

Praktijkinfo Ondernemersfondsen

De economische vitaliteit van bedrijfslocaties ontwikkelen en versterken behoort tot de speerpunten van MKB-Nederland. Uit de praktijk van alledag is bekend dat dit wel vraagt om een effectieve samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven; samen optrekken loont. Maar wie is verantwoordelijk voor wat? Wat hoort tot de kerntaken van de overheid? Waar mag worden verwacht dat ondernemers zelf initiatief nemen? In de afgelopen jaren is op diverse plaatsen in Nederland intensief gesproken over en geëxperimenteerd met de opzet van verschillende vormen van samenwerking tussen de lokale overheid en ondernemers. Denk hierbij aan centrum- en parkmanagement.

Maar al te vaak blijkt in de praktijk de mogelijkheid om structurele financiering te vinden een heet hangijzer. Dat heeft geleid tot diverse varianten van ondernemersfondsen, met even zovele vormen om deze te vullen, zoals opslagen op de onroerende zaakbelasting (ozb), reclameheffing, enzovoorts. Een nieuwe loot aan deze stam is de bedrijfsgerichte gebiedsverbetering (bgv).

MKB-Nederland wil in deze Praktijkinfo voorlichting geven aan lokale ondernemersverenigingen en gemeenten over de financieringsmogelijkheden voor het ontwikkelen en behouden van vitale bedrijfslocaties. Heldere uitgangspunten zorgen ervoor dat partijen de discussie op een goede manier kunnen starten. Wat wordt verstaan onder ondernemersfondsen, welke voor- en nadelen kleven er aan de verschillende instrumenten? Hoe gaan verschillende gemeenten om met dit fenomeen? Een succesvol voorbeeld is Nijmegen. Het jongste instrument, de bedrijfsgerichte gebiedsverbetering wordt nader toegelicht. Aan het slot van deze Praktijkinfo informatie over de ondersteuning die de regiomanagers van MKB-Nederland kunnen geven.

Uitgangspunten van MKB-Nederland

- behoud van economische vitaliteit van centrum- en werklocaties;
- geen verschuiving van overheidstaken naar het bedrijfsleven;
- economische vitaliteit heeft betrekking op beheer, ontwikkeling en profilering;
- organiserend vermogen bedrijfsleven bepalend voor succes.

Ondernemersfondsen – de definitie

Extra activiteiten op bedrijventerreinen en winkelcentra worden meestal gevat onder de noemers ‘parkmanagement’ en ‘binnenstads- of centrummanagement’. Het betreft hier, formeel, activiteiten *bovenop* de gemeentelijke inspanningen. Bij parkmanagement en binnenstadsmanagement moet zodoende worden gedacht aan beveiliging, evenementen, promotie, inrichting, bereikbaarheid, bulkinkoop (energie, telecom) enz. Tot voor kort deelden de verenigingen van

eigenaren en winkeliersverenigingen de kosten hiervan in gezamenlijkheid.

Maar, het stijgende aantal *freeriders* (bedrijven die geen lid willen worden van een ondernemersorganisatie maar wel profiteren), bedreigt veel van dit soort plannen. In veel gemeenten is dit een herkenbaar probleem. Initiatieven komen hierdoor moeilijk van de grond.

Daarnaast staan ondernemersverenigingen voor de uitdaging om het bestuurlijke werk te professionaliseren. De inzet van vrijwilligers vormt een (te) smalle basis

om met gebiedsontwikkeling aan de slag te gaan.

Bovenstaande is een verklaring voor de grote toename van het aantal 'ondernemersfondsen'. Deze term is een verzamelnaam. Het gaat om gelden die een gemeente ophaalt, via een voor alle ondernemers verplichte gemeentelijke belasting of heffing of een andersoortige financiering waarbij iedereen meebetaalt, georganiseerd of niet. Freeriderschap wordt zo uitgesloten.

De middelen komen ook weer ten goede van alle ondernemers in het betreffende gebied. Met de opbrengsten worden verschillende collectieve zaken gefinancierd, zoals centrum- en/of parkmanagement, de Sinterklaasintocht, kerstversiering, onderhoud enzovoorts, enzovoorts.

Er zijn in Nederland momenteel een krappe twintig gemeenten die een bepaalde vorm van een ondernemersfonds kennen (zie kader). Ze hanteren verschillende heffingsgrondslagen. Zo kan een ondernemersfonds tot stand worden gebracht via de onroerende zaakbelasting (ozb) voor niet-woningen of de reclamebelasting. Er zijn ook voorbeelden bekend waarbij gebruik wordt gemaakt van de baatbelasting, de precariobelasting, van gelden van de Kamer van Koophandel, van subsidies, sponsoring of van een onttrekking uit de algemene middelen.

Maatwerk

Niet voor alle gemeenten zal het instellen van een ondernemersfonds de meest geschikte weg zijn. De keus om dit al of niet in te stellen en vervolgens de financieringsvorm ervan moet zorgvuldig worden gemaakt. Welke partijen zijn betrokken? Wat is het doel van het fonds? Wat zijn de voor- en nadelen? Gemeenten en ondernemersverenigingen die voor een dergelijke keus staan, doen er verstandig aan bij hun afweging deskundig advies in

te winnen. Ook de regiomanagers van MKB-Nederland kunnen ondersteuning bieden. Achterin deze Praktijkinfo is een lijst van namen en e-mailadressen opgenomen.

Let wel: het is niet mogelijk om aan te geven wat dé beste oplossing is voor een regio dan wel gemeente. De financieringsvorm is vooral ingegeven door wat haalbaar is en houdbaar. Tabel 1, De instrumenten, geeft op alfabetische volgorde de nu bekende en gebruikte financieringsinstrumenten aan.

Twintig gemeenten

Er zijn twintig gemeenten die een of andere vorm van een ondernemersfonds kennen: Amsterdam, Borne, Dantumadeel, Doetinchem, Goes, Haarlem, Helmond, Hoorn, Katwijk, Leiden, Lisse, Nijmegen, Schagen, Sittard-Geleen, Tiel, Veenendaal, Winschoten en Winterswijk.

Al deze plaatsen kennen weer andere vormen van heffen en verdelen. Hieronder drie voorbeelden.

Amsterdam I:

Jaarlijks kunnen partijen zoals ondernemersverenigingen, een projectaanvraag indienen bij de Kamer van Koophandel Amsterdam en Omstreken. Deze moet duidelijk en meetbaar een bijdrage leveren aan de wettelijke taak die de Kamers hebben, namelijk versterking van de regionale economie. De Kamer kan financiering en beleidsadviseurs inzetten voor dit doel.

De Kamers op hun beurt worden gefinancierd door de Rijksoverheid en door vaste bijdragen die ondernemers jaarlijks moeten betalen.

Amsterdam II:

MKB-Nederland zendt de rekening van de inzet van de mkb-manager Amsterdam naar de dienst Economische Zaken (EZ) van de hoofdstad. EZ betaalt deze factuur uit de eigen begroting.

Borne:

De gemeente Borne vult het Ondernemersfonds door extra reclamebelasting te heffen.

Tabel 1: De instrumenten

Algemene middelen	Bestaande inkomsten voor gemeenten die mede worden gefinancierd door de in de gemeente gevestigde ondernemingen, zoals via de ozb niet-woningen.
Baatbelasting	Deze belasting is in het leven geroepen vanuit de gedachte dat het redelijk is om een financiële bijdrage te vragen van diegene(n) die direct baat hebben bij specifieke gemeentelijke voorzieningen. De heffing geldt alleen op onroerende zaken en wordt in één keer geheven. Met de opbrengst worden de kosten voor de desbetreffende voorzieningen gecompenseerd.
Bedrijfsgerichte gebiedsverbetering (bgv)	De rijksoverheid werkt momenteel aan wetgeving om collectieve financieringen op te zetten in fondsen (en daarmee freeridersgedrag tegen te gaan). De gemeente kan door een gebiedsgerichte heffing samen met de gebruikers van een gebied (lees: ondernemers) collectieve activiteiten opzetten die worden beheerd en uitgevoerd door diezelfde gebruikers.
Kamer van Koophandelheffing	De Kamer van Koophandel houdt het Handelsregister bij, geeft voorlichting en stimuleert de regionale economie. Aan deze taken zijn kosten verbonden. Die worden jaarlijks in rekening gebracht aan ondernemers. De hoogte daarvan hangt samen met de rechtsvorm, het aantal personeelsleden en de vestigingsplaats.
Onroerende zaakbelasting (ozb)	De ozb is een belasting die wordt geheven over alle onroerende zaken in een gemeente. Aangeslagen worden degenen die eigenaar zijn van een onroerende zaak of gebruiker zijn van een niet-woning of perceel. De basis van de belasting is de waardering onroerende zaak (woz). De opbrengsten van de ozb vloeien in de algemene middelen.
Precariobelasting	Bij deze belasting gaat het erom dat belasting wordt geheven over het genot dat iemand heeft van het hebben van een voorwerp onder, op of boven voor de openbare dienst bestemde gemeentegrond (zoals uithangborden). Belastingplichtig zijn de eigenaren van die voorwerpen.
Reclamebelasting	Reclamebelasting is bedoeld voor openbare aankondigingen die vanaf de openbare weg zichtbaar zijn. De gemeentelijke verordening bepaalt wie belastingplichtig is. Meestal zijn dat die personen die het meest belang hebben bij de openbare aankondiging.

Nijmegen

Een voorbeeld van een succesvol ondernemersfonds is dat in Nijmegen. Het Ondernemersfonds Nijmegen is in 2006 ingesteld, na twee jaar overleg tussen de gemeente en ondernemers.

Via een opslag op de ozb is een fonds gecreëerd waar jaarlijks zo'n 1,5 miljoen euro in wordt gestort. Het fonds is bedoeld voor projecten die het economisch klimaat stimuleren en

lastenverlichting realiseren. Te denken valt aan het terugdringen van lokale regelgeving waardoor de administratieve lasten van ondernemers verminderen, of een gezamenlijk plan voor citymarketing en promotieactiviteiten. Andere mogelijkheden zijn het aanpakken van overlast door vandalisme en criminaliteit of de verbetering van de fysieke omgeving van bedrijventerreinen (voor meer informatie: gemeente Nijmegen, www.nijmegen.nl, zoeken op ondernemersfonds). Dankzij de verplichte heffing op de ozb is *fundring*

gegarandeerd en wordt freeridersgedrag voorkomen.

Het beheer van het fonds is ondergebracht bij de gemeente. Een speciaal ingestelde ‘Taskforce Ondernemersfonds Nijmegen’ van ondernemersorganisaties adviseert zwaarwegend over de bestedingsdoelen. In de Taskforce zitten naast MKB-Nijmegen ook VNO-NCW Arnhem-Nijmegen, de Industriekring Nijmegen, de Stichting Centrum Management Nijmegen en de Kamer van Koophandel Centraal Gelderland.

Selectie projecten

De subsidieverordening Ondernemersfonds van de gemeente Nijmegen omschrijft de criteria en procedure voor de aanvragen. De voornaamste eisen zijn dat de voorstellen bijdragen aan haalbaarheidsstudies en planvorming voor kennisontwikkeling en -overdracht, de ontwikkeling en uitbreiding van netwerken of investeringsprojecten.

De focus ligt op innovatieve activiteiten waarbij ook nog bij voorkeur verschillende aanvragers moeten samenwerken. Bundeling van kracht staat voorop.

Ondernemerscollectieven dienen hun aanvragen in bij het Ondernemersfonds. De Taskforce beoordeelt en adviseert op basis van criteria van de verordening en kan een nadere toelichting vragen. Het college van burgemeester en wethouders, of de gemeenteraad bij projecten die

boven de 100 duizend euro uitkomen, neemt het uiteindelijke besluit.

Het Nijmeegse Ondernemersfonds lijkt aan te slaan. Ondernemers hebben zowel in 2006 als in 2007 veel meer aanvragen ingediend, ruim 50, dan konden worden ingewilligd. De waarde daarvan bedroeg (in 2007) maar liefst ruim 4,25 miljoen euro. Hiervan zijn uiteindelijk 23 plannen (met name projecten die innovatie bevorderen en de buurteconomie versterken) daadwerkelijk gehonoreerd, waarmee het budget zo goed als volledig benut is.

Het gaat onder meer om projecten voor het verbeteren van bedrijventerreinen, projecten op het gebied van innovatie, marketing&promotie, onderwijs&arbeidsmarkt, buurteconomische activiteiten en versterking van netwerken.

Voor- en nadelen

Zoals reeds aangegeven, is de keuze voor het instellen van een Ondernemersfonds en die voor een bepaalde vorm van financiering, afhankelijk van de doelstelling. Betreft het, bijvoorbeeld, een totale gebiedsaanpak in de vorm van een herstructurering dan kunnen er andere voorwaarden aan het instrument worden gesteld dan, bijvoorbeeld, voor de financiering van een eenmalig *event*.

Onderstaand is een tabel opgenomen op basis waarvan mogelijk een eerste selectie is te maken.

Tabel 2: Voor- en nadelen instrumenten

Instrument	Voordelen	Nadelen
Algemene middelen	<ul style="list-style-type: none"> • geen extra heffing: • geen ingewikkelde procedures • geen hoge uitvoeringskosten 	<ul style="list-style-type: none"> • afhankelijk van politiek-bestuurlijk draagvlak • daarmee mogelijk kortcyclisch
Baatbelasting	<ul style="list-style-type: none"> • gebiedsgericht • voor grote projecten: co-financieringsinstrument • gemeente verzorgt inning 	<ul style="list-style-type: none"> • juridische complexiteit • gevaar van oneigenlijk gebruik
Bedrijfsgerichte gebiedsverbetering	<ul style="list-style-type: none"> • van, voor en door ondernemers • gebiedsgericht • geen hoge uitvoeringskosten • transparant • wettelijke basis 	<ul style="list-style-type: none"> • organisatie ondernemersdraagvlak • experimenteel karakter
Kamer van Koophandelheffing	<ul style="list-style-type: none"> • niet afhankelijk van politiek-bestuurlijk draagvlak • voor grote projecten: co-financieringsinstrument 	<ul style="list-style-type: none"> • willekeur • oneigenlijke verdeling
Onroerende zaakbelasting	<ul style="list-style-type: none"> • duidelijke wet- en regelgeving rondom ozb • opbrengstpotentie • gemeente verzorgt inning 	<ul style="list-style-type: none"> • geen gebiedsafbakening mogelijk • verdeling/toekenning
Precariobelasting	<ul style="list-style-type: none"> • flexibele heffingsgrondslag • geen ingewikkelde procedures • gemeente verzorgt inning 	<ul style="list-style-type: none"> • uitvoeringskosten in verhouding tot opbrengsten hoog • primair alleen geschikt voor detailhandel- en horecagebieden • gevaar van oneigenlijk gebruik
Reclamebelasting	<ul style="list-style-type: none"> • flexibele heffingsgrondslag • geen ingewikkelde procedures • gemeente verzorgt inning 	<ul style="list-style-type: none"> • uitvoeringskosten in verhouding tot opbrengsten hoog • primair alleen geschikt voor detailhandelsgebieden • gevaar van oneigenlijk gebruik

Publiek-private samenwerking

Een goede samenwerking tussen publieke (gemeente en andere publieke diensten) en private (ondernemers dan wel ondernemersvereniging(en)) partijen is essentieel voor de toepassing van elk van de bovenstaande instrumenten. Immers, het is de lokale overheid die de gelden int en daarmee in het gros van de gevallen ook het ondernemersfonds instelt c.q. beheert.

Het is daarom van belang, voordat überhaupt tot de oprichting van een ondernemersfonds kan worden gekomen, de taken en bevoegdheden, maar ook de verwachtingen over en weer, goed in

beeld te brengen. Dit voorkomt teleurstellingen in de toekomst. Een vorm van samenwerking waarmee goede ervaringen zijn opgedaan is het Keurmerk Veilig Ondernemen, voor zowel winkelgebieden als bedrijvenlocaties.

Bedrijfsgerichte gebiedsverbetering

In Nederland zien al veel ondernemers voordeel in het samen met de gemeente verbeteren van de bedrijfsomgeving. De vele vormen van gebiedsmanagement zoals centrummanagement, parkmanagement en samenwerkingsverbanden zoals de Keurmerken Veilig Ondernemen getuigen hiervan. Structurele financiering en een evenwichtige verdeling van de

lasten zijn echter zwakke punten. Hierdoor komen dergelijke gezamenlijke investeringen moeizaam van de grond of sneuvelen voortijdig. Omdat bij de verschillende financieringsvormen van ondernemersfondsen de gemeente, of een andere partij, het initiatief neemt, ontstaat nog wel eens de indruk van misbruik. Het lijkt er bijvoorbeeld op alsof gemeenten hun publieke taken willen afwentelen op ondernemers.

Om dit vooroordeel teniet te doen en tegelijkertijd te voldoen aan de wens van ondernemers te werken aan gebiedsontwikkeling zonder de last van freeriders heeft MKB-Nederland gemeenten de handschoen te moeten oppakken. Luisterend naar de geluiden van ondernemers, heeft de mkb-koepel, samen met VNO-NCW, de Vereniging Nederlandse Gemeenten en het ministerie van Economische Zaken (EZ), een nieuw instrument bedacht, de bedrijfsgerichte gebiedsverbetering (bgv). EZ heeft dit initiatief inmiddels overgenomen en vervat in een concept-experimentenwet bgv. Deze zal naar verwachting nog dit jaar van kracht worden. In 2013, vijf jaar na de inwerkingtreding, volgt een evaluatie.

De kern van het instrument bedrijfsgerichte gebiedsverbetering is dat een gemeente, op initiatief en met draagvlak van ondernemers, kan besluiten om voor een bepaald gebied (bgv-zone) een belasting te heffen. De opbrengst daarvan wordt gebruikt om activiteiten uit te voeren die een bijdrage leveren aan de leefbaarheid, veiligheid en ruimtelijke kwaliteit van het gebied. Denk aan zaken als camerabewaking, surveillance, promotie, inrichting en aankleding enz. De opbrengst van deze belasting wordt als subsidie verstrekt aan een vereniging of stichting die als doel heeft uitvoering te geven aan deze activiteiten.

Het belangrijkste uitgangspunt voor de bgv is: van, voor en door ondernemers.

Hiermee ontstaat een ruim draagvlak, ondernemers beslissen zelf wat er met de middelen wordt gedaan en voeren zelf de plannen uit. Ze organiseren zich in een vereniging of stichting die hun belangen in de bgv-zone behartigt en namens hen uitvoert. Deze organisatie moet transparant zijn en verantwoording afleggen. Ze behartigt de belangen van de ondernemers en dient als aanspreekpunt voor de gemeente.

De gemeente op haar beurt faciliteert de ondernemers door de bgv-bijdrage te innen (vergelijkbaar met de ozb-heffing) en uit te keren aan de uitvoerende vereniging of stichting. Een bgv-zone maakt het zodoende voor ondernemers mogelijk om gezamenlijk te investeren in hun bedrijfsomgeving. Alle ondernemers in het gebied betalen mee, ongeacht of ze zijn aangesloten bij een ondernemers- of winkeliersvereniging.

Het verschil tussen bijvoorbeeld het hierboven reeds besproken Nijmeegse model en de bgv ligt in het 'gebiedsgerichte' aspect van de bgv. Via de extra opslag op de ozb wordt in Nijmegen wel elke zakelijke belanghebbende, dus ook de freerider 'belast', maar de ozb kan niet gebiedsgericht worden ingezet. Een directe relatie tussen uitgaven en profijt c.q. opbrengst voor de individuele onderneming ontbreekt daarmee. De freerider weet dit en volhardt in zijn meeliftgedrag.

De bedrijfsgerichte gebiedsverbetering is, en dit is belangrijk, *in aanvulling* op de gemeentelijke dienstverlening. Dit is ook wettelijk bepaald. De gemeente heeft een aantal kerntaken, waarvoor ze zelf verantwoordelijk is en blijft, ook financieel. Maar desgewenst kunnen ondernemers en gemeente in hun uitvoeringsovereenkomst nadere afspraken maken over het niveau van de dienstverlening door de gemeente gedurende de looptijd in de bgv-zone. Ook kan de gemeente op

reguliere wijze aanvullende subsidie verstrekken.

Ook op de lange termijn moet er draagvlak worden behouden. Een samenhangend plan van aanpak, waarmee ondernemers onderling zien wáár ze voor gaan, welke aanpak dat vergt en wat het kost is daarvoor belangrijk. In dit plan zijn opgenomen het beoogde gebied, de

gewenste activiteiten, een begroting, de financiering, afspraken met de gemeente over het niveau van de dienstverlening (Service Level Agreement, SLA) en een eventuele financiële bijdrage.

Een bgv heeft voorts een duur van maximaal vijf jaar. Deze periode kan desgewenst worden verlengd, mits er voldoende draagvlak is.

De vier meest gestelde vragen en antwoorden

1. Waarvoor kunnen ondernemers een bgv gebruiken?

Een bgv richt zich op het aantrekkelijk maken van gebieden in het belang van de daar gevestigde ondernemers en pandeigenaren. Binnen een bgv zijn tal van activiteiten denkbaar, zoals de zorg voor een schone en veilige omgeving, maar ook het vergroten van de bereikbaarheid van een bedrijfslocatie en het stimuleren van economische ontwikkeling in brede zin. Een bgv richt zich echter alleen op activiteiten in het verlengde van de gemeente en/of provincie.

2. Moet een bgv een minimale grootte kennen?

Nee, de grootte van een bgv-gebied kan verschillen. De enige eis die geldt is dat het een aaneengesloten gebied betreft. Het kan, met andere woorden, variëren tussen een aantal aaneengesloten winkelstraten tot een groot bedrijventerrein.

3. Wat is een SLA?

In beginsel kan binnen een bgv alles worden afgesproken, geregeld en worden vastgelegd mits het geen vervanging is van het kerntakenpakket van de gemeente. Een bgv mag er namelijk niet toe leiden dat een gemeente haar publieke taken overhevelt naar de ondernemers. Het niveau van dienstverlening van de gemeente moet dan ook vooraf worden vastgelegd in de zogenaamde 'Service Level Agreement', afgekort SLA. Dit is de overeenstemming tussen ondernemers en gemeente over de samenstelling en het niveau van publieke diensten die een gemeente blijft leveren in een bgv-zone.

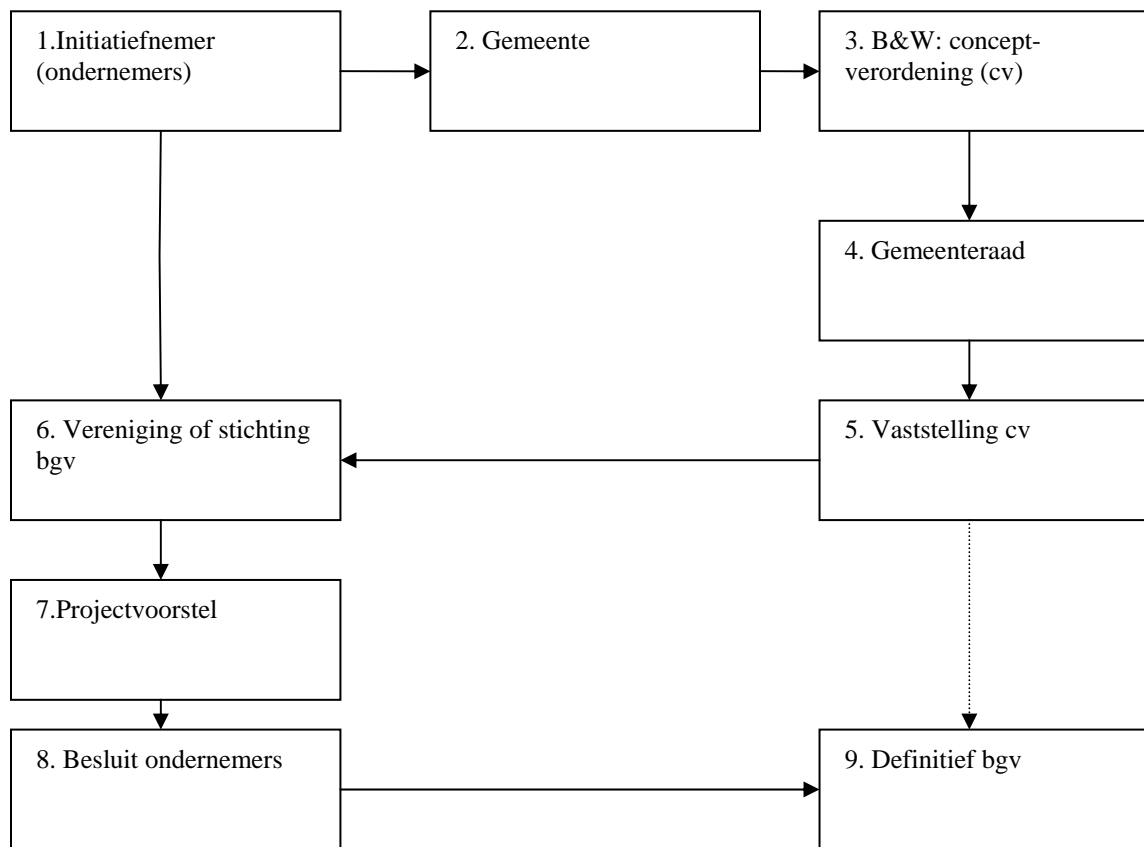
4. Wanneer is sprake van een meerderheid?

Een bgv kan tot stand komen met tweederde van het aantal ondernemers dat moet bijdragen, met een minimale respons van de helft van het totale aantal bijdrageplichtige ondernemers en 50 + 1 procent van hun woz-waarde (eventueel ingedeeld in waardeklassen).

Rekenvoorbeeld: op een bedrijventerrein zijn 150 ondernemers gevestigd. De totale woz-waarde van het vastgoed bedraagt 150 miljoen euro. Voor het instellen van een bgv moeten ten eerste minimaal de helft van de gevestigden, dus 75 ondernemers, zich voor óf tegen uitspreken. Van deze 75 moet vervolgens minimaal tweederde de instelling van de bgv-zone steunen, in dit geval dus minimaal 50 ondernemers.

Deze 50 ondernemers moeten tenslotte gezamenlijk de helft plus 1 procent van de woz-waarde vertegenwoordigen van de groep die heeft gereageerd (de 75). Dat is dus niet hetzelfde als de helft van de totale woz-waarde! Immers, ieder pand kent een andere waarde. Indien de 75 ondernemers in dit voorbeeld gezamenlijk een woz-som van 80 miljoen euro vertegenwoordigen, zullen de 50 voorstanders voor meer dan 40 miljoen euro belanghebbenden moeten zijn.

Oprichting van een bgv, schematisch weergegeven



Rol MKB-Nederland

MKB-Nederland is met 135 aangesloten brancheorganisaties en 250 regionale en lokale ondernemersverenigingen, waarbij ruim 185.000 ondernemingen en instellingen zijn vertegenwoordigd, de centrale werkgeversorganisatie voor het midden- en kleinbedrijf. De organisatie weet als geen ander wat er leeft en speelt bij zelfstandige ondernemers en zet zich actief in om het zelfstandig ondernemerschap in al zijn facetten te versterken. Dit gebeurt door veelvuldig overleg met ambtenaren en politici, vakbeweging, kennisinstituten en al die instellingen en organisaties die invloed kunnen uitoefenen op de kwaliteit van het ondernemerschap.

Op Europees, landelijk en regionaal en lokaal niveau treedt MKB-Nederland op als krachtige overleg- en onderhandelingspartner.

(De regionale afdeling van) MKB-Nederland heeft veel ervaring met het begeleiden van ondernemersverenigingen in het politiek-bestuurlijke krachtenveld. Een goede positie en conditie van het mkb is essentieel voor de maatschappelijke en sociaal-economische ontwikkeling. In steden en regio's staan de regiomanagers van MKB-Nederland midden in de dagelijkse ondernemerspraktijk om de krachten te bundelen die de positie en conditie van het mkb kunnen verbeteren.

MKB-Nederland en haar regio's staan voor ondernemerschap, voor resultaatgerichte lobby op regionale en lokale beleidsthema's, hebben een ijzersterk organisatievermogen en weten de regionale en lokale ondernemersorganisaties te boeien en te binden met hun missie.

In dit licht zijn de regiomanagers van MKB-Nederland uiteraard te allen tijde bereid nadere vragen over ondernemersfondsen (breed én bgv-specifiek) te beantwoorden. Ook kunnen ze ondernemers(verenigingen) en gemeenten adviseren en ondersteunen bij het formuleren van doelstellingen en de opzet van een aanpak.

Tabel 3: Regiomanagers MKB-Nederland

Regio	Naam	E-mailadres
Zeeland	Louise Beduwé	l.beduwe@mkb.nl
Noord- en Oost-Brabant	Henny Bekkema	h.bekkema@mkb.nl
Limburg	Wil Houben	houben@limburg.mkb.nl
Limburg-Noord	Tom Poelen	poelen@limburg.mkb.nl
Limburg-Zuid	Nicole Alberts	alberts@limburg.mkb.nl
Gelderland	Rob Weiss	r.weiss@mkb.nl
Overijssel	Hans Bakker	h.bakker@mkb.nl
Groningen, Friesland, Drenthe	Ron van Gent	r.vangent@mkb.nl
Groningen, Friesland, Drenthe	Auke Oosterhoff	a.oosterhoff@mkb.nl
Noordwest-Holland	Karin Kuiper	kuiper@randstadnoord.mkb.nl
Zaanstreek	Sanne Sutter	sutter@randstadnoord.mkb.nl
Randstad Noord en Amsterdam	Kees Verhoeven	verhoeven@randstadnoord.mkb.nl
Amsterdam	Martin Kok	kok@mkb-amsterdam.nl
Haarlemmermeer/IJmond	Fabian Nagtzaam	f.nagtzaam@mkb.nl
Midden-Nederland	Helga Brenninkmeijer	h.brenninkmeijer@mkb.nl
Haaglanden en Rijnland	Adnan Ibrahimovic	a.ibrahimovic@mkb.nl

Colofon

*Deze brochure is een uitgave van de Koninklijke Vereniging MKB-Nederland
Delft, Juni 2008*

*Tekst: mr. drs. Annet Koster, Beleid & Belangenbehartiging, a.koster@mkb.nl
Eindredactie: Katja Lamers, Communicatie, k.lamers@mkb.nl*

*MKB-Nederland
Postbus 5096
2600 GB Delft
Tel: 015-2191212
Fax: 015-2191414
Internet: www.mkb.nl*

Hoewel deze brochure met zorg is samengesteld, kan voor de inhoud geen enkele aansprakelijkheid worden aanvaard, noch rechten eraan ontleend.