



DE LAT LANGS DE ONDERNEMENDE STAD

Deel I

Ambities en werkelijkheid van een Topsectorenbeleid

Rekenkamercommissie Apeldoorn

Januari 2016

DE LAT LANGS DE ONDERNEMENDE STAD

Deel I

Ambities en werkelijkheid van een Topsectorenbeleid

Bestuurlijk rapport

Rekenkamercommissie Apeldoorn
Januari 2016

Inhoud	Pagina
1. Inleiding	3
1.1 Aanleiding	3
1.2 Vraagstelling	3
2. Conclusies en aanbevelingen	5
2.1. Bevindingen algemeen	5
2.2 Bevindingen afzonderlijke doelstellingen	8
2.3 Bevindingen rol onderwijsveld	11
2.4 Bevindingen promotie en branding	12
2.5 Bevindingen rolneming gemeente	12

Rapport van bevindingen

Topsectorenbeleid Apeldoorn

(Buck Consultants International)

Bestuurlijk rapport deel I

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De gemeente Apeldoorn stelt in haar publicaties dat zij de rode loper uit legt voor bedrijven. Met het programma 'De ondernemende stad' van mei 2014 geeft het college van BenW in het economisch beleid prioriteit aan het faciliteren en versterken van vijf stuwende Apeldoornse sectoren: de informatietechnologie, de zorg, vrijetijd en toerisme, de maakindustrie en de logistiek. De gemeente wil samenwerking en innovatie binnen de sectoren bevorderen. Een instrument is het ontwikkelen van intermediaire kenniscentra, waarbij de gebieden Cleantech/duurzaamheid en Media/ICT (centre of excellence) zijn genoemd. Daarnaast wil de gemeente Apeldoorn de autonome groei van startende ondernemers stimuleren voor toekomstbehoud van het brede midden en kleinbedrijf. Dit wordt aangeduid als het topsectorenbeleid.

De rekenkamercommissie van de gemeente Apeldoorn ziet het vestigingsklimaat en het economisch vestigingsbeleid als een interessant thema voor nader onderzoek.

Het ex-ante¹ ondersteunen van de gemeenteraad bij belangrijke beleidsvragen is meer en meer een rol die de commissie op zich neemt. Bovendien heeft de commissie nog niet eerder onderzoek gedaan in het beleidsveld economie. Op grond van die overwegingen is het thema in het onderzoeksprogramma 2015 van de commissie opgenomen.

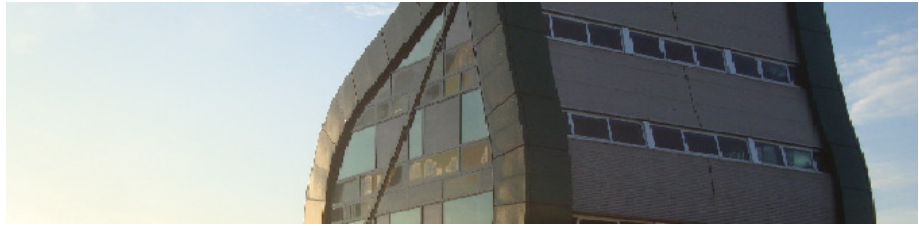
Het onderzoek valt in twee delen uiteen, een onderzoek naar de kansen voor het voorgestane stimuleringsbeleid op topsectoren, en een onderzoek naar de kwaliteit van de (reguliere) dienstverlening aan de bedrijven.

De conclusies en aanbevelingen aan de gemeenteraad voor deel I zijn samengevat in dit bestuurlijk rapport. De onderzoeksaanpak en uitgewerkte bevindingen van onderzoek zijn terug te vinden in het bijgesloten rapport van bevindingen dat door bureau Buck Consultants International (BCI) in opdracht van de commissie is vervaardigd.

1.2 Vraagstelling

Het college van BenW heeft in mei 2014 een ambitieus programma "De ondernemende stad" gelanceerd. Met het programma wil het college een impuls geven aan de economische ontwikkeling van Apeldoorn.

¹ Ex-ante onderzoek houdt in dat de commissie onderzoek doet naar beleid dat nog in ontwikkeling is, dit in tegenstelling tot ex-post onderzoek naar resultaten van beleid dat enige jaren in uitvoering is.



Het college streeft 3 doelen na:

- Groei van 95.000 naar 100.000 arbeidsplaatsen in 2020 (met verbetering van de match op de arbeidsmarkt, meer opleiden, aantrekken en binden van kenniswerkers en vergroten van de kansen aan de onderkant van het loongebouw);
- Een autonome groei van zeker 120 Apeldoornse bedrijven tot 2020 (door het faciliteren van samenwerking in vijf stuwende sectoren en het stimuleren van autonome groei van startende ondernemers);
- Innovatie door het aantrekken en ontwikkelen van 2 kenniscentra (op het gebied van Cleantech/Duurzaamheid en Media/ICT);

Het college ziet de rol van de gemeente als 'regisserend en faciliterend'. De gemeente wil bedrijven, onderwijsinstellingen en eigen taken, bijv. het arbeidsmarktbeleid verbinden en gezamenlijk op zoek naar organisatiekracht en investeringsruimte om ambities waar te maken.

De Rekenkamercommissie heeft ex-ante onderzocht in welke mate de ambities van het programma onderbouwd zijn.

De centrale vraag voor het onderzoek luidt:

Op welke wijze geeft de gemeente uitvoering aan de opbouw van het topsectorenbeleid en daarbinnen aan de ontwikkeling van kennis en samenwerking rond de speerpunten Cleantech/Duurzaamheid en Media/ICT. Hoe staan ondernemers en instellingen tegenover de ambities van het topsectorenbeleid en de ontwikkeling van genoemde kenniscentra en wat kan Apeldoorn leren van de aanpak in andere gemeenten?

De rapporten 'De lat langs de ondernemende stad' zijn digitaal toegankelijk via de gemeentelijke website www.apeldoorn.nl, rubriek: Bestuur> Gemeenteraad> Rekenkamercommissie.

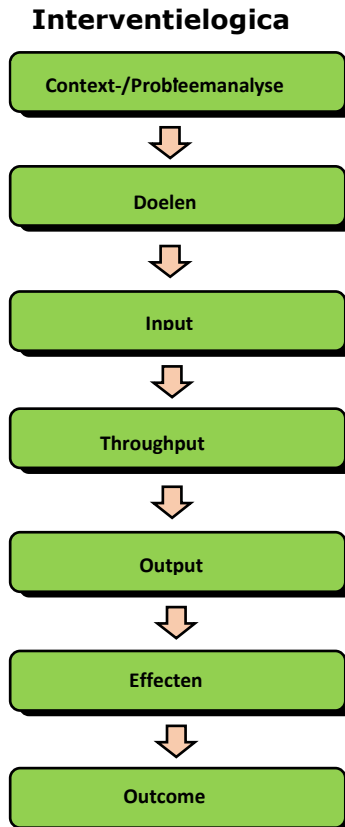
*De rekenkamercommissie,
J. van Alten, M. van Erkelens, S. Kok, M. Kuiper, M. van der Maal,
J.M. Roebroek (vz), D. Russchen, A. Tamsma, F.H. Tiekstra, G.J.
Walgemoed en H. van den Broek (secr).*

2. Conclusies en aanbevelingen

2.1 Bevindingen algemeen

De rekenkamercommissie stelt vast dat de doelen van het beleidsprogramma 'De ondernemende stad' slechts in beperkte mate door de gemeente zelf zijn te beïnvloeden.

De interventielogica van het beleidsprogramma is door de commissie geanalyseerd en beschreven op pagina 9 van het bijgevoegde rapport van bevindingen.



Onze bevindingen in hoofdlijnen ten aanzien van 'De ondernemende stad':
De context- en probleemanalyse van het programma is summier uitgewerkt.

De doelen van het programma zijn niet meetbaar geformuleerd.

Binnen het programma is geen systeem uitgewerkt waarmee de gemeente de effecten van de inzet van zichzelf en de samenwerkingspartners kan monitoren.

De analyse (samengevat in de tabel op de volgende pagina) leidt tot de conclusie dat de onderzochte Apeldoornse topsectoren nog nauwelijks voldoen aan belangrijke randvoorwaarden voor clusterontwikkeling. Er is meer massa, draagvlak en samenwerking nodig om binnen het voorgestane topsectorenbeleid succesvolle ontwikkelingen in gang te zetten.

Tabel Mate waarin wordt voldaan aan voorwaarden voor clusterontwikkeling

Voorwaarden	Cleantech	Media	ICT
<i>Bedrijfsleven</i>			
Netwerk bedrijven			
Voldoende kritische massa			
Marktperspectief en launching customers			
Gedeelde ambitie en meerjarenstrategie			
<i>Menskracht en onderwijs</i>			
Menselijk kapitaal met juiste competenties			
Aansluiting of actieve rol kennisinstellingen			
<i>Overige voorwaarden</i>			
(Pro)actieve rol gemeente			
Aanjaagorganisatie met voldoende slagkracht			
Toegang tot projectfinanciering en risicokapitaal			
Fysieke locatie als kristallisatiepunt			

	Niet of nauwelijks aanwezig
	Enigszins aanwezig
	Al redelijk aanwezig

De inzet van menskracht en middelen van de gemeente op het topsectorenbeleid is beperkt in verhouding tot de hoge ambities en in vergelijking met wat andere gemeenten aan capaciteit en middelen op economisch beleid en speerpunten inzetten.

Wel heeft de gemeenteraad in de begroting (MPB 2016-2019) extra middelen vrijgemaakt voor de stimulering van Cleantech en ondersteuning van het programma 'De ondernemende stad'.



Tabel Formatie EZ en financiële inbreng per gemeente

	Formatie EZ ondernemers- loket en relatiebeheer (fte)	Financiële bijdrage gemeente	Investeringsmiddelen gemeente en derden
Apeldoorn	5,3	€ 60K per jaar²	
Almere	10	2011-2013 ruim € 1 mln	
Arnhem	10	Ca. € 250K per jaar	
Ede	6	2015: ca. € 250K	St. Food Valley € 8,5 mln Gemeentelijke reservering World Food Centre: € 5 mln
Leeuwarden	p.m. regulier 2 excl. voor watercluster	p.m.	Wetsus kenniscentre € 3,6 mln Stichtingskosten Watercampus € 28 mln Participatiefonds € 1,25 mln voor 2014-2018
Zwolle	10	2014-2015: ca. € 290K voor Kennispoort	Polymer Science Park 2012-2015: € 4,4 mln

Aanbeveling 1 (aan de gemeenteraad en het college)

Maak het beleidsprogramma robuuster door de interventielogica van het programma uit te werken met meetbare subdoelstellingen, bijvoorbeeld ten aanzien van de samenwerking met bedrijven en instellingen binnen de gemeente en de regio, de verwerving van financiering voor investeringen in (toepassing van) innovatie, de samenwerking met kennisinstellingen buiten de regio en de profilering van de gemeente voor start-ups en het aantrekken van bedrijven en diensten.

Zorg ervoor dat deze doelstellingen realistisch zijn in verhouding tot de beschikbare middelen (eigen capaciteit en budget en de inzet en financiën van de partners, bedrijfsleven en onderwijsveld).

Wees bij het stellen van doelen realistisch in de tijdschaal gezien de ervaringen in andere regio's. Voor het ontwikkelen van een kennisregio is meer tijd nodig is dan de horizon van 2020 die nu in het programma is voorzien.



² Excl. De extra middelen beschikbaar gesteld in de MPB 2016-2019, te weten € 100K voor de ondernemende stad en € 100K specifiek voor stimulering Cleantech. De eerstgenoemde € 100.000 zet het college hoofdzakelijk in voor de versterking van acquisitie. Van de tweede € 100.000 wordt de helft ingezet voor het aanstellen van een kwartiermaker Cleantech en de andere helft ter ondersteuning van Cleantech gerelateerde projecten.

2.2 Bevindingen afzonderlijke doelstellingen

Doelstelling 1 –

Streefniveau aanbod arbeidsplaatsen

Apeldoorn heeft nadrukkelijk een regiofunctie gezien de omvang van de beroepsbevolking (2014: circa 82.000) en het aantal arbeidsplaatsen (2014: ruim 95.000). Circa 7 % van de beroepsbevolking is werkloos, een percentage in lijn met het gemiddelde in Gelderland. Dit bestand aan werkzoekenden bevat veel laaggeschoolde arbeidskrachten.

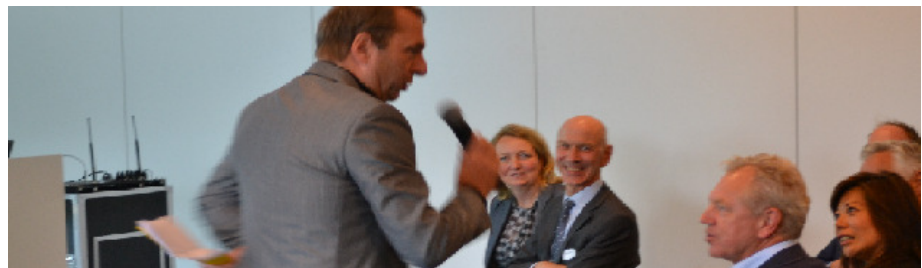
Het opleidingsniveau van de beroepsbevolking komt redelijk overeen met het Gelders gemiddelde. Apeldoorn verwacht een stabiele bevolkingsontwikkeling (nu rond de 158.000 inwoners).

Dossieronderzoek en signalen uit de ronde tafelgesprekken bevestigen het belang van permanente inspanningen om het aanbod van goed opgeleide kenniswerkers op de arbeidsmarkt op peil te houden (meer opleiden, aantrekken en binden van kenniswerkers en technici door bedrijven).

Het marktbewerkingsplan 2016 van het Regionaal Werkbedrijf Stedendriehoek en Noord-Veluwe duidt Techniek en ICT aan als sectoren met relatief hoog aanbod aan kansrijke beroepen.

Aanbeveling 2 (aan de gemeenteraad en het college)

Formuleer naast een kwantitatieve doelstelling uitgedrukt in arbeidsplaatsen ook een procesdoelstelling gericht op de kwaliteit van arbeidsplaatsen. Leg met een aantal betrokken partners (ondernemers zelf en de onderwijsinstellingen) de intentie vast om permanent en gericht grote kwaliteitsverschillen tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt te overbruggen, bijvoorbeeld aan de hand van een jaarlijkse survey. Definieer daaruit voortkomende acties in meetbare processtappen.



Doelstelling 2 –

Stimuleren van autonome groei van 120 bedrijven tot 2020

“De ondernemende stad” noemt 5 stuwende sectoren waarin innovaties kansrijk zijn en die kunnen stimuleren tot economische groei. Het programma maakt niet duidelijk op welke wijze er verband ligt met het doel de autonome groei van 120 bedrijven tot 2020 te stimuleren.

Welke bedrijven zijn dat, wat is het potentieel van die bedrijven, wat is de rol van innovatie bij de beoogde groei en wat is de rol van de lokale overheid daarin? Dit deel van het programma roept veel vragen op. Kortom, doelstelling 2 van het programma (autonome groei van 120 bedrijven) is onvoldoende uitgewerkt. Er zijn nog veel ‘missing links’ die om invulling vragen.

Conclusie:

Bij de doelstelling 'autonome groei van 120 bedrijven' vertoont de beleidsketen veel lacunes - de stappen om dit doel te realiseren. Daardoor staat een succesvolle realisatie van deze doelstelling ter discussie.. De gemeente moet zich afvragen of met de huidige inzet een rol van betekenis in het stimuleren van autonome groei bij het genoemde aantal bedrijven haalbaar is.

Aanbeveling 3 (aan de gemeenteraad en het college)

Toets je inzet als gemeente bij het stimuleren van groei van bedrijven aan het algemeen belang. Ondersteun initiatieven van ondernemers die bijdragen aan een brede versterking van de economische structuur van de stad en doe dat naar vermogen.

Vraag het college om operationalisering van een doelstelling ten aanzien van groei door de ontbrekende schakels in de beleidsketen in heldere meetbare tussenstappen in te vullen (wat gaat de gemeente voor wie doen en met welk resultaat).



Doelstelling 3 –

Stimuleren van innovatie door aantrekken/ontwikkelen kenniscentra

Het derde doel van het programma 'De ondernemende stad' is dat de gemeente innovatie onder Apeldoornse bedrijven wil bevorderen door het aantrekken en ontwikkelen van kenniscentra. Operationalisering van dit doel richt zich op 2 centra, één voor Cleantech/Duurzaamheid en één voor Media&ICT. Naar dit onderdeel van het programma heeft de commissie in het bijzonder onderzoek laten doen.

De gemeente ziet **Cleantech** als een extra dimensie van de maakindustrie en techniek-georiënteerde bedrijven in Apeldoorn.

De vlag 'Cleantech' kent zijn ontstaan in de Strategische board Steden-driehoek: dit samenwerkingsverband van regiogemeenten heeft het plan om 25 business cases te ontwikkelen onder de noemer van Cleantech.

Naast inzet van eigen middelen zoekt de board bij provincie, rijk en de EU naar financiering voor de uitvoering van het plan. Tot de cases behoort het ontwikkelen van duurzame initiatieven op de Apeldoornse herstructureringslocatie De Zwitsal. De gemeente streeft hier naar de vestiging van een kenniscentrum of 'innovation lab'. Met AREA055 wordt begin 2016 een hotspot voor Cleantech-samenwerking op het terrein van De Zwitsal in gebruik genomen.

In het programma 'De ondernemende stad' is deze ambitie verwoord als 'het ontwikkelen van een duurzaamheidskenniscentrum met een open innovatieve programma, waarin energieneutraliteit, biobase,

productinnovatie en water- en gastechnologie een plaats kunnen krijgen.’ De gedachten achter dit kenniscentrum zijn toegelicht op pagina 10 en 11 van het bijgevoegde rapport van bevindingen ‘Topsectorenbeleid Apeldoorn’. Binnen het speerpunt Cleantech & Duurzaamheid is sprake van een beperkt platform, waarin weliswaar belangrijke partijen zijn vertegenwoordigd, maar initiatieven nog in een beginfase verkeren. De gemeente kan op dit thema een meer directe rol spelen via regelgeving en door op te treden als launching customer/eerste klant (vgl. bussen die rijden op waterstof c.q. groen gas in verschillende gemeenten).

Conclusie:

Naar het inzicht van de commissie kan een kenniscentrum Cleantech een impuls geven om bedrijven, onderwijs en burgers intensiever te laten samenwerken, maar dat is niet mogelijk zonder gerichte keuzes in de veelheid van bestaande ideeën en initiatieven die niet zonder meer te verenigen zijn.

Een kenniscentrum kan een waardevolle bijdrage leveren aan het zichtbaar maken van cleantech bedrijvigheid in Apeldoorn en omgeving.

Aanbeveling 4 (aan de gemeenteraad en het college):

Maak in de uitwerking van een kenniscentrum Cleantech gerichte keuzes over de focus (bijvoorbeeld innovatie, human capital, cross-overs, promotie, e.d.), ambitie en opzet. Een belangrijk keuzepunt is of Apeldoorn inzet op de bredere maakindustrie en techniek of (samen met de regio) vol wil gaan voor Cleantech. Mede richting gevend aan de focus is de eis dat gemeente en samenwerkingspartners toewerken naar een rendabel business model voor het kenniscentrum.

Ga in de uitwerking van de plannen voor het kenniscentrum in op de vraag wat concrete opties zijn om door middel van het centrum de kennisontwikkeling en het innovatievermogen van Apeldoornse bedrijven te versterken.



Voor **Media&ICT** is op initiatief van het bedrijf Divitel een ‘Centre of excellence for new media technologies’ (hierna te noemen ceo-nmt) opgericht. Daarnaast bestaat er een netwerkorganisatie van bedrijven onder de vlag van ‘Apeldoorn IT’. In het programma ‘De ondernemende stad’ is als ambitie verwoord dat het ceo-nmt zich ontwikkelt als internationaal kenniscentrum in de ICT.

In de praktijk is er nu feitelijk sprake van twee kleine netwerken. De gemeente ondersteunt de beide netwerken, in Apeldoorn IT via

secretariaatsrol, algemene promotie en stimulering van cross-overs en in nieuwe Media via faciliteren van coe-nmt. De gemeente speelt geen proactieve rol ten aanzien van bijvoorbeeld stimulering van nieuwe starters, innovatie binnen gevestigde bedrijven, of acquisitie van ICT- en mediabedrijven van elders.

Conclusie:

Naar het inzicht van de commissie is het ceo-nmt een beloftevol initiatief van een marktpartij dat zich in beginsel zonder gemeentelijke ondersteuning verder kan ontwikkelen.

Uit het onderzoek komt naar voren dat ICT naast een waarde creërende sector vooral een 'enabling technology' is, dat wil zeggen een sector die andere sectoren in staat stelt tot innovatie, productverbetering, efficiency en vergroting van marktaandeel. De meerwaarde van een kenniscentrum voor ICT-bedrijven is in het onderzoek niet aangetoond.

Aanbeveling 5 (aan de gemeenteraad en het college):

Benut de toegevoegde waarde van de ICT-bedrijven in Apeldoorn en de regio sterker door ICT-bedrijven te verbinden met plaatselijke bedrijven en instellingen in andere sectoren, bijvoorbeeld de maakindustrie. De commissie denkt hierbij aan het organiseren van een jaarlijkse kennismarkt voor cross-overs tussen ICT-bedrijven en bijvoorbeeld de maakindustrie. Hierbij zijn ook bedrijven uit de zakelijke dienstverlening welkom die van betekenis kunnen zijn voor het vinden van nieuwe product-technologie-markt combinaties (bijv. financiële diensten, kennisdragers van exportmarkten, etc.).



2.3 Bevindingen rol onderwijsveld

Uit dossieronderzoek komt naar voren dat technisch zeer hoogwaardige bedrijven beperkt vertegenwoordigd zijn binnen de Apeldoornse industrie. Apeldoorn telt ook weinig studenten techniek op HBO- of WO-niveau. Wel werken bedrijven veel samen in toegepaste technologie en halen zij uit nieuwe producten relatief veel omzet. Op productinnovatie spelen Apeldoornse bedrijven een rol van betekenis. Het aantrekken van gekwalificeerd (technisch) personeel is in Apeldoorn een extra opgave.

Conclusie:

Binnen Apeldoornse bedrijven bestaat een duidelijke behoefte aan het opleiden, rekruteren en vasthouden van gekwalificeerd geschoold personeel (m.n. technisch personeel, operators, ICT-deskundigen, e.d.) en

daarmee aan stevige banden met onderwijsinstellingen in en buiten de regio die personeel opleiden.

ROC Aventus, Saxion en Wittenborg zijn zich ervan bewust dat voor het onderwijs een belangrijke rol is weggelegd in het topsectorenbeleid.

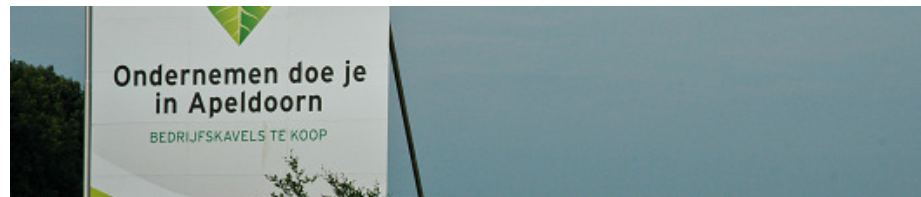
Tijdens een bijeenkomst over topsectoren op 9 december 2015 hebben de onderwijsinstellingen deze handschoen nadrukkelijk opgepakt en afgesproken gezamenlijk medio 2016 een themabijeenkomst met bedrijven uit de maakindustrie/techniek en ICT/media te organiseren.

2.4 Bevindingen promotie en branding

Tijdens de ronde tafelgesprekken in het kader van het onderzoek hebben ondernemers aangegeven dat de kwaliteiten van de maakindustrie in Apeldoorn het best te kenmerken is met het begrip vakmanschap (craftsmanship). Er is een oproep gedaan om met een kwaliteitskeurmerk de trots van bedrijven in Apeldoorn en/of de regio uit te dragen en de stad en regio te promoten.

Aanbeveling 6 (aan de gemeenteraad en het college)

Zoek in samenspraak met de ondernemers naar kansen op versterking van de economie en bedrijvigheid door gerichte promotie en branding van in Apeldoorn vervaardigde producten of geleverde diensten (made in Apeldoorn).



2.5 Bevindingen rolneming gemeente

Alles overziend merkt de commissie op dat het college in het programma 'De ondernemende stad' uit gaat van hoge ambities die niet of niet voldoende gesteund zijn door zeggenschap en beschikbare middelen, zowel financieel als formatief. De commissie adviseert de gemeenteraad voorzichtig te zijn met het koesteren van hoge verwachtingen over de resultaten van het programma.

In de ronde tafelgesprekken tijdens het onderzoek heeft de commissie wel enthousiasme ervaren over het versterken van samenwerking en het oppakken van initiatieven, maar dit enthousiasme is pril.

Wil het topsectorenbeleid uitgroeien dan is het in de eerste plaats aan ondernemers en onderwijsinstellingen om de handschoen op te pakken. Voor het verder ontwikkelen van samenwerkingscluster binnen en tussen sectoren en het van de grond krijgen van kenniscentra zoals die in benchmarkgemeenten zijn verkend (hoofdstuk 4 van het rapport van bevindingen), is een langjarige inzet van samenwerkingspartijen vereist en voldoende massa van dragende bedrijven en kennisinstellingen. Ook de financiering van investeringen in de oprichting van een kenniscentrum is geen geringe opgave.

De gemeente heeft zelf bescheiden middelen om een topsectorenbeleid en de ontwikkeling van een of twee kenniscentra te ondersteunen. Kernboodschap van de commissie ten aanzien van het programma en de verdere uitwerking is: beoordeel voorstellen met realiteitszin en maak heldere keuzes!

De gemeente staat ten aanzien van het topsectorenbeleid op een kruispunt. Er staan verschillende opties open met een oplopende graad van betrokkenheid en inbreng van de gemeente:

1. Voortzetting van de huidige, voornamelijk reactieve aanpak om '1.000 bloemen te laten bloeien', waarbij de rol van de gemeente beperkt blijft tot af en toe gieten en bemesten.
2. Actieve ondersteuning van de ontwikkeling van een kennis- en innovatiecentrum voor Cleantech en het aanjagen van innovatieve cross-overstussen de ICT-sector en bijvoorbeeld de maakindustrie door het versterken van het ecosysteem van bedrijven en onderwijs-/onderzoeksinstellingen, ontwikkelen van randvoorwaarden en financiering van opstart c.q. onrendabele top.
3. Als gemeente samen met bedrijven, kennispartners en burgers duidelijke (hogere) ambitie vaststellen en een gezamenlijke aanpak voor de komende jaren uitwerken. Het gaat om co-creatie van een meerjarenstrategie voor Apeldoorn als proeftuin van Cleantech resp. van nieuwe ICT-toepassingen en/of business ontwikkeling in nieuwe mediatechnologieën.

Aanbeveling 7 (aan de gemeenteraad en het college)

Maak een duidelijke keuze uit de opties voor verdere uitbouw van het topsectorenbeleid en verzeker u van langjarig commitment van partners waarmee de gemeente samenwerkt.

Afgeleid van de strategische keuzes zal het college ook scherpe keuzes moeten maken ten aanzien van de inzet van beschikbare middelen. Als voorbeeld: de relatiebeheerders van de gemeente Apeldoorn die de contacten met het bedrijfsleven onderhouden hebben nu een combinatiefunctie. Zij moeten én impulsen geven aan het (top)sectorenbeleid, én het dagelijkse relatiebeheer met bedrijven managen in een deel van de stad. Wil de gemeente echt doorzetten met topsectoren en kenniscentra dan lijkt die combinatie niet houdbaar.

Aanbeveling 8 (aan het college)

Overweeg op grond van scherpe keuzes in de stimulering van topsectoren en kenniscentra een of meer relatiemanagers –ingebod in het bedrijvencontactteam- vrij te stellen voor de taak om projectmatig leiding te geven aan dit speerpuntenbeleid.



**Buck
Consultants
International**

RAPPORT VAN BEVINDINGEN
Topsectorenbeleid Apeldoorn
Kennis en samenwerking
binnen de clusters
Cleantech/Duurzaamheid en Media/ICT

Uitgevoerd in opdracht van:
Rekenkamercommissie gemeente Apeldoorn

Buck Consultants International
Nijmegen, 18 december 2015

Inhoudsopgave

Blz.

Hoofdstuk 1	Achtergrond	1
1.1	Achtergrond	1
1.2	Vraagstelling Rekenkamercommissie	2
1.3	Leeswijzer	3
Hoofdstuk 2	Topsectorenbeleid	5
2.1	Context: de Apeldoornse economie	5
2.2	Beleidsrationale	8
2.3	Economische speerpunten	10
Hoofdstuk 3	Resultaten benchmark	15
3.1	Inleiding	15
3.2	Resultaten	15
Hoofdstuk 4	Bevindingen	19
	Literatuurlijst	25
Bijlage 1	Benchmark	27
Bijlage 2	Achtergrondinfo	37

Hoofdstuk 1 **Achtergrond**

1.1 **Achtergrond**

In het Programma ‘De ondernemende stad: de economische versnellingskamer’(mei 2014) wordt de volgende analyse van de **uitgangssituatie** van de Apeldoornse economie gegeven met bijbehorende conclusie:

Analyse	Conclusie
• Kennisontwikkeling is de levensader van economische groei • Economie bloeit niet langer op ongelimiteerd gebruik van grondstoffen en een schuldentoeename • Lokale arbeidsmarkt heeft overschot aan ongeschoolde arbeidskrachten • Vraag naar kenniswerkers is groot • Apeldoorn heeft vijftal sterke sectoren (informatietechnologie, zorg, vrijetijdssector, maakindustrie en logistiek) • Apeldoorn niet in hoogste segment wat betreft kennisintensiteit, maar wel hoge innovativiteit van het gevestigde bedrijfsleven	• Voor Apeldoornse bedrijven van groot belang om te innoveren • Inzetten op duurzame innovatieve (product)ontwikkeling • (Door)scholing van belang • Hoger opgeleiden verleiden om in Apeldoorn te komen wonen • Voor sterke positie en economische doorontwikkeling is samenwerking binnen sector van belang • Voor sterke positie en economische doorontwikkeling is samenwerking binnen sector van belang

Het Programma De ondernemende stad is ingebed in een breder beleid, waarvan ook het Programma Vrije tijd & Toerisme en het Programma Binnenstad deel uitmaken. Daarnaast zijn er nog belangrijke aanpalende beleidsterreinen, zoals het ruimtelijk beleid, welzijnsbeleid, verkeers- en vervoersbeleid en milieu-/duurzaamheidsbeleid.

De **programmalijnen** van het Programma De ondernemende stad zijn samengevat in figuur 1.1. Het programma zal nader worden uitgewerkt in het uitvoeringsplan dat in 2015 verschijnt. De **financiering** zal onder meer plaatsvinden vanuit:

- Personele inzet uit relatiebeheer, werkgeverdiensten en programmamanagement Economische zaken.
- Participatiebudget.
- Strategische Board Stedendriehoek.
- Inkomsten vanuit provincie (EFRO, ESF), Rijk en EU.

Figuur 1.1 Programmalijnen De ondernemende stad



1.2 Vraagstelling Rekenkamercommissie

Apeldoorn 'legt de rode loper uit voor bedrijven' en profileert zich als 'ondernemende stad'. De dienstverlening aan bedrijven ('rode loper') krijgt aandacht in een ander deelonderzoek van de Rekenkamercommissie. Binnen het Programma De ondernemende stad staat een vijftal economische sectoren expliciet in de schijnwerpers¹, met daarbinnen twee speerpunten voor kennis- en innovatieontwikkeling: Cleantech/Duurzaamheid² en Media/ICT. De Rekenkamercommissie wil aan de hand van deze twee speerpunten onderzoeken of het topsectorenbeleid effectief en efficiënt gestalte krijgt en wat Apeldoorn eventueel kan leren van andere gemeenten. Kern van het onderzoek is een gedegen beeld te krijgen van de kans op succes en verbetermogelijkheden van het huidige gemeentelijke beleid. De centrale vraagstelling luidt:

Op welke wijze geeft de gemeente uitvoering aan de opbouw van het topsectorenbeleid en daarbinnen aan de ontwikkeling van kennis en samenwerking rond de speerpunten Cleantech/Duurzaamheid en Media/ICT. Hoe staan ondernemers en instellingen tegenover de ambities van het topsectorenbeleid en de ontwikkeling van genoemde kenniscentra en wat kan Apeldoorn leren van de aanpak in andere gemeenten?

¹ De vijf sterke sectoren van de Apeldoornse economie zijn de informatietechnologie, de zorg, de vrijetijdsector, de maakindustrie en de logistiek

² Cleantech wordt gezien als een kenniscluster binnen de sector Maakindustrie

De aanpak van dit onderzoek bestaat uit de volgende stappen:

1. Deskanalyse en telefonische interviews van betrokken relatiemanagers gericht op achtergronden en interventielogica van het topsectorenbeleid, m.n. rond kenniscentra.
2. Deskanalyse van relevante data en trends.
3. Interviews met 2-3 ondernemers en eventueel vertegenwoordigers van kennisinstellingen uit beide domeinen.
4. Beknopte benchmark van het topsectoren/kenniscentra beleid in 5 andere gemeenten (Almere, Arnhem, Ede, Leeuwarden en Zwolle).
5. In samenwerking met de gemeente georganiseerde rondetafelgesprekken met vertegenwoordigers van bedrijven, kennisinstellingen en intermediaire organisaties over de ambities en uitdagingen voor de Maakindustrie & Techniek, inclusief Cleantech (8 september) en ICT & Media (22 september).

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 schetsen we het topsectorenbeleid van de gemeente. In hoofdstuk 3 gaan we in op de uitkomsten van de benchmark. In hoofdstuk 4 vatten we de belangrijkste bevindingen samen.

Hoofdstuk 2 **Topsectorenbeleid**

2.1 Context: de Apeldoornse economie

De gemeente Apeldoorn is gemeten naar inwoneraantal de twaalfde gemeente van Nederland (CBS, 2014). Met circa 158.000 inwoners is Apeldoorn fors groter dan nabijgelegen steden als Deventer (98.322) en Zutphen (47.164) en vergelijkbaar met Amersfoort en Arnhem (beide ruim 150.000 inwoners).

De bevolkingsprognose voor 2025 laat zien dat het inwoneraantal van de gemeente ongeveer stabiel zal blijven (zie tabel 2.1). Het deel van de bevolking in de werkzame leeftijd c.q. de potentiële beroepsbevolking (15-64 jaar) zal echter naar verwachting krimpen.

Tabel 2.1 Kerncijfers Apeldoorn

Indicator	Apeldoorn	Aandeel Gelderland (%)	Bron
Inwoners, 2014	157.545	7,8	CBS
Inwoners prognose 2025	156.907	7,6	Provincie Gelderland/Primos prognose
Bevolking (15-64 jaar), 2014	101.125	7,7	CBS
Bevolking (15-64 jaar) prognose 2025	94.165	7,5	Provincie Gelderland/Primos prognose
Beroepsbevolking, 2014	82.000	7,7	CBS
Werkloze beroepsbevolking, 2014	6.000	8,0	CBS
% Werkloosheid beroepsbevolking, 2014	7,0	7,0	CBS
Vestigingen, 2014	12.120	7,3	PWE
Arbeitsplaatsen, 2014	95.208	10,0	PWE

Bronnen: CBS (2014), Provincie Gelderland/Primos prognose ABF Research Delft, CBS (2014), Bureau Economisch Onderzoek, Provincie Gelderland (raming o.b.v. EBB/CBS/UWV Werkbedrijf), PWE (2014)

De beroepsbevolking in Apeldoorn omvat circa 82.000 personen. Hiervan is – in lijn met het Gelders gemiddelde – circa zeven procent werkloos. Dit zijn zo'n 6.000 personen.

Apeldoorn heeft meer dan 12.000 bedrijfsvestigingen, waarvan relatief veel in de detailhandel en dienstverlening (tabel 2.2). Deze vestigingen hebben in totaal ruim 95.000 arbeidsplaatsen, waarmee de gemeente vanuit economische perspectief over substantiële massa beschikt (10% van Gelderland, d.w.z. hoger dan het bevolkingsaandeel). Het feit dat het aantal arbeidsplaatsen in Apeldoorn groter is dan de beroepsbevolking, maakt duidelijk dat de gemeente een werkgelegenheidsfunctie vervult voor de regio.

Tabel 2.2 Vestigingen naar sector in Apeldoorn en Gelderland 2014

	Gemeente Apeldoorn		Provincie Gelderland	
	<i>Absoluut</i>	<i>%</i>	<i>Absoluut</i>	<i>%</i>
Landbouw/visserij	300	2,5	11.040	6,6
Industrie/delfstoffenwinning	460	3,8	7.540	4,5
Nutsbedrijven	30	0,2	370	0,2
Bouwnijverheid	810	6,7	16.600	10,0
Groothandel	680	5,6	9.490	5,7
Detailhandel/autohandel	1.720	14,2	20.460	12,3
Vervoer, opslag en communicatie	890	7,3	11.090	6,7
Horeca	450	3,7	5.690	3,4
Financiële instellingen	140	1,2	1.510	0,9
Zakelijke dienstverlening	3.180	26,2	39.020	23,5
Openbaar bestuur	50	0,4	470	0,3
Onderwijs	660	5,4	8.290	5,0
Gezondheidszorg	1.390	11,5	17.390	10,5
Overige dienstverlening	1.360	11,2	17.430	10,5
Totaal	12.120	100,0	166.370	100,0

Bronnen: PWE (2014)

Vergeleken met Gelderland heeft Apeldoorn relatief veel werkgelegenheid in de financiële en zakelijke diensten, openbaar bestuur en gezondheidszorg (tabel 2.3).

Tabel 2.3 Werkgelegenheid naar sector eind 2014

	Gemeente Apeldoorn		Provincie Gelderland	
	<i>Absoluut</i>	<i>%</i>	<i>Absoluut</i>	<i>%</i>
Landbouw/visserij	610	0,6	27.910	2,9
Industrie/delfstoffenwinning	8.405	8,8	108.620	11,2
Nutsbedrijven	861	0,9	9.930	1,0
Bouwnijverheid	4.255	4,5	54.640	5,6
Groothandel	3.542	3,7	55.310	5,7
Detailhandel/autohandel	8.873	9,3	111.970	11,6
Vervoer, opslag en communicatie	8.667 ³	9,1	66.700	6,9
Horeca	3.678	3,9	42.270	4,4
Financiële instellingen	5.791	6,1	19.310	2,0
Zakelijke dienstverlening	13.319	14,0	132.070	13,6
Openbaar bestuur	8.853	9,3	52.410	5,4
Onderwijs	5.143	5,4	67.680	7,0
Gezondheidszorg	19.455	20,4	179.360	18,5
Overige dienstverlening	3.756	3,9	40.700	4,2
Totaal	95.208	100,0	968.880	100,0

Bronnen: PWE (2014)

De vijf onderscheiden topsectoren (informatietechnologie, zorg, vrijetijdssector, maakindustrie en logistiek) nemen bijna de helft (48%) van de totale werkgelegenheid voor hun rekening (tabel 2.4). Zowel de totale werkgelegenheid in Apeldoorn (van ruim 98.500 arbeidsplaatsen in 2012 naar 95.200 eind 2014) als die in de speerpuntsectoren (van ruim 46.750 naar 45.800) neemt geleidelijk af. Tegenover een (lichte) groei tussen 2012 en 2014 in de zorg en maakindustrie staat een daling in de ICT, transport en vrije tijd.

³ Inclusief de ICT-activiteiten van de Belastingdienst welke normaliter onder openbaar bestuur valt.

Tabel 2.4 Werkgelegenheid in speerpunt en niet-speerpuntsectoren Apeldoorn 2012-2014

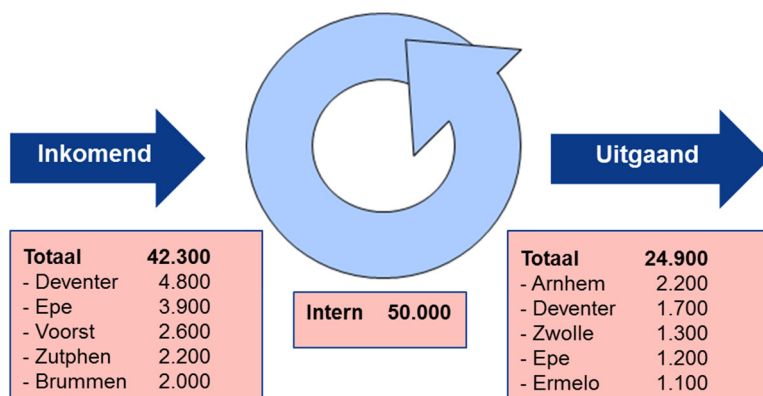
Sectoren	2012	2013	2014
1. ICT	5.928	5.635	5.458
2. Zorg	19.007	19.498	19.455
3. Maakindustrie	8.913	8.963	9.125*
4. Transport en logistiek	6.771	6.748	5.755
5. Vrije tijd	6.136	5.971	6.006
Totaal speerpuntsectoren	46.755	46.815	45.799
Totaal niet-speerpuntsectoren	51.785	50.226	49.409
Totaal Apeldoorn	98.540	97.041	95.208

Bron: PWE 2013-2015

* Cijfer maakindustrie 2014 is hoger dan dat in tabel 2.3, omdat in speerpunt ook drukkerijen en reparatie van consumentengoederen zijn opgenomen, die in tabel 2.3 onder communicatie resp. overige dienstverlening vallen.

Pendelcijfers (CBS, 2011) laten zien dat van de circa 92.300 banen⁴ er 50.000 worden ingevuld door inwoners van de eigen gemeente (figuur 2.1). Ruim 42.000 Apeldoornse arbeidsplaatsen worden ingevuld door werknemers van buiten de gemeente. Ongeveer 25.000 Apeldoorners werken buiten de gemeente. Al met al kan gesteld worden dat Apeldoorn een werkgelegenheidsgemeente is met veel inkomende pendel.

Figuur 2.1 Arbeidsmarkt Apeldoorn: inkomende en uitgaande pendel



Bron: CBS, 2011

Het opleidingsniveau van de beroepsbevolking komt redelijk overeen met het Gelders gemiddelde (zie tabel 2.5).

Tabel 2.5 Match beroepsbevolking en banen naar opleidingsniveau (%)

Indicator	Beroepsbevolking		Banen
	Gelderland	Apeldoorn	Apeldoorn
Laag	23	22	26
Middelbaar	43	44	40
Hoog	33	34	34

Bron: CBS, 2014; Atlas voor gemeenten, 2014

⁴ Het verschil in werkgelegenheid in Apeldoorn tussen de bronnen PWE (95.208) en CBS (92.300) komt voort uit definitieverschillen.

Vergeleken met de beroepsbevolking is het percentage banen waarvoor een laag opleidingsniveau wordt gevraagd in Apeldoorn wat hoger en met een middelbaar opleidingsniveau wat lager dan in Gelderland. Zowel het aandeel hoger opgeleiden in de beroepsbevolking als in het aantal banen is 34%, maar aangezien het aantal banen (ruim 95.000) fors groter is dan de omvang van beroepsbevolking (82.000) is Apeldoorn voor hoger opgeleiden afhankelijk van werknemers van elders (tekort van circa 4.400).

In de Vitaliteitsscan van Bureau Louter (2013) is Apeldoorn gerangschikt ten opzichte van 67 andere kernsteden en regionale centra op het gebied van kennis en innovatie. Hieruit komt een gemengd beeld naar voren. Een top3 van sterke punten op een rij:

1. Het bedrijfsleven in Apeldoorn werkt veel samen in innovatieprocessen (2^e positie);
2. Het bedrijfsleven in Apeldoorn haalt veel omzet uit nieuwe producten en diensten die de laatste drie jaar op de markt zijn gebracht (9^e positie);
3. Bedrijven in Apeldoorn ontwikkelen relatief veel productinnovaties waardoor zij de laatste drie jaar relatief veel nieuwe producten/diensten op de markt hebben gebracht (11^e positie).

Daarentegen zijn er ook een aantal indicatoren waar Apeldoorn minder goed op scoort:

1. In Apeldoorn is technisch hoogwaardige industrie zoals farmaceutische industrie, biotechnologie en productie van medische apparatuur en instrumenten slechts beperkt aanwezig (55^e positie);
2. Er zijn weinig studenten (HBO en WO) in Apeldoorn die een opleiding in de richting techniek volgen (49^e positie);
3. Het aantal hightech octrooien in hightech technologiegebieden is relatief laag in Apeldoorn (50^e positie).

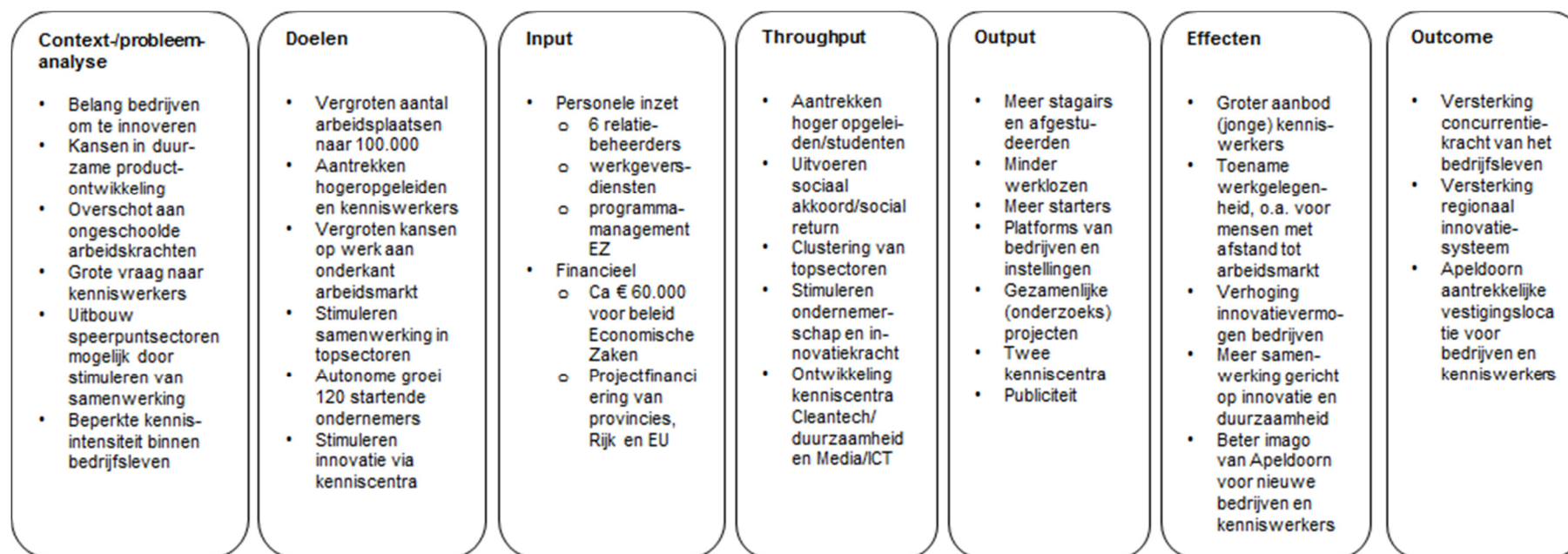
Concluderend kan worden gesteld dat Apeldoorn een sterke werkgelegenheidsfunctie vervult en dat de inkomende forensenstroom - mede door het beperkte hoger onderwijs - o.a. bestaat uit kenniswerkers. Daarnaast is duidelijk dat het gevestigde bedrijfsleven in Apeldoorn innovatief is, maar dat het bedrijfsleven in technologisch hoogwaardige sectoren een beperkte omvang heeft en bovendien weinig (fundamenteel) vernieuwend is.

2.2 Beleidsrationale

Voor succesvol beleid is het belangrijk dat de 'interventielogica' helder is uitgewerkt en logisch en consistent is. De interventielogica heeft betrekking op:

- De analyse van knelpunten c.q. kansen waar het beleid op inspeelt.
- De ('smart') formulering van ambities en doelen.
- De uitwerking van de strategie, onderscheiden in input, throughput/werkprocessen en output.
- De beoogde effecten voor de betreffende doelgroepen c.q. de outcome voor de samenleving als geheel.

Figuur 2.2 Interventiologica Programma De ondernemende stad



Uit het bovenstaande overzicht kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- De context- en probleemanalyse is slechts summier uitgewerkt.
- De doelen zijn weinig 'smart' geformuleerd. Waar dit wel het geval is (het vergroten van aantal arbeidsplaatsen naar 100.000) is de ratio van deze keuze niet duidelijk, de invloed van de gemeente beperkt en de trend – mede door de economische crisis - momenteel in de andere richting (terugloop in plaats van groei in de afgelopen jaren).
- De inzet van menskracht en middelen is beperkt in verhouding tot de hoge ambities.
- De throughput en output zijn tamelijk algemeen geformuleerd, waardoor niet duidelijk is wat de gemeente gaat doen en welk resultaten men daarbij precies beoogt.
- Er is geen systeem ingericht om de effecten van het beleid te monitoren.
- Het beleid is pas vorig jaar vastgesteld en het is nog te vroeg om concrete effecten en outcome te kunnen benoemen.

2.3 Economische speerpunten

Apeldoorn heeft een brede economie die gedragen wordt door het MKB en een aantal grote (semi)publieke organisaties. In het Programma De ondernemende stad zijn vijf stuwende sectoren benoemd waarin groei van werkgelegenheid en innovatie wordt, namelijk IT, zorg, maakindustrie, vrijetijdssector en logistiek. Voor het stimuleren van innovatie wordt vooral ingezet op het aantrekken en ontwikkelen van kenniscentra in de speerpuntsectoren Cleantech/duurzaamheid en Media & ICT. Hieronder wordt de Apeldoornse situatie op hoofdlijnen beschreven. Meer achtergrondinformatie per thema is te vinden in bijlage 2.

A *Speerpunt Cleantech/duurzaamheid*

Apeldoorn wil een voorloper zijn als groene en duurzame stad (Structuurvisie 2013). Het gaat bij duurzaamheid onder andere om hergebruik van afvalstromen, energieneutraal bouwen, duurzaam produceren, recyclen van water, e.d. , ook wel circulaire economie genoemd. Steeds is de vraag op welke manier duurzaamheidsopgaven voor bedrijven en bewoners toepasbaar zijn (De ondernemende stad, p. 15).

De gemeente Apeldoorn ziet cleantech primair als verlengstuk van de maakindustrie en technieksector, waarbij schone en duurzame producten centraal staan. De maakindustrie in Apeldoorn omvat circa 460 vestigingen met ruim 9.000 werkzame personen, bijna 10% procent van de Apeldoornse werkgelegenheid.

Apeldoorn werkt in Stedendriehoekverband aan gezamenlijke activiteiten onder de vlag van Cleantech en op die manier aan promotie van de regio als duurzaam en innovatief. In maart 2015 heeft de regio Stedendriehoek een Cleantech (Groei)Agenda gepubliceerd, gericht op 50% meer arbeidsplaatsen, 10% minder CO₂-uitstoot en 33% minder huishoudelijk restafval in 2020. Ter voorbereiding van de agenda is de afgelopen jaren een database opgebouwd van bedrijven in de Stedendriehoek die tenminste een deel van hun omzet realiseren met de verkoop van cleantech producten en diensten. De totale lijst omvat circa 130 bedrijven, waarvan 34 (26%) uit Apeldoorn. De komende jaren wil men 25 business cases ontwikkelen die betrekken hebben op thema's als smart industry, duurzaam bouwen, milieu- en geodiensten, water, energietransitie, slimme mobiliteit, landbouw/AgroFood en hergebruik van grondstoffen. Daarnaast is de agenda gericht op gebiedsontwikkeling of hergebruik van bestaande/verouderde gebouwen of terreinen (waaronder Zwitsal-terrein/Energiefabriek), profilering & acquisitie, lobby, ondersteuning van business development en transitie, human capital en onderzoek. Voor de financiering doet men – behalve op middelen van de Strategische Board Stedendriehoek en Stedendriehoek Innoveert – een beroep op provinciale, rijks- en EU-middelen. Behalve via de Stedendriehoek zijn hier vanuit Apeldoorn geen middelen voor vrijgemaakt.

Diverse Apeldoornse bedrijven die zich met cleantech bezighouden, of waar cleantech één van de elementen is binnen een bredere producten- en dienstenpallet, hebben zich verenigd in het **Platform Cleantech Apeldoorn**. Het gaat om de volgende bedrijven:

Tabel 2.2 Kernspelers Platform Cleantech Apeldoorn

•	• DutchEnv
• Avantes	• Hollander Techniek
• Bredenoord	• KIWA/ Gastec
• CaretX	• Remeha
• CRE Group	• Van Gerrevink

Het platform werkt aan de hand van een agenda met drie onderwerpen:

- Human Capital: Bedrijven in Apeldoorn hebben moeite om technisch gekwalificeerd personeel aan te trekken. Het platform zet zich in om de interesse in techniek onder jongeren te vergroten, stage- en afstudeerplekken voor studenten te creëren en de aantrekkelijkheid van Apeldoorn voor (technische) kenniswerkers te vergroten.
- Kennis en innovatie: Het platform wil zoveel mogelijk kennis delen door bedrijven in samenwerking met overheid, onderwijs en burgers nieuwe projecten en activiteiten te laten ontwikkelen. Dit kan in de vorm van gezamenlijke projecten, maar ook van kenniscentra, fieldlabs, incubators, ruimte voor start ups, etc..
- Promotie: Cleantech Apeldoorn biedt een podium om aansprekende cleantech activiteiten meer in de spotlights te zetten.

De private, Engelstalige hogeschool **Wittenborg** heeft het voornemen om samen met regionale bedrijven en instellingen het hoger onderwijs op het gebied van technologie en cleantech uit te bouwen tot een 'school' met 2000 internationale studenten. Gestreefd wordt naar strategische samenwerking met een aantal bedrijven, die onder meer hun behoeften aan competenties en skills kunnen aangeven, stage- en afstudeerplaatsen bieden, en hun zittende personeel kunnen bijscholen via masterclasses, modules, etc..

De gemeente streeft naar een kenniscentrum, onderzoekslab of 'Innovation Lab' als verbindende schakel tussen innovatieopgaven van bedrijven enerzijds en het aanbod van kennisinstellingen en studenten anderzijds. Het gaat om een open innovatie omgeving waar bedrijven kunnen profiteren van aanwezige kennis op het vlak van energieneutraliteit, biobase, productinnovatie en water- en gastechologie. De Zwitsal Fabriek is een industrieel erfgoed dat eigendom is van de gemeente. Op dit voormalige fabrieksterrein is ruimte voor:

- een 'Denk' plek als broedplaats voor kennisuitwisseling en thuisbasis voor de Energie Fabriek Apeldoorn en het Platform Cleantech Apeldoorn;
- een 'Doe' plek waar studenten, onderzoekers en bedrijven kunnen testen en experimenteren;
- evenementen en bijeenkomsten die het beeld van Apeldoorn als hotspot voor duurzaamheid en innovatie versterken;
- proeftuin en showcase voor nieuwe technieken.

De inzet van de gemeente bestaat met name uit:

- Relatiemanager die partijen bij elkaar brengt om de innovatiekracht te versterken, vraag en aanbod op de (regionale) arbeidsmarkt beter op elkaar aan te laten sluiten en het vestigingsklimaat te verbeteren, en die het secretariaat voert van het Cleantech Platform.
- Inbreng in de Cleantech Agenda Stedendriehoek (zonder dat hier op dit moment structureel menskracht of middelen voor zijn gereserveerd).
- Faciliteiten bieden voor nieuwe initiatieven op het Zwitsal terrein.
- Promotie van Apeldoorn als duurzame en cleantech stad, onder andere richting burgers en bedrijven.

B *Speerpunt Media&ICT*

De ICT-sector in Apeldoorn omvat ruim 425 bedrijven met 5.450 werkzame personen. Hiermee vertegenwoordigt de sector circa 5,7 procent van de Apeldoornse economie. Tussen 2012 en 2014 is het aantal banen in de ICT teruggelopen met 470 (-/-7,9%) tegenover een krimp van 3,4% van de werkgelegenheid als geheel. Deze negatieve ontwikkeling kan samenhang met de economische tegenwind van de afgelopen jaren, maar ook met concentratie en/of verplaatsing van banen naar elders en/of technologische ontwikkelingen met minder arbeidsinzet. Voor de media zijn geen aparte gegevens bekend.

Een deel van het IT-gerelateerde bedrijfsleven in de gemeente is sinds 2000 verenigd in de netwerkgorganisatie **Apeldoorn IT**. Het betreft op dit moment de volgende organisaties:

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| • Be Informed | • Le Blanc Advies |
| • Belastingdienst | • Ordina |
| • Gemeente Apeldoorn | • PinkRoccade Healthcare |
| • Kadaster | • Wegener |
| • KPN Corporate Market | |

Apeldoorn IT richt zich voornamelijk op de thema's arbeidsmarkt, kennis en innovatie. Zo is de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel van groot belang voor Apeldoornse IT-bedrijven. Apeldoorn IT is een vrijwilligersorganisatie van IT-directeuren / managers die door middel van vijf werkgroepen van medewerkers met inhoudelijke kennis werkt aan de volgende thema's:

- Kennis: Door masterclasses te organiseren wordt gewerkt aan het verhogen van het kennisniveau van werknemers in de IT-sector.
- Mobiliteit: Er wordt (beperkt) werk gemaakt van het onderling 'uitlenen' van werknemers. Dit biedt mogelijkheden voor kennisuitwisseling en bovendien biedt het bedrijven een extra *flexibele schil* van arbeidskrachten.

- Stage & ICT: Het doel is om HBO- en WO-stagiairs aan te trekken en stageplekken te creëren om daarmee studenten te binden aan Apeldoorn (via Apeldoorn Stagestad⁵).
- Innovatie: Het stimuleren van crossovers met bijvoorbeeld gezondheidszorg, innovatieve combinaties tussen IT en zorg, kan mogelijkheden bieden voor nieuwe verdienmodellen.
- Profilering: De promotie van Apeldoorn als IT-stad om de stad op de kaart te zetten voor IT-bedrijven en -werknemers.

Op initiatief van het mediabedrijf Divitel is een nieuw kennisinstituut op het gebied van media en ICT opgericht, het **Centre of Excellence for New Media Technologies**. Dit coe-nmt richt zich op de ontwikkeling van nieuwe technologieën op het snijvlak tussen ICT, beelden en advertising/marketing, waarbij studenten, docenten en bedrijven faciliteiten delen en gezamenlijk werken aan kennisontwikkeling en vertaling van nieuwe ideeën in ondernemerschap. Het centrum zet in op opwaardering van ideeën, via inbreng van nieuwe technologie, kennis, toepassingsmogelijkheden, financiering en vermarkting. Het heeft een internationale ambitie om als Europese hub te fungeren in een wereldwijd innovatienetwerk. De aanloopkosten worden mede gedekt door de provincie Gelderland (via het regiocontract Stedendriehoek).

De inzet van de gemeente op het vlak van ICT en Media bestaat met name uit:

- Relatiemanager die partijen bij elkaar brengt om de innovatiekracht te versterken, vraag en aanbod op de (regionale) arbeidsmarkt beter op elkaar aan te laten sluiten en het vestigingsklimaat te verbeteren, en die het secretariaat vormt van Apeldoorn-IT.
- Stimulering van cross-overs met andere sectoren, waaronder de zorg, maakindustrie (onder de noemer 'Smart Industry' waarbij ICT wordt benut om productietechnologie – o.a. via robotisering, 3D printing, gaming, etc. - slimmer te maken⁶) en cleantech.
- Faciliteren van de ontwikkeling van het Centre of Excellence voor New Media Technologies.
- Promotie - samen met bedrijven - van Apeldoorn als ICT- en Mediastad, onder andere richting burgers, bedrijven, kenniswerkers en studenten (Apeldoorn Stagestad).

⁵ Apeldoorn Stagestad is naast de ICT-sector ook actief in de sector Techniek (met bedrijven als Assa Abloy, AFP Holland, Loparex, Owens Corning en VDL Weweler).

⁶ Vgl. Landelijke Actieprogramma Smart Industry 'Dutch Industry fit for the Future' van Ministerie van EZ, FME, KvK, Nederland ICT, TNO en VNO-NCW (november 2014) en regionale vertaling 'Boost, Actieagenda Smart Industry Oost-Nederland' van Oost NV, Kennispark Twente, FME, TNO en VNO-NCW Midden (2015).

Hoofdstuk 3 **Resultaten benchmark**

3.1 Inleiding

Om te leren van de aanpak elders heeft de Rekenkamercommissie ervoor gekozen om ook het kennisbeleid in vijf andere gemeenten te analyseren. Daarbij is besloten de volgende gemeenten in de benchmark mee te nemen:

- Almere: zet expliciet in op duurzaamheid én op media/ICT en lijkt met een onderscheidende en proactieve aanpak succes te boeken;
- Arnhem: timmert al enkele jaren aan de weg met het speerpunt Energie & Milieutechnologie (raakvlakken met Cleantech), met sterke nadruk op onder andere het realiseren en versterken van netwerken met partners;
- Ede: vergelijkbaar qua Gelderse aanpak van regionale samenwerking, heeft geen 'eigen' universiteit en zet sterk in op de relatie met Wageningen UR om haar 'kennisprofiel' te versterken;
- Leeuwarden: stad met een vergelijkbare regionale functie en groot aandeel diensten in de economie;
- Zwolle: vergelijkbare economie met veel banen en bedrijven in de dienstverlening (zowel zakelijk als zorg).

3.2 Resultaten

In bijlage 1 is het economisch beleid van elke gemeente in een beknopte factsheet samengevat. De inzet van menskracht en middelen in de verschillende gemeenten loopt sterk uiteen (zie tabel 3.1).

Tabel 3.1 *Formatie EZ en financiële inbreng per gemeente*

	Formatie EZ onder- nemersloket en relatiebeheer (fte)	Financiële bijdrage gemeente	Investeringsmiddelen gemeente en derden
Apeldoorn	5,3	€ 60K per jaar	
Almere	10	2011-2013 ruim € 1 mln	
Arnhem	10	Ca. € 250K per jaar	
Ede	6	2015: ca. € 250K	St. Food Valley € 8,5 mln Gemeentelijke reservering World Food Centre: € 5 mln
Leeuwarden	p.m. regulier 2 excl. voor watercluster	p.m.	Wetsus kenniscentre € 3,6 mln Stichtingskosten Watercampus € 28 mln Participatiefonds € 1,25 mln voor 2014-2018
Zwolle	10	2014-2015: ca. € 290K voor Kennispoort	Polymer Science Park 2012-2015: € 4,4 mln

Uit de benchmark komen de volgende lessen voor het topsectoren/kenniscentra beleid van Apeldoorn naar voren:

- Clusterontwikkeling, inclusief het opbouwen van een netwerk/community, is een zaak van lange adem en dient plaats te vinden op het juiste schaalniveau (met voldoende massa en complementariteit tussen bedrijven).
- Een forse investering in een kenniscentrum (zoals Wetsus in Leeuwarden) vormt een belangrijke impuls voor onderzoek en zichtbaarheid, maar genereert pas op termijn substantiële extra werkgelegenheid en innovatie.
- Belangrijke randvoorwaarden voor succesvolle clusterontwikkeling zijn een gezamenlijke ambitie/doelen, focus op innovatie en samenwerking, beschikbaarheid van voldoende menselijk kapitaal, en aandacht voor marktontwikkeling en financiering.
- Een fysieke locatie met lab-, productie- en kantoorruimte is belangrijk als incubator voor startende bedrijven en als kristallisatiepunt voor samenwerking tussen bedrijven en kennispartners, mits begeleid door een aanjaagorganisatie die ondersteuning biedt bij business ontwikkeling en toegang tot financiering en verschillende soorten adviesdiensten.
- Een fysieke locatie vergroot ook de toegankelijkheid van het cluster/kenniscentrum voor mogelijke geïnteresseerde partijen. Het centrum/cluster wordt letterlijk op de kaart gezet.
- In het verlengde hiervan is een programmaproject voor cofinanciering van allerlei initiatieven een pré. Met behulp van cofinanciering wordt namelijk niet alleen de haalbaarheid van initiatieven vergroot, maar krijgt de geloofwaardigheid van de gemeente als serieuze partner eveneens een impuls.
- Organisatorische basisvoorwaarden zijn een netwerkorganisatie van geïnteresseerde bedrijven en kennisinstellingen, alsmede een kleine, slagvaardige uitvoeringsorganisatie die initiatieven aanjaagt, verbindt en faciliteert. Enkele grote trekkende bedrijven zijn een pré, maar niet persé noodzakelijk.
- De rol van de gemeente is o.a. het bijeenbrengen van geïnteresseerde bedrijven en kennisinstellingen, het scheppen van de juiste (o.a. fysieke) randvoorwaarden, promotie &

marketing, en – waar mogelijk – het optreden als launching customer (innovatiegericht inkopen). Marktpartijen verwachten dat de gemeente betrokken blijft om het netwerk te ondersteunen en nieuwe initiatieven te faciliteren.

- De programmamanager/uitvoerder moet voldoende vrijheid hebben om in te spelen op behoeften en initiatieven uit de praktijk.
- Er moeten voldoende, goede mensen beschikbaar zijn om de uitvoering te trekken, omdat zij in belangrijke mate het succes van een cluster bepalen. Het gaat om competenties als ondernemersgeest, in staat zijn om over grenzen heen te kijken, de taal van bedrijven, instellingen en overheden kunnen spreken, verbindend vermogen, en een boodschap goed over kunnen brengen (profilering).

Hoofdstuk 4 **Bevindingen**

De bevindingen uit deze studie kunnen als volgt worden samengevat:

1. Uitvoering Programma nog aan het begin

Het Programma De ondernemende stad is in mei 2014 vastgesteld en heeft als doelen om in 2020 een groei te realiseren naar 100.000 arbeidsplaatsen (werkende stad), de samenwerking binnen de topsectoren te bevorderen en minimaal 120 startende bedrijven autonoom te laten groeien (stad van economische groei), alsmede innovatie te stimuleren door het aantrekken en ontwikkelen van tenminste 2 kenniscentra (stad van kennis en innovatie). De topsectoren worden gezien als stuwende sectoren, waarin innovaties kansrijk zijn en samenwerking de groei kan vergroten. Tezamen omvatten ze bijna de helft van de werkgelegenheid, maar in het Programma wordt niet aangegeven wat de uitgangssituatie, perspectieven en 'drivers' voor groei van elk van de sectoren zijn. De vertaling van het Programma naar realisatie - via een uitvoeringsplan met bijbehorende begroting - is in 2015 nog gaande, onder andere via platforms per topsector en de georganiseerde rondetafelbijeenkomsten. Gezien het feit dat de uitwerking nog gaande is, kan deze studie van de Rekenkamercommissie bijdragen aan de invulling van het beleid zoals die onder meer vorm krijgt in het uitvoeringsplan.

2. Lessen uit ontwikkeling van topsectoren/clusters in andere regio's

Uit eerdere analyses van BCI en de benchmark bij andere gemeenten komen de volgende lessen voor de ontwikkeling van topsectoren/speerpuntclusters in een regio/gemeente naar voren:

- Clusterontwikkeling vergt een lange adem, omdat pas na (soms tientallen) jaren substantiële economische spin-off wordt gerealiseerd.
- Belangrijke randvoorwaarden voor ontwikkeling van een sterke topsector zijn:
 - Aanwezigheid van een netwerk/platform van bedrijven en kennisinstellingen met voldoende massa
 - Gezamenlijke ambitie met duidelijke doelen
 - Focus op innovatie en nieuwe business (inclusief stimuleren van startende ondernemingen en aantrekken van bedrijven van elders)
 - Aanwezigheid van voldoende, gekwalificeerd menselijk kapitaal
 - Aandacht voor marktontwikkeling en aanjaag-/risicofinanciering
 - Slagvaardige uitvoeringsorganisatie
- Bij de ontwikkeling van een topsector/cluster kan een fysieke locatie in de vorm van een campus of kenniscentrum belangrijk zijn als incubator en kristallisatiepunt, vanwege:
 - De zichtbaarheid en daarmee toegankelijkheid van het cluster.
 - Betere toegang tot relevante partners, ruimte, adviesdiensten en financiering.
 - Echter, zo'n locatie levert pas op termijn een substantiële extra werkgelegenheid

- De rol van de gemeente bij topsector-/clusterontwikkeling is met name matchmaking/verbinden van partijen, het scheppen van de juiste randvoorwaarden, promotie & marketing, en eventueel het optreden als launching customer.

3. Onderzochte Apeldoornse topsectoren voldoen nog nauwelijks aan belangrijke randvoorwaarden voor clusterontwikkeling

Voor ontwikkeling en groei van economische topsectoren/clusters moet voldaan worden aan een aantal randvoorwaarden. In onderstaand tabel wordt aangegeven in hoeverre binnen de speerpunten Cleantech/Duurzaamheid, Media resp. ICT (beide laatste zijn apart genomen, omdat het in feite twee verschillende clusters betreft) in Apeldoorn aan deze condities wordt voldaan.

Tabel 4.1 Mate waarin wordt voldaan aan condities voor clusterontwikkeling

Voorwaarden	Cleantech	Media	ICT
<i>Bedrijfsleven</i>			
Netwerk bedrijven			
Voldoende kritische massa			
Marktperspectief en launching customers			
Gedeelde ambitie en meerjarenstrategie			
<i>Menskracht en onderwijs</i>			
Menselijk kapitaal met juiste competenties			
Aansluiting of actieve rol kennisinstellingen			
<i>Overige voorwaarden</i>			
(Pro)actieve rol gemeente			
Aanjaagorganisatie met voldoende slagkracht			
Toegang tot projectfinanciering en risicokapitaal			
Fysieke locatie als kristallisatiepunt			

	Niet of nauwelijks aanwezig
	Enigszins aanwezig
	Al redelijk aanwezig

Binnen het speerpunt **Cleantech & Duurzaamheid** is sprake van een beperkt platform, waarin weliswaar belangrijke partijen zijn vertegenwoordigd, maar initiatieven nog in een beginfase verkeren. Rond diverse thema's nemen burgers, onderwijs en bedrijven allerlei initiatieven, maar van een echt Cleantech cluster is nog geen sprake. Op het Zwitsal-terrein worden al allerlei projecten uitgevoerd en de locatie zou zich kunnen ontwikkelen

tot een kennis- en testcentrum op het gebied van cleantech en duurzaamheid, maar de plannen daarvoor zijn nog niet concreet uitgewerkt.

Binnen het speerpunt **Media & ICT** is in feite geen sprake van één, maar van twee (nog kleine) netwerken, die op dit moment weinig met elkaar samenwerken. Apeldoorn-IT is een al lang bestaand netwerk van grote IT-gebruikers en –dienstverleners die gezamenlijk werken aan voldoende talent en profilering, en in beperkte mate aan kennisdeling en innovatie. Het coe-nmt is een privaat initiatief met hoge ambities, dat recent is gestart en zichzelf nog moet bewijzen. De eerste initiatieven voor kennismaking en uitwisseling tussen beide segmenten hebben nog weinig raakvlakken opgeleverd.

4. Gemeentelijke rol t.a.v. topsectoren tot nu toe overwegend reactief

De gemeente Apeldoorn heeft gekozen voor een faciliterende en verbindende rol bij de ontwikkeling van haar topsectoren. Het ontwikkelen van kenniscentra wordt gezien als een vorm van co-creatie tussen bedrijven, onderwijsinstellingen en overheid, waarbij de gemeente - zo nodig - een actieve initiërende rol neemt.

Op het gebied van **Cleantech/Duurzaamheid** ligt het voortouw bij de Stedendriehoek die maart 2015 haar Cleantech Agenda heeft uitgebracht als groeidocument dat de komende jaren verder wordt ingevuld. Voor de uitvoering van deze agenda heeft Apeldoorn nog geen menskracht en middelen vrijgemaakt, behoudens de inzet via de regio Stedendriehoek. In Apeldoorn zelf betreft het een aantal verschillende initiatieven die nog beperkt gericht zijn op kennisontwikkeling en identificatie van nieuwe marktkansen. De ambities en doelen waar partijen over bijvoorbeeld 5-10 jaar willen staan, zijn nog niet uitgekristalliseerd. Het initiatief wordt door de gemeente in sterke mate aan de ‘markt’ overgelaten. Dit ‘beleid van onderop’ heeft als voordelen dat partijen niet achteroverleunen, maar zelf aan de slag gaan en de nodige reuring teweeg brengen. Nadelen zijn dat de voortgang afhankelijk is van de bereidheid van mensen om ergens energie in te steken, initiatieven versnipperd zijn en veelal kleinschalig blijven, en dat kansen deels onbenut blijven.

De gemeente ondersteunt de beide netwerken in **IT** (via secretariaatsrol, algemene promotie en stimulering van cross-overs) en nieuwe **Media** (via faciliteren van coe-nmt), maar neemt geen proactieve rol in ten aanzien van bijvoorbeeld stimulering van nieuwe starters, uitbreiding van de netwerken, of versterking van de aanjaagorganisatie. Wel heeft de Raad in de meerjarenbegroting voor de periode 2016-2019 jaarlijks € 100.000 euro extra beschikbaar gesteld voor uitvoering van het Programma De ondernemende stad (hoofdzakelijk bestemd voor versterking van acquisitie) en nog eens € 100.000 voor stimulering van Cleantech, waarbij de helft wordt ingezet voor het aanstellen van een kwartiermaker en de andere helft ter ondersteuning van Cleantech gerelateerde projecten).

5. Bij aantal bedrijven en instellingen enthousiasme voor beide thema's aanwezig, maar richting en uitwerking nog weinig concreet

De commissie heeft geen breed onderzoek verricht naar de mening van bedrijven en instellingen over het topsectorenbeleid. Wel zijn in september 2015 op initiatief van de gemeente twee rondetafelbijeenkomsten gehouden over de ambities en belangrijkste uitdagingen in resp. de Maakindustrie & Techniek en ICT & Media. De bijeenkomsten, die telkens door zo'n 40 à 50 vertegenwoordigers van bedrijven, kennisinstellingen, gemeente en intermediaire organisaties werden bezocht, gaven blijk van veel enthousiasme en energie bij betrokkenen voor beide thema's. De discussies leverden een rijke oogst

aan ideeën op, maar de geformuleerde ambities voor de sector in 2030 en de belangrijkste uitdagingen om deze te realiseren, bleven steken op een tamelijk hoog abstractieniveau. De Rekenkamercommissie had via een inleiding en deelname aan de discussies een inbreng in beide sessies, maar – mede dankzij de brede opzet – was de oogst wat betreft rol, belang en invulling van kenniscentra weinig concreet.

Tijdens een vervolgbijeenkomst met vertegenwoordigers van beide sectoren op 9 december 2015 zijn zaken nader geconcretiseerd en afspraken gemaakt over onder andere de profilering van ICT/Media, een platform voor het delen van allerlei initiatieven, en de realisatie van Area055, een ‘doe-plek’ op het Zwitsal terrein.

Geconcludeerd kan worden dat bij een aantal bedrijven en instellingen draagvlak bestaat voor gezamenlijke initiatieven, maar de vraag hoe ondernemers en instellingen staan tegenover de ambities van het topsectorenbeleid en de ontwikkeling van genoemde kenniscentra is niet breed onderzocht.

6. *Perspectieven kenniscentrum Cleantech/duurzaamheid*

De maakindustrie in Apeldoorn betreft (volgens de aanwezigen tijdens de rondetafelbijeenkomst en de vitaliteitscan van bureau Louter) niet zozeer high-tech, maar vooral slimme handjes die kwaliteit leveren (‘doe-industrie’ gericht op toepassing van nieuwe technologie). Verschillende bedrijven hebben de afgelopen jaren hun productie uit lage loonlanden teruggehaald, omdat in Apeldoorn een betere prijs-kwaliteitverhouding en flexibeler productie te realiseren was. De kunst is deze kracht veel meer te benutten en uit te dragen (‘Made in Apeldoorn’ als kwaliteitskeurmerk). Belangrijke uitdagingen daarbij zijn:

- het opleiden en vasthouden van gekwalificeerd personeel, via nauwere samenwerking tussen bedrijven en onderwijs gericht op echt vakmanschap en skills van de toekomst (inclusief ondernemende houding);
- een meer intensieve samenwerking tussen bedrijven onderling en met kennisinstellingen, gericht op snellere kennisontwikkeling, toepassing van nieuwe, meer flexibele productietechnologieën, ontwikkeling van nieuwe businessmodellen en het aanboren van nieuwe markten (‘smart industry’);
- een meer duurzame productie, met zuinig gebruik van grondstoffen en energie, inzet van hernieuwbare alternatieven en sluiten van regionale kringlopen (‘cleantech’ als vanzelfsprekendheid (‘no-brainer’) voor Apeldoornse bedrijven);
- promotie van de kracht van de maakindustrie en techniek in Apeldoorn en regio richting verschillende doelgroepen, zowel intern (trots) als extern (marketing en acquisitie).

Een kenniscentrum kan een impuls betekenen om bedrijven, onderwijs en burgers intensiever te laten samenwerken, maar daarbij zullen gerichte keuzes moeten worden gemaakt over de focus (bijvoorbeeld innovatie, human capital, cross-overs, promotie, e.d.), ambitie en opzet, omdat verschillende doelen en belangen niet zonder meer te verenigen zijn en toegewerkt moet worden naar een rendabel businessmodel voor het kenniscentrum. Een belangrijke keuze daarbij is ook of Apeldoorn inzet op de bredere Maakindustrie & Techniek of (samen met de regio) vol wil gaan voor Cleantech.

7. *Perspectieven kenniscentrum ICT/Media*

ICT is niet zozeer een aparte sector, maar veeleer een ‘enabling technology’ die leidt tot productiviteitsverhoging en innovatie in tal van toepassingsgebieden en sectoren. Dit uit zich onder andere in de samenstelling van Apeldoorn IT, dat bestaat uit zowel grote IT-

toepassers (zoals Kadaster, Belastingdienst en gemeente) als IT-leveranciers. Het belang van IT voor innovatie in allerlei bedrijven en de centrale ligging van Apeldoorn bieden een strategische kans voor uitbouw van de sector. Uitdagingen hierbij liggen vooral in het vinden en vasthouden van gekwalificeerd personeel en ontwikkeling van nieuwe kennis en toepassingen in allerlei domeinen (o.a. industrie, zorg en duurzaamheid). De meerwaarde van een apart kenniscentrum is hierbij niet naar voren gekomen.

Het Centre of Excellence for New Media Technologies bevindt zich in de startfase en kent een aantal beloftevolle initiatieven. De komende jaren zal het zich moeten bewijzen, zowel qua samenwerking met relevante bedrijven en onderwijsinstellingen, als qua ontwikkeling van nieuwe markten en business/start-ups. De rol van de gemeente is dit centrum zo goed mogelijk te faciliteren en promoten richting relevante doelgroepen.

8. *Onderwijs als drijvende kracht*

Gezien het belang van menselijk kapitaal met de juiste competenties voor innovatie en het oplossen van maatschappelijke uitdagingen is er een belangrijke rol voor het onderwijs in het topsectorenbeleid weggelegd. Het gaat daarbij onder meer om het opleiden van voldoende gekwalificeerde studenten, het bijscholen van zittende werknemers en het aantrekken van goed opgeleide arbeidskrachten van buitenaf. Tijdens de vervolgbijeenkomst op 9 december 2015 hebben ROC Aventus, Saxion en Wittenborg deze handschoen nadrukkelijk opgepakt, door af te spreken gezamenlijk de volgende bijeenkomst rond maakindustrie/techniek en ICT/media te organiseren.

Literatuurlijst

ABN Amro (2014) Visie op Sectoren 2014. Visie op Technologie, Media en Telecom.

Agentschap NL (2013), Strategisch aanvalsplan The Netherlands: Digital Gateway to Europe

CE Delft (2013) Clean en green in de Nederlandse economie: Economische omvang en groeikansen.

Deloitte (2013), Digital Infrastructure in the Netherlands, The Third Mainport.

Deloitte (2014), Digital Infrastructure in the Netherlands, Driver for the Online Ecosystem

Ecorys (2013) Banen en economische waarde van 16% duurzame energie in 2020 in Nederland. Ecorys, Rotterdam.

Immovator (2014), Monitor Creatieve Industrie 2014

Kamer van Koophandel, Jaaroverzicht Ondernemend Nederland: Bedrijfsleven 2014.

Planbureau voor de Leefomgeving (PBL, 2013), Vergroenen en verdienen

Rabobank (2015) ICT-dienstverlening. Rabobank Cijfers & Trends.

1 **Almere**

	Gemeente Almere
Speerpunt	Almere heeft onder meer Big data als kansrijk cluster/speerpunt geïdentificeerd
Strategie/programma	• Programma: Almere Data Capital (ADC). • Doel: Almere laten uitgroeien tot een nationaal en op termijn internationaal centrum voor de opslag, bewerking en distributie van digitale data.
Organisatie	• Trekker: Economic Development Board Almere (EDBA). De EDBA wordt gefinancierd door de gemeente Almere en werkt als uitvoeringsorganisatie aan clusterontwikkeling van verschillende speerpunten waaronder het Big data cluster. • Programmamanagement: de eerste jaren heeft Immovator – een netwerkorganisatie op het gebied van crossmedia – programmanagement gevoerd omdat zij de juiste expertise in huis hadden. Na 2 á 3 jaar is dit gestopt omdat EDBA zelf beschikt over kennis en een netwerk. • Rol gemeente: De gemeente heeft primair een faciliterende rol. In het programmaplan wordt vermeld dat de gemeente bijdraagt aan de volgende zaken waar het directe invloed op heeft: ◦ Bedrijfskavels tegen een scherpe prijs; ◦ Afwezigheid van de noodzaak tot bestemmingsplan aanpassingen. Daarnaast draagt de gemeente bij aan zaken waarin het indirecte invloed heeft: ◦ Beschikbaarheid van (groene) stroom; ◦ Een goede stroomprijs; ◦ De mogelijkheid voor duurzaamheidsarrangementen; ◦ Beschikbaarheid van adequate opleidingen; ◦ Beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel; ◦ Geschikte datacommunicatiefaciliteiten; ◦ Goede bereikbaarheid.
Kenniscentra en toplocaties	Het in 2013 geopende Big Data Value Center (BDVC) is een open innovatie platform met een fysieke locatie in Almere waar verschillende organisaties en partijen experimenteren met (big) data. Het Big Data Value Center is een initiatief van de EDBA in samenwerking met TNO, SURFsara, eScience Center, Amsterdam Economic Board en de Economic Board Utrecht.
Input gemeente	• 2011: €830.000 Regieprogramma Almere DataCapital (via EDBA) • 2012: gefinancierd uit middelen die waren toegezegd in 2011 • 2013: €250.000 Regieprogramma Almere DataCapital (via EDBA) • 2 medewerkers van economische zaken (gedeeltelijk) gedetacheerd bij EDBA.
Behaalde resultaten	• Er hebben zich vier bedrijven gevestigd in het Big Data Value Center

	• Masterclasses Big Data gegeven door Windesheim Flevoland • Minor Big Data voor data scientists door Windesheim Flevoland
Lessen voor Apeldoorn	• Geef de programmamanager/uitvoerder van de clusterstrategie de ruimte zodat deze de vrijheid heeft om in te spelen op de praktijksituatie 'in het veld'. Naast een ruim werkkader (geen dichtgetimmerde uitvoeringsstrategie) heeft Almere vanuit deze gedachte ervoor gekozen om buiten de gemeentelijke organisatie om, met een Board te werken. • Heb geduld, clusterontwikkeling is zaak van een lange adem en het bouwen van een toegewijd netwerk/community vereist langdurige inspanning. • Zorg voor de juiste mensen die de uitvoering trekken. In het geval van Almere heeft Immovator de eerste jaren programmamangement gevoerd wegens hun expertise en netwerk waarna de EDDBA in een later stadium deze taken overnam.

Bronnen:

- *Rekenkamer Almere (2014) Inzet van impuls gelden in Almere. Almere: gemeente Almere.*
- *Immovator (2011) Almere DataCapital. Hilversum: Immovator.*
- *EDDBA, (ongedateerd) Programmaplan Almere DataCapital.*
- *EDDBA, Jaarverslag Economic Development Board Almere 2012.*
- *EDDBA, Het financiële jaaroverzicht van de EDDBA 2013.*
- *Interview gemeente Almere*

2 Arnhem

	Gemeente Arnhem
Speerpunten	Arnhem heeft in 2009 de volgende vijf speerpunten geïdentificeerd in haar Economische Agenda 2015: • Energie- & milieutechnologie EMT; • Mode & design; • Zorg & welzijn; • Toerisme & vrije tijd; • Zakelijke dienstverlening.
Strategie/programma	De nadere uitwerking van de strategieën in de Economische Agenda 2015 vindt plaats in actieplannen. Het actieplan voor de periode 2013-2014 focust wat betreft EMT op het stimuleren van innovatie, de rol van de gemeente als <i>launching customer</i>, promotie & marketing en de verdere ontwikkeling van Industriepark Kleefse Waard als vestigingslocatie voor EMT-bedrijven. Arnhem heeft gekozen om binnen EMT te focussen op Energie. Het programma-plan Arnhem Energiestad 2011-2014 geeft nadere uitwerking aan de ambities van de gemeente Arnhem op dit vlak.
Organisatie	In de Economische Agenda omschrijft de gemeente haar rol als <i>aanjager</i>. Specifiek voor clusterstimulering gaat het om: • Optimale dienstverlening (als zijnde een basisvoorwaarde); • Voldoende ruimte (als zijnde een basisvoorwaarde); • Goede bereikbaarheid (als zijnde een basisvoorwaarde); • Verder uitbouwen van marketing en acquisitie; • Versterken innovatief vermogen van het bedrijfsleven; • Stimuleren van ondernemerschap; • Investeren in de aansluiting van onderwijs en arbeidsmarkt.

De uitwerking van de Economische Agenda op programmaniveau vindt plaats in een actieplan. In het actieplan 2013-2014 heeft de gemeente de volgende acties omschreven t.b.v. de verdere ontwikkeling van het EMT-cluster:

- Stimuleren starters en innovatie:
 - Subsidie en deelname aan Stichting kiEMT
 - Subsidie en ondersteuning bedrijvenbroedplaats Greenhouse op Industriepark Kleefse Waard.
- Arnhem als podium aanbieden, optreden als eerste klant;
- Kennis- en opleidingsinitiatieven ondersteunen (valorisatie van kennis naar kunde naar kassa). Bijvoorbeeld het Automotive centre of expertise.
- Promotie- en marketing van 'elektrisch Arnhem' via o.a.
 - Bezoek ministerie(s), beursstands, congresacquisitie en Green Industry Events op Kleefsewaard.
 - Organisatie bedrijvencongres decentrale duurzame energie Nederland-Noordrijn Westfalen
- Ontwikkeling Industriepark Kleefse Waard, vooral voor bedrijven in energie- en milieutechnologie.

In het programmaplan Arnhem Energiestad is de versterking van het energie-cluster in de Arnhemse regio opgenomen als programmaliijn. Naast een faciliterende en een uitvoerende rol - bijvoorbeeld met betrekking tot de ontwikkeling van toplocatie Kleefse Waard - werkt de gemeente ook stimulerend door startersleningen beschikbaar te stellen. De gemeente werkt nadrukkelijk met partners aan het programma Arnhem Energiestad. Ruim 115 partners zitten in dit netwerk (dat zich overigens niet alleen richt op energie maar ook op duurzaamheid).

Kenniscentra en toplocaties Industriepark Kleefse Waard (IPKW) wordt ontwikkeld als vestigingsplaats voor energie-intensieve ondernemingen. Bedrijvigheid op het terrein varieert van grote spelers zoals Nuon, AkzoNobel en Teijin Aramid tot startups die een plek hebben in incubator The Greenhouse.

The Greenhouse biedt kantoor-, lab- en productieruimte en gerelateerde (industriële) voorzieningen voor startende bedrijven in de EMT. Bovendien biedt Stichting The Greenhouse ondersteuning bij businessplan en financiering en daarnaast industrieel-technisch, juridisch, fiscaal, financieel en marketing advies. Stichting The Greenhouse wordt gesponsord door de gemeente Arnhem, provincie Gelderland en IPKW.

Het Energy Business Park op het oude KEMA terrein is gericht op innovatieve bedrijven op het gebied van energie en milieutechnologie. Met deze focus op R&D- en kantoorachtige bedrijven is het Energy Business Park complementair aan Industriepark Kleefse Waard dat zich richt op zwaardere bedrijvigheid..

Input gemeente De afdeling EZ van de gemeente Arnhem omvat circa 10 FTE waarvan 1-1,2 FTE is gericht op EMT. De gemeente beschikt over een procesbudget van circa €90.000 en heeft €150.000 gereserveerd voor cofinanciering. Daarnaast hebben andere beleidsvelden van de gemeente (e.g. mobiliteit) raakvlakken met de ontwikkeling van het EMT-cluster waardoor samen opgetrokken kan worden.

2012: KiEMT €28.000 gemeente Arnhem
2012: The Greenhouse: €20.000 gemeente Arnhem

Behaalde resultaten The Greenhouse is opgestart in 2011. Tot en met 2012 bood The Greenhouse huisvesting voor vijf start-ups.

In het kader van Arnhem Energiestad – gefocust op zowel energie als duurzaamheid – zijn reeds 200 projecten uitgevoerd.

Lessen voor Apeldoorn

- Lange adem: de ontwikkeling van een cluster is geen doel dat eenvoudig op korte termijn gerealiseerd kan worden. Een gemeente moet langdurig commitment tonen om resultaten te kunnen behalen.
 - Werk in publiek-privaat samenwerkingsvormen: op deze wijze ontstaan meer zekerheid wat betreft aansluiting op marktbehoeften en bovendien komt het ten goede aan de haalbaarheid en levensduur van programma's en projecten.
 - Cofinanciering: de beschikbaarheid van cofinanciering vergroot geloofwaardigheid richting marktpartijen. Daarnaast biedt het slagkracht.
 - Sluit aan op bestaande kanalen en structuren. Wat betreft acquisitie is het bijvoorbeeld verstandig om aan te sluiten bij Oost NV en de NFIA.
 - Wees complementair aan de regio. Gemeenten die elkaar vliegen afvangen is geen wenselijk scenario. Het is verstandig om in samenwerking met de regio werk te maken van een cluster.
-

Bronnen:

- Gemeente Arnhem (2011) *Programmaplan Arnhem Energiestad 2011-2014*.
- Gemeente Arnhem (2013) *Programma Energy made in Arnhem: Volop in beweging*.
- Gemeente Arnhem (2009) *Economische agenda 2015*.
- Gemeente Arnhem (2013) *Economische agenda Arnhem: Actieplan 2013-2014*.
- Gemeente Arnhem (2013) *Jaarverslag 2012*.
- Gemeente Arnhem (2013) *Beantwoording (schriftelijke) vragen perspectiefnota 2014-2017*.
- Interview gemeente Arnhem

3 Ede

	Gemeente Ede
Speerpunten	• De gemeente Ede werkt aan de ontwikkeling van het Foodcluster • Onderdeel hiervan is de (regionale) ontwikkeling van Kennisas Ede-Wageningen als internationaal centrum van kennis over Food. • Thans ontwikkelt de regio Food Valley in triple helix verband een strategische agenda voor de periode 2015-2019.
Strategie/programma	• Werkprogramma Economie (2013-2014) • Doel: werkgelegenheid in de Foodsector in de gemeente en de regio krachtig stimuleren. • Er is gekozen voor Food want: ◦ Daar ligt voor de gemeente het grootste potentieel; ◦ Zal naar verwachting brede uitwerking (spin off) hebben naar andere sectoren.
Organisatie	• De ontwikkeling van het Foodcluster in Ede ligt in handen van verschillende partijen: ◦ De gemeente is primair verantwoordelijk voor het vestigingsklimaat en trekt projecten als Kennisas Ede-Wageningen, kennis-campus en het World Food Centre (WFC). ◦ Stichting Food Valley NL verzorgt netwerkontwikkeling van Food bedrijven op nationaal niveau. Daarnaast ontwikkelt deze organisatie innovatieprojecten (samen met Oost NV).
Kenniscentra en toplocaties	In Ede wordt gewerkt aan de ontwikkeling van de kenniscampus en het WFC:

	• Kenniscampus Ede betreft de ontwikkeling van onderwijsfaciliteiten, studentenhuisvesting, sport- en wijkvoorzieningen, een broedplaats voor nieuwe bedrijvigheid door studenten en scholieren en de creatie van aantrekkelijke openbare ruimte. • Ede streeft naar een doorlopende leerlijn Food, van (V)MBO tot universiteit. Dit moet door de onderwijsinstellingen worden opgepakt en is één van de doelen van de Kenniscampus Ede. • Het WFC moet zich ontwikkelen tot: <i>“Een ontmoetingsplek voor bedrijven, kennisinstellingen en consumenten met als doel kennis over voeding en gezondheid, verduurzaming, productiemethoden en technische ontwikkelingen te verspreiden.”</i> • Thans verkeert het WFC zich nog in de ontwikkelfase. Medio 2015 zullen een kwartiermaker en experience developers (clusters van) bedrijven bijstaan bij het ontwikkelen van hun bijdrage binnen het WFC en de bijbehorende businesscase.
Input gemeente	• In totaal omvat de afdeling EZ van de gemeente Ede 6 FTE waarvan 3 FTE is gereserveerd voor Food. Daarnaast beschikt de gemeente over een programmamanager Food, een programmamanager Kennisas Ede-Wageningen en een adviseur city marketing. • Projectleider WFC: 0,5 FTE • Bijdrage gemeente Ede in financiering Stichting Food Valley: €195.390 (2015). Hiermee wordt een deel van de totale organisatorische lasten van de Stichting bekostigd (€895.000). Daarnaast is Food Valley subsidieverlener waarvoor zij wordt gefinancierd met middelen vanuit de provincie (€8.500.000). • De gemeente Ede heeft €5 mln. gereserveerd voor de ontwikkeling van het WFC.
Behaalde resultaten	• Positieve ontwikkeling werkgelegenheid Food-sector en toeleverende sectoren; • Ede met een positief (Food) profiel landelijk beter op de kaart.
Lessen voor Apeldoorn	• Werk op het juiste schaalniveau. Voor Ede betekent dit dat het natuurlijk is om aan te sluiten bij Wageningen (aanwezigheid WUR) en andere gemeenten met een sterke Food sector in de regio Food Valley zoals Barneveld en Nijkerk. • Daarnaast biedt regionale samenwerking schaalvoordelen in de zin van grotere slagkracht en meer middelen voor de betreffende clusterorganisatie. Zo bedraagt de gezamenlijke algemene bijdrage van de gemeenten in clusterorganisatie Stichting Food Valley zo'n €600.000 waarvan Ede circa €200.000 voor haar rekening neemt (naar rato inwoneraantal). Kortom, door samenwerking komen meer middelen beschikbaar.

Bronnen:

- Gemeente Ede (2013) *De economische ambitie van Ede: Krachtig de brede en duurzame werkgelegenheid stimuleren.*
- Gemeente Ede (2015) *Raadsvoorstel: Op weg naar een Strategische Agenda FoodValley 2015-2019.*
- Gemeente Ede (2014) *Raadsvoorstel: Haalbaarheidsstudie World Food Center.*
- Regio Food Valley, *begroting 2015.*
- *Schriftelijke reactie gemeente Ede.*

4 Leeuwarden

	Gemeente Leeuwarden
Speerpunten	Voortvloeiend uit de RIS3 strategie voor Noord-Nederland – Regional Innovation Smart Specialisation Strategy – zijn water en zuivel (watertechnologie en dairy) twee economische speerpunten voor de gemeente Leeuwarden.
Strategie/programma	Voor wat betreft watertechnologie richt de gemeente Leeuwarden zich op de volgende thema's: • Waterefficiëntie • Schoon water • Energie uit water
Organisatie	Bij de ontwikkeling van het watercluster in Leeuwarden spelen diverse partijen een rol, ondermeer: • Gemeente Leeuwarden: belangrijke trekker en financier van de ontwikkeling van fysieke toplocatie 'Watercampus'. Daarnaast kunnen bedrijven in de watertechnologie leningen aanvragen bij het participatiefonds van de gemeente. • Provincie Friesland: samen met de gemeente Leeuwarden trekker en financier van de ontwikkeling van fysieke toplocatie 'Watercampus' • Water Alliance: cluster- en netwerkorganisatie met het stimuleren en vermarkten van innovatie als belangrijkste drijfveer. • Kenniscentra Wetsus, CEW en CIV Water (zie volgend thema).
Kenniscentra en toplocaties	In Leeuwarden zijn verschillende kenniscentra op het gebied van watertechnologie gevestigd, namelijk: • Wetsus: Onderzoeksinstelling op het gebied van <i>sustainable water technology</i> (Centre of Excellence). Ruim 90 (inter)nationale bedrijven laten hier onderzoek uitvoeren met een totaalinvestering van 3.6 miljoen. • CEW (Centre of Expertise Watertechnology): samenwerking tussen onderwijs, onderzoek, overheden en ondernemingen met als doel het versterken van de kenniseconomie op het gebied van watertechnologie. Het CEW houdt zich bezig met het opleiden van hbo-bètalent en het versnellen van innovatie d.m.v. het uitvoeren van toegepast onderzoek. • CIV Water (Centrum voor Innovatief Vakmanschap): samenwerking tussen onderwijs en ondernemingen op het gebied van educatie en opleiding om de watersector in Nederland te voorzien van gekwalificeerde mbo-vakmensen. • Leeuwarden beschikt hiermee over een doorlopende leerlijn watertechnologie vanuit MBO (CIV), HBO (CEW) en WO/promovendi (Wetsus). Leeuwarden beschikt voor de watersector over de toplocatie Watercampus. De WaterCampus Leeuwarden heeft als doel zich te ontwikkelen tot knooppunt voor de watertechnologiesector waar onderzoek, bedrijvigheid en onderwijs samenkomen.
Input	• De stichtingskosten van de Watercampus bedragen €28 mln. (inclusief grondkosten). Het project wordt volledig gefinancierd met gemeenschapsgeld; de gemeente Leeuwarden draagt circa 40 procent van de kosten en provincie, het rijk en Europa verzorgen de overige 60 procent. • De gemeente werkt met circa 1,5 á 2 FTE aan de ontwikkeling van het watercluster. • De gemeente Leeuwarden beschikt over een investeringsfonds waarvoor watertechnologie-gerelateerde projecten in aanmerking komen.

Behaalde resultaten	Sinds 2000 is van het aantal nieuwe starters in de Nederlandse water-technologiesector (91 bedrijven), bijna de helft gevestigd in Friesland (ruim 40) en zijn er 17 gevestigd in Leeuwarden.
Lessen voor Apeldoorn	- Bouw voort op bestaande kwaliteiten. Het is namelijk niet mogelijk voor gemeenten om 'vanuit het niets' een sterk cluster te ontwikkelen. Voor overheden is het dus zaak om zicht te hebben op de onderscheidende kwaliteiten van het regionale bedrijfsleven en daarop voort te bouwen. - Werk in samenwerking met 'het veld'. In overleg met ketenspelers kan een gemeente witte vlekken/barrières achterhalen om vervolgens een besluit te nemen te besluiten of het wel/niet zinvol is om hierop actie te ondernemen. Solistisch handelen leidt tot inefficiëntie en ongerichte acties.

Bronnen:

- *Leeuwarder Courant (2013) Bouwgrond watercampus gewijd. Datum: 04 oktober 2013. Pagina. 22.*
- *Iedereen is Leeuwarden. Collegeprogramma gemeente Leeuwarden 2014-2018.*
- *Gemeente Leeuwarden (2013) Begroting 2014 gemeente Leeuwarden.*
- *Provincie Fryslân (2014) Uitvoeringskader Watertechnologie 2014-2020.*
- *Wetsus (2014) Jaarverslag 2013.*
- *Interview gemeente Leeuwarden.*

5 Zwolle

	Gemeente Zwolle
Speerpunten	In de regio Zwolle – een samenwerkingsverband tussen de gelijknamige stad en achttien omliggende gemeenten – werken overheden, kennis- en onderwijsinstellingen en ondernemers aan de ontwikkeling van twee clusters: • Kunststoffen/polymeren • Health
Strategie/programma	Innovatie en human capital zijn kernthema's voor de ontwikkeling van deze twee speerpunten zijn opgesteld. • Kunststoffen/polymeren ○ Verbreden en verbeteren van kennis en onderzoek ○ Vergroten van bedrijvigheid door ontwikkeling businesscases (concrete producten die vermarkt kunnen worden en die aansluiten bij de vragen van de industrie. • Health: ○ Ontwikkeling van het cluster tot een bestendige structuur en financiering voor innovaties en samenwerking ○ Ontwikkeling van businesscases (zowel concrete producten/diensten die vermarkt kunnen worden en die aansluiten bij de vragen van zorgorganisaties, als concepten die bijdragen aan kostenbesparingen en efficiëntie in de zorg).
Rol gemeente	De gemeente Zwolle heeft een aanjagende rol op het vlak van clusterstimulering van waaruit zij mede verantwoordelijk is voor het opzetten en financieren van clusterorganisaties. Binnen de regio Zwolle is Kennispoort de 'eerstelijns' netwerk- en clusterorganisatie. Kennispoort werkt niet sectoraal en vervult in beginsel de volgende rollen: • Schakel tussen onderwijs, overheid en bedrijfsleven: Kennispoort verbindt een netwerk van partners uit onderwijs, overheid en bedrijfsleven.

-
- Bedrijven ondersteunen bij het verkrijgen van subsidies en/of innovatievouchers en (reguliere) financiering.
 - Advisering van starters en bedrijven (e.g. op het gebied van innovatie)

Polymer Science Park trekt de ontwikkeling van het kunststoffen/polymeren cluster. De organisatie richt zich op het stimuleren van innovatie en human capital ontwikkeling door ondermeer testfaciliteiten beschikbaar te stellen en trainingen/cursussen over materialen en toepassingen van kunststoffen aan te bieden.

Health Innovation Park (HIP) is een netwerk- en clusterorganisatie specifiek voor de gezondheidszorg. De rol van deze organisatie is vergelijkbaar met Polymer Science Park (PSP), dan voor de Health sector.

Kenniscentra en toplocaties Polymer Science Park (PSP): Geopend in 2012 is het PSP een open innovatie centrum op het gebied van toegepaste kunststoftechnologie. Het PSP is een initiatief van DSM, Wavin, Van Wijhe Verf, ROC Deltion College, Hogeschool Windesheim, Universiteit Twente, Gemeente Zwolle, Provincie Overijssel, Kennispoort Regio Zwolle en Ontwikkelingsmaatschappij Oost NV. Op het PSP is Green PAC iLab gevestigd waar startende ondernemers ondersteuning krijgen bij het ontwikkelen en vermarkten van innovatieve kunststofproducten.

CoE HTSM Oost, TechForFuture (TFF): Het CoE houdt zich bezig met het opleiden van hbo-technici en het versnellen van innovatie d.m.v. het uitvoeren van toegepast onderzoek door hogescholen Saxion en Windesheim. Het CoE is gevestigd in Enschede.

Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV) Polymeren, Coatings en Composieten: dit centrum in de topsector Chemie is een initiatief van Deltion College in samenwerking met het Polymer Science Park, Windesheim, het technisch bedrijfsleven en overheden in de Regio Zwolle. Met dit initiatief beogen de participanten educatie en opleiding van MBO-vakmensen op het gebied van kunststoffen te stimuleren en het innovatief vermogen op dat vlak te bevorderen.

Input Volgens de samenwerkingsovereenkomst uit 2013 wordt het innovatieloket van Kennispoort voor de jaren 2014 en 2015 gefinancierd door:

- Regio Zwolle: € 289.000,-
- Provincie Overijssel: € 1.000.000,-
- Hogeschool Windesheim: € 400.000,-
- KvK Oost-Nederland: € 80.000,-
- Deltion College: € 50.000,-

Voor de periode 2012/2015 werkt PSP met een investeringsbegroting van €4,4 miljoen waarvan €1,1 miljoen als subsidie vanuit de provincie.

HIP heeft vanuit de provincie Overijssel, de Rabobank en Isala (vanuit het I&W Fonds) de beschikking gekregen over gelden voor het verstrekken van leningen aan ondernemers die innoverende producten en diensten ontwikkelen op het terrein van de gezondheidszorg.

Het team Economie van de gemeente Zwolle bestaat uit 10 personen, waaronder een afdelingshoofd en anderhalve FTE ondersteuning.

Behaalde resultaten Kennispoort: 297 innovatieprojecten behandeld in 2014.

PSP: In 2013 participeerden 33 bedrijven in het PSP en werden 40 projecten uitgevoerd.

HIP: Eind 2013 zijn er 58 kansrijke initiatieven die meer of minder intensief worden ondersteund door het HIP.

Lessen voor Apeldoorn

- Focus: zet je middelen (FTE/€) gericht in om verwatering te voorkomen. Gerichte actie op een beperkt aantal thema's is effectiever dan met onvoldoende middelen in de volle breedte te willen werken.
- Institutionaliseren: het kost tijd voordat een goed functionerende innovatie-infrastructuur op poten staat en mensen de 'loketfunctie' van een clusterorganisatie weten te vinden. Om gekend te worden als clusterorganisatie is het hierom ook raadzaam om een fysieke locatie te hebben. Dit zorgt voor zichtbaarheid en stimuleert de opname/institutionalisering van de clusterorganisatie binnen de regionale economie.
- Blijf betrokken: veel overheden hebben de intentie om te investeren en betrokken te zijn in de startfase van clusterbeleid om zich daarna terug te trekken. Echter, bedrijven verwachten permanente betrokkenheid van overheden, zowel als inhoudelijke partner als subsidiërende partij.

Bronnen:

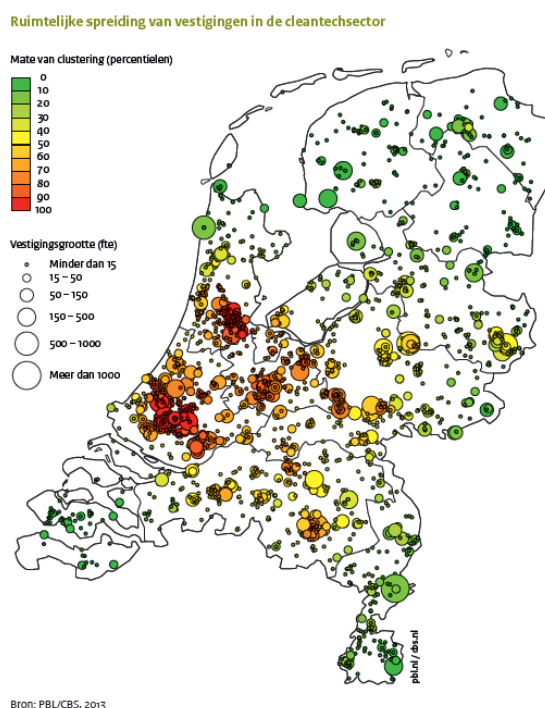
- *Regio Zwolle (2012: The Next Step: Coalition of the Willing. Door samenwerking, kennisdeling en alliantievorming naar innovatief ondernemerschap in de Regio Zwolle.*
- *Businessplan CIV (2012) Centrum voor Innovatief Vakmanschap 'Polymeren, coatings en composieten'*
- *Gemeente Zwolle, begroting 2015.*
- *Zwolle-Kampen Netwerkstad (2012) Werkprogramma 2012-2015: Programmalijn Sterke steden.*
- *Intentieovereenkomst Locatieontwikkeling Polymer Science Park Zwolle 2012*
- *Samenwerkingsovereenkomst Kennispoort Regio Zwolle 2013-2015*
- *Kennispoort Factsheet resultaten 2014.*
- *Interview gemeente Zwolle.*

A Cleantech/duurzaamheid

Cleantech in Nederland

De sector cleantech/duurzaamheid omvat bedrijven die zich richten op het aanbieden van duurzame technologieën die bijdragen aan een schone en veilige leefomgeving (CE Delft, 2013). Dit betreft een brede verzameling van producten, diensten en processen die gestoeld zijn op technologieën die het gebruik van natuurlijke grondstoffen en hulpbronnen optimaliseren en daarmee de milieu-impact minimaliseren (Ecorys, 2013). De groene productiesector in Nederland is nog klein, maar wel groeiend (PBL, 2013). In de Stedendriehoek is sprake van enige, zij het beperkte, clustering.

Figuur 1 Ruimtelijke spreiding cleantech in Nederland



Drijfveren voor groei zijn volgens het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL, 2013) onder meer:

- Stijgende grondstoffen prijzen.
- De markt voor duurzame producten is een groeimarkt.
- Duurzaamheid en cleantech dragen bij aan een beter imago en een maatschappelijke 'licence to operate'.

- Klimaatverandering en vermindering van biodiversiteit leiden tot een strengere, meer milieuvriendelijke regelgeving.

Barrières voor de sector zijn onder meer:

- Relatief lage prioriteit bij burgers en ondernemers (vergeleken met bijvoorbeeld Denemarken en Duitsland).
- Instabiel overheidsbeleid (o.a. t.a.v. duurzame energie) en belemmerende regelgeving (o.a. t.a.v. reststoffen).
- Onvoldoende doorberekening van milieukosten, waardoor achterblijvende prijsprikkels.
- Benodigde extra investeringen in nieuwe technologie, waardoor (minder milieuvriendelijke) achterblijvers een voordeel hebben ten opzichte van koplopers.
- Innovatieve oplossingen vergen vaak meer samenwerking in de keten c.q. gedurende de levenscyclus van een product, hetgeen complexer te organiseren is en andere verdelingen van risico's en rendementen inhoudt.
- Gebrek aan geschikte financieringsarrangementen voor innovatieve aanpakken.

Cleantech Agenda Stedendriehoek

Op 20 maart jl. heeft de regio Stedendriehoek een Cleantech (Groei)Agenda gepubliceerd, gericht op de volgende doelen:

- 50% extra arbeidsplaatsen (= 4.000 banen).
- 10% minder CO₂-uitstoot.
- 33% minder huishoudelijk restafval in 2020.

De afgelopen jaren is een database opgebouwd van bedrijven in de Stedendriehoek die ten minste een deel van hun omzet realiseren met de verkoop van cleantech producten en diensten. De totale lijst omvat circa 130 bedrijven, waarvan 26% (34 bedrijven) uit Apeldoorn. In totaal genereren deze 130 bedrijven een omzet van ongeveer 2 miljard euro en geven ze werk aan 8000 personen. De meeste cleantech producenten behoren tot de sectoren Advies & Onderzoek (30%) en Industrie (22%). Daarnaast zijn de bedrijven gelijkmatig verdeeld over de andere sectoren. Dit komt overeen met het profiel van de regio en de diversiteit van de economie.

Qua toepassingsgebieden blijkt dat de cleantech bedrijven actief zijn binnen alle gebieden. De meeste activiteiten hebben betrekking op 'duurzame materialen & manufacturing'. 'Duurzaam bouwen' en 'duurzame energie'.

In de agenda wordt een analyse gemaakt van sterkten en zwakten en kansen en bedreigingen van de cleantech sector in de Stedendriehoek.

Sterkten

- Van oudsher veel maakindustrie
- Diversiteit in gebieden en bedrijven
- Veel kennis aanwezig
- Veel samenwerking (familie)bedrijven
- Gelijkwaardigheid
- Dienstbare mentaliteit
- Goed vestigingsklimaat

Zwakten

- Teveel competitie-denken
- Gebrek aan samenwerking in S3H
- Mentaliteit: te bescheiden
- Teveel regionaal denken
- Gebrek aan informatie
- Teveel overleg, te weinig visionairs

Kansen

- Algemene cultuur opener voor cleantech thema's
- Prominentere rol steden en burgemeesters
- Pilotprojecten met mogelijkheden tot opschaaling
- Beschikbaarheid specifieke terreinen en gebouwen voor pilots
- Gas uit Groningen raakt op: hierop voorsorteren

Bedreigingen

- Ontwikkeltempo van Duitsland en BRIC-landen
- Functioneel wantrouwen in sector
- (Olie)belangen bij grote bedrijven
- Gebrek aan consistent energiebeleid in Nederland

Hart van de agenda vormt de ontwikkeling van 25 business cases verspreid over de volgende acht thema's:

- Smart industry
- Duurzaam bouwen
- Milieu- en geodiensten
- Water, schoon en beheerst
- Energietransitie
- Slimme mobiliteit
- Landbouw/AgroFood
- Hergebruik van grondstoffen

Daarnaast is de agenda gericht op gebiedsontwikkeling of hergebruik van bestaande/verouderde gebouwen of terreinen (waaronder Zwitsal-terrein/Energiefabriek), profilering & acquisitie, lobby, ondersteuning van business development en transitie, human capital en onderzoek.

De financiering van deze activiteiten is enerzijds afkomstig uit een bijdrage aan de Strategische Board vanuit de 7 gemeenten van 1 euro per inwoner per jaar, optellend tot € 410.000/jaar. Daarnaast investeren de provincies Gelderland en Overijssel nu jaarlijks zo'n € 500.000-600.000 in makelen/schakelen en in business development via Stedendriehoek Innoveert. Ondernemersorganisaties en kennisinstellingen dragen (vooralsnog bescheiden) bij in menskracht. Hun focus ligt in de primaire investering in projecten, niet in de hulpstructuren.

In 2014 heeft de Cleantech Regio een investeringsvolume gegenereerd van 30 miljoen, waarvan 7 miljoen publiek en 23 miljoen privaat kapitaal. Voor 2015 wordt gemikt op een volume van 40 miljoen euro en in 2020 wil de Cleantech Regio een investeringsvolume genereren

van 100 miljoen euro. Om de ambities waar te maken, is een schaa sprong nodig, die op twee manieren kan worden bereikt:

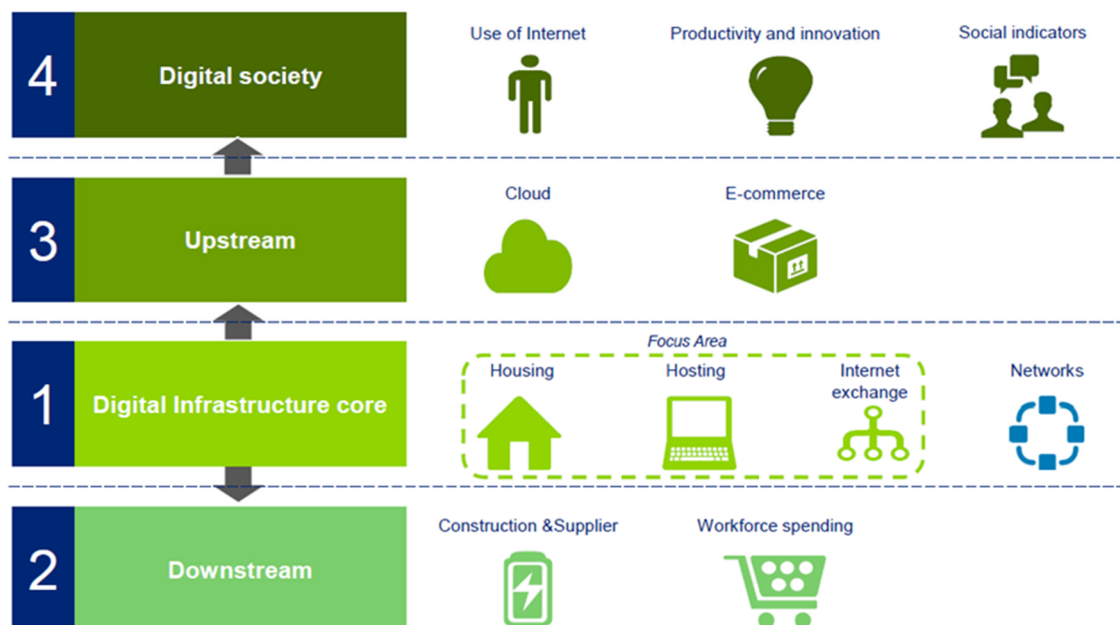
- **Focus:** naast de huidige focus op de inhoud, moet er ook focus worden aangebracht in de ondersteuning van de uitvoering; hulpstructuren moeten zich binnen en buiten de regio onder één duidelijke noemer gaan presenteren op het vlak van business development, innovatie, promotie/acquisitie en energietransitie;
- **Volume:** om de doelstellingen te realiseren, is meer financieel draagvlak nodig, onder andere door een verhoging van de gemeentelijke en provinciale bijdragen, bijdragen vanuit het bedrijfsleven op basis van een servicesmodel, alsmede instelling van een Clean-tech Fonds voor business development, innovatie en acquisitie, (deels) revolving en publiek/privaat gevoed (mix).

B ICT & Media

Media & ICT in Nederland

De ICT-sector in Nederland telt in 2013 circa 57.300 bedrijven met bijna 272.000 banen en een toegevoegde waarde van € 28,2 mrd (Immovator 2014). Tussen 2006 en 2013 is de toegevoegde waarde jaarlijks met 2,2% gegroeid, maar het aantal banen slechts met 0,2%. De media- en entertainment industrie omvat in 2013 circa 33.000 vestigingen met 88.000 banen en een toegevoegde waarde van bijna € 6 mrd. Terwijl de sector als geheel krimpt, is er wel sprake van groei in niches op het snijvlak tussen ICT en media, inclusief gaming. De waardeketen in de ICT-sector kan als volgt schematisch worden weergegeven:

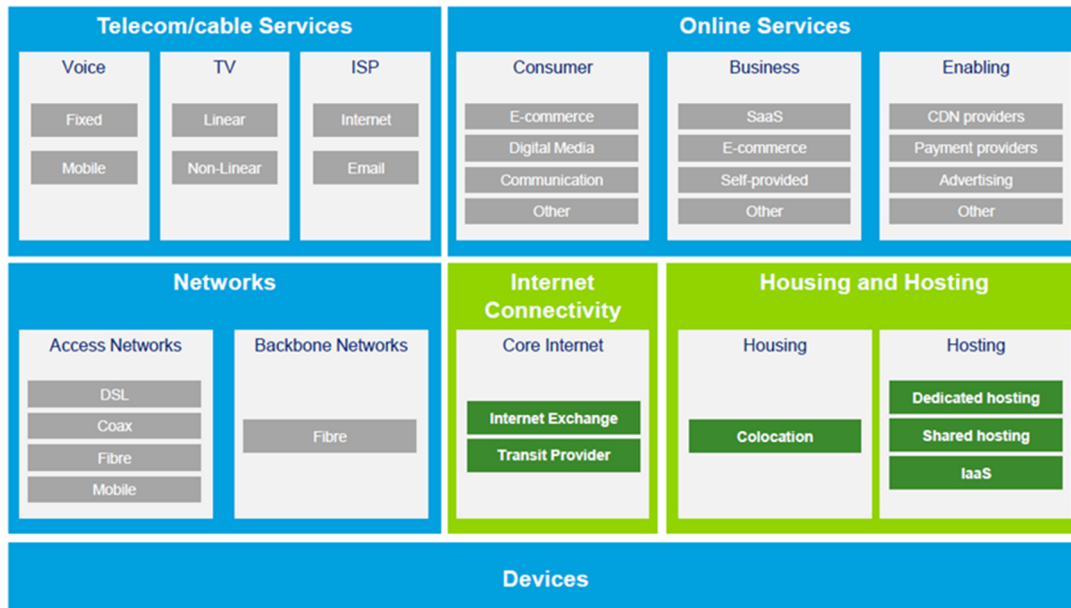
Figuur 4 Waardeketen ICT-sector



Bron: Deloitte, 2014

De verschillende ICT-diensten zijn weergegeven in figuur 2.4.

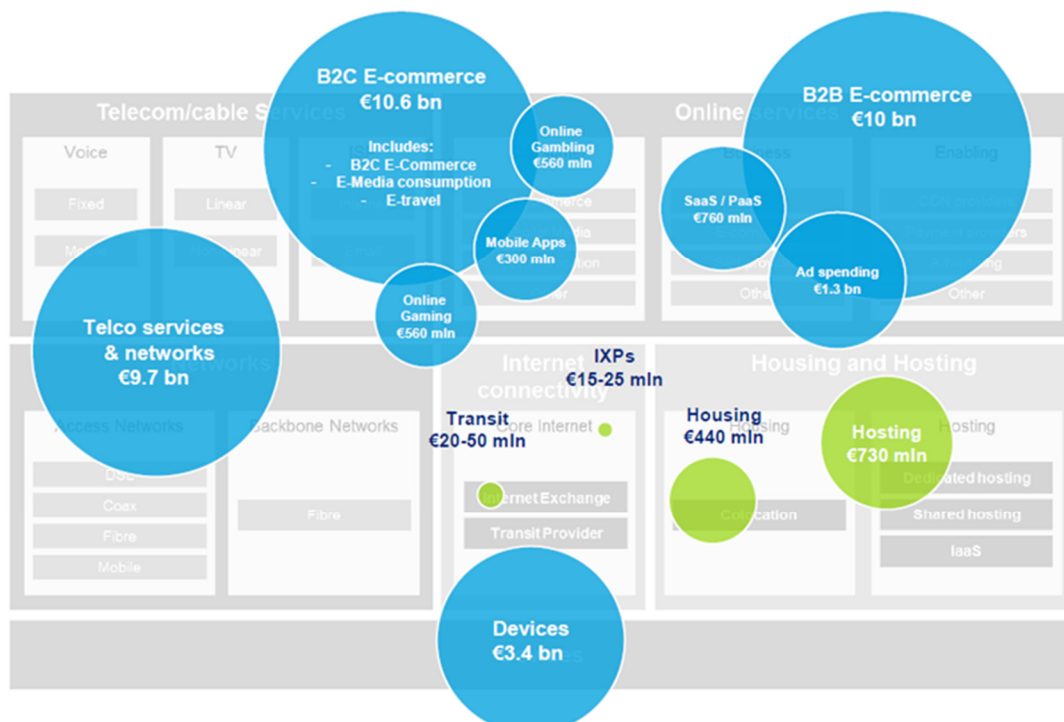
Figuur 3 ICT-diensten



Sources: Dutch Ministry of Economic Affairs Report; A.T. Kearney Report; Deloitte analysis

De toegevoegde waarde in de verschillende marktsegmenten is samengevat in figuur 2.5.

Figuur 4 Toegevoegde waarde diverse ICT-marktsegmenten



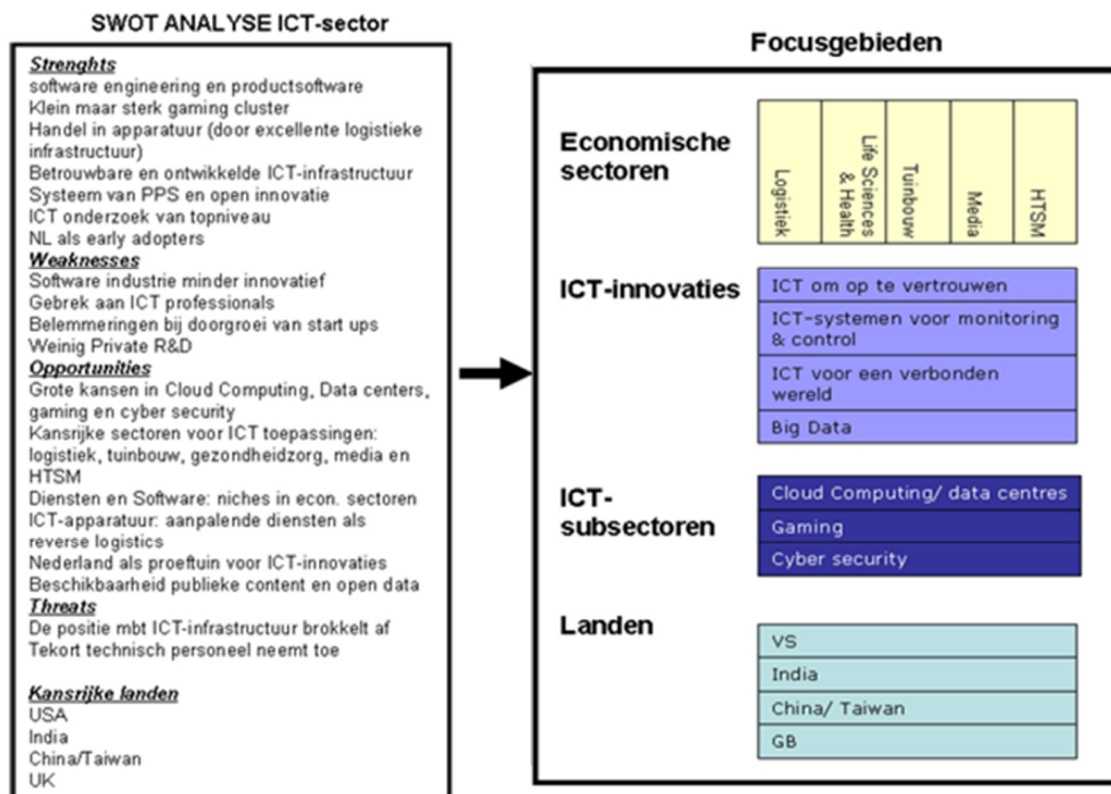
Sources: Ecommerce Europe Report; Gartner Public Cloud Report; Gartner IT Services Report; Deloitte analysis

De ICT/Media is een **hoog dynamische** sector: Dit komt tot uiting in een groot aantal startende en stoppende bedrijven. Het KvK jaaroverzicht 2014 voor Nederland laat bijvoorbeeld zien dat 1.293 MKB'ers en 6.027 ZZP'ers startten in de sector ICT & Media tegenover 1.154 MKB'ers en 3.261 ZZP'ers die hun bedrijf beëindigden. De ICT-sector wordt gekenmerkt door veel kleinschalige bedrijven. De drempel tot toetreding is relatief laag.

Voor de ICT/Media sector wordt – onder invloed van diverse trends – voor de lange termijn een **groeimarkt** voorzien (o.a. Rabobank, 2015). Denk bijvoorbeeld aan de opkomst van *cloud computing*, *software as a service* (abonnement op software), big data, eHealth, e-commerce en 'the Internet of Things'. De softwarebranche in het bijzonder kent een gunstig perspectief (ABN, Amro, 2015).

Een SWOT-analyse van de nationale ICT-sector geeft de volgende sterkten en zwakten en kansen en bedreigingen:

Figuur 5 SWOT-analyse ICT-sector Nederland



Bron: Agentschap NL (juli 2013)