontracten waarbij het net wordt ontlast en bedrijven een kortingspremie daarvoor in de plaats krijgen. Of door het toewerken naar de vorming van energyhubs waarbij energie zoveel mogelijk gezamenlijk wordt opgewekt, opgeslagen en lokaal wordt uitgewisseld. In de polder bij Klaaswaal en Numansdorp worden op initiatief van LTO de kansen onderzocht voor de realisatie van een Smart Energy Hub: het pilotproject Energiepolder. Het ontwikkelen van dit type initiatieven vraagt veel van de spankracht van de bestaande collectieven.

Daarnaast stelt de veranderende bevolkingssamenstelling eisen aan organisatie en professionaliteit. De Hoeksche Waard vergrijsst en het aantal jonge gezinnen neemt af. Dat heeft grote consequenties voor de arbeidsmarkt (is er nog voldoende talent voor de vraag

vanuit bedrijven?) en ook voor de detailhandel en de vitaliteit van de kernen. En er zijn daarnaast tal van praktische vraagstukken die op gebiedsniveau spelen: veiligheid, kwaliteit van de openbare ruimte, vergroening, bereikbaarheid, promotie van een gebied, parkeren, leegstandsbestrijding, ruimtelijke vraagstukken, gladheidsbestrijding.

2. **Bevorderen van een cultuur van betrokkenheid.** De gemeenschappen de Hoeksche Waard zijn hecht en dat geldt ook voor de ondernemersnetwerken. Maar net als in de rest van het land hebben we ook hier te maken met de freerider problematiek: ondernemers die niet meebetalen, maar wel profiteren van collectieve activiteiten. Dat steekt bij de bedrijven die wél meedoen en vermindert de slagkracht van de collectieven. Deze problematiek heeft de ondernemers in diverse deelgebieden gebracht tot de oprichting van een gebiedsfonds op basis van de Wet BIZ. In die gebieden betalen ondernemers verplicht mee aan het collectief, en de ervaringen daarmee zijn positief. Er zijn echter veel gebieden waar de organisatie nu niet van de grond komt. Het opereren via vele kleinere gebiedsfonds heeft zijn beperkingen in termen van slagkracht, gewenste samenhang, stabiliteit en kostenefficiëntie.

Daarnaast gaat het bij collectieve bijdragen niet alleen om geld of diensten. Het fonds biedt ook een middel om bedrijven actief te verbinden met hun directe omgeving. Door deelname ontstaat een cultuur van betrokkenheid, waarbij ondernemers bijdragen aan de leefbaarheid, veiligheid en aantrekkelijkheid van hun eigen bedrijventerrein of kern. De ervaring is dat veel bedrijven wél willen investeren in hun omgeving, maar dat ze hier onvoldoende op worden bevraagd en dat er vaak geen structuur of kader is om dat te doen. Via een ondernemersfonds kan deze betrokkenheid worden gefaciliteerd, waardoor nieuwe bronnen van energie, dynamiek en sociale verbondenheid worden aangeboord.

3. **Professionaliseren van de organisatie.** We spraken al over de complexiteit van de opgaven. Menig vrijwillig bestuurder ziet geen kans om die serieus beet te pakken gezien beperkte tijd en capaciteit. Het toewerken naar een energyhub bijvoorbeeld vergt een mate van kennis, expertise en inzet die voor een vrijwillig bestuurder bijna onmogelijk is om bij te benen. Een groeiend aantal collectieven in het land laten zich dan ook bijstaan door een professionele kracht. Op de terreinen gaat het dan over een parkmanager die de organisatiegraad verhoogt, beveiligingsplannen maakt en -maatregelen doorvoert, schouwronde organiseert met medewerking van politie/brandweer/gemeente, collectieve pakketten afsluit voor bedrijven om kostenvoordeel te bereiken, parkeer- en bereikbaarheidsvragen aanhangig maakt en verbeter suggesties doet, mogelijkheden voor vergroening en klimaatadaptiviteit (wateropvang, tegengaan hittestress) aangeeft en plannen hiervoor uitvoert.

De middenstand werkt vaak met dorps- (of binnenstads-)managers, die plannen realiseren die bijdragen aan de levendigheid en uitstraling van winkel- en centrumgebieden. Denk aan het mede faciliteren van evenementen (Sinterklaas, Pasen, sportwedstrijden, winter- en

zomerfestivals), het initiëren van promotieacties, de implementatie van een lokale cadeaukaart, fysieke ingrepen om de aantrekkelijkheid te vergroten (hanging baskets, sfeerverlichting), leegstandsbestrijding, en met de winkeliers een visie ontwikkeld op de toekomst van een gebied. In de Hoeksche Waard komt de last van het organiseren voor een belangrijk deel terecht bij de – vaak al overbelaste – vrijwilligers. Dat beperkt de slagkracht en kan in sommige gevallen het freerider probleem versterken. Want als het collectief niet genoeg kan 'leveren' kan het gebeuren dat steeds meer ondernemers zich eraan gaan onttrekken.

4. **Benutten van middelen en kansen voor collectieve impact.** Ondernemers staan er niet alleen voor. Er zijn verschillende externe partijen die kennis, uitvoeringskracht en/of budget hebben om mee te investeren op bepaalde thema's. Voor de ondernemers in de Hoeksche Waard biedt de Regiodeal Zuid-Hollandse delta veel kansen. Er ligt investeringsgeld klaar voor plannen die onder meer bijdragen aan:

- de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt;
- een stabiele energievoorziening via regionale energyhubs;
- betere benutting van bestaande bedrijventerreinen;
- toekomstbestendige landbouw met aandacht voor innovatie, voedselzekerheid, energietransitie, veiligheid en korte ketenverkoop;
- klimaatadaptiviteit van het landschap (denk bv. aan bedrijventerreinen)
- een goede balans tussen landschap, landbouw en toeristische sector;
- een meer evenwichtige bevolkingsopbouw, bv via realisatie van jongerenhuisvesting
- verbeterde (ov-)bereikbaarheid van banen, onderwijs en voorzieningen;
- de bestrijding van ondermijning en bevordering van de veiligheid.

De vaste voorwaarde om aanspraak te maken op budget is zelf cofinanciering aandraagen. Natuurlijk zijn de ondernemers hierbij niet alleen aan zet. De gemeente heeft hier bijvoorbeeld ook een rol in. Maar de slagingskansen om goed gebruik te maken van de Regio Deal zal aanzienlijk vergroten wanneer de ondernemers zelf collectief geld in kunnen leggen.

En zo liggen er meer kansen. De Provincie heeft subsidiepotten klaar liggen om de vergroening en verduurzaming van bedrijventerreinen mee te realiseren. Netbeheerders hebben een tekort aan personeel om individuele bedrijven met hun noden adequaat te woord te staan maar investeren wel graag in collectieven die iets willen doen met hun energiebehoefte. De politie maakt een speerpunt van de aanpak van ondermijning. Waterschappen zijn ontvankelijk voor goede plannen die ten goede komen aan waterbeheer en -kwaliteit. En private investeerders kunnen bij een goede businesscase tot welkome investeringen worden verleid. Het punt is telkens dat die budgetten pas in beeld komen als er voldaan wordt aan twee eisen: 1. Een vorm van organisatie 2. Inzet van lokale cofinanciering. De ondernemers die hun organisatie het beste voor elkaar hebben trekken aan het langste eind. De andere gebieden hebben het nakijken.

1.2 Ondernemersfonds als structurele oplossing

De uitdagingen waar de Hoeksche Waard voor staat zijn te groot geworden om uitsluitend op basis van vrijwilligheid en versnipperde organisatie aan te pakken. Er is behoefte aan een structurele, toekomstbestendige vorm van samenwerking, waarin alle ondernemers bijdragen en waarin voldoende middelen beschikbaar zijn om daadwerkelijk stappen te zetten.

Een ondernemersfonds biedt hiervoor een beproefde oplossing. In circa vijftig gemeenten in Nederland wordt inmiddels gewerkt met een dergelijk fonds. De kern daarvan is eenvoudig: alle eigenaren en gebruikers van niet-woningen dragen via een beperkte opslag op de onroerendezaakbelasting (OZB) bij aan een gezamenlijk fonds. De opbrengst hiervan komt volledig ten goede aan het georganiseerde bedrijfsleven en wordt ingezet voor collectieve doelen. Dan gaat het zowel om het werken aan strategische doelen op eilandbreed niveau als aan zeer concrete gebiedsgerichte investeringen. Voor de Hoeksche Waard betekent dit dat de bestaande samenwerking via OHW, LTO en DHR een robuuste basis krijgt, er in alle gebieden geïnvesteerd kan worden in broodnodige activiteiten en voorzieningen en de nog ongeorganiseerde gebieden een stimulans krijgen om zich te organiseren en aan te haken.

Een belangrijk uitgangspunt is dat middelen terugvloeien naar de gebieden en sectoren waar ze zijn opgebracht. Ondernemers behouden daarmee zelf zeggenschap over de besteding van hun bijdrage, terwijl tegelijkertijd ruimte ontstaat voor eilandbrede samenwerking op thema's die om gezamenlijke aanpak vragen. Denk aan bereikbaarheid, energievraagstukken, arbeidsmarkt, veiligheid of promotie van de regio

Het ondernemersfonds is daarmee geen doel op zich, maar een middel om twee belangrijke doelen te bereiken. In de eerste plaats het vergroten van de organisatiegraad: het stimuleren en versterken van lokale samenwerkingsverbanden, zodat in alle delen van de Hoeksche Waard een gelijkwaardig niveau van organisatie ontstaat. In de tweede plaats het versterken van samenwerking op eilandniveau, waardoor ondernemers, maatschappelijke organisaties en overheid gezamenlijk kunnen werken aan een toekomstbestendige regio.

2. Ondernemersfonds: de landelijke praktijk

Voordat we in hoofdstuk 4 inzoomen op het voorstel voor de Hoeksche Waard, zetten we in dit hoofdstuk de landelijke praktijk op een rij. Het Ondernemersfonds is geen lokaal experiment meer, maar een beproefd instrument met twintig jaar praktijkervaring. Het kent inmiddels een familie van circa vijftig gemeenten, met een gedeelde basissystematiek maar een rijke variatie aan lokale invullingen. We beschrijven achtereenvolgens de opkomst en verspreiding van de fondsen (2.1), de gedeelde structuurkenmerken (2.2) en de belangrijkste lessen uit twintig jaar praktijk (2.3).

2.1 Opkomst en verspreiding ondernemersfondsen

Het Ondernemersfonds heeft zijn oorsprong in Leiden. Daar is in 2005 op initiatief van het georganiseerde bedrijfsleven een gemeentebreed fonds gevormd, gevoed vanuit een beperkte opslag op de ozb voor niet-woningen. Daarmee ontstond een stabiele en structurele financieringsbron voor collectieve investeringen in het vestigingsklimaat. De gemeente staat op afstand van het fonds: de betalers voeren zelf de regie.

Het Leidse model bleek een effectief middel om private investeringen in de lokale economie los te maken. Het maakte bovendien een einde aan de vrijblijvendheid in de samenwerking en gaf een forse impuls aan het organiserend vermogen van ondernemers ter plekke. Het signaal heeft navolging gekregen in grote delen van het land. Inmiddels werken circa vijftig gemeenten met een Ondernemersfonds. Daarnaast is in tenminste vijftien tot twintig gemeenten op dit moment een onderzoek of discussie gaande — de Hoeksche Waard is daar één van.



Het overzicht van actieve fondsen op de volgende pagina maakt duidelijk dat een fonds in zeer verschillende omgevingen kan gedijen: grote steden én kleinere gemeenten, dichtbevolkte Randstad én dunner bevolkte regio's, industriegemeenten én streken met een sterk agrarisch of toeristisch profiel. Dat heeft te maken met de flexibiliteit van het instrument. De systematiek werkt overal hetzelfde — gefinancierd vanuit de ozb-opslag niet-woningen, 'voor en door ondernemers', gemeente op afstand — maar de uitwerking is volledig aangepast aan lokale wensen, context en doelstellingen.

De kunst van het nadenken over een fonds voor de Hoeksche Waard bestaat er dan ook uit om vanuit deze algemene systematiek — die vrij basaal en overzichtelijk is — en de landelijke

praktijkervaringen — die er volop zijn — toe te werken naar een model op lokale maat. In hoofdstuk 4 doen we daarvoor een voorstel.

Leiden	Wijk bij Duurstede	Laarbeek
Utrecht	Culemborg	Deurne
Leeuwarden	Houten	Harlingen
Groningen	Montfoort	Vlaardingen
Dordrecht	Den Helder	Waddinxveen
Heerlen	Schagen	Gouda
Helmond	Enkhuizen	Zwijndrecht
Alkmaar	Medemblik	Hendrik-Ido-Ambacht
Delft	Assen	Alblasserdam
Meppel	Uithoorn	Heerenveen
Súdwest-Fryslân	Nieuwkoop	Sliedrecht
Heerde	Lisse	Hardinxveld-Giessendam
Westerveld	Katwijk	Amstelveen
Het Hogeland	Bodegraven-Reeuwijk	Gorinchem
Beverwijk	Pijnacker-Nootdorp	Terschelling
Schiermonnikoog	Twenterand	Ridderkerk
Best	Landgraaf	

2.2 Structuurkenmerken van ondernemersfondsen

Voordat we ingaan op de lokale context en het voorstel voor de Hoeksche Waard, eerst een overzicht van de structuurkenmerken die alle fondsen delen. Die kenmerken vormen het 'dna' van het instrument, en ze zijn tegelijk de uitkomst van twintig jaar praktijkervaring. Wie de opzet van een fonds overweegt, doet er goed aan deze bouwstenen goed te kennen.

Financiering via een ozb-opslag niet-woningen

Alle fondsen worden gevoed via een opslag op de ozb voor niet-woningen. De meeropbrengst van die verhoging wordt één op één overgedragen aan de stichting die het fonds beheert. De meeste fondsen werken met een tarief tussen de 50 en 90 euro per 100.000 euro woz-waarde. De hoogte van het tarief is afhankelijk van het ambitieniveau en de financieringsbehoefte vanuit de bestaande collectiviteit. In sommige fondsen wordt een gefaseerde opbouw toegepast; Houten startte in 2023 met 25 euro en bouwde op naar 50 euro in 2025.

Alle eigenaren en gebruikers van zakelijk vastgoed dragen bij

Niet alleen winkels, kantoren en horecapanden betalen mee, maar onder andere ook onderwijsgebouwen, zorgruimtes, cultuurpodia, sportpanden en agrarische gebouwen. Onder de noemer 'ondernemers' wordt dus uitdrukkelijk ook de categorie 'not-for-profit' verstaan: onderwijs, zorg, sport en cultuur. Het omgaan met die diversiteit is in de praktijk geen knelpunt maar juist een verworvenheid. De participatie van veel verschillende partijen zorgt voor cross-overs, creativiteit en onverwachte — vaak zeer betekenisvolle — samenwerkingen. Voor maatschappelijke organisaties opent het fonds een nieuw platform voor samenwerking met het bedrijfsleven.

Bestedingen zijn geheel vrij

Alles wat ondernemers aanmerken als hun gezamenlijk belang komt voor financiering in aanmerking. Er kan bovendien gespaard worden binnen het fonds, bijvoorbeeld voor grotere uitgaven in latere jaren. Er geldt geen bestedingsdwang. Deze regelvrijheid is een bewuste keuze: het fonds is een vrijplaats voor ondernemende creativiteit, geen subsidieprogramma met een vast bestedingskader.

Aansturing via trekkingsrechten en een gemeentebreed aandeel

In veel fondsen wordt gekozen om via trekkingsrechten een substantieel deel van de middelen ter beschikking te stellen aan de gebieden en/of sectoren waar het is opgebracht. De bepaling van de omvang en begrenzing van de trekkingsrechten vergt maatwerk; de praktische uitwerking verschilt sterk per fonds. Daarnaast werken steeds meer fondsen met een overkoepelend, gemeentebreed budget voor gebieds- en sectoroverstijgende belangen. In een aantal fondsen (Sliedrecht, Hardinxveld-Giessendam, Uithoorn, Terschelling) is het idee van trekkingsrechten zelfs geheel losgelaten en wordt het gehele budget vanuit één gemeentebreed platform aangestuurd. De omvang en werking van 'gemeentebreed' vergt opnieuw lokale maatvoering.

Professionele ondersteuning

Vrijwel alle fondsen werken met een vorm van professionele ondersteuning. In ieder geval een secretariaat, en steeds vaker een fondsmanager die in dienst staat van de ondernemers. De fondsmanager jaagt plannen aan, werkt ideeën uit, onderhoudt contacten met gemeente en externe partijen, gaat actief op zoek naar cofinanciering en functioneert als verbindende factor tussen alle gebruikers van het fonds. In fondsen waar de trekkingsrechten zijn gebundeld in grotere werkorganisaties (bijvoorbeeld Helmond, Deurne, Laarbeek) ligt de professionele capaciteit vooral in die werkorganisaties — met een parkmanager, centrummanager en buitengebiedmanager.

Non-interventie en non-substitutie

Met de gemeente worden twee kernafspraken gemaakt. Non-interventie betekent dat er geen gemeentelijke sturing is op de bestedingen van het fonds. Non-substitutie betekent dat er geen publieke (onderhouds-)taken op het fonds worden afgewenteld; het fonds is aanvullend op publieke taken, niet vervangend. Aan het einde van het jaar wordt door het fonds verantwoording afgelegd over de wijze van besteding — het blijft formeel immers publiek geld. De afspraken tussen fonds en gemeente worden vastgelegd in een convenant.

Btw-plichtig en aftrekgerechtigd

Per ministeriële regeling zijn alle ondernemersfondsen btw-plichtig verklaard. Dat betekent tegelijk dat ze btw mogen aftrekken. De opbrengst is daarmee een netto te besteden bedrag. Enige uitzondering is het aandeel dat door de non-profit wordt opgebracht; die sector kan de btw doorgaans niet in aftrek nemen. Het btw-dossier is overigens in beweging. Recente jurisprudentie zorgt landelijk voor enige onrust, en het Landelijk Platform Ondernemersfondsen overlegt met het Ministerie van Financiën om meer duidelijkheid te krijgen.

Start als experiment, daarna doorgaans onbepaalde tijd

Een fonds start vrijwel altijd als experiment, meestal met een looptijd van vijf jaar. Na die vijf jaar vindt een evaluatie plaats en wordt beoordeeld of het fonds een vast onderdeel dient te zijn van het lokaal-economische landschap. Veel fondsen hebben deze proefperiode inmiddels doorlopen en zijn voor onbepaalde tijd vastgesteld. De evaluatiemomenten vormen ook een natuurlijk exitmoment: als het fonds niet blijkt te werken, kan de gemeenteraad besluiten het niet voort te zetten.

2.3 Lessen uit de praktijk

De circa vijftig fondsen in het land zijn in de afgelopen twintig jaar een rijke leerschool gebleken. Binnen het Landelijk Platform Ondernemersfondsen — waarvan vrijwel alle fondsen lid zijn — worden praktijkervaringen en leerpunten gedeeld. We brengen de belangrijkste lessen hier samen, geordend naar thema. Deze lessen vormen samen met de lokale context (hoofdstuk 3) de onderlegger voor het voorstel in hoofdstuk 4.

Haak aan bij bestaande collectiviteit

Een fonds is geen vervanger van bestaande samenwerking, maar een versterker. De ervaring leert dat fondsen het snelst tot ontwikkeling komen in gemeenten waar al collectiviteit aanwezig is — via bedrijvenverenigingen, BIZ'zen, centrummanagement-organisaties of sectorverbanden. De bestaande organisaties krijgen meer armslag en slagkracht, en nog ongeorganiseerde gebieden worden uitgenodigd om aan te haken. In de Hoeksche Waard is die collectiviteit op verschillende niveaus al aanwezig (OHW, LTO, DHR en acht BIZ'zen). Dat is een gunstige Ausgangspositie.

Tarief: balans tussen ambitie en draaglast

Binnen de meeste startende fondsen wordt gerekend met een bijdrage tussen de 50 en 90 euro per 100.000 euro woz-waarde. Die range blijkt in de praktijk een werkbare balans te leveren tussen twee uitgangspunten. Ten eerste blijft de individuele draaglast overzichtelijk — een te forse belasting zou het fonds zijn doel voorbijschieten. Ten tweede leidt het tot een substantiële collectieve opbrengst. Kortom: het is de moeite waard om een fonds te beginnen, en niet zo kostbaar dat het onverkoopbaar wordt. Een gefaseerde opbouw van het tarief — zoals Houten heeft gedaan — is een optie om de organisatie in de eerste jaren rustig te laten ingroeien.

Investeer in professionaliteit

Diverse fondsen beginnen met een ingebakken zuinigheid: zo min mogelijk overheadkosten. Dat is vanuit een mkb-moraal goed te begrijpen, maar het is een dogma dat zich op de middellange termijn tegen het fonds keert. Het is wat de Engelsen noemen penny wise but pound foolish. Steeds meer fondsen kiezen daarom voor een vorm van professioneel fondsmanagement of professionele werkorganisaties op gebiedsniveau. Dat betaalt zich terug: meer daadkracht, actieve communicatie, bredere betrokkenheid van ondernemers, betere samenwerking met gemeente en externe partners, meer cofinanciering en de mogelijkheid om proefballonnen uit te werken tot volwaardige businesscases.

Ter illustratie de verhouding tussen fondsomvang en professionele inzet in enkele referentiefondsen:

Fonds	Jaarbudget fonds	Professionele inzet
Westerveld	± € 300.000	20 uur per week fondsmanager
Houten	± € 500.000	24 uur per maand fondsmanager
Sliedrecht	± € 550.000	8 uur per week fondsmanager + 8 uur per week secretariaat
Gorinchem	± € 800.000	16 uur per week fondsmanager

Het fonds in het Drentse Westerveld geldt in de landelijke praktijk als een inspiratiebron. Met een relatief klein budget heeft men daar fors geïnvesteerd in professionele capaciteit — een fondsmanager die plannen aanwakkert, in gesprek gaat met ondernemers, kansen signaleert, cofinanciering aandraagt, cross-overs stimuleert. Het effect: veel dynamiek, diversiteit aan projecten en een hoge betrokkenheid in alle delen van de gemeente.

Schaal en samenhang: de juiste maat voor trekkingsrechten

Fondsen kiezen uiteenlopende modellen voor de aansturing van het geld. De vroege starters (Leiden, Utrecht, Leeuwarden, Delft, Gouda) hebben vaak gekozen voor een fijnmazige toepassing: veel trekkingsrechten, ieder met een eigen bestuur. Voordeel daarvan is de snelle acceptatie van het fonds en een hoog niveau van herkenbaarheid en eigenaarschap: ondernemers voelen dat het fonds iets betekent voor hun directe omgeving. Nadeel is de versnippering: kleine trekkingsrechten hebben beperkte slagkracht, hebben groot beroep op vrijwilligers en er ontstaat weinig samenhang tussen gebieden en sectoren.

Het zogenoemde 'Brabantse model' (Helmond, Deurne, Laarbeek, Best) heeft gekozen voor een andere route: bundeling in drie grotere trekkingsrechten — de bedrijventerreinen, de kernen en het buitengebied — elk met een eigen professionele werkorganisatie. De drie delen beschikken ieder over een substantieel budget waarmee het verschil kan worden gemaakt, en borgen zelf een goede vertakking naar typen bedrijvigheid of deelgebieden. Helmond haalt met dit model aanzienlijke cofinanciering binnen: op het programma Smart Synergy Helmond staat tegenover elke fondseuro ruim vier euro aan publieke cofinanciering (provincie, rijk, EU).

De algemene les is tweeledig. Maak trekkingsrechten niet zo klein dat ze versnipperd raken en onvoldoende slagkracht hebben. En kies voor geografische clusters van op elkaar gelijkende gebieden — bedrijventerreinen bijeen, kernen bijeen, buitengebied bijeen — als dat de samenhang versterkt. Voor de Hoeksche Waard, met acht BIZ'zen verspreid over het eiland en een sterk agrarisch buitengebied, is het Brabantse model een aansprekend referentiepunt.

De trend naar meer gemeentebreed

Een opvallende ontwikkeling in het land is de groei van het gemeentebrede aandeel. Waddinxveen, Uithoorn en Bodegraven-Reeuwijk — drie fondsen die begonnen zonder gemeentebreed budget — hebben hun werkwijze inmiddels aangepast en werken met een aandeel van respectievelijk 50%, 100% en 15% voor overkoepelende bestedingen. Westerveld werkt al vanaf de start met 80% gemeentebreed. Sliedrecht, Hardinxveld-Giessendam en Terschelling werken met 100%.

De motivatie voor meer gemeentebreed is telkens dezelfde: om op de grote thema's echt stappen te zetten — energietransitie, arbeidsmarkt, behoud van jong talent, onderwijs-bedrijfsleven, belangenbehartiging, multimodale bereikbaarheid — is slagkracht nodig die de afzonderlijke gebieden niet kunnen opbrengen. En het tilt het fonds boven zijn directe gebiedsbelang uit: het wordt een platform voor de regionale ondernemersagenda. De best practices in het land hebben dan ook oftewel zeer grote trekkingsrechten oftewel een groot aandeel gemeentebreed.

Bij een gemeentebreed aandeel hoort één opletpunt. Het woord 'fonds' trekt nu eenmaal belangstelling — er zijn altijd plannenmakers op zoek naar geld. Een gemeentebreed budget kan die reflex wakker roepen. Het moet daarom duidelijk blijven dat het niet om een algemeen fonds gaat, maar om een financiële positie ten dienste van georganiseerde ondernemers. Duidelijke criteria en een actieve programmering vanuit het fonds zelf helpen daarbij.

Bestedingen evolueren: drie generaties

In de meeste fondsen zien we een ontwikkeling van bestedingen plaatsvinden, van praktisch en korte termijn naar meer strategisch en lange termijn. In het landelijk platform wordt wel gesproken over drie generaties van bestedingen.

- Eerste generatie — praktische voorzieningen, eenmalige activiteiten, korte termijn. Denk aan sfeerverlichting, sinterklaasintocht, braderieën, een techniekdag, eenmalige promotiefolders.
- Tweede generatie — door-organiseren van eerste generatie, professionalisering, middellange termijn belangen, cross-overs. Denk aan parkmanagement met KVO, gezamenlijke beveiligingsarrangementen, terugkerende evenementen (winterfair, ijsbaan), afgestemde evenementenkalenders, opbouw stagenetwerken, gezamenlijke inkoop.
- Derde generatie — visie-gedreven bestedingen, eigen agenda-ontwikkeling, lange termijn belangen. Denk aan realisatie van energyhubs, city- en regiomarketing onder regie van ondernemers, eigen gebiedsvisies, collectieve werving in tekortsectoren (techniek, onderwijs, zorg), ondernemersstrategie op vergrijzing en krimp.

Een basisniveau aan eerste-generatievoorzieningen blijft belangrijk; ook na tien jaar fonds is de sfeerverlichting niet opeens overbodig. Maar de kunst is om niet in de eerste generatie te blijven hangen. Het fonds is óók een plek voor innovatie en nieuwe samenwerkingsverbanden. Een stimulerende rol van het fondsbestuur en het fondsmanagement is daarbij behulpzaam. Voor de Hoeksche Waard betekent dit: vanaf het begin ruimte maken voor ambities op arbeidsmarkt, onderwijs-bedrijfsleven, energie en verduurzaming — naast het praktische werk op de terreinen en in de kernen.

Eigenaarschap bouw je stap voor stap op

Bij de realisatie van een fonds is het vrijwel overal een compacte groep van ondernemers die het voortouw neemt. Deze voorlopers zien nut en noodzaak van verbeterde samenwerking en werken het lokale voorstel uit. In de eerste jaren na oprichting blijven zij meestal actief betrokken, terwijl de kring van betrokkenen groter wordt. Naarmate het fonds vorm krijgt — en budget beschikbaar komt voor plannen — groeit ook de betrokkenheid. Via trekkingsrechten ligt de besluitvorming dichtbij de ondernemers. Ook het verdwijnen van freeriders versterkt het vertrouwen en de sfeer: het collectezak-gevoel verdwijnt.

Een aandachtspunt hierbij: lokaal eigenaarschap kent ook een keerzijde. Ondernemers zijn vaak zuinig, waardoor de nadruk soms meer op sober beheer komt te liggen dan op creatief en effectief besteden. Bij bredere, gebieds- en sectoroverstijgende plannen kan een strak systeem van trekkingsrechten lastig zijn. Ook dat is een argument voor een zichtbaar gemeentebreed deel en een actieve fondsmanager die de onderlinge uitwisseling aanjaagt.

Tempoverschillen tussen gebieden zijn normaal

Na de start van een fonds ontwikkelen gebieden en sectoren zich zelden in hetzelfde tempo. Dat is ook geen probleem. Wel ligt er een duidelijke taak bij het fondsbestuur en de fondsmanager om ervoor te zorgen dat er geen structurele achterblijvers ontstaan. Dat vergt een vorm van opbouwwerk: gebieden op gang helpen met organisatie, communicatie en bestedingsmanagement. Ideeën zijn er meestal wel genoeg, het gaat vooral om organisatie- en realisatiekracht. Voor de Hoeksche Waard — met gebieden die nu al goed georganiseerd zijn én gebieden waar de organisatie nog opgebouwd moet worden — is dit een relevant aandachtspunt bij de inrichting van de professionele ondersteuning.

Non-substitutie werkt, en leidt zelfs tot meer publieke inzet

Een terugkerende zorg is dat de gemeente minder gaat investeren op 'schoon, heel en veilig' zodra ondernemers via het fonds zelf een budget hebben. In de praktijk blijkt dit risico beheersbaar. Het convenant legt het beginsel van non-substitutie vast, en in vrijwel alle fondsgemeenten wordt die afspraak gehonoreerd. Sterker nog: het werkt in de regel omgekeerd. Doordat ondernemers met een eigen financiële positie scherper hun proposities naar voren kunnen brengen, groeit de druk op de gemeente om tot co-creatie en cofinanciering te komen. Er is in de praktijk geen sprake van substitutie, maar van toevoeging — de overheid legt (steeds meer) eigen middelen náást die van de ondernemers.

Ondernemers moeten wel alert blijven. Een aanbeveling die in veel fondsen goed werkt, is om de gemeente vóór invoering van het fonds transparant te laten maken wat haar huidige onderhoudsniveaus zijn per gebied. Zo wordt non-substitutie toetsbaar en voorkom je discussies achteraf.

Not-for-profit als verworvenheid

De medebetaling door onderwijs, zorg, sport en cultuur wordt bij de start soms met gemengde gevoelens bekeken. In de praktijk blijkt het echter een van de sterkste troeven van het fonds. Scholen, zorginstellingen, sportclubs en cultuurpodia zijn grote werkgevers, omvangrijke vastgoedpartijen en vaak verankerde instituties in een gebied. Hun deelname zorgt voor cross-overs en samenwerkingen die anders zelden ontstaan — stagemarkten met het mbo, verduurzamingsprojecten met sportverenigingen, werving van personeel voor de zorg via gezamenlijke campagnes, cultuurprogramma's die bezoekers naar de kernen trekken. Westerveld laat zien hoe natuurlijk die interactie kan worden: veel 'maatschappelijke projecten' worden gedragen door het fonds, vanuit de overtuiging dat levendige dorpen de basis vormen om lokaal goed te kunnen ondernemen.

Houvast zonder keurslijf: criteria en governance

Het werken met enige criteria is behulpzaam om aanvragen te toetsen en het collectieve karakter van het fonds te bewaken. De criteria in Deurne worden in het land vaak als voorbeeld genomen: eenvoudig, richtinggevend, niet beperkend. Maar timmer het fonds niet vol met procedures,

stemverhoudingen en formele besluitvormingsprotocollen. Het fonds moet geen kopie worden van de overheid; het is een vrijplaats voor ondernemende creativiteit. De best practices in het land kennen een lichte governance, een heldere rolverdeling tussen financieel beheer en inhoudelijke besluitvorming, en duidelijke criteria voor aanvragen.

Communicatie en zichtbaarheid zijn geen bijzaak

Het fonds moet zichtbaar zijn voor de betalers. Niet alleen om te laten zien waar het geld naartoe gaat, maar ook om het verhaal van het fonds telkens opnieuw te vertellen. De vraag 'what's in it for me?' brandt begrijpelijk bij iedere ondernemer op de lippen. En er zijn vele voorbeelden in de praktijk waarin ondernemers hun investering aan de voorkant stevig terugverdienen — door kostenvoordeel op collectieve contracten, door aangetrokken cofinanciering, door verbeterde bereikbaarheid of veiligheid. Maar het fonds presenteren als louter een verdienmodel is onvoldoende. De moraal is veeleer 'what's in it for us': hoe zorgen we samen voor een sterker ondernemersklimaat, voor een prettige werk-, woon- en recreatie-omgeving, voor een toekomstbestendige regio. Fondsen die daar consistent over communiceren, bouwen draagvlak op dat ook bij tegenwind overeind blijft.

Open voor initiatief van buiten, maar met eigen agenda

Sommige fondsen kiezen ervoor dat alleen betalende ondernemers een aanvraag kunnen indienen. Hoewel dat principieel logisch lijkt, mis je hierdoor mogelijk kansen. Er kunnen zeer betekenisvolle plannen zijn van buiten — van een cultureel evenement dat bezoekers naar de kernen trekt tot een onderwijsproject dat de aansluiting met de arbeidsmarkt verbetert — die sterk bijdragen aan het ondernemersklimaat. De aanbeveling is om het fonds open te stellen voor initiatieven, óók als daar niet-betalers bij betrokken zijn, en tegelijk de besluitvorming nadrukkelijk bij de ondernemers te leggen. Zo blijft de zeggenschap intact.

Tegelijk is het verstandig dat ieder collectief werkt vanuit een eigen agenda, met doelen, thema's en vaste posten in de jaarbegroting. Zoals de BIZ'zen in de Hoeksche Waard dat nu al doen. Een deel van het budget kan dan worden opengelaten voor initiatief van buiten, maar het fonds blijft wel gericht op een eigen strategie. Zo voorkom je dat het fonds een passieve subsidiepot wordt.

In het volgende hoofdstuk brengen we de specifieke context van de Hoeksche Waard in beeld. Dat is nodig om, op basis van de landelijke praktijk en de lokale omstandigheden, in hoofdstuk 4 een voorstel op maat te doen voor het Ondernemersfonds Hoeksche Waard.

3 Context Hoeksche Waard

In het vorige hoofdstuk hebben we de landelijke praktijk van ondernemersfondsen op een rij gezet. Voordat we in hoofdstuk 4 komen tot een voorstel op maat, kijken we hier naar de eigenheid van de Hoeksche Waard. Een fonds is geen blauwdruk; het krijgt zijn waarde pas wanneer het aansluit bij wat lokaal al bestaat en wat lokaal nodig is. We beschrijven achtereenvolgens de aanwezige collectiviteit op gebiedsniveau in de vorm van acht BIZ'zen (3.1), de bijzondere positie van een grote, meerkernige gemeente (3.2), de eilandbrede collectieven OHW, LTO en DHR (3.3) en de fijnmazige dorps betrokkenheid die het sociaal weefsel van de Hoeksche Waard kenmerkt (3.4).

3.1 Aanwezige gebiedscollectieven (BIZ)

We signaleerden in het eerste hoofdstuk al dat de lokale samenwerking op bepaalde onderdelen al vrij hecht is. Een belangrijk voorbeeld daarvan zijn de verschillende BIZ'zen die het eiland rijk is. De BIZ is een gebiedsgericht fonds waarmee gebruikers en soms ook eigenaren van commercieel vastgoed gericht investeren in hun directe omgeving. Er zijn in de Hoeksche Waard acht BIZ'zen actief. We geven hieronder een overzicht van de BIZ'zen naar gebied, deelnemers (gebruikers/eigenaren), looptijd en omvang van de jaarbegroting.

Locatie	Deelnemers	Looptijd	Jaarbegroting
Oud-Beijerland	Gebruikers en eigenaren	2026 – 2030	€ 211.000
Numansdorp	Gebruikers ¹	2023 – 2027	€ 33.000
's-Gravendeel	Gebruikers	2023 – 2027	€ 32.000
Strijen	Gebruikers	2025 – 2029	€ 30.400
Puttershoek	Gebruikers	2026 – 2030	€ 29.600
Zuid Beijerland	Gebruikers	2026 – 2030	€ 8.500
De Bosschen (terrein)	Gebruikers	2026 – 2030	€ 57.000
Hoogerwerf (terrein)	Gebruikers	2026 – 2030	€ 25.000

De ervaringen met de BIZ zijn in de Hoeksche Waard goed te noemen. Het heeft gezorgd voor een sterke organisatiegraad op gebiedsniveau en de aanwezigheid van structureel budget voor collectieve zaken. De BIZ laat zien dat een verplichtend model waarbij iedereen bijdraagt aan het collectief in de praktijk werkt.

Tegelijkertijd zijn er een aantal observaties te maken bij dit succesverhaal die de wenselijkheid van een meer overkoepelende opzet ondersteunen.

¹ Bij leegstand wordt de bijdrage geheven van de eigenaar (geldt bij alle BIZ'zen)

- De BIZ is bij uitstek een gebiedsgericht model wat weinig ruimte biedt voor inbouwen van schaalvoordeel en belangen die een overstijgend karakter hebben. Samenwerken in één systeem met behoud van eigen regie over het investeringsbudget kan tot veel meer slagkracht en professionaliteit leiden. En het biedt de ruimte om samen te investeren in thema's die een overstijgend karakter hebben en niet door slechts één of enkele gebieden zou moeten worden gedragen. Denk aan de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven of aan de uitdagingen op het gebied van de energietransitie en de netcongestie.
- De basis van deelnemers aan een BIZ is vrij smal. In 7 van de 8 BIZ'zen investeren alleen de gebruikers mee in het collectief. En dat terwijl de investeringen in de praktijk evenzeer in het voordeel zijn van de eigenaar. Een net en veilig terrein is stellig een vastgoedbelang, en een aantrekkelijk centrum kent een hogere verhuurbaarheid - en vastgoedwaarden – dan een centrum waar 'de loop' uit is. Als eigenaar én gebruiker één en hetzelfde bedrijf is, dan is dat niet zo'n punt. Maar in de praktijk zijn er veel objecten met een andere eigenaar.

Daarbij is de begrenzing bij de centra krap te noemen. Alleen het kernwinkelgebied wordt veelal meegeteld. En dat terwijl betoogd kan worden dat ook aanloopstraten en de rest van de kern in zekere mate belang hebben bij een vitale dorpskern. De "not-for-profit" organisaties zijn veelal uitgezonderd, en dit ontnemt de kans op samenwerking met bijvoorbeeld scholen en verzorgingshuizen.

- De investeringslast van BIZ-deelnemers is door het beperkt aantal deelnemers relatief hoog. Om een substantiële opbrengst te halen is een stevige investering nodig. In een gemeentebreed fonds kunnen de lasten worden gespreid over meer schouders, wat defacto tot een lastenverlichting leidt voor veel huidige BIZ-deelnemers.
- De stabiliteit van de BIZ'zen is beperkt door wettelijke verplichtingen. Iedere 5 jaar moet een volledige stemming worden uitgeschreven met een minimum-opkomst én positieve uitslag. In de praktijk gaat er veel geld en tijd zitten in de periodieke campagne die nodig is om het bestaansrecht te bevestigen. De uitkomst blijft ongewis. Op vele plekken in het land zijn succesvolle BIZ'zen gesneuveld omdat ze net een paar stemmen tekort kwamen. Niet omdat de resultaten niet goed waren, maar simpelweg omdat een paar ondernemers waren 'vergeten' te stemmen, de timing net verkeerd was (corona, gascrisis, etc.), er een akkefietje optrad (conflict in bestuur, een centrummanager die het net niet goed deed) of gewoon omdat een aantal ondernemers een slechte bui hadden en/of principieel tegen iedere vorm van samenwerking zijn. Een negatieve stemming kan de sfeer voor jaren bederven en een herneming van het initiatief kan lang op zicht wachten.
- De BIZ kent hogere innings- en uitvoeringskosten dan een gemeentebreed fonds. De BIZ is een aparte heffing met een eigen administratie en aanslag. De periodieke herpeilingen leggen een beslag op capaciteit en budget van zowel gemeente als de BIZ'zen zelf. De inningskosten voor een gemeentebreed fonds zijn in principe niet aanwezig, de ozb wordt immers al geheven. Het enige wat nodig is, is een bijstelling van de tarieven.

Het gemeentebrede ondernemersfonds heeft in dit opzicht ook voordelen voor de bestaande BIZ'zen. Echter dienen de bestaande belangen van de BIZ-organisaties vanzelfsprekend wel te worden geborgd in een gemeentebreed fonds.

Heel praktisch zouden de volgende randvoorwaarden in acht kunnen worden genomen:

- Geen dubbele heffing: niet fonds én BIZ, maar één systeem zodat het voor ondernemers overzichtelijk blijft wat ze bijdragen aan het collectief
- De begroting van gebiedscollectieven moet minimaal gelijk blijven, bij een uitbreiding van het aantal participanten is zelfs enige budgetverruiming aannemelijk (110-130% van huidige budget)
- De overgrote meerderheid van de huidige BIZ-participanten moet er financieel niet op achteruit gaan, het is zelfs billijk te streven naar enige kostenreductie aangezien de investeringslast in een fonds gelijkmatiger kan worden verdeeld
- Daar staat tegenover dat nieuwe participanten de gelegenheid moeten krijgen om initiatieven in te dienen en mee te praten over gewenste doelen en bestedingen

3.2 Grote meerkernige gemeente

De Hoeksche Waard is met 268 vierkante kilometer een van de grotere gemeenten van Nederland. Het grondgebied is verdeeld over veertien kernen, waarvan Oud-Beijerland met circa 25.000 inwoners veruit de grootste is. Daaromheen ligt een fijnmazig patroon van middelgrote en kleine kernen: Puttershoek, 's-Gravendeel, Numansdorp, Klaaswaal, Strijen, Mijnsheerenland, Heinenoord, Westmaas, Maasdam, Nieuw-Beijerland, Piershil, Zuid-Beijerland en Goudswaard. Tussen de kernen door strekt zich een uitgestrekt, vrijwel volledig agrarisch ingericht buitengebied uit, met enkele kleinere bedrijventerreinen en een sterke verbinding met de Rotterdamse haven economie.

Deze schaal en deze meerkernigheid zijn relevant voor de inrichting van een fonds. Een fonds in een grote, meerkernige gemeente is zeker niet uitzonderlijk. Hieronder een overzicht.

	Landoppervlakte	Aantal kernen	Startjaar fonds
Súdwest-Fryslân	523 km ²	89	2016
Het Hogeland (G)	477 km ²	51	2022
Westerveld (D)	279 km ²	27	2017
Leeuwarden	238 km ²	36	2009
Heerenveen	190 km ²	21	2015
Nieuwkoop	78 km ²	13	2020
Bodegraven-Reeuwijk	75 km ²	10	2014

Twee referenties zijn in dit verband van bijzondere waarde. Súdwest-Fryslân —in oppervlakte de grootste gemeente van Nederland— werkt sinds 2016 succesvol met een fonds dat zowel de kernen als het buitengebied bedient. In Súdwest volgt het fonds de kernenstructuur: dat betekent 89 trekkingsrechten, voor iedere kern één. Daarnaast is er een overkoepelend budget voor

gezamenlijke uitdagingen. Het fonds werkt met een fondsmanager die de gebieden bijstaat in de planvorming, projecten monitort en financieel overzicht houdt. Het Drentse Westerveld combineert vier hoofddorpen en een uitgestrekt landelijk gebied in één fonds, en geldt landelijk als referentie voor wat een kleinschalige, sterk gespreide gemeente met een fonds kan bereiken. Westerveld werkt met een opzet waarbij circa 80% van de plannen in een gemeentebrede Koepel worden besproken. Alle ondernemersverenigingen zijn in die Koepel vertegenwoordigd.

Beide voorbeelden laten zien dat het mogelijk is — mits de inrichting goed aansluit bij de geografie. Drie elementen blijken steeds beslissend. Een eerste element is een passend evenwicht tussen gebiedsgerichte trekkingsrechten (voor herkenbaarheid en eigenaarschap dichtbij) en een gemeentebreed deel (voor de grote, kernoverstijgende thema's). Een tweede element is professionele ondersteuning die ook de kleinere kernen op gang helpt en geen structurele achterblijvers laat ontstaan. Een derde element is een werkbare clustering: niet iedere kern hoeft een afzonderlijk trekkingsrecht te krijgen, maar bundeling rond logische geografische of functionele clusters maakt het instrument hanteerbaar.

In hoofdstuk 4 werken wij — geïnspireerd door deze referenties — voor de Hoeksche Waard een verdeelsleutel uit waarin de gebiedsgerichte trekkingsrechten en het gemeentebrede deel met elkaar in evenwicht worden gebracht.

3.3 Aanwezige collectiviteit op eilandbreed niveau

Naast de gebiedsgebonden collectiviteit van de acht BIZ'zen kent de Hoeksche Waard drie sterke eilandbrede collectieven: de Ondernemersvereniging Hoeksche Waard (OHW), LTO Noord afdeling De Hoeksche Waard, en de Detailhandelsraad Hoeksche Waard (DHR). Voor lezers die het eiland goed kennen is dit landschap vertrouwd. Voor het denken over een ondernemersfonds is het belangrijk om hier toch wat uitvoeriger bij stil te staan. Deze drie collectieven vormen niet alleen het organiserend vermogen waarmee de Hoeksche Waard zich onderscheidt van veel andere regio's; ze zijn ook de partijen die in een fondsstructuur een dragende rol kunnen vervullen. Tegelijk: een fonds wil ze niet vervangen of overlappen. Het wil ze versterken.

Ondernemersvereniging Hoeksche Waard (OHW)

De OHW is de eilandbrede vereniging van werkgevers en ondernemers. Zij voert de regie over de ondernemersagenda voor de Hoeksche Waard als geheel en is gesprekspartner voor gemeente, provincie en regio. De vereniging organiseert haar werk via zeven thematische commissies: Bereikbaarheid, Arbeidsmarkt & Onderwijs, Grote Ondernemingen, Starters, Duurzaamheid, Veiligheid, en Zichtbaarheid. Daarnaast ondersteunt de OHW een aantal overkoepelende strategische initiatieven: deelname aan de Economic Board Zuid-Hollandse Delta, betrokkenheid bij de Integrale Ruimtelijke Strategie, het Ondernemersconvenant met de gemeente en de Koop Lokaal-campagne.

Manifest 2025–2030 — De Hoeksche Waard: eiland onder spanning

In haar Manifest 2025–2030 schetst de OHW de ondernemersagenda voor de komende jaren. De rode draad is de bijzondere positie van de Hoeksche Waard: een eiland onder spanning tussen de Rotterdamse haven economie en de Zuid-Hollandse Delta, met een sterk eigen profiel maar onder druk van bereikbaarheid, arbeidsmarktkrapte, vergrijzing en verduurzamingsopgaven. Het Manifest formuleert een ambitie om het ledenbestand te laten groeien naar 1.000–1.500 leden en kiest vijf kernwaarden: Regie, Verbondenheid, Duidelijkheid, Onafhankelijkheid en Toekomstgerichtheid. De zeven commissies bieden een werkbaar raamwerk om met collectieve middelen — denk aan een ondernemersfonds — direct concrete projecten te kunnen oppakken.

LTO Noord afdeling De Hoeksche Waard

Voor het buitengebied is LTO Noord afdeling De Hoeksche Waard het natuurlijke aanspreekpunt. De afdeling telt circa 265 leden, voor ongeveer 90 procent akkerbouwers, en vertegenwoordigt agrariërs en tuinders bij gemeente, waterschap en provincie. De afdeling kent een lange geschiedenis — opgericht in 1847 als de Hollandsche Maatschappij van Landbouw — en organiseert publieksactiviteiten zoals Lente bij de Boer waarmee de verbinding tussen agrarische bedrijven en de Hoeksche-Waardse samenleving levend wordt gehouden.

Een sprekend voorbeeld van wat collectieve organisatie kan opleveren is het project Energiepolder. Dit pilotproject in Klaaswaal en Numansdorp — gestart in 2024 in samenwerking tussen LTO Noord afdeling De Hoeksche Waard, de gemeente en lokale ondernemers — onderzocht hoe duurzame energie lokaal kan worden opgewekt, gedeeld, opgeslagen en intelligent ingezet. In september 2025 leidde de pilot tot de oprichting van de Coöperatieve Vereniging Energiepolder Hoeksche Waard U.A., de eerste energiecoöperatie van en voor ondernemers in de Hoeksche Waard, met vijf agrarische én niet-agrarische oprichters. Op andere bedrijventerreinen worden inmiddels vergelijkbare verkenningen gedaan onder de noemer Smart Energy Hub. Energiepolder laat zien hoe een collectief — vanuit vakkundigheid, vertrouwen en doorzettingsvermogen — een complex thema als de energietransitie tot iets concreets weet te maken. Het is precies dat type initiatief dat een fonds kan helpen opschalen.

Detailhandelsraad Hoeksche Waard (DHR)

De DHR is het eilandbrede platform voor de detailhandel. De stichting verbindt de zes centrumgebieden, de acht kleine kernen, de boerderijwinkels (vanuit agrarisch, tuinbouw en zuivel) en de perifere/grootschalige retail. Elk van deze segmenten heeft een formele vertegenwoordiging in het bestuur. De DHR is daarmee de natuurlijke partner voor het eilandbrede retailbeleid.

De recente Leidraad Toekomstbestendige Winkelkernen Hoeksche Waard —opgesteld door DHR— illustreert het gewicht van dit collectief. De leidraad combineert cijfermatige analyses met 'straatinformatie' van ondernemers en doet creatieve én functionele voorstellen per centrumgebied en kleine kern. De kernrichting is een transformatie van winkelgebieden naar een mix van retail, horeca, cultuur, dienstverlening en wonen. In 2026 worden per dorpskern kartrekkersgroepen gevormd om de plannen verder uit te werken. Dit type langjarige, gebiedsoverstijgende programmering vraagt om een stabiele financiële basis — een behoefte waar een ondernemersfonds bij uitstek in kan voorzien.

Drie collectieven, één agenda — en een open vraag

OHW, LTO en DHR opereren ieder vanuit een eigen achterban en eigen historie, maar bestrijken samen vrijwel het gehele eilandbrede ondernemerslandschap: de brede ondernemersagenda (OHW), het agrarische buitengebied (LTO) en de detailhandel in de kernen (DHR). Op verschillende dossiers zoeken zij elkaar al actief op. Een ondernemersfonds zou deze samenwerking niet alleen consolideren maar versterken. Voor LTO geldt dat de achterban vanzelfsprekend in het buitengebied is te vinden. OHW en DHR hebben een achterban die verspreid is over de verschillende kernen, terreinen en deels ook het buitengebied.

Daarmee komt direct de vraag op tafel hoe de taakverdeling tussen het fonds en de bestaande collectieven eruit zou moeten zien. Het fonds is geen vervanger van OHW, LTO of DHR, maar wil een vehikel zijn waarmee zij — al dan niet in samenwerking — collectieve agenda's daadwerkelijk kunnen realiseren. Het ligt het meest voor de hand om deze collectieven te betrekken bij gemeentebreed. Vanuit gezamenlijkheid kunnen deze collectieven een aardig beeld vormen over wat de eilandbrede belangen zijn die vanuit een fonds kunnen worden gediend. Hoe dit er in de praktijk uit kan zien schetsen we in hoofdstuk 4.

3.4 Dorpse betrokkenheid

Een fonds in de Hoeksche Waard staat niet alleen op de schouders van acht BIZ'zen en drie eilandbrede collectieven. Het bouwt ook voort op een eigenschap die buitenstaanders snel opvalt en die in de regio zelf zo vanzelfsprekend is dat ze nauwelijks meer wordt benoemd: de bijzonder hoge mate van dorpse betrokkenheid. In vrijwel iedere kern zijn ondernemers actief in winkeliersverenigingen, oranjecomités, sportclubs, scholen, kerkbesturen, dorpsraden, evenementenstichtingen en culturele initiatieven. De grens tussen profit en not-for-profit is daarbij vaak vloeibaar — dezelfde mensen dragen hetzelfde dorp op verschillende manieren. Voor een ondernemersfonds is dat een gunstige uitgangspositie: collectief denken en gezamenlijk handelen zijn hier ingebakken.

De landelijke praktijk laat zien dat fondsen die deze dorpse verwevenheid serieus nemen — en die daarom de deelname van scholen, zorginstellingen, sportclubs en cultuurpodia niet als last maar als verworvenheid behandelen — daar veel meerwaarde uit halen. Cross-overs tussen ondernemers en maatschappelijke instellingen zorgen voor verbindingen die anders zelden ontstaan: stagemarkten van onderwijs en bedrijfsleven, verduurzamingsprojecten met sportverenigingen, gezamenlijke wervingscampagnes voor tekortsectoren, cultuurprogramma's die bezoekers naar de kernen trekken. Westerveld geldt op dit punt als landelijke inspiratiebron, juist omdat veel 'maatschappelijke' projecten daar als vanzelfsprekend door het fonds worden gedragen. Voor de Hoeksche Waard is een concreet voorbeeld al voorhanden in de Stichting Onderwijs en Bedrijfsleven Hoeksche Waard (SOB-HW). SOB-HW is in 2021 opgericht als samenwerking tussen de gemeente, Natuurlijk Hoeksche Waard, diverse onderwijsinstellingen en de OHW. De stichting werkt aan een betere afstemming tussen onderwijs en arbeidsmarkt, organiseert beroepsoriëntatieprogramma's voor middelbare scholieren bij lokale bedrijven, zet zich in voor uitbreiding van mbo-onderwijs in de regio en programmeert activiteiten op het terrein van Leven

Lang Ontwikkelen, omscholing en herintreden — onder meer via het platform werkenenlerenhw.nl. Het is een type samenwerking dat in een fondsstructuur stevig kan worden verankerd en uitgebouwd: stabiele cofinanciering, een structurele plek in de jaarlijkse ondernemersagenda, en de mogelijkheid om de schaal te bereiken die nodig is om écht het verschil te maken op een thema als arbeidsmarkt.

In het volgende hoofdstuk vertalen wij de landelijke praktijk uit hoofdstuk 2 en de lokale context uit dit hoofdstuk naar een concreet voorstel voor het Ondernemersfonds Hoeksche Waard.

4 Voorstel voor de Hoeksche Waard

In dit hoofdstuk beschrijven we de voorgestelde werking van het fonds. Het voorstel is opgebouwd aan de hand van vele gesprekken met de initiatiefgroep en op basis van de respons van ondernemers en vertegenwoordigers in diverse bijeenkomsten. Bij iedere keuze geven we in het kort aan waarom we die keuze maken, zodat duidelijk is welke afwegingen ten grondslag liggen aan de opzet.

4.1 Opzet en doel Ondernemersfonds

Het Ondernemersfonds Hoeksche Waard is een fonds **voor en door ondernemers**. Het biedt een structurele en toekomstbestendige manier om de samenwerking tussen ondernemers, maatschappelijke organisaties en gemeente te versterken, en om collectieve belangen effectief te behartigen. Het fonds maakt het mogelijk om zowel strategische eilandbrede uitdagingen aan te pakken als concrete, gebiedsgerichte activiteiten te realiseren. De gemeente blijft hierbij op afstand: zij stuurt niet op de bestedingen of de organisatie van het fonds en voert haar publieke taken zoals toezicht en onderhoud gewoon uit.

Het fonds werkt volgens twee algemene beginselen die bij alle ondernemersfondsen in het land gelden:

- **Non-interventie:** de gemeente stuurt niet op de inhoud van de bestedingen of de wijze van organisatie van het fonds.
- **Non-substitutie:** het fonds vervangt geen publieke taken; er vindt geen afwenteling van gemeentelijke verantwoordelijkheden plaats.

Deze beginselen zijn niet vrijblijvend: ze beschermen het fonds tegen politieke beïnvloeding en voorkomen dat de gemeente haar eigen taken gaat afwentelen op het collectief van ondernemers. Daarmee wordt het fonds een eigenstandige, herkenbare structuur voor en door ondernemers.

Het fonds heeft drie hoofddoelstellingen:

1. **Vergroten van de organisatiegraad**
Het stimuleren en versterken van lokale samenwerkingsverbanden, zodat in alle delen van de Hoeksche Waard een gelijkwaardig niveau van organisatie ontstaat.
2. **Versterken van samenwerking op eilandniveau**
Het faciliteren van gezamenlijke initiatieven op strategische thema's zoals arbeidsmarkt, energie, bereikbaarheid en regionale promotie, waarbij ondernemers, maatschappelijke organisaties en overheid samenwerken aan een toekomstbestendige regio.

3. Investeren in gebieden en voorzieningen

Het mogelijk maken van concrete activiteiten en voorzieningen die de leefbaarheid, veiligheid en aantrekkelijkheid van bedrijventerreinen, kernen en buitengebied verbeteren. Dit varieert van dagelijkse faciliteiten zoals schoon, heel en veilig tot evenementen en promotieactiviteiten, van gladheidsbestrijding tot Sinterklaas- of zomerfestivals, en van collectieve inkoop tot groenprojecten.

4.2 Financiële basis

Het fonds wordt gevuld via een OZB-opslag voor niet-woningen van € 80 per € 100.000 WOZ-waarde. Deze wordt verdeeld over eigenaren (55%) en gebruikers (45%). Naar verwachting genereert dit ruim € 1,7 miljoen per jaar. Daarmee ontstaat een balans tussen een redelijke draaglast voor individuele ondernemers en een substantieel collectief budget waarmee het verschil kan worden gemaakt.

Waarom via een OZB-opslag?

De OZB-opslag is de enige bewezen methode om in één keer een dekkend, eilandbreed fonds te realiseren waar alle niet-woningeigenaren en -gebruikers naar rato aan meebetalen. Daarmee verdwijnt een groot deel van het free-riderprobleem: de situatie waarbij bedrijven en organisaties niet meebetalen maar wel profiteren van collectieve inzet. Een uitzonderingscategorie zijn de zelfstandigen die vanuit huis werken en geen gebruik maken van zakelijk vastgoed. Zij betalen geen ozb niet-woning en investeren dus niet mee in het fonds. Lokaal zijn daar ook weer oplossingen voor te bedenken, zo zijn er ondernemersverenigingen in Westerveld die geen contributie heffen bij ondernemers met vastgoed maar wel een (symbolische) bijdrage verlangen van zelfstandigen die vanuit huis werken. Overigens zetten veel zelfstandigen zich ook weer op andere manieren in voor hun omgeving, bijvoorbeeld als bestuurs- of commissielid. In die zin dragen zij “in kind” bij in de vorm van tijd, kennis en expertise. De gemeente int de opslag en stort deze één-op-één terug als subsidie aan de fondsstichting; zij heft dus geen belasting voor zichzelf.

Waarom € 80 per € 100.000 WOZ?

De praktijkervaring is dat nu startende fondsen meestal kiezen voor een tarief tussen de 50 en 90 euro per 100.000 woz-waarde. Daarmee wordt een balans getroffen tussen de individuele draaglast enerzijds en de wens tot een substantiële opbrengst anderzijds.

In de Hoeksche Waard hebben twee aanvullende omstandigheden een rol gespeeld om uit te komen bij 80, en bijvoorbeeld niet 60 euro per 100.000.

- De gewenste opbrengst in de kernen in verhouding tot de bestaande BIZ'zen. Bij een lagere tariefstelling wordt de verhouding tussen huidige en toekomstige opbrengst te groot.
- Een vergelijking van de opbrengsten op de terreinen met die van andere terreinen in andere fondsen. Bij het tarief van 80 blijken de terrein-opbrengsten vergelijkbaar te zijn met die in Dordrecht, Zwijndrecht én Ridderkerk.

Waarom 55/45 eigenaar/gebruiker?

Deze verdeling volgt de huidige verdeelsleutel binnen de ozb niet-woningen in de Hoeksche Waard. De verdeling sluit bovendien aan bij het feit dat zowel eigenaren (waardebehoud vastgoed, energie, veiligheid) als gebruikers (arbeidsmarkt, veiligheid, promotie, voorzieningen) belang hebben bij de investeringen van het fonds.

4.3 Organisatie en besluitvorming

Het fonds kent een heldere scheiding tussen financieel beheer en inhoudelijke besluitvorming. Deze scheiding is een bewuste keuze: zij zorgt ervoor dat het geld onafhankelijk en transparant wordt beheerd, terwijl de inhoudelijke richting wordt bepaald door degenen die het dichtst bij de uitvoering staan: de ondernemers zelf en hun vertegenwoordigers.

Stichtingsbestuur: onafhankelijk financieel beheer

Een onafhankelijk, technisch stichtingsbestuur is verantwoordelijk voor het correcte en transparante financieel beheer van het fonds. Het stichtingsbestuur is opdrachtgever voor de fondsmanager. De kandidaten voor het stichtingsbestuur worden aangedragen door (of krijgen instemming van) de collectieven OHW, DHR en LTO. Wie zitting heeft in het stichtingsbestuur, neemt niet tegelijkertijd deel aan inhoudelijke besluitvorming binnen een collectief of gebied — dat voorkomt dubbele petten.

Onafhankelijkheid van het financieel beheer zorgt voor vertrouwen in het fonds. Tegelijk willen de collectieven zeker weten dat het bestuur aansluit bij de achterban; de binding via voordracht vanuit de collectieven combineert onafhankelijkheid met verankering.

Gebiedsbesluitvorming: nabij en eigenaarschap

Besluiten over bestedingen binnen een gebied — een bedrijventerrein, een kern, of het buitengebied — worden genomen door de ondernemers in dat gebied zelf, via bestaande of nog op te richten collectieven. Dit zorgt voor eigenaarschap, lokale kennis en snel kunnen schakelen bij concrete opgaven.

Goed georganiseerde collectieven met een duidelijk beeld van de gewenste bestedingen kunnen bij aanvang van het jaar een begroting indienen. Bij akkoord zal het fondsbestuur het collectief direct bevoorschotten. Het collectief betaalt zelf de rekeningen en draagt aan het einde van het jaar verantwoording af aan het fondsbestuur, met een compact overzicht van de bestedingen en eventuele verklaring bij afwijking van de begroting.

In beperkt- of ongeorganiseerde gebieden kunnen het beste met projectaanvragen werken. Per project wordt een aanvraag bij het fonds ingediend. Het bestuur beoordeelt deze procesmatig (heldere aanvraag, complete financiën, voldoet aan algemene criteria). Bij positieve besluitvorming kan het gebied met het plan aan de slag, de rekening wordt doorgestuurd aan het fonds. Op deze wijze worden deze gebieden ontzorgd en is er geen verplichting om te komen tot een jaarplanning.

Eilandbreed platform: inhoudelijke afstemming en advies

Voor het eilandbrede deel is een platform ingericht met in ieder geval OHW, DHR en LTO, eventueel aangevuld met maatschappelijke partners uit onderwijs, zorg, cultuur en sport. Het platform heeft een adviserende rol richting het stichtingsbestuur; de formele besluitvorming over bestedingen ligt bij het fondsbestuur. Het platform werkt niet met stemverhoudingen — een advies kan meerdere richtingen bevatten. Zo blijft het proces open en transparant, en hoeft de inhoud niet te worden doorgedrukt met meerderheidsbesluiten.

Waarom deze opzet? Het scheidt duidelijk wat het platform doet (adviseren, agenderen, verbinden) en wat het bestuur doet (besluiten, beheren). Daarmee wordt ook voorkomen dat de partijen in het platform het gevoel krijgen dat ze overal consensus over moeten bereiken of het idee dat deelbelangen de eilandbrede agenda domineren. En tegelijkertijd kunnen ze in hun advisering duidelijk maken waar ze kansen en risico's zien. Een negatief advies vanuit het platform zal in de praktijk zwaarwegend worden meegenomen en niet snel leiden tot alsnog een positief besluit door het fondsbestuur.

Fondsmanager: actieve programmering

Het eilandbrede deel wordt actief geprogrammeerd; het fonds is geen loket dat alleen reageert op aanvragen. Een fondsmanager — opdrachtgever is het stichtingsbestuur — ondersteunt de gebieden en het platform bij uitvoering van plannen, is aanspreekpunt voor ondernemers, begeleidt initiatiefnemers en 'gaat de boer op' om initiatieven te verbinden en te laten landen. Daarmee wordt het fonds zichtbaar en merkbaar voor ondernemers.

De input vanuit OHW, DHR en LTO zal door de fondsmanager nadrukkelijk worden meegenomen in deze programmering.

Aanvraagcriteria: richting zonder starheid

Voor de beoordeling van aanvragen worden criteria gehanteerd vergelijkbaar met die van andere fondsen. We geven hieronder een voorzet voor de criteria weer. Het is aan het uiteindelijke fondsbestuur om definitieve criteria vast te stellen.

Criteria voor aanvragen binnen een trekkingsrecht:

- De aanvraag is representatief voor het betrokken gebied;
- De aanvraag dient een collectief doel in de Hoeksche Waard;
- De activiteit moet nog plaatsvinden;
- De keuze voor de activiteit is op democratische wijze tot stand gekomen, c.q. de trekkingsgerechtigde partij moet achter het plan staan;
- De activiteit betreft geen reguliere gemeentelijke taak, met andere woorden het is een aanvullende activiteit;
- De activiteit conflicteert niet met andere activiteiten in de gemeente;
- Er is voldoende budget binnen het trekkingsrecht beschikbaar om de aanvraag te kunnen betalen

- De aanvraag dient niet om exploitatietekorten te dekken;
- We hebben een sterke voorkeur voor het inschakelen van lokale bedrijven/dienstverleners bij de uitvoering van het voorstel vanuit de 'koop lokaal' gedachte
- De aanvraag dient onderbouwd te zijn met een gespecificeerde begroting.

Aanvullende eilandbrede criteria

- De activiteit dient een collectief doel met een gebiedsoverstijgend karakter
- Aanvragen ingediend door ondernemers/organisaties en/of collectieven krijgen voorrang boven aanvragen ingediend door externen
- Aanvragen waaruit blijkt dat er sprake is van externe cofinanciering krijgen voorrang boven aanvragen zonder cofinanciering

De criteria sluiten aan bij de doelstellingen van het fonds (collectief belang, organisatiegraad, samenwerking, concreet resultaat) en geven ruimte voor lokaal maatwerk.

Trekkingsrechten: zekerheid voor gebieden

Gebieden beschikken over een eigen trekkingsrecht binnen het fonds. Dat recht is gebaseerd op de zakelijke vastgoedwaarde in een gebied: wie meer inbrengt, heeft een evenredig groter budget. De verdeelsleutels worden bij de start van het fonds vastgelegd en zijn niet eenvoudig tussentijds aan te passen — dit voorkomt dat de trekkingsrechten steeds opnieuw ter discussie komen. Zekerheid over het eigen budget is een voorwaarde voor draagvlak bij de gebieden.

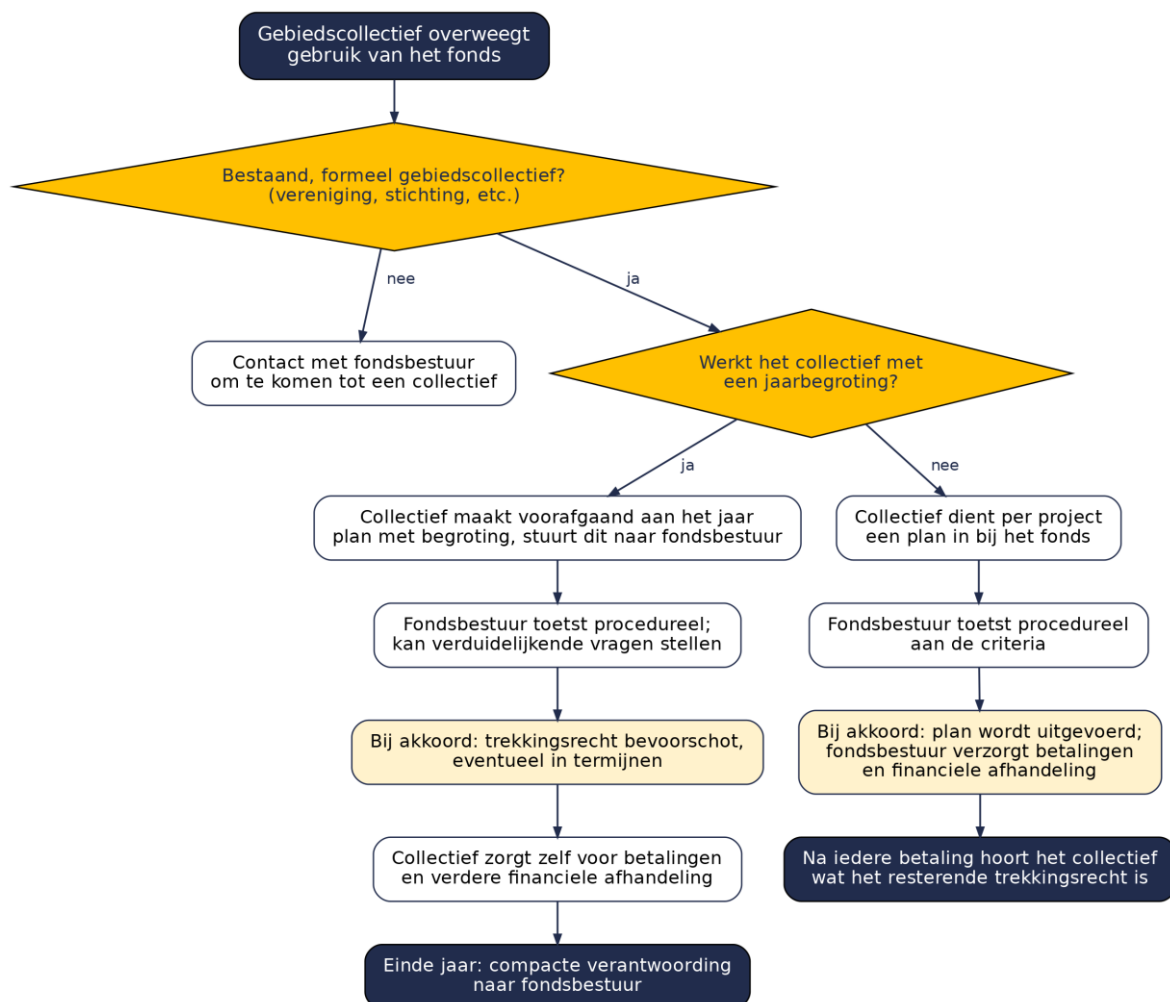
Bij de indeling van de trekkingsrechten is ervoor gekozen om zoveel mogelijk gebruik te maken van formeel, vastgelegde gebiedsgrenzen. We maken concreet gebruik van de volgende indelingen:

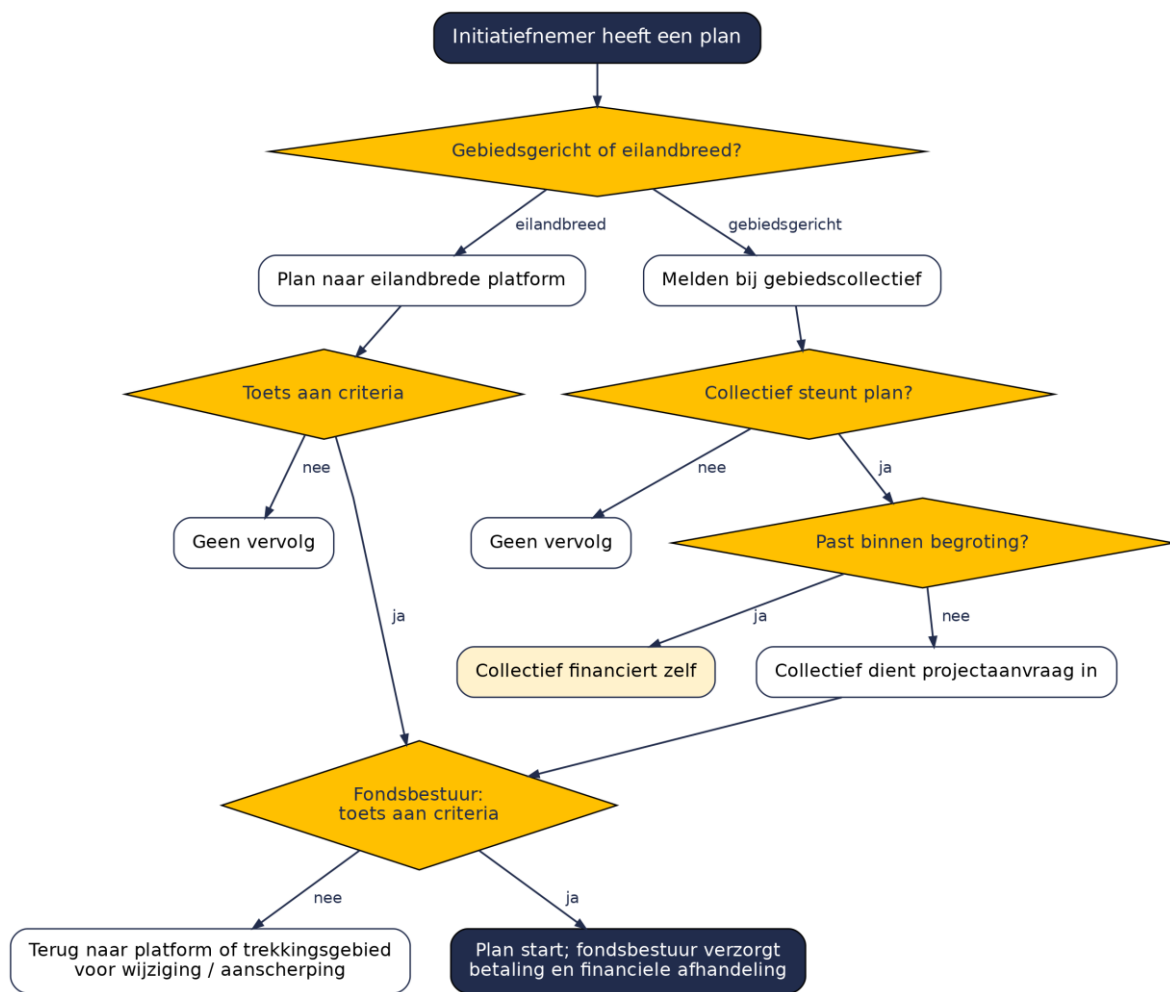
- De bedrijventerreinlocaties die zijn vastgelegd in de ruimtelijke ordening en daarmee in het landelijke Integraal Bedrijventerreinen Informatie Systeem (IBIS). De Hoeksche Waard telt in dit overzicht 18 terreinen, van groot tot klein. In bijlage 2 is een overzicht te vinden van alle terreinen inclusief de opbrengsten. De kaart met daarop de terreinlocaties is te vinden op de publiek toegankelijke website Arcgis.com: zie [bijgaande link](#).
- De gemeente Hoeksche Waard is, zoals iedere gemeente, statistisch ingedeeld in gebieden. Via [bijgaande link](#) is een kaartbeeld te bekijken met die gebiedsindeling. Iedere kern is duidelijk begrensd, de grenzen vallen zo ongeveer samen met de grenzen van de bebouwde kom. Alle 14 kernen kunnen via deze indeling duidelijk afgebakend worden. De terreinen – zoals afgebakend in IBIS – vallen als enige buiten deze indeling. Oud-Beijerland bestaat zelf weer uit verschillende buurten. Hier is een splitsing gemaakt tussen Beierse Hof (winkelcentrum en directe omgeving) en de rest van het dorp (centrum + wijken).
- Het buitengebied is via het hiervoor genoemde kaartbeeld ook duidelijk te begrenzen. Het gehele buitengebied omvat alle objecten gelegen buiten de kernen en niet op een bedrijventerrein.

Beslisboom voor collectieven en initiatiefnemers

We geven hieronder een voorzet van beslisbomen voor de werking van het fonds in de praktijk: een voor gebiedscollectieven en een voor initiatiefnemers.

Beslisboom gebiedscollectieven





4.4 Vier pijlers van bestedingen

De middelen van het fonds worden verdeeld over vier pijlers:

1. **Eilandbrede samenwerking** (30%). Projecten op thema's die het schaalniveau van een individueel gebied overstijgen: arbeidsmarkt en onderwijs, energie en netcongestie, bereikbaarheid, belangenbehartiging en regionale promotie. Vanuit dit deel worden ook professionaliseringskosten bekostigd: de fondsmanager, algemene bestuurskosten en communicatie (website, digitale platforms).
2. **Gebieden — bedrijventerreinen**. De bedrijventerreinen vormen één overkoepelend trekkingsrecht voor collectieve investeringen in professionaliteit en services (schoon, heel en veilig, KVO, veiligheid, gladheidsbestrijding, collectieve inkoop). Daarnaast beschikt ieder terrein over een eigen budget om specifieke accenten te leggen.
3. **Gebieden — kernen**. Iedere kern beschikt over een eigen budget op basis van het trekkingsrechtensysteem. Georganiseerde kernen kunnen activiteiten vanuit bestaande

BIZ-structuren continueren; voor nog ongeorganiseerde kernen zet het fonds zich in (samen met DHR) om structuur en organisatie op te zetten.

4. **Gebieden — buitengebied.** Voor het buitengebied fungeert LTO als ankerpunt. De middelen worden ingezet voor collectieve projecten en voor versterking van de organisatiegraad, zodat agrarische ondernemers en gerelateerde functies actief bijdragen aan de leefbaarheid en vitaliteit van hun omgeving.

Waarom deze vierdeling?

De vierdeling volgt de werkelijkheid van de Hoeksche Waard: een eiland met een duidelijk eilandbreed belang (arbeidsmarkt, bereikbaarheid, energie), drie onderscheiden gebiedstypen (bedrijventerreinen, kernen, buitengebied) die elk hun eigen opgaven kennen, én bestaande en opkomende collectieven die al op die niveaus actief zijn. De pijlers sluiten daar op aan in plaats van een nieuwe, kunstmatige indeling op te leggen.

De omvang van elk gebiedsdeel is gebaseerd op de zakelijke vastgoedwaarde, zodat bijdrage en budget evenredig zijn aan de omvang van het niet-woningbezit in elk gebied. In bijlage 2 is een volledig overzicht te vinden van de verdeling over de kernen en terreinen

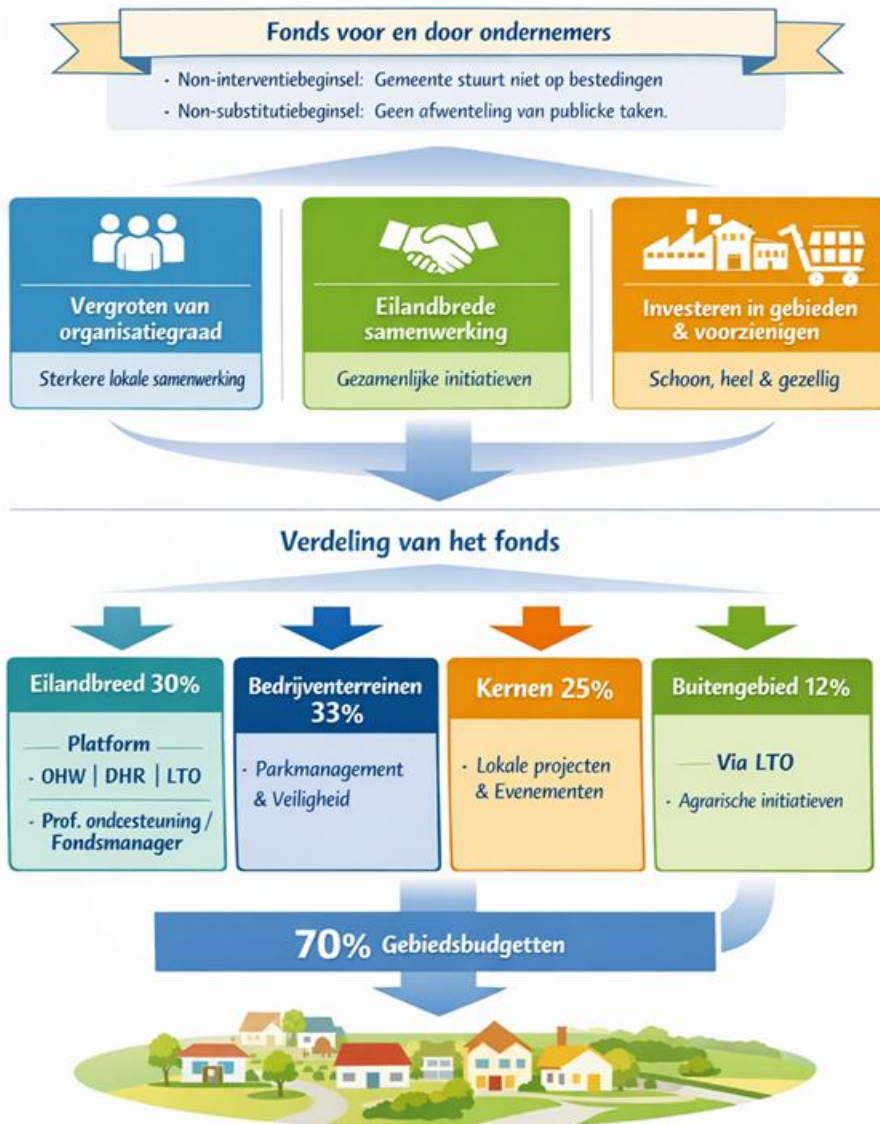
Waarom 30% eilandbreed?

De keuze voor 30% eilandbrede middelen is een bewuste keuze die past bij het karakter van de Hoeksche Waard. De regio kent juist een sterke traditie van eilandbrede samenwerking: OHW, DHR en LTO trekken al jaren gezamenlijk op, en ook initiatieven op het gebied van arbeidsmarkt, onderwijs en promotie hebben hier een eilandbrede inslag. Bij ondernemers en vertegenwoordigers bestaat een duidelijke herkenning dat je met eilandbreed optrekken echt slagkracht, schaal en professionaliteit kunt inbouwen - zaken die op gebiedsniveau alleen niet te realiseren zijn.

In het land varieert het aandeel gemeentebreed (de equivalent van 'eilandbreed' voor de Hoeksche Waard) sterk. Sommige fondsen kiezen voor 100% gemeentebreed (Sliedrecht, Amstelveen) of 80% (Westerveld). Andere zitten op tussenposities: Waddinxveen 50%, Leiden, Leeuwarden en Groningen rond 25%. Weer andere fondsen hebben een veel kleiner gemeentebreed deel, zoals Zwijndrecht (15%) of Dordrecht (7,5%). De bredere trend in ondernemersfondsenland gaat richting meer gemeentebreed: de grote, complexe opgaven - arbeidsmarkt, energie, mobiliteit, belangenbehartiging - vragen juist schaal en professionaliteit, die op gebiedsniveau vaak niet te organiseren zijn.

Voor de Hoeksche Waard is 30% een goed vertrekpunt: hoog genoeg om een serieuze eilandbrede agenda mogelijk te maken en om de fondsorganisatie (fondsmanager, bestuur, communicatie) te bekostigen, en tegelijk laag genoeg om ruimte te laten aan krachtige gebiedsbudgetten waarin het draagvlak bij ondernemers wordt opgebouwd. Ons advies is om de eerste jaren met deze verhouding te werken en in de tussenevaluatie (zie hoofdstuk 6) te bezien of de verdeling in de praktijk passend blijkt of bijstelling behoeft.

Opzet en doel van het Ondernemersfonds Hoeksche Waard



5 Doelen en bestedingen

We hebben in het vorige hoofdstuk de vier pijlers van het fonds geschetst. In dit hoofdstuk geven we per pijler meer kleur en geluid bij de doelstellingen en de richting die we op willen met de bestedingen. De volledige lijst met gewenste investeringen is opgenomen in bijlage 1, zodat de hoofdttekst overzichtelijk blijft en de lezer hier het verhaal achter de pijlers kan volgen zonder te verdrinken in details.

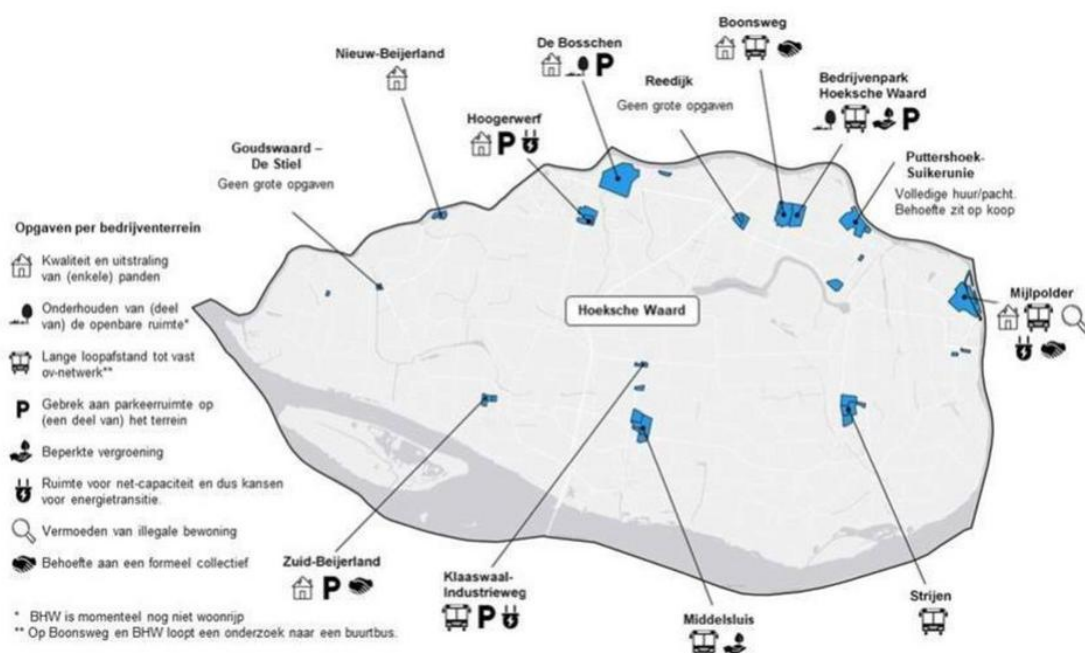
5.1 Bedrijventerreinen

Het ondernemersfonds biedt een instrument om de bedrijventerreinen in de Hoeksche Waard structureel te versterken. Doel is zowel de organisatiegraad en samenwerking te vergroten, als concrete voorzieningen en activiteiten te realiseren die bijdragen aan een veilig, aantrekkelijk en toekomstbestendig ondernemersklimaat.

Doelstellingen van het fonds voor bedrijventerreinen

1. **Investeren in de toekomstbestendigheid van de terreinen**
 - Voorkomen van waardevermindering van vastgoed
 - Verbeteren van veiligheid, beheer en uitstraling
 - Stimuleren van duurzaamheid en energie-initiatieven
2. **Stimuleren van samenwerking en organisatiegraad**
 - Ondernemers verbinden en gezamenlijk plannen uitvoeren
 - Professionele ondersteuning door parkmanagement en collectieve expertise
3. **Investeren in praktische voorzieningen en activiteiten**
 - Verbetering van terreinkwaliteit: schoon, heel, veilig
 - Betrokkenheid van ondernemers bij hun omgeving
 - Promotie en activiteiten die het verblijfsklimaat versterken

Over de opgaven voor de bedrijventerreinen is in de Hoeksche Waard al de nodige informatie beschikbaar. In het actieplan bedrijventerreinen Hoeksche Waard is een overzicht te vinden van de strategische opgaven per terrein. De terreinen zijn beoordeeld op de thema's 'ruimte en kwaliteit', bereikbaarheid, veiligheid, organisatie en duurzaamheid. Uit deze inventarisatie komt naar voren dat de meeste terreinen een combinatie heeft van verschillende opgaven. De terreinen zijn over het algemeen erg versteend en hebben weinig groen, het onderhoud van de publieke ruimte laat hier en daar te wensen over, de kwaliteit en uitstraling van (enkele) panden is ondermaats, er is een risico op ondermijnende activiteiten, de ov-bereikbaarheid is zeer matig, parkeren is een dagelijks probleem dossier en de collectiviteit ontbreekt op diverse terreinen. Onderstaande figuur biedt een samenvattend overzicht.



Ondernemers staan uiteraard niet alleen in deze opgaven. De gemeente, politie, vervoersdiensten en andere partijen hebben hierin ook een verantwoordelijkheid. Een goede organisatiegraad en eigen budget is echter een basisvoorwaarde om vorm te kunnen geven aan de private verantwoordelijkheid.

Deze opgaven geven al richting aan de gewenste investeringen vanuit de private kant op de terreinen. In de bijlage is een voorzet opgenomen van praktische bestedingen. Bij de opmaak van die lijst is gebruik gemaakt van de gesprekken die in het onderzoek zijn gevoerd met ondernemers gevestigd op de terreinen en de landelijke praktijkervaring met ondernemersfondsen en parkmanagement. Het gaat om een overzicht waar lokaal mee aan de slag kan worden gegaan na positieve besluitvorming over het fonds. Uiteraard is het geen onwrikbare lijst. De ondernemers op de verschillende terreinen zijn volledig vrij om op basis van lokale ambities en wensen hiervan af te wijken.

35

In het fonds beschikken de bedrijventerreinen in totaal over een budget van circa € 570.000. In de bijlage is het overzicht opgenomen met de inleg per terrein. Met een fonds wordt het investeringsniveau op de terreinen vergelijkbaar met die in andere fondsgemeenten. Zie de tabel hieronder.

	Aantal hectare bedrijventerrein	Fondsopbrengsten voor terreinen	Fondsopbrengst per hectare
Hoeksche Waard	383 hectare	€ 570.000	€ 1.488
Dordrecht	797 hectare	€ 1.138.000	€ 1.427
Zwijndrecht	219 hectare	€ 311.106	€ 1.420
Ridderkerk	204 hectare	€ 342.000	€ 1.676

De bestaande BIZ-regelingen op de terreinen Hoogerwerf en de Bosschen kunnen met de komst van het fonds vervallen. De inkomsten vanuit het fonds zijn ruimschoots voldoende om de noodzakelijke kosten te dekken. Er is zelfs ruimte voor een extra impuls. De signalen zijn dat dit ook wenselijk is. Zo geeft de BIZ de Bosschen aan dat het huidige budget flinke beperkingen geeft. De basis kan worden gefinancierd maar veel vraagstukken blijven liggen: netcongestie, ov-bereikbaarheid, verkeersveiligheid, aed-kasten. En de bestaande activiteiten verdienen ook wel een kwaliteitsimpuls (camera's, extra vegen, strooien). Bovenal wordt er gezocht naar een methode om het beheer van het terrein te professionaliseren. Op dit moment rusten er te veel verantwoordelijkheden op de schouders van de vrijwillige bestuursleden. Door samen te werken als terreinen is er schaalvoordeel waarmee een grotere investering in parkmanagement kan worden gedragen.

Organisatie

Uit de gesprekken met ondernemers komt een duidelijke richting naar voren voor de organisatie van het trekkingsrecht voor de bedrijventerreinen in de Hoeksche Waard. Daarbij staan twee uitgangspunten centraal: professionaliteit en ruimte voor maatwerk.

In de eerste plaats is er een brede wens om het beheer en de ontwikkeling van de bedrijventerreinen zo professioneel mogelijk te organiseren. Veel vraagstukken – zoals veiligheid, beheer, onderhoud en vergroening – zijn vergelijkbaar tussen de terreinen. Door deze gezamenlijk op te pakken kan een helder en samenhangend aanbod aan services worden ontwikkeld, waar alle terreinen gebruik van maken. Denk aan parkmanagement, beveiliging, gladheidsbestrijding en collectieve inkoop. Een centrale rol is daarbij weggelegd voor een parkmanager: een professionele kracht die verantwoordelijk is voor de uitvoering, het signaleren van knelpunten, het organiseren van samenwerking en het ondersteunen van ondernemers en besturen.

Tegelijkertijd is het van belang dat de verschillen tussen de terreinen tot hun recht blijven komen. Ieder bedrijventerrein heeft een eigen schaal, samenstelling en dynamiek. Daarom bestaat de nadrukkelijke wens om per terrein ruimte te houden voor eigen accenten en prioriteiten.

Voor de lokale organisatie is een lichte en passende structuur het uitgangspunt, met ruimte voor eigen accenten per terrein. Hoe die structuur er precies uit ziet — bijvoorbeeld via een commissie,

een bestuur of één of meer ambassadeurs — werken de terreinen zelf verder uit.

Om tot een goed werkend organisatiemodel te komen, stelt het fondsbestuur een kwartiermaker aan die met alle terreinen in gesprek gaat. Een centrale parkmanagementorganisatie — die de lokale vertegenwoordigers ondersteunt, plannen uitwerkt en zorgt voor de praktische realisatie van activiteiten — is daarbij een wenkend perspectief: een vorm met veel voordelen, die samen met de terreinen verder wordt ingevuld. Doel is steeds dat individuele ondernemers niet te zwaar worden belast en de betrokkenheid en sturing vanuit de terreinen behouden blijft.

Met een dergelijke combinatie van centrale professionaliteit en lokale zeggenschap kan een werkbare en toekomstbestendige organisatievorm ontstaan, waarin zowel efficiëntie als maatwerk geborgd zijn.

5.2 Kernen

De uitgangspositie in de kernen is relatief sterk. In meerdere dorpen wordt al gewerkt met een BIZ-constructie, waardoor ervaring is opgedaan met collectieve financiering en samenwerking. Deze bestaande structuren vormen een belangrijke basis voor het fonds. De rol van de Detailhandelsraad Hoeksche Waard (DHR) als overkoepelend platform is hierbij van grote waarde: zij verbindt de verschillende kernen, deelt kennis en ervaring en kan een rol spelen in het verder versterken van de samenwerking.

Doelstellingen van het fonds voor de kernen

In maart 2026 is namens de Detailhandelsraad de 'Leidraad toekomstbestendige winkerkernen Hoeksche Waard' gepresenteerd. Dit document bevat een mooi overzicht van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen per centrumgebied en kern. En op beeldende wijze is helder aangegeven waar op korte en op middellange termijn winst te behalen is in de gezamenlijke aanpak. Het document is een handreiking namens de ondernemers aan de gemeente: dit zijn de zaken waar we ons de komende jaren voor willen inzetten...investeert u mee? Het oppakken van de verschillende opgaven vergt een goede samenwerking tussen gemeente en ondernemers, en gezamenlijke investeringen (publiek-privaat).

Het fonds is een financiële hulpmiddel voor de ondernemers om de private kant van de financiering te organiseren.

Vanuit de bestaande samenwerking kunnen we de volgende doelstellingen afleiden.

1. **Versterken van de vitaliteit van de centra**
 - o Behoud en versterking van het voorzieningenniveau
 - o Tegengaan van leegstand en achteruitgang
 - o Vergroten van de aantrekkelijkheid voor bewoners en bezoekers
2. **Stimuleren van samenwerking en organisatiegraad**
 - o Voortbouwen op bestaande collectieven en deze versterken

- o Ondernemers, vastgoedeigenaren en andere partijen verbinden
 - o Versterken van de onderlinge samenwerking tussen kernen, mede via de DHR
 - o Gezamenlijk plannen ontwikkelen en uitvoeren
- 3. **Investeren in activiteiten en voorzieningen**
 - o Versterken van promotie en zichtbaarheid van de kernen
 - o Organiseren van evenementen en publieksactiviteiten
 - o Verbeteren van de uitstraling en beleving van het centrumgebied

Investeringsen

Deze lijst is opgesteld op basis van gesprekken met de initiatiefgroep en ondernemers, analyses van bestaande BIZ-plannen en relevante landelijke praktijkervaringen. De opsomming geeft een overzicht van categorieën en concrete bestedingsmogelijkheden die het fonds kan ondersteunen in de kernen van de Hoeksche Waard.

Organisatie

Voor de kernen ligt het voor de hand om aan te sluiten bij de bestaande lokale structuren. In de Hoeksche Waard zijn de centrumgebieden over het algemeen al beter georganiseerd dan de meeste bedrijventerreinen. In meerdere kernen is ervaring opgedaan met een verplichte collectieve bijdrage via een BIZ-constructie. Zo zijn er BIZ'en actief in Oud-Beijerland (voorheen via reclamebelasting), Numansdorp, Puttershoek, Strijen, 's-Gravendeel en Zuid-Beijerland. Deze gebieden hebben in de praktijk laten zien wat de meerwaarde is van structurele samenwerking en gezamenlijke financiering.

Het uitgangspunt bij de invoering van het ondernemersfonds is dan ook dat deze bestaande collectiviteit wordt versterkt en niet verzwakt. De ervaringen, structuren en lopende activiteiten in deze kernen vormen een belangrijke basis voor het fonds.

Binnen het fonds beschikt iedere kern over een eigen budget, gebaseerd op de inleg uit het gebied (70% trekkingsrecht). Voor kernen met een bestaande BIZ geldt daarbij als uitgangspunt dat het beschikbare budget minimaal gelijk is aan 120% van het huidige niveau. Deze verhoging houdt verband met het feit dat in de nieuwe situatie een bredere groep bijdraagt aan én profiteert van het collectief, waardoor ook de opgaven en verwachtingen toenemen.

In situaties waarin het trekkingsrecht ontoereikend is om dit niveau te realiseren, wordt het verschil aangevuld vanuit het eilandbrede budget. Daarmee wordt geborgd dat de overgang naar het ondernemersfonds voor alle kernen een verbetering betekent.

Per kern wordt gewerkt met een lokaal bestuur of commissie van ondernemers, die verantwoordelijk is voor de inzet van het budget en het bepalen van de prioriteiten. In de centrumgebieden met een BIZ zijn die besturen er al, de huidige BIZ-besturen. In kernen waar de organisatie nog ontbreekt of beperkt is, vormt het fonds juist een prikkel om tot organisatie te komen. Het beschikbaar komen van een eigen budget maakt het aantrekkelijk om samenwerking op te starten. Het fondsbestuur zal zich, samen met de Detailhandelsraad, actief inzetten om deze organisatiegraad te verhogen. Gezien de beperktere omvang kan in de kleinere kernen ook gewerkt worden met ambassadeurs.

De uitvoering van plannen kan worden ondersteund door centrummanagement, al dan niet gedeeld tussen meerdere kernen. Daarmee wordt voorkomen dat de belasting volledig bij vrijwilligers ligt en ontstaat continuïteit in de uitvoering.

Met deze aanpak ontstaat een structuur waarin lokale betrokkenheid en zeggenschap centraal staan, terwijl tegelijkertijd voldoende ondersteuning en continuïteit wordt georganiseerd om daadwerkelijk stappen te zetten.

5.3 Buitengebied

Het buitengebied van de Hoeksche Waard staat voor een aantal belangrijke maatschappelijke opgaven, zoals benoemd in het Zuid-Hollands Programma Landelijk Gebied. Deze opgaven betreffen onder meer natuurontwikkeling, waterbeheer, klimaatadaptatie, stikstof, de duurzame positie van de landbouw en sociaal-maatschappelijke functies.

Daar komen nog de 'reguliere' ondernemersbelangen bij: energie, veiligheid, bereikbaarheid, zichtbaarheid, ruimtelijke ontwikkelingen, verbinding met de lokale omgeving.

Het buitengebied wordt beïnvloed door veel verschillende partijen, zoals gemeente, provincie, Rijk, waterschappen en maatschappelijke organisaties. Vanuit het perspectief van ondernemers vergt dit een zekere mate van organisatie en samenhang, zodat kansen benut worden, de ondernemers zelf in regie blijven over de ontwikkelingen in het gebied en er mét hen in plaats van alleen óver hen wordt besloten.

Vanuit het fonds kunnen de ondernemers strategische projecten oppakken maar zeker ook praktische activiteiten ondersteunen, zoals open boerderijdagen, hap- en traproutes, informatiebordjes of educatieve rondleidingen, waarmee ondernemers hun betrokkenheid bij het buitengebied kunnen tonen en bewoners en bezoekers kunnen informeren.

Doelstellingen

Het fonds richt zich op drie algemene doelstellingen voor het buitengebied:

- 1. Professionalisering van de collectiviteit**

Investeren in professionele capaciteit als vast aanspreekpunt, belangenbehartiger, ondersteuner van programma's, verbinder van ondernemers en in kaart brengen subsidiekansen.

- 2. Organiseren van activiteiten en investeringen in voorzieningen**

Faciliteren van gezamenlijke projecten, recreatieve activiteiten en voorzieningen die het buitengebied functioneel, veilig en aantrekkelijk maken.

- 3. Versterken van organisatie, communicatie en kennisopbouw**

Verbeteren van de coördinatie, kennisdeling en communicatie tussen ondernemers, overheid en maatschappelijke partijen.

Vergroten van het vermogen van het buitengebied om grip te houden op grote ontwikkelingen zoals energietransitie, klimaatmaatregelen en mobiliteitsvraagstukken.

Organisatie

Om de uitvoering van het fonds en de activiteiten in het buitengebied effectief en transparant te organiseren, wordt voorgesteld een onafhankelijke stichting op te richten. Deze stichting bestaat uit een aantal ondernemers uit het buitengebied, die gezamenlijk richting en beleid bepalen. Het bestuur wordt ondersteund en ontzorgd door een buitengebied manager, die als vast aanspreekpunt fungeert voor de ondernemers, de coördinatie van projecten verzorgt en verbinding legt met gemeenten, provincie en maatschappelijke partners.

Gezien de belangrijke positie van de landbouw in het buitengebied, kan **LTO** een vaste zetel in het bestuur krijgen, zodat de belangen van agrarische ondernemers structureel worden meegenomen. Bij de inrichting van de stichting kan worden gekeken naar soortgelijke werkvormen in andere regio's, zoals in Deurne en Laarbeek, die laten zien dat een onafhankelijke stichting effectief kan functioneren als organisator van collectieve projecten en initiatieven.

De stichting biedt daarmee een duidelijke structuur voor besluitvorming, samenwerking en communicatie en versterkt de positie van ondernemers bij het benutten van kansen in het buitengebied.

Investerings

In de bijlage is een lijst opgenomen met voorgestelde investeringen vanuit het buitengebied. Ook hier geldt weer dat geen sprake is van onwrikbare lijst, het is veel meer een uitnodiging om het gesprek over de kansen van een fonds in het buitengebied te bespreken.

5.4 Eilandbreed

Het eilandbrede deel van het fonds richt zich op opgaven die het schaalniveau van een individueel gebied overstijgen en die alleen gezamenlijk écht opgelost kunnen worden. Dit deel wordt actief geprogrammeerd: het fonds is hier nadrukkelijk geen loket dat alleen reageert, maar een organisatie die agendeert, verbindt en in beweging zet. Het eilandbrede platform (OHW, DHR, LTO, eventueel aangevuld) adviseert, het stichtingsbestuur besluit.

Doelstellingen

- Een gezamenlijke ondernemersagenda op eilandniveau bouwen en onderhouden.
- Schaalvoordelen benutten op thema's die individuele gebieden niet alleen kunnen dragen.
- De zichtbaarheid en vindbaarheid van ondernemend Hoeksche Waard vergroten.

Prioriteiten voor de eerste jaren

Op basis van de gesprekken met de initiatiefgroep zien we vier richtingen waar het fonds de eerste jaren eilandbreed meters kan maken:

1. Samenwerking onderwijs – bedrijfsleven (SOB). Voortbouwen op bestaande werkwijzen zoals open bedrijvendagen en de stichting SOB: een betere aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt, beroepsoriëntatie voor middelbare scholieren, uitbreiding mbo-onderwijs in de regio.
2. Digitale communities en vindbaarheid. Op dit moment is informatie over ondernemend Hoeksche Waard versnipperd over Visit HW, Shop & Beleef, Natuurlijk HW, Ondernemend HW, OHW, DHR, et cetera. Er is behoefte aan regie en een centraal digitaal platform waar ondernemers, bewoners en bezoekers informatie vinden — ook informatie over het fonds zelf. De DHR werkt al met Chainels voor een deel van de ondernemers; ervaringen daaruit kunnen worden benut om een breder netwerk op te bouwen.
3. Subsidie- en innovatieadvies. Een gerichte adviseur die ondernemers kan wijzen op subsidies en fiscale regelingen (innovatiebox, provinciale en landelijke regelingen) en hen begeleidt bij aanvragen. Dit levert snel en zichtbaar rendement op.
4. Eilandbrede evenementen en promotie. Doorontwikkelen van bestaande en nieuwe publieksactiviteiten waarin de breedte van ondernemend Hoeksche Waard zichtbaar wordt — bijvoorbeeld voortbouwend op formats als Tour langs de Boer, gekoppeld aan de kernen en bedrijventerreinen.

Verdere thema's

Daarnaast blijven thema's als energie en netcongestie, bereikbaarheid, belangenbehartiging en regionale promotie op de eilandbrede agenda staan. Een volledig beeld van de mogelijke bestedingen is opgenomen in bijlage 1.

Organisatie en budget

Het eilandbrede deel omvat formeel 30% van het fonds. Uit dit deel worden ook de professionaliseringskosten bekostigd: fondsmanager, algemene bestuurskosten en communicatie. Waar het trekkingsrecht van een gebied ontoereikend is, wordt vanuit dit deel bijgelegd zodat bestaande BIZ'zen in de nieuwe situatie er niet op achteruit gaan. In de praktijk blijft daarmee circa 15% aan "projectgeld" beschikbaar.

6 Routeplan voor opbouw van het fonds

Een fonds van deze omvang krijgt alleen vaste grond onder de voeten als het zorgvuldig wordt voorbereid en herkenbaar wordt gedragen door de collectieven in de Hoeksche Waard. Het routeplan hieronder beschrijft de stappen die de afgelopen maanden zijn gezet, de stappen die in het voorjaar en de zomer van 2026 worden gezet en de inrichting van het fonds zodra er politiek groen licht is. De bedoeling is driedelig: de collectieven en de gemeenteraad in positie brengen om een goed onderbouwd besluit te nemen, ondernemers in alle gebieden de ruimte geven om eraan bij te dragen en met de inrichting van het fonds vanaf dag één de verwachtingen waar te maken.

6.1 Voortraject: gesprek met ondernemers

Het fonds is niet op de tekentafel ontstaan. Het voorstel is in de afgelopen anderhalf jaar stap voor stap opgebouwd in gesprek met de initiatiefgroep en een bredere kring van ondernemers en vertegenwoordigers.

In de eerste helft van 2025 heeft de initiatiefgroep onder begeleiding van Blaauwberg in meerdere sessies de eerste contouren van het fonds uitgewerkt aan de hand van de lokale context en landelijke praktijkkennis. Op 10 juli 2025 is vervolgens een gezamenlijke bijeenkomst georganiseerd met bestuursleden van de ondernemerscollectieven, waarin de fondsmanager van het Ondernemersfonds Westerveld haar praktijkervaringen heeft gedeeld. In de tweede helft van 2025 zijn de opbrengsten per deelgebied geconcretiseerd en zijn de contouren van het fonds verder uitgewerkt, onder andere als het gaat om trekkingsrechten, organisatie en het eilandbrede deel.

In februari en maart 2026 zijn vijf themabijeenkomsten gehouden om kennis te delen en input op te halen vanuit de verschillende gebieden: het buitengebied (3 februari), de not-for-profitsectoren (9 februari), de bedrijventerreinen (17 februari), de dorpskernen (23 februari) en een eilandbrede bijeenkomst (3 maart). Samen met de initiatiefgroep-bijeenkomsten leveren deze sessies het materiaal waarop dit rapport is gebaseerd.

6.2 Besluitvorming door de collectieven

Het voorliggende rapport en de daarin opgenomen keuzes zijn op 13 april 2026 besproken met de initiatiefgroep. De collectieven OHW, DHR en LTO zijn vervolgens in positie om vóór 1 juni 2026 een standpunt in te nemen. De verwachting is dat dit standpunt één van drie richtingen zal kennen: positieve ondersteuning van het fonds (al dan niet onder voorwaarden), neutrale positie zonder blokkade van besluitvorming, of een negatief standpunt.

Op 20 mei 2026 zijn de besturen van OHW en DHR in een brede bestuursbijeenkomst samengekomen, waarbij ook LTO was uitgenodigd om aan te sluiten. Zo konden de drie collectieven op hetzelfde moment de laatste inhoudelijke punten met elkaar delen voordat zij binnen hun eigen achterban het besluit voorbereidden.

Op 16 juni 2026 vond in Eendrachtshoeve de brede bijeenkomst voor alle ondernemers plaats. Deze bijeenkomst diende om het voorstel breed te presenteren, vragen te beantwoorden en de uitkomsten van de besluitvorming binnen de collectieven te markeren. De uitnodiging liep via een

paginabrede advertentie in het Kompas (27 mei 2026) en via de gemeenterubriek in het Kompas (10 juni 2026), zodat het bericht brede verspreiding kreeg onder ondernemers en bewoners in de Hoeksche Waard.

De bijeenkomst van 16 juni leverde een levendig beeld op van hoe er in de Hoeksche Waard over het fonds wordt gedacht. Voorstanders benadrukten vooral de meerwaarde van collectieve kracht — samen bereik je meer dan alleen, en de eilandidentiteit van de Hoeksche Waard biedt daarvoor een natuurlijke basis — en wezen op de professionalisering die het fonds mogelijk maakt, waaronder het aanpakken van freeriders en het ontlasten van vrijwilligers. Ook concrete kansen op het gebied van onderwijs-arbeidsmarkt (SOB), huisvesting voor werknemers en de agrarische bijdrage aan de eilandbrede agenda kwamen naar voren.

Tegelijk klonken duidelijke twijfels en kritiek. Een aantal aanwezigen — onder meer vanuit een recent gestarte BIZ — gaf aan het gevoel te hebben dat het fonds wordt opgelegd, en vroeg zich af welk concreet probleem dit voor hun eigen collectief oplost. Andere kritiekpunten betroffen de representativiteit van de opkomst ten opzichte van het totale aantal ondernemers op het eiland, de tijdsbelasting en bestuurlijke complexiteit van het fondsmodel, het ontbreken van een formele draagvlakmeting zoals gebruikelijk bij een BIZ, en de vraag waarom landelijk sinds 2005 relatief weinig fondsen zijn opgericht. Ook leefde de zorg dat de gemeente basisvoorzieningen blijft afstoten in de veronderstelling dat het fonds dit overneemt — een spanningsveld met het principe van non-substitutie.

De bijeenkomst onderstreept dat het draagvlak voor het fonds nog volop in ontwikkeling is: er is enthousiasme over de kansen, maar ook een deel van de aanwezigen dat kritische vragen stelt of zich uitgesproken tegen het voorstel positioneert. Dat onderstreept het belang van de vertrouwenssprong die in hoofdstuk 7 wordt beschreven.

6.3 Politieke besluitvorming

De oude gemeenteraad is in het najaar van 2025 geïnformeerd over het fonds. De nieuwe raad wordt vóór de zomer van 2026 geïnformeerd over de stand van zaken, zodat zij zich een beeld kan vormen van het proces en de inhoudelijke afwegingen. Aan het einde van de zomer wordt – bij positieve steun vanuit de initiatiefgroep - het voorstel formeel aan de raad voorgelegd; deze rapportage vormt een belangrijke inhoudelijke onderlegger bij de besluitvorming.

Wanneer de initiatiefgroep op basis van de respons van de collectieven besluit het voorstel door te zetten, wordt de raad gevraagd een tweeledig besluit te nemen. Ten eerste: de OZB voor niet-woningen te verhogen met € 80 per € 100.000 WOZ-waarde, verdeeld over eigenaar (55%) en gebruiker (45%). Ten tweede: de meeropbrengst volledig te reserveren voor een op te richten Stichting Ondernemersfonds Hoeksche Waard, die werkt volgens het principe 'voor en door' ondernemers. De inhoud van dit rapport biedt de inhoudelijke context voor die oordeelsvorming; de vaststelling van de trekkingsrechten en de verhouding tussen eilandbreed deel en gebiedsrechten blijft onder regie van de ondernemers zelf.

Met de gemeente wordt tegelijkertijd een samenwerkingsovereenkomst gesloten (een convenant of uitvoeringsovereenkomst) waarin afspraken worden vastgelegd over non-interventie en non-substitutie (zie hoofdstuk 2), bevoorschotting, verslaglegging en verantwoording door het

fondsbestuur. Daarmee is voor beide partijen duidelijk wat mag worden verwacht en hoe het fonds zich tot de gemeente verhoudt.

6.4 Opbouw en inrichting van het fonds

Bij positieve besluitvorming door raad en collectieven komen de volgende stappen in zicht. Deze stappen lopen deels parallel aan elkaar; het doel is om het fonds zo snel mogelijk werkend te krijgen, zodat ondernemers de meerwaarde ook daadwerkelijk kunnen ervaren.

Als eerste wordt het onafhankelijk stichtingsbestuur opgericht. Er wordt een bankrekening aangevraagd, de samenwerkingsovereenkomst met de gemeente wordt gesloten en de subsidiëring van het fonds door de gemeente wordt in gang gezet. Parallel hieraan wordt een kwartiermaker aangesteld — die gelijktijdig de fondsmanager kan worden — die onder regie van het bestuur de verdere opbouw van het fonds ter hand neemt. Een van de eerste zichtbare acties van de kwartiermaker is het opzetten van een website en het vaststellen van een communicatiestrategie, zodat ondernemers het fonds van meet af aan weten te vinden.

Vervolgens wordt de omvang van de trekkingsrechten definitief vastgesteld, met geactualiseerde bedragen op basis van de meest recente WOZ-cijfers. De al georganiseerde trekkingsgerechtigden — de bestaande BIZ'en en collectieven — worden aangeschreven met een overzicht van hun trekkingsrecht en de wijze waarop budget kan worden aangevraagd. De bevoorschotting van gebieden loopt via deze aanvragen, zodat de middelen snel kunnen gaan werken.

Tegelijk wordt het eilandbrede platform ingericht in nauwe afstemming met OHW, DHR en LTO. De vergaderroutine, de rollen en verantwoordelijkheden en de manier waarop het platform advies geeft aan het bestuur worden vastgelegd. De financiering van activiteiten verloopt via een combinatie van de eigen agenda van het platform en initiatieven die van buiten worden aangedragen.

Voor de bedrijventerreinen stelt het bestuur een kwartiermaker aan die met alle terreinen in gesprek gaat om te komen tot een goed werkend organisatiemodel, zoals in hoofdstuk 5 beschreven. Een centrale parkmanagementorganisatie is daarbij een wenkend perspectief; de uiteindelijke vorm wordt samen met de terreinen bepaald. Zodra die vorm er is, kan een parkmanager worden aangesteld die de verdere uitvoering van de bedrijventerreinagenda ter hand neemt.

Voor de kernen geldt dat het bestuur samen met de Detailhandelsraad actief contact zoekt met kernen die nog geen vaste organisatiegraad kennen. Gezamenlijk wordt beoordeeld of iedere kern een eigen trekkingsrecht vraagt, of dat bundeling van trekkingsrechten — bijvoorbeeld onder de paraplu van de DHR — passender is vanuit het oogpunt van schaal en professionaliteit.

Na het eerste volledige kalenderjaar maakt het bestuur het eerste jaarverslag op, met een overzicht van activiteiten en resultaten, een financieel verslag en een vooruitblik op het komende jaar. Dat jaarverslag is een belangrijk moment om met alle betrokkenen stil te staan bij wat gelukt is en wat beter kan.

Na circa 2,5 jaar — naar verwachting medio 2028 — vindt een interne tussenevaluatie plaats. Daarin komt een aantal vragen aan de orde: weten ondernemers de weg naar het fonds voldoende te vinden? Functioneren de trekkingsrechten naar tevredenheid en is er voldoende ondersteuning? Doet het eilandbrede platform zijn werk? Is de verhouding tussen eilandbreed en gebiedsgericht nog in balans? Ontwikkelt het type bestedingen zich? Is het fonds zichtbaar genoeg? Heeft het bestuur

zich een goede rol kunnen verwerven? En: worden de afspraken over non-interventie en non-substitutie met de gemeente gerespecteerd? Op basis van de tussenevaluatie kunnen gerichte aanpassingen worden gedaan.

In het vierde jaar van het fonds — 2030 — volgt een volledige evaluatie. Daarbij kan ook de gemeente vragen aanleveren. Deze evaluatie moet zicht bieden op de vraag of het fonds zijn verwachtingen heeft waargemaakt en of het een blijvend onderdeel kan worden van de organisatie-infrastructuur van de Hoeksche Waard.

7 Slotconclusie en advies

Een ondernemersfonds is geen instrument dat zichzelf uit een rekenmodel laat afleiden. Het is bovenal een kwestie van vertrouwen — vertrouwen van ondernemers in elkaar, van ondernemers in hun vertegenwoordigers, van de collectieven onderling en van ondernemers en gemeente in een gezamenlijk opgezette structuur. In dit slothoofdstuk wegen we de sterke basis van een eilandbreed fonds voor de Hoeksche Waard tegen de kanttekeningen die er eerlijk bij horen, en geven we ons advies.

7.1 Wat het fonds kansrijk maakt

De Hoeksche Waard brengt een sterke basis in voor een fonds. Er is op eilandniveau al een stevige mate van collectiviteit. Ondernemersvereniging Hoeksche Waard, Detailhandelsraad Hoeksche Waard en LTO zijn de afgelopen jaren dichters naar elkaar gegroeid en spreken met een gezamenlijke stem. De ervaring met gebiedsfondsen in de vorm van BIZ'en in meerdere kernen en op twee bedrijventerreinen heeft laten zien dat collectieve financiering werkt en tot tastbare resultaten leidt: een betere uitstraling, meer samenhang, effectievere promotie. Ook de al jaren aanwezige samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven — met onder meer SOB, werkenleren.hw.nl en de open bedrijvendagen — bewijst dat schaal, continuïteit en cofinanciering leiden tot resultaten die individuele ondernemers nooit alleen zouden kunnen realiseren.

Daar bovenop biedt een fonds kansen die vandaag onbenut blijven. Het verhoogt de organisatiegraad in alle gebieden, ook daar waar die nu nog dun is: in de kleinere kernen, op ongeorganiseerde bedrijventerreinen en in het buitengebied. Het geeft de eilandbrede collectieven een stabiele financieringsbasis waarmee zij hun agenda kunnen waarmaken. Het biedt bestaande gebiedsfondsen continuïteit en een perspectief van groei. En — minstens zo belangrijk — het fungeert als hefboom om externe middelen (provincie, Rijk, Europa) aan de Hoeksche Waard te binden, omdat er aan ondernemerszijde eindelijk een professionele gesprekspartner met eigen vermogen staat. Ook ontstaat er meer uitwisseling tussen bedrijfsleven, onderwijs, sport, zorg en cultuur, wat een krachtig sociaal cement is voor een regio die trots is op haar dorpse karakter.

7.2 Risico's en kanttekeningen

Tegelijk zijn er kanttekeningen die niet weggepoetst moeten worden. Voor gebieden die al goed georganiseerd zijn is het fonds even schakelen. De huidige gebiedsfondsen werken naar tevredenheid en een nieuw fonds is weer een andere structuur waartoe collectieven zich moeten verhouden. De voordelen zijn vanuit de praktijkervaring duidelijk: meer opbrengsten, eerlijkere spreiding van de investering, samenwerking met not-for-profit en ruimte voor gebiedsoverstijgende samenwerking. Tegelijkertijd is het begrijpelijk dat die voordelen pas worden gezien als het fonds werkt zoals in dit plan wordt beoogd. Zoals de Engelsen het zeggen: “the proof of the pudding, is in the eating”.

Ook geldt dat de meerwaarde in de gesprekken tot nu toe vooral helder wordt voor de bedrijventerreinen en de grotere kernen. Voor het buitengebied en de kleinere kernen is het plaatje

diffuser: de schaal is kleiner, de bedrijven zijn verspreid en divers, en de klassieke fondsthema's — beveiliging, promotie, verfraaiing van de openbare ruimte — laten zich daar minder vanzelfsprekend vertalen. Dat is geen argument tegen een fonds, maar wel een aandachtspunt: er zal specifiek werk nodig zijn om ook voor deze gebieden concrete, aansprekende casussen te ontwikkelen, zodat ook daar de meerwaarde voelbaar wordt.

Een laatste reëel risico is het 'what's in it for me'-gedrag: ondernemers die vooral kijken naar hun eigen inleg en hun eigen directe opbrengst. Dat gedrag is legitiem en hoort bij ondernemerschap, maar kan, als het te dominant wordt, de dynamiek van een fonds onder druk zetten. Een fonds levert pas écht veel op als naast het 'what's in it for me' ook het 'what's in it for us' meespeelt: het willen investeren in een krachtige regio, in betere relaties met overheid en samenleving, in breed in het zakenleven staan. Het fonds zal actief moeten laten zien dat beide motieven aan bod komen — met tastbare individuele voordelen én met de opbouw van een sterker, breder ondernemersklimaat.

7.3 Opletpunten bij inrichting van het fonds

Bij de inrichting van het fonds vragen enkele punten bijzondere aandacht. De trekkingsrechten moeten stabiel zijn: zekerheid over het eigen budget is een kernvoorwaarde voor draagvlak bij de gebieden. De verdeelsleutels worden bij de start vastgelegd en kunnen niet zomaar tussentijds verschuiven; dat risico moet expliciet worden afgedekt in de statuten en in de samenwerkingsovereenkomst met de gemeente.

De scheiding tussen financieel beheer (stichtingsbestuur) en inhoudelijke besluitvorming (platform, gebieden) moet van meet af aan helder en zichtbaar zijn. Eenieder moet weten wie waarover gaat. Een schematisch overzicht van rollen en verantwoordelijkheden — in de communicatie, op de website, in het jaarverslag — voorkomt verwarring en voedt vertrouwen.

Een derde aandachtspunt is de zichtbaarheid van het fonds. Een fonds dat onzichtbaar is, bestaat effectief niet voor de ondernemer die bijdraagt. De fondsmanager moet 'de boer op', er moet een goede website zijn, een jaarverslag dat leesbaar is en verhalen vertelt, en snel zichtbare eerste resultaten — juist in de eerste twee jaar. Dat is niet alleen communicatie; het is de bedding waarin vertrouwen kan groeien.

7.4 De vertrouwenssprong

Al deze overwegingen samen leiden tot één kernvraag: is er voldoende vertrouwen om dit voorstel mogelijk te maken? Dat vertrouwen laat zich niet getalsmatig onderbouwen. Het is geen som van procenten voor en procenten tegen, maar een weging van argumenten: klopt het verhaal, past het bij onze regio, zien we de partijen die het moeten dragen staan, is er een helder antwoord op de vraag 'wat schiet ik ermee op' én op de vraag 'wat schieten we er samen mee op'?

Die weging bevat onvermijdelijk een element van vooruitkijken op iets wat nog niet bewezen is in de Hoeksche Waard zelf. Ook in andere regio's — van Amstelveen tot Deurne, van Leiden tot Westerveld — moest aan de voorkant de sprong worden gemaakt: beginnen voordat alles aantoonbaar is, en vertrouwen opbouwen door te dóen. De ervaring leert dat een fonds na twee tot drie jaar een zekere stabiliteit bereikt. Tot die tijd wordt gewerkt aan bekendheid, netwerk, toegankelijkheid en — bovenal — aan geloofwaardigheid van de eerste resultaten.

Voor de Hoeksche Waard vragen wij ondernemers, collectieven en raad om precies die sprong te maken: niet blind, want het voorstel is in een zorgvuldig proces opgebouwd en onderbouwd, maar wel met een stevige dosis geloof in de eigen regio. Een geloof dat gestoeld is op ruim een jaar intensief gesprek, op tientallen gesprekken met ondernemers en vertegenwoordigers, op de ervaringen van tientallen andere regio's, en op de concrete opgaven die wij in de Hoeksche Waard voor ons zien.

7.5 Advies

Ons advies aan de ondernemerscollectieven OHW, DHR en LTO, en aan de gemeenteraad van de Hoeksche Waard, is om het Ondernemersfonds Hoeksche Waard daadwerkelijk op te zetten, langs de lijnen van dit voorstel. De argumenten zijn in onze ogen voldoende stevig, de voorbereiding is grondig geweest en het ontwerp sluit aan bij de realiteit van een eiland met verschillende gebieden, verschillende collectieven en een gemeenschappelijke toekomst. De risico's zijn reëel, maar overzichtelijk en met duidelijke beheersmaatregelen te ondervangen.

Een fonds opzetten betekent: in beweging komen, de eerste stap zetten, en vervolgens bijsturen op basis van ervaring. Het betekent dat we vanaf dag één strak aansturen op zichtbaarheid, resultaten in alle gebieden — ook de kleine kernen en het buitengebied — en een transparante organisatie waarin de rolverdeling voor iedereen klopt. Het betekent ook dat we na 2,5 jaar en na 4 jaar eerlijk de balans opmaken, bijsturen waar nodig, en desnoods ook bereid zijn moeilijke conclusies te trekken als het fonds zijn belofte niet waarmaakt.

Maar het grootste risico is niet dat het fonds begint en zich moet bewijzen. Het grootste risico is dat de Hoeksche Waard deze kans laat lopen en over vijf jaar op dezelfde vraagstukken — organisatiegraad, samenwerking, slagkracht — opnieuw naar antwoorden zoekt, zonder de middelen om ze te realiseren.

Wij adviseren om, met open ogen voor wat er nog te leren valt, op te starten en te bouwen. De Hoeksche Waard verdient het om samen te investeren in een krachtig ondernemersklimaat — en heeft daar met dit voorstel een solide vertrekpunt voor.

Bijlage 1: Lijst met bestedingen bedrijventerreinen/kernen/buitengebied

Bedrijventerreinen

1. Parkmanagement

- Een vast aanspreekpunt voor alle ondernemers op het terrein.
- Zorgt voor overzicht van onderhoud, beheer en veiligheid van het terrein, signaleert problemen, en ondersteunt de besturen bij uitvoering van projecten.
- Draagt bij aan een professioneel en georganiseerd ondernemersklimaat, waardoor het terrein aantrekkelijk blijft voor huidige en nieuwe bedrijven.

2. KVO-certificaat voor alle terreinen

- Keurmerk Veilig Ondernemen (KVO) is een gecertificeerde werkvorm om structurele samenwerking van ondernemers, gemeente, politie, brandweer en andere stakeholders te borgen.
- Dit omvat gezamenlijke inspecties, concrete verbeterpunten, preventieve maatregelen en borging van het veiligheidsniveau. Iedere partij wordt aangesproken op haar verantwoordelijkheid. De voortgang van de uitvoering wordt periodiek gemonitord.
- Bedrijven op een kvo-gecertificeerd terrein kunnen tot 15% korting krijgen op diverse verzekeringen (brand, opstal). Terreinen met een certificaat én proactief cameratoezicht krijgen daarbij ook jaarlijks een extra bedrag (tot tienduizenden euro's), als de verhouding tussen de betaalde verzekeringspremie en het uitbetaalde schadebedrag gunstig is.

3. Surveillance en gezamenlijke alarmopvolging

- Samenwerking in toezicht en beveiliging om criminaliteit en vandalisme te voorkomen.
- Snelle opvolging van alarmmeldingen voorkomt schade en verhoogt het veiligheidsgevoel op het terrein.

4. Camerabeveiliging, gekoppeld aan meldkamer

- Camera's die real-time signalen kunnen doorgeven aan de politie meldkamer
- Helpt incidenten sneller te detecteren en op te lossen, en kan bewijs leveren bij misdragingen.
- Daarnaast veel succeservaringen met kenteken camera's bij aan- en afvoerwegen van een terrein, die gekoppeld staan aan de database van het 'verbond voor verzekeraars' met gestolen en vermiste kentekens.
- Samenwerking met de gemeente/politie is randvoorwaardelijk evenals goede protocollen om privacy te waarborgen. Camerabeelden kunnen slechts voor beperkte tijd worden opgeslagen en zijn alleen over te dragen aan politie/justitie bij

een rechtsgeldige vordering. Landelijk veel praktijkvoorbeelden waarop Hoeksche Waard kan aanhaken.

5. Investeren in verblijfsklimaat
 - Vergroening van het terrein, zoals bomen, plantenbakken, wateropvang, hittestresspreventie.
 - Faciliteren van lunchpauzes en ontmoetingsmomenten (picknickbanken, kleine voorzieningen).
 - Maakt het terrein aantrekkelijker en bevordert een positieve ervaring voor medewerkers, bezoekers en ondernemers zelf.
6. Gladheidsbestrijding
 - Collectieve aanpak van gladheid in de winter, bijvoorbeeld door strooiplannen en samenwerking met gemeente.
 - Verhoogt veiligheid voor verkeer en medewerkers, voorkomt ongevallen en schade.
7. Welkomstbord / bewegwijzering
 - Verbetering van herkenbaarheid en vindbaarheid van bedrijven op het terrein.
 - Draagt bij aan een professionele uitstraling en versterkt de identiteit van het bedrijventerrein.
8. Verkeersveiligheid en terreingebonden mobiliteitsoplossingen
 - Aanpassingen zoals duidelijke routes, parkeeroplossingen, gescheiden voet- en fietsverkeer.
 - Optimaliseert doorstroming, voorkomt ongevallen en ondersteunt duurzame mobiliteit, inclusief ruimte voor langzaam verkeer.
9. Oplossingen voor truckparking
 - Ontwikkeling van veilige, toegankelijke parkeerplaatsen voor vrachtwagens.
 - Vermindert verkeersproblemen, voorkomt illegaal parkeren en verhoogt het algemene logistieke gemak voor bedrijven.
10. Collectieve inkoop
 - Gezamenlijk inkopen van bijvoorbeeld afvaldiensten, BHV, energie of AED's.
 - Bespaart kosten, verhoogt efficiëntie en zorgt dat alle bedrijven kunnen profiteren van schaalvoordelen.
11. Visievorming op ontwikkeling en toekomstbestendigheid van terrein. Gesprek met gemeente over noodzakelijke ruimtelijke ingrepen en 'groot onderhoud'. Ambities en ideeën van ondernemers in kaart brengen zodat publieke investeringen/werkzaamheden op steun kunnen rekenen van ondernemers. Gezamenlijke planning opmaken bij eventuele tijdelijke afsluitingen van wegen.

Kernen

1. Centramanagement / professionele capaciteit
 - Structurele inzet van een centrummanager voor de kernen
 - Verbinden van ondernemers, bewoners en maatschappelijke organisaties (scholen, zorg, sport, cultuur).
 - Ondersteunen van lokale initiatieven en projecten die meerdere doelgroepen verbinden.
 - Thema's agenderen en bestuursbesluiten uitvoeren.
2. Uitstraling van de winkelgebieden
 - Sfeerverlichting, hanging baskets en straatmeubilair.
 - Vergroening van winkelstraten en pleinen (bomen, plantenbakken, groene hoeken).
 - Gevel- en pandaanpassingen (kunstprojecten, muurschilderingen), bij voorkeur samen met scholen of culturele instellingen.
 - Bewegwijzering en informatievoorziening.
3. Schoon, Heel en Veilig
 - Implementatie en onderhoud van het KVO-keurmerk (Keurmerk Veilig Ondernemen).
 - Aanpak van overlastgevende situaties in samenwerking met gemeente en handhaving.
 - Extra verlichting en toezicht op strategische plekken.
 - Veiligheidscampagnes gericht op bezoekers, ondernemers en maatschappelijke organisaties (bijv. veilige routes naar scholen of sportclubs).
 - Schoonhouden van de openbare ruimte, zoals zwerfafval, in afspraken en samenwerking met de gemeente.
 - Onderhoud van straatmeubilair, verlichting en andere voorzieningen om winkelgebieden heel en aantrekkelijk te houden.
 - Plaatsen van AED-kasten en organiseren van trainingen voor ondernemers en personeel.
4. Evenementen en promotie
 - Organisatie van lokale evenementen, markten en seizoensactiviteiten (Sinterklaas, kerst, Pasen, etc.).
 - Kleinschalige activiteiten zoals braderieën, straatmuziek en markten.
 - Opstellen van een eilandbrede evenementenagenda met afstemming tussen de verschillende kernen.
 - Gezamenlijke marketing- en promotiecampagnes voor de kernen.

- Digitale promotie: website, social media, online agenda's en platformen om het aanbod goed raadpleegbaar te maken.
- Ondersteunen van pop-up stores, culturele projecten en tijdelijke initiatieven.
- Mogelijkheid voor maatschappelijke organisaties om hun activiteiten te promoten via de evenementenagenda.
- Vergroten van het bereik van de Cadeaubon Hoeksche Waard door ondernemers en maatschappelijke organisaties actief te laten aanhaken.

5. Kennis & kunde

- Workshops en trainingen voor ondernemers en medewerkers van maatschappelijke organisaties (marketing, digitalisering, klantenservice, innovatie).
- Faciliteren van kennisdeling en samenwerking tussen ondernemers en maatschappelijke organisaties.
- Ondersteuning bij ontwikkeling van nieuwe winkelconcepten of service-initiatieven.
- Advies en ondersteuning bij digitale zichtbaarheid van kernen en aanbod (websites, social media, online marketing).

6. Acties Leidraad

- Samen met de gemeente uitvoeren van suggesties en actiepunten uit de Leidraad toekomstbestendige winkerkernen Hoeksche Waard.
- Betrekken van maatschappelijke organisaties bij de uitvoering van deze actiepunten.
- Prioriteren van projecten die de toekomstbestendigheid van de kernen versterken.

7. Leegstandsbestrijding

- Cosmetisch opfleuren van leegstaande panden met posters, tijdelijke exposities of pop-up stores, in samenwerking met vastgoedeigenaren.
- Eilandbrede inventarisatie van leegstaande panden (pandenbank) om beter in de markt te zetten.
- In gesprek gaan met vastgoedeigenaren en gemeente om urgentie te creëren voor nieuwe invulling van leegstaande panden.
- Maatschappelijke partijen (scholen, culturele instellingen, zorg, sport) betrekken bij tijdelijke invulling van leegstaande panden, bijvoorbeeld voor exposities, workshops of multifunctionele ruimtes.

8. Maatschappelijke activiteiten

- Ondersteunen van activiteiten die bijzondere doelgroepen bereiken, zoals ouderen, kinderen of mensen met een beperking.
- Voorbeelden: appeltaartconcerten, presentatie van schoolwerken, buitenschoolse activiteiten, optredens in het centrum.
- Samenwerking met scholen, verzorgingshuizen, zorginstellingen en culturele organisaties om deze activiteiten mogelijk te maken.
- Draagt bij aan betrokkenheid van ondernemers bij hun omgeving en versterkt sociale cohesie in de kern.

Buitengebied

1. Buitengebiedmanagement / professionalisering

- Inzetten van een buitengebiedmanager die als aanspreekpunt voor ondernemers in het buitengebied functioneert.
- Adviseren over en wijzen op subsidie- en stimuleringsmogelijkheden, zoals landelijke, provinciale of gemeentelijke regelingen.
- Signaleren van knelpunten en kansen in het buitengebied richting gemeente en provincie.
- Coördineren van collectieve projecten en initiatieven die meerdere ondernemers en maatschappelijke partijen verbinden.

2. Energietransitie

- Ondersteunen van collectieve projecten voor duurzame energie, inclusief deelname aan het bestaande programma Energiepolder Hoeksche Waard.
- Begeleiden van subsidieaanvragen en deelname aan provinciale en landelijke regelingen.
- Stimuleren van innovaties in energie-efficiëntie en verduurzaming van agrarische bedrijven.

3. Veiligheid en ondermijning

- Implementatie van het KVO-buitengebied certificaat voor preventie van criminaliteit en ondermijning.
- Bewustwordingscampagnes en preventieve maatregelen voor ondernemers.
- Extra verlichting, alarmsystemen of hekwerk op strategische locaties.
- Plaatsen van AED-kasten en organiseren van trainingen voor ondernemers en personeel.

4. Recreatie en korte keten

- Organiseren van open boerderijdagen, rondleidingen en educatieve activiteiten.
- Promoten van korte keten-verkoop (boerderijautomaten), organiseren lokale versmarkten
- Informeren van bewoners en bezoekers over landschap, landbouw en natuurbeheer.
- Samenwerking met scholen, natuur- en cultuurorganisaties voor educatie en recreatie.

5. Mobiliteit en bereikbaarheid

- In kaart brengen van knelpunten in bereikbaarheid en verkeersonveilige situaties (smalle wegen, kruispunten, landbouwverkeer).
- Adviseren en coördineren van verbeteringen in samenwerking met gemeente en provincie.
- Tijdelijke of structurele maatregelen ter bevordering van verkeersveiligheid en logistieke efficiency.

6. Collectieve voorzieningen en innovaties

- Gezamenlijke investeringen in voorzieningen zoals:
 - Was- en spoelplaatsen voor landbouwwerktuigen.
 - Drones voor maaibeheer en bescherming van broedvogels.
 - Precisielandbouwtechnieken en andere innovatieve landbouwmethoden.
 - Collectieve inzameling van landbouwplastic en reststromen.
- Faciliteren van samenwerkingsverbanden voor investeringen die individuele ondernemers niet zelfstandig kunnen dragen.

Eilandbreed

1. Samenwerking Onderwijs – Bedrijfsleven (SOB)

- Cofinanciering van de Stichting Samenwerking Onderwijs-Bedrijfsleven Hoeksche Waard.
- Open bedrijvendagen en beroepsoriëntatieprogramma's voor middelbare scholieren bij lokale bedrijven.
- Uitbreiding van mbo-onderwijs in de regio.
- Programmering van activiteiten rond Leven Lang Ontwikkelen, omscholing en herintreden

2. Digitale communities en vindbaarheid

- Opzet van een centraal digitaal platform dat informatie over ondernemend Hoeksche Waard bundelt.

- Aansluiten bij bestaande initiatieven (Chainels via DHR) en uitbreiden naar een breder netwerk.
 - Integratie van Visit HW, Shop & Beleef, Natuurlijk HW en andere bestaande kanalen waar mogelijk.
 - Duidelijke plek voor communicatie rond het fonds zelf (aanvragen, projecten, jaarverslag).
3. Subsidie- en innovatieadvies
 - Aanstellen of inhuren van een subsidieadviseur die ondernemers actief wijst op regelingen (innovatiebox, WBSO, provinciale en landelijke fondsen).
 - Begeleiding bij aanvragen en administratieve afhandeling.
 - Aansluiten bij collectieve subsidie-aanvragen van LTO voor de agrarische sector.
 4. Eilandbrede evenementen en promotie
 - Doorontwikkelen van bestaande formats zoals Tour langs de Boer.
 - Nieuwe eilandbrede publieksactiviteiten waarin de breedte van het ondernemerschap zichtbaar wordt.
 - Koppeling met kernen en bedrijventerreinen voor afgestemde promotie.
 5. Arbeidsmarkt en bereikbaarheid
 - Projecten die knelpunten op de arbeidsmarkt in de Hoeksche Waard adresseren.
 - OV-bereikbaarheid voor bedrijventerreinen als eilandbreed vraagstuk.
 - Afstemming met vervoerders, provincie en maatschappelijke organisaties.
 6. Energie en netcongestie
 - Gezamenlijke aanpak van netcongestie in samenspraak met netbeheerders en provincie.
 - Koppeling met regionale energiehubs en projecten voor verduurzaming.
 7. Belangenbehartiging en regionale promotie
 - Versterking van de gezamenlijke stem richting gemeente, provincie, Rijk en Europa.
 - Regionale promotie en positionering van de Hoeksche Waard als aantrekkelijke vestigings- en verblijfsregio.
 - Verbinding met maatschappelijke partners uit onderwijs, zorg, cultuur en sport

Bijlage 2: waardeverdeling Hoeksche Waard

In de onderstaande tabel een overzicht van de geschatte opbrengsten voor de drie grote clusters: terreinen, kernen, buitengebied. De bedragen zijn samengesteld aan de hand van de informatie die we hebben kunnen ontvangen van SVHW. Blaauwberg beschikt niet over een volledig overzicht van de vastgoedwaarden in de Hoeksche Waard waardoor we het met deze algemene schatting moeten doen.

	Opbrengsten
Bedrijventerreinen	€ 570.000
Kernen	€ 564.000
Buitengebied	€ 210.000
Eilandbreed	€ 408.000
Totaal	€ 1.752.000

Vanuit het eilandbrede deel krijgen de BIZ'zen met ontoereikend budget aanvullende middelen. Vandaar dat in de praktijk het eilandbrede deel neerkomt op ruim 23% van het totale fonds.

	Geschatte inleg in fonds
Landbouw	€ 126.000
Onderwijs	€ 104.000
Zorg	€ 81.000
Sport	€ 57.000
Commercieel / overig	€ 1.382.000
Totaal	€ 1.752.000

Bedrijventerreinen

We geven de opbrengsten van alle 18 bedrijventerreinen. Voor de terreinen Piershil, Rijkstraatweg (tussen Numansdorp en Klaaswaal) en Strijenseweg in 's Gravendeel zijn er te weinig objecten om de opbrengst vast te stellen. De drie terreinen zijn gecombineerd in één verzamelmand.

	Opbrengst bij 70% trekkingsrecht
Oud Beijerland	
De Bosschen	€ 128.000
Hoogerwerf	€ 41.000
Heinenoord	
Bedrijvenpark Hoeksche Waard	€ 92.000
Reedijk	€ 41.000
Sluisendijk	€ 2.500
Puttershoek	
Weverseinde	€ 8.000
Laning	€ 2.500
Maasdam	
Lageweg	€ 13.000
S Gravendeel	
Mijlpolder	€ 56.000
Strijen	
Bonaventura	€ 65.000
Klaaswaal	
Industrieweg	€ 5.000
Numansdorp	
Middelsluis	€ 64.000
Zuid Beijerland	
Terrein Zuid Beijerland	€ 21.000
Goudswaard	
Terrein Goudswaard	€ 5.000

Nieuw Beijerland	
Terrein Nieuw Beijerland	€ 10.000
<i>Terreinen Piershil, Rijksstraatweg en Strijenseweg s Gravendeel</i>	€ 9.000
Totaal	€ 570.000

Kernen

Een overzicht van de opbrengsten per kern.

	Opbrengsten	BIZ opbrengsten
Oud Beijerland (centrum)	€ 253.000	€ 211.000
Beijerse Hof (Oud-Beijerland)	€ 5.000	-
Numansdorp	€ 58.000	€ 33.000
Puttershoek	€ 49.000	€ 30.000
Strijen	€ 39.000	€ 30.400
's-Gravendeel	€ 38.500	€ 32.000
Klaaswaal	€ 27.000	-
Maasdam	€ 17.000	-
Nieuw Beijerland	€ 13.000	-
Mijnsheerenland	€ 15.000	-
Westmaas	€ 14.000	-
Piershil	€ 8.700	-
Heinenoord	€ 10.000	-
Goudswaard	€ 6.000	-
Zuid Beijerland	€ 10.500	€ 8.500
Totaal	€ 564.000	€ 315.000

Buitengebied

Hieronder worden de deelopbrengsten in het buitengebied weergegeven. Circa 60% van de opbrengsten zijn afkomstig van de landbouw.

	Opbrengst bij 70% trekkingsrecht
Oud Beijerland	€ 27.000
Numansdorp	€ 40.000
Puttershoek	€ 35.000
Strijen	€ 26.000
's-Gravendeel	€ 12.000
Klaaswaal	€ 9.900
Maasdam	€ 5.000
Nieuw Beijerland	€ 5.600
Mijnsheerenland	€ 19.000
Westmaas	€ 5.100
Piershil	€ 4.300
Heinenoord	€ 1.000
Goudswaard	€ 3.700
Zuid Beijerland	€ 13.000
Totaal	€ 210.000