

# **Concept Uitvoeringsagenda<sup>2.0</sup> Achterhoek 2020**

Februari 2016

# Inhoud

## Voorwoord Samenvatting

1. Overwegingen bij de focus op Smart Werken.....	4
1.1 Meer focus en samenhang, geen nieuw beleid	
1.2 Economisch cluster als moto van regionale ontwikkeling	
1.3 Kansrijk cluster voor de Achterhoek: Slimme maakindustrie	
1.4 Robuuste clusterontwikkeling door verbinding met andere Achterhoekse sectoren	
1.5 De Achterhoek wordt een van de best scorende landelijke regio	
1.6 Instrumenten voor clusterontwikkeling	
2. SMART Werken: realiseren van een toekomstbestendige economie.....	11
2.1 Hart van de Nederlandse Smart Industry	
2.2 Programma's en projecten	
3. Wonen: creëren van een aantrekkelijk woon- en leefklimaat.....	14
3.1 Kip en ei: economische ontwikkeling en aantrekkelijk woon- en leefklimaat	
3.2 Programma's en projecten	
4. Bereikbaarheid: optimaliseren van de fysieke en digitale infrastructuur.....	16
4.1 Programma's en projecten	
5. Verbinden & samenwerken.....	17
5.1 Stuurgroep is het hart van de samenwerking	
5.2 Partners in uitvoering	
5.3. Afwegingskader voor projecten	
6. Programmalijnen Uitvoeringsagenda <sup>2.0</sup> .....	19

Bijlage 1: Overzicht programmalijnen en projecten

## Voorwoord

Voor u ligt de nieuwe en aangescherpte uitvoeringsagenda van Achterhoek2020 getiteld 'Uitvoeringsagenda<sup>2.0</sup> Achterhoek2020'. Deze is tot stand gekomen via de vruchtbare samenwerking van de drie O's (ondernemers, overheid en maatschappelijke organisaties) in de Achterhoek.

### Nieuwe uitvoeringsagenda

De Achterhoekse drie O-samenwerking heeft waardevolle resultaten opgeleverd, allerlei projecten zijn opgezet en er is een succesvolle lobby gevoerd. De koers hiervoor is uitgezet met de eerste uitvoeringsagenda Achterhoek2020 die op 2 juli 2014 door alle betrokken partijen werd ondertekend. De stuurgroep Achterhoek2020 heeft samen met haar partners, binnen maar ook buiten de Achterhoek, de samenwerking verder ontwikkeld, bijvoorbeeld door de inzet van kennismakelaars, die vraagstukken aan kennis en organisaties verbinden en nieuwe initiatieven van de grond hielpen.

De Achterhoek heeft zich daarbij afgevraagd waarop de schaarse middelen en de kracht van de drie O-samenwerking het beste kunnen worden ingezet. Dit heeft geleid tot meer focus, aanscherping en verdieping van de opgaven in deze nieuwe Uitvoeringsagenda<sup>2.0</sup> Achterhoek2020.

### Focus

Uit onderzoek is gebleken dat het maken van scherpe keuzes en het vol blijven inzetten op economische ontwikkeling noodzakelijk is voor de aanpak van de gevolgen van de bevolkingsdaling. Daarom ligt de strategische focus van Achterhoek2020 ook op het innovatieve programma 'Smart Werken'. Via dit programma wordt met het concept 'Smart Industry' de Achterhoekse economie versterkt door maximaal gebruik te maken van de nieuwste informatie en technologische ontwikkelingen. Hierdoor kunnen we veel efficiënter, flexibeler, kwalitatief beter en op maat producten en diensten produceren.

In de Achterhoek is de innovatieve maakindustrie een krachtige en onderscheidende economische motor. De kansen die 'Smart Werken' biedt, geven daarom een zeer positief toekomstperspectief. Niet alleen voor de maakindustrie; er zijn ook volop kansrijke cross-overs met andere sectoren, zoals de Zorg en Agro-food. Met ons adagium: 'Smarthub Achterhoek: Toekomst in de maak!' gaan we de Achterhoek echt op de kaart zetten.

### Integraal

Zonder een aantrekkelijk woon- en leefklimaat (wonen) en een uitstekende fysieke en digitale infrastructuur (bereikbaarheid) komt onze inzet voor 'Smart werken' niet tot volle wasdom. Daarom ziet Achterhoek2020 de thema's 'Wonen' en 'Bereikbaarheid' als randvoorwaardelijk en is de Uitvoeringsagenda<sup>2.0</sup> een samenhangend geheel en een totaal-pakket aan programma's en projecten.

### Partners

Met de Uitvoeringsagenda<sup>2.0</sup> hebben we een basis en focus voor de samenwerking in, maar ook buiten de Achterhoek met partners in Gelderland, Twente, het Rijk, Duitsland en Europa. We hebben veel werk te verzetten en er is veel geld en inzet nodig om onze doelstellingen te kunnen realiseren. Wij zijn er van overtuigd dat we met de kracht van de Achterhoek en haar partners een economisch sterke, vitale, bereikbare en toekomstbestendige Achterhoek realiseren.

Namens de stuurgroep Achterhoek2020,

Foppe Atema  
(voorzitter)

## Samenvatting

### **Oost-Nederland heeft de slimste maakindustrie**

Oost-Nederland heeft een brede, sterke en gespecialiseerde (hightech) maakindustrie als krachtige motor. De activiteiten in het landsdeel zijn complementair en tussen bedrijven zijn verbindingen ontstaan die bijdragen aan een snelle ontwikkeling van de markt. De regio is daarnaast goed voorgesorteerd op strategische groeisectoren als zorg en agrofood en biobased economy, de verschillende traditionele maakindustrieën en de bouwnijverheid.

Door sectoren onderling te verbinden en aan te laten jagen door de slimme maakindustrie ontstaat de basis voor een robuuste en duurzame economische en maatschappelijke ontwikkeling van de Achterhoek. Het maatschappelijk belang van deze sectoren zal snel toenemen als gevolg van de groeiende urgentie van duurzaam en energiezuinig produceren, het toenemend tekort aan natuurlijke grondstoffen en de toenemende vergrijzing van de bevolking. Juist in deze sectoren biedt de inzet van ICT en het gebruik van geavanceerde productietechnologieën enorme kansen voor slimme innovaties. Oost-Nederland zit daarmee in het centrum van Smart Industry in Nederland.

### **De Achterhoek wordt de best scorende landelijke regio**

Om de maakindustrie in Oost-Nederland een impuls te geven, hebben samenwerkende ondernemers, onderwijsinstellingen en overheden de *Actieagenda Boost* opgesteld. Een agenda met een sterke focus op de kansen die Smart Industry of Slimme Maakindustrie voor Oost-Nederland biedt.

De Achterhoek heeft samen met Eindhoven en Twente de hoogste concentratie bedrijven op het gebied van hightech systemen in Nederland. De Achterhoek kenmerkt zich verder door een hoogwaardige en innovatieve economie die bestaat uit relatief veel MKB bedrijven die continuïteit en duurzaamheid hoog in het vaandel dragen. Door in te zetten op de kansen van Smart Industry wil de Achterhoek de gevolgen van demografische krimp begeleiden door de economie te versterken en daarmee de vitaliteit en leefbaarheid van de regio te behouden.

De ambitie voor 2025 is dat de Achterhoek in vergelijking met de 40 Nederlandse COROP gebieden beter scoort dan in 2015, met betere noteringen op zowel het aandeel van de regio in het Nederlands Bruto Binnenlands Product als op de regionale score op de kwaliteit van leven (welvaart, welzijn en duurzaamheid). Dat zet de Achterhoek in de top van landelijke regio's in Nederland.

### **SMART WERKEN geeft focus aan Uitvoeringsagenda Achterhoek 2020**

Bedrijfsleven, onderwijsinstellingen en overheden werken, ieder vanuit hun eigen rol, samen aan het realiseren van deze ambities. SMART WERKEN geeft actualiteit, focus en samenhang aan de Uitvoeringsagenda Achterhoek 2020. Door de thema's uit de Uitvoeringsagenda – Werken, Wonen, Bereikbaarheid en Verbinden & Samenwerken – gericht te laden en te positioneren wint de Uitvoeringsagenda verder aan kracht en samenhang.

Binnen de focus van SMART WERKEN zijn ondernemers en kennisinstellingen aan zet: zij staan primair aan de lat om ervoor te zorgen dat de kansen van Smart Industry in bedrijven en organisaties van de verschillende sectoren (kunnen) worden toegepast.

De overheid heeft vooral de rol om hier de randvoorwaarden voor te scheppen. Deze zien we terug in het creëren van een aantrekkelijk woon en leefklimaat (wonen) en het optimaliseren van de fysieke en digitale infrastructuur (bereikbaarheid).

# 1 Overwegingen bij de focus op Smart Werken

## 1.1. Meer focus en samenhang, geen nieuw beleid

In juli 2014 is de Uitvoeringsagenda Achterhoek 2020 vastgesteld. De Uitvoeringsagenda is een gezamenlijk product van de partners in de Achterhoek: overheden, ondernemers, maatschappelijke organisaties en betrokken inwoners. De 30's hebben zich aan de realisatie van de Uitvoeringsagenda gecommitteerd en sinds de vaststelling zijn diverse projecten opgestart en gerealiseerd op het terrein van werken, wonen en bereikbaarheid.

In 2015 is geconstateerd dat de Achterhoek met de Uitvoeringsagenda 2020 de opgaven van het gebied weliswaar scherp in beeld heeft gebracht, maar is tevens geconcludeerd dat de Uitvoeringsagenda een strategische focus mist.

Strategische focus is om een aantal redenen van belang:

- Het maakt helder wat de Achterhoek te bieden heeft;
- Het creëert perspectief, een gemeenschappelijk en samenbindend doel waar betrokken partijen zich aan verbinden, maatschappelijke en bestuurlijke doelen beter mee kunnen realiseren en trots aan kunnen ontleen;
- Het geeft meer richting aan het bundelen van beperkte middelen en capaciteit.

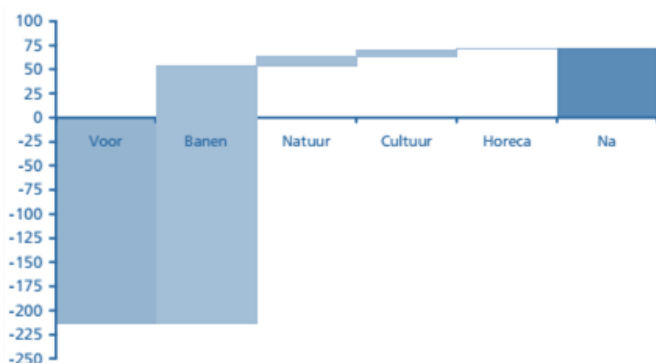
Om dat te bereiken moet de strategische focus:

- Aansluiten bij de in 2014 vastgestelde Uitvoeringsagenda 2020 en het DNA van de Achterhoek, de bewijslast moet al voorhanden zijn en het perspectief moet ambitieus doch realistisch zijn;
- Voldoende scherp geformuleerd zijn en inspirerend en verbindend werken voor de partners van de Uitvoeringsagenda;
- Aansluiten bij actuele concepten van bedrijfsleven, provincie, Rijksoverheid en Europese Unie;
- Een onderscheidende en profilerende werking hebben om talenten, werknemers en bedrijven te binden en aan te trekken.

## 1.2. Economisch cluster als motor van regionale ontwikkeling

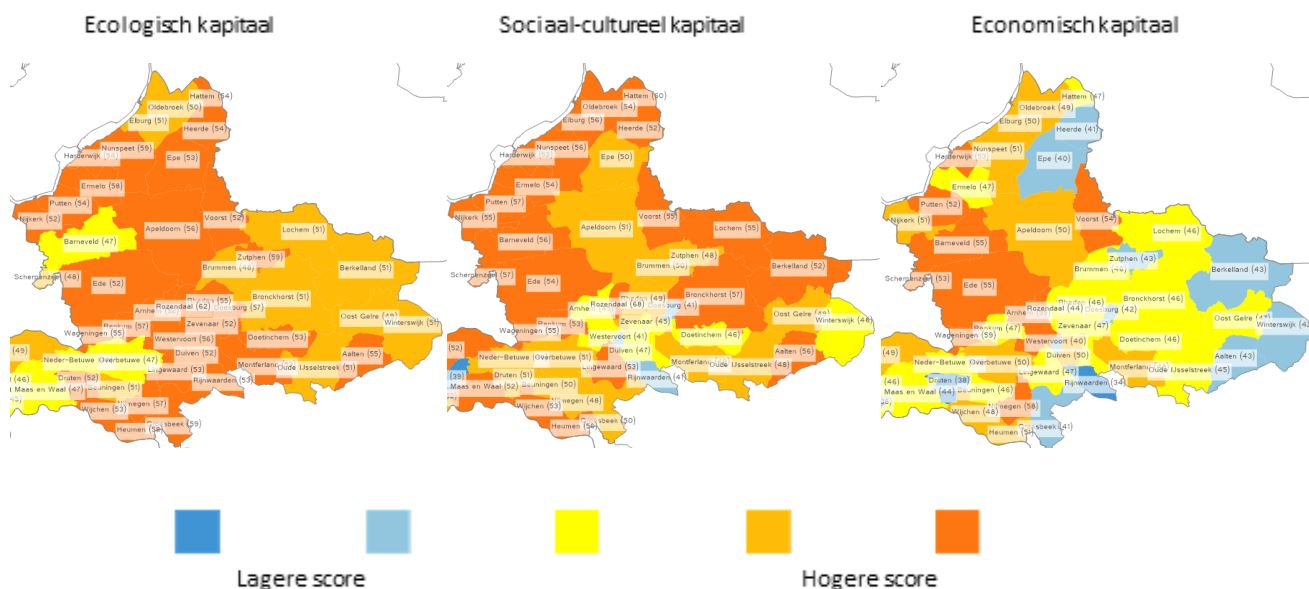
In de Uitvoeringsagenda<sup>2,0</sup> is de economische ontwikkeling van de Achterhoek het sterkst gepositioneerd en geprofileerd (thema Werken). Deze keuze wordt ondersteund door uitgebreid empirisch onderzoek dat laat zien dat het inzetten op het draaiende houden van de economie in een krimpgebied de hoogste prioriteit verdient. Bij de keuze van inwoners en bedrijven om ergens te blijven of zich te vestigen, is de beschikbaarheid van werk, binnen acceptabele reistijd, met afstand het meest bepalende criterium.

Het onderzoek van Atlas voor Gemeenten naar de aantrekkelijkheid van de Achterhoek brengt dit nog eens overtuigend in beeld. Met het (theoretisch) openbreken van de internationale arbeidsmarkt zou de aantrekkelijkheid van de Achterhoek veranderen van ver onder het landelijk gemiddelde naar flink daarboven.



Figuur 1: Ontwikkeling aantrekkingskracht Achterhoek t.o.v. landelijk gemiddelde bij wegvallen grensbarrières (bron: Atlas voor gemeenten, 2014)

Dat er economisch in de Achterhoek veel te winnen is, blijkt uit de scores van de regio op de ecologische, sociaal-culturele en economische kapitalen. Waar het sociaal-culturele hoog scoort, zijn de scores op de economische juist relatief laag.



Figuur 2: Scores Gelderse gemeenten op ecologisch, sociaal-cultureel en economisch kapitaal (bron: waarstaatjegemeente.nl, 2015)

Als het gaat om economische ontwikkeling genieten economische clusters al enige tijd de reputatie als aanjagers van welvaart. In globaliserende markten moeten bedrijven keuzes maken welke plek de beste omgeving biedt voor hun specifieke behoeften. Bedrijfsinvesteringen vloeien meer en meer naar aantrekkelijke regio's, waardoor de rol van clusters en regionale specialisatie steeds sterker worden. Succesvolle regio's en clusters trekken mensen, technologie en investeringen aan.

Regio's die zich niet specialiseren, lopen het gevaar om achterop te raken. Het *European Cluster Observatory* heeft aangetoond dat regio's met sterke clusters over het algemeen welvarender zijn<sup>1</sup>. Deze regio's presteren gemiddeld beter op indicatoren als groei van de werkgelegenheid (35% hoger), oprichting en ontwikkeling van start ups (23% hogere kans op overleven) en salaris (19% hoger).

Het best scoren clusters met een brede samenstelling van samenhangende bedrijven die verbonden zijn met aangrenzende regio's. Hierbij wordt steeds vaker aangegeven dat een 'gerelateerde variëteit'

<sup>1</sup> Europese Commissie, Innovation Clusters in Europe: A statistical analysis and overview of current policy support (2013)

belangrijk is: de aanwezigheid van sectoren die via een gezamenlijke kennis- of technologiebasis aan elkaar gerelateerd zijn. De gedachte is dat onderlinge versterking vooral plaatsvindt tussen sectoren met een (deels) overlappende basis. Smalle regionale specialisatie is daarentegen juist risicovol, omdat het regio's kwetsbaar maakt voor conjuncturele schokken.

Overigens is clustervorming alleen geen voldoende voorwaarde voor de ontwikkeling van welvaart in regio's. Het concurrentieklimaat, het innovatief vermogen, toegang tot arbeidskrachten en (financiële) hulpbronnen, de aanwezigheid van grote bedrijven, ondernemerschap en kennisuitwisseling spelen eveneens een belangrijke rol<sup>2</sup>. Ruimtelijke concentratie van een cluster op een bedrijventerrein – de bekende campussen – kan bijdragen aan, maar is niet noodzakelijk om als regio succesvol te kunnen zijn<sup>3</sup>.

### **1.3. Kansrijk cluster voor de Achterhoek: Slimme maakindustrie**

Ondernemers en Onderwijsinstellingen kiezen in de Actieagenda Boost voor Smart Industry, ofwel slimme maakindustrie, als motor van de ontwikkeling van Oost-Nederland. In Smart Industry draait alles om de integratie van ICT en geavanceerde technologie in industriële productieketens. Dit heeft grote gevolgen voor bestaande businessmodellen. Machines en robots met steeds nauwkeuriger, kleinere en zuiniger sensoren opereren in flexibele productienetwerken. Klanten krijgen directe invloed op productieprocessen en kunnen steeds vaker producten personaliseren en in lage volumes *just in time* bestellen.

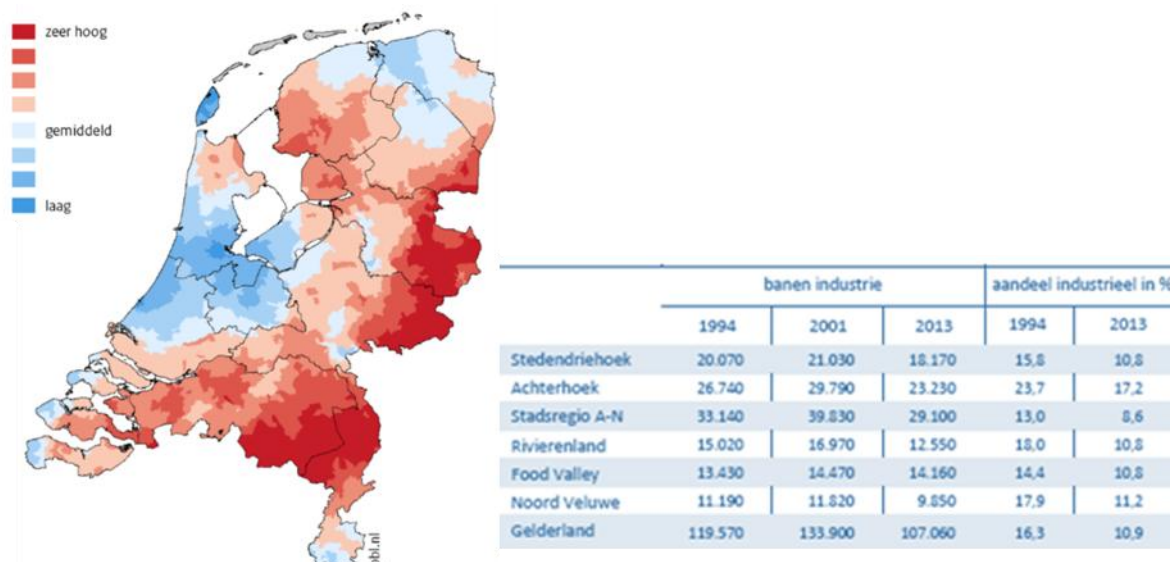
Doordat objecten, machines, systemen en mensen met elkaar worden verbonden ontstaan talloze mogelijkheden om productieprocessen efficiënter en effectiever in te richten. Slimme producten genereren een constante stroom aan gegevens waarmee producenten hun producten verbeteren en afnemers hun gebruik en onderhoud optimaliseren. Zo zet niet alleen de maakindustrie zelf een volgende stap – sommigen spreken zelfs van de volgende industriële revolutie – ook aanverwante sectoren veranderen ingrijpend. Zo zullen in de agrarische sector precisielandbouw en slimme kassen hun intrede doen en de zorg wordt effectiever en efficiënter door de intrede van gepersonaliseerde medicijnen en zorgrobots.

Samen met Twente, Eindhoven en Noord-Limburg is in de Achterhoek de sterkste specialisatie van maakindustrie te vinden. De regio is verder goed voorgesorteerd op strategische groeisectoren als zorg, agrofood, biobased economy en energie. Aanvullend zijn verschillende traditionele maakindustrieën aanwezig. Het maatschappelijk belang van deze sectoren zal snel toenemen als gevolg van de groeiende urgentie van duurzaam produceren, het toenemend tekort aan natuurlijke grondstoffen en de toenemende vergrijzing. Juist in deze sectoren biedt de inzet van ICT en het gebruik van geavanceerde productietechnologieën enorme kansen voor slimme innovaties.

Daarnaast moeten ingezet worden op de ICT bedrijven zelf. Deze bedrijven zijn van groot belang om tot implementatie bij de maakbedrijven te komen.

<sup>2</sup> Clusters beschouwt, In's en out's van het clusterbegrip (2011)

<sup>3</sup> Ministerie van Economische Zaken / BCI, Inventarisatie en analyse campussen (2014)



Figuur 3: (a) Specialisatiegraad regionale economie in de maakindustrie (bron: Planbureau voor de Leefomgeving, 2014) en (b) belang van de maakindustrie – werkgelegenheid, periodegroei en aandeel (Bron: InnoTeP, Gelderland Maakt t, 2014)

Uit onderzoek blijkt dat de Achterhoek met Twente hoog scoort op innovatief vermogen. Verbindingen met Duitsland, dat stevig inzet op slimme maakindustrie, maken de propositie nog krachtiger. Daarmee is de basis voor een succesvolle clusterontwikkeling gelegd.

#### 1.4. Robuuste clusterontwikkeling door verbinding met andere Achterhoekse sectoren

Voor een robuuste clusterontwikkeling is het van belang om logische onderlinge verbindingen tussen sectoren te versterken en ontwikkelen. Van de focus op de slimme maakindustrie zullen ook andere dominante sectoren in de Achterhoekse economie – Zorg, Agrofood en Biobased Economy – profiteren.

##### *Zorg*

De zorg is een grote sector en een belangrijke werkgever binnen de Achterhoek die bij uitstek kansen biedt voor robuuste clusterontwikkeling. De economische groei van deze sector lag in het afgelopen decennium namelijk aanzienlijk hoger dan die van de maakindustrie, Agrofood en Biobased Economy.

Maatschappelijke opgaven en teruglopende overheidsbudgetten plaatsen deze sector voor forse opgaven. Deze ontwikkelingen vragen om vernieuwende zorgconcepten, innovatieve zorgproducten en de inzet van digitale en andere zorg hulpmiddelen. Cross-overs tussen maakindustrie en zorg bieden kansen voor een economische impuls van Achterhoekse bedrijven, vooral als deze erin slagen innovatieve ontwikkelingen ook te vermarkten buiten de regio. Het vergrijzende Duitse achterland is een kansrijke afzetmarkt van de ontwikkeling van medische technologie in de Achterhoek. Dit sluit goed aan bij het Gelderse programma Red Med Tech Highway.

##### *Agrofood en Biobased Economy*

Ook voor Agrofood en Biobased Economy zijn er kansen voor de Achterhoek die de negatieve trend in de landbouw kunnen ombuigen. Onder invloed van de groeiende wereldwijde voedselvraag stijgen – op lange termijn bezien – landbouwprijzen. Diervriendelijke en biologische landbouw zijn groeimarkten, de toepassing van landbouwproducten als energiebron opent nieuwe perspectieven waarbij Smart Industry kan helpen om de kosten verder te drukken.

Precisielandbouw betekent dat de Smart Industry zijn intrede doet om acties in ruimte en tijd te optimaliseren met behulp van techniek die ondersteunt bij waarneming, diagnose, beslissing, actie en evaluatie. Precisielandbouw is kansrijk voor de Achterhoek aangezien er veel kleine innovatieve bedrijven zijn die werken met sensoren en mechanisatie.



De opkomst van de *biobased economy* staat voor ander gebruik van gewassen als bron voor grondstoffen, bijvoorbeeld als stof voor kleding of bouw materiaal, en energie. De Achterhoek met haar landelijk gebied is bij uitstek geschikt als proeftuin voor *biobased economy* en duurzame energieprojecten.

#### *Overige cross-overs*

De toepassing van Smart Werken biedt ook kansen voor de duurzame energietransitie, de vrijetijdsector en bouwsector. Innoveren met materialen, energiegebruik en digitalisering biedt voor heel veel sectoren nieuwe kansen.

### **1.5. De Achterhoek wordt een van de best scorende landelijke regio**

Het Bruto Binnenland Product (BBP) is de meest gangbare maatstaf voor het meten van economische prestaties van landen. De bijdrage van economische regio's zoals de Achterhoek aan het Nederlands BBP levert inzicht in de prestatie van regio's ten opzichte van elkaar, waarbij wel rekening gehouden moet worden met de omvang van de regio, en biedt inzicht in de ontwikkeling van een regio gedurende een bepaalde periode.

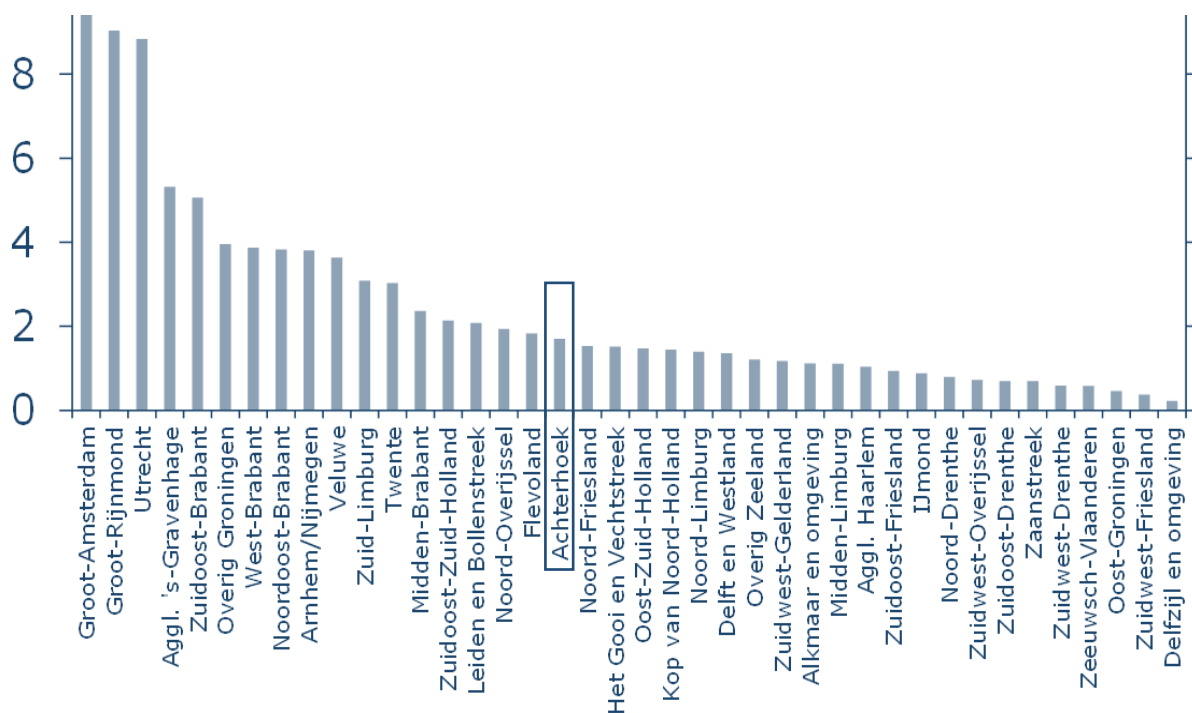
Vanwege het verband tussen economische groei en elementen van welzijn (bijvoorbeeld werkgelegenheid en het niveau van consumptie), werd het BBP in het verleden gehanteerd als indicator voor menselijke ontwikkeling en welzijn. Recentelijk zijn echter nieuwe prestatie indicatoren in opkomst. De Europese Unie en de OESO spreken in dit verband van "*Beyond GDP*" oftewel voorbij het BBP. Duurzaamheid en *Quality of Life* zijn begrippen die de bredere ontwikkeling van welvaart en welzijn van landen en regio's in beeld brengen.

Deze bredere kijk op ontwikkeling past bij deze agenda. Uiteindelijk is de geclusterde economische ontwikkeling immers een middel. Een middel voor het begeleiden van demografische ontwikkelingen, het bevorderen van het welzijn van de inwoners van de Achterhoek en het behouden van het karakteristieke landschap en andere omgevingskwaliteiten. Ondernemers, onderwijsinstellingen en overheden moeten gezamenlijk zoeken naar wegen om deze kwalitatieve groei te realiseren. Dat is de transitieopgave waar de partners van de Achterhoek gezamenlijk voor staan.

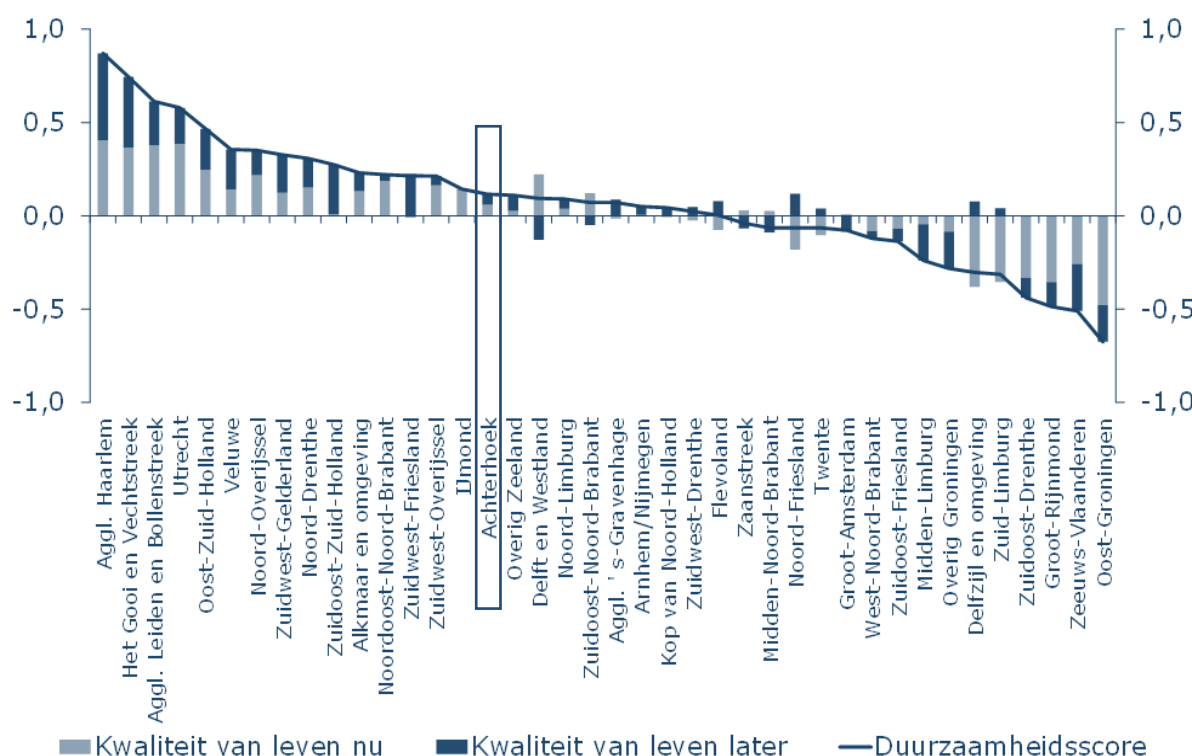
Om de ontwikkeling van de regio te volgen, kijken we naar twee parameters de bijdrage van de Achterhoek aan het nationaal BBP en de regionale score op *Quality of Life* (welvaart, welzijn en duurzaamheid). De ambitie voor 2025 is dat de Achterhoek in vergelijking met de 40 Nederlandse COROP gebieden beter scoort dan in 2015. Voor het aandeel van de regio in het Nederlands Bruto Binnenlands Product proberen we naar positie 17 te klimmen. Dit is ambitieus omdat de omvang van de Achterhoek relatief klein is ten opzichte van de andere regio's. Voor de regionale score *Quality of Life* zetten we in op een top 15 notering. Met deze noteringen op zowel het aandeel van de regio in het Nederlands Bruto Binnenlands Product als op de regionale score op *Quality of Life* komt de Achterhoek in de top van de landelijke regio's in Nederland.<sup>4</sup>

	<b>Positie Achterhoek 2015</b>	<b>Positie Achterhoek 2025</b>
Regionale bijdrage aan BBP	18 <sup>e</sup>	Top 17
Regionale score <i>Quality of Life</i>	16 <sup>e</sup>	Top 15

<sup>4</sup> Deze genoemde ambitie wordt nog verder uitgewerkt naar prestaties voor de regio.



Figuur 4: Bijdrage COROP regio's aan Nederlands BBP (bron: Rabobank, 2015)



Figuur 5: Regionale score Quality of Life / Duurzaamheid (bron: Rabobank, 2015)<sup>5</sup>

<sup>5</sup> De duurzaamheidsmonitor meet de kwaliteit van leven in een regio op sociaal, cultureel, ecologisch en economisch gebied. De negen kerndimensies die de kwaliteit van leven van de huidige en toekomstige generaties weergeven zijn 1) de materiële levensstandaard, 2) gezondheid, 3) scholing, 4) persoonlijke activiteiten inclusief werk, 5) politieke stem en goed bestuur, 6) sociale verbanden en relaties, 7) milieu en de leefomgeving, 8) persoonlijke onzekerheid en 9) economische onzekerheid.

## 1.6. Instrumenten voor clusterontwikkeling

Voor het stimuleren van economische groei door middel van clusters kunnen de volgende instrumenten worden ingezet<sup>6</sup>:

- Het versterken van het innovatief vermogen van het cluster (door al dan niet gezamenlijke innovatieprojecten, opzetten van kenniscentra en -netwerken, verbeteren van de valorisatie) al dan niet met buitenlandse partners.
- Het verbeteren van de Human Capital Agenda (specifieke scholing, training, opleiden en aantrekken van kenniswerkers).
- Door het verbeteren van specifieke randvoorwaarden voor een competitief cluster. Dat kan variëren van het verbeteren van de fysieke infrastructuur (campussen, logistieke voorzieningen), het aantrekken van (buitenlandse) investeerders, het wegnemen van cluster specifieke belemmeringen (regelgeving), het stimuleren van starters in het cluster, het zorgen voor een aantrekkelijk leefklimaat en een internationale branding van een cluster.
- Het versterken van het organisatorisch samenwerkingsvermogen van het cluster, door clusterorganisatie en –management op te zetten, door het stimuleren van visievorming, roadmaps, door makelen en schakelen.

Overheden, ondernemers en maatschappelijke organisaties zijn allen betrokken bij de inzet van dit instrumentarium. Soms ligt de voortrekkersrol meer bij de overheid (bijvoorbeeld opruimen belemmeringen in lokale regelgeving), soms bij bedrijfsleven (bijvoorbeeld versterken innovatief vermogen), soms bij onderwijsinstellingen (Human Capital Agenda). Uiteindelijk is het echter het samenspel tussen de 30's dat het uiteindelijke resultaat bepaalt.

### **Conclusie: naar een geactualiseerde Uitvoeringsagenda Achterhoek 2020**

De betekenis van het voorafgaande voor de Uitvoeringsagenda Achterhoek 2020 kan, in de terminologie van de in 2014 vastgestelde agenda, als volgt worden gedeut.

1. De focus op slimme maakindustrie vormt het hart van de Uitvoeringsagenda<sup>2.0</sup>, genaamd SMART WERKEN. Binnen de focus van SMART WERKEN zijn ondernemers en kennisinstellingen aan zet: zij staan primair aan de lat om ervoor te zorgen dat de kansen van Smart Industry in bedrijven en organisaties van de verschillende sectoren (kunnen) worden toegepast.
2. Ondersteunend aan de economische clusterontwikkeling zijn investeringen c.q. het voorkomen van desinvesteringen in:
  - a. Wonen, ofwel het creëren van een aantrekkelijk woon- en leefmilieu.
  - b. Bereikbaarheid, ofwel het optimaliseren van de fysieke en digitale infrastructuur.
3. Binnen deze onderdelen kan onderscheid worden gemaakt tussen prioritaire projecten (direct gericht op Smart Werken) en Cross overs (versterking van de brede basis van het economisch cluster).

<sup>6</sup> Ministerie van Economische Zaken / Technopolis [group], Verschuivende paradigma's in het ruimtelijk economisch beleid, 2014

## 2 SMART Werken: realiseren van een toekomstbestendige economie

### 2.1 Hart van de Nederlandse Smart Industry

De Achterhoek heeft een brede, sterke en gespecialiseerde maakindustrie als krachtige aanjager van economische ontwikkeling. De activiteiten in de regio zijn complementair en tussen bedrijven binnen en buiten de regio zijn verbindingen ontstaan die bijdragen aan een snelle ontwikkeling van de markt. De regio is daarnaast goed voorgesorteerd op strategische groeisectoren als Zorg, Agrofood, Biobased Economy, Duurzame Energie en de verschillende traditionele maakindustrieën.

De in de Achterhoek dominante metaalsector is volop aan het experimenteren met de introductie van *Smart Industry* technologieën. Zo investeren bedrijven, samen met ACT, Oost NV, ICER en het Centrum voor Innovatief Vakmanschap Oost-Nederland (CIVON), in een 3Dmetaalprinter. Het bedrijf 247TailorSteel gaat met zijn partners nog een stap verder met het *Smart Bending* initiatief. Het gaat hierbij om een twintigtal regionale bedrijven die naast plaatstaaluitslagen ook de eigen producten kunnen gaan buigen in de *Smart Bending Factory*. En zo zijn er nog veel meer initiatieven.

Fieldlabs zijn ook voor Oost-Nederland een zeer geschikte vorm om samenwerking te stimuleren. Niet alleen om koplopers en grotere bedrijven te laten samenwerken aan Smart Industry-toepassingen, maar juist ook door startups, MKB en onderwijsinstellingen te laten participeren. Fieldlabs verkleinen de (financiële) risico's voor kleinere bedrijven – sterk vertegenwoordigd in de Achterhoek – om met nieuwe technologieën, bijvoorbeeld door gebruik te maken van gedeelde (dure) faciliteiten, en stimuleren om met nieuwe businessmodellen aan de slag te gaan.

Smart Industry is een internationale ontwikkeling, waarbij het werken in fysieke en digitale netwerken en ecosystemen centraal staat. Kansrijk is de verbinding met andere regio's in binnen- en buitenland en deelname aan Europese programma's. De verbinding met Duitsland biedt grote kansen, de Duitse industrie is volop bezig met een transitie naar *Smart Industry* of 'Industrie 4.0'. Oost-Nederland is voor Nederland de "poort naar Duitsland".

Hoewel het belang wordt benadrukt van sterke clusters en koploperbedrijven, is het voor koplopers of snelgroeiende bedrijven niet altijd mogelijk veel energie te steken in het vervullen van een voorbeeldfunctie. Het is dus ook aan overheden en intermediaire partijen om bedrijven inhoudelijk of financieel te stimuleren om collega-bedrijven mee te nemen in Smart Industry-ontwikkelingen.

### 2.2. Programma's en projecten

Het kernonderdeel *SMART WERKEN* bestaat in lijn met de nationale en landsdelige agenda's voor de ontwikkeling van *Smart Industry* uit het ontwikkelen van **New Business** (versneld ontwikkelen en toepassen van nieuwe producten, productie technologieën en business modellen op basis van beschikbare kennis), **New Knowledge** (bevorderen van cross-sectorale kennisontwikkeling en – overdracht) en **New Skills** (ontwikkelen vaardigheden bij ondernemers en werknemers), **New Profiling** (het scheppen van de juiste randvoorwaarden voor ondersteuning).

Onder meer de volgende acties en projecten vallen onder dit agendapunt:

- **Smart Industry Agenda Achterhoek**

Dit actieplan omvat een scala aan activiteiten op bovengenoemde vier onderdelen. Te denken valt aan een smart business centre waar gewerkt wordt aan cross-overs, aan fieldlabs, innovatiesclusters, innovatiehubs en masterclasses.

- **Smart Factories**

Smart Bending Factory. Wereldwijd innovatie-toonbeeld worden in maatwerk voor de metaalindustrie om kleine series 25% goedkoper en 5 keer sneller op de markt te brengen.

Binnen het project wordt een fysieke ultramoderne fabriek op het gebied van metaalbewerking opgezet, waarin bedrijven kennis, ervaring en middelen met elkaar delen en bewerkingsprocessen gezamenlijk exploiteren.

Smart Welding Factory. In de lasfabriek van de toekomst zijn verschillende stappen in het productieproces geautomatiseerd. Technologische ontwikkelingen stellen de bedrijven in staat om automatisering met flexibiliteit te combineren. De doelstelling is om kostenefficiënt enkelstuks productie in Nederland mogelijk te maken.

- **Innovatiehubs**

Innovatiehubs dragen bij aan een forse innovatieslag bij bedrijven en aan de intensivering van de contacten tussen bedrijven en opleidingsbedrijven. Inmiddels zijn er al bijna 10 innovatiehubs opgezet en zullen er nog meer volgen. Hiermee zijn circa 300 jonge hoger opgeleiden intensief in contact gebracht met het Achterhoekse bedrijfsleven.

- **Experimenteren met 3D metaal printen en robotica**

Versnelling van de introductie van 3D printing (metaal) in de Achterhoek. Ontwikkelen van bewustwording en kennisverwerving door bedrijven en het ontwikkelen van businesscases. Daarnaast gericht op het ontwikkelen van onderwijs toepassingen van 3D printing.

- **Crossovers Smart Industry**

De principes en instrumenten van smart industry (de integratie van ICT-in productieprocessen en klant- en samenwerkingsrelaties, big data, internet of things etc.) worden veelal ontwikkeld en als eerste toegepast in de maakindustrie. De Achterhoek heeft de ambitie om de kansen die de ontwikkeling van smart industry biedt, in zoveel mogelijk sectoren te benutten. Waar de maakindustrie voorop loopt als het gaat om bewustwording van de kansen van smart industry dient in andere sectoren eerst in deze bewustwording te worden geïnvesteerd, alvorens op bredere schaal over kan worden gegaan tot implementatie.

- **Fieldlab zorg Achterhoek**

Het Fieldlab Zorg Achterhoek geeft vorm aan samenwerkingsverbanden waarbij partijen afkomstig van binnen en buiten de zorgsector projecten initiëren en uitvoeren voor innovatieve zorg op maat en de ontwikkeling van slimme op ICT gebaseerde zorgproducten.

- **Fieldlab tweedelijnszorg**

In het kader van de nieuwbouw van het Slingeland ziekenhuis wordt nagedacht over het toepassen van innovaties in de tweedelijnszorg. Er zijn 4 thema's gekozen: Zorglogistiek, Productlogistiek, Ketenaanpak en Duurzaam Bouwen. Het project is een impuls voor Achterhoekse economie en innovatiekracht. Project is ook gericht op organisaties buiten de Achterhoek.

- **Agrofood en Biobased Economy**

Agrofood en Biobased economy zorgen voor vergroening van het economisch beleid. Uitdaging is om op innovatie manier méér uit de beschikbare biomassa te halen en om meer (rest)biomassa vrij te spelen voor hoogwaardige toepassingen. Dit moet (nieuwe) werkgelegenheid, innovaties en vervanging van fossiele grondstoffen opleveren. Hier liggen volop kansen bij bijvoorbeeld de BICON-agenda, de vruchtbare kringloop en de precisielandbouw.

- **Duurzame energietransitie**

Om de achterhoekse ambities op het gebied van duurzame energie te halen zal er in de achterhoek steeds meer behoefte zijn aan het inzetten van smart grids en slimme systemen die productie en gebruik op elkaar afstemmen.

- **Onderwijs en arbeidsmarkt: Human Capital Agenda**

Binnen SMART WERKEN! zijn de uitgangspunten van de Human Capital Agenda (HCA) leidend. Daarvoor is een koersnotitie opgesteld: "De Kracht van de Achterhoek; Een voorstel voor een Achterhoekse Human Capital Agenda", waarin de keuze wordt gemaakt om in te zetten op innovatie in de brede zin van het woord (zowel technische, sociale als radicale innovatie). Deze innovatie richt zich op de maakindustrie, Agrofoos en Zorg. De aandachtspunten vanuit de Human Capital Agenda zijn: Ondernemerschap, Jongeren binden aan Techniek, Flexibiliteit, Cross-overs, Vraaggericht onderwijs, Technasia, Innovatiehubs, Euregionale samenwerking en duurzame inzetbaarheid.

- **Grensoverschrijdend (samen)werken**

Het slechten van de grensbarrière is van groot belang om de economische ontwikkeling van de Achterhoek te stimuleren. Indien de grens niet als barrière zou werken zouden er voor Achterhoekers 400.000 banen beschikbaar zijn op bereisbare afstand. Het aantal kansen voor ondernemers om zaken te doen zou enorm toenemen. Kennis van de buurtaal is daarbij een eerste voorwaarde, daarnaast het wegnemen van belemmeringen voor de arbeidsmarkt. Vooral uitwisseling van technisch personeel, zorg personeel en studenten biedt perspectief. Inzetten op het verbeteren van een grensoverschrijdend functionerend systeem van Openbaar Vervoer is iets van lange termijn maar wel van groot belang.

## 3 Wonen: Creëren aantrekkelijk woon- en leefklimaat

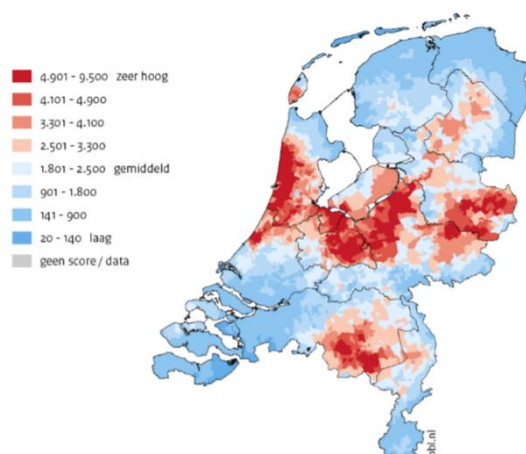
### 3.1. Kip en ei: economische ontwikkeling en aantrekkelijk woon- en leefklimaat

Een aantrekkelijk woon- en leefmilieu, een gezonde leefomgeving en een mooi landschap vormen belangrijke factoren voor mensen om in hun omgeving te blijven wonen. Deze factoren spelen ook een rol bij de vestiging van bedrijvigheid. Daarvoor is ook hetgeen de brede vrijetijdseconomie (cultuur, sport, recreatie) te bieden heeft relevant.

Om het wonen in de Achterhoek aantrekkelijk te laten zijn en blijven, is actie noodzakelijk, zoals blijkt uit onderstaand kaartbeeld. Door de verandering van de bevolkingssamenstelling en vanaf circa 2025 de daling van het aantal huishoudens, staat het behouden van een kwalitatief hoogwaardig woon- en leefklimaat onder druk. Daarnaast neemt door de bevolkingsdaling het draagvlak voor voorzieningen af en ziet de regio zich geconfronteerd met leegstand, waardedaling van vastgoed en een (financieel kostbare) sloopopgave.

De ontwikkeling van een aantrekkelijk woon- en leefklimaat is een randvoorwaarde voor succesvolle ontwikkeling van het economisch cluster rondom slimme maakindustrie. Dat versterkt dan vervolgens weer de aantrekkelijkheid van een regio, die immers in belangrijke mate wordt bepaald door de bereikbaarheid van passend werk. Het doel is om de neerwaartse spiraal te keren en in de beweging omhoog terecht te komen. Dat betekent dat de scores op leefbaarheid gemiddeld omhoog moeten.

Figuur 6: Aantal woningen in landelijke woonmilieus met een hoge score op Leefbaarometer<sup>7</sup> (bron: PBL, 2014)



### 3.2. Programma's en projecten

De focus ligt op de volgende drie inhoudelijke opgaven: bestaande woningen, leegstaand vastgoed en voorzieningen. Daarnaast is er aandacht voor het ontwikkelen van nieuwe instrumenten, monitoring en onderzoek.

- **Bestaande woningen**

Het ontwikkelen van een evenwichtige kwalitatieve en kwantitatieve woningvoorraad.

In de Regionale Woonagenda 2015-2025 zijn op hoofdlijn doelen en aanpakken beschreven. Een integrale investeringsaanpak in de bestaande woningen is nodig.

- **Leegstaand vastgoed**

Het voorkomen en aanpakken van leegstand in zakelijke, agrarisch en maatschappelijk vastgoed.

<sup>7</sup> De Leefbaarometer is een instrument waarmee het oordeel van de bewoners over hun leefomgeving nauwkeurig voorspeld wordt op basis van allerhande feitelijke omgevingscondities, op basis van 49 indicatoren verdeeld over zes dimensies: woningvoorraad, publieke ruimte, voorzieningen, bevolkingssamenstelling, sociale samenhang en veiligheid

De problemen zijn beschreven in het eindrapport van het project Kernenfoto's en de rapportage van de AMP-pilot "100% doorbestemmen".

- **Voorzieningen**

Het vitaal houden van de Achterhoek in het algemeen en op wonen en zorg, basisonderwijs, sport en bottom-up initiatieven in het bijzonder. Voor de verdere ontwikkeling van kleinschalige woonvormen gericht op zelfredzaamheid, zijn demotica en geschikte voorzieningen nodig.

- **Instrumenten en aanpakken**

Het ontwikkelen van instrumenten en aanpakken, die benut worden bij de uitvoering van projecten en activiteiten, die aansluiten bij de doelstellingen van het programma wonen.

- **Onderzoek en monitoring**

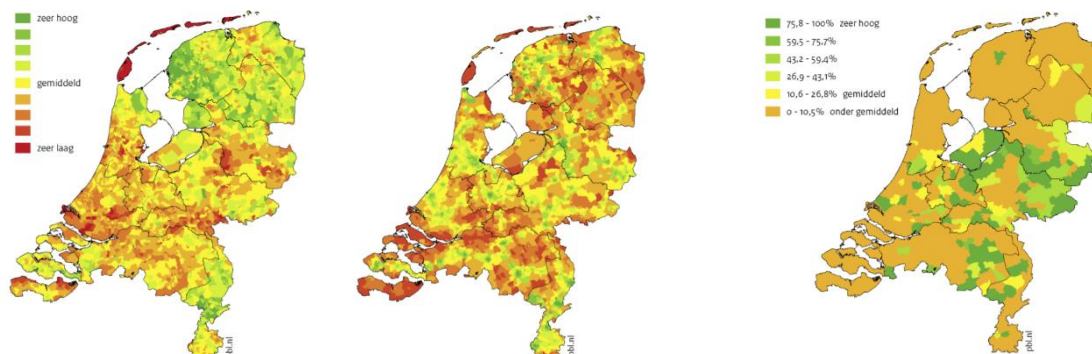
Het opzetten en (doen) uitvoeren van onderzoek naar de demografische ontwikkelingen, de gevolgen daarvan en de wijze waarop de krimp benaderd moet worden.



## 4 Bereikbaarheid: Optimaliseren fysieke en digitale bereikbaarheid

Een belangrijk instrument voor succesvolle clusterontwikkeling is het optimaliseren van fysieke vestigingsvoorwaarden. Hieronder vallen onder andere infrastructuurle voorzieningen, openbaar vervoer en de beschikbaarheid van bedrijventerreinen.

Figuur 7: (a) Reissnelheid over de weg, (b) per spoor en (c) het aandeel woningen dat zonder veel inspanningen aangesloten is



of kan worden op glasvezel (bron: PBL, 2014)

### 4.1. Programma's en projecten

#### ▪ Fysieke infrastructuur – bovenlokale infrastructuur

Een goede bereikbaarheid is een belangrijke randvoorwaarde voor de economische ontwikkeling van de Achterhoek. Goede en betrouwbare verbindingen zowel via de weg als het openbaar vervoer zijn essentieel. Het spoor Arnhem-Winterswijk en de N18/A18 zijn de belangrijkste levensaders voor de Achterhoek.

Doel is het verkorten van de reistijd van en naar economische centra en hoger onderwijs in de omgeving van de Achterhoek, dankzij snelle hoofdinfrastructuur vanuit en naar de Achterhoek.

#### ▪ Fysieke infrastructuur – Fijnmazige bereikbaarheid

Met het project basismobiliteit wil de Achterhoek een (vervoers)voorziening realiseren waarbij iedereen zich zelfstandig en tegen een redelijk tarief kan verplaatsen.

Het goed organiseren van het bereikbaar houden van voorzieningen is een belangrijk aspect. De inzet is een betaalbaar regionaal vervoersysteem dat bijdraagt aan de leefbaarheid in de Achterhoek, waarin voorzieningen niet altijd meer overal beschikbaar zijn maar wel goed bereikbaar. Door alle vormen van vervoer in samenhang te bekijken en particuliere initiatieven te omarmen kan iedere inwoner uit de Achterhoek zich zelfstandig en tegen een redelijk tarief verplaatsen

#### ▪ Digitale infrastructuur

Glasvezel op bedrijventerreinen heeft voor het bedrijfsleven topprioriteit. Glasvezel in het buitengebied is cruciaal om in de toekomst nieuwe zorgarrangementen te kunnen bieden en (agrarische) ondernemers in het gebied overlevingskansen te bieden. Ook voor kwalitatief hoogwaardig eigentijds onderwijs is digitale bereikbaarheid cruciaal. Doelstelling is een optimale en voldoende toekomstgerichte ontsluiting van het buitengebied.

## 5 Verbinden & samenwerken

### 5.1. Stuurgroep is het hart van de samenwerking

In andere succesvolle clusters in Nederland en Europa is een tendens waarneembaar van een verschuiving van overheidssturing naar ondernemersgerichte sturing. De opkomst van *economic* en *strategic boards* is in dit licht te bezien. De Achterhoek heeft al in 2009 ingespeeld op veranderende behoeften van ondernemers, maatschappelijke organisaties en krimpemde overheidsbudgetten met de samenwerking in 3O verband.

De samenwerking van de drie O's in de stuurgroep betekent een bundeling van krachten, ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid. De overheden werken vanuit het publieke belang mee aan de realisatie van de doelen van de Uitvoeringsagenda. Ondernemers doen dat door te investeren in innovatie vanuit ondernemerschap, gericht op de continuïteit van hun bedrijf. Maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen leveren hun bijdragen, doen proactief mee aan innovatie vanuit hun maatschappelijke opdracht en verantwoordelijkheden. Vanuit de stuurgroep geeft elke O sturing aan zijn eigen achterban om belemmeringen in de uitvoering weg te nemen en waar mogelijk succesvolle uitvoering te faciliteren.

De concrete realisatie van projecten of activiteiten gebeurt in wisselende coalities. Hierbinnen worden afspraken gemaakt over de onderlinge rolverdeling van opdrachtgever, opdrachtnemer en projectleider. De opdrachtnemers en projectleiders leggen verantwoording af aan hun opdrachtgevers. De stuurgroep communiceert op projectniveau met de opdrachtgevers en laat zich desgewenst informeren door de projectleiders.

De precieze samenwerkingsvorm is maatwerk per project of activiteit, waarbij de samenwerking wordt ingericht vanuit het beantwoorden van de vraag: wat en wie zijn nodig om de opgaven aan te pakken en de beoogde doelen te realiseren? Voor de precieze vormgeving van de samenwerking per project of activiteit geldt als uitgangspunt dat de vorm volgend is op de inhoud. Dit betekent dat de samenwerking per project of activiteit op maat wordt vormgegeven en dus per opgave kan verschillen. Iedere partner neemt zijn verantwoordelijkheid in de inzet van menskracht en middelen in omvang en kwaliteit die past bij de opgave en de beoogde resultaten.

### 5.2. Partners in uitvoering

De Achterhoek kent een aantal organisaties die de bedrijven in de Achterhoek kunnen ondersteunen bij de transitie naar Smart Industry, te weten:

- **Achterhoeks Centrum voor Technologie**

Het ACT stimuleert innovatie bij de maakbedrijven in de Achterhoek. ACT haalt de innovatievraag op bij een bedrijf en makelt en schakelt tussen bedrijven en kennisinstellingen om een antwoord te geven op de innovatievraag van de ondernemer. De transitie naar Smart Industry staat hoog op de agenda van het ACT omdat het een veelgenoemde vraag is voor veel bedrijven in de Achterhoek. Het ACT wordt bestuurd door ondernemers.

- **Innovatiecentrum ICER**

ICER is een publieksattractie voor techniek en innovatie in de Achterhoekse ijzer- en maakindustrie. Het centrum is bedoeld om vooral jongeren enthousiast te maken voor techniek. ICER laat de bezoeker zien en ervaren hoe waardevol en mooi het technische ambacht ook vandaag de dag nog is door de jeugd het zelf uit te laten proberen. ICER kan fungeren als een proeftuin voor nieuwe technieken zoals 3 D printing. ICER wordt bestuurd door het Graafschapcollege en heeft een raad van Toezicht bestaande uit vertegenwoordigers van de drie O's (onderwijs, ondernemers en overheid).

- **Centrum voor Innovatief Vakmanschap Oost-Nederland**  
Het CIVON versterkt de maakindustrie in Oost-Nederland door innovatiebevordering, talent- en kennisontwikkeling op het gebied van High Tech Systemen en Materialen. De focus van het CIVON ligt op het ondersteunen van innovatievragen uit de markt met innovatieve oplossingen. CIVON benadert de Smart Industry zowel aan de kant van de techniek als aan de sociale innovatie. Het CIVON is onderdeel van het Graafschapcollege en wordt bestuurd door ondernemers en onderwijs. De financiering van het CIVON loopt af in 2016.
- **Graafschap college**  
Het Graafschap college is de grootste mbo-instelling van de Achterhoek. Met de beroepsopleiding Techniek & ICT is zij een belangrijke partner in de transitie naar Smart Industry. Het Graafschap college is als eerste MBO in Nederland bezig met het opzetten van de nieuwe dagopleiding Smart Industry waar engineering en ICT gecombineerd wordt aangeboden.
- **Platform Onderwijs en Arbeidsmarkt**  
In het POA zorgen bedrijfsleven, onderwijs en overheid samen voor de afstemming tussen onderwijs en arbeidsmarkt.
- **Achterhoek 2020 Jong**  
Vanuit Achterhoek 2020 Jong worden de volgende projecten gecoördineerd: Talententuin, Community, Guerilla, vervolg innovatiehubs, Jong Wonen, Studentenavonden. Achterhoek 2020 jong gaat verkennen hoe ze op constructieve wijze een samenwerking kunnen creëren met bestuurders en achterbannen van de 3 O's van Achterhoek 2020.

### 5.3. Afwegingskader voor projecten

PM

## 6 Programmalijnen uitvoeringsagenda<sup>2.0</sup>

De volgende programmalijnen worden hierna uitgewerkt:

Nr.	Programmaformats
<b>0.</b>	<b>Achterhoek 2020</b>
0.1	Programmalijn 1: Uitvoeringsorganisatie Achterhoek 2020
0.2	Programmalijn 2: Ondersteuning opstarten nieuwe initiatieven en projecten
<b>1.</b>	<b>Werken</b>
1.1	Programmalijn 1: Smart Werken
1.1a	- Smart Industry – Agenda Achterhoek
1.1b	- Smart Industry – Economische profilering
1.2	Programmalijn 2: Crossovers Smart Industry
1.2a	- Zorgsector
1.2b	- Agrofood/Biobased economy
1.2c	- Duurzame energietransitie
1.2d	- Vrijtijdseconomie
1.3	Programmalijn 3: Onderwijs en Arbeidsmarkt
1.4	Programmalijn 4: Grensoverschrijdende samenwerking
<b>2.</b>	<b>Wonen: het creëren van een aantrekkelijk woon- en leefklimaat</b>
2.1	Programmalijn 1: Bestaande woningen
2.2	Programmalijn 2: Leegstaand vastgoed
2.3	Programmalijn 3: Voorzieningen
2.4	Programmalijn 4: Instrumenten en aanpakken
2.5	Programmalijn 5: Onderzoek en monitoring
<b>3.</b>	<b>Bereikbaarheid: het optimaliseren van de fysieke en digitale infrastructuur</b>
3.1	Programmalijn 1: Fysieke infrastructuur – bovenlokaal
3.2	Programmalijn 2: Fysieke infrastructuur – fijnmazig
3.3	Programmalijn 3: Digitale infrastructuur