

Memo

Aan:	Gemeenteraad
Cc:	College van B&W, B. Konings, W. Hoeffnagel, E. Lionarons, B. Wentink, H. Smits, M. Lahdo, C. Huijkes, J. Lavalaye en R. Krabben
Van:	College van burgemeester en wethouders
Datum:	25-10-2017
Kenmerk:	17int00634
Onderwerp:	Economische Beleidsvisie Oude IJsselstreek met onderliggende stukken

**Inleiding:**

Voor u liggen het hoofddocument met bijlagenboek van onze Economische Beleidsvisie Oude IJsselstreek. In het **Hoofddocument** besteden we achtereenvolgens aandacht aan de wijze van totstandkoming van dit document en de aanleiding voor dit initiatief. We formuleren aan de hand van de huidige situatie onze uitdagingen en ambities die we met u willen delen. Deze baseren we op de uitkomst van een vergelijking tussen de huidige situatie en de door ons gewenste situatie. Het resultaat is een lange termijn visie met een uitvoeringsagenda. Deze bevat dertien relevante beleidskeuzes. We geven per beleidskeuze aan wat we gaan doen, wat nu al in uitvoering is en wat gereed is. We maken per beleidskeuze ook duidelijk wat onze rol is en welke financiële consequenties er aan verbonden zijn. We sluiten af met conclusies en aanbevelingen.

**Terugblik:**

De economie trekt aan. Dat is het beeld van vandaag. Hoe anders was het beeld nog slechts enkele jaren geleden. Hoge werkloosheid, weinig belangstelling voor bedrijfskavels, de roep naar meer beleid, de wens tot formuleren van nieuwe ambities, de vraag van uw raad om maatregelen om de economie te stimuleren, etc. Uiteindelijk gecompriemd in een tweetal raadsmoties. Ons College heeft u toegezegd een gemeentelijke beleidsvisie op te stellen, met behulp van een marketing en acquisitieplan aan de slag te gaan om meer bedrijventerreinen te verkopen, een zgn. rode loper aanpak in te voeren en een Innovatie Agenda op te stellen. De gevraagde economische beleidsvisie, inclusief een dertiental beleidskeuzes, ligt nu voor u. We menen dat we daarmee tegemoet gekomen zijn aan de beide raadsmoties.

**Ontwikkelingen:**

Het afgelopen jaar is hard gewerkt, om het verkoopproces van bedrijfskavels te structureren en te professionaliseren. Het Marketing & Acquisitieplan Bedrijventerreinen en de "Rode loper aanpak" vormen hiertoe de basis. Uit de Benchmark Bedrijventerreinen, waaraan maar liefst 170 Nederlandse gemeenten hebben deelgenomen, blijkt dat onze gemeente op alle onderdelen bovengemiddeld goed scoort. We kunnen stellen dat we thans zowel het proces als de uitvoering van de verkoop van bedrijfskavels goed op orde hebben. Het aantal bedrijventerreinenaccounts is sterk toegenomen. Vooral op Hofskamp-Oost fase II in Varsseveld heeft dit geresulteerd in een fors aantal optie- en verkoopcontracten. Indien deze tendens doorzet, dan zijn we in Varsseveld binnen afzienbare tijd "uitverkocht".

Ook rond het thema Werkgelegenheid is het beeld totaal gekanteld. Waar de raad eerder sprak over een "onaanvaardbaar hoog werkloosheidspercentage" in onze gemeente (6.5% in 2015), zien we dat we nu met een werkloosheidspercentage van 3.7% nipt onder het regionaal gemiddelde van 3.8% en ruim onder het landelijk gemiddelde van 4.1% zitten (UWV-cijfers per juli 2017). Grootste opgave op dit moment is de krapte op de arbeidsmarkt die vooral in de maakindustrie, ICT-dienstverlening, de zorgsector en de bouwsector een remmende factor is voor verdere economische groei. Om de kansen die de arbeidsmarkt op dit moment biedt te verzilveren is Laborijn gestart met de Werkacademie. De kern van de aanpak is dat werkzoekenden door middel van een combinatie van werken en leren, worden ontwikkeld en bemiddeld naar werk. Het werkgeversservicepunt is nauw betrokken en kan daardoor bedrijven helpen met het vinden van de juiste medewerker.

**Samenhang:**

De opgave waar we voor staan is groot en complex. Onvoldoende arbeidspotentieel verslechtert de concurrentiepositie van ons bedrijfsleven en daarmee ook de economische vitaliteit en aantrekkingskracht van onze regio. Met een focus op de thema's "*Wonen, Werken en Bereikbaarheid*" werken de Regio Achterhoek/Stuurgroep Achterhoek 2020 (de 3 O's) intensief samen aan deze opgave. De Uitvoeringsagenda 2.0 Achterhoek 2020 vormt de basis voor provinciale Gebiedsopgave Achterhoek en andere subsidieprogramma's.

Inzet op regionaal niveau is vooral gericht op het bieden van een goede kennis- en innovatiestructuur (Smart Werken) die nodig is om de mogelijkheden te benutten die technologische ontwikkelingen ons bieden. Innovatie wordt hierbij gezien als een drie-eenheid van technologische innovatie, sociale innovatie (Human Capital-agenda) en innovatie van businessmodellen (Circulaire Economie).

Op lokaal niveau is het van belang om een aantrekkelijke woon-, werk- en leefomgeving te bieden. Naast een passend woonaanbod, gaat het hierbij om goede en toegankelijke voorzieningen op het gebied van zorg, onderwijs, winkelaanbod, sociaal culturele voorzieningen, openbare ruimte die goed onderhouden is, goede bereikbaarheid en een aantrekkelijk buitengebied met volop recreatiemogelijkheden. Dit zijn onderwerpen waar we concreet op gemeenteniveau keuzes kunnen maken. Van belang hierbij is om Werk- en inkomen centraal te stellen en meerwaarde te creëren door de samenhang te zien en (beleids)themaoverstijgende cross-overs te maken. De voorliggende Economische Beleidsagenda met onderliggende stukken geeft een overzicht van wie we zijn, wat er speelt, wat we al doen en wat er verder nog nodig is om te komen tot een duurzaam vitale en leefbare gemeente en regio.

**Aanbevelingen:**

Met betrekking tot de manier waarop bestaande werkgelegenheid behouden kan blijven en nieuwe werkgelegenheid kan worden gerealiseerd, wordt in de Economische Beleidsvisie Oude IJsselstreek (zie hoofdstuk 4) de volgende aanpak voorgesteld:

1. Lange termijn visie uitgaande van inzet op Economische versterking voor de duur van 5 jaar;
2. Uitwerking/vertaling van de lange termijn visie in concrete acties en plannen de hand van de punten 4.2.1 t/m 4.2.13;
3. Inzet van financiële middelen;
4. Een optimaal ingericht Team Economie.

**Hoe verder?**

Wij hebben de Economische Beleidsvisie Oude IJsselstreek met onderliggende stukken in onze collegevergadering van 24 oktober 2017 vastgesteld en hanteren deze als richtsnoer bij de uitvoering van gemeentelijke taken. De stukken zenden wij u ter informatie toe. Mocht u prijs stellen op een nadere toelichting, dan zijn wij graag bereid om de Economische Beleidsvisie met u te bespreken tijdens een in overleg met het presidium in te plannen raadsbijeenkomst.

## Economische Beleidsvisie Oude IJsselstreek 2017-2023

### Hoofdrapport



# Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Leeswijzer	4
Samenvattend overzicht	5
Verantwoording	6
Inleiding	7
Huidige situatie	8
Uitgangspunten en ambitie	12
Uitvoering	14
Conclusies en aanbevelingen	21
Bijlagen in het bijlagenboek	23

## Voorwoord

*We leven in een tijd waar de snelheid van technologische en economische ontwikkelingen alleen maar toeneemt. Dat vraagt veel van onze samenleving, onze burgers en ons bestuur. Stilzitten is geen optie. Meebewegen met de maatschappelijke veranderingen is naar onze mening onvermijdelijk, mits we regie hebben over die zaken die ons direct aangaan en waar we invloed op uit kunnen oefenen.*

*We vinden het belangrijk om blijvend actief en zo nodig proactief die veranderingen gestalte te geven voor het welzijn en welvaart van onze burgers. De opgaven waar we voor staan zijn complex en omvangrijk.*

*Het document wat voor u ligt bevat onze economische uitdagingen en ambities voor de periode 2017-2023 en de voorgestelde werkwijze hoe we daar uitvoering aan willen geven. Daarvoor hebben we dertien doelstellingen geformuleerd waarbij we enerzijds aangeven wat al in uitvoering zit, anderzijds formuleren we welke doelen we willen behalen in de voorliggende periode van vijf jaar. Het vervolg op dit document zal een actieplan zijn waar we concrete acties gaan formuleren voor de realisatie van onze doelstellingen.*

*Tot slot spreek ik de hoop en verwachting uit dat we als bestuur en organisatie, samen met onze regionale partners, energiek en enthousiast de gewenste resultaten bereiken.*



*Jos Sluiter,  
Wethouder economische zaken*

# Leeswijzer

Deze economische beleidsvisie bevat twee delen, nl. het Hoofdrapport en het Bijlagenboek. In het **Hoofddocument** besteden we achtereenvolgens aandacht aan de wijze van totstandkoming van dit document en de aanleiding voor dit initiatief. We formuleren aan de hand van de huidige situatie onze uitdagingen en ambities die we met u willen delen. Deze baseren we op de uitkomst van een vergelijking tussen de huidige situatie en de door ons gewenste situatie. De uitslag van die vergelijking leidt tot het definiëren van een lange termijn visie met 13 relevante beleidskeuzes. Vervolgens vertalen we deze visie in voorstellen voor concrete acties en plannen. We hebben de afgelopen maanden overigens niet stilgezeten. Daarom geven we per beleidskeuze aan wat we gaan doen, wat nu al in uitvoering is en wat gereed is. We maken per beleidskeuze ook duidelijk wat onze rol is en welke financiële consequenties er aan verbonden zijn. We sluiten af met conclusies en aanbevelingen.

Het **Bijlagenboek** bevat uitwerkingen van diverse thema's relevant voor de beleidsvoorstellen. In een aantal gevallen gaat het om achtergrondinformatie, weergaven van literatuuronderzoek of uitwerkingen van beleidskeuzes waar in het werkboek aandacht is besteed. De Rode Loper Aanpak, bedoeld als extra stimulans om onze ondernemers nog beter met raad en ondersteuning bij te staan, is per 1 februari jl. geleidelijk ingevoerd.

**Bijlage 1** geeft een korte toelichting op de inmiddels ingevoerde onderdelen die de basis vormen voor de aanpak. We hebben, in her verlengde van twee moties van uw gemeenteraad, een Marketing & Acquisitie plan opgesteld. In **bijlage 2** treft u de samenvatting aan waarin we een overzicht geven van de instrumenten die ons voor een succesvolle uitvoering ter beschikking staan.

Aan de hand van een benchmarkonderzoek van adviesbureau Stec hebben we onze prestaties gemeten op het gebied van een ondernemersgerichte aanpak van bedrijfsterreinen, getoetst aan gemeenten met vergelijkbare omvang. In **bijlage 3** kunt u zien dat we op alle vijf criteria hoger dan gemiddeld scoren.

Er is onderzoek gedaan naar nieuwe -meer integrale- benadering voor regionaal-economische groei. **Bijlage 4** bevat de presentatie van het onderzoek naar het Economisch Ecosysteem Achterhoek.

In **bijlage 5** treft u onze Innovatieagenda Oude IJsselstreek 2017 aan. Hier beschrijven we op welke manier we ons inzetten voor versterking van onze innovatiekracht.

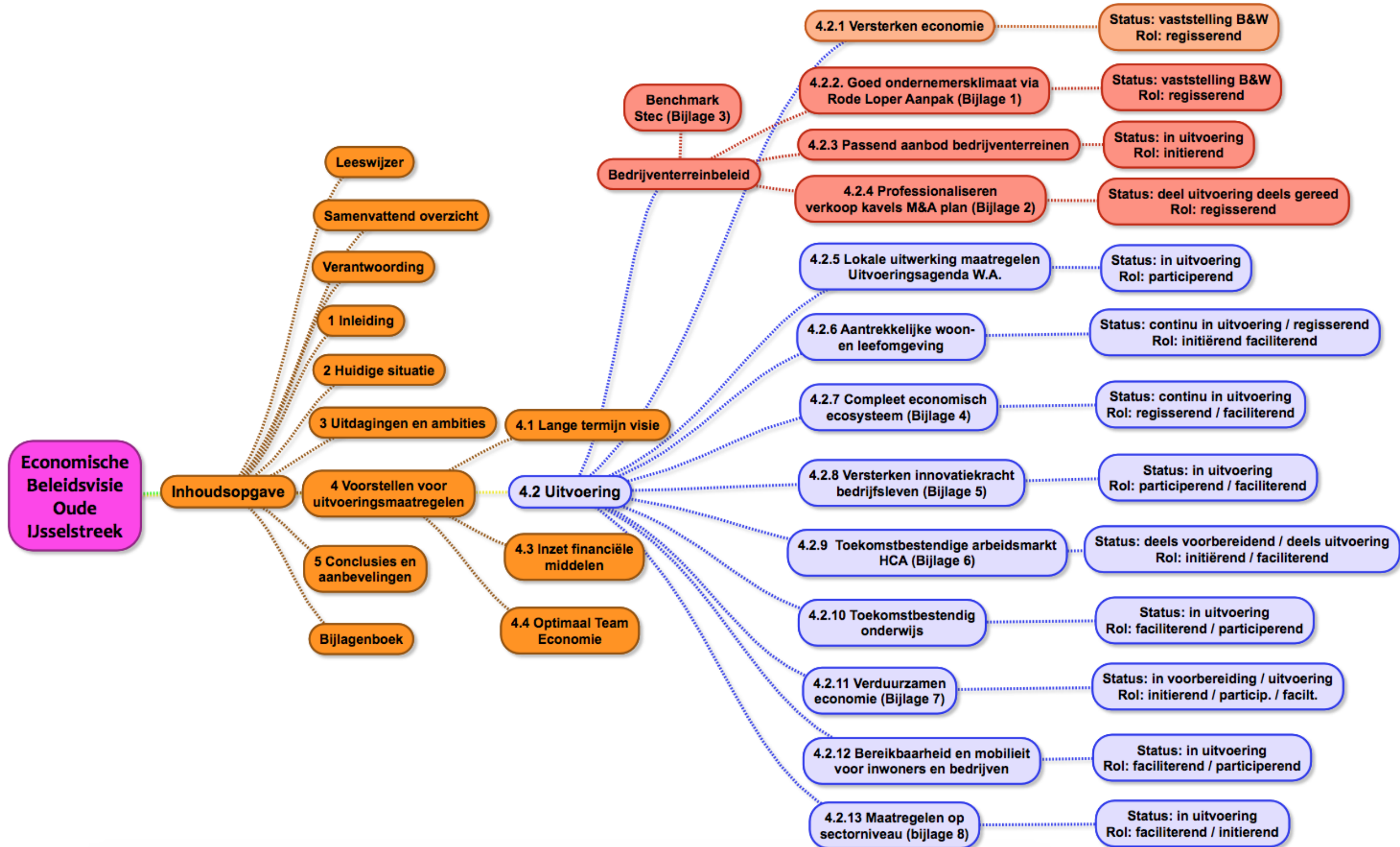
**Bijlage 6** omvat, in de vorm van een Human Capital Agenda, onze visie, ambitie en aanpak om te komen tot een goede aansluiting van onderwijs en arbeidsmarkt. Doel is om stagnatie van de economische ontwikkeling te voorkomen als gevolg van personeelskrapte.

Verduurzaming van de economie staat ook hoog op de agenda. In de notitie "Van lineair naar circulair denken en doen!" (**Bijlage 7**) formuleren we onze opgaven en hoe we die uitvoeren.

In het document "Ontwikkelingen en maatregelen op sectorniveau" (**Bijlage 8**) gaan we inhoudelijk in op wat er binnen het economisch spectrum speelt en welke maatregelen worden genomen.



# Samenvattend overzicht



# Verantwoording

In aanvulling op de beantwoording van de raadsnoties “Werkgelegenheid” en “Verkoop bedrijfskavels” vorig jaar is aan de gemeenteraad toegezegd om een gemeentelijke Economische beleidsvisie op te stellen. In het bijzonder is aandacht gevraagd om een drietal onderwerpen. Allereerst het verzoek om een rode loper aanpak te introduceren waar we op een wervende, maar tegelijk zorgvuldige manier ondernemers met raad en daad terzijde staan, zodat men sneller en beter kan schakelen. Ten tweede vroeg u om een professionaliseringslag in de verkoop van bedrijfskavels bij de herziening van de vastgestelde grondexploitaties. Ook gaf u het belang aan van het hanteren van een zgn. innovatieagenda.

De opgave waar we voor staan is omvangrijk en complex. De te nemen maatregelen idem dito. Om tot een integraal en samenhangende Economische Beleidsagenda met onderliggende stukken voor onze gemeente te komen, is door collega's vanuit verschillende vakdisciplines gewerkt aan de totstandkoming van dit document. Bij de opstelling van dit document hebben we niet alleen uitgebreid literatuuronderzoek gedaan. Periodiek hebben we regulier overleg met brancheorganisaties zoals VIV/IBOIJ, LTO en ondernemersverenigingen. We hebben VIV/IBOIJ, LTO en het Ministerie van EZ gevraagd om met ons te sparren over stukken in de conceptfase. Input hebben we in de voorliggende stukken zoveel mogelijk verwerkt. We hebben aansluiting gezocht met diverse regionale programma's zoals Achterhoek 2020.



# 1 Inleiding

## 1.1 Waarom is een nieuwe Economische Beleidsagenda nodig?

Indien we er onvoldoende in slagen om werk en inkomen te kunnen blijven bieden, nemen de mogelijkheden af om in onze gemeente/regio te wonen, te winkelen, uit te gaan etc. Een neerwaartse spiraal dreigt. Kijkend naar de betekenis van werk voor de individuele mens, dan zorgt het voor inkomen en economische onafhankelijkheid. Werk geeft bovendien zin en betekenis (sociale contacten, zinvolle tijdsbesteding en ontplooiingskansen) aan ons leven.

Het is aan ons als overheden om samen met het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties zoals onderwijsinstellingen de uitdaging aan te gaan om een antwoord te vinden op de vraag: hoe kunnen we de juiste vestigingsvoorwaarden en een zodanig ondernemingsklimaat scheppen, dat ondernemers in onze regio/gemeente een goed toekomstperspectief hebben. Hierbij is het van groot belang om het bedrijfsleven op een effectieve en efficiënte wijze te ondersteunen en in te spelen op de veranderende vraag. Die ondersteuning komt via economisch beleid, actieplannen, draagvlak, (financiële)middelen en goed opgeleide medewerkers.

## 1.2 Relatie van de Economische Beleidsagenda Oude-IJsselstreek met Regionaal beleid

Door ondernemersorganisaties VIV/IBOIJ is een kanttekening geplaatst dat *“een eigen gemeentelijke Economische beleids-agenda natuurlijk essentieel is, maar laat deze dan wel aansluiten op de Regionale agenda”*. Wij onderschrijven de Regionale Smart Industry-agenda van de Regiegroep Smart Industry ten volle. Vanuit het oogpunt van samenwerking is het ons inziens van belang om te weten waar je kracht en tekortkomingen liggen om van daaruit een zinvolle bijdrage te leveren. Kijkend naar het “DNA” van de gemeente Oude-IJsselstreek, dan ligt een actieve regionale inbreng onzerzijds voor de hand. Zowel bestuurlijk (L7) als ambtelijk (Jong Achterhoek, en POHO-management Duurzame Economie, Mobiliteit en Sociaal almede contacten met Regio Twente) leveren we volop onze regionale bijdrage.

## 2 Huidige situatie

### 2.1 Wie zijn we en waar komen we vandaan?

In de beeldvorming bij velen is de Achterhoek vooral een agrarisch gebied met volop recreatiemogelijkheden in het mooie coulisselandschap. Qua ruimtebeslag is dat beeld juist. Kijken we naar de werkgelegenheidsverdeling per sector, dan zijn de maakindustrie gevolgd door de zorgsector en detailhandelssector, dominante sectoren. Dit zowel op Achterhoekse schaal als binnen de gemeente Oude IJsselstreek. Het werkgelegenheidsaandeel van de maakindustrie is met 9,8% in Nederland, 11,1% in Gelderland, 17,6% in de Achterhoek en maar liefst 19,4 % in de gemeente Oude IJsselstreek, erg hoog.

De DRU in Ulft was de eerste grootschalige ijzergieterij langs de Oude-IJssel en wordt gezien als de bakermat voor de sector in Nederland. Op bovenstaand historisch kaartbeeld zien we een sterke concentratie van gieterijen in onze streek. Met rond de 2.000 arbeiders begin vorige eeuw, was de DRU een mega industrieel bolwerk. Om dit getal in perspectief te plaatsen; De grootste werkgevers in onze gemeente hebben thans enkele honderden medewerkers in dienst. Dit terwijl het inwonertal in een eeuw tijd meer dan verdubbeld is.

Uit de eerste industrialisatieperiode zijn in onze directe omgeving veel nieuwe bedrijven en toeleveranciers ontstaan. Atag, Pelgrim, Finish, Ulamo en vele anderen, zijn hier voorbeelden van. Dit is mede oorzaak van het zeer hoge werkgelegenheidsaandeel van de maakindustrie in ons deel van de Achterhoek. Met bedrijven als Lundia en Svedex lag de nadruk in Varsseveld tot enkele decennia geleden vooral op bedrijven die actief waren in de houtsector. Ronduit indrukwekkend is de schaal en omvang van de hightech bedrijven van uiteenlopende aard, die thans in en om Varsseveld actief zijn. De succesvolle uitgifte van bedrijfskavels op Hofskamp-Oost heeft hier zeker aan bijgedragen.



Uit bovenstaand overzicht van Smart-hub-deelnemers zien we een flinke concentratie van hoog-innovatieve bedrijven binnen de gemeenten Doetinchem en Oude IJsselstreek

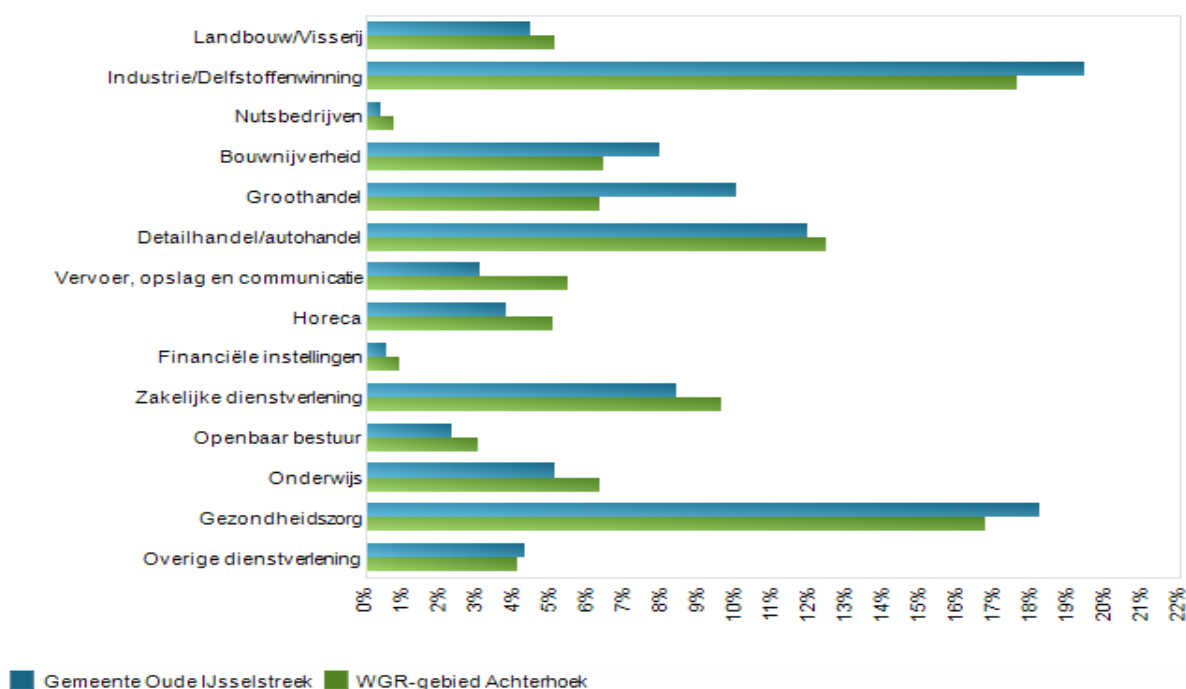
## 2.2 Werkgelegenheidsontwikkeling

Op basis van onderstaand overzicht kunnen we vaststellen dat er in de Achterhoek sprake is van een aanhoudende afname van de werkgelegenheid in de sectoren landbouw, bouwnijverheid, groothandel & detailhandel, vervoer, financiële dienstverlening, en openbaar bestuur. In de sectoren industrie, onderwijs en zorg is sprake van herstel van de werkgelegenheid. In de sectoren horeca, zakelijke dienstverlening (niet zijnde financieel) en overige dienstverlening is sprake van aanhoudende groei van de werkgelegenheid. Per saldo is in de Achterhoek over het tijdvak 2012-2016 gezien sprake van een afname van de werkgelegenheid van 3.94%. In de gemeente Oude IJsselstreek betreft de afname van de werkgelegenheid in dit tijdvak 0.94%. De werkgelegenheidsgroei van 2% in het tijdvak 2015 en 2016 draagt in belangrijke mate bij aan dit relatief gunstige werkgelegenheidscijfer. Zoals in onze raadsmemo van november 2016 reeds gemeld, is de werkgelegenheid in onze gemeente sterk conjunctuur gevoelig. Het bovenstaande is hiervan een bevestiging.

Ontwikkeling van het aantal banen (Bron Provinciale Werkgelegenheids Enquête Gelderland 2016):

Gemeente	Banen					Gem. 2012-2015	groei 2015-2016
	2012	2013	2014	2015	2016		
Oude IJsselstreek	16.950	16.290	16.050	16.460	16.790	-1,0%	2,0%
<b>WGR</b>							
Stedendriehoek	169.970	167.490	165.800	164.480	163.860	-1,1%	-0,4%
Achterhoek	124.450	121.710	118.660	117.940	118.690	-1,8%	0,6%
Regio Arnhem-Nijmegen	370.190	364.380	361.480	361.930	363.760	-0,7%	0,5%
Rivierenland	110.940	110.100	107.790	108.230	109.230	-0,8%	0,9%
Food Valley	130.910	131.560	130.780	131.420	133.200	0,1%	1,4%
Noord Veluwe	89.460	87.860	87.170	87.450	87.820	-0,8%	0,4%
Gelderland	995.910	983.100	971.680	971.450	976.560	-0,8%	0,5%

Banen per SBI sectie (% , 2016)



## 2.3 Ontwikkeling van het aantal werkloosheidsuitkeringen

In lijn met de sterke werkgelegenheidsgroei binnen onze gemeente in het tijdvak 2015-2016, zien we een sterke afname van het aantal werkloosheidsuitkeringen. Met maar liefst 28% minder in een jaar tijd, scoren wij de sterkste afname binnen de Achterhoek. Met een werkloosheidspercentage van 3.7% (juli 2017) zitten we nu onder het Achterhoeks gemiddelde, het Gelders gemiddelde en het landelijk gemiddelde.

**tabel 3.1 WW-uitkeringen nu en toen**

	stand juli 2017	WW- percentage	geslacht		verschil met vorige maand		verschil met vorig jaar	
			man	vrouw	in aantal	in %	in aantal	in %
<b>Nederland</b>	364.422	4,1%	178.054	186.368	-7.824	-2%	-67.220	-16%
<b>Gelderland</b>	41.739	3,9%	19.861	21.878	-919	-2%	-10.053	-19%
<b>Achterhoek</b>	5.859	3,8%	2.884	2.975	-88	-1%	-1.624	-22%
Aalten	422	3,0%	214	208	-15	-3%	-106	-20%
Berkelland	872	3,8%	424	448	-22	-2%	-227	-21%
Bronckhorst	670	3,6%	314	356	-12	-2%	-200	-23%
Doetinchem	1.295	4,4%	623	672	2	0%	-303	-19%
Montferland	758	4,2%	352	406	-25	-3%	-184	-20%
Oost Gelre	560	3,5%	287	273	7	1%	-155	-22%
Oude IJsselstreek	747	3,7%	394	353	-6	-1%	-286	-28%
Winterswijk	535	3,6%	276	259	-17	-3%	-163	-23%

### 2.3.1 Uitkeringssituatie overig

In onze beeldvorming (zo wordt het landelijk ook uitgedragen) is werkloosheid gerelateerd aan het aantal WW-uitkeringen. Er is echter een bredere groep mensen die geen onderdeel uitmaken van het arbeidsproces. Voor hun inkomen zijn zij afhankelijk van een Wajong-, WAO-, WIA-, of WAZ-uitkering. Kijken we naar onderstaande tabel, dan scoren we (evenals Doetinchem en Montferland) duidelijk onder het Achterhoeks gemiddelde. Het totaalbeeld is dus aanmerkelijk minder florissant dan het in eerste instantie lijkt te zijn.

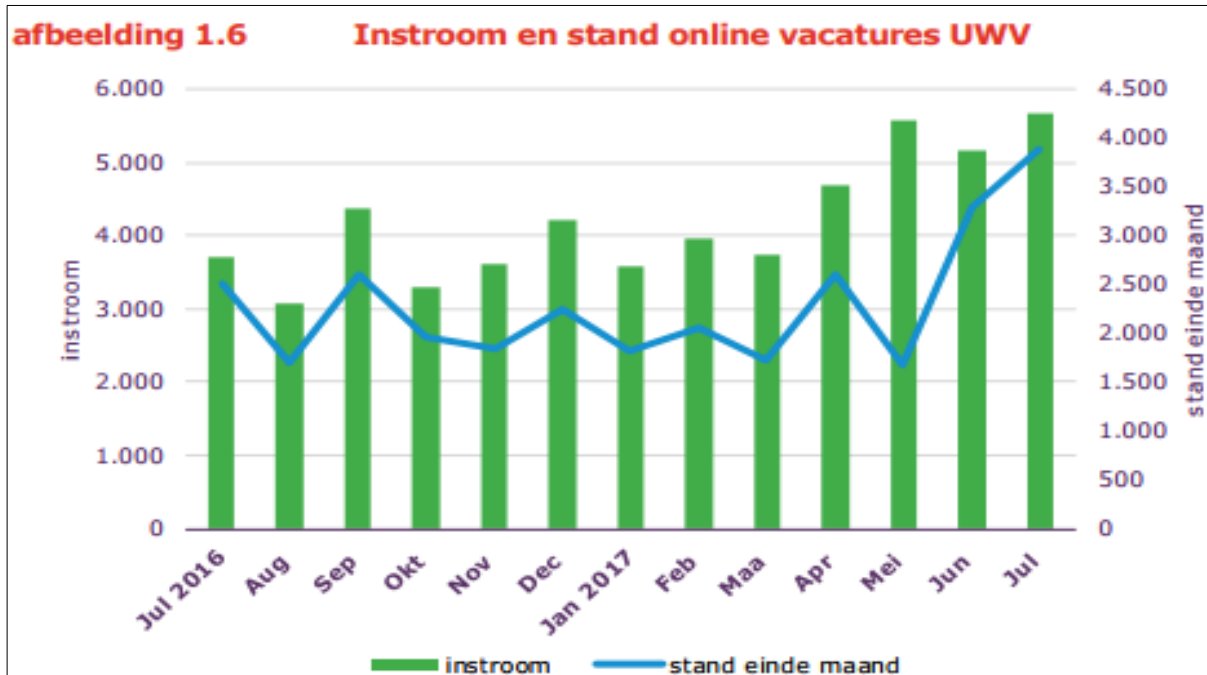
**Afbeelding 3.6. Aantal uitkeringen Wajong, WAO, WAZ en WIA**  
*Achterhoek, eind 2015*

Gemeente	Wajong-uitkering		WAO-uitkering		WIA-uitkering		WAZ-uitkering	
	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Totaal</b>	<b>4.970</b>	<b>2,7%</b>	<b>5.550</b>	<b>3,0%</b>	<b>3.920</b>	<b>2,1%</b>	<b>380</b>	<b>0,2%</b>
Aalten	390	2,3%	430	2,6%	350	2,1%	30	0,2%
Berkelland	650	2,4%	780	2,8%	470	1,7%	60	0,2%
Bronckhorst	450	2,0%	560	2,5%	360	1,6%	60	0,3%
Doetinchem	1.430	3,9%	1.230	3,4%	880	2,4%	50	0,1%
Montferland	570	2,5%	770	3,4%	580	2,6%	60	0,2%
Oost Gelre	410	2,2%	460	2,5%	310	1,6%	30	0,1%
Oude IJsselstreek	550	2,2%	810	3,2%	610	2,5%	50	0,2%
Winterswijk	520	2,8%	510	2,8%	360	2,0%	40	0,2%

Bron: UWW

## 2.4 Krapte op de arbeidsmarkt

Waar we onze inspanningen tot voor kort vooral richtten op de werkloosheidsproblematiek, zien we nu dat deze opgave in rap tempo verandert. De opgave verschuift naar maatregelen om te voorzien in knelpunten die binnen de Achterhoek ontstaan. Onderstaand enkele overzichten van het UWV.

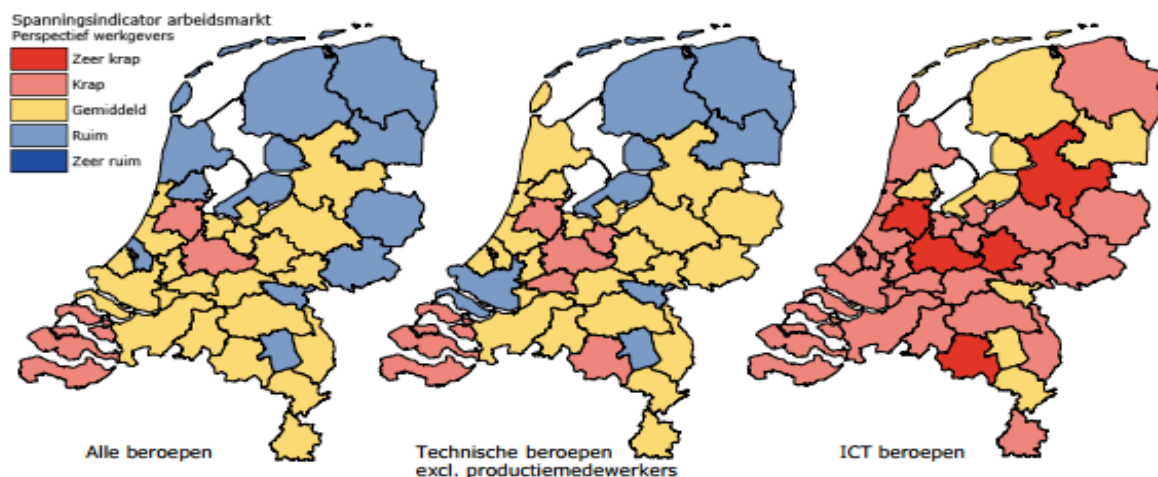


Eind juli 2017 stonden er online 3.881 vacatures open in de regio Achterhoek. Een jaar eerder bedroeg het aantal openstaande online vacatures 2.515. In juli 2017 werden er online 5.684 nieuwe vacatures aangeboden tegenover 3.723 een jaar eerder. De openstaande vraag is met 54% toegenomen en de nieuwe vraag met 53% gestegen in vergelijking tot een jaar eerder.

## 4.2. Minder ruime arbeidsmarkt in de Achterhoek

Vergelijking van vraag en aanbod met elkaar geeft een beeld van de kansen en knelpunten die werkgevers en werknemers momenteel ervaren. Afbeelding 4.1 toont de spanning op de arbeidsmarkt – dat is de verhouding tussen openstaande vacatures en kortdurend werkzoekenden – halverwege 2016 voor alle beroepsgroepen samen (links) en voor de technische (midden) en ICT-beroepen (rechts).

**Afbeelding 4.1. Spanning arbeidsmarkt algemeen en in technische en ICT-beroepen**  
35 arbeidsmarktregio's, 2e kwartaal 2016



Bron: UWV

## 3 Uitdagingen en ambitie

Economie is een zaak van lange termijn waarin de conjunctuur daalt en stijgt. Onze gemeente wil hierop voorbereid zijn. Het formuleren van uitdagingen en ambities helpen daarbij. Het realiseren van deze ambities vergt wel een paar voorwaarden indien we het doordacht en succesvol willen aanpakken:

- lange termijn (strategische- of toekomst) visie van het bestuur
- uitwerking/vertaling van de visie in concrete acties en plannen
- *bereidheid van derde partijen waar de gemeente geen voortrekkersrol kan vervullen*
- optimaal ingerichte gemeentelijke organisatie

### 3.1 Uitdagingen

Periodes van hoogconjunctuur en laagconjunctuur wisselen elkaar af. Dit zal ook in de toekomst zo blijven. Echter, we zien nu dat een aantal ontwikkelingen samenkomen die een grote impact hebben op onze (economische) toekomst. Dat leidt tot nieuwe uitdagingen. We laten de belangrijkste hier de revue passeren.

3.1.1. Technologische ontwikkelingen gaan momenteel razend snel en zullen naar de toekomst toe een verdere vlucht nemen. Automatisering, robotisering en 'Internet of things' bieden nieuwe mogelijkheden tot het efficiënt en flexibel ontwerpen en produceren van (bijzondere) producten. Technologische toepassingen vinden haar weg in zowel de maakindustrie, maar zeker ook in sectoren zoals de landbouw, toerisme, zorg, logistiek etc.

3.1.2 In de raadsmemo benoemden we reeds, *“dat doorat bedrijven (op termijn) onvoldoende kunnen beschikken over een passend arbeidspotentieel, dit de groei van deze bedrijven remt en de Achterhoek als vestigingsplaats minder interessant maakt”*. Helaas moeten we constateren, dat een half jaar na dato, een 2-tal succesvolle bedrijven in onze gemeente een satellietvestiging in Utrecht en Eindhoven hebben geopend om met de aldaar aanwezige ICT-specialisten op afstand te kunnen voorzien in de ICT-vraag van beide ondernemingen. Kennelijk zijn deze in de Achterhoek onvoldoende voorhanden en ook niet bereid om van elders, naar deze toch zeer interessante bedrijven in de Achterhoek toe te komen. Voor zover we nog niet doordrongen zijn van hetgeen ons te wachten staat, een absolute wake-up-call.

3.1.3 De traditionele arbeidsmarkt vervreemdt in versneld tempo van deze ontwikkelingen. Niemand weet precies welk werk, welke banen, wat voor soort bedrijven er gaan ontstaan en zich ontwikkelen naar nieuwe vormen van werk. Over tien jaar is elke branche en sector onherkenbaar veranderd door innovaties en een steeds veranderende vraag. Een flinke bedreiging voor onze toekomstige economische toekomst is, dat de relatie tussen aanbod en vraag vastloopt. Dit zowel kwalitatief (passend kennis- en ervaringsniveau) als kwantitatief (vergrijzend- en krimpend arbeidspotentieel). Opmerkelijk in deze is, dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, er ondanks de sterk toegenomen arbeidsvraag, onvoldoende in slagen om, onderdeel uit te maken van het arbeidsproces. Bovenstaande vraagt om een integrale visie op inzet van Human Capital.

3.1.4 Economische groei manifesteert zich vooral op plekken (hotspots) waar randvoorwaarden en voorzieningen op orde zijn. Een compleet “Economisch Ecosysteem” is van groot belang om voor bedrijven de juiste “habitat” te bieden. De schaalniveaus verschillen, maar ook de bijdrage van partners is zeer divers. Dit vraagt om een flexibele en samenlevingsgerichte insteek.

3.1.5 Niet op de laatste plaats is het verduurzamen van onze economie een grote en noodzakelijke opgave die forse impact gaat hebben op de wijze waarop producten tot stand komen en worden (her)gebruikt. Dit vraagt om een visie op hoe te komen tot een Circulair ingerichte samenleving.



### 3.2 Ambitie

In het voorgaande hebben we een korte schets gegeven van de huidige economische situatie. We onderscheiden knelpunten en kansen. Hoe we hier mee omgaan formuleren we in de vorm van een ambitie, zijnde het streven om een betere positie te verkrijgen in de economische markt.

Onze ambitie: 'De gemeente Oude IJsselstreek wil, in samenhang met ondernemers, onderwijs en maatschappelijke partners, de huidige en toekomstige werkgelegenheid en zelfstandigheid van onze inwoners versterken door het stimuleren van de economische ontwikkeling en het ondernemerschap in onze gemeente'.

Onze ambitie vertalen we naar de praktijk in uitvoeringsmaatregelen die, conform in onze vastgestelde begroting is opgenomen, moeten leiden tot de volgende maatschappelijke effecten:

- Gemeente Oude IJsselstreek/regio Achterhoek is een economisch en innovatief florerende regio;
- De toeristisch/recreatieve sector is ondernemend en inventief;
- Succesvolle samenwerking met Duitsland op het gebied van economie, toerisme, onderwijs en bereikbaarheid;
- De lokale economie kan zichzelf 'staande houden' en waar mogelijk verder ontwikkelen;
- Vraag en aanbod binnen de arbeidsmarkt zijn beter in evenwicht. Dit leidt tot voortgaande economische ontwikkeling en minder uitkeringen;
- Het basis- en voortgezet onderwijs is toekomstbestendig en blijft kwalitatief op niveau;
- Duurzaamheid en energietransitie hebben een positief effect op de economische ontwikkeling in de gemeente;
- We dragen bij aan een goede bereikbaarheid en mobiliteit van inwoners en bedrijven.



## 4 Uitvoering

Wat is er voor nodig om de gewenste maatschappelijke effecten, gebaseerd op onze ambitie, te genereren? Economisch beleid is het stellen van doelen, middelen en een tijdpad in onderlinge samenhang. Liefst zijn plaats en tijd omschreven en uiteraard de wijze van uitvoering. Ons economische beleid geeft in essentie de visie van de gemeente dat we bestaande werkgelegenheid willen behouden en nieuwe werkgelegenheid willen genereren. In dit hoofdstuk formuleren wat hiervoor van belang is en vertalen we onze visie in een dertiental uitwerkingen. Per uitwerking geven we een korte inhoudelijke toelichting.

Hiertoe is van belang:

1. Lange termijn visie en inzet op Economische versterking (§ 4.1)
2. Uitwerking/vertaling van de visie in concrete acties en plannen (§ 4.2)
3. Inzet van (financiële) middelen (§ 4.3)
4. Optimaal ingericht Team Economie (§ 4.4)

### 4.1 Lange termijn visie van het bestuur op inzet op Economische versterking

Economie is een zaak van lange termijn waarin de conjunctuur tussentijds daalt en stijgt. Een korte éénmalige impuls werkt niet. Het is van belang om onze economie als 'speerpunt' te benoemen, een lange termijn koers te bepalen en hierop te blijven inzetten. In eerste instantie kiezen we voor een periode van vijf jaar (2017-2023).

### 4.2 Uitwerking/vertaling van de visie in concrete acties en plannen

Gelet op genoemde lange termijn ontwikkelingen, hebben we in de deze paragraaf dertien doelstellingen geformuleerd. Per doelstelling geven we een korte toelichting en verwijzen we in een aantal gevallen naar de relevante bijlage. vermelden we de huidige status en welke rol we nu hebben of willen toekennen.

Na bestuurlijke besluitvorming volgt de (nog op te stellen) Economische Actie Agenda waarin we aangeven op welke manier we de doelstellingen implementeren in acties. Daarvoor willen we een standaard format gebruiken dat u terug kunt vinden in het Bijlagenboek onder Bijlage 9.

Onderstaand treft u een korte toelichting aan van enkele gehanteerde begrippen.

#### Regisserend/regievoerend

*Het begrip regievoeren wordt steeds vaker gebruikt voor de sturende rol die overheden hebben in de realisatie van beleid in samenwerking met de maatschappij. Regievoeren betekent in die gevallen effectief sturen van transities en samenwerkingsverbanden vanuit gelijkwaardigheid*

#### Initiërend

*Als eerste met iets beginnen, het initiatief nemen, zo nodig partners zoeken en een projectplan opstellen*

#### Participierend

*Deelnemen in projecten van anderen. Samen met anderen iets doen. Een bijdrage leveren aan de inhoud, het proces of aan de organisatie*

#### Faciliterend

*Voorzieningen treffen die de opstart, of de doorloop of het resultaat vergemakkelijken of comfortabeler maken. Faciliteren betekent zowel vergemakkelijken als het voorzien van faciliteiten.*

*4.2.1 Binnen de (beleids)keuzes die we maken en investeringsbeslissingen die we nemen, kennen we een zwaarwegend belang toe aan het versterken van de Economie en daarmee aan het stimuleren van Werk & Inkomen;*

We geven in onze gemeente uitvoering aan deze opgave door bij het opstellen van plannen en visies zoals het bestemmingsplan Buitengebied, de Omgevingsvisie Oude IJsselstreek nadrukkelijk rekening te houden met het belang om werk & inkomen te stimuleren. Indien we bijvoorbeeld besluiten om te investeren in de sector Vrijtijdseconomie, geven we zowel een impuls aan het voorzieningenniveau in onze gemeente, maar ook een werkgelegenheids-impuls in een sector waarin doorgaans minder hoog opgeleide medewerkers emplooi vinden. Een doelgroep waarvoor het lastig is om werk te vinden. Een extra argument in geval van het maken van beleidskeuzes en investeringsbeslissingen.

Status:                gereed na vaststelling College van B&W

Rol gemeente:       regisserend

*4.2.2 We bieden een goed ondernemersklimaat door initiatiefnemers te faciliteren en belemmeringen en bureaucratische hobbels zoveel als mogelijk weg te nemen;*

We geven invulling aan deze opgave middels de “Rode Loper Aanpak” (**zie bijlage 1**) Doel van de rode loper aanpak is de ondernemer (via één loket) met raad en ondersteuning bijstaan, zodat deze zorgvuldiger, sneller en beter kan schakelen bij uitbreidings- en vestigingsvragen van het bedrijf. Op het moment dat iets niet kan, zoeken we naar alternatieve oplossingen op andere locaties. We bieden aan actief mee te denken tijdens het gehele proces van besluit-voorbereiding (vanaf het eerste contact tot en met de borrel bij de opening), zodat de doorlooptijden worden bekort en afbreukrisico’s snel worden onderschept. Ondernemer en gemeente maken daardoor minder kosten voor adviseurs, uren, etc.

Status:                in uitvoering

Rol gemeente:       initiërend

*4.2.3 We zetten zowel op lokaal, als op WA-niveau in op een passend bedrijfskavelaanbod*

Met de ontwikkeling van bedrijventerreinen faciliteren we bedrijven in hun ontwikkelmogelijkheden. Op West-Achterhoek (afgekort met WA) ) niveau bespreken we vertrouwelijk onze lopende bedrijvenaccounts. Op basis van het principe “het juiste bedrijf op de juiste plek” zijn we in staat bedrijven een passend kavelaanbod te doen.

Op bedrijventerrein De Rieze zijn nog voldoende bedrijfskavels voorhanden om voorlopig in de vraag voor Ulft en omgeving te voorzien. In Varsseveld ligt dit anders. De verkoop van bedrijfskavels op Hofskamp-Oost fase 2 verloopt dermate voorspoedig, dat nog slechts een beperkt aantal kavels beschikbaar is. We zoeken naar mogelijkheden om binnen de regionale programmering nieuwe ontwikkelruimte te verwerven.

Status:                in uitvoering

Rol gemeente:       regisserend

*4.2.4 We structureren en professionaliseren de verkoop van bedrijfskavels in onze gemeente*

Om een impuls te geven aan verkoop van bedrijventerreinen en daarmee ook aan onze werkgelegenheid, hebben we een gemeentelijk Marketing & Acquisitie-plan Bedrijventerreinen (**zie bijlage 2**) opgesteld met daarin samengevat de te nemen acties. De belangrijkste zijn:

- Het stroomlijnen van het verkoopproces (o.a. vaste accountmanager, grondteam);
- Verbeteren van onze website;

- Ontwikkelen van factsheets;
- Meerwaarde creëren (o.a. relatie Arbeidsmarkt & Onderwijs)
- Relatiegeschenken/promotie artikelen laten maken;
- Gerichte deelname aan beurzen en events;
- Actief communiceren over mijlpalen en successen

Uit een recent Benchmarkonderzoek Bedrijventerreinen van adviesbureau Stec waaraan maar liefst 170 Nederlandse gemeenten hebben deelgenomen, is gebleken (**zie bijlage 3**), dat we op alle onderdelen beter presteren dan het marktgemiddelde. De maatregelen die we het afgelopen jaar hebben doorgevoerd, werpen hun vruchten af. Voortzetting van de ingezette lijn is van belang.

Status: deels in uitvoering / deels gereed

Rol gemeente: regisserend

#### 4.2.5 *We hebben op West-Achterhoek niveau een Economische Uitvoeringsagenda opgesteld en pakken de uitvoering gezamenlijk op*

Om de economische structuur in de West-Achterhoek te versterken en daarmee de verkoop van bedrijfskavels binnen de West-Achterhoek een impuls te geven, wordt in de Economische Uitvoeringsagenda West-Achterhoek (document reeds in uw bezit) een 8-tal maatregelen aanbevolen. De stuurgroep West-Achterhoek heeft besloten om voor wat betreft de kavelverkoop de volgende twee punten op te pakken:

- Aanbeveling 1: Blijf als regio economisch intensief samenwerken. Hierin zit ook het onderdeel van het één-loket accountmanagement bedrijventerreinen WA.
- Aanbeveling 2: Inventariseer en herprofileer de werklocaties in West Achterhoek;

Afhankelijk van de uitwerking van beide aanbevelingen vindt besluitvorming plaats over het al dan niet doorvoeren van de voorgestelde maatregelen.

Status: in uitvoering

Rol gemeente: participierend

#### 4.2.6 *Om de leefbaarheid en economische vitaliteit te borgen, blijven we op lokaal- en regionaal niveau inzetten op een aantrekkelijke woon- en leefomgeving*

In de reactie van VIV/IBOIJ wordt nadrukkelijk aandacht gevraagd voor het borgen van de leefbaarheid in onze omgeving. Misschien op het eerste oog minder voor de hand liggend dat deze oproep vanuit het bedrijfsleven wordt gedaan, maar als we zien dat het steeds lastiger wordt om personeel vast te houden en nieuw passend personeel te werven, is een aantrekkelijke woon-, en leefomgeving voor ondernemers een essentiële randvoorwaarde om te voorzien in de factor arbeid. Naast een passend woonaanbod, gaat het hierbij om goede en toegankelijke voorzieningen op het gebied van zorg, onderwijs, winkelaanbod, sociaal- culturele voorzieningen, een rijk verenigingsleven, een openbare ruimte die goed onderhouden is, een goede fysieke en digitale bereikbaarheid en een aantrekkelijk buitengebied met volop recreatiemogelijkheden.



De afgelopen tien jaar is er in onze gemeente zowel door publieke als private partijen fors geïnvesteerd in tal van voorzieningen, dorpsplannen en infrastructurele werken. Op regionale schaal (zo ook in onze gemeente) vindt er momenteel een Woonwensen & Leefbaarheidsonderzoek plaats hetgeen de opmaat vormt voor een gemeentelijke Woonvisie die eind dit jaar aan de raad ter vaststelling wordt aangeboden. Binnen de bredere afwegingen die er op gemeenteniveau moeten worden gemaakt, is het vanuit economisch belang essentieel om gewicht toe te kennen aan een adequaat woonaanbod en de instandhouding van een aantrekkelijk voorzieningenniveau zowel op lokaal als regionaal niveau. Voor wat betreft dit laatste kan worden gesteld, dat bijvoorbeeld de beoogde ontwikkellocatie van het Slingeland ziekenhuis nabij onze gemeentegrens voor ons een ontwikkeling is die support verdient.

Status: in uitvoering / blijvende opgave

Rol gemeente: deels initiërend en regisserend / deels faciliterend

#### 4.2.7 *We zetten in op een compleet/complementair Economisch Ecosysteem*

“Entrepreneurial ecosystems” vormen een nieuwe benadering voor regionaal-economische groei. Het concept gaat uit van een integrale benadering van het regionale ondernemings-klimaat als een samenhangend geheel van resources (kapitaal, personeel, kennis, advies), cultuur en leiderschap die spelers met elkaar verbinden en onderling vertrouwen bevorderen. Dit door sterke economische clustervorming met een brede samenstelling van samenhangende bedrijven die verbonden zijn met aangrenzende regio’s. Hiertoe werken we samen met buurgemeenten/regio’s, bedrijven, onderwijs en maatschappelijke organisaties en sluiten we aan bij de inzet die de Regiegroep Smart Industry verricht (**zie bijlage 4**).

Dit doen we door start-ups waar mogelijk te faciliteren in de oprichting, maar meer nog door onze bestaande goed functionerende bedrijven volop ontwikkelruimte te bieden. Dit omdat we zien dat het vooral succesvolle bestaande bedrijven zijn die gestaag groeien, of waar nieuwe innovatieve bedrijven uit voortkomen. Voordeel is ook dat zij lokaal/regionaal zijn gebonden.

Op basis hiervan ontstaat duidelijkheid op welke randvoorwaarden we aanvullend moeten inzetten en ontstaat ook een helder doelgroep profiel.

Status: in uitvoering / blijvende opgave

Rol gemeente: regisserend / faciliterend

Toelichting: We schakelen een extern bureau in om onze lokale uitgangssituatie in beeld te brengen en vervolgens aanbevelingen te doen over invulling van ontbrekende elementen in het lokale “Economisch Ecosysteem”.

#### 4.2.8 *We zetten in op versterking van de innovatiekracht, maar ook op het behoud van ambacht en vakmanschap*

Onze inzet is erop gericht om nu en in de toekomst een economisch en innovatief florerende regio te zijn. Deze uitgangspunten van de gemeentelijke economische agenda sluiten één op één met de regionale focus op Smart Werken en het daarbij horende Masterplan SmartHub Achterhoek. In de Innovatieagenda Oude IJsselstreek (zie **Bijlage 5**) wordt genoemd, dat de gemeente Oude IJsselstreek, ondermeer door deel te nemen aan de Innovatiehub Achterhoek, de opzet van het Netwerkbureau Bocholt - Oude IJsselstreek en kennisinbreng t.b.v. het Leonardo Da Vinci Project en de Kinderuniversiteit, invulling geeft aan de Innovatieagenda en daarmee aan het versterken van de economie in zowel de Achterhoek als onze gemeente.

Met het project Smart Technical Education wordt een infrastructuur opgezet en uitgebouwd waardoor de technische VMBO opleidingen in de regio gewaarborgd blijven. De Smaakacademie zet samen met het AOC in op kennisontwikkeling en het behoud van het vakmanschap in de Foodsector. Het Graafschap College biedt een breed palet aan MBO-opleidingen. Ze is voortdurend met het Rijk in gesprek over een passend onderwijsaanbod en versnelde accreditatie van nieuwe opleidingen. Niet alleen het innovatieve deel, maar ook het ambachtelijke deel van de maakindustrie wordt hiermee gefaciliteerd.

Status: in uitvoering  
Rol gemeente: participierend / faciliterend

#### 4.2.9 *We zetten in op een goed functionerende arbeidsmarkt waarin vraag en aanbod zo goed mogelijk op elkaar aansluiten*

Voor de economische vitaliteit van onze regio, is het van groot belang, dat werkzoekenden weer een baan vinden en dat bedrijven kunnen beschikken over voldoende goed opgeleid en gemotiveerd personeel. Dit is in een steeds krappere wordende arbeidsmarkt geen eenvoudige opgave. Om stagnatie van economische ontwikkeling ten gevolge van personeelskrapte te voorkomen en bij te dragen aan de overgang van mensen in een (langdurige) uitkeringsituatie naar deelname aan het arbeidsproces, verdient het aanbeveling om samen met ondernemers en uitvoeringsorganisaties een pact te sluiten waarin is vastgelegd welke extra bijdragen we gezamenlijk leveren om de toenemende spanningen binnen de arbeidsmarkt het hoofd te bieden (zie Human Capital-agenda **bijlage 6**). Dit is aanvulling op maatregelen die we op lokaal en regionaal niveau al uitvoeren.

Status: deels in voorbereiding / grotendeels in uitvoering  
Rol gemeente: deels initiërend / deel faciliterend

#### 4.2.10 *Het basis- en voortgezet onderwijs is toekomstbestendig en blijft kwalitatief op niveau*

De mogelijkheid over de grens te werken wordt bevorderd door een doorlopende leerlijn Duitse taal in het onderwijs (BO, VO, MBO en PABO). Initiatieven zoals het Techniekpact, de Week van de Techniek met als belangrijkste onderdelen de bedrijfsbezoeken van basisschoolleerlingen, Bètadag waarop HAVO/VWO leerlingen kennismaken met opleidingen en bedrijven in de Bèta techniek, dragen eraan bij dat jongeren een goed beeld krijgen wat de technische sector allemaal te bieden heeft. Het project Smart Technical Education is opgezet met het doel om technische VMBO opleidingen in de regio te waarborgen. Anton Tjink Techniekopleidingen te Terborg wordt uitgebreid en door de raad is een principebesluit genomen over het toekomstbestendig maken van VO-school Almende College in Silvolde.

Status: in uitvoering  
Rol gemeente: faciliterend / participierend

#### 4.2.11 We zetten zowel op lokaal- als regionaal niveau in op verduurzaming van de economie

De opgave is om in 2030 het gebruik van primaire grondstoffen (mineraal, fossiel en metalen) met 50% is terug te brengen en dat in 2050 de Nederlandse economie 100% circulair is. De oproep is aan alle partijen om hieraan bij te dragen door technische, sociale en economische innovaties mogelijk te maken. Deze opgave biedt kansen voor nieuwe bedrijven met extra banen vooral aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Wij als gemeente spelen hierop in door:

- Zelf als gemeente, al dan niet in samenwerking met andere gemeenten en organisaties in de regio, aanbesteden en inkopen te doen via de circulaire principes;
- Cultuuromslag versterken door enkele aansprekende voorbeelden van circulair slopen en bouwen te realiseren, zoals het Almende college;
- Kennis over 'van lineair naar circulair' delen met bedrijven in de gemeente en andere partners in de regio;
- Via stageopdrachten via de Innovatiehub kennis opbouwen en bewustzijn creëren rondom circulaire economie en waar mogelijk jonge talenten inzetten voor innovatie.

Status: in voorbereiding / uitvoering

Rol gemeente: Initiërend / participierend / faciliterend

#### 4.2.12 We zetten in op een goede bereikbaarheid (fysiek en digitaal) van inwoners en bedrijven

Momenteel worden maatregelen uitgevoerd om de doorstroming op de N18 te verbeteren. De bereikbaarheid van en naar Twente wordt hierdoor verbeterd. Emmerich (Dld.) is recentelijk een belangrijke halteplaats geworden in een snelle verbinding Ruhrgebied-Arnhem-Randstad. Een interessante ontwikkeling voor forensen uit de West-Achterhoek Daarnaast wordt de komende jaren gewerkt aan maatregelen om de spoorverbinding vanuit Arnhem tot aan Doetinchem te verdubbelen. Conform in de Economische Uitvoeringsagenda West-Achterhoek aanbevolen, zetten de West-Achterhoek gemeenten in op het verbeteren van de wegverbinding Stadt Emmerich, 's Heerenberg, Doetinchem, Zutphen. Tenslotte zetten de West-Achterhoek gemeenten in op het geschikt maken van Langere Zware Vrachtauto combinaties (LZV) voor genoemde verbinding.

Naast een goede fysieke bereikbaarheid, is een goede digitale bereikbaarheid evenzeer van belang. Onlangs is met CIF overeenstemming bereikt over de aanleg van glasvezel in het buitengebied van onze gemeente. Dit onder voorbehoud van voldoende deelname.

Status: in uitvoering

Rol gemeente: faciliterend/participierend

#### 4.2.13 In aanvulling op het bovenstaande, zetten we op sectorniveau in op uitvoering van een breed pakket aan maatregelen

In **bijlage 8** ('Ontwikkelingen en maatregelen op sectorniveau') hebben we tal van maatregelen beschreven die een impuls geven aan de economische vitaliteit van vier belangrijke sectoren. Dat zijn: landbouwsector, vrijetijdseconomie-sector, detailhandel en logistiek. De meeste maatregelen zijn in uitvoering. Aanbevelingen voor maatregelen die nog niet in uitvoering zijn, worden de komende jaren opgepakt.

Status: in uitvoering

Rol gemeente: faciliterend / initiërend

### 4.3 Inzet van (financiële)middelen

Onderstaande tabel geeft een (niet-uitputtend overzicht van de besteding van de economische impuls gelden van € 50.000,- per jaar en enkele relevante (investerings-)kredieten.

	modules	acties	begroot	dekking	stimuleringsmiddelen	apart begroot
1	rode loper beleid	Stec	€ 0	grex		
2	marketing & acquisitie	M&A-plan	pm	grex		
3	innovatieagenda	innovatiehubs	€ 5.325	stimuleringsmiddelen	€ 5.325	
		onderzoek smart industry	€ 10.000	stimuleringsmiddelen	€ 10.000	
4	human capital	innovatiehubs				
		talent experience netwerkdag	€ 2.000	stimuleringsmiddelen	€ 2.000	
5	circulaire economie	rol ICER/Civon	pm			
		plan van aanpak GOJ - training	€ 6.000	stimuleringsmiddelen	€ 6.000	
		plan van aanpak GOJ - uitvoering	€ 4.000	stimuleringsmiddelen	€ 4.000	
6	landbouwsector	faciliteren kavelruil	€ 0			25.000
		voedselcoördinator	€ 5.000	apart begroot		€ 5.000
7	vrijtijdseconomie	frictiekosten VVV	€ 10.000	stimuleringsmiddelen	€ 10.000	
		nieuwe website VVV	€ 5.000	stimuleringsmiddelen	€ 5.000	
		Uitvoering TROP 2017-2018				60.000
8	detailhandel	uitvoeringsplan regionaal	pm			
	overigen	KVOB	€ 1.300	stimuleringsmiddelen	2017-2018-2019	€ 1.300
		POHO DE	€ 3.000	stimuleringsmiddelen	doorlopend	€ 3.000
		Buurtaal	€ 2.000	stimuleringsmiddelen	2017-2018-2019-2020	€ 2.000
			€ 53.625			€ 48.625
						€ 90.000

### 4.4 Optimaal ingericht Team Economie

Een voortvarende uitvoering van de Economische Beleidsvisie Oude IJsselstreek vraagt van ons, dat er sprake is van een toegepast takenpakket, efficiënte bedrijfsprocessen, een brede en gebruiksvriendelijke informatie-huishouding, in- en extern draagvlak (korte lijnen binnen en naar buiten) en een taakgerichte organisatie en rolverdeling binnen het Team Economie. Dit om onze dienstverlening zo goed mogelijk te laten verlopen.

Momenteel onderzoeken we op welke wijze taken en verantwoordelijkheden op het gebied van economische beleidsontwikkeling, beleidsondersteuning, beleidsrealisatie, bedrijfscontacten en kavelverkoopaccounts, zodanig binnen het Team Economie georganiseerd kan worden, dat taken professioneel en voortvarend worden uitgevoerd. Uitgangspunt is, dat één en ander in de 2<sup>e</sup> helft van 2017 haar beslag krijgt. Een deel van deze uitgangspunten hebben we overigens al gerealiseerd via de Rode Loper Aanpak.



## 5 Conclusies en aanbevelingen

### 5.1 Inleiding

In aanvulling op de beantwoording van de raadsmoties “Werkgelegenheid” van november 2015 en “Vestigingsklimaat Bedrijven” juli 2016, hebben we u toegezegd om een gemeentelijke Economische beleidsvisie, alsmede een “Rode loper aanpak” (**Bijlage 1**), Marketing & Acquisitieplan Bedrijventerreinen (**Bijlage 2**), en een “Innovatieagenda” (**Bijlage 5**) op te stellen.

### 5.2 Conclusies

Het afgelopen jaar is hard gewerkt, om het verkoopproces van bedrijfskavels te structureren en te professionaliseren. Het Marketing & Acquisitieplan Bedrijventerreinen en de “Rode loper aanpak” vormen hiertoe de basis. Uit de benchmark Bedrijventerreinen, waaraan maar liefst 170 Nederlandse gemeenten hebben deelgenomen, blijkt dat onze gemeente op alle onderdelen bovengemiddeld goed scoort. We kunnen stellen dat we thans zowel het proces als de uitvoering van de verkoop van bedrijfskavels goed op orde hebben. Het aantal bedrijventerreinenaccounts is sterk toegenomen. Vooral op Hofskamp-Oost fase II in Varsseveld heeft dit geresulteerd in een fors aantal optie- en verkoopcontracten. Indien deze tendens doorzet, dan zijn we in Varsseveld binnen afzienbare tijd “uitverkocht”.

Ook rond het thema Werkgelegenheid is het beeld totaal gekanteld. Waar de raad eerder sprak over een “*onaanvaardbaar hoog werkeloosheidspercentage*” in onze gemeente (6.5% in 2015), zien we dat we nu met een werkeloosheidspercentage van 3.7% nipt onder het regionaal gemiddelde van 3.8% en ruim onder het landelijk gemiddelde van 4.1% zitten (UWV-cijfers per juli 2017). Grootste opgave op dit moment is de krapte op de arbeidsmarkt die vooral in de maakindustrie, ICT-dienstverlening, de zorgsector en de bouwsector een remmende factor is voor verdere economische groei. Om de kansen die de arbeidsmarkt op dit moment biedt te verzilveren is Laborijn gestart met de Werkacademie. De kern van de aanpak is dat werkzoekenden door middel van een combinatie van werken en leren, worden ontwikkeld en bemiddeld naar werk. Het werkgeversservicepunt is nauw betrokken en kan daardoor bedrijven helpen met het vinden van de juiste medewerker.

De opgaven waar we voor staan zijn groot en complex. Met name onvoldoende en onvoldoende kwalitatief arbeidspotentieel verslechtert de concurrentiepositie van ons bedrijfsleven en daarmee ook de economische vitaliteit en aantrekkingskracht van onze regio. Met een focus op de thema's “*Wonen, Werken en Bereikbaarheid*” werken de Regio Achterhoek/Stuurgroep Achterhoek 2020 (de 3 O's) intensief samen aan deze opgave. De ‘Uitvoeringsagenda 2.0 Achterhoek 2020’ vormt de basis voor provinciale Gebiedsopgave Achterhoek en andere subsidieprogramma's.

Onze inzet op regionaal niveau is vooral gericht op het bieden van een goede kennis- en innovatiestructuur (Smart Werken) die nodig is om de mogelijkheden te benutten die technologische ontwikkelingen ons bieden. Innovatie wordt hierbij gezien als een drie-eenheid van technologische innovatie, sociale innovatie (Human capital-agenda) en innovatie van business-modellen (Circulaire Economie). Om stagnatie van economische ontwikkeling ten gevolge van personeelskrapte te voorkomen en bij te dragen aan de overgang van mensen in een (langdurige)uitkeringssituatie naar deelname aan het arbeidsproces, willen we samen met ondernemers en uitvoeringsorganisaties de mogelijkheid onderzoeken om een pact te sluiten waarin is vastgelegd welke extra bijdragen we leveren om de toenemende spanningen binnen de arbeidsmarkt het hoofd te bieden.

Op lokaal niveau is het van belang om een aantrekkelijke woon-, werk- en leefomgeving te bieden. Naast een passend woonaanbod, gaat het hierbij om goede en toegankelijke voorzieningen op het gebied van zorg, onderwijs, winkelaanbod, sociaal culturele voorzieningen, openbare ruimte die goed onderhouden is, goede bereikbaarheid en een aantrekkelijk buitengebied met volop recreatiemogelijkheden. Dit zijn onderwerpen waar we concreet op gemeenteniveau keuzes kunnen maken. Van belang hierbij is om Werk- en inkomen centraal te stellen en meerwaarde te creëren door de samenhang te zien en (beleids)themaoverstijgende cross-overs te maken. De voorliggende Economische Beleidsagenda met onderliggende stukken geeft een overzicht van wie we zijn, wat er speelt, wat we al doen en wat er verder nog nodig is om te komen tot een duurzaam vitale en leefbare gemeente en regio.

### **5.3 Aanbevelingen**

Met betrekking tot de manier waarop bestaande werkgelegenheid behouden kan blijven en nieuwe werkgelegenheid kan worden gerealiseerd, hebben we in hoofdstuk 4 enkele randvoorwaarden voorgesteld, die we hier als aanbevelingen willen positioneren:

1. Lange termijn visie op Economische versterking aan de hand van de actiepunten 1 t/m 13;
2. Uitwerking/vertaling van de concrete acties en plannen de hand van de punten 4.2.1 t/m 4.2.13;
3. Inzet van financiële middelen;
4. Een optimaal ingericht Team Economie.

### **5.4 Monitoren en feedback**

Met deze beleidsagenda wensen we veranderingen te initiëren. Veranderen is een proces waarbij het van cruciaal belang is om te blijven toetsen of de gekozen aanpak tot de gewenste uitkomsten leidt. Door te monitoren en feedback (op gestructureerde wijze via prestatie-indicatoren en kengetallen) te verzamelen houden een 'vinger aan de pols' van het veranderingsproces. Monitoren en feedback van betrokkenen maakt zowel zichtbaar wat goed gaat als wat niet goed gaat. Dit maakt het vieren van behaalde successen mogelijk, maar ook het doen van aanpassingen bij minder goede resultaten.

### **5.5 Informatie en communicatie**

Wij hebben de Economische Beleidsvisie Oude IJsselstreek met onderliggende stukken in onze collegevergadering van 24-10-2017 vastgesteld en hanteren deze als richtsnoer bij de uitvoering van gemeentelijke taken. De stukken zenden wij u ter informatie toe. Mocht u prijs stellen op een nadere toelichting, dan zijn wij graag bereid om één en ander in een nader te bepalen context voor onze rekening te nemen.

## Bijlagen in het bijlagenboek

Bijlage 1	Notitie “Rode Loper Aanpak”
Bijlage 2	Marketing en Acquisitieplan Bedrijventerreinen Oude IJsselstreek
Bijlage 3	Benchmarkonderzoek Bedrijventerreinen Stec
Bijlage 4	Presentatie van onderzoek naar Economisch Ecosysteem Achterhoek
Bijlage 5	Innovatieagenda Oude IJsselstreek 2017
Bijlage 6	Human Capital-agenda
Bijlage 7	Notitie “Van lineair naar circulair denken en doen. augustus 2017”
Bijlage 8	Notitie “Ontwikkelingen en maatregelen op sectorniveau”

## Economische Beleidsvisie Oude IJsselstreek 2017-2023

### Bijlagenboek



# Bijlagen in het bijlagenboek

Bijlage 1	Notitie “Rode Loper Aanpak”
Bijlage 2	Marketing en Acquisitieplan Bedrijventerreinen Oude IJsselstreek
Bijlage 3	Benchmarkonderzoek Bedrijventerreinen Stec
Bijlage 4	Presentatie van onderzoek naar Economisch Ecosysteem Achterhoek
Bijlage 5	Innovatieagenda Oude IJsselstreek 2017
Bijlage 6	Human Capital-agenda;
Bijlage 7	Notitie “Van lineair naar circulair denken en doen. augustus 2017”
Bijlage 8	Notitie “Ontwikkelingen en maatregelen op sectorniveau”
Bijlage 9	Format uitwerking maatregelen economische beleidsvisie

# BIJLAGE 1

## De Rode Loper Aanpak Team Economie

Doel van de rode looper aanpak is de ondernemer met raad en ondersteuning bijstaan, zodat deze zorgvuldiger, sneller en beter kan schakelen bij uitbreidings- en vestigingsvragen van het bedrijf. Op het moment dat iets niet kan, zoeken we naar alternatieve oplossingen op andere locaties. We bieden aan actief mee te denken tijdens het gehele proces van besluitvoorbereiding (vanaf het eerste contact tot en met de borrel bij de opening), zodat de doorlooptijden worden bekort en afbreukrisico's snel worden onderschept. Ondernemer en gemeente maken daardoor minder kosten voor adviseurs, uren, etc.

Oude IJsselstreek wil, in samenhang met ondernemers, onderwijs en maatschappelijke partners, de huidige en toekomstige werkgelegenheid en zelfstandigheid van onze inwoners versterken. De economie is voor onze gemeente een belangrijke pijler om als gemeente leefbaar te blijven. We vinden dat we een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben richting onze bedrijven. De aanwezigheid van een florerend bedrijfsleven is een belangrijke economische drager. Het levert werkgelegenheid op, waardoor we aantrekkelijker zijn als een plek om te wonen en te leven.

Met ingang van 1 februari 2017 jl. zijn we – mede op instigatie van de provincie Gelderland- gestart met het invoeren van de zogenaamde 'Rode Loper Aanpak'. Vanaf die datum hanteert het Team Economie deze aanpak stap voor stap in haar dienstverlening. De rode looper aanpak is een belangrijk element van het marketing & acquisitieplan.

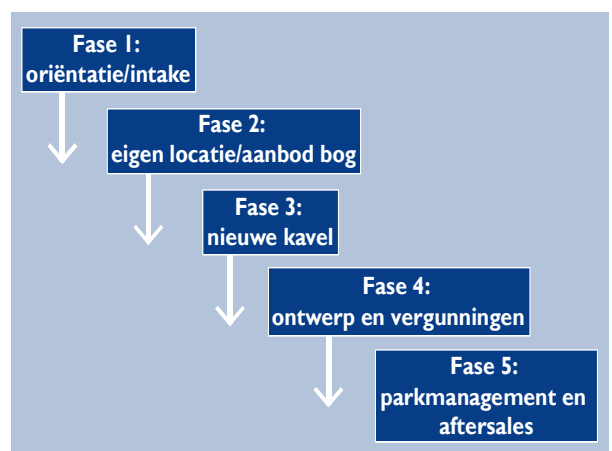
### Waaruit bestaat de Rode Loper Aanpak?

- a) een intake- en gronduitgifte uitgiftemethodiek voor iedereen gelijk op basis van beleidsuitgangspunten
- b) toepassen van een standaard vragenlijst als ondersteuning bij de juiste vraagbepaling
- c) toeleveren van vraaggestuurde informatie en advies op maat via losbladige factsheets
- d) het toepassen van accountmanagement
- e) één aanspreekpunt per bedrijf

### ad a) Intake en gronduitgifte methodiek

Om een hoog serviceniveau te garanderen is het belangrijk op het juiste moment de juiste kennis en advies aan te bieden. Daar hoort ook een heldere intake- en gronduitgiftemethodiek bij. We hebben dat vastgelegd in een handleiding die we voor elke ondernemer klaar hebben liggen. De uitgiftemethodiek is nu de standaardprocedure die het Team Economie en de ondersteunende afdelingen vanaf het eerste contact tot en met de oplevering hanteert.

De methodiek hebben we geknipt in fasen. In elke fase worden activiteiten, informatiebehoefes en beslissingsmomenten geschetst. De handleiding houdt ook rekening met het regionale vestigingsbeleid en bevat een checklist met een overzicht van werkstromen, zodat de diverse gemeentelijke afdelingen weten wanneer zij aan zet zijn en met welk doel.



### **Ad b) Standaard vragenlijst**

Dit vragenformulier brengt alle relevante aspecten die onderdeel zijn van het gemeentelijke aandeel in de interne besluitvorming in beeld. Deze gegevens zijn daarvoor van wezenlijk belang, in het bijzonder bij de afweging van alternatieven. Het formulier is gemakshalve opgedeeld in hoofdstukken: 'bedrijfsgegevens', 'huisvesting', 'medewerkers', 'milieu' en 'onderneming'. Het formulier fungeert ook als checklist voor de ondernemer, zijn aannemer of architect en zijn overige adviseurs.

### **Ad c) Factsheets**

De handleiding en het uitgebreide intakeformulier zijn al in gebruik, evenals enkele factsheets. Deze bevatten waardevolle informatie om de ondernemer snel en kundig te faciliteren bij de voorbereidingen van de plannen. Door constante feedback te vragen van de gebruikers kunnen we snel onvolkomenheden opsporen en verbeteringen aanbrengen. Nieuwe ontwikkelingen worden op de voet gevolgd en ingepast in de (losbladige) informatieverstrekking. Ook de formats voor koopcontract, reserverings- en optieovereenkomsten zijn al beschikbaar voor de klant. Wij zorgen met onze losbladige factsheets voor kort en bondig, op tijd, eenduidig en direct geschikt voor gebruik. Op dit moment wordt gewerkt aan diverse samenvattingen van bestemmingsplannen, een verbeterd klantvolg- en registratie systeem, een marketing- en acquisitieplan en een uitgebreide checklist van alle relevante aspecten die met vestiging of uitbreiding te maken hebben. De volgende stap is met de beschikbare data een vraaggestuurde website in de lucht te brengen.

### **Ad 4) Accountmanagement**

Onder accountmanagement verstaan we:

- begeleiden van de (potentiële) klant vanaf het eerste contact tot en met de opening
- onderhouden van contacten met directies van bedrijven en belangenorganisaties
- promoten van de gemeente en in het bijzonder het ondernemersklimaat van de gemeente
- acquisitie, intake en onderhandelen met bedrijven die zich willen vestigen of uitbreiden
- verzamelen en signaleren van economische ontwikkelingen die van belang zijn voor bestuur, organisatie en bedrijfsleven

### **ad 5) Eén aanspreekpunt per bedrijf**

Wij werken met één contactpersoon per bedrijf naar buiten en twee personen zijn zaakverantwoordelijk voor het account. We zorgen bij verhindering voor back up. Bedrijfskavels zijn kapitaalgoederen, zodat we qua houding en gedrag vanuit een 'business to business' relatie opereren.



## BIJLAGE 2



# OERSTERK IN ONDERNEMEN

(werktitel)



Samenvatting Uitvoerings-acties

Marketing & Acquisitieplan 2017-2023

## Voorwoord

---

Voor u ligt de samenvatting van uitvoerings-acties van het Marketing & Acquisitieplan Gemeente Oude IJsselstreek 2017-2020. In de memo die ter uitvoering lag van de motie “Werkgelegenheid” van 10 december 2015, alsmede de uitvoering van de motie “Vestigingsklimaat Bedrijven” van 7 juli 2016 aan de raad op 9 november 2016 is toegezonden, is toegezegd om dit plan op te stellen.

Alhoewel we blijkens provinciale overzichten de afgelopen 10 jaar ten opzichte van andere gemeenten in de Achterhoek een bovengemiddeld aantal hectares bedrijventerrein in de Oude IJsselstreek hebben verkocht, zijn we van mening dat een professionaliseringsslag mogelijk is en gezien de belangen (financieel en werkgelegenheid) die er spelen, ook nodig is. Dit mede in het licht van de onlangs door de gemeenteraad vastgestelde herziening grondexploitaties bedrijventerreinen de Rieze (V en VI) Ulft en Hofskamp-Oost 2<sup>e</sup> fase Varsseveld en de daarmee samenhangende financiële verkoop-opgave voor de komende 10 jaar en verder.

## Inleiding

---

De lokale economie is de grootste pijler van een gemeente. Bedrijven bieden direct werkgelegenheid en zijn van groot belang voor onze welvaart en welzijn. Het is van levensbelang om enerzijds het bedrijfsleven op een effectieve en efficiënte wijze te ondersteunen en anderzijds in te spelen op de veranderende vraag. Die ondersteuning komt via economisch beleid, actieplannen, draagvlak en goed opgeleide medewerkers.

Verkopen van vierkante meters gaat echter niet van zelf. Het is een afgeleide van economische dynamiek. De economie is onvoorstelbaar en dus geldt dat ook voor vraag en aanbod. Die markt vraagt een speciale benadering. Het gaat om veel geld per transactie, dus ondernemers bereiden zich lang voor. Ze wegen kritisch af welke plek de hoogste ‘value for money’ heeft. Voeg daarbij dat nog weinig promotie voor de terreinen is gemaakt en dat u streeft naar een duurzame realisatie van de terreinen en de ondernemingen. De financiële risico’s voor de initiatiefnemers zijn niet gering. Dat vraagt om een zeer professionele inzet van marketingacties, de juiste uitvoeringsorganisatie en timing.

Doel van dit plan is tweeledig: greep krijgen op vraag en aanbod van bedrijfs-onroerend-goed en het vertalen in verkoopprestaties. Dit plan kunt u daarom lezen als een handleiding. Het adviseert u met welke acties en via welke methode de beide bedrijventerreinen succesvol kunnen worden uitgegeven.

Bij het opstellen van het marketingplan is gebruik gemaakt van best-practice modellen en in de markt bewezen bestaande formats. De gehele marktbenadering is gebaseerd op de ‘business-to-business’ attitude.

## Visie en ambitie

---

‘De gemeente wil, in samenhang met ondernemers, onderwijs en maatschappelijke partners, de huidige en toekomstige werkgelegenheid en zelfstandigheid van onze inwoners versterken door het stimuleren van de economische ontwikkeling en het ondernemerschap in onze gemeente.’<sup>1</sup> De te verwachten maatschappelijke effecten zijn :

- De Achterhoek wordt een economisch en innovatief florerende regio
- De toeristisch/recreatieve sector is ondernemend en inventief

---

<sup>1</sup> bron: Coalitie akkoord

- Concrete samenwerking met Duitsland op het gebied van economie, toerisme, onderwijs en bereikbaarheid
- De lokale economie kan zichzelf 'staande houden'
- Het basis- en voortgezet onderwijs is toekomstbestendig en blijft kwalitatief op niveau
- Duurzaamheid en energietransitie hebben een positief effect op de economische ontwikkeling in de gemeente
- We dragen bij aan een goede bereikbaarheid en mobiliteit van inwoners en bedrijven

Zoals ons coalitieakkoord aangeeft is de economie voor onze gemeente een belangrijke pijler om als gemeente leefbaar te blijven. We vinden als gemeente dat we een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben richting onze bedrijven. De aanwezigheid van een goed bedrijfsleven is een belangrijke economische drager. Het levert werkgelegenheid op, waardoor we aantrekkelijker zijn als een plek om te wonen en te leven.

Ons doel is om in samenwerking met ondernemers en maatschappelijke organisaties (de drie O's) de economische ontwikkeling en het ondernemerschap door versterking van innovatie, passend onderwijs, duurzaamheid, bereikbaarheid en maakindustrie te bevorderen. De gemeente wil een netwerk van partijen rondom deze thema's faciliteren, niet alleen in Nederland maar ook grensoverschrijdend. Dit betekent dat we onze ondernemers zo goed mogelijk willen faciliteren en belemmeringen en bureaucratische hobbels zoveel als mogelijk weg proberen te nemen. In de volgende paragraaf leggen we uit hoe die aanpak er uit ziet.

## Uitgangspunten

---

Om onze visie en ambitie in dit plan succesvol om te zetten naar de uitvoering, hanteren we enkele universele uitgangspunten:

- Motivatie en informatie zijn zeer belangrijk voor de meningsvorming van beslissers. Alle communicatie-uitingen zullen zal daarop worden ingericht
- We willen optimaal draagvlak en efficiency binnen de back-offices van de gemeente. Het is belangrijk dat regelmatig met de sleuteldisciplines voortgangsinformatie wordt overgebracht, referenten worden ingezet bij p.r.-activiteiten of betrokken worden bij uitvoeringsactiviteiten.
- We willen een permanente indruk in de 'mindset' van de ondernemer achterlaten: de juiste plek, het juiste gevoel, bereikbaar, duurzaam en waard om te investeren. Alle bij de marketing betrokken partijen, inclusief bestuur ondersteunen onze boodschap en zijn bereid deze uit te dragen.

## Doelgroepen

---

Om deze bedrijven te bereiken onderscheiden we de volgende doelgroepen die ieder voor zich, een deels overlappende, een deels aparte benadering vereisen:

- 1) bewoners, eigenaren, agrariërs binnen en buiten de plangebieden
- 2) bedrijfsleven (lokaal, regionaal, nationaal)
- 3) gemeentelijke organisatie
- 4) bestuurders en ambtenaren in de regio en provincie

5) brancheorganisaties / banken / boekhouders + accountants / bedrijfsadviseurs / KvK

6) private investeerders / projectontwikkelaars / makelaars

7) Oost NV

## Marketingacties

---

Het is de kunst om de aandacht van een onwetende doelgroep te krijgen, vast te houden en in de 'mindset' van het individu een positieve associatie achter te laten. Daar zetten we meerdere soorten acties op in. Rode draad door alle marketingactiviteiten is de boodschap (belofte) die we willen overbrengen naar de klant. Anders gezegd: we geven het onderscheidend vermogen van de terreinen als vestigingsplaats aan ten opzichte van concurrerende locaties. Hoe vervult het product de behoefte? Wat kunnen we doen om bestaande en nieuwe klanten geïnteresseerd te maken en te houden? Welke instrumenten staan ons ter beschikking?

De instrumenten in dit plan zijn verdeeld in drie hoofdgroepen:

- A. promotie
- B. acquisitie
- C. huisvesting

De onderscheiden hoofdgroepen volgen mekaar in tijd op doordat ze 'meelopen' met het informatie- en besluitvormingsproces van de ondernemer. We zullen de acties vooral richten op de vraagkant en ons concentreren op bedrijven in de eigen gemeente, de regio Achterhoek en de provincie Gelderland. Het begeleidingsproces in de vorm van de –eerder beschreven- rode loper aanpak voeren we zodanig uit dat dit onderscheidend is ten opzichte van de concurrentie.

Speerpunt bij onze acties ligt bij drie soorten bedrijven:

- de bestaande bedrijven in de regio met (latente) uitbreidingsplannen
- jonge en groeiende bedrijven
- bovenregionale bedrijven die een bijdrage leveren aan de versterking van de economische structuur.

## A) Promotie

---

Promotie is de kunst om de aandacht van een onwetende doelgroep te krijgen, vast te houden en in de 'mindset' van het individu een positieve associatie achter te laten. Daar zetten we meerdere soorten acties op in. Door middel van promotie willen we een scherper profiel in het imago en van het vestigingsklimaat aanbrengen. Een sterke gebiedspromotie voor zowel de bestaande locaties maakt hier onderdeel van uit. Met de volgende promotie-acties richten we ons op het productpakket Hofskamp-oost en De Rieze.

<b>Actie P1 Formuleer een sterke, eenduidige huisstijl, boodschap en campagne</b>	
<b>Doel/ resultaat:</b>	<i>Consequent toepassen van de huisstijl zorgt ervoor dat ondernemers Oude IJsselstreek associëren met kwaliteitsnormen. Zo wordt de huisstijl een aanknopingspunt bij keuzes die zij maken.</i>
<b>Inhoud:</b>	<i>Hier is de vraag hoe de boodschap in woord (met welk thema) en beeld wordt overgebracht. Het gekozen thema is altijd tweeledig, nl. gericht op de behoefte van de doelgroep en de belofte die het onderscheidend vermogen verwoord. Alle gelieerde partijen dragen dit uit.</i>

<b>Actie P2 Stroomlijnen werkprocessen: Ontwikkel factsheets voor een losbladige brochure</b>	
<b>Doel/ resultaat:</b>	<i>Terreinen blijvend onder de aandacht brengen van geselecteerde doelgroepen. Uitstraling is business tot business.</i>
<b>Inhoud:</b>	<i>Productie van losbladige themavellen (factsheets). Denk aan: visie, regio, gemeenten statistieken, stedenbouwkundig plan, beschrijving kavels, milieu, uitgiftebeleid, levertijd, organisatie/contact, parkmanagement en duurzaamheid. De factsheets bevatten waardevolle informatie om de ondernemer snel en kundig te faciliteren bij de voorbereidingen van de plannen. Door constante feedback te vragen van de gebruikers kunnen we snel onvolkomenheden opsporen en verbeteringen aanbrengen. Nieuwe ontwikkelingen worden op de voet gevolgd en ingepast in de (losbladige) informatieverstrekking. De formats voor koopcontract, reserverings- en optieovereenkomsten zijn al beschikbaar voor de klant. Wij zorgen met onze losbladige factsheets voor: eenduidig, kort en bondig, op tijd, up-to-date en fit-for-use</i>

<b>Actie P3 Lanceer een vraaggestuurde website</b>	
<b>Doel/ resultaat:</b>	<i>Het inrichten van een virtuele ontmoetingsplek onder de website van de gemeente Oude IJsselstreek voor de doelgroepen. Optimaliseren van 24/7 informatievoorziening. Vraaggestuurde informatie gericht op de beslisser en zijn adviseurs</i>
<b>Inhoud:</b>	<i>Het is een verzameling samenhangende pagina's met data, zoals tekst, afbeeldingen of video's, die gericht is op de markt van bedrijven die met verhuis-, verplaatsing of uitbreidingsplannen rondlopen. 'Factsheets' zijn de drager. Ondernemers die zich oriënteren op nieuwe vestigingslocaties vragen steeds vaker hun secretaresse om een vergelijkend onderzoek te doen via internet. Bellen mogen ze nog even niet. Bang om slapende honden wakker te maken. Meestal leidt dit tot stress bij de secretaresse omdat aanbieders (meestal gemeenten) geen specifieke documenten beschikbaar stellen op de site die inspelen op de echte informatiebehoefte, gericht zijn op de (soort) onderneming van haar opdrachtgever. Dus ze kan niet vergelijken en daarmee haar opdracht niet afronden.</i>

<b>Actie P4 Genereer free publicity voor een goede PR</b>	
<b>Doel/ resultaat:</b>	<i>Zo vaak als mogelijk (selectief) aandacht genereren bij pers en media over voortgang, resultaten, successen van de gevestigde bedrijven</i>
<b>Inhoud:</b>	<i>Met interviews, persberichten, sprekers op symposia of het aanleveren van kopij aan pers en media onder de aandacht brengen van de resultaten.</i>

<b>Actie P5 Richt een ambassadeursnetwerk op en gebruik testimonials van ondernemers</b>	
<b>Doel/ resultaat:</b>	Opbouwen en onderhouden van een select netwerk van personen (directeuren/eigenaren) die in hun branche (profit / non-profit) een respectpositie innemen en een positieve mening/ervaring hebben over Oude IJsselstreek als vestigingsplaats
<b>Inhoud:</b>	Regelmatige thema-sessies ten behoeve van promotie en acquisitie organiseren. Testimonials (laat een ander vertellen hoe goed je bent) worden gebruikt bij het inzetten van ambassadeurs of bij de acquisitie-trajecten of fact finding missions. Ambassadeurs kunnen worden gerekruteerd vanuit de branche waarin het bedrijf werkzaam is. Testimonials. De beste manier om iets te verkopen is je bestaande klanten te laten vertellen hoe goed je bent of hoe goed je product is. Laat dus die ondernemer aan het woord waarmee je al eerder zaken hebt gedaan. En vraag die ondernemer of hij ambassadeur wil worden die meedoet aan rode loper programma's.

<b>Actie P6 Benader en bewerk intermediairs en consultants rond de ondernemer</b>	
<b>Doel/ resultaat:</b>	Partijen die in de adviesschil (bank, accountant, aannemers, makelaars, etc.) rond de ondernemer/beslissers opereren, uitgebreid informeren over de voordelen van vestiging en het effectieve begeleidingstraject voor de huisvesting
<b>Inhoud:</b>	Opstellen database met bedrijven en contactgegevens <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerichte en continue bewerking van de partijen via mailings (zie ook Free PR)</li> <li>• Regelmatig zelf bezoeken van deze partijen</li> <li>• Organiseren van jaarlijkse bijeenkomst(en) in de regio danwel in donorregio's voor deze doelgroep. Presenteer hier uw vestigingsklimaat, inclusief uw ambities en toekomstplannen</li> </ul>

<b>Actie P7 Publiceer regelmatig een (digitale) nieuwsbrief</b>	
<b>Doel/ resultaat:</b>	Het (via single opt-in) gericht onder de aandacht brengen van de vestigingslocaties, vestigingsklimaat, nieuwvestiging, uitbreidingen, events, etc.
<b>Inhoud:</b>	Het in digitale vorm weergeven van teksten, interviews, nieuwsfeiten en relevante voortgangsinformatie. De digitale nieuwsbrief bevat doorlinks naar andere informatiebronnen of uitvoerige teksten. Daarmee wordt het mogelijk om response beter te beoordelen

<b>Actie P8 Bouw een relatiebestand van bedrijven op</b>	
<b>Doel/ resultaat:</b>	Verzamelen van adressen en databestanden van kansrijke bedrijven
<b>Inhoud:</b>	Opstellen en beheer van actuele naw-bestanden uit geselecteerde doelgroepen. Hier gaat het om beslissers, hun adviseurs, recente investeringen, etc. Dit databestand wordt gekoppeld aan een klantvolg- en registratiesysteem. Resultaat is een gestructureerde marktbenadering en een meer succesvoller acquisitieproces

<b>Actie P9 Zet een vestigings-promotor/acquisiteur in</b>	
<b>Doel/ resultaat:</b>	<i>Het aanbrengen van leads en prospects met als doel de vestiging, verplaatsen of uitbreiding van een bedrijf.</i>
<b>Inhoud:</b>	<i>Het benaderen van potentiële klanten, vervolgens contact leggen en in gesprek gaan over de raakvlakken van hun situatie, het eventuele probleem en het product bedrijventerrein/vestigingsplaats aanbieden als oplossing. Verbindingen tussen bedrijven leggen, raakvlakken benoemen vanuit open innovatie en co-creatie op het terrein van circulaire economie, broedplaatsen, etc. Verbinder tussen bedrijf en uitvoeringsorganisatie (gemeente). Specialiteit is het opsporen van economisch dynamiek binnen en tussen bedrijven.</i>

## B) Acquisitie

Het acquisitieproces is een samenhangend traject van gebeurtenissen waarbij de focus niet alleen op eigen (gemeentelijke) motieven en doelstellingen is gericht. Integendeel, vanuit een pro-actieve attitude vertrekken en de klantvraag, of nog beter de oorsprong van de klantvraag, als basis beschouwen.

Acquisitie is de pijler van het succes en daarom één van de belangrijkste activiteiten. Het is zeker niet iets wat verkopers of accountmanagers 'erbij' moet doen. Met de volgende acties willen we de potentiële klant vinden en begeleiden naar het aankoop- of verhuisproces:

<b>Actie A1 Deelname aan beurzen, event en manifestaties</b>	
<b>Doel/ resultaat:</b>	<i>Traceren, volgen en contacten van bedrijven g in de toekomst mogelijk belangstelling hebben voor vestiging Het vinden van potentiële klanten (leads) door het traceren en volgen van bedrijven die belangstelling hebben voor vestiging</i>
<b>Inhoud:</b>	<i>Het opbouwen van bestanden van bedrijven die kansrijk zijn voor vestiging. Bezoeken van beurzen, verzenden van mailings, benaderen van branche-organisaties.</i>

<b>Actie A2 Het opvolgen van leads door beslissers te informeren over locaties</b>	
<b>Doel/ resultaat:</b>	<i>Beslissers binnen de doelgroep face-to-face informeren over de vestigingslocatie en de specifieke voordelen van vestiging voor het bedrijf</i>
<b>Inhoud:</b>	<i>Vanuit een eerste contact een relatie opbouwen met potentie (prospecting). Het voeren van gesprekken en doen van presentaties aan beslissers van bedrijven uit de geselecteerde doelgroep(en). Het uitnodigen van beslissers voor kennismaking ter plaatse (via bijv rode loper programma's of fact finding trips). Introduceren in locale (ambassadeurs) netwerken</i>



<b>Actie A3 Opsporen van huisvestingsplannen van bestaande bedrijven in de regio</b>	
<b>Doel/ resultaat:</b>	Het verankeren van de aanwezige bedrijvigheid in de regio
<b>Inhoud:</b>	Opsporen van uitbreidings-, krimp- of verplaatsingsplannen bij vooral stuwende bedrijven. Introduceren en penetreren in lokale (ambassadeurs) netwerken van ondernemers. Het traceren van potentiële problemen in de huisvesting en/of bedrijfsvoering.

<b>Actie A4 Het aanbieden en organiseren van 'fact finding trips' voor adviseurs en intermediaire organisaties</b>	
<b>Doel/ resultaat:</b>	Faciliteren bij de informatiezoektocht en het keuzeproces van beslisser en adviseurs ten behoeve van een positieve locatiekeuze
<b>Inhoud:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potentiële vestigers integraal en op maat <u>ter plaatse</u> informeren over de fysieke locatie, stad en regio</li> <li>- Kennis maken met bestuur, organisatie (ambtelijke experts), lokale ondernemersklimaat en overige relevante netwerken</li> <li>- Bezoeken van lokale voorbeeldbedrijven (ambassadeurs)</li> <li>- Aanreiken van factsheets (meerdere talen) over alle relevante vestigingsplaatsfactoren (ligging, arbeidsmarkt, faciliteiten, levertijd, vergunningen, etc)</li> </ul>

<b>Actie A5 Actieve deelname in ondernemers-organisaties en businessclubs</b>	
<b>Doel/resultaat:</b>	Het opsporen en interesseren van leads door het vergroten van het zakelijk netwerk
<b>Inhoud:</b>	Lidmaatschappen aangaan van businessclubs en/of ondernemersorganisaties. Actief presenteren van het product en de persoon. Onderdeel uitmaken van ondernemers uit de industrie, de handel en dienstverlening, die via informele bijeenkomsten werken aan een uitgebreid netwerk van zakelijke relaties.

## Huisvesting

---

In de fase willen we het bedrijf 'laten landen'. We starten hiermee als de klant in principe heeft besloten om zich te vestigen. We leveren begeleiding vanaf de intake tot aan de opening. Per klant één aanspreekpartner die ook beschikbaar blijft voor toekomstig advies en informatie.

We weten dat het huisvesten van een bedrijf een omvangrijk en complex proces is. De ondernemer zet zijn adviseurs aan het werk voor het vertalen van zijn plannen naar ontwerpen.

De accountmanager krijgt instrumenten ter beschikking die helpen bij het succesvol doorlopen van elk traject:

<b>Actie H1 Stroomlijnen werkprocessen: Stel een universele handleiding voor de selectie van kandidaten en uitgifte van percelen op.</b>	
<b>Doel/ resultaat:</b>	<i>Een beschreven werkproces waarmee transparant, doelmatig en gestructureerd de uitgifte van bedrijfskavels op zowel nieuwe als bestaande bedrijventerreinen wordt gegarandeerd.</i>
<b>Inhoud:</b>	<i>De uitgiftemethodiek is de standaardprocedure die de accountmanager en de ondersteunende afdelingen vanaf het eerste contact tot en met de 'borrel bij de opening' dient te volgen. De procedure kan worden geknipt in fasen. In elke fase worden activiteiten, toetsingscriteria en beslissingsmomenten geschetst. Duurzaamheid en efficiënt/intensief ruimtegebruik zijn rode draad. De handleiding is gebaseerd op het regionale vestigingsbeleid en bevat een checklist met een overzicht van werkstromen zodat afdelingen weten wanneer zij aan zet zijn en met welk doel.</i>

<b>Actie H2 Stroomlijnen werkprocessen: Stel een standaard vragenlijst op voor het uniform beoordelen van het bedrijfsprofiel</b>	
<b>Doel/ resultaat:</b>	<i>Gebruik van een standaard vragenformulier t.b.v. het opstellen van een bedrijfsprofiel. De gemeente toetst het ingevulde formulier aan de hand van bestemmingsplan, milieu, etc.</i>
<b>Inhoud:</b>	<i>Dit vragenformulier ondersteunt de ondernemer in zijn zoektocht naar andere of nieuwe huisvesting. Het helpt voor een zorgvuldig en soepel proces van bouw- en/of milieuvergunningen. De gegevens zijn van belang voor de selectie van nieuwe bedrijfskavels. Het formulier is opgedeeld in hoofdstukken:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bedrijfsgegevens</i></li> <li>• <i>Huisvesting</i></li> <li>• <i>Medewerkers</i></li> <li>• <i>Milieu</i></li> <li>• <i>Onderneming</i></li> </ul> <i>Het formulier fungeert ook als checklist voor ondernemer en zijn adviseurs.</i>

<b>Actie H3 Stroomlijnen werkprocessen: Gebruik een klantenregistratie- en volgsysteem met kaveladministratie</b>	
<b>Doel/ resultaat:</b>	<i>De werkvoorraad transparant, up-to-dat en overzichtelijk in beeld hebben voor de accountmanager(s)</i>
<b>Inhoud:</b>	<i>Standaardisering en digitalisering van de intake en opslag van gegevens. Inrichten van een digitaal (intern) domein met gecontroleerde toegang.</i>

<b>Actie H4 Biedt een scan aan per bedrijfsvestiging voor verankeren van duurzaamheidsinvesteringen</b>	
<b>Doel/ resultaat:</b>	<i>Vooraf analyseren of een nieuw te vestigen bedrijf of uitbreiding voldoet aan, c.q. kan bijdragen aan de uitgangspunten voor duurzaamheid uit het vestigingsbeleid</i>
<b>Inhoud:</b>	<i>Een goede manier om inzicht te krijgen in de kansen voor efficiënter ondernemen. Het bedrijf wordt (virtueel, want er is alleen een plan) doorgelicht op de milieuprestatie. Dit leidt in bijna alle gevallen tot efficiencyvoordelen: zuiniger gebruik van grondstoffen, water en energie en nieuwe ideeën</i>

<b>Actie H5 Aanschaf van promotie- en relatie geschenken</b>	
<b>Doel/ resultaat:</b>	<i>Het verstevigen van de relatie. Duurzame positieve indruk achterlaten. Reminder voor follow up contacten</i>
<b>Inhoud:</b>	<i>Een promotioneel cadeau waarin iets van de gever zit, iets waaruit blijkt dat de gever moeite heeft gedaan om speciaal voor de (toekomstige) klant iets uit te zoeken en iets dat recht doet aan de relatie. Het moet een lange levensduur hebben en impact bieden tegen lage kosten</i>

## Rapportage

---

De kritische succesfactoren zijn van groot belang voor de uitvoeringsorganisatie. Ze bepalen in grote mate of de organisatie haar doelstellingen en strategie kan behalen of niet. Door de juiste manier van rapporteren zorgen we er voor dat de Stuurgroep sturen kan. We gaan de succesfactoren benoemen en de prestaties meetbaar maken:

Prestatie indicatoren	Meetbaarheid
Service	percentage opgeloste klachten
Klantvriendelijkheid	aantal complimenten
Omzet	aantal verkochte hectaren
Winst	percentage verkochte hectaren zonder korting
SER-ladder	aantal bespaarde hectaren
Arbeitsplaatsen	aantallen gerealiseerd
Weinig klachten	aantal klachten ten opzichte van aantal accounts
Beursbezoek	aantal leads

Het management ontvangt regelmatig een compacte rapportage over de voortgang van acties en projecten plus een analyse van de ontwikkelingen en de gevolgen daarvan voor de marketing en de uitvoering. Als er significante afwijkingen zijn, kan dit leiden tot een voorstel voor eventueel te treffen maatregelen.

Continue monitoring en beoordeling van acties en resultaten is belangrijk. Voor het overzicht, maar ook voor het (interne) draagvlak van activiteiten. Voor aanpassen of bijstellen van acties vinden we het volgende van belang:

- herkomst van alle concrete leads
- niet-geslaagde acties (missers)
- opgetreden afbreukrisico's in het huisvestingsproces
- gerealiseerde verkopen ten opzichte van planning grondexploitatie en effecten. Een voorbeeld hoe zo'n overzicht er uit kan zien, treft u hieronder aan.

# BIJLAGE 3

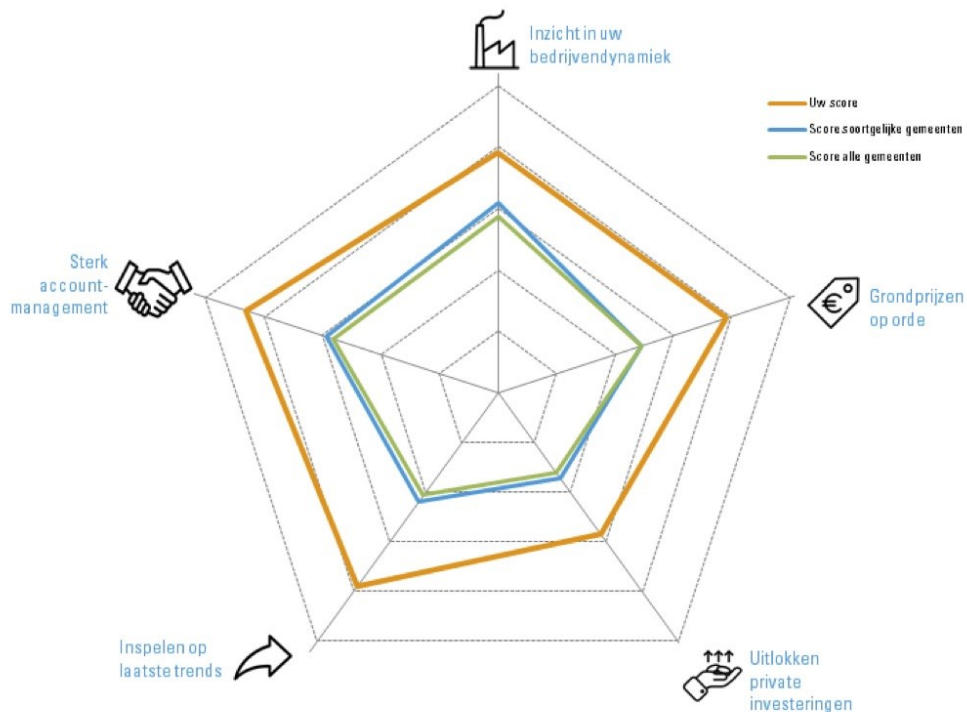
**stec  
groep**

## BENCHMARK

Ondernemersgerichte aanpak bedrijventerreinen 2017  
Gemeente Oude IJsselstreek

Totaal  
overzicht

Uw gemeente heeft deelgenomen aan de benchmark ondernemersgerichte bedrijventerreinen 2017 voor gemeenten. In deze factsheet vindt u de resultaten voor uw gemeente. In de onderstaande figuur benchmarken we uw eigen prestaties op het gebied van bedrijventerreinen ten opzichte van gemeenten met een vergelijkbaar inwoneraantal en ten opzichte van alle Nederlandse gemeenten. We scoren de resultaten naar vijf indicatoren. Hoe dichterbij de lijn bij het icoon staat, hoe hoger uw score. Op de andere pagina's leest u uit welke vragen de indicatoren zijn opgebouwd en hoe u hierop heeft geantwoord. Ook ziet u welke maatregelen effectief zijn om private investeringen te realiseren op bedrijventerreinen volgens (soortgelijke) gemeenten, als input voor uw beleid.








Beoordeling bedrijventerreinenbeleid	Uw cijfer	Cijfer soortgelijke gemeenten	Cijfer alle gemeenten
Welk cijfer denkt u dat ondernemers uw bedrijventerreinenbeleid geven?	7	6,4	6,4
Hoe ondernemersgericht vindt u uw eigen bedrijventerreinenbeleid?	8	6,8	6,7

# BENCHMARK

Scores  
individuele  
vragen

Ondernemersgerichte aanpak bedrijventerreinen 2017  
Gemeente Oude IJsselstreek

Indicator	Vraag in benchmark	Uw antwoord	Uw score/ maximale score	Score soortgelijke gemeenten	Score alle gemeenten
	Heeft u de sterkst groeiende bedrijven (bijvoorbeeld in arbeidsplaatsen of omzet) op uw bedrijventerreinen scherp in beeld?	Ja 4 vd 4 pt	<b>12/16</b>	9,4/16	8,7/16
	Houdt u actief verhuizingen, oprichtingen of faillissementen van bedrijven op bedrijventerreinen bij?	Ja 4 vd 4 pt			
	Kent u de drie belangrijkste verhuismotieven van bedrijven die vertrekken van uw bedrijventerreinen naar buiten uw gemeente?	Nee 0 vd 4 pt			
	Kent u de 10 bedrijven op uw bedrijventerreinen met de grootste sociaaleconomische waarde (bijvoorbeeld in aantal banen en spin-off)?	Ja 4 vd 4 pt			
	Monitort u systematisch de ontwikkeling van de vastgoedwaarden (koop-, huur- en grondprijzen) op uw bedrijventerreinen?	Ja 4 vd 4 pt	<b>6/8</b>	3,7/8	3,7/8
	Onze grondprijzen op nieuwe bedrijventerreinen zijn:	Marktconform 2 vd 4 pt			
	Heeft u een up-to-date, compleet overzicht van private herontwikkelingsplannen op bedrijventerreinen in uw gemeente?	Ja 4 vd 4 pt	<b>13/24</b>	7,5/24	7,0/24
	Stuurt u expliciet op vastgoedwaarde-ontwikkeling op uw bedrijventerreinen?	Weet niet 0 vd 4 pt			
	Ik/mijn afdeling is geheel op de hoogte van private investeringsinitiatieven op onze bedrijventerreinen	Eens 3 vd 4 pt			
	Mijn gemeente heeft voor alle bedrijventerreinen een actuele private investeringsagenda	Weet niet 0 vd 4 pt			
	Heeft herstructurering/revitalisering op uw bedrijventerreinen sinds 2011 geleid tot private investeringen en zo ja, waren deze private investeringen hoger of lager dan de publieke investeringen?	Lager 2 vd 4 pt			
Heeft u specifiek 'aanjaaggeld' (dat wil zeggen niet vooraf gelabelde middelen) voor écht goede initiatieven (quick wins) op bedrijventerreinen?	Ja 4 vd 4 pt				
	Onze bedrijventerreinen zijn klaar voor smart industry	Neutraal 2 vd 4 pt	<b>9/12</b>	4,9/12	4,6/12
	De bedrijventerreinen in mijn gemeente zijn voor 2030 circulair	Eens 3 vd 4 pt			
	Heeft uw gemeente een actuele (maximaal drie jaar oud) bedrijventerreinvisie?	Wordt geactualiseerd 4 vd 4 pt			
	Hoe vaak bezoekt u/uw bedrijfscontactpersoon/accountmanager ondernemers op uw bedrijventerreinen?	Wekelijks 4 vd 4 pt	<b>10/12</b>	6,7/12	6,4/12
	Hoe vaak bezoekt uw wethouder ondernemers op uw bedrijventerreinen?	Enkele keren per maand 2 vd 4 pt			
	Loopt u met bedrijven die een nieuwe vestigingslocatie zoeken, systematisch alle mogelijke vestigingslocaties af, ook in bestaande bedrijfspanden en op private (rest) kavels?	Ja 4 vd 4 pt			
<b>Uw totaalscore</b>			<b>50/72</b>	<b>32,1/72</b>	<b>30,1/72</b>



# BIJLAGE 4B

## Samenvatting uit de presentatie

### Ecosystem Canvas – analyse kern

1. Veel initiatieven gericht op de beoogde transitie, financiering ontbreekt

2. Witte vlek wat betreft instrumentarium ten behoeve van implementatie

3. Aanknopingspunt voor samenwerking met regio Twente

**UITVOERINGS-AGENDA 2019 ACHTERHOEK 2020**

WOMEN, BELEIDEN & WERKEN GEDWINGEN GEDENKJAAR 2020

### Dat gebeurt mij (toch) niet...

**Service Industries**

~~detailhandel~~

~~financiële sector~~

~~consultancy~~

**Manufacturing Industries**

maakindustrie

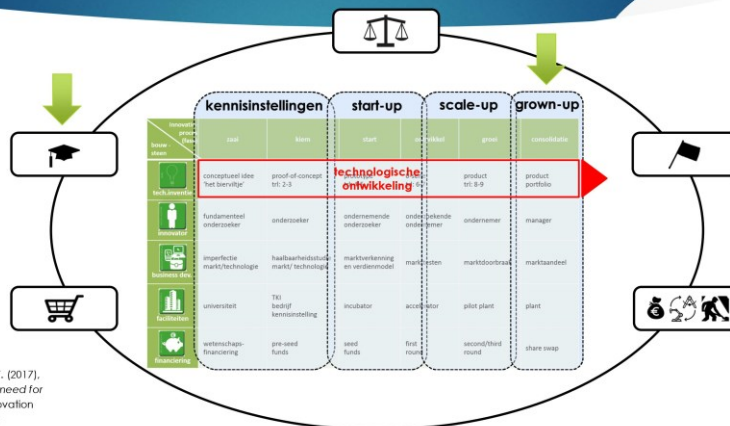
agrofood

chemie & life sciences

# 1. Doorontwikkeling uitvoeringscapaciteit

- ▶ Het Achterhoekse ecosysteem heeft een sterk fundament, getuige de inventieve instrumenten/initiatieven en verborgen kampioenen.
- ▶ De samenhang is verbeterd (SmartHub), de uitvoeringscapaciteit is nog wel kwetsbaar: het komt vaak aan op dezelfde personen (ACT/CIVON).
- ▶ Doorontwikkeling van de uitvoeringscapaciteit, waarmee ook one-off producten voorkomen worden, is een volgende stap.

## Ecosystem Canvas – de opzet



Van Gils, M.J.G.M. and Rutjes, F.P.J.T. (2017). Accelerating chemical startups: the need for biotopes. European Journal of Innovation Management, pp. 135 - 152





## De Kracht van Oost – de analyse

- ▶ Resultaten op basis van kwantitatief onderzoek naar verdien-, combinatie- en aanpassingsvermogen
- ▶ Verborgen kampioenen Smart Industry, agro-food is (ook) een belangrijke sector
- ▶ Relatief weinig startups (ca. -2% tov Oost-NL)
- ▶ Belangrijke rol Graafschap College, aandachtspunt zijn hoger opgeleiden

Tabel 7: Samenvattende SWOT voor de DUS-regio Achterhoek

<p><b>Potentiele kracht (kans):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantrekkelijk internationaal vestigingsmilieu</li> <li>• "Rising stars": geen</li> <li>• Geen specialisatie, veel inbedding (kans op crossovers): chemie, energie en Medicines &amp; health</li> <li>• Veelbelovend ondernemersregime: zakelijke diensten, zorg en cultuur &amp; recreatie</li> </ul>	<p><b>Bewezen kracht (sterkte):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantrekkelijk internationaal vestigingsmilieu</li> <li>• "Stars" (specialisatie en groei): technologische industrie, zorg en vastgoed</li> <li>• Specialisatie en veel inbedding (kans op doorgroei): agroproducten, agrodiensten, IT&amp;M, logistiek, turbonew en water</li> <li>• Geroutineerd regime: groothandel &amp; logistiek, detailhandel &amp; horeca en onderwijs</li> </ul>
<p><b>Gebrekkige kracht (zwakte):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelaf afhankelijk van (middel)hooggevoelers</li> <li>• Afnemende TW (afreiking industrie) landbouw, energie, textiel, hout en papier, chemie, NUTS, meubel, bouw, media &amp; ICT en financiële diensten</li> <li>• Geen specialisatie, weinig inbedding (kans op opheffing): creatieve industrie, financiële diensten, ICT en zakelijke diensten</li> <li>• Krimpend overheidsregime: energie, voeding, textiel, hout &amp; papier, chemie, metaal, technologische industrie, meubel, textiel, bouw, financiële diensten en operationeel textiel</li> </ul>	<p><b>Afnemende kracht (bedreiging):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weinig R&amp;D</li> <li>• Geen "rising stars"</li> <li>• Geen bedreiging qua inbedding (weel specialisatie &amp; weinig inbedding)</li> <li>• Media &amp; ICT en vastgoed zijn draaideureregimes</li> </ul>

## De Kracht van Oost – de conclusie

- ▶ Smart Industry: maakindustrie en nieuwe arrangementen basis voor transformatie
- ▶ In blijven zetten op aantrekken van human capital (dé stage/afstudeerregio) en ICT
- ▶ Massa maken is moeilijker: samenwerking en cross-over met andere regio's is belangrijk
- ▶ Aandacht voor fysieke faciliteiten: zowel voor fysiek (auto, trein, OV) als digitaal verkeer



## Krachtig bedrijfsleven, relevante initiatieven



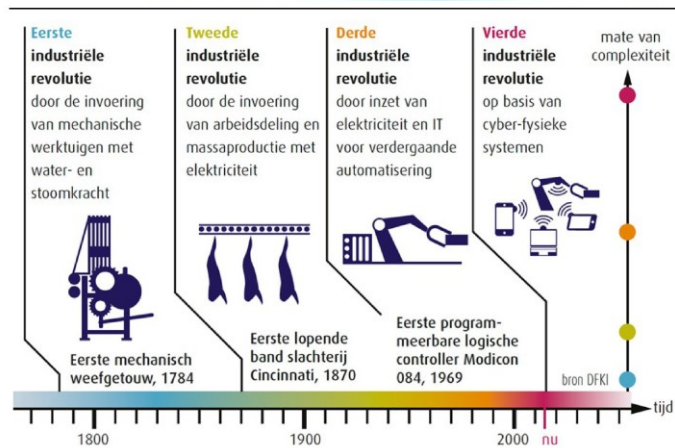
## 2. De jeugd heeft de toekomst

- ▶ Het aan- en betrekken van young professionals is essentieel om als (krimp-) regio een florerende toekomst te bestendigen
- ▶ De Achterhoek heeft MBO, is in toenemende mate verbonden met het HBO, maar mist nog aansluiting met het WO (UT, WUR, Radboud Univ.)
- ▶ Blijf inzetten op meerdere initiatieven, maar SmartHub als hét merk. Ruimte en vertrouwen voor aanstormend talent is onderscheidend in NL

## 5. Van Smart Industry naar Smart Industries

- ▶ De kernwoorden voor innovatie zullen de komende jaren *smart* én *sustainable* zijn; circulair en duurzaamheid zijn enorm in opkomst
- ▶ De Achterhoek heeft stevig ingezet op *smart* en plukt daar nu de vruchten van: een combinatie met *sustainable* ligt, qua (agro-food)DNA, voor de hand
- ▶ Ondernemers zullen circulair niet alleen uit MVO-overwegingen omarmen: welke rol (bijv. launching customer?) kunnen overheden invullen?

## Aanjager: de 4e industriële revolutie



## 4. Fysieke en digitale faciliteiten

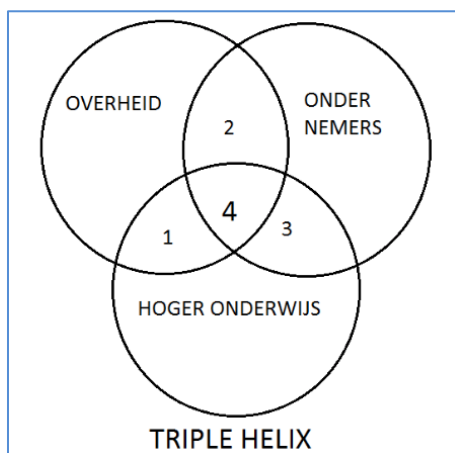
- ▶ De Smart Industry golf drijft voort op IT: dat betekent om koploper te blijven dat topfaciliteiten t.b.v. dataverkeer en –opslag een absolute must zijn
- ▶ De beste faciliteiten hebben van nature aantrekkingskracht op partijen: is er een regionaal plan om (IT-)partijen te acquireren en huisvesten (vgl. ICER)?
- ▶ Een wezenlijk onderdeel van acquisitie-propositie is de bereikbaarheid van de regio voor het personeel (OV, auto) en het transport (water, vrachtverkeer)

## BIJLAGE 5

# Innovatieagenda Oude IJsselstreek

### 1 Inleiding

De regionale focus Smart Werken en het Masterplan SmartHub Achterhoek zijn beide een product van het Achterhoekse zgn. 'triple helix' samenwerkingsverband Achterhoek 2020. Ondernemers,



maatschappelijke organisaties (waaronder het onderwijs) en overheden hebben zich daarin samen verenigd om de regio Achterhoek op het gebied van werken, wonen en bereikbaarheid te versterken. De uitvoering hiervan is vormgegeven in de zogenaamde Uitvoeringsagenda 2.0. De focus op slimme maakindustrie.

College van B&W en de gemeenteraad van Oude IJsselstreek hebben in 2016 kennisgenomen van de Uitvoeringsagenda 2.0. In hun reactie hebben beide bestuursorganen nut en noodzaak van de triple helix samenwerking onderkend, de geformeerde regionale focus Smart Werken ondersteund, inclusief het uitvoeringsplan.

Op verschillende gebieden binnen de Uitvoeringsagenda 2.0 is de gemeente Oude IJsselstreek actief, met name binnen de thema's wonen en bereikbaarheid. Met betrekking tot Werken (Smart Werken) zijn voornamelijk de bedrijven verantwoordelijk als het gaat om het versterken van de economie. Desalniettemin ligt hier vanzelfsprekend ook een (faciliterende) taak voor de overheid. Als bestuur, maar ook als gemeentelijke organisatie kan zij een bijdrage leveren aan de doelstellingen zoals genoemd binnen het thema Werken.

In lijn met de economische doelstellingen van de gemeente, stellen we voor aan te haken op de regionale focus Smart Werken van Achterhoek 2020. Deze focus is overigens verder uitgewerkt in het 'Masterplan SmartHub Achterhoek, Regiegroep, augustus 2016'.

Middels dit document formuleren wij een doorvertaling van de gedachte Smart Werken, zodat deze aansluit bij onze economische beleidsagenda 2017-2023. Door als gemeente hier actief op in te zetten, stimuleren wij de doelstellingen van Achterhoek 2020 en behalen wij de maatschappelijke effecten zoals gesteld in ons programma Werken van de gemeente Oude IJsselstreek.

### 2 Toekomst in de Maak

*Regio Achterhoek en Achterhoekse ondernemers werken samen in de Regiegroep Smart Industry. Hun doel is tweeledig: implementatie van de principes van Smart Industry in zoveel mogelijk sectoren én profilering van de Achterhoek als SmartHub met 'de Toekomst in de Maak'. Het doel hiervan is om zoveel mogelijk talent en bedrijven aan de regio te binden. De Regiegroep heeft een Masterplan SmartHub opgesteld.*

*Regio Achterhoek ondersteunt, faciliteert en zit de overleggen van de regiegroep Smart Industry voor. De Regio spande zich samen met partners uit bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties in om de*

*implementatie van het concept 'Smart Industry' verder te brengen. Regio Achterhoek is bovendien betrokken bij de strategische marketing hiervoor.*

Sinds enkele decennia bevinden wij ons in het historische tijdvak van het informatietijdperk. De manier waarop de mensheid zich ontwikkelt is de afgelopen jaren fors veranderd: de wijze van onderzoeken, communiceren, werken, winkelen, recreëren enzovoorts. Dit is allemaal te danken aan de opkomst van het internet, virtual reality en Information Technology (IT). Door deze realiteit zijn burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden steeds meer verbonden met elkaar. Digitale ontwikkelingen maken afstanden verwaarloosbaar, wereldwijde netwerken van personen en kennis liggen binnen handbereik.

De verdere ontwikkelingen in het informatietijdperk gaan steeds sneller. Wat dit voor de ons in de toekomst betekent is moeilijk te voorspellen. Dit dwingt ons om voortdurend te blijven innoveren en snel aan te kunnen passen. Het beheersen van dit vermogen is van onmisbaar belang voor de Nederlandse welvaart en groei en het Nederlandse welzijn.

Dit geldt vanzelfsprekend ook voor de Achterhoek. Echter is dit niet de enige uitdaging waar onze regio voor staat. Zoals bekend is kampt onze regio met de negatieve gevolgen van demografische ontwikkelingen. Deze opgaven hebben er in de Achterhoek voor gezorgd dat overheden, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven samen zijn gaan werken in een triple helix verband. Onder de naam Achterhoek 2020 is er een Uitvoeringsagenda opgesteld waarin het versterken van de economie de boventoon voert. Uit onderzoek is gebleken dat het maken van scherpe keuzes en het vol blijven inzetten op economische ontwikkeling noodzakelijk is om de gevolgen van de bevolkingsdaling in goede banen te leiden.

In de Achterhoek is de innovatieve maakindustrie (Smart Industry) een krachtige en onderscheidende economische motor. Smart Industry biedt volop mogelijkheden voor kansrijke cross-overs met andere sectoren. Door sectoren onderling te verbinden en aan de laten jagen door slimme maakindustrie, is het mogelijk een basis te creëren voor een robuuste en duurzame economische ontwikkeling van de Achterhoek. Een regio die duurzaam innoveert en daarmee snel inspeelt op toekomstige veranderingen.

### **3 Masterplan SmartHub Achterhoek**

*Bij Smart Werken wordt maximaal gebruik gemaakt van de nieuwste informatietechnologie en andere technologische ontwikkelingen. Zo kunnen maakbedrijven efficiënter, flexibeler en op maat produceren en werken. Smart Werken biedt echter ook veel kansen voor sectoren als de Zorg en Agrofood. Denk aan digitale communicatie (voor zorg of productie op afstand), de inzet van zorg- of productierobots of het gebruik van slimme sensoren in de bodem of op landbouwmachines.*

Het plan om de Achterhoekse economie te versterken is vanuit de Uitvoeringsagenda door vertaald in het 'Masterplan SmartHub Achterhoek'. Het Masterplan is tot stand gekomen door de Regiegroep Smart Industry, bestaande uit verschillende ondernemers, het onderwijs en de overheid. Het Masterplan is gericht op vier ontwikkelingen:

- **New Business**  
Versneld ontwikkelend van nieuwe producten en businessmodellen op basis van innovatie, stimuleren van scale-ups en startups
- **New Knowledge**  
Bevordering van cross-overs van de slimme maakindustrie
- **New Skills**  
Aantrekken jong talent en investering nieuwe kennis vaardigheden bestaande medewerkers

#### ▪ **New Profiling**

Organiseren van de juiste communicatie richting aantrekken jong talent, nieuwe bedrijven en start-ups enzovoorts.

De uitdaging ligt vooral bij het realiseren van innovatie in de processen en producten van de reeds gevestigde bedrijven, het aantrekken van jong talent, steunen van start-ups en nieuwe bedrijvigheid. Daarbij wordt het samenspel tussen deze opgaven steeds belangrijker, het één kan namelijk niet zonder het ander.

Voor de opgave om jong talent aan de regio te verbinden springt er uit. Dit valt ook terug te lezen in het onderzoeksrapport 'De Kracht van Oost-Nederland'. Wat betreft pas afgestudeerden is de concurrentiepositie van de steden in Oost-Nederland namelijk matig. Voor jonge afstudeerders in Nederland trekken vooral Amsterdam en Utrecht aan het langste eind. Voor de Achterhoek geldt verder dat we ook achterblijven op de rest van Oost-Nederland. Dat het aantrekken van jong talent als één van de belangrijkste opgaven moet worden gezien valt ook terug te lezen in onderzoek van het Economisch Bureau van de ING. Het Economisch Bureau van de ING heeft onlangs aangegeven dat de Achterhoekse economie achterblijft op de landelijke groei. Ook heeft het bureau reeds eerder aangegeven dat het zich zorgen maakt over de aanpassingskracht van deze regio. Men ziet vooral de ontgroening als boosdoener die een stevige stempel drukt op het economisch groeiperspectief.

#### **4 Uitgangspunt en doorvertaling**

De gemeente Oude IJsselstreek heeft als ambitie, in samenhang met ondernemers, onderwijs en maatschappelijke partners, de huidige en toekomstige werkgelegenheid en zelfstandigheid van onze inwoners te versterken door het stimuleren van de economische ontwikkeling en het ondernemerschap in onze gemeente. De Achterhoek ontwikkelt zich verder als een economisch en innovatief florerende regio.

#### **5 Doorvertaling en uitvoering**

Deze uitgangspunten van de gemeentelijke economische agenda sluiten één op één met de regionale focus Smart Werken en het daarbij horende Masterplan SmartHub Achterhoek. Met onderstaand overzicht geven we aan waar we al mee bezig zijn:

- De gemeente neemt deel aan Innovate Achterhoek. Een innovatiehub met de partijen Delade, Azora, Wonion en de gemeenten Oude IJsselstreek, Oost Gelre. Voornamelijk wordt ingezet op circulaire economie, zorginnovatie en sociale innovatie. Met de innovatiehub willen wij jonge mensen binden aan de regio en innovatie stimuleren en faciliteren. De gemeente voelt zich daarnaast ook verantwoordelijk om jonge afgestudeerden van de hub, na hun studie, te koppelen aan een Achterhoekse bedrijf. **(New Skills en New Knowledge)**
- De gemeente neemt via een ambtelijke medewerker, Regiomakelaar, deel aan Achterhoek2020Jong en faciliteert de totstandkoming van veelbelovende projecten van talentvolle jonge mensen. De Talententuin, CEO for a Day en het Jong Wonen onderzoek zijn hier voorbeelden van. Achterhoek2020Jong is een belangrijk platform binnen de Smart Werken agenda Achterhoek2020. **(New Skills en New Profiling);**

De gemeentelijk Beleidsadviseur EZ, die tevens de rol van regionaal POHO Manager Duurzame Economie vervult, is het ambtelijk aanspreekpunt voor de Economische samenwerking met de Regio Twente. Innovatieve ontwikkeling en de toepassing hiervan zijn onderwerpen die binnen beide regio's spelen. Beide regio's onderzoeken momenteel of met het Rijk een "Regio Deal" kan worden gesloten.



- Met onze deelname aan het innovatieprogramma Starters4Communities, samen met de gemeente Oost Gelre, hebben wij het afgelopen jaar minimaal tien deelnemers indirect geholpen aan een baan bij een Achterhoeks bedrijf of zijn ze als zelfstandige begonnen. Het programma is ervoor bedoeld om initiatieven uit de samenleving om te buigen tot (sociale) ondernemingen. Hiervoor worden hoogopgeleide jongeren ingezet. Zowel de jongeren als de initiatieven zijn dankzij het programma verder geholpen. **(New Business en New Skills)**
- De gemeente Oude IJsselstreek heeft het concept IJzersterk Ondernemen in haar gemeente gefaciliteerd. Dankzij IJzersterk Ondernemen hebben startups een plek gekregen in een community vol gelijkgestemden. **(New Business)**
- De gemeente ondersteunt het Duits-Nederlandse project Da Vinci Innovation. Het betreft een door de Euregio gefaciliteerde beweging om smart industry, kunst en jeugd met elkaar te verbinden om zodoende innovatie te stimuleren. **(New Knowledge en New Skills)**

Naast de bovengenoemde opsommingen blijft de gemeente ook op andere vlakken ondersteuning bieden met betrekking tot het aantrekken van jong talent en daarmee innovatie. Zo ondersteunen wij de Anton Tjidschool, het Technasium, de techniekdagen en de doorontwikkeling van ICER. De gemeente gaat ook werk maken van circulaire economie (zie Werkboek 4.2.11) Belangrijk is daarbij het verbinden van lokale en regionale initiatieven (Campus ontwikkeling Doetinchem).



## BIJLAGE 6

# Human Capital Agenda

### 1 Inleiding

Menselijke kennis en kunde, het Human Capital, is een kritieke succesfactor voor de groei van onze economie. Er zijn dus veel talentvolle werknemers nodig. Om dit menselijke kapitaal te behouden en te vergroten, stellen we een Human Capital Agenda (HCA) op, gericht op de ontwikkeling en aantrekking van talentvolle werknemers.

Werk is voor mensen van groot belang. Het zorgt voor inkomen en economische onafhankelijkheid. Daarnaast geeft werk zin en betekenis (sociale contacten, zinvolle tijdsbesteding en ontplooiingskansen) aan ons leven. Omgekeerd is het voor bedrijven van groot belang om te kunnen beschikken over goed opgeleid en gemotiveerd personeel. Mensen vormen ook anno 2017 nog steeds een onmisbare schakel in het functioneren van bedrijven.

### 2 Van werkeloosheidsproblematiek naar krapte op de arbeidsmarkt

Waar de raad eerder sprak over een *“onaanvaardbaar hoog werkeloosheidspercentage”* in onze gemeente (6.5% in 2015), zien we dat we nu met een werkeloosheidspercentage van 3.7% nipt onder het regionaal gemiddelde van 3.8% en ruim onder het landelijk gemiddelde van 4.1% zitten (UWV-cijfers per juli 2017). Er is echter een bredere groep mensen die geen onderdeel uitmaken van het arbeidsproces. Voor hun inkomen zijn zij afhankelijk van een Wajong-, WAO-, WIA-, of WAZ-uitkering. In dit opzicht scoren we (evenals Doetinchem en Montferland) duidelijk onder het Achterhoeks gemiddelde. Het totaalbeeld is dus aanmerkelijk minder florissant, dan in eerste instantie lijkt te zijn. Werklozen hebben sowieso al een grotere afstand tot de arbeidsmarkt dan werkenden. Dit omdat werkgevers vaak een voorkeur hebben voor werkzame personen. De afstand tot de arbeidsmarkt wordt onder andere beïnvloed door werkloosheidsduur, leeftijd, opleidingsniveau en de mate van arbeidsongeschiktheid.

Terborg en Groenlo kwamen onlangs landelijk in het nieuws met de grootste toename van het aantal vacatures. Een positief signaal dat de groei van de economie resulteert in een fors toegenomen arbeidsvraag. Zeker ook een punt van zorg omdat de krapte op de arbeidsmarkt die zich vooral in de maakindustrie, ICT-dienstverlening, de zorgsector en de bouwsector manifesteert, een remmende factor is voor verdere economische groei.

### 3 Overzicht van lopende activiteiten in kader van HCA

Onze missie is een toekomstbehendige beroepsbevolking als voorwaarde voor een florerende economie en maatschappelijke dynamiek. We werken vanuit het perspectief van bedrijven als van professionals. De discrepantie tussen de behoefte van bedrijven aan voldoende en goed opgeleid personeel en de beschikbaarheid van deze mensen, staat centraal in de human capital agenda. Daarbij spelen ook de ontwikkelmogelijkheden voor professionals zelf een belangrijke rol: hoe kunnen zij zich (toekomstgericht) blijven ontwikkelen? Wat is zoal in uitvoering? Hier een kort overzicht:

- Het Werkgeversservicepunt Achterhoek (WSP) helpt bedrijven met het vinden van de juiste medewerker. Een vast aanspreekpunt vanuit het WSP zoekt met ondernemers naar een passende oplossing. Daarbij begeleidt het WSP zowel werkgever als kandidaat gedurende het

hele traject. De kandidaat krijgt waar nodig coaching op de werkvloer of een andere vergelijkbare voorzieningen. Dit is altijd maatwerk. Personen die om welke reden dan ook niet gelijk naar de arbeidsmarkt kunnen worden door Laborijn bemiddeld in de Werkacademie. Het gaat hier om een experiment dat onderdelen bevat gericht op het opdoen van werkritme, werkervaring, en tevens onderdelen die gericht zijn op persoonlijke ontwikkeling en presentatie. De Werkacademie is een experiment waarmee de kansen die de huidige arbeidsmarkt biedt worden verzilverd. Bij de dienstverlening voor personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt gaat aandacht uit naar deelname aan de samenleving. Dit gebeurt onder andere door middel van vrijwilligerswerk

- Binnen de gemeente Oude IJsselstreek worden bedrijfsbezoeken vanuit het Team Economie sinds kort gecombineerd met bezoeken vanuit het WSP. Dit om op basis van maatwerk-oplossingen in de arbeidsvraag te voorzien
- Er is een Sectorplan Achterhoek opgesteld waarvan de maatregelen erop gericht zijn om moeilijk vervulbare vacatures in te vullen. Dit kan door het bemiddelen van mensen die hun baan al hebben verloren of deze dreigen te verliezen
- Met het project Smart Technical Education. wordt ingezet op het behoud/versterken van technische VMBO opleidingen in de regio. De Smaakacademie zet samen met het AOC in op kennisontwikkeling en het behoud van het vakmanschap in de Foodsector. Het Graafschap College biedt een breed palet aan MBO-opleidingen. Ze is voortdurend met het Rijk in gesprek over een passend onderwijsaanbod en versnelde accreditatie van nieuwe opleidingen
- Initiatieven zoals het Techniepact Achterhoek-Liemers, de Week van de Techniek met als belangrijkste onderdelen de bedrijfsbezoeken van basisschoolleerlingen, Bètadag waarop HAVO/VWO leerlingen kennismaken met opleidingen en bedrijven in de Bèta techniek, dragen eraan bij dat jongeren een goed beeld krijgen wat de technische sector allemaal te bieden heeft
- Initiatieven zoals Innovatiehub Achterhoek, Achterhoek Werkt, Talententuin, Innovatiecentrum ICER in Ulft, Studentenhôtel in Doetinchem bevorderen de stage- en afstudeermogelijkheden voor HBO / WO jongeren in de Achterhoek. Maatregelen die eraan bijdragen om onze regio “dé Afstudeerregio van Nederland” te laten zijn en daarmee te voorzien in de behoefte van bedrijven om te kunnen beschikken over “high potentials”
- De mogelijkheid over de grens te werken wordt bevorderd door een doorlopende leerlijn Duitse taal in het onderwijs (PO, VO, MBO en PABO), het ontwikkelen van een cursusaanbod voor ondernemers op het gebied van Duitse taal en cultuur, het organiseren van een grensoverschrijdende Techniekdag, het versterken samenwerking Nederlandse en Duitse kennisinstellingen en niet op de laatste plaats het Netwerkburo Stadt Bocholt-gemeente Oude IJsselstreek hetgeen inzet op het bevorderen van grensoverschrijdend ondernemen.

#### **4      Blik naar de toekomst**

Hoe de Human Capital-agenda naar de toekomst toe in te vullen? Deze vraag is niet eenvoudig te beantwoorden. Indien dit wel zo was, waren er geen spanningen op de arbeidsmarkt. De oplossing zal gevonden moeten worden in een samenhangend geheel aan maatregelen op regionaal niveau- en deels ook op lokaal niveau. Te denken valt aan:

- Beleidskeuzes en inzet van middelen in algemene zin, meer afstemmen op de bijdrage aan Human Capital-agenda

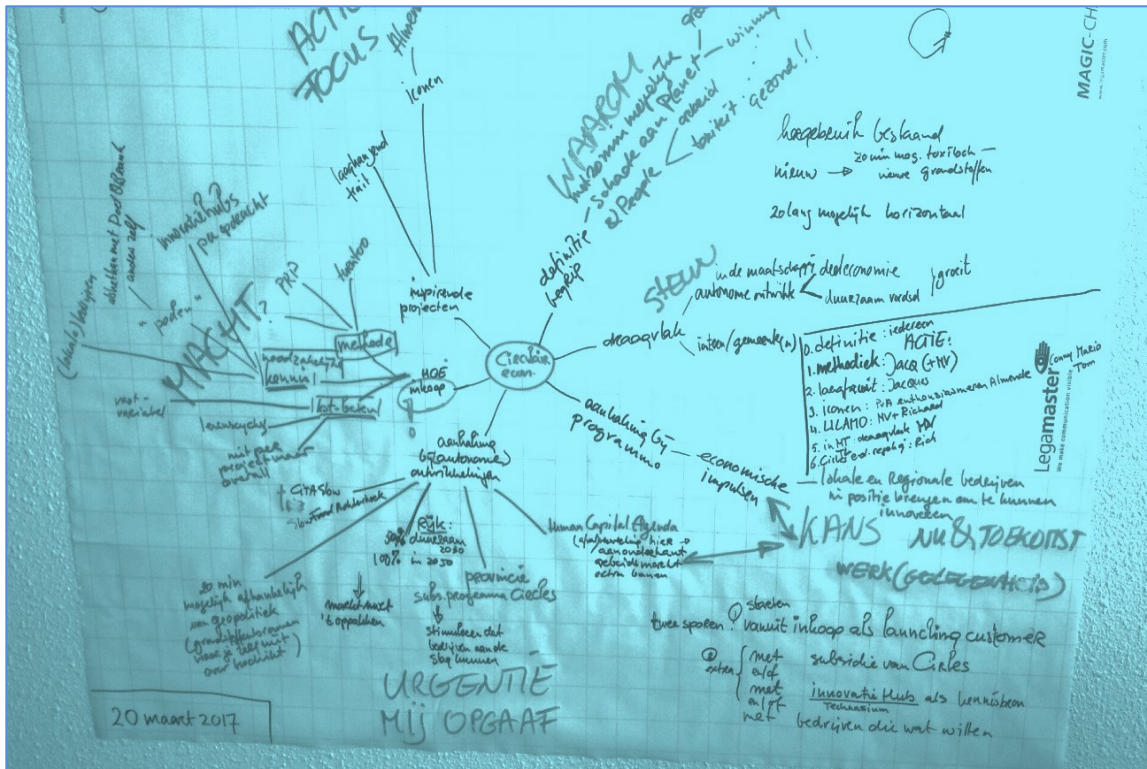
- Talenteigenschappen inzichtelijk maken t.b.v. studiekeuze, arbeidscarrière en arbeidsbemiddeling
- Keuzevrijheid voor opleiding/studie meer afstemmen op behoeften vanuit de markt;
- Investeren in “Levenslang leren”
- Investeren in branding van de Achterhoek
- Aandacht niet alleen richten op het werven van de gewenste kandidaat, maar ook voorzien in de arbeidsbehoefte van de meeverhuizende partner
- Inzetten op een compleet Economisch Ecosysteem waarin onderwijs, innovatie en ambacht een belangrijke plek innemen
- Het bieden van aantrekkelijke en onderscheidende (tijdelijke) woonmilieus
- Het bieden van een aantrekkelijk voorzieningenniveau in de Achterhoek
- Een goede bereikbaarheid van de Achterhoek

## **5 Aanbeveling**

Om stagnatie van economische ontwikkeling ten gevolge van personeelskrapte te voorkomen en bij te dragen aan de overgang van mensen in een (langdurige)uitkeringssituatie naar deelname aan het arbeidsproces, stellen we voor om samen met ondernemers en uitvoeringsorganisaties een **afsprakenkader op te stellen** waarin is vastgelegd welke extra bijdragen we leveren om de toenemende spanningen binnen de arbeidsmarkt het hoofd te bieden, wat onze rol daar in is, met welke middelen we dat tot stand brengen en gedurende welke periode met welke resultaten.

# BIJLAGE 7

## Van lineair naar circulair denken en doen!



### 1 Inleiding

Duurzame ontwikkeling en vergroening van de economie wordt steeds belangrijker in Nederland. We spreken dan in eerste instantie over de energietransitie: over het besparen van energie en over de duurzame opwekking van energie. Deze transitie staat wereldwijd, regionaal en lokaal op de agenda. Zie de klimaatverdragen van Kyoto en recentelijk Parijs, het Gelders Energieakkoord, de Tafel van Groenlo en het Duurzaamheidsbeleid van de gemeente Oude IJsselstreek.

In de afgelopen jaren is daar de aandacht bijgekomen voor het zuinig en zorgvuldig omspringen met de grondstoffen die de aarde ons biedt en voor de wijze waarop we die grondstoffen winnen, verwerken en (her)gebruiken. Deze transitie wordt de “overgang van lineair naar circulair denken en doen” genoemd. Om *geopolitieke, economische, technische, sociale en ecologische* redenen is deze tweede transitie belangrijk. Bedreigingen en kansen gaan daarbij hand in hand.

De import en export van grondstoffen heeft consequenties voor de veiligheid, stabiliteit en economische positie van landen en is van invloed op mondiale publieke goederen als klimaat en biodiversiteit. Daarmee ligt er een directe link met leefbaarheid van huidige en toekomstige generaties (wereld)burgers. Om alle wereldburgers in 2050 een fatsoenlijk bestaan te bieden, moet de wereldeconomie met een factor 4 groeien. Daarmee lopen we tegen de fysieke grenzen van de aarde aan want de voorraad grondstoffen is niet oneindig en winning en gebruik brengen schade aan mens en milieu.

Nederland is sterk afhankelijk van de invoer van grondstoffen: meer dan tweederde komt uit het buitenland. De wereldwijde schaarste en de volatiele en stijgende grondstofprijzen maken onze economie kwetsbaar qua verdienvermogen en werkgelegenheid. Technische innovaties en verduurzaming van het economische modellen kunnen bijdragen aan het concurrerend vermogen van bedrijven (kostenreductie door verbeterde efficiency, minder gebruik materiaal en andere aanbestedingsvormen en partnerships) en tot productinnovaties en nieuwe markten.

TNO heeft becijferd dat deze transitie op landelijke schaal € 7.3 miljard omzet per jaar kan genereren en een toename van 54.000 banen kan opleveren voor zowel hoger als lager geschoolden. De sociale aspecten betreffen niet alleen werkgelegenheid en leefbaarheid maar ook de omslag in onze consumptiemaatschappij: minder wegwerpmaterialiteit en meer 'delen = besparen'. Daar komt tevens bij dat een efficiënter grondstoffengebruik de CO<sub>2</sub>-uitstoot vermindert waardoor deze transitie eveneens bijdraagt aan de energietransitie.

## **2 De opgave**

2.1 De weg naar de gewenste duurzame ontwikkeling is lang. Tijdens de reis staan we voor talloze opgaven. Die opgaven verdelen we naar schaalgrootte. We onderscheiden landelijk, regionaal en lokaal. In de volgende paragrafen geven we een korte schets per schaalgrootte.

### *2.1 Landelijk*

Het Rijk is van mening dat vergroening van de economie, en innovatie hierbinnen, noodzakelijk is om zowel aantasting van milieu, leefomgeving en gezondheid zoveel mogelijk te voorkomen als het verdien-vermogen van Nederland voor de langere termijn zeker te stellen. Ook uit het bedrijfsleven / VNO-NCW komen deze geluiden. Het rijk heeft recentelijk (oktober 2016) de ambitie geformuleerd in het Rijksbrede programma Circulaire Economie. De ambitie is om in 2030 het gebruik van primaire grondstoffen (mineraal, fossiel en metalen) met 50% is terug te brengen en dat in 2050 de Nederlandse economie 100% % circulair is. De oproep is aan alle partijen om hieraan bij te dragen door technische, sociale en economische innovaties mogelijk te maken.

### *2.2 Regionaal:*

Ook in onze provincie en regio zijn de urgentie en de kansen van deze transitie onderkend. Bedrijven, overheden, kennis- en onderwijsinstellingen in Oost-Nederland werken samen in het platform CIRCLES. De opgave is de markt voor circulaire economie te ontwikkelen en te zorgen dat Oost-Nederland hierin koploper is. Meer specifiek wil CIRCLES de economie in Oost-Nederland omvormen tot een systeem waarbij alle gebruikte grondstoffen hoogwaardig opnieuw worden gebruikt, de concurrentiepositie van de regionale maakindustrie vergroten, de werkgelegenheid voor mbo-ers en hbo-ers vergroten en al met al concreet bijdragen aan de vermindering van CO<sub>2</sub>-uitstoot. In de Omgevingsvisie Gelderland en in een enkele regionale Omgevingsvisie in onze provincie is de circulaire economie reeds opgenomen als een speerpunt.

Ook maatschappelijke organisaties zoals drie woningstichtingen in de Achterhoek (Wonion, Site en Prowonen) voelen de urgentie en zijn gezamenlijk een programma gestart om circulaire economie in hun bedrijfsvoering te incorporeren en bewustzijn hierover bij hun partners te vergroten.

Ook in de Agenda 2020 (2.0) van de regio Achterhoek wordt melding gemaakt van de noodzaak tot vernieuwingen zoals de circulaire economie voorstaat. De overheid wil een voorbeeldfunctie vervullen en (innovatieve) bedrijven inhoudelijk of financieel stimuleren mee te gaan in deze ontwikkeling. Binnen het programma "werken" van de Agenda 2020 richten projecten zich op New Business (het vernieuwen van het business model door circulair te gaan werken), op New Knowledge (over sectoren heen dus de voorlopers met kennis over toepassing circulair inzetten) en op New Skills (nieuwe

vaardigheden). Een eerste project "Vouchers Circulaire Economie" is inmiddels gerealiseerd. Een ontwikkeling richting een circulaire economie is belangrijk om kwalitatieve economische groei te realiseren.

### 2.3 Lokaal:

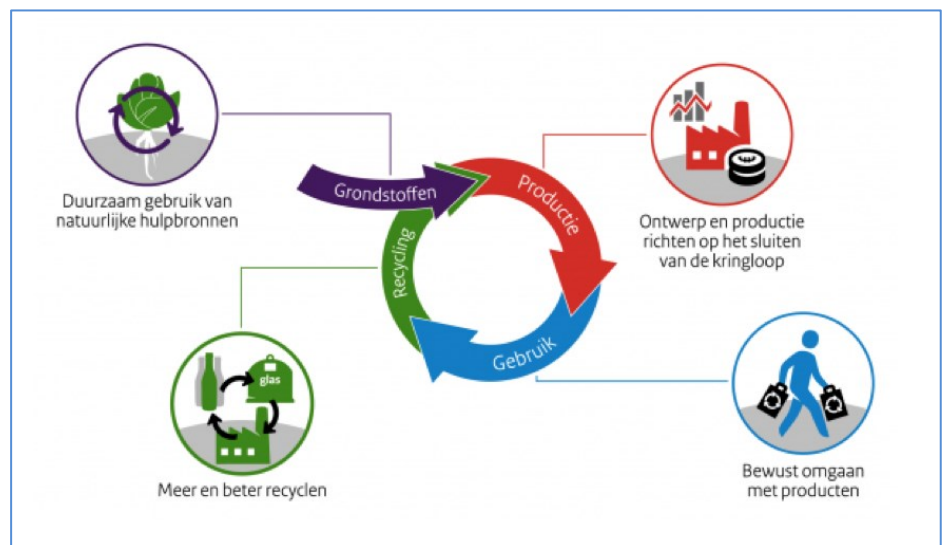
Voor de gemeente Oude IJsselstreek is de opgave om ons steentje bij te dragen aan deze maatschappij brede inspanning. Zeker ook gezien de belangen en behoefte van de smart industry en maakindustrie in onze gemeente en de Achterhoek. In de volgende paragraaf stellen we voor hoe we hier mee om willen gaan.

## 3 Hoe gaan we die opgave oppakken en wat gaan we doen?

Vooraf willen we helderheid in het begrippenkader rond circulaire economie brengen. De oorsprong van circulaire economie ligt in een VN-resolutie uit 1987 "duurzame ontwikkeling is ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen".

De circulaire economie zoals verwoord in het rijksbrede programma "biedt een antwoord op de grote uitdaging in de 21ste eeuw om veel efficiënter om te gaan met grondstoffen. Om de mensheid blijvend te kunnen voeden en voorzien van noodzakelijke goederen en om een menswaardig bestaan te

garanderen, is een fundamenteel anders omgaan met grondstoffen nodig. Het gaat om een economie die voorziet in behoeften zonder onaanvaardbare milieudruk en zonder uitputting van natuurlijke hulpbronnen."



Het gaat hierbij om het harmonieus combineren van de drie P's, zijnde People (mensen), Planet (planeet/milieu) en Profit (opbrengst/winst). Bij de duurzame ontwikkeling zoeken we naar een de juiste balans in deze drie P's en streven ernaar om:

1. niet meer of sneller stoffen uit de aardkost in het milieu te brengen dan de natuur kan verwerken (vervangen fossiele brandstoffen, meer hoogwaardig benutten en hergebruik van grondstoffen, etc).
2. niet meer of sneller natuurvreemde stoffen in het milieu te brengen dan de natuur kan verwerken (verminderen van toxische stoffen in producten en processen),
3. de natuur niet sneller af te breken dan de tijd die nodig is om te herstellen (zoals waken voor ontbossing, voedselverspilling e.d., verminderen van wegwerpcultuur, stimuleren deeleconomie, etc).
4. geen dingen te doen waardoor we mensen beperken in het kunnen vervullen van hun behoeften (zoals goede arbeidsvoorwaarden, geen kinderarbeid en andere millennium doelen),
5. bedrijven uit te dagen, te stimuleren en te ondersteunen in het innoveren van hun producten en processen (zoals wegnemen barrières in regelgeving, innovatie in economische modellen ondersteunen, inkopen en aanbesteden conform circulaire principes, ...).

Bij de activiteiten die we gaan uitvoeren op het gebied van circulaire economie, gebruiken we deze principes en de balans tussen de P's als uitgangspunt.

#### **4 Waarop leggen we de focus en hoe pakken we dat aan?**

##### **4.1 Inleiding**

De gemeente Oude IJsselstreek is nu al op meerdere vlakken bezig met duurzame ontwikkeling. Duidelijke voorbeelden zijn de inspanningen voor de energietransitie en op het gebied van huishoudelijk afval. Bij de energietransitie is ambitie energieneutraal te zijn in 2030, er zijn hiervoor vele initiatieven om energie te besparen en zelf hernieuwbare energie op te wekken. Op afvalgebied volgen we het landelijke VANG (Van Afval Naar Grondstof) programma dat streeft naar hergebruik van 75% van ons huishoudelijk afval in 2020. Op afvalgebied zijn in de gemeente inmiddels grote stappen gezet met zeer goede resultaten.

4.2 Onze verdere bijdrage (die we hierna uitwerken) in de opgave bestaat uit:

1. Zelf als gemeente, al dan niet in samenwerking met andere gemeenten en organisaties in de regio, aanbesteden en inkopen via de circulaire principes (op een realistische manier);
2. Cultuuromslag versterken door enkele aansprekende voorbeelden van circulair slopen en bouwen te realiseren, zoals het Almende college;
3. Kennis over 'van lineair naar circulair' delen met bedrijven in de gemeente en andere partners in de regio;
4. Via stage opdrachten via de Innovatiehub kennis opbouwen en bewustzijn creëren rondom circulaire economie en waar mogelijk jonge talenten inzetten voor innovatie.

##### **4.2.1 Aanbesteden en inkopen**

In het rijksbrede programma en met de Green Deals roept het rijk de overheden op om zelf circulair in te kopen. Dit is namelijk een krachtig instrument om echte transitie mogelijk te maken. De gehele overheid treedt immers op als opdrachtgever en besteedt jaarlijks immers voor ca 70 miljard aan werken, producten en diensten. Een gemeente als Oude IJsselstreek besteedt jaarlijks circa 60 miljoen hieraan. Daarmee zijn overheden in de uitgelezen positie om als 'launching customer' bedrijven te stimuleren en de kans te bieden om hun producten en processen te innoveren. Hierdoor creëren ze een afzetmarkt voor vernieuwde producten en diensten en vervullen ze tegelijkertijd een voorbeeldfunctie (early adaptor) voor andere partijen. Vervolgens kan dit private partijen aansporen om het desbetreffende product of dienst in te kopen. De gemeente kan dus een 'gamechanger' zijn.

Wij gaan als gemeente Oude IJsselstreek met circulair inkopen aan de slag. Voor de bedrijfsvoering betekent dit dat de gemeente zowel de werken, leveringen als diensten zo veel mogelijk aanbesteedt en inkoop via de principes van de circulaire economie. Per aanbestedingstraject bekijken we de mogelijkheden van circulair aanbesteden. Dit doen we o.a. door marktconsultaties en het directer betrekken van bedrijven in de beginfase. We betrekken zo de markt bij onze ambities en bepalen het niveau dat circulair haalbaar is.

In de afgelopen paar jaar is er door enkele gemeenten pionierswerk verricht om ervaring op te doen met methoden die deze wijze van inkopen ondersteunen en die de bereikte resultaten op het circulaire vlak meetbaar en controleerbaar maken. Een optie is de methodiek Pre Returnable Procurement (PRP© om de aanbestedingstrajecten te ondersteunen. Een andere, met name geschikt voor de buitenruimte, is de methodiek van GreenLabel (Nico Wissink). We gaan ervaringen opdoen en een realistische methode selecteren.

Ervaring leert eveneens dat het belangrijk is dat niet alleen de inkopers maar ook de andere afdelingen betrokken zijn om van circulair inkopen een succes te maken. Er is breed draagvlak (ambtelijk en bestuurlijk) nodig voor de circulaire inkooptrajecten. Dat betekent dat we dit jaar investeren in bewustwording bij alle medewerkers en in training van de inkoopadviseurs en die medewerkers die veel aanbesteden en inkopen, zoals het team contractmanagement.

De inzet is dit alles zoveel mogelijk in samenwerking met andere gemeenten in de regio op te pakken en uit te voeren. Het inkoop volume, en daarmee de afzetmarkt wordt daardoor vergroot en de kosten van training en dergelijke worden gedeeld. Dat alles versterkt de mogelijkheid voor bedrijven om tot innovaties in producten en/of processen te komen.

De gemeenten en overheidsdiensten die hier mee aan de slag zijn gegaan, hebben ervaren dat circulair inkopen niet duurder hoeft te zijn, maar het soms wel is. Uitgangspunt is dat we voor de in te kopen dienst, product of werk de eisen (waaronder de circulaire) meegeven en het bedrag dat we er maximaal voor over hebben. De vraag aan de markt is om zo innovatief mogelijk te zijn binnen de financiële kaders. Dit schept duidelijkheid aan de voorkant van het proces. Er kunnen gevallen zijn waarin het kiezen voor een product dat meer voldoet aan de circulaire principes, qua investering/aankoop duurder is maar zich op termijn terugbetaalt door lagere onderhoudskosten, hergebruik van grondstoffen e.d.. In dergelijke gevallen maken we een business case op basis waarvan de afweging gemaakt kan worden.

Qua voorbereiding is, zeker in de beginperiode, externe ondersteuning gewenst in de aanbestedingstrajecten. Het uitgangspunt is dat de kosten daarvan onderdeel zijn van het beschikbare project- of inkoopbudget. Er wordt nog apart dekking gezocht voor bewustwording en training, o.a. binnen de post Opleidingen.

#### **4.2.2 Circulair slopen en bouwen**

Circulair bouwen, betekent grondstoffen en materialen zo hoogwaardig mogelijk gebruiken en maximaal hergebruiken, en daarnaast zo weinig mogelijk toxische materialen te verwerken. Dankzij circulair bouwen vermindert de milieubelasting, zijn de gebouwen door de gebruikte materialen gezonder voor de mensen die erin verblijven en zijn er besparingen te realiseren indien vanaf het begin van een bouwproject circulair wordt gedacht.

De benadering van thema op een circulaire manier werpt ook een ander licht op actuele zaken als krimp en leegstand. Wonion spreekt in dat kader van ‘Groen groeit’. Ook wordt steeds meer gebruik gemaakt van de waarde van de grondstoffen van leegstaande gebouwen. Het besef groeit dat er kapitaal zit in deze grondstoffen.

Wonion gaat aan de slag met een circulaire straat in Silvolde, als gemeente zijn we hierin een belangrijke partner. Het doel is om de straat zoveel mogelijk circulair in te richten. De 36 woningen worden vernieuwd, evenals de straat inclusief riolering. Het is een mooie gelegenheid om naar de hele omgeving te kijken en de straat duurzaam te maken volgens circulaire principes. Maar ook de bouw van het Almende kan een prachtig voorbeeld van circulair bouwen worden in de gemeente Oude IJsselstreek. Het college en de raad hebben besloten dat het Almende College naar één centrale locatie in Silvolde gaat. De locaties Bluemers en Wesenthorst zullen leeg komen te staan. Er komt een nieuw gebouw naast het huidige Isala college in Terborg. De gemeente Oude IJsselstreek gaat in overleg met het schoolbestuur om de principes van het circulair bouwen toe te passen bij de nieuwe locatie van het Almende. De school wordt zo een gezond, modern en duurzaam gebouw dat een aantrekkingskracht heeft op de scholieren en hun ouders. Door de scholieren en hun ouders bij het bouwproces te betrekken kan het eveneens een bewustwordingsproces zijn over duurzaamheid.

In geval van sloop van de locaties Bluemers en Wesenthorst, dan biedt dat eveneens de mogelijkheid van hergebruik van de materialen bijvoorbeeld in het nieuwe gebouw.



#### **4.2.3 Kennis over 'van lineair naar circulair' delen**

Het voorstel is om aan te haken bij het platform [www.CIRCLES.nu](http://www.CIRCLES.nu). Om één en ander in de gemeente Oude IJsselstreek vorm te geven, stellen we voor dat de industriële kringen IBOIJ en VIV, het projectbureau CIRCLES en de gemeente Oude IJsselstreek samen een themabijeenkomst organiseren om onze ondernemers in de maakindustrie te informeren over opgaven en kansen rond het thema Circulaire economie. Bedrijven die hier vervolgens concreet mee aan de slag willen, kunnen gebruik maken van de kennis en ondersteuning die het platform CIRCLES hen biedt.

#### **4.2.4 De Innovatiehub inzetten**

De gemeente is één van de partners in de Innovatiehub. Circulair economie, en in het bijzonder inkopen, is een opkomend vakgebied en nog niet alles is uitgekristalliseerd. De gewenste transitie vraagt om een andere manier van samenwerken tussen partijen en een nieuwe generatie van business-, organisatie- en verdienmodellen. Het onderwerp is dan ook bij uitstek geschikt om een aantal stage opdrachten te formuleren, liefst in samenwerking met één of meer van de andere partners in de Innovatiehub.

# Ontwikkelingen en maatregelen op sectorniveau

## 1 Maakindustrie

De Kamer van Koophandel verstaat onder 'maakindustrie' het geheel van economische activiteiten waarbij grootschalig en machinaal materialen tot nieuwe producten worden verwerkt, resp. het deelgebied in de industrie met als activiteit de vervaardiging van nieuwe producten uit materialen; industrie die nieuwe producten uit materialen vervaardigt.

### 1.1 Ontwikkelingen

De maakindustrie is met een werkgelegenheidsaandeel van 19% in de gemeente Oude IJsselstreek de belangrijkste sector. (19% is ook regionaal, provinciaal en landelijk gezien een erg hoog cijfer).

Ontwikkelingen binnen de sector gaan razend snel. Automatisering, robotisering en Internet of things bieden nieuwe mogelijkheden tot het efficiënt en flexibel ontwerpen en produceren van (bijzondere) producten.

Tendens is, dat bedrijven die op een moderne hightech-wijze produceren (smart bending), productie terug halen uit "lage lonen landen" (reshoring). Dit omdat hier ook kosteneffectief kan worden geproduceerd.

De sector bevindt zich op een keerpunt. Kort door de bocht: gebruik maken van de technologische mogelijkheden of (op termijn) ophouden te bestaan. Het rapport Kracht van Oost NL spreekt wat diplomatieker over "verborgten verliezers van de toekomst".

Het bedrijf 24/7 Tailorsteel in Varsseveld (landelijk voorbeeldbedrijf Smart Bending) behoort qua werkgelegenheidstoename tot de snelst groeiende bedrijven in Gelderland. Dit wel met de kanttekening dat het personeelsbestand grotendeels uit goed opgeleid personeel (ICT-ers) bestaat. Een gebrek aan goed opgeleid personeel vormt een bedreiging voor de sector;

Aan de andere zijde van het maakspectrum staan de bedrijven die ambachtelijke producten voortbrengen. De consument waardeert in toenemende mate een mooi ambachtelijk gemaakt product. Ervaring en vakmanschap zijn in deze van groot belang. Probleem is dat ervaren krachten het arbeidsproces verlaten en er onvoldoende jongeren instromen.

### 1.2 Maatregelen op verschillende schaalniveaus

- Min EZ, provincies Overijssel en Gelderland, Regio's Twente en Achterhoek en onze Kennisinstellingen zijn met elkaar in gesprek om te komen tot een Economische agenda die uitvoering geeft aan de opgaven en kansen zoals benoemd in het Onderzoeksrapport Kracht van Oost-NL.
- In opdracht van de Regiegroep Smart Industry, is (ondersteund door het Boost-programma) het Economisch Ecosysteem in de Achterhoek in beeld gebracht en worden vervolgens aanbevelingen gedaan om te voorzien in lacunes.
- Binnen de Gebiedsopgave (subsidieprogramma provincie Gelderland en de Achterhoek) geeft de Stuurgroep Achterhoek 2020 invulling aan het thema "Smart Werken". Kansrijke projectideeën die uitvoering geven aan de doelen worden ter subsidiëring doorgeleid. De focus is breder dan Smart Industry. Smart Werken zet in op cross-overs van de innovatieve maakindustrie met ondermeer de sectoren zorg, landbouw, vrijetijdseconomie, energiesector en mobiliteit.

- In de persoon van Martin Stor beschikt de Achterhoek over een succesvolle Innovatie Kennismakelaar die bedrijven ondersteunt bij innovatieve ontwikkelingen waaraan zij werken. Het ACT heeft in deze vooral een verbindende rol.
- Het CIVON (met ICER als thuisbasis) zet in op innovatieve kennisimpulsen op MBO en HBO-niveau (o.a. 3D-printing);
- We zetten in op de Achterhoek als stage- en afstudeerregio.
- We nemen (als één van de weinige gemeenten) deel aan het Smart Hub-programma.
- We leveren een actieve bijdrage aan Jong-Achterhoek 2020 en de samenwerking met Twente;
- We zijn betrokken bij de doorontwikkeling van ICER;
- We zien een opgave om diverse campusontwikkelingen in de Achterhoek met elkaar te verbinden en willen hieraan een bijdrage leveren;
- Met de aanwezigheid van de Anton Tjiddink Vakschool in Terborg en een (over enkele jaren vernieuwd) Almende college in Silvolde, beschikken we over goede onderwijsvoorzieningen om ook het meer ambachtelijke deel van de maakindustrie te faciliteren.

## 2 Landbouwsector

### 2.1 Ontwikkelingen

Nederland is (naar omzet gemeten) de 2<sup>e</sup> landbouwexporteur ter wereld. Dit is vooral te danken aan een goede kennisinfrastructuur en gunstige klimaatomstandigheden. Vanuit economisch perspectief gezien een enorme prestatie, maar we zien ook dat de maatschappelijke weerstand tegen de impact van de landbouwsector groeiende is.

We onderscheiden grondgebonden landbouw (bij ons vooral melkveehouderijsector) en niet-grondgebonden landbouw (intensieve varkenshouderij en pluimveehouderij).

De niet-grondgebondensector kampt al jaren met sterke prijsschommelingen en geringe marges. Op dit moment verdient de varkenssector goed, maar velen kampen met hoge financieringslasten en een geringe eigenvermogenspositie. Na 2020 moeten intensieve veehouders voldoen aan strenge huisvestingsnormen (dierwelzijn en milieumaatregelen) en moet asbest van de daken worden verwijderd. Dit zet de sector verder onder druk. Dat op het AOC-Oost in Doetinchem momenteel van de 550 MBO-scholieren slechts 5 jongeren hebben gekozen voor de richting "Intensief" is in deze een indicator.

De melkveehouderij heeft decennia lang goede marges gekend. Met het vervallen van het Europese melkquotumsysteem hebben melkveeouders fors geïnvesteerd in uitbreiding van stalcapaciteit en vergroting van de veestapel. De gronddruk en de stikstof en fosfaatbelasting zijn hierdoor verder toegenomen. Als de melkveesector eind 2017 de reductie-afspraken met Brussel niet haalt, dan dreigt een einde van de derogatieregeling en moet de veestapel met ca.25% worden ingekrompen. Dit heeft verstrekkende gevolgen. Aangezien de stoppersregeling die het Rijk voor veehouders heeft opengesteld een succes is gebleken, ziet het er naar uit dat we de reductieafspraken met Brussel halen en de derogatieregeling derhalve van kracht kan blijven.

De reguliere landbouwsector treft volop maatregelen om het gebruik van diergeneesmiddelen en bestrijdingsmiddelen terug te dringen en voert dierwelzijn maatregelen door.

Extensieve vormen van (biologische) landbouw komen meer en meer in zwang. Het consumentenaandeel in de markt zit op 5 à 6 procent en groeit langzaam maar zeker. Reguliere landbouwers overwegen een overstap naar een biologisch bedrijfsvoering. Dit ongetwijfeld omdat ze de filosofie steunen, maar ook omdat de marges duidelijk beter zijn.

### 2.2 Maatregelen op verschillende schaalniveaus

2.2.1 We faciliteren de reguliere landbouwsector door:

- Ontwikkelruimte te geven binnen het bestemmingsplan buitengebied. De omgevingsvisie voor de Achterhoek geeft kaders voor verdere ontwikkeling en hoe om te gaan met “stoppers”.
- Er worden stappen gezet om analoog aan de Regiegroep Smart Industry, een Regiegroep Agro Business op te zetten.
- We verlenen medewerking (vergunningverlening en optie op bedrijfskavel) aan het mestverwerkingsinitiatief BVA op Hofskamp-Oost
- We ondersteunen kavelruilprocessen (liefst i.c.m. het realiseren van overige opgaven);
- We bieden ondersteuning aan bedrijven die knel zitten door een bijdrage aan het project Boer & Kans.

#### 2.2.2 We faciliteren extensieve landbouwsector door:

- Hen in het bestemmingsplan Buitengebied ruimte te bieden voor verbreding van de bedrijfsvoering;
- In te zetten op het aantrekken van een voedselcoördinator. De subsidieaanvraag hiertoe is onlangs helaas afgewezen. We onderzoeken hoe hier anderszins mee om te gaan.
- De Regiocoördinator die we inhuren via StAT ondermeer ook in te zetten voor toeristische arrangementen met de foodsector.

### 3 Vrijtijdseconomie

#### 3.1.1 Ontwikkelingen

Consumententrends volgen elkaar binnen de toeristisch- recreatieve sector zo snel op, dat wat vandaag in is, morgen weer uit kan zijn. De levenscyclus van producten en concepten staat onder druk.

Bezit staat niet langer centraal, wel: ‘toegang hebben tot’ of ‘gebruikmaken van’. Dit komt ook terug in vrijetijdsconcepten, zoals AirBnB.

We gaan steeds meer op zoek naar lokale initiatieven en producten omdat deze meer vertrouwen geven.

We zijn steeds meer bezig met bewust goed eten en goed leven om de gezondheid te verbeteren, fitter te worden en ziektes voor te zijn. Een gezondere leefstijl, waarbij onder andere meer streekproducten worden genuttigd. Onder consumenten groeit de vraag naar pure, duurzame en biologische producten en diensten.

Vakantie is steeds meer een eerste levensbehoefte voor Nederlanders. Zelfs de economische crisis heeft daar geen grote invloed op gehad. Wel bleven consumenten dicht bij huis, gingen ze minder lang op vakantie en gaven ze minder geld uit. Maar we blijven op vakantie gaan.

Kwaliteit, gastvrijheid en beleving zijn van essentieel belang geworden om nog een meerprijs te kunnen realiseren.

Toenemende aandacht voor duurzaamheid; met name energieneutraal opereren en terugdringen van voedselverspilling.

Het verdienvermogen binnen de VE-sector is zodanig dat het (vooral voor kleinere bedrijven in onze gemeente) lastig is om op trends in de markt in te spelen.

#### *Maatregelen op verschillende schaalniveaus:*

- De provincie Gelderland onderschrijft in de Gelderse omgevingsvisie het belang van de VE-sector en promoot de Gelderse regio's via haar campagne “Gelderland levert je mooie streken”.
- Via het initiatief “Grenzhoppers” wordt de samenwerking gezocht voor ondermeer grensoverschrijdende toeristische arrangementen;

- De Grensoverschrijdende ERIH-route lijkt er eindelijk te gaan komen. De Regio Achterhoek en Kreis Borken hebben haar aandeel in de financiering toegezegd;
- Het draagvlak groeit om te komen tot het ontwikkelen en realiseren van een grensoverschrijdend toeristisch concept waarin de parels langs de Bocholter AA en de Oude-IJssel met elkaar worden verbonden;
- De 7 Achterhoekse gemeenten, aangevuld met Montferland, Doesburg, Zutphen en Lochem dragen financieel bij aan Stichting Achterhoek Toerisme (StAT) om samen met ondernemers Regionale productontwikkelingen Regiomarketing op te pakken. Dit loopt goed. Op basis van een lopende evaluatie is het uitgangspunt dat deze samenwerking de komende jaren op de huidige voet wordt voortgezet;
- Verleden jaar is een VE-Kennismakelaar aangetrokken die met (voorlopende) VE-bedrijven vernieuwende cross-overs tot stand brengt op basis van allianties met andere sectoren.
- StAT voert verkenningen of en zo ja op welke wijze StAT een rol kan vervullen in het faciliteren van lokale VVV's of Toeristische Informatie Punten (TIP's).
- Het lukt VVV OIJ niet om op basis van de ingeslagen weg te kunnen voortbestaan. We onderzoeken met VVV-OIJ en met StAT hoe we in 2017 tot een oplossing kunnen komen.
- Om te voorkomen dat lokale VVV-databestanden en systemen vervallen ingeval van het beëindigen van de relatie met VVV-Nederland, is het zaak om te investeren in een onafhankelijke website en databank;
- Het hoofdthema "IJzer" en overige TROP-onderwerpen worden door de Regiocoördinator (inhuur van via StAT) samen met betrokken partijen uitgewerkt en gerealiseerd;
- Met het Waterschap zijn we in gesprek over een nadere uitwerking van het toeristisch transferpunt t.h.v. de DRU.

#### **4 Detailhandel**

##### **4.1 Ontwikkelingen**

De consument wil kopen waar en wanneer hij wil. Verkoop via en aanwezigheid in meerdere kanalen is noodzakelijk.

Demografische verschuivingen zoals toenemende vergrijzing en eenpersoonshuishoudens; Consumenten hechten steeds meer waarde aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid.

Consumenten hebben minder tijd en maken keuzes: offline, online, gemak, snelheid, genieten en beleven.

We hebben te maken met toenemende branchevervaging.

Winkelen is meer dan alleen een aankoop doen. Het aspect "beleving" maakt onderdeel uit van de locatiekeuze.

De consument is mondiger en machtiger dan ooit. Social media hebben een grote invloed op de keuze van de consument en de detaillist moet open staan voor feedback.

De ondernemer moet zich weten te onderscheiden, bijvoorbeeld door een duidelijke doelgroepkeuze, uniek assortiment, gemak, service, beleving en kwaliteit of door aan te sluiten bij een samenwerkingsverband.

Kennis over de klant, zijn koopgedrag en smaakvoorkeuren is, evenals de vaardigheid om deze kennis ('big data') om te zetten in nieuwe, relevante, op maat gesneden proposities ('smart data').

Inspelen op trends vereist middelen en kennis. Samenwerking in de keten en/of met andere ondernemers speelt een steeds belangrijkere rol.

##### **4.2 Maatregelen op verschillende schaalniveaus**

- De afgelopen 10 jaar zijn zo ongeveer alle dorpscentra in Oude IJsselstreek op nieuw ingericht, waardoor een goede uitgangspositie bestaat voor detaillisten om in onze gemeente actief te zijn;

- De Rijksoverheid werkt aan de Wet Stedelijke herverkaveling (2019) om een aan de marktsector een instrumentarium te bieden om stedelijke herverkaveling te kunnen oppakken;
- Via het programma “Steengoed Benutten” biedt de provincie een regeling om een bijdrage te leveren aan het saneren van leegstaande winkellocaties, bijvoorbeeld in aanloopstraten.
- Er is een regionaal Afsprakenkader Detailhandel ontwikkeld met daarin afspraken over nieuwvestiging en het toewerken naar compacte Kernwinkelgebieden in de hoofdkernen. Dit beleid is nu in alle 7 Achterhoekse gemeenten vastgesteld. De eerste verantwoordelijkheid ligt bij ondernemers om te komen tot compacte kernwinkelgebieden. Het is aan gemeenten om te bepalen welke rol zij in deze op zich nemen.
- In de omgevingsvisie zullen we de positionering van winkelgebieden in onze gemeente moeten bepalen;
- In bestemmingsplannen zullen we vervolgens de grenzen van kernwinkelgebieden en aanloopstraten moeten aangeven.

## 5 Logistieke sector

### 5.1 Ontwikkelingen

De transporteur groeit uit tot een volwaardig ketenpartner. Hoogwaardige ICT en automatisering zijn een must door de toenemende complexiteit, evenals de behoefte aan hoog opgeleid personeel. Duurzaamheid is nadrukkelijk onderdeel van het businessmodel: Met de inzet van de EURO6-motor en de inzet van LZV's (Lange Zware Voertuigen) zijn CO2-emissienormen en schadelijke uitstoot tot een minimum gereduceerd. Voor stadsdistributie wordt de inzet van hybride- en elektrische wagens gemeengoed.

Door de opkomst van e-commerce stijgt de behoefte aan magazijnruimte en distributiecentra. Aantal m2, bereikbaarheid en toegang tot meerdere vervoersmodaliteiten zijn daarbij belangrijk.

De voortschrijdende technologie gaat in de komende jaren ook het logistieke landschap veranderen. Opdrachtgevers vragen om maatwerk transportoplossingen en toegevoegde waarde is het sleutelbegrip.

De uitstroom van chauffeurs is groter dan de instroom en er dreigt een tekort. Daarnaast is er een stijgende behoefte aan hoog opgeleid logistiek personeel in verband met de toenemende complexiteit.

De discussie over (lager betaalde) Oost-Europese chauffeurs blijft onderwerp van gesprek.

Eenduidige regelgeving op EU-niveau is noodzaak voor een gelijk speelveld.

### 5.2 Maatregelen op verschillende schaalniveaus:

- De provincie zet samen met betreffende gemeenten en de transportsector op basis van het concept “Logistic Valley Gelderland” in op logistieke uitvoeringsmaatregelen in de corridor Rotterdam-Tiel-Nijmegen-Zevenaar-'s Heerenberg;
- De West-Achterhoek gemeenten exploiteren gezamenlijk de ontwikkeling van het Logistiek bedrijventerrein DocksNLD te 's Heerenberg waar op een trimodale locatie specifieke ruimte wordt geboden aan logistieke dienstverleners;
- De A-15 krijgt rond 2022 een aansluiting op de A12 (helaas niet rechtstreeks op het knooppunt Oud-Dijk). Met de doortrekking van de A15 verbetert de bereikbaarheid van Nijmegen en Rotterdam (en omgekeerd) aanzienlijk;
- De West-Achterhoek gemeenten willen inzetten op een goede verbinding vanaf afslag Emmerich richting Zutphen en dit tracé bovendien geschikt maken voor LZV's (Lange Zware Voertuigen);
- Momenteel wordt gewerkt aan een verbetering van de doorstroming op de N18. Onze bereikbaarheid van Twente verbetert hierdoor.

## BIJLAGE 9

### Format voor acties

<b>Onderwerp:</b>	
Doel/resultaat	Hoe luidt concreet de opdracht? Wat zijn de problemen die het project oplost? Wat is het projectresultaat?
Inhoud	Korte beschrijving van de actie in onderdelen en/of de achtergronden In welk stadium bevindt het project zich? Welke fasen en mijlpalen onderscheiden we?
Waarom nu?	Waarom staat het project nu op de agenda? Wat behoort niet tot het resultaat?
Initiatief/uitvoering	Wie is opdrachtgever? Wie is de trekker? In welk stadium bevindt de uitvoering zich?
Partners	De partijen die tevens van belang zijn
Urgentie	Wanneer moet het begonnen zijn? Wanneer moet het opgeleverd? Heeft dit project voorrang op andere projecten, zodat prioriteit moet worden gesteld?
Kosten	Een schatting van de kosten per eenheid product en/of per jaar Is er kans op overschrijding? Zijn er voldoende financiële middelen beschikbaar?
Kwaliteit	Voldoet het eindresultaat minimaal aan de eisen en afspraken die in het begin zijn gesteld? Wordt het nog beter dan verwacht?
Risico's	Welke risico's zijn te verwachten op korte en langere termijn?
Toelichting	Informatie voor partijen die niet direct betrokken zijn bij de productie
Gebruikers	Wie zijn de gebruikers die straks aan de slag gaan met het resultaat van dit project? Wanneer moeten we aan wie wat vertellen over het project(resultaat)?
Samenhang	Welke lopende projecten passen bij of horen onder dit project? Lopen er kritieke paden met andere projecten?