

# **Met focus vooruit!**

**Vervolgonderzoek Regionaal economisch beleid  
gemeente 's-Hertogenbosch**

**Rekenkamercommissie 's-Hertogenbosch**  
14 september 2016

## Inhoud

1	Managementsamenvatting: conclusies en aanbevelingen aan de raad	2
1.1	Vervolgonderzoek	2
1.2	Conclusies	2
1.3	Aanbevelingen	4
2	Vervolgonderzoek regionaal economisch beleid 's-Hertogenbosch	5
2.1	Inleiding	5
2.2	Terugblik op het onderzoek 'Regionale economie: werk aan de winkel' (2013)	5
2.3	Politiek-bestuurlijke doorwerking van het onderzoek	7
2.4	Vraagstelling van het vervolgonderzoek	7
2.5	Een 'regionomics' perspectief: economisch beleid in de 21ste eeuw	8
2.6	Methodologische verantwoording	8
3	Regionaal economisch beleid	10
3.1	Profiel van 's-Hertogenbosch	10
3.2	De stedelijke economie in cijfers	10
3.3	Economische speerpunten van stad en streek	11
3.4	Stad en streek	12
3.5	Economische innovatie	15
3.6	Werkgelegenheid	17
3.7	Besluitvorming over regionaal economisch beleid	18
4	Analyse en vooruitblik	21
4.1	Evaluatie van de aanbevelingen uit 2013: wat is er bereikt?	21
4.2	Wat zijn de ontwikkelpunten voor de toekomst?	22
5	Aanbevelingen	25
Bijlage 1	Lijst van geïnterviewde personen	26
Bijlage 2	Geraadpleegde literatuur	27
Bijlage 3	Reactie college van B en W	29
Bijlage 4	Nawoord Rekenkamercommissie	33

# 1 Managementsummarizing: conclusions and recommendations to the council

## 1.1 Vervolgonderzoek

In 2013 researched the Rekenkamercommissie the regional economic policy of 's-Hertogenbosch. It went about the possibilities that the municipality has to promote the economy and work opportunities and the regional cooperation that is needed for this. This led to the research report *'Werk aan de Winkel – (regionaal) economisch beleid gemeente 's-Hertogenbosch'*. The Rekenkamercommissie wants, three years later, to see how the regional economic policy of 's-Hertogenbosch has developed since then. One of the questions is to what extent the council's decisions on the conclusions and recommendations from *'Werk aan de Winkel'* have been realized. Further, the Rekenkamercommissie wants to research whether the position of 's-Hertogenbosch in the regional economy has strengthened.

The question that is central in this research is: *Hoe heeft het regionaal-economisch beleid van de gemeente 's-Hertogenbosch zich sinds 2013 verder ontwikkeld?*

This main question breaks down into the following sub-questions:

1. Welke positie neemt gemeente 's-Hertogenbosch in ten opzichte van andere economische spelers in de stad en de regio?
  - Op welke economische spelers richt de stad zich vooral en op welke niet? Welke keuzes liggen hieraan ten grondslag?
  - Op welke regio richt het regionaal economisch beleid zich en welke keuzes liggen hieraan ten grondslag?
2. Hoe heeft het regionaal economisch beleid van 's-Hertogenbosch zich de afgelopen tijd ontwikkeld?
  - Zijn er andere keuzes gemaakt ten aanzien van de economische spelers en/of de regio waar de stad zich op richt?
  - Welke politieke/ bestuurlijke of economische ontwikkelingen liggen aan die veranderingen ten grondslag?
3. Heeft het rapport van de Rekenkamercommissie uit 2013 enige rol gespeeld in de besluitvorming t.a.v. het regionaal economisch beleid? In welke mate zijn de raadsbesluiten over de conclusies en aanbevelingen uit *'Werk aan de Winkel'* gerealiseerd?

## 1.2 Conclusions

The most important conclusions of the research are:

- I. Er is door het vorige en het huidige college van B en W veel geïnvesteerd in intensivering van regionale samenwerking op het gebied van economische ontwikkeling. De positie van 's-Hertogenbosch is hierdoor zowel economisch als beleidsmatig verbeterd. Het economisch potentieel van de gemeente wordt echter

nog steeds onvoldoende benut doordat de samenhang tussen de speerpunten in het economisch beleid van de stad - Agrifood, ICT, Bouw, Creatief, Logistiek en Zakelijke dienstverlening - niet sterk is. Dit verwatert het economische profiel van de stad, dat feitelijk meer en meer gericht is op kennisontwikkeling en innovatie. Ook de verbinding tussen het stedelijke en regionale economische beleid is niet duidelijk. Hetzelfde geldt voor de wijze waarop wordt ingespeeld op de economische ontwikkelingen in omliggende steden als Tilburg en Eindhoven, maar ook in Utrecht. Dit vraagt om extra investeringen van het stadsbestuur in richting, focus en regie in het regionaal economische beleid, temeer omdat besluitvorming over het regionaal economisch beleid steeds minder in het stadhuis en steeds meer aan regionale bestuursstafels plaatsvindt.

- II. Het college informeert de gemeenteraad, maar vraagt niet om richtinggevende uitspraken over het economische beleid. De gemeenteraad krijgt veel monitorinformatie over regionaal-economische ontwikkelingen, maar omdat deze niet wordt gerelateerd aan de beleidsdoelstellingen, kan de raad zich geen goed oordeel vormen over het regionaal economische beleid van 's-Hertogenbosch. De kwaliteit van de sturingsinformatie aan de raad wordt door de Rekenkamercommissie als onvoldoende beoordeeld.
- III. De genomen raadsbesluiten over de aanbevelingen uit het rekenkameronderzoek 'Werk aan de winkel' van 2013 zijn in beperkte mate uitgevoerd. Dat de gemeenteraad niet of nauwelijks actie heeft ondernomen naar aanleiding van de gebrekkige uitvoering van zijn besluiten biedt naar het oordeel van de rekenkamercommissie de raad stof tot nadenken over zijn rol in de aansturing van het economisch beleid.
- IV. Voor het versterken van de regionale economische structuur wordt samengewerkt in Agrifood capital. De (financiële) betrokkenheid van het bedrijfsleven bij Agrifood capital is echter vooralsnog beperkt. Financieel commitment van het bedrijfsleven versterkt de focus op het realiseren van economische doelstellingen, en vergroot daarmee ook de kansen op het realiseren van de veelbelovende economische agenda. Om Agrifood capital verder ook binnen de gemeente een succes te laten zijn, is het nodig dat het voor Bossche ondernemers - die zich in hun bedrijfscontacten ook niet heel sterk op Noordoost-Brabant oriënteren - meer gaat leven, mede door de al genoemde noodzakelijke verbinding tussen de stedelijke economische speerpunten met de regionaal economische agenda van Agrifood capital.
- V. Voor de versterking van het op kennisontwikkeling en innovatie gerichte economisch profiel heeft de stad terecht flink geïnvesteerd in campussen en andere broedplaatsen voor jonge ondernemers. Het ontbreekt echter aan een duidelijke samenhang tussen alle initiatieven die startende ondernemers beogen te ondersteunen, ook omdat hun relatie met het Agrifood-speerpunt vaak onduidelijk is. In de tweede plaats komen verbindingen tussen start ups en gevestigde MKB bedrijven met groeipotentieel nog onvoldoende van de grond. Er is daarom vooralsnog geen sprake van een sterke innovatie-infrastructuur die economische innovatie kan bevorderen. En om aantrekkelijk te zijn voor jonge ondernemers zijn niet alleen broedplaatsen nodig, maar ook een cultureel voorzieningsklimaat en citymarketing die daarbij aansluiten.
- VI. Het gemeentebestuur beoogt met een bijdrage van €8 miljoen in het Bossche Investeringsfonds (BIF) de stedelijke economie impulsen te geven. De

Rekenkamercommissie verwacht dat aanvullende kaders nodig zijn om de slagingskansen te vergroten van een substantiële impuls aan de economie.

### 1.3 Aanbevelingen

Op basis van het voorgaande komt de Rekenkamercommissie 's-Hertogenbosch tot de volgende aanbevelingen aan de gemeenteraad:

1. Draag het college, vanwege het belang van een florerende stedelijke en regionale economie, op om nog voor de raadsverkiezingen een *roadmap* uit te laten werken voor het in resultaten omzetten van de economische potenties van de gemeente. Geef het college de overweging mee om hier de benodigde externe expertise bij te betrekken. Deze economische strategie en daarbij horende uitvoeringsagenda dient er voor te zorgen dat geen dingen blijven liggen. Het moet in ieder geval de volgende elementen bevatten:
  - a. een heroriëntatie op stedelijke economische speerpunten, waarbij deze worden afgestemd op de economische agenda van Agrifood capital Noordoost-Brabant;
  - b. doelstellingen over een sterkere (financiële) betrokkenheid van het Bossche bedrijfsleven bij Agrifood capital en een plan voor de realisatie hiervan;
  - c. een positionering van de stedelijke en regionale economie ten opzichte van de omliggende steden Tilburg, Eindhoven en Utrecht;
  - d. een aanpak om het stedelijke beleid (m.n. op het gebied van het cultureel klimaat en de woonomgeving) en de citymarketing in lijn te brengen met het regionaal economische profiel dat de stad nastreeft;

Overweeg daarbij ook om de investeringen in het Bossche InvesteringsFonds (BIF) te bundelen met de investeringsfondsen van de BOM. Alleen dan is er voldoende kritische massa om substantiële impulsen te geven aan de regionale economie. Formuleer de kaders hiervoor.

2. Vraag het college om sturingsinformatie met een betere kwantitatieve én kwalitatieve duiding, die de raad in staat stelt zich een oordeel te vormen over het regionale economische beleid. De doelstellingen van de bovengenoemde economische strategie zijn daarbij leidend. Deze informatie betreft onder meer economische groeicijfers, werkloosheid, bedrijfsvestigingen, verbindingen tussen start ups en MKB bedrijven, en het percentage succesvolle startups. Vraag het college ook er zorg voor te dragen dat Agrifood capital Noordoost Brabant de betrokken raden beter informeert over de resultaten van zijn beleidsdoelstellingen, mede in relatie tot de beschikbare budgetten.
3. Denk als raad ook na over de eigen rol in dit dossier. Overweeg om uw informatie ook (zelf) op andere manieren 'op te halen'. Organiseer als raad zelf bijvoorbeeld *hearings* en werkbezoeken – alleen of gezamenlijk met andere gemeenteraden in de regio – om een beter beeld te krijgen van ontwikkelingen in de regionale economie. Voorkom hiermee dat u als raad buitenspel staat.

## 2 Vervolgonderzoek regionaal economisch beleid 's-Hertogenbosch

### 2.1 Inleiding

In 2013 onderzocht de Rekenkamercommissie het regionaal economische beleid van 's-Hertogenbosch. Het ging daarbij om de mogelijkheden die de gemeente heeft om de economie en werkgelegenheid te bevorderen en de regionale samenwerking die daarvoor nodig is. Dit leidde tot het onderzoeksrapport 'Werk aan de Winkel – (regionaal) economisch beleid gemeente 's-Hertogenbosch'.

De Rekenkamercommissie wil, drie jaar na dato, bezien hoe het regionaal economisch beleid van 's-Hertogenbosch zich sindsdien heeft ontwikkeld. Een van de vragen daarbij is in welke mate de raadsbesluiten over de conclusies en aanbevelingen uit 'Werk aan de Winkel' zijn gerealiseerd. Verder wil de Rekenkamercommissie onderzoeken of de positie van 's-Hertogenbosch in de regionale economie is versterkt.

De Rekenkamercommissie heeft zich bij dit onderzoek laten ondersteunen door bureau BMC te Amersfoort (Prof. Dr. M.J.G.J.A Boogers en J. de Wit Msc).

### 2.2 Terugblik op het onderzoek 'Regionale economie: werk aan de Winkel' (2013)

De Rekenkamercommissie van 's-Hertogenbosch heeft in 2013 onderzoek gedaan naar de economische ontwikkeling van de stad, waarover werd gerapporteerd in het rapport: 'Regionale economie: werk aan de Winkel!'.

De volgende conclusies werden getrokken:

1. De gemeente 's-Hertogenbosch heeft bij de ontwikkeling van de werkgelegenheid de afgelopen jaren gaandeweg terrein moeten prijsgeven ten opzichte van andere grote Brabantse steden en Noord-Brabant als geheel. Er is sprake van een probleem dat urgent om een andere aanpak vraagt.
2. De economische structuur van 's-Hertogenbosch is relatief gunstig, maar dat is onvoldoende om andere ongunstige ontwikkelingen in de werkgelegenheid te compenseren. De belangrijkste economische pijler van de omliggende regio - agro en food - biedt steeds minder mensen werkgelegenheid. Kiezen voor dit speerpunt is niet genoeg om het economische tij in de gemeente te keren.
3. Het huidige beleid is ontoereikend om de relatieve achteruitgang te doen keren. Er wordt te vaak gekozen voor instrumentele oplossingen en voorstellen (meer overleg, meer personeel, e.d.) in plaats van op de inhoud van de economische ontwikkeling gerichte oplossingen.
4. De diverse in gang gezette initiatieven tot het organiseren van de samenwerking met

de omliggende regio en het verbinden van verschillende samenwerkingsverbanden en schaalniveaus leiden onvoldoende tot een goed resultaat. Het schakelen van het college tussen verschillende regio's en schaalniveaus vereist dat de gemeenteraad steeds op een op de situatie toegespitste manier in stelling wordt gebracht.

5. De gemeente 's-Hertogenbosch heeft sterke punten, maar geen duidelijk 'unique selling point'. De kracht van 's-Hertogenbosch is dat het een goede woonstad is met veel culturele voorzieningen. Maar het is ook dringend nodig om 's-Hertogenbosch onderscheidend te laten zijn voor werkgevers.
6. De huidige manier en frequentie van rapporteren over de stand van de economie en de daarvoor gekozen prestatie-indicatoren zijn ongeschikt om de huidige en toekomstige dynamiek te volgen. De manier van rapporteren biedt de raad niet de mogelijkheid er de vinger achter te krijgen hoe het in werkelijkheid gaat. Voor de raad is het hiermee niet goed mogelijk om de ontwikkelingen te kunnen volgen en controleren en om eventueel (nieuwe) kaders te kunnen stellen. Het ontbreekt aan informatie op het niveau van politieke sturing.
7. De strategische besluitvorming in de gemeente 's-Hertogenbosch over de keuze voor het speerpunt agro en food in de 5-Sterrenregio heeft buiten de huidige raad plaats gevonden.

De Rekenkamercommissie sloot het rapport af met een aantal aanbevelingen voor de gemeenteraad.

1. Het college moet "vóór de verkiezingen een visie opstellen over het economische beleid en de samenwerking met de regio en die bespreken met de nieuwe raad als uitgangspunt voor de toekomstige regionaal economische ontwikkeling".
2. Het college moet "op korte termijn nieuw aanvullend beleid ter besluitvorming aan de raad voorleggen, dat gericht is op het versterken van de werkgelegenheid in de gemeente zelf".
3. Het college moet "jaarlijks bij de Jaarrekening inzichtelijk maken welke initiatieven die met bedrijven in de regio gezamenlijk ontwikkeld zijn wel en niet vruchtbaar zijn geweest, welke concrete resultaten dergelijke initiatieven hebben opgeleverd, en aangeven hoe deze passen in het gevoerde beleid".
4. Het college moet zijn oriëntatie op het strategisch beraad van de 5-sterrenregio heroverwegen en zich meer gaan richten op nieuwe netwerken van jonge ondernemers die 'de spelers van morgen' kunnen worden. Het college werd verzocht hierover een visie op te stellen en een onderbouwde keuze hierover op te nemen.
5. Het college moet "nog in 2013 een monitoringssysteem opzetten dat de raad tijdig en adequaat inzicht geeft in de inhoudelijke doorwerking van het economisch beleid in relatie tot werkgelegenheid en waarmee de raad dit beleid zo nodig (bij) kan sturen".
6. De gemeenteraad moet het initiatief nemen om net als bij de controlerende rol uitgangspunten vast te leggen voor de kaderstellende rol van de raad bij dossiers die in hoge mate regionaal worden voorbereid en uitgevoerd. Het college zou hiervoor een discussienotitie voor moeten bereiden en deze uiterlijk het eerste kwartaal van 2014 naar de raad moeten sturen. Vervolgens nog deze bestuursperiode besluitvorming in de raad voorbereiden via een raadsvoorstel.

## 2.3 Politiek-bestuurlijke doorwerking van het onderzoek

De hiervoor geschetste conclusies en aanbevelingen boden concrete handvatten om mee aan de slag te gaan. De reactie van het college van B en W was positief: uitgesproken werd dat de conclusies en aanbevelingen in grote mate werden overgenomen. Met daarbij de bereidheid om met de gemeenteraad hierover in gesprek te gaan. Er werden door het college van B en W wel enkele kanttekeningen geschetst. Zo werd er onder andere gewezen op de beperkte invloed van een lokale overheid op economische ontwikkelingen en op de reeds bereikte resultaten van het regionaal-economisch beleid. Verder werd het belang van een economische strategische visie wat gerelativeerd: het college stelde in zijn reactie dat vooraf geformuleerd beleid het snel kunnen oppakken van kansen niet in de weg mag staan.

In de betreffende raadsvergadering (medio oktober 2013) werd unaniem de motie aangenomen dat *“het de ambitie van 's-Hertogenbosch is om een groei van de werkgelegenheid te hebben die minimaal gelijk is aan de gemiddelde groei in de andere grote Brabantse gemeenten”*. Het college stemde in met de motie, met de opmerking van het college dat deze terugkoppeling aan de raad volgt op de reguliere momenten in het jaar (economische monitor).

## 2.4 Vraagstelling van het vervolgonderzoek

Wat is er sindsdien gebeurd? Drie jaar na de afronding van dit onderzoek is het de vraag hoe het regionaal economisch beleid zich sindsdien heeft ontwikkeld, en welke rol de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek daarbij een rol hebben gespeeld. De Bossche Rekenkamercommissie heeft als doel: leren en ontwikkelen. Om die reden is het onderzoeksperspectief verbreed en wordt niet alleen gelet op de mate waarin de aanbevelingen uit het rapport van 2013 zijn opgevolgd.

In plaats daarvan wordt ingezoomd op regionaal-economische ontwikkelingen en op de positie van de stad en het stadsbestuur hierin.

De vraag die in dit onderzoek centraal staat luidt: *Hoe heeft het regionaal-economisch beleid van de gemeente 's-Hertogenbosch zich sinds 2013 verder ontwikkeld?*

Deze hoofdvraag valt in de volgende deelvragen uiteen:

1. Welke positie neemt gemeente 's-Hertogenbosch in ten opzichte van andere economische spelers in de stad en de regio?
  - Op welke economische spelers richt de stad zich vooral en op welke niet? Welke keuzes liggen hieraan ten grondslag?
  - Op welke regio richt het regionaal economisch beleid zich en welke keuzes liggen hieraan ten grondslag?
2. Hoe heeft het regionaal economisch beleid van 's-Hertogenbosch zich de afgelopen tijd ontwikkeld?
  - Zijn er andere keuzes gemaakt ten aanzien van de economische spelers en/of de regio waar de stad zich op richt?
  - Welke politieke/ bestuurlijke of economische ontwikkelingen liggen aan die veranderingen ten grondslag?
3. Heeft het rapport van de Rekenkamercommissie uit 2013 enige rol gespeeld in de



besluitvorming t.a.v. het regionaal economisch beleid? In welke mate zijn de raadsbesluiten over de conclusies en aanbevelingen uit 'Werk aan de winkel' gerealiseerd?

## 2.5 Een 'regionomics' perspectief: economisch beleid in de 21ste eeuw

Waar het onderzoek uit 2013 zich nog vooral richtte op de besluitvorming in het stadhuis ten aanzien van de positie van de stad in de regionale economie, gaat dit vervolgonderzoek juist nadrukkelijk in op het regionaal economische samenspel tussen bedrijven, instellingen en gemeenten en de rol en positie van het stadsbestuur hierin. In de economie is er steeds meer aandacht voor meso-economie (te onderscheiden van micro- en macro-economie), waarbij het gaat om de wijze waarop grote bedrijven, kleine bedrijven, onderwijsinstellingen en kennisinstituten elkaar in stedelijke regio's aanvullen en versterken.

### *Regionale economische ecosystemen*

Men heeft het hier ook wel over regionale economische ecosystemen of 'regionomics'. Het gaat daarbij om economische agglomeratievoordelen en het versterken van economische innovatie. Economische ontwikkeling en banengroei is zo gezien het resultaat van een samenspel tussen een groot aantal partijen. Dit 'regionomics'-perspectief maakt duidelijk hoe het regionale economische ecosysteem zich ontwikkelt en wat de rol van het stadsbestuur hierin is. Op die manier kan worden nagegaan welke regionale structuurversterkingen nodig zijn en welke bijdrage de stad daaraan kan leveren. Langs deze weg is het mogelijk gerichte aanbevelingen te doen over het regionaal economische beleid van 's-Hertogenbosch.

### *Wat kan het stadsbestuur doen om regionale economie te stimuleren?*

In zijn reactie op het rekenkamerrapport 'Werk aan de winkel' gaf het college van B en W aan dat de mogelijkheden om de regionale economie te versterken beperkt zijn. Die vaststelling is juist: lokale overheden hebben geen invloed op ontwikkelingen op de wereldmarkt of op conjuncturele veranderingen in eigen land. Verder is de kracht van de stedelijke en regionale economie vooral afhankelijk van investeringsbeslissingen van ondernemers. Toch wil dat alles niet zeggen dat gemeenten geen mogelijkheden hebben om de regionale economie te stimuleren. Allereerst kan worden gewerkt aan de versterking van het ondernemingsklimaat. Daarbij kan worden gedacht aan infrastructurele verbeteringen, arbeidsmarktbeleid, dienstverlening aan bedrijven en algemene voorzieningen op het gebied van cultuur en leefklimaat. Gemeenten hebben ten tweede mogelijkheden om het regionale economische ecosysteem te versterken. Dat kan door bedrijven laagdrempelige toegang te bieden tot bestaande netwerken van kennisinstituten, investeerders en andere ondernemingen, door netwerken met elkaar te verbinden en door netwerk ontmoetingen te ondersteunen.

## 2.6 Methodologische verantwoording

Met behulp van een documentenstudie van gemeentelijke beleidsdocumenten is een reconstructie gemaakt van de ontwikkeling van het regionaal-economische beleid in 's-Hertogenbosch. Om deze beter te kunnen duiden, zijn daarnaast ook (inter-) nationale trend- en sectorstudies naar economische ontwikkelingen geraadpleegd. Voor verdieping, nuance

en verklaringen van de bevindingen uit de documentenstudie zijn in totaal 19 interviews gehouden met een delegatie van de gemeenteraad, collegeleden, een ambtelijke vertegenwoordiging van Economische Zaken, de provinciaal gedeputeerde en wethouders Economische Zaken uit buurgemeenten, lokale economische partners en regionale economische partners.

In *bijlage 1* is een overzicht te vinden van de geïnterviewde organisaties en personen. Van de gesprekken zijn de belangrijkste aandachtspunten geformuleerd die als input hebben gediend voor de analyse en definitieve rapportage. Daarbij zijn alleen aspecten die in meerdere interviews naar voren zijn gebracht als relevant beschouwd voor de uiteindelijk bevindingen en advisering.

**Rekenkamercommissie 's-Hertogenbosch**

Dr. ir. G.B.C. Backus, voorzitter  
Mevr. drs. Y.J. Bouwman-Bakker  
Drs. P.W.M. de Gouw  
Dr. E.A.M.J. Verkaar  
Mevr. drs. W.M.G.F. van Pinxteren RA  
Mevr. drs. J. Hendrickx  
Mevr. J.J.M. Lensen – Van den Wildenberg  
Drs. H.W.M. Wouters, secretaris

Onderzoekers: Prof. Dr. M.J.G.J.A Boogers en J. de Wit  
Msc (bureau BMC)

Tel: 073-615 9770  
Mail: [rekenkamer@s-hertogenbosch.nl](mailto:rekenkamer@s-hertogenbosch.nl)  
Web: [www.s-hertogenbosch.nl/rekenkamer](http://www.s-hertogenbosch.nl/rekenkamer)

## 3 Regionaal economisch beleid

### 3.1 Profiel van 's-Hertogenbosch

's-Hertogenbosch is al eeuwen een stad van bestuur, handel en dienstverlening.<sup>1</sup> De stad is gevormd door functies als provinciehoofdstad, handelscentrum en bisdomstad. Het karakter van de stad wordt verder bepaald door de Brabantse volkscultuur, de groene omgeving en de ligging aan veel binnenwater. De hoogwaardige binnenstedelijke detailhandel, moderne architectuur en het cultuuraanbod voegen zich op een vanzelfsprekende wijze in de historische context van de stad. De stedelijke samenleving is te typeren als karaktervol en gastvrij, creatief en ondernemend, fantasievol en trots. 's-Hertogenbosch is goed in bestuur, cultuur, handel, dienstverlening, architectuur en gericht op verbetering van de kwaliteit van het leven. De stad profileert zich als een compacte, complete en contrastrijke centrumstad met een spilfunctie voor de regio Noordoost-Brabant. Met een herkenbaar profiel als hoofdstad van de provincie Noord-Brabant.

Het profiel van 's-Hertogenbosch als dienstestad wordt steeds sterker. De sectoren 'advies en onderzoek', 'financiële instellingen' en ICT worden de laatste jaren groter. Opvallend is de groei van de groot- en detailhandel de afgelopen jaren, zowel absoluut als relatief ten opzichte van andere sectoren. Het is een grote sector in 's-Hertogenbosch, met 20% van de werkgelegenheid. Grootste sector is 'advisering en onderzoek' met 24% van de werkgelegenheid. (Economische monitor 2015, O&S Den Bosch)

In de meest recente *Atlas voor gemeenten* eindigde 's-Hertogenbosch op een vierde plek. De stad staat al jaren hoog in deze ranglijst waarin de vijftig grootste gemeenten op vijftig criteria onderling vergeleken worden. Ook in de onderzoeken van Bureau Louter naar economische toplocaties in Nederland scoort de stad hoog. De hoge positie van de stad op deze lijstjes zegt overigens weinig over de kwaliteit van het regionaal economische beleid van de 's-Hertogenbosch. Er zijn immers veel andere factoren van invloed op het vestigingsklimaat voor bedrijven. Belangrijker is de constatering dat is dat de *ranking* van de stad op allerlei lijstjes vooral een momentopname geeft en geen inzicht biedt in de kansen en bedreigingen voor de toekomst. Anders gezegd past bij deze lijsten met toplocaties altijd een nuancering: *'in het verleden behaalde resultaten bieden geen garanties voor de toekomst'*.

### 3.2 De stedelijke economie in cijfers

Op basis van verschillende indicatoren blijkt de Bossche economie goed te presteren. Het bruto gemeentelijk product is er hoger dan in andere B5-steden en ook veel hoger dan op basis van de geografische- en bevolkingskenmerken verwacht zou mogen worden. Het werkloosheidspercentage is samen met dat van Breda het laagste van de B5-steden. Toch laten andere cijfers zien dat deze gunstige economische positie steeds meer onder druk staat. Het aantal bedrijfsvestigingen blijft achter bij Tilburg en Breda, wat ook geldt voor het aantal snelgroeiende bedrijven. Verder is het netto aantal oprichtingen (oprichtingen minus bedrijfsbeëindigingen) samen met Helmond het laagst van de B5 steden. De economische vooruitzichten voor de (middel) lange termijn zijn dus niet onverdeeld gunstig te noemen. Bij

<sup>1</sup> Merkstrategie 's-Hertogenbosch, 2012.

ongewijzigd beleid bestaat een grote kans dat 's-Hertogenbosch terrein zal moeten prijsgeven aan andere Brabantse steden, vooral aan Eindhoven en Breda.

	's-H	T'burg	Eind'ven	Breda	H'mond
bruto gemeentelijk product <sup>2</sup>	44	28	40	33	24
verschil t.o.v. verwacht BGP <sup>3</sup>	+13	-4	+7	+4	-12
bedrijfsvestigingen <sup>4</sup>	121	114	130	138	115
netto oprichtingen <sup>5</sup>	35	40	47	40	27
snelgroeiende bedrijven <sup>6</sup>	15	14	19	16	15
versterkte concurrentiepositie <sup>7</sup>	12	14	13	11	13
economische groei <sup>8</sup>	2.9	2.6	3.0	1.3	3.0
laagopgeleide werknemers <sup>9</sup>	148	185	163	158	237
werkloosheid <sup>10</sup>	7.0	8.6	8.2	7.2	7.9

### 3.3 Economische speerpunten van stad en streek

In het rapport van de Rekenkamercommissie uit 2013 werd geconstateerd dat de belangrijkste economische pijler van de omliggende regio - Agrifood - steeds minder mensen werkgelegenheid biedt. *"Kiezen voor dit speerpunt is niet genoeg om het economische tij in de gemeente te keren."* Om die reden werd de aanbeveling gedaan om de oriëntatie op de 5-sterren regio (Noordoost-Brabant) te heroverwegen en de aandacht meer te richten op jonge ondernemers in de stad. Drie jaar later kan worden geconstateerd dat het economisch speerpunt Agrifood zowel in de stad als in de regio meer centraal is komen. Tegelijkertijd is in die periode meer geïnvesteerd in mogelijkheden voor jonge ondernemers.

#### Stedelijke speerpunten

Het economisch beleid van de stad kent 6 speerpunten: Agrifood, ICT, Creatief, Logistiek, Bouw en Zakelijke dienstverlening. In veel gemeentelijke beleidsnotities wordt het speerpunt 'health' ook nog genoemd, maar volgens de meeste betrokkenen heeft deze sector zijn speerpunt-status verloren. Overigens valt op dat in gemeentelijke beleidsnotities de economische speerpunten niet altijd even consequent gehanteerd worden. Soms worden ook toerisme en recreatie en cultuur als speerpunt aangemerkt. De genoemde speerpunten krijgen prioritaire aandacht van het stadsbestuur, maar als kansen zich voordoen op andere terreinen worden die ook gegrepen. Dit 'reactief opportunisme', zoals betrokken het wel eens noemen, is gericht op korte termijn resultaten. Het verwatert het economische profiel

<sup>2</sup> Aantal banen x toegevoegde waarde per baan, 0-70. Bron: waarstaatjegemeente, gegevens eind 2015.

<sup>3</sup> BGP minus verwacht BGP op basis van geografische ligging en beroepsbevolking. Bron: waarstaatjegemeente, gegevens eind 2015.

<sup>4</sup> Aantal bedrijfsvestigingen per 1000 inwoners tussen 15 en 64 jaar. Bron: waarstaatjegemeente, gegevens eind 2015.

<sup>5</sup> Aantal oprichtingen per 1000 vestigingen minus het aantal opheffingen. Bron: waarstaatjegemeente, gegevens eind 2015.

<sup>6</sup> Aantal snelgroeiende bedrijven per 1000 bedrijven. Bron: waarstaatjegemeente, gegevens eind 2015.

<sup>7</sup> Percentage bedrijven dat vindt dat hun concurrentiepositie is versterkt, per regio (daarom dezelfde cijfers voor Eindhoven en Helmond). Bron: Conjunctuurenquête CBS, CBS Statline, tweede kwartaal 2016.

<sup>8</sup> Volumemutaties regionaal BNP ten opzichte van jaar ervoor, per regio (daarom dezelfde gegevens voor Eindhoven en Helmond), eind 2015, bron: CBS statline.

<sup>9</sup> Aantal laagopgeleide werknemers per 1000 inwoners tussen 15 en 64 jaar. Bron: waarstaatjegemeente, gegevens eind 2015.

<sup>10</sup> Werkloosheidspercentage beroepsbevolking. Bron: waarstaatjegemeente, gegevens eind 2015.

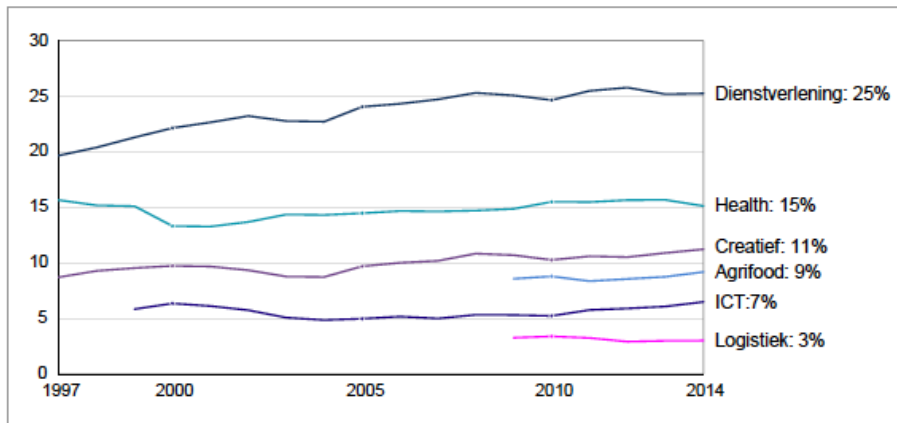
van de stad en zorgt voor onduidelijkheden over de positie van de stad in de regionale economie.

#### *Verbinding tussen speerpunten*

De verbinding tussen de genoemde speerpunten is nog niet helemaal uitgekristalliseerd, al lijkt zich hierin wel een hiërarchie af te tekenen. Mede door het toenemende belang van Agrifood capital Noordoost Brabant (hierover later meer) wordt Agrifood het dominante speerpunt waarvan andere speerpunten min of meer zijn afgeleid. De invulling van het Agrifood-speerpunt in 's-Hertogenbosch ligt vooral op het terrein van kennis (onderwijs) en innovatie. In dat verband moeten niet alleen onderwijsinstellingen HAS en Avans genoemd worden, maar ook de *Grow campus* (stimuleren technische Agrifood-innovaties) of de *Jamfabriek* (huisvesting, begeleiding coaching jonge Agrifood bedrijven). De versterkte focus op in het Agrifood-speerpunt gaat dus niet ten koste van de aandacht voor startende ondernemers; de aandacht voor jonge startups wordt er juist door versterkt.

#### *Belang Agrifood voor 's-Hertogenbosch*

Desondanks is Agrifood geen thema dat het Bossche bedrijfsleven automatisch verbindt. Hoewel de stad een sterke Agrifood-traditie kent (met bedrijven als Verkade, De Gruyter, De Heus en de Veemarkthallen), speelt Agrifood voor de huidige stedelijke economie maar een beperkte rol. De meeste Bossche bedrijven richten zich op zakelijke dienstverlening en ICT. Hoewel deze bedrijven zich indirect ook op Agrifood kunnen richten, staat Agrifood voor de meesten ver van hen af. Dat wordt ook onderstreept in gesprekken met betrokkenen: met name voor het MKB is het belang van Agrifood-ontwikkelingen niet meteen vanzelfsprekend.



Percentage personen werkzaam in speerpunt-sectoren. Bron: economische monitor 2015

### 3.4 Stad en streek

Vergeleken met drie jaar geleden, toen de Rekenkamercommissie in haar rapport nog vaststelde dat de regionale economische samenwerking te wensen overliet, moet worden geconstateerd dat de regionale economische positie van 's-Hertogenbosch – zowel economisch als beleidsmatig – is verbeterd. Er is door het vorige en het huidige college van B&W veel geïnvesteerd in de intensivering van regionale samenwerking op het gebied van economische ontwikkeling, en volgens alle betrokkenen in de regio heeft dat meteen

resultaten opgeleverd. Desondanks kunnen er, zowel vanuit het perspectief van de stad als van de regio, nog wel wat kritische kanttekeningen worden geplaatst bij de rol van 's-Hertogenbosch in regionale economische ontwikkelingen.

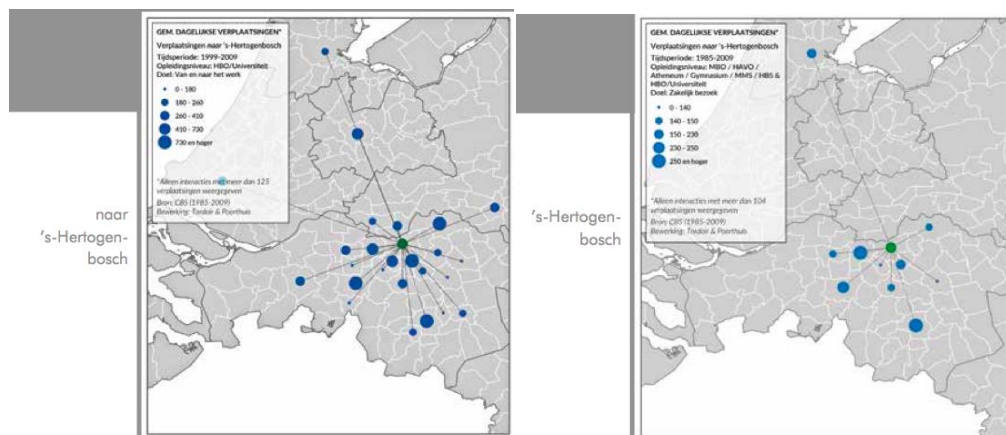
#### *Wat betekent de regio voor 's-Hertogenbosch?*

Met de ontwikkeling van de 5-sterrenregio tot Agrifood-capital is de economische oriëntatie van de stad, althans in beleidsmatige zin, sterker op de regio Noordoost-Brabant komen te liggen.

- Voor economische ontwikkelingen wordt intensief samengewerkt met andere gemeenten in Noordoost Brabant, waarbij Veghel (binnenkort samen met St. Oedenrode en Schijndel Meierijstad) en Oss de belangrijkste partners zijn. Deze samenwerking vindt plaats in Agrifood capital, een samenwerkingsverband van overheden, onderwijsinstellingen en ondernemers in de regio Noordoost-Brabant. De bestuurlijke aansturing hiervan vindt plaats door de regio Noordoost-Brabant (samenwerkingsverband 19 gemeenten en 2 waterschappen) en de Stichting Agrifood capital (met gelijkwaardige vertegenwoordiging van ondernemers, overheden en kennisinstellingen). Het regionale economische beleid van de stad wordt in toenemende mate hier gemaakt. Financiering geschiedt door een jaarlijkse bijdrage van alle gemeenten (€ 3,00 per inwoner) aan het Regiofonds. Daarnaast leveren de twee waterschappen in de regio, de provincie en de rijksoverheid ook financiële bijdragen aan het regiofonds.
- De regionale economische oriëntatie van 's-Hertogenbosch vertaalt zich beleidsmatig in de verruiming van het werkgebied van de Bossche Investerings Maatschappij (BIM). Deze gaat zich ook richten op bedrijven in Noordoost-Brabant. De statuten van de BIM worden daarvoor gewijzigd.
- Naast het Regiofonds van de Agrifood capital-gemeenten heeft de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM) ook eigen fondsen voor economische ontwikkelingen. Daarnaast zijn er publiek-private fondsen zoals de Brabant Lifesciences Seed Fund, waarvan de BIM mede-oprichter en aandeelhouder is. Tot slot heeft de Bossche gemeenteraad in 2014 een Bosch InvesteringsFonds (BIF) ingesteld dat pas onlangs is gerealiseerd en wordt beheerd door de BIM. In deze BIF zit 8 miljoen van de stad en 3 miljoen van private investeerders. Hoewel de samenwerkingsrelaties tussen de stad, Agrifood Capital en de BIM enerzijds en de BOM anderzijds goed zijn, is een bundeling van deze investeringsstromen - ondanks pogingen daartoe - niet van de grond gekomen. Deze bundeling wordt wel gemist: een groot regionaal investeringsfonds is tot meer in staat dat veel verschillende kleine fondsen.
- Agrifood capital kent een veelbelovende economische agenda, maar omdat de (financiële) betrokkenheid van het bedrijfsleven nog beperkt is, kunnen vraagtekens worden gesteld bij het vermogen om deze economische agenda te realiseren.
- De gegroeide oriëntatie op Noordoost Brabant neemt niet weg dat er beleidsmatig ook economische relaties zijn met Tilburg en Eindhoven, bijvoorbeeld op het gebied van sociale werkvoorziening en gezamenlijke acquisitie van internationale congressen en symposia. De vestiging van de Jeronimus Academy of Data Science, waar de universiteiten van Tilburg en Eindhoven gezamenlijk een internationale Data Science gaan verzorgen, zal het economische belang van de driehoek 's-Hertogenbosch-Tilburg-Eindhoven nog verder versterken. Ook omdat economische

ontwikkelingen in Eindhoven en Tilburg voor 's-Hertogenbosch kansen kunnen bieden. Datzelfde geldt overigens ook voor economische ontwikkelingen in Utrecht.

- Vastgesteld moet worden dat 's-Hertogenbosch geen strategische visie heeft op de wijze waarop aangesloten kan worden bij economische ontwikkelingen in omliggende steden. Het ontbreekt eveneens aan een heldere beleidsvisie over de mogelijke kansen van economische verbindingen tussen deze steden en Agrifood Capital (Noordoost Brabant).
- Bezien vanuit het perspectief van het Bossche bedrijfsleven en Bossche werknemers, is het belang van Noordoost Brabant niet erg groot. Zoals een recent onderzoek uitwijst, is de economische oriëntatie van 's-Hertogenbosch op Zuidoost Brabant (Eindhoven e.o.) minstens even sterk als de gerichtheid op Noordoost Brabant.<sup>11</sup> Dat betekent dat het Bossche bedrijfsleven niet alleen inhoudelijk (Agrifood, zie hierboven) maar ook ruimtelijk (Noordoost-Brabant) nog weinig op Agrifood capital is gericht. Voor een deel heeft dat ook te maken met praktische belemmeringen van de matige infrastructurele en OV-verbindingen tussen 's-Hertogenbosch, Veghel en (vooral) Boxmeer.



Woon-werk verkeer van en naar 's-Hertogenbosch en zakelijke verplaatsingen naar 's-Hertogenbosch. Bron: Tordoir 2014.

### Wat betekent 's-Hertogenbosch voor de regio?

De vraag naar de beleidsmatige en economische bijdrage van 's-Hertogenbosch aan regionale economische ontwikkelingen, kan op twee manieren worden beantwoord. Als gefocust wordt op Agrifood capital Noordoost-Brabant, levert 's-Hertogenbosch met kennis- en onderwijsinstellingen een onderscheiden bijdrage aan de regionale economie:

- Voor wat betreft de regionale economische positie van 's-Hertogenbosch, geldt hetzelfde als hierover is gezegd over de regionale oriëntaties van Bossche bedrijven en werknemers: de regio is maar in beperkte mate gericht op de stad. De beleidsmatige werkelijkheid is anders: 's-Hertogenbosch is daar een van de centrale schakels in het zich ontwikkelende regionale economische ecosysteem.
- Waar Oss zich in Agrifood capital Noordoost-Brabant primair richt op transport en logistiek, en Veghel (Meerijstad) en Boxmeer zich toeleggen op hoogwaardige productie, richt 's-Hertogenbosch zich vooral op kennisontwikkeling en innovatie.

<sup>11</sup> Tordoir, P.P. (2014), Brabantse netwerken: kartering van verplaatsingsstromen en motieven. 's-Hertogenbosch: provincie Noord-Brabant.

Deze rol en positie van 's-Hertogenbosch in de regionale economie van Agrifood capital wordt zowel op lokaal als op regionaal niveau gedeeld.

- Desondanks wordt meer aandacht gevraagd – zo blijkt onder meer uit gesprekken met betrokkenen – voor de bijdrage van 's-Hertogenbosch aan het regionale vestigingsklimaat en aan de regionale arbeidsmarkt. Hierbij wordt vooral gewezen op de rol 's-Hertogenbosch kan spelen bij het tot staan brengen van de *braindrain* van hoogopgeleiden uit Noordoost-Brabant. Daarvoor is wel nodig dat het woningaanbod en het culturele klimaat in de stad meer wordt toegesneden op hoogopgeleide jongeren. Hierbij zou het reeds bestaande goede imago van de stad specifiek voor deze groep nog verder moeten worden versterkt.
- Behalve dat de citymarketing van 's-Hertogenbosch zich meer op hoogopgeleide jongeren zou dienen te richten, wordt ook een versterking van het Agrifood profiel in de Bossche citymarketing nodig geacht. De stad wordt zo naar buiten toe de ambassadeur van de regio; deze rol wordt nu nog gemist.
- Ook in bestuurlijk opzicht vragen partners in de regio om een steviger ambassadeurschap van de stad. 's-Hertogenbosch is vertegenwoordigd aan verschillende provinciale bestuurstafels (BrabantStad, BOM, etc.), maar de belangen van Agrifood capital Noordoost-Brabant worden hier onvoldoende zichtbaar voor het voetlicht gebracht.

Als we de vraag 'wat betekent 's-Hertogenbosch voor de regio?' verbreden tot andere regio's, valt het op dat de stad met zijn historische binnenstad en zijn goed gewaardeerde leefklimaat (zoals ook uit landelijke *rankings* blijkt) ook een bijdrage levert aan de economie van andere regio's:

- Een vaak genoemd voorbeeld is dat van buitenlandse ondernemers die zich in regio Eindhoven willen vestigen, voor een bezoek aan 'downtown Eindhoven' in de Bossche binnenstad worden rondgeleid. 's-Hertogenbosch lijkt zich dat gemakkelijk te laten aanleunen, een economisch succes in Zuidoost Brabant komt immers ook de stad ten goede.
- Zoals hiervoor al is gesteld ontbreekt het aan een uitgewerkte visie op de bijdrage die de stad speelt en kan spelen aan economische ontwikkelingen in andere regio's. Datzelfde geldt ook voor de rol die 's-Hertogenbosch kan spelen in het verbinden van Agrifood capital Noordoost-Brabant aan andere regio's binnen en buiten Brabant.

### 3.5 Economische innovatie

Zoals gezegd profileert 's-Hertogenbosch zich in Agrifood capital Noordoost-Brabant als stad van kennis en innovatie. De afgelopen jaren zijn een groot aantal initiatieven genomen die dat profiel verder versterken.

- In dat verband moeten allereerst de verschillende campussen worden genoemd, waar onderwijsinstellingen samen met bedrijven nieuwe praktijkgerichte opleidingen ontwikkelen, nieuwe kennis verspreiden en mogelijkheden bieden voor startende ondernemers. 's-Hertogenbosch kent er inmiddels drie:
  - Grow campus: gericht op economische en technologische innovaties op gebied van Agrifood. Startende ondernemers en studenten kunnen hier terecht voor opleidings- en innovatievraagstukken. Samenwerking van HAS



- Hogeschool, Avans Hogeschool, Helicon Opleidingen, ZLTO, Gemeente 's-Hertogenbosch, Agrifood capital en Brabantse ondernemers in Agrifood.
- SPARK campus: innovatiecampus voor de bouw. Onderwijs, onderzoek, 'living labs' en huisvesting van start ups. Samenwerking van Heijmans bouwbedrijven, Avans, TU/e, Provincie Noord-Brabant, gemeente 's-Hertogenbosch.
  - Jeronimus Academy of Data Science: gezamenlijke internationale opleiding door TiU en TU/e die in 2016 van start gaat. De ambitie is om gevestigde en startende ondernemers te betrekken bij onderwijs en onderzoek, waarmee een Data science ecosysteem tot ontwikkeling moet komen. Samenwerking van TiU, TU/e, provincie Noord-Brabant en 's-Hertogenbosch.
- In de tweede plaats zijn dat bedrijfsverzamelgebouwen en *living labs* die specifiek gericht zijn op jonge startende ondernemers. De gedachte is dat de nabijheid van deze ondernemers tot nieuwe samenwerkingen en innovatieve cross-overs kan leiden.
    - De Gruyterfabriek: bedrijfsverzamelgebouwen voor creatieve ondernemingen die samen het loket voor bedrijven, overheid, non profit en cultuur willen zijn.
    - De Jamfabriek: huisvesting, ondersteuning, begeleiding en coaching van startende bedrijven op het gebied van Agrifood, health en ICT. Samenwerking van BIM, Ondernemerslift+, Avans, HAS, Koning Willem I, 's-Hertogenbosch en de Rabobank.
  - Tot slot moet de Ondernemerslift+ genoemd worden, een regionaal initiatief dat startende ondernemers in Noordoost-Brabant coacht, leningen verstrekt en in contact brengt met marktpartijen en kennisinstellingen. Partners zijn HAS, Avans, Helicon, de Leijgraaf, Willem I, ROC Koning, Agrifood Capital en ZLTO.

Mede dankzij deze initiatieven ontwikkelt 's-Hertogenbosch zich tot een regionale broedplaats voor innovatieve start ups met een – zeker op het gebied van Agrifood – landelijke uitstraling. Daarbij vallen een aantal zaken op:

- In de eerste plaats ontbreekt het aan een duidelijke samenhang tussen de verschillende initiatieven die startende ondernemers beogen te ondersteunen. Dat komt vooral omdat de inhoudelijke verbinding met economische speerpunten niet altijd even duidelijk is. Dat geldt met name voor de SPARK campus en voor de Jeronimus Academy of Data Science. Voor de eerste is er geen enkele verbinding met een van de stedelijke en regionale speerpunten, voor de tweede is er alleen een verbinding met het ICT speerpunt en niet – of minder duidelijk – met het dominante Agrifood speerpunt.
- Van de Jeronimus Academy of Data Science (JADS) wordt verwacht dat deze een bijdrage gaat leveren aan Agrifood ontwikkelingen. Daarbij wordt onder meer gewezen op het toenemende belang van datagebruik in landbouw en veeteelt (precision farming). Tegelijkertijd wordt er ook op gerekend dat de JADS van betekenis zal zijn voor economische ontwikkelingen op het gebied van technologie (Eindhoven), automotive (Helmond) of smart industry (Tilburg). Een helder perspectief op de bijdrage van JADS op regionale economische ontwikkelingen ontbreekt nog.

- In de tweede plaats komen verbindingen tussen *start ups* en gevestigde bedrijven nog onvoldoende van de grond. Dat geldt met name voor het Bossche en regionale MBK. Dit terwijl alle betrokkenen het erover eens zijn dat *start ups* en MBK-bedrijven elkaar veel te bieden hebben.
- Samenvattend leiden deze conclusies tot de vaststelling dat er – ondanks alle investeringen in innovatie-broedplaatsen – nog geen sprake is van een sterke innovatie-infrastructuur die economische innovaties kan bevorderen.

Met de bovengenoemde initiatieven is een belangrijke stap gezet in het realiseren van de door de raad gestelde ambities op dit punt. Voor een verdere versterking van het bedrijfsklimaat voor jonge innovatieve ondernemers, zijn wel een aantal vervolgstappen nodig:

- Ten eerste dienen de bestaande bedrijfsnetwerken waarin het stadsbestuur en ondernemers elkaar formeel en informeel ontmoeten, te worden verbreed en verjongd. Vastgesteld wordt dat de meeste van deze netwerken (zoals Cubus en het Hermesnetwerk) teveel een klassiek stempel dragen en voor jonge ondernemers weinig interessant zijn. Het gebrek aan ontmoetingsplaatsen voor bestaande én startende ondernemingen hindert de gewenste ontwikkeling en versterking van het economische ecosysteem, zowel op stedelijk als regionaal niveau.
- Ten tweede dienen (culturele) voorzieningen meer op jonge ondernemers worden toegesneden. Van de vestiging van de JADS, die naar verwachting enkele honderden (inter-) nationale universitaire studenten gaat trekken, wordt min of meer verwacht dat deze vanzelf gaat leiden tot een verandering in het culturele klimaat en het voorzieningenniveau van de stad. Ervaringen in andere studentensteden leren dat zo'n ontwikkeling door het stadsbestuur moet worden ondersteund en begeleid.<sup>12</sup> Dat 's-Hertogenbosch zich meer wil profileren als kennisplatform en broedplaats voor innovatie, komt nog onvoldoende tot uitdrukking in de citymarketing.
- Tot slot blijken startende ondernemingen heel specifieke eisen te stellen aan het EZ-beleid van de stad. Vooral technologisch hoogwaardige bedrijven blijken vaak de behoefte te hebben om snel op te kunnen schalen voor het beproeven van nieuwe technieken en/of voor het kunnen vermarkten van nieuwe producten. Dat vraagt om een grotere flexibiliteit en snelheid, bijvoorbeeld voor het vinden van geschikte bedrijfsruimte of het verstrekken van benodigde vergunningen.

### 3.6 Werkgelegenheid

De werkgelegenheidsontwikkeling in 's-Hertogenbosch kent een wat ander verloop dan in de meeste andere Brabantse steden. Het specifieke karakter van de Bossche economie, met een dominantie aan MBK-bedrijven, draagt daaraan bij. Conjuncturele schommelingen op de arbeidsmarkt worden hierdoor wat afgevlakt: stijgingen of dalingen van de werkloosheid doen zich in 's-Hertogenbosch wat minder sterk voelen. Dat betekent dat het economisch herstel dat overal leidt tot meer werkgelegenheid, in 's-Hertogenbosch wat minder snel lagere werkloosheidscijfers tot gevolg heeft.

---

<sup>12</sup> Ramsom, J., (2015), *Future of Cities: Universities and Cities*, London: Government Office for Science.

### *Werkloosheid*

Desondanks is ligt het werkloosheidscijfer in 's-Hertogenbosch inmiddels op het niveau van andere Brabantse steden.<sup>13</sup> De raadsmotie die naar aanleiding van het RKC-rapport 'Werk aan de winkel' in 2013 werd aangenomen, is daarmee gerealiseerd. Dat neemt niet weg dat er nog steeds een aanzienlijke groep werklozen is die op zoek is naar een baan. Vooral voor lager opgeleiden en ouderen is het, net zoals in de rest van Nederland, lastig om werk te vinden. Aan de andere kant is er in 's-Hertogenbosch en in de rest van Noordoost-Brabant sprake van een toename van het aantal onvervulde vacatures.<sup>14</sup> Dit duidt op fricties op de arbeidsmarkt: de vraag en het aanbod van werk sluiten onvoldoende op elkaar aan. Voor het wegnemen van die fricties kan enerzijds worden gedacht aan extra scholing en bijscholing. Voor zover onderwijsinstellingen in staat zijn om snel in te spelen op nieuwe vragen van het bedrijfsleven, lukt dat redelijk en zijn de gesprekken daarover goed.

### *De stad als banenmotor*

Een heel andere manier om fricties op de arbeidsmarkt te verkleinen, is door het zogenaamde 'doorsijpel-effect' te vergroten. Economen spreken van *trickle-down*: door de aanwezigheid van veel hoogbetaalde werknemers stijgt de vraag naar consumentendiensten, bijvoorbeeld in horeca en detailhandel, waardoor er ook meer werk ontstaat voor lager of ongeschoolde arbeidskrachten. Vanuit deze gedachte worden steden daarom als 'banenmotor' gezien, maar recent onderzoek toont aan dat in plaats daarvan de economische ongelijkheid in steden toeneemt.<sup>15</sup> Het lijkt er echter op dat 's-Hertogenbosch nog sterk op dit doorsijpel-effect rekent en er vanuit gaat dat investeringen in kennisintensieve economie automatisch leiden tot meer werk voor lager opgeleiden. Het werkgelegenheidsbeleid is daarom geen integraal onderdeel van het regionaal economisch beleid van de stad, maar eerder een afgeleide daarvan.

### *Regionale oplossingen*

Regionaal is het beeld wat anders: binnen Agrifood capital worden werkgelegenheids- en arbeidsmarktproblemen meer in verband gebracht met economische ontwikkelingen. Omdat economische en arbeidsmarktproblemen zich in sterke mate op regionaal niveau manifesteren, is dat ook niet verwonderlijk. Het leidt ertoe dat voor stedelijke werkgelegenheidsproblemen regionale oplossingen worden gevonden, zoals het voorstel om Bossche werklozen met vervoersvoorzieningen te stimuleren banen aan te nemen op andere plaatsen in de regio.

## **3.7 Besluitvorming over regionaal economisch beleid**

Zoals hiervoor al is gesteld, heeft het regionaal economische beleid van de stad in vergelijking met 2013 een sterker regionaal karakter gekregen. De besluitvorming over economische aangelegenheden vindt steeds minder plaats in het stadhuis en steeds meer aan de regionale overlegtafels van Agrifood capital. Al wat de RKC onlangs heeft opgemerkt over de grip van de gemeenteraad op regionale besturen<sup>16</sup> is ook hier van toepassing: de raad wordt niet altijd even actief geïnformeerd en de raad vraagt niet altijd actief om

<sup>13</sup> Waarstaatjegemeente.nl dashboard gegevens 's-Hertogenbosch, Eindhoven, Tilburg en Breda. Zie ook de tabel op pg. 11.

<sup>14</sup> Gemeente 's-Hertogenbosch, afd. O&S, Factsheet stedelijke economie 1e kwartaal 2016.

<sup>15</sup> Planbureau voor de Leefomgeving: De verdeelde triomf - Verkenning van stedelijk-economische ongelijkheid en opties voor beleid - Ruimtelijke verkenningen 2016.

<sup>16</sup> Rekenkamercommissie 's-Hertogenbosch (2016) 'De raad en de regio' Regionalisering en sturing en controle door de gemeenteraad.

informatie. Meer algemeen moet worden gesteld dat de gemeenteraad geen sterke invloed heeft (gehad) op het regionale economische beleid van de stad. De gemeenteraad is onvoldoende in staat gebleken om investeringen in de stedelijke en regionale economie vanuit een regionaal en langetermijnperspectief te bezien. Verder moet worden vastgesteld dat de gemeenteraad niet of nauwelijks heeft toegezien op de naleving van de afspraken die zijn gemaakt naar aanleiding van het rekenkameronderzoek *‘Werk aan de winkel’* uit 2013.

#### *Kaders voor investeringen*

De besluitvorming rond het Bossche InvesteringsFonds (BIF) is hiervan een sprekend voorbeeld. In januari 2014 besloot de raad tot het instellen van een Economisch Investeringsfonds voor 's-Hertogenbosch, met een omvang van € 9,0 mln. De raad gaf B en W daarbij onder meer de volgende kaders mee:

- Het fonds kan uitsluitend worden benut voor participaties in jonge innovatieve bedrijven in 's-Hertogenbosch.
- optimale aansluiting tussen het fonds en bestaande innovatiefaciliteiten in de regio;
- beheer van het fonds door een professionele en onafhankelijke beheerorganisatie;
- Bij de toetsingscriteria voor aanvragen staan innovatie en groeiperspectief centraal, focus op economische speerpuntsectoren is secundair.

Deze kaders kwamen voor een belangrijk deel overeen met de aanbevelingen uit het RKC-rapport *‘Werk aan de winkel’* uit 2013: *“Het college moet zijn oriëntatie op het strategisch beraad van de 5-sterrenregio heroverwegen en zich meer gaan richten op nieuwe netwerken van jonge ondernemers (...).”* De verschillende raadsinformatiebrieven waarin de voortgang van dit investeringsfonds werd toegelicht en het raadsvoorstel dat daarop volgde, richtten zich echter volledig op de wijze waarop dit fonds moest worden beheerd en hoe het kon worden verbonden met andere private investeringen uit het bedrijfsleven. Ook in de sporadische raadsdiscussies hierover speelden de uitgangspunten die de raad eerder had gesteld geen enkele rol. In het uiteindelijke raadsvoorstel van maart 2016 wordt dan ook met geen woord gerept over de kaders die de raad twee jaar eerder aan de instelling van het fonds heeft gesteld.

#### *Samenspel raad-college*

Uit deze casus, maar ook uit besluitvorming over regionaal economisch beleid in het algemeen, blijkt enerzijds een vrij afwachtende houding van de gemeenteraad en anderzijds een redelijke dominante rol van het college. Het samenspel tussen raad en college is hier vooral eenrichtingverkeer: het college informeert de gemeenteraad maar vraagt niet om richtinggevende uitspraken over het economische beleid; de gemeenteraad laat zich informeren en neemt geen initiatief om hier richtinggevende uitspraken over te doen.

#### *Sturingsinformatie aan de raad*

Voor de kaderstellende en controlerende rol van de gemeenteraad is het van belang dat zij over goede en toegankelijke informatie beschikt over regionale economische ontwikkelingen. Dat is nu maar ten dele het geval. De monitorinformatie die de dienst Economische Zaken in kwartaalrapportages en jaarlijkse overzichten verstrekt geeft relevante, maar vaak ook onvolledige of overbodige informatie. De kwaliteit van de sturingsgegevens aan de raad is pover te noemen. Zo wordt de werkloosheidsontwikkeling weergegeven door middel van geïndexeerde cijfers, waarbij de werkloosheidscijfers van 1997 op 100 worden gesteld. Hiermee kan de werkloosheidsontwikkeling worden vergeleken met die van andere steden, maar is het onmogelijk na te gaan hoe de actuele werkloosheidspercentages van 's-

Hertogenbosch zich verhouden tot de andere B5-steden. Van veel andere informatie is onduidelijk waarom deze relevant is. Dat geldt bijvoorbeeld voor het aantal hotelovernachtingen of het aantal bedrijven dat is aangesloten bij een bedrijfsvereniging. Dat zorgt ervoor dat de monitors een nogal willekeurig geheel aan gegevens presenteren. Dat komt ook omdat de gegevens op geen enkele manier worden gerelateerd aan de beleidsdoelstellingen van B en W. Nergens wordt aangegeven of en hoe de cijfers een bijsturing of aanscherping van het beleid noodzakelijk maken. De raad krijgt hierdoor niet de sturingsinformatie die nodig is om weloverwogen beslissingen te kunnen nemen over het regionaal economische beleid van de stad.

#### *Politiek en bestuur in een veranderend speelveld*

De beperkte invloed van de gemeenteraad op het regionaal economische beleid is niet geheel toe te schrijven aan de opstelling van de gemeenteraad of aan het samenspel tussen raad en college. De afgelopen drie jaar is de besluitvorming over regionaal economische aangelegenheden zoals gezegd steeds meer verschoven naar de regio. Het kost betrokkenen tijd om zich aan te passen aan deze veranderde verhoudingen. Omdat het stedelijke en regionale economische beleid steeds meer met elkaar verweven zijn geraakt en omdat steeds meer partijen en overlegorganen hierbij betrokken zijn, is het niet altijd duidelijk wie wanneer verantwoordelijk is en waarvoor. Net zoals het onduidelijk is waar stedelijke belangen ophouden en regionale belangen beginnen. Vastgesteld moet worden dat 's-Hertogenbosch zowel politiek, bestuurlijk als ambtelijk zijn positie nog moet zien te bepalen op dit veranderende speelveld. Hiervoor is het nodig dat er antwoord komt op de vraag op welk deel van het regionaal economische beleid de stad nog regie heeft. Een strategisch perspectief op de positie van de stad ten opzichte van regionale ontwikkelingen in Agrifood capital Noordoost-Brabant en elders, kan bij het beantwoorden van die vraag behulpzaam zijn.

## 4 Analyse en vooruitblik

### 4.1 Evaluatie van de aanbevelingen uit 2013: wat is er bereikt?

Zoals uit het voorgaande hoofdstuk is gebleken, is de regionale economie en de positie van 's-Hertogenbosch daarin op een aantal punten flink versterkt. De verschillende beleidsinspanningen van de stad hebben samen met wat in regionale samenwerkingsverbanden is gerealiseerd, daar in hoge mate aan bijgedragen. In dit hoofdstuk gaan we allereerst na in welke mate de – door raad en college onderschreven – aanbevelingen van de RKC uit het rapport 'Werk aan de winkel' zijn geïmplementeerd en wat ertoe heeft bijgedragen dat dit wel of niet is gebeurd. Daarna gaan we in op enkele opgaven voor het regionale economische beleid van 's-Hertogenbosch.

*1. Het college moet “vóór de verkiezingen een visie opstellen over het economische beleid en de samenwerking met de regio en die bespreken met de nieuwe raad als uitgangspunt voor de toekomstige regionaal economische ontwikkeling”. Deze aanbeveling is niet geheel gerealiseerd. In het collegeprogramma zijn enkele ambities geformuleerd over het economische beleid en de samenwerking in de regio, maar er is nooit een meer uitgewerkte visie in de raad besproken.*

*2. Het college moet “op korte termijn nieuw aanvullend beleid ter besluitvorming aan de raad voorleggen, dat gericht is op het versterken van de werkgelegenheid in de gemeente zelf”. Deze opdracht aan het college is in het geheel niet gerealiseerd. Een aanvullend werkgelegenheidsplan is nooit uitgewerkt, wel is in andere notities over economische investeringen stilgestaan bij de beoogde werkgelegenheidseffecten. De raad heeft zelf ook niet om dat nieuwe beleid gevraagd. De gemeenteraad heeft wel in een aanvullende motie het college opgedragen om te streven naar een ontwikkeling van de werkloosheid die gelijk of gunstiger is dan die van andere Brabantse steden en daarover te rapporteren in de economische monitor. In de economische monitor worden Bossche werkgelegenheidsontwikkelingen vergeleken met de B5-steden<sup>17</sup> en geen werkloosheidspercentages vergeleken. Het is hierdoor niet mogelijk om vast te stellen hoe de werkloosheid in 's-Hertogenbosch zich verhoudt tot andere B5-steden, alleen de werkloosheidsontwikkeling wordt vergeleken. Ook als de werkgelegenheidsontwikkeling (de groei van het aantal werklozen sinds 1997) negatief afsteekt bij andere B5-steden (wat het geval is), leidt dat niet tot debatten in de gemeenteraad.*

*3. Het college moet “jaarlijks bij de Jaarrekening inzichtelijk maken welke initiatieven die met bedrijven in de regio gezamenlijk ontwikkeld zijn wel en niet vruchtbaar zijn geweest, welke concrete resultaten dergelijke initiatieven hebben opgeleverd, en aangeven hoe deze passen in het gevoerde beleid”. Deze opdracht is gedeeltelijk gerealiseerd: in de jaarrekening wordt verantwoord welke concrete acties zijn ondernomen om het vestigingsklimaat te versterken en welke van die acties succesvol zijn geweest. Specifieke informatie over ‘initiatieven die met bedrijven in*

<sup>17</sup> Hiervoor worden geïndexeerde cijfers (1997=100) gebruikt die de werkgelegenheidsontwikkeling van 1997 inzichtelijk maken maar niets zeggen over werkloosheidspercentages. Bron: Economische monitor 's-Hertogenbosch 2014 en 2015.

de regio gezamenlijk zijn ontwikkeld' ontbreekt echter. Omdat deze initiatieven steeds vaker in het regionale verband van Agrifood capital worden ondernomen is dat ook begrijpelijk. Het betekent dat Agrifood capital de Bossche raad (en andere raden in de regio) hierover meer en beter dient te informeren.

*4. Het college moet zijn oriëntatie op het strategisch beraad van de 5-sterrenregio heroverwegen en zich meer gaan richten op nieuwe netwerken van jonge ondernemers die 'de spelers van morgen' kunnen worden. Het college werd verzocht hierover een visie op te stellen en een onderbouwde keuze hierover op te nemen. Alles overwegende, moet worden geconcludeerd dat deze aanbeveling beleidspraktijk is geworden. De heroverweging op de oriëntatie op de 5-sterrenregio heeft geleid tot de doorontwikkeling van de 5-sterrenregio tot Agrifood capital. De verbinding met andere stedelijke speerpunten is – althans op papier – meer helder uitgewerkt. Omdat de stad zich in Agrifood capital profileert als platform voor kennis en innovatie, wordt hiermee tegelijkertijd tegemoetgekomen aan het tweede deel van de aanbeveling. Investerings in Agrifood capital gaan hand in hand met investeringen in broedplaatsen voor startende ondernemers die de 'spelers van morgen' kunnen worden.*

*5. Het college moet "nog in 2013 een monitoringssysteem opzetten dat de raad tijdig en adequaat inzicht geeft in de inhoudelijke doorwerking van het economisch beleid in relatie tot werkgelegenheid en waarmee de raad dit beleid zo nodig (bij) kan sturen". Dit monitorsysteem is niet ontwikkeld omdat de feitelijke werkgelegenheidseffecten van economisch beleid zeker op de korte termijn lastig vast te stellen zijn. Vooral omdat werkgelegenheidsontwikkelingen een eigen dynamiek kennen die meer afhankelijk is van de economische conjunctuur dan van overheidsbeleid. Wel moet worden vastgesteld dat de raad geen bruikbare monitorinformatie heeft die haar in staat stelt een oordeel te vormen over het regionale economische beleid van de stad.*

*6. De gemeenteraad moet het initiatief nemen om net als bij de controlerende rol uitgangspunten vast te leggen voor de kaderstellende rol van de raad bij dossiers die in hoge mate regionaal worden voorbereid en uitgevoerd. Het college zou hiervoor een discussienotitie voor moeten bereiden en deze uiterlijk het eerste kwartaal van 2014 naar de raad moeten sturen. Vervolgens nog deze bestuursperiode besluitvorming in de raad voorbereiden via een raadsvoorstel. Zoals in het eerdergenoemde rapport van de RKC over regionale samenwerking al is opgemerkt, komt de kaderstellende rol van de gemeenteraad onvoldoende tot zijn recht bij regionale besluitvormingsprocessen. Dat geldt ook voor het regionale economische beleid. Er is geen discussienotitie voorbereid over de rol en positie van de gemeenteraad in het regionaal economische beleid en de gemeenteraad heeft daar ook niet om gevraagd.*

## **4.2 Wat zijn de ontwikkelpunten voor de toekomst?**

Aan de hand van de bevindingen over de ontwikkeling van het regionaal economische beleid sinds 2013, kunnen een aantal ontwikkelpunten worden afgeleid voor de rol en positie van 's-Hertogenbosch in de regionale economie.

*Verklein de afstand tussen economische werkelijkheid en beleidswerkelijkheid*

Met de versterkte oriëntatie op Agrifood capital Noordoost-Brabant is er in 's-Hertogenbosch in tweeërlei opzicht een afstand ontstaan tussen de economische werkelijkheid en de beleidswerkelijkheid. De meeste Bossche bedrijven richten zich immers maar in beperkte mate op Agrifood, terwijl ze zich in hun bedrijfscontacten ook niet heel sterk op Noordoost-Brabant oriënteren. Om Agrifood capital een succes te laten zijn, is het dus nodig dat het voor Bossche ondernemers meer gaat leven. Het is voor hen nog onduidelijk wat Agrifood capital voor hen betekent of kan gaan betekenen. Verbindingen tussen jonge Agrifood start ups en gevestigde bedrijven komen hierdoor onvoldoende van de grond. Hiervoor is nodig dat aansprekende voorbeelden van innovatieve dwarsverbanden tussen Agrifood en andere bedrijfssectoren voor een breed voetlicht worden gebracht. Verder kan de verbinding tussen de Bossche economie en Agrifood capital meer vanzelfsprekend worden als de stedelijke economische speerpunten duidelijker worden gekoppeld aan de economische agenda van Agrifood capital. In het verlengde hiervan dient te worden nagegaan op welke wijze Bossche bedrijfsnetwerken meer kunnen worden betrokken bij Agrifood-ontwikkelingen. Tot slot zijn er voor Bossche ondernemers ook praktische belemmeringen die intensieve bedrijfscontacten met Noordoost-Brabant in de weg staan. Om die weg te nemen moet worden gedacht aan een betere infrastructurele en OV-verbindingen tussen 's-Hertogenbosch, Veghel en (vooral) Boxtmeer.

*Toon meer leiderschap en ambassadeurschap*

's-Hertogenbosch is vertegenwoordigd aan verschillende provinciale bestuursstafels (BrabantStad, BOM, etc.) en heeft als stad goede ingangen in Den Haag en Brussel. Toch worden de belangen van Agrifood capital Noordoost-Brabant hier onvoldoende zichtbaar voor het voetlicht gebracht. Voor de effectiviteit van het regionale economische beleid is het dus van belang dat 's-Hertogenbosch in bestuurlijke zin meer het gezicht naar buiten is voor Agrifood capital Noordoost-Brabant.

*Zorg dat het cultureel klimaat en de citymarketing het profiel van de stad versterken*

's-Hertogenbosch profileert zich als centrum voor kennis en innovatie en als broedplaats voor jonge ondernemers. Het cultureel voorzieningenklimaat sluit hier nog onvoldoende op aan. Ook in de citymarketing wordt nog onvoldoende uitdrukking gegeven aan het profiel van Agrifood- innovatie. Om aantrekkelijk te zijn voor jonge ondernemers zijn niet alleen broedplaatsen nodig, maar ook een cultureel klimaat, een evenementenbeleid en een citymarketing die daarbij aansluiten. Hiervoor kan worden aangesloten bij de conclusies van het recente RKC-rapport over Citymarketing en Evenementen<sup>18</sup>.

*Ontwikkel een economische agenda voor de stad*

Het regionaal economische beleid van 's-Hertogenbosch wordt steeds meer op regionaal niveau in Agrifood capital Noordoost-Brabant bepaald. Dat neemt niet weg dat er ook voor de stad zelf strategische opgaven zijn. Deze liggen op een aantal punten:

- *Stedelijke speerpunten en regionale agenda:* allereerst is een duidelijker positionering nodig van de Bossche economie in Agrifood capital Noordoost-Brabant. De focus op Agrifood-kennis en -innovatie is helder en onderscheidend, maar voor veel MKB-bedrijven en bedrijven uit andere sectoren weinig aansprekend. Zoals

<sup>18</sup> Rekenkamercommissie 's-Hertogenbosch: Onderzoek beleid en ontwikkeling citymarketing en evenementen, Maart 2016



hierboven al is gesteld is daarom een duidelijker verbinding tussen de stedelijke economische speerpunten en de regionale economische agenda nodig.

- *Stedelijk beleid en regionaal economisch beleid*: een tweede opgave is dat het stedelijke beleid op het gebied van sociaal (o.a. veiligheid, cultureel klimaat), fysiek (o.a. sport, woonomgeving, bereikbaarheid, cultuurhistorie) en citymarketing meer in lijn wordt gebracht met het regionaal economische profiel dat de stad nastreeft.
- *Relatie tot andere regio's*: ten derde is het nodig dat 's-Hertogenbosch een visie ontwikkelt op zijn positie ten opzichte van de omliggende steden Tilburg, Eindhoven en Utrecht en ten opzichte van Noordoost-Brabant. Nu is het vaak nog onduidelijk hoe economische samenwerkingsrelaties met Eindhoven en Tilburg zich (moeten) verhouden tot de ontwikkelingen in Agrifood capital Noordoost-Brabant. Door deze onduidelijkheden missen de Agrifood-partners van 's-Hertogenbosch een stevige ambassadeursrol aan Brabantse en (inter-) nationale bestuursstafels. Een strategische opgave van de stad is om invulling te geven aan haar verbindende rol tussen Agrifood capital Noordoost-Brabant en andere regio's.

#### *Met strategie naar meer regie*

Zoals eerder vastgesteld, heeft het regionaal economische beleid van 's-Hertogenbosch sinds het rekenkameronderzoek van 2013 een sterker regionaal karakter gekregen. De besluitvorming over het regionaal economisch beleid vindt steeds minder plaats in het stadhuis en steeds meer aan de regionale bestuursstafels van Agrifood capital Noordoost-Brabant. Door deze ontwikkeling lijkt de stad in zowel politiek, bestuurlijk als ambtelijk opzicht zijn grip wat te hebben verloren op het regionaal economische beleid. Het stedelijke economische beleid en het regionale economische beleid zijn op punten met elkaar verbonden, maar voor het overige nog gescheiden werelden. Dit wreekt zich in de praktijk bij discussies over het stedelijke economische beleid zoals bijvoorbeeld het Bossche InvesteringsFonds. Om het stedelijke en regionale beleid beter met elkaar te kunnen verbinden, is het daarom nodig dat een heldere strategie wordt uitgewerkt over de positie van de stedelijke economie in de regionale economie van Agrifood capital Noordoost-Brabant en in de regionale economie van omliggende steden. In het vorige punt zijn enkele elementen daarvan toegelicht. Met zo'n strategie die het stedelijke en het regionale beleid duidelijker verbindt, kan de stad meer regie krijgen op het regionaal economisch beleid, wat een eerste voorwaarde is om de gemeenteraad er meer grip op te laten hebben.

## 5 Aanbevelingen

Op basis van het voorgaande komt de Rekenkamercommissie 's-Hertogenbosch tot de volgende aanbevelingen aan de gemeenteraad:

1. Draag het college, vanwege het belang van een florerende stedelijke en regionale economie, op om nog voor de raadsverkiezingen een *roadmap* uit te laten werken voor het in resultaten omzetten van de economische potenties van de gemeente. Geef het college de overweging mee om hier de benodigde externe expertise bij te betrekken. Deze economische strategie en daarbij horende uitvoeringsagenda dient er voor te zorgen dat geen dingen blijven liggen. Het moet in ieder geval de volgende elementen bevatten:
  - a. een heroriëntatie op stedelijke economische speerpunten, waarbij deze worden afgestemd op de economische agenda van Agrifood capital Noordoost-Brabant;
  - b. doelstellingen over een sterkere (financiële) betrokkenheid van het Bossche bedrijfsleven bij Agrifood capital en een plan voor de realisatie hiervan;
  - c. een positionering van de stedelijke en regionale economie ten opzichte van de omliggende steden Tilburg, Eindhoven en Utrecht;
  - d. een aanpak om het stedelijke beleid (m.n. op het gebied van het cultureel klimaat en de woonomgeving) en de citymarketing in lijn te brengen met het regionaal economische profiel dat de stad nastreeft;

Overweeg daarbij ook om de investeringen in het Bossche InvesteringsFonds (BIF) te bundelen met de investeringsfondsen van de BOM. Alleen dan is er voldoende kritische massa om substantiële impulsen te geven aan de regionale economie. Formuleer de kaders hiervoor.

2. Vraag het college om sturingsinformatie met een betere kwantitatieve én kwalitatieve duiding, die de raad in staat stelt zich een oordeel te vormen over het regionale economische beleid. De doelstellingen van de bovengenoemde economische strategie zijn daarbij leidend. Deze informatie betreft onder meer economische groeicijfers, werkloosheid, bedrijfsvestigingen, verbindingen tussen start ups en MKB bedrijven, en het percentage succesvolle startups. Vraag het college ook er zorg voor te dragen dat Agrifood capital Noordoost Brabant de betrokken raden beter informeert over de resultaten van zijn beleidsdoelstellingen, mede in relatie tot de beschikbare budgetten.
3. Denk als raad ook na over de eigen rol in dit dossier. Overweeg om uw informatie ook (zelf) op andere manieren 'op te halen'. Organiseer als raad zelf bijvoorbeeld *hearings* en werkbezoeken – alleen of gezamenlijk met andere gemeenteraden in de regio – om een beter beeld te krijgen van ontwikkelingen in de regionale economie. Voorkom hiermee dat u als raad buitenspel staat.

## **Bijlage 1 Lijst van geïnterviewde personen**

- Maurice Horsten (BIM)
- Roel Schutten (Agrifood capital)
- Jaap Klink (jonge ondernemer)
- Jan Pieter v.d. Lugt (Grow Campus)
- Wethouder Huib van Olden
- Marc Hoedemakers (BZW)
- Gijs Bosch (KvK)
- Wethouder Margriet Bräuner (Veghel/Meijerstad)
- Marielle Kloth (Personeelskamer)
- Miriam Dragstra (BOM)
- Wethouder Jan Hoskam
- Arjan van de Born (JADS)
- Gedeputeerde Bert Pauli
- Wethouder Frank den Brok (Oss)
- Sjef de Pont en Pieter-Jan den Dikken (EZ gemeente 's-Hertogenbosch)
- Roel Schutten (AgriFood capital)
- Monique Genevace en Peter Burgerjon (UWV)
- Cassandra Vugts (SPARK)

## Bijlage 2 Geraadpleegde literatuur

Beleidsnota's, notities en raadsinformatiebrieven gemeente 's-Hertogenbosch:

- Flankerend beleid JB 500: aanpak ontwikkeld en er uitvoering aan gegeven.
- Merkstrategie 's-H
- EU-projectplan 'Regionsden bosc of Gastronomy'.
- Participatie in Convention Bureau Brabant.
- Kandidatuur 'European Green Capital' 2017 en 2018.
- Meerjarig programma arbeidsmarktbeleid NO-Brabant.
- Gazellen Gemeente 's-Hertogenbosch
- Raadsbesluit gemeentelijke bijdrage Graduate School
- ICT-platform Droomstad 's-Hertogenbosch
- SPARK
- Ontwikkeling programma "Huis van de Logistiek Noordoost Brabant", binnen het samenwerkingsverband Vijfsterrenlogistiek, met partner-gemeenten uit regio.
- Voortzetting trekkersrol Bossche Energieconvenant.
- Raadsvoorstel Economisch investeringsfonds d.d. mei 2016
- Raadsbesluit Jamfabriek
- Jaarverslag Ondernemerslift Plus
- Raadsbesluit Crowdfunding
- Convenant HAS Hogeschool – gemeente 's-Hertogenbosch, sept 2013.
- 'AgrifoodCapital Monitor 2014
- Subsidiebesluit Grow Campus, eind 2015
- Herstructureringsplan De Herven
- Raadsinformatiebrieft transformatie kantorenleegstand
- Raadsbesluit breedbandinfrastructuur apr 2015
- Uitbreidingsplan Woonboulevard De Herven, inclusief aanpassing infrastructuur.
- Raadsbesluit realisatie Tramkade:
- Raadsvoorstel mei 2016 Heesch-West.
- Brabanthallen: gebiedsvisie Industriehaven opgesteld en er uitvoering aan gegeven.
- Bestemmingsplan bedrijventerrein De Brand II.
- Realisatie kwaliteitsverbeteringsplan warenmarkten, oa in binnenstad.
- Realisatie regeling verruiming koopzondagen.
- Collegebesluit facilitering kleinschalige hotels. maart 2015.
- Centrumplan Rosmalen: medio 2015 presentatie nieuwe versie.
- Upgrading wijkwinkelcentra en bijbehorende openbare ruimte: besluiten aangaande doorontwikkeling genomen inzake Helftheuvelpassage, Molenhoekpassage, Lokerenpassage, Rivierenplein, Boschmeerplein, Boschveld.
- Ontwikkeling bidbook Retail en horeca-functies binnenstad, ten behoeve van promotie- en acquisitie-doeleinden. Gereed begin 2016.
- Economische monitor; s-Hertogenbosch, versies 2013 t/m 2015
- Factsheet economische ontwikkeling per kwartaal
- 'Regionale economie: werk aan de winkel' - (Regionaal) economisch beleid in de gemeente 's-Hertogenbosch, Rekenkamercommissie 's-Hertogenbosch juni 2013

- Verschuivende paradigma's in het regionaal economisch beleid, Technopolis 2014
- Maak verschil - Krachtig inspelen op regionaal-economische opgaven, Studiegroep openbaar bestuur, 2016

Andere literatuur:

- Ramsom, J., (2015), *Future of Cities: Universities and Cities*, London: Government Office for Science
- Planbureau voor de Leefomgeving: De verdeelde triomf - Verkenning van stedelijk-economische ongelijkheid en opties voor beleid - Ruimtelijke verkenningen 2016.
- Rekenkamercommissie 's-Hertogenbosch (2016) 'De raad en de regio' Regionalisering en sturing en controle door de gemeenteraad.
- Rekenkamercommissie 's-Hertogenbosch: Onderzoek beleid en ontwikkeling citymarketing en evenementen, Maart 2016

## Bijlage 3 Reactie college van B en W

Rekenkamercommissie  
t.a.v. de heer dr. ir. G.B.C. Backus  
Postbus 12345  
5200 GZ 's-Hertogenbosch

Uw brief van : 21 september 2016  
Uw kenmerk : -  
Ons kenmerk : SO/EZ  
Datum : 19 oktober 2016

Ref. : P. den Dikken  
Tel. : (073) 615 53 68  
Fax :  
E-mail : p.dendikken@s-hertogenbosch.nl

Onderwerp : Reactie op onderzoeksrapport "Regionaal economisch beleid 's-Hertogenbosch"

Geachte heer Backus,

Op 21 september bood u ons het rapport 'het vervolgonderzoek regionaal economisch beleid van de gemeente 's-Hertogenbosch: met focus vooruit!' aan. In deze brief geven wij een reactie op dit rapport.

Allereerst spreken wij onze waardering uit voor het onderzoek. Wij zien het rapport als een waardevolle en genuanceerde bouwsteen voor aanscherping van het gevoerde ruimtelijk-economische beleid. We nemen uw conclusies en aanbevelingen dan ook grotendeels over. Wel hebben we behoefte op een aantal onderdelen nog een kanttekening of aanvulling te plaatsen. Dat duiden we in deze brief. Hieronder reageren we puntsgewijs op de zes conclusies en drie aanbevelingen uit uw rapport.

**Conclusie 1 rapport:** u stelt dat in het gemeentelijk economisch beleid sprake is van onvoldoende samenhang tussen de diverse agenda's inzake stimulering van speerpuntsectoren. Hierdoor verwatert het economisch profiel van de stad en is de verbinding stad – regio en de relatie tussen stad en naburige kernsteden niet helder. Er is extra inzet nodig, om meer richting, focus en regie te bereiken.

*Onze reactie op uw conclusie:*

- Als college zetten we juist bewust in op meerdere speerpuntsectoren, omdat dit aansluit bij het brede, gemengde economisch profiel van de stad. We vinden het namelijk gewenst dat onze stad een breed economisch profiel heeft. We delen uw mening over een "ongewenste verwatering" dus niet.
- We onderschrijven uw standpunt ten aanzien van het achterhalen van nieuwe economische kansen voor 's-Hertogenbosch als gevolg van ontwikkelingen in naburige kernsteden. Ook wij vinden dit waardevol. Wij zullen dit verder vorm geven.
- Voor elk van de beleidsagenda's voor onze economische speerpunten is de relatie stad – regio op dit moment al een expliciet aandachtspunt.

**Conclusie 2 rapport:** u stelt dat de kwaliteit van de sturingsinformatie aan de gemeenteraad onvoldoende is: het college vraagt de raad te weinig om richtinggevende uitspraken en relateert de sturingsinformatie onvoldoende aan beleidsdoelstellingen.

*Onze reactie op uw conclusie:*

- In de reguliere begroting en jaarverslag ontvangt de gemeenteraad de integrale sturingsinformatie: per thema (bijvoorbeeld economische structuurversterking of ontwikkeling bedrijventerreinen) wordt op projectniveau ambitie, voortgang en eventuele wijzigingen daarin gemeld. Dit geeft de raad op vaste momenten in het jaar een volwaardig beleidsbeeld op economisch terrein.
- In de kaderstellende raadsvoorstellen schetsen wij de bredere context rondom het voorstel uitgebreid. Om de raad daarmee de achterliggende en/of eerder vastgestelde visie te duiden. Recente voorbeelden zijn: over de realisatie van het Economisch Investeringsfonds en ten aanzien van de gemeentelijke bijdrage aan Graduateschool Datasciences.
- Ondanks bovenstaande nuancerings zien wij wel degelijk ook mogelijkheden om de raad, naar behoefte, van extra informatie te voorzien. Met name in de vorm van duidingsteksten. Om daarmee indicatoren te koppelen aan gemeentelijke ambities. Zo kunnen we ons concreet voorstellen dat we voortaan, aanvullend aan de bestaande situatie, een jaarlijkse 'voortgangsbrief economisch actieplan' opstellen. En ter informatie aan de raad brengen in de vorm van een raadsinformatiebrief. Zie ook onze reactie op aanbeveling twee.

**Conclusie 3 rapport:** u stelt dat de gemeenteraad het College niet of nauwelijks gewezen heeft op haar gebrekkige uitvoering van de aanbevelingen uit het rekenkamerrapport Regionaal Economisch Beleid 2013.

*Onze reactie op uw conclusie:*

Het ligt niet in de lijn van ons college om op deze conclusie te reageren.

**Conclusie 4 rapport:** u stelt dat AgrifoodCapital in 's-Hertogenbosch meer tot een succes gemaakt wordt als de Bossche ondernemers er meer bij betrokken worden.

*Onze reactie op uw conclusie:*

- We zijn van mening dat we als college hier reeds invulling aan geven; bijvoorbeeld door de ontwikkeling en organisatie van thematische bedrijven-ontvangsten op locatie bij Bossche bedrijven, in samenwerking met Agrifoodcapital. Hier worden de ambities van AgrifoodCapital toegelicht, gekoppeld aan de rol van het betreffende bedrijf. Ook de Brabants-Zeeuwse Werkgeversvereniging BZW heeft een aantal van dit soort bijeenkomsten georganiseerd. Dit heeft de bekendheid en de producten van AgrifoodCapital bij Bossche ondernemers aanzienlijk vergroot.
- Verder zijn we van mening dat AgrifoodCapital in 2015 / 2016 duidelijk zichtbaarder is geworden in 's-Hertogenbosch: onder meer door de realisatie van de programma's De Jamfabriek, de Grow Campus en het evenement 'Dutch Agrifood Week' (3<sup>e</sup> week oktober).  
Met name Grow Campus en Dutch Agrifood Week hebben als doel veel Bossche bedrijven te betrekken bij hun programma's.
- Bovendien merken we hier op dat de stichting AgrifoodCapital in dezen een zelfstandige verantwoordelijkheid heeft. Wij zullen uw conclusie met hen bespreken, met als doel het realiseren van een verdiepingsslag op dit punt.

**Conclusie 5 rapport:** u stelt dat er een duidelijker samenhang dient te komen tussen Bossche campussen, initiatieven voor startende ondernemers en broedplaatsen voor ondernemerschap, ook gerelateerd naar cultureel voorzieningsklimaat.

*Onze reactie op uw conclusie:*

We zijn het geheel eens met deze conclusie. We hebben recent (via inhuur van een extern bureau) een start gemaakt om op dit terrein tot een concreet plan te komen.

**Conclusie 6 rapport:** u stelt dat er aanvullende kaders nodig zijn, om het Bosch Investeringsfonds daadwerkelijk te laten fungeren als substantiële impuls aan de economie.

*Onze reactie op uw conclusie:*

Deze afspraken zullen vastgelegd worden in de samenwerkingsovereenkomst tussen gemeente en NV BIM, beheerder van het genoemde fonds. Deze overeenkomst wordt op zeer korte termijn gesloten. Wij zullen de raad daarover informeren.

**Aanbeveling 1 rapport:** u beveelt aan om voor maart 2018 een actieplan te realiseren, gericht op het benutten van de economische potenties van de gemeente, met in ieder geval de volgende elementen:

- Harmonisatie economische speerpunten met regio-agenda AgrifoodCapital
- Plan voor realisatie sterkere (financiële) betrokkenheid bedrijfsleven bij AgrifoodCapital
- Positionering t.o.v. omliggende steden Tilburg, Eindhoven en Utrecht
- Beleid inzake cultuur, wonen en citymarketing in lijn brengen met regionaal-economische ambities.

*Onze reactie op uw aanbevelingen:*

We onderschrijven deze aanbeveling. We zijn voornemens uw aanbevelingen concreet op de volgende manier invulling te geven:

- Het opstellen van een actualisatie van het gemeentelijk economisch actieplan, met daarin onder meer aandacht voor de bij uw aanbeveling 1 genoemde vier elementen.
- Het nieuwe beleid inzake citymarketing invulling aan te geven, in lijn met het recent ingebrachte raadsvoorstel citymarketing.

We zien BZW in dit kader als belangrijke partner. BZW verricht op dit moment een eigen onderzoek naar de economische potenties van 's-Hertogenbosch. We zullen de uitkomsten van dit onderzoek afwachten en waar mogelijk incorporeren.

**Aanbeveling 2 rapport:** u beveelt aan de raad sturingsinformatie te leveren met kwantitatieve en kwalitatieve duiding, gebaseerd op doelstellingen economisch actieplan uit aanbeveling 1.

*Onze reactie op uw aanbeveling:*

- We zijn bereid om na het verschijnen van bovengenoemd geactualiseerd economisch actieplan aan de raad een jaarlijkse voortgangsrapportage te leveren, waarin de genoemde sturingsinformatie is verwerkt. Wij zullen nader bezien of wij dit type rapportages kunnen bundelen in het kader van de begrotingscyclus.
- We werken constant aan het verhogen van de kwaliteit van de bestaande monitoringinformatie (Economische Monitor, Jaarverslag). Onder meer door recentere kwantitatieve gegevens in te voegen en door duidelijker een koppeling te maken naar beleidsdoelstellingen.



**Aanbeveling 3 rapport:** u beveelt de gemeenteraad aan om op andere manieren uw informatie 'op te halen', bijvoorbeeld door hearings, werkbezoeken of regionale debatten.

Onze reactie op uw aanbeveling:

Het ligt niet in de lijn van ons college om op deze aanbeveling te reageren.

Tot zover onze reactie op uw rapport. We willen u tot slot laten weten dat we afzien van een aanvullend schrijven aan de raad over dit onderzoek. In onze reactie zijn we immers ook al ingegaan op uw aanbevelingen. We zijn van mening dat uw rapport, gecombineerd met onze reactie, voldoende duidelijkheid verschaft.

Indien u nog vragen hebt gaan we hier uiteraard graag nog met u over in gesprek.

Hoogachtend,  
Burgemeester en wethouders van 's-Hertogenbosch,  
De secretaris, De burgemeester,

Mr. Drs. I.A.M. Woestenberg      Mr. dr. A.G.J.M. Rombouts

## Bijlage 4 Nawoord Rekenkamercommissie

De Rekenkamercommissie heeft met belangstelling kennisgenomen van de reactie van het college op het rapport 'Met Focus vooruit! Vervolgonderzoek Regionaal economisch beleid 's-Hertogenbosch'.

Wij zijn het college erkentelijk voor zijn constructieve reactie op het onderzoek. Het college ziet het rapport als een waardevolle en genuanceerde bouwsteen voor het ruimtelijk-economische beleid. Het college deelt onze conclusies en aanbevelingen grotendeels.

Enkele punten uit de collegereactie geven aanleiding voor nadere toelichting op onze bevindingen.

Het college schrijft dat het bewust inzet op meerdere economische speerpuntsectoren, omdat dit aansluit bij het brede, gemengde economisch profiel van de stad. "We vinden het namelijk gewenst dat onze stad een breed economisch profiel heeft." Het college zegt dat het onze mening over een "ongewenste verwatering" van het profiel niet deelt. Onze conclusie in het rapport is niet dat inzetten op meerdere speerpuntsectoren verkeerd zou zijn. Het gaat er om dat er meer samenhang tussen deze speerpunten moet komen. *(conclusie 1)*

Het college zegt dat het mogelijkheden ziet om de raad van extra informatie te voorzien, vooral in de vorm van duidingsteksten. Het gaan werken met duidingsteksten is volgens ons een goede stap. *(conclusie 2)*

Het college zegt dat het van mening is dat hij al invulling geeft aan het betrekken van Bossche ondernemers bij AgrifoodCapital in 's-Hertogenbosch: "bijvoorbeeld door de ontwikkeling en organisatie van thematische bedrijven-ontvangsten op locatie bij Bossche bedrijven, in samenwerking met Agrifood capital". De Rekenkamercommissie doelt echter vooral op financiële betrokkenheid, waarbij het bedrijfsleven echt co-financiert in de regionale ontwikkeling (een eigen bijdrage aan de infrastructurele kosten van het programma) en niet (alleen) een bijdrage levert als subsidievoorwaarde. Agrifood capital moet meer gaan leven. De meeste Bossche bedrijven richten zich maar beperkt op Agrifood, terwijl ze zich in hun bedrijfscontacten ook niet heel sterk op Noordoost Brabant oriënteren. De economische werkelijkheid rondom Agrifood is in de gemeente anders dan de beleidswerkelijkheid, zo is onze bevinding. *(conclusie 4)*

In ons rapport stellen wij dat aanvullende kaders nodig zijn, om het Bosch Investeringsfonds daadwerkelijk te laten fungeren als substantiele impuls aan de economie. Het college meldt dat het hierin wil voorzien in de binnenkort te sluiten samenwerkingsovereenkomst tussen gemeente en NV BIM. In ons rapport doelen wij vooral op de omvang van het fonds, dat zonder samenwerking met andere investeringsfondsen in onze ogen te weinig substantieel is, en niet zozeer op (nieuwe) samenwerkingsovereenkomsten. *(conclusie 6)*

Het college onderschrijft aanbeveling 1 (economisch actieplan) met de door ons genoemde onderdelen van dat op te stellen actieplan. Het college is voornemens het huidige actieplan te actualiseren. Het is aan de raad om te beoordelen of het college daarin de elementen

opneemt die in het rapport worden genoemd, zoals de sterkere financiële betrokkenheid van het bedrijfsleven bij AgrifoodCapital. *(aanbeveling 1)*

De Rekenkamercommissie ziet verder in de reactie van het college geen aanleiding om de conclusies en aanbevelingen in het rapport aan te passen.

Rekenkamercommissie 's-Hertogenbosch,

20 oktober 2016