

*kadernota economie*

# **Tilburg investeert: slimmer, beter en duurzamer**

*Economische Agenda Tilburg 2012 – 2020*

*Versie 2.3  
d.d. 20 april 2012*

## Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Inleiding en aanleiding .....	3
Hoofdstuk 2	De context vandaag de dag.....	4
Hoofdstuk 3	De Economische Agenda 2012-2020.....	7
3.1	De kracht van Tilburg.....	7
3.1.1	Schakelen en verbinden .....	8
3.1.2	Bereikbaarheid als aanjager en randvoorwaarde .....	8
3.2	Onze visie.....	8
3.3	Onze ambitie.....	9
3.4	Onze centrale bewegingen en hoofddoelen .....	9
3.5	Onze strategische aanpak.....	10
3.5.1	Rol van de gemeente .....	10
3.5.2	Rol van de partners .....	10
3.5.3	Samenwerking in de regio.....	11
3.5	Concrete doelstellingen en prestatie indicatoren .....	11
3.5.1	Versterken vestigingsklimaat .....	12
3.5.2	Betere aansluiting vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.....	13
3.5.3	Economische structuurversterking .....	13
Hoofdstuk 4	Organisatorische borging .....	14
4.1	De beschikbare (financiële) middelen .....	14
4.2	Monitoring en evaluatie .....	14
4.3	Communicatie.....	14

## Hoofdstuk 1 Inleiding en aanleiding

Een vitale stad heeft een sterke economische basis. Dat vereist een helder economisch beleid. Een beleid waarin een duidelijke verknoping zichtbaar is tussen de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de wens en noodzaak om op alle niveaus te zorgen voor een goede verbinding met onderwijs & kennisinstituten en de vanzelfsprekende aandacht voor duurzaamheid en ondernemerschap.

Juist nu, nu de 'kredietcrisis' opgevolgd is door de 'schulden crisis' en er in de economie veel onzekerheden zijn over het herstel in de nabije toekomst, is het van belang om hoofdlijnen voor het economisch beleid te formuleren die recht doen aan de verknoping van de hierboven geschetste thema's. Dat doen wij in deze Economische Agenda Tilburg 2012-2020.

Deze nota is een vervolg op de nota Hoofdlijnen Economisch Beleid 2001-2010<sup>1</sup>, waarin de belangrijkste beleidslijnen voor de periode 2001-2010 waren vastgelegd. Deze nota is inmiddels geëvalueerd<sup>2</sup>. Belangrijkste aanbeveling voor een nieuwe economische agenda was om als gemeente in regionaal verband een focus te bepalen. En om dit te doen vanuit een voorwaarde scheppende rol als lokale overheid en door extra inzet op acquisitie en accountmanagement. Met de kennis van deze evaluatie en de actuele context formuleren we nu de strategische Economische Agenda van de gemeente Tilburg voor de periode 2012-2020, die dient als kadernota economie. Deze Agenda is opgesteld in dialoog met publieke en private partners in de stad en regio. Er is met partners in de stad en de regio over de conceptagenda gesproken en deze zijn door hen bekrachtigd. Wij hebben ervoor gekozen de strategische hoofdlijnen van de Agenda te vertalen naar een beperkt aantal hoofddoelen.

In deze kadernota vertalen we onze observaties naar visie, ambities en doelen voor de komende jaren. De raad stelt deze kadernota vast en bepaalt hiermee de kaders c.q. de agenda. Deze scope van de agenda reikt tot 2020, waarbij voor de komende vier jaar (2016-2016) concrete doelen zijn geformuleerd. Die worden in 2016 geëvalueerd. De feitelijke uitvoering van het economisch beleid wordt, na vaststelling door de raad, vertaald naar de jaarschijven in de programmabegroting. De uitvoering van het werk ligt overigens ook bij een groot aantal externe samenwerkingspartners.

De nota start met een beknopte analyse. Hierbij worden de belangrijkste observaties en aanbevelingen (zowel in- als extern) weergegeven. Daarna volgt een uitwerking van de visie en de ambities voor de komende jaren.

In de wereld om ons heen is er veel veranderd. Een economische crisis, een versterkte inzet op regionale samenwerking, de wens tot een duurzame ontwikkeling van onze stad en het benoemen van de kracht van Social Innovation in de stedelijke en regionale profilering als basis voor de economische groeikracht voor Tilburg en Hart van Brabant.

De Economische Agenda schetst nadrukkelijk de strategische lijnen op economisch gebied voor een langere periode tot 2020 met een tussenevaluatie over vier jaar. Maar het is een kader, omdat we nadrukkelijk onderkennen dat we als gemeente een beperkt sturende kracht hebben - en zouden moeten ambieren - en bovendien de ruimte willen behouden voor maatwerk en de mogelijkheid willen hebben om (maximaal) in te spelen op de economische dynamiek.

Nadrukkelijk is in deze Agenda gekeken naar de ontwikkelingen op het gebied van arbeidsmarkt en onderwijs. Tevens wordt een verbinding gemaakt tussen de brede thema's zoals vestigingsklimaat, sociale stijging en leefbaarheid uit het coalitieakkoord. Waar mogelijk is er sprake van vervlechting, worden krachten gebundeld en wordt er voortgeborduurd op de kracht die er op dit moment al is.

---

<sup>1</sup> Gemeente Tilburg, Hoofdlijnen Economisch Beleid Tilburg 2001–2010, oktober 2001

<sup>2</sup> Gemeente Tilburg, Evaluatie Hoofdlijnen Economisch Beleid 2001–2010, mei 2010

## Hoofdstuk 2 De context vandaag de dag

In dit hoofdstuk beschrijven we een aantal ontwikkelingen en observaties die hebben bijgedragen aan de vorming van de Economische Agenda 2012–2020. Hiermee heeft de Agenda een stevige basis en een duidelijke relatie met de ontwikkelingen om ons heen. In paragraaf 3.1 zijn de belangrijkste factoren weergegeven in een SWOT-analyse.

### Economische crisis

De Europese schulden crisis is mede debet aan een nieuwe recessie waarin Nederland in 2011 in terecht is gekomen<sup>3</sup>. De veerkracht en weerbaarheid van de economische structuur zijn tot het uiterste getest en het is zaak de komende jaren te werken aan een krachtig herstel.

### Maatschappelijke trends

Wij observeren onder andere de volgende maatschappelijke trends:

- Intensieve samenwerking in regionaal verband en met partners in de regio (Midpoint);
- Globalisering versus lokalisering;
- Verschuiving naar kennis- en diensteneconomie;
- Groeiende invloed van ICT;
- Vergroening van de economie;
- Sterkere aandacht voor “people, planet en profit”;
- Veranderende verhoudingen door de 'krediet- en schulden crisis';
- Kleinere overheid met minder regelgeving;
- Krapte op de arbeidsmarkt: de werkgelegenheid in Tilburg zal komende jaren blijven groeien, maar in de regio is krimp door de demografische ontwikkelingen niet uitgesloten.

### Veranderende rol van de overheid

We geloven dat de rol van de overheid vooral gericht is op een kleine overheid die via partnerships met anderen werkt aan een actieve, aantrekkelijke en leefbare stad. Wij erkennen dat we in deze partnerships te maken hebben met een aantal dilemma's, zoals het vinden van de juiste balans tussen duidelijkheid en complexiteit, tussen loslaten en beheersen, en tussen overzicht en focus<sup>4</sup>.

### Europa 2020

De Europese Raad heeft in juni 2010 de Europa 2020 strategie voor slimme, duurzame en inclusieve groei en banen vastgesteld. De Europese Raad heeft hierbij een vijftal ambitieuze Europese hoofddoelen gesteld die betrekking hebben op:

1. Arbeidsparticipatie;
2. Verhogen van het opleidingsniveau;
3. Investeren in research & development;
4. Beperken van het aantal mensen in armoedesituaties;
5. Bevorderen van meer duurzaamheid.

### Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I)

Het Ministerie van EL&I voert sinds 2011 het zogenaamde topsectorenbeleid. Via negen topsectoren stuurt het ministerie onder andere op innovatie, netwerkbevordering en internationalisering. Midden-Brabant sluit aan bij de agenda van de sectoren Logistiek en Maintenance en op de dwarsverbanden Arbeidsmarkt en Social Innovation.

---

<sup>3</sup> De meest recente gegevens van het Centraal Planbureau (4<sup>e</sup> kwartaal 2011) geven een daling aan van het Bruto Binnenlands Product van 0,6% (na een daling in het 3<sup>e</sup> kwartaal van 0,4%). Ook is er een afname van consumptieve bestedingen van 0,9% en een afname van de uitvoer van 0,5%. Dit naast een gestage groei van de overheidsschuld.

<sup>4</sup> Uit de nota: "Strategische Vooruitblik, Slim werken aan de toekomst" (Tilburg 2011)

### Regionale strategische agenda

De speerpuntsectoren in regionaal verband zijn Logistiek, Aerospace & Maintenance, Care en Leisure. Deze sectoren passen bij de regionale sterktes en de identiteit van de regio Midden-Brabant. De gekozen regionale profilering 'regio van Social Innovation' versterkt de richting voor de toekomstige ontwikkeling van onze regio.

Door de regiogemeenten Hart van Brabant is een strategische agenda opgesteld. Hiernaast is vanuit Brabantstad gewerkt aan de provinciale strategische en economische agenda welke is afgestemd met de Tilburgse agenda en de regionale agenda van Midden-Brabant.

### Taskforce: de regio werkt!

De Taskforce Regionale Arbeidsmarkt Midden-Brabant<sup>5</sup>, bestaande uit afgevaardigden uit bedrijfsleven, overheid en onderwijs, heeft een Top-10 van regionale arbeidsmarktknelpunten vastgesteld. Op basis van een gezamenlijke intentieverklaring van de Hart van Brabant-gemeenten heeft een vertaalslag van deze rapportage plaatsgevonden naar een Actie- en Investeringsprogramma regio Midden-Brabant<sup>6</sup>.

### Tilburg 2040

In de strategische visie Tilburg 2040 is een doorkijk gemaakt naar de kansen en mogelijkheden op de (zeer) lange termijn. Daarbij is een aantal trends (ontmoeten, een leven lang leren, samenwerken, duurzaamheid, grenzeloos) benoemd. Drie rode draden die verder uit deze toekomstverkenning zijn gekomen zijn: Tilburg als ondernemende stad in een ondernemende regio, Tilburg een geborgen en stedelijk stad, en in Tilburg is symbiose tussen stad en platteland.

### Coalitieakkoord 2010 – 2014

In het coalitieakkoord heeft het college specifiek gekozen voor vier samenhangende thema's: Sociale stijging; Vestigingsklimaat; Leefbaarheid en Bestuur. Het college wil dat Tilburg de vitale stad blijft die ze is en wil Tilburg nadrukkelijk op de kaart zetten.

### Het Tilburgse ondernemerslandschap

Het Tilburgse ondernemerslandschap kenmerkt zich door veelkleurigheid en diversiteit en het grote aandeel van MKB bedrijven. Dit is een krachtig onderscheidend kenmerk. Met een sterke vertegenwoordiging in de zorg- en onderwijssector is het Tilburgse ondernemerslandschap relatief weerbaar in tijden van crisis.

- Het aantal vestigingen van bedrijven of instellingen in zowel de profit als non-profit sector is in de afgelopen jaren flink toegenomen. Van 8.729 vestingen in 2002 tot 13.082 vestigingen in april 2010. Hiervan behoort 89% tot het Kleinbedrijf<sup>7</sup>.
- Ondanks de economische crisis, werden in de periode 2009-2010 in Tilburg meer bedrijventerreinen uitgegeven dan in andere Brabantse steden.
- De bestaande gemengde economie en inzet op diverse sectoren leidt ook in crisistijd tot een relatief stabiele werkgelegenheid.
- Tegenover de toename van leegstand bij bedrijvenpanden, zien we een toenemende vraag ontstaan naar netwerkkantoren en bedrijfsverzamelgebouwen. Dit als gevolg van de toename van ZZP'ers die een aanvulling zoeken op het werken vanuit huis.
- E-commerce is in opkomst, wat leidt tot vragen over vestigingsmogelijkheden waarop de overheid een antwoord zal moeten hebben.
- Het belang van regionale samenwerking neemt toe. Dit wordt zichtbaar in de doorontwikkeling van Midpoint Brabant.
- De rol van de overheid verandert. Deze ontwikkelt zich van subsidiegever naar dienstverlener en partner (faciliteren en randvoorwaarden scheppen).

---

<sup>5</sup> Ingesteld in 2010 door de gemeente Tilburg, met als doel advies uit te brengen over de regionale arbeidsmarkt.

<sup>6</sup> "Actie- en investeringsprogramma Arbeidsmarkt Midden Brabant De regio werkt!" - November 2011

<sup>7</sup> "Tilburg economische monitor 2010 – 2011" - Juni 2011

### Duurzaamheid

Wij willen zoveel mogelijk Tilburgers laten delen in een duurzame welvaart. Naast een economisch belang zijn sociaal-culturele en ecologische kenmerken wezenlijk voor de stad Tilburg en de regio. De achterliggende gedachte is dat door daadkracht, slim verbinden en organiseren vanuit Social Innovation werkelijke resultaten bereikt worden. De voortrekkersrol in duurzaamheid en de economische ontwikkelingen gaan in gezamenlijkheid op. Duurzaamheid wordt steeds meer een onderscheidend thema voor economische groei, en Tilburg heeft hiervoor uitstekende uitgangspunten. Zowel bedrijfsleven als gemeente en onderwijs zijn onderscheidend op dit terrein. Denk hierbij aan het windmolenpark FUJIFIM op Vossenbergh, de uitverkiezing van Tilburg als meest klimaatvriendelijke stad in 2010 en de oprichting van het Tilburg Sustainability Center bij de Universiteit van Tilburg in 2010.

## Hoofdstuk 3 De Economische Agenda 2012-2020

### 3.1 De kracht van Tilburg

De Economische Agenda is gestoeld op de bestaande en bewezen kracht van Tilburg. Deze zetten wij hieronder kort uiteen, aangevuld met de kansen, bedreigingen en zwaktes (SWOT-analyse).

	Strength	Weakness
Ligging & Bereikbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multimodale bereikbaarheid</li> <li>- Centrale ligging in economisch sterke regio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weinig 'eigen' achterland</li> <li>- Concurrentie Brabantse steden</li> <li>- Onvoldoende diepte/breedte W-kanaal</li> </ul>
Economische structuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonome groeikracht</li> <li>- Sterk aandeel van MKB</li> <li>- Industriële bedrijvigheid, transport, onderwijs en gezondheidszorg sterke sectoren</li> <li>- Economische prestaties bedrijfsleven goed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veel maakindustrie t.o.v. dienstensector</li> <li>- Economie weinig kennisintensief</li> <li>- Zakelijke dienstverlening relatief beperkt</li> <li>- Geen naam als kantorenstad</li> <li>- Weinig IT-bedrijven</li> <li>- Weinig toonaangevende marktleidende bedrijven</li> </ul>
Vestigings-klimaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toegenomen zelfbewustzijn</li> <li>- Sterke onderwijsinfrastructuur</li> <li>- Goed basisniveau bedrijventerreinen</li> <li>- Concurrerende grondprijs</li> <li>- Relatief veel (binnenwijkse) bedrijventerreinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatief lage koopkracht</li> <li>- Vastgoed veroudert</li> <li>- Buiten de ringbanen uitsluitend gericht op woonfunctie</li> <li>- Onvoldoende internationale allure</li> </ul>
Woon- en Leefklimaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redelijk woon- en leefklimaat</li> <li>- Breed spectrum aan cultuurvoorzieningen</li> <li>- Mooie groene omgeving</li> <li>- Sterke toeristische bedrijven in de regio</li> <li>- Veel evenementen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weinig gedifferentieerd kernwinkelbestand</li> <li>- Weinig verblijfsrecreatie</li> <li>- Lastig om (jonge) bewoners blijvend te binden</li> </ul>
Arbeidsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goed functionerend bedrijf voor gesubsidieerde arbeid</li> <li>- Innovatieve aanpak Sociale Zaken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- - Beperkte regiofunctie</li> <li>- - Werkeloosheid onder etnische minderheden</li> <li>- - Deel arbeidspotentieel blijft buiten beschouwing</li> </ul>
Organisatie en netwerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goed georganiseerd bedrijfsleven</li> <li>- Goede relatie bedrijfsleven - overheid</li> <li>- Tevredenheid bedrijfsleven over kwaliteit dienstverlening</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ondernemers op binnenwijkse bedrijventerreinen slecht georganiseerd</li> </ul>
	Opportunities	Threats
Ligging & Bereikbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verschuiving economische potentie naar Brabant</li> <li>- Uitbuiten positie logistiek knooppunt</li> <li>- Spoorzone</li> <li>- Breedband</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Randstadgericht investeringsbeleid Rijk</li> <li>- Afnemende autobereikbaarheid bedrijventerreinen.</li> <li>- Concurrentie andere (B) steden.</li> </ul>
Economische structuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vervlechting industrie/logistiek/dienstverlening</li> <li>- Groei in de zakelijke dienstverlening</li> <li>- Uitbouwen medische/zorgsector</li> <li>- Tilburg grote speler in de sociale zekerheidszorg</li> <li>- Groot potentieel starters (WO/HBO)</li> <li>- Creatief ondernemerschap</li> <li>- Studenten en afgestudeerden als creatieve impuls in bedrijven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatief veel toeleveringsbedrijven (achter in de keten) zorgt voor kwetsbaarheid</li> </ul>
Vestigings-klimaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benutten synergie kennis- infrastructuur</li> <li>- Verbinding maken tussen opleidingen en werk</li> <li>- Kleine bedrijven als kraamkamer</li> <li>- Revitalisering bedrijventerreinen</li> <li>- Oude stad vestigingsplaats (door)starters</li> <li>- Versterken kennisinfrastructuur van 4 excellente sectoren (A &amp; M, Logistiek, Care, Leisure)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verdergaande verplaatsingen naar randen van de stad</li> <li>- Hoge kosten herontwikkeling</li> </ul>
Woon- en Leefklimaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bovenregionale uitstraling cultuur en evenementen</li> <li>- Relatie met Efteling/Beekse Bergen versterken</li> <li>- Nabijheid van Loonse en Drunense Duinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koopkrachttek naar andere steden</li> <li>- Onvoldoende woon/winkelvoorzieningen</li> <li>- Aanbod en variatie van de detailhandel stagneert</li> </ul>
Arbeidsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceptatie bedrijfsleven van minder gekwalificeerde werkzoekenden</li> <li>- Studenten en toptalent binden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertrek laagbetaalde arbeid (globalisering)</li> <li>- Krapte op arbeidsmarkt</li> <li>- Scholen lopen achter op verandering bedrijfsleven</li> </ul>
Organisatie en netwerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versterken allochtoon ondernemerschap</li> <li>- Parkmanagement</li> <li>- Maatschappelijke opgaven (bv. Slimme zorg)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (Algemeen) economische crisis</li> </ul>

### 3.1.1 *Schakelen en verbinden*

De kracht van Tilburg is het leggen van verbindingen. Tussen economie en ruimte; cultuur; onderwijs en werk; arbeidsmarkt. Dat is ook nodig, want op vele terreinen leiden 'kruisbestuivingen' tot nieuwe innovaties. In onze doelen worden deze verbindingen duidelijk zichtbaar. Het bevorderen van werkgelegenheid voor de diverse doelgroepen, kan niet zonder een stevige economische structuur. Deze structuurversterking vraagt om ruimte; letterlijk en figuurlijk. Maar ondernemers en burgers moeten deze ruimte ook *willen* benutten. En dat doen zij alleen als zij in Tilburg kansen en een goed klimaat zien om zich te vestigen of om er te blijven. Voor de ondernemer betekent dit dat er, naast een goede afzetmarkt voor zijn product, ook voldoende werknemers beschikbaar zijn met de juiste opleiding en competenties.

Dit vertaalt zich ook in het leggen van verbindingen tussen overheid, ondernemers en onderwijs. Zowel op lokale schaal als in regionaal verband. We creëren slimme, innoverende netwerken en bieden ruimte vanuit een meedenkende houding. Het realiseren van onze doelen kunnen wij als overheid niet alleen. Daarvoor is een goede en doelgerichte samenwerking nodig met onze burgers en partners.

Juist vanwege de gezamenlijke innovaties en vernieuwingen, is Tilburg een boeiende vestigingsplaats voor bedrijven, onderwijsinstellingen en (nieuwe) inwoners.

### 3.1.2 *Bereikbaarheid als aanjager en randvoorwaarde*

De bereikbaarheid van onze stad zien we als een belangrijke randvoorwaarde voor het behalen van onze doelen. Bedrijven en bewoners zitten graag op een plek die goed bereikbaar is, zowel met de auto, de fiets, het openbaar vervoer en steeds meer ook via het water. Ook de digitale bereikbaarheid draagt substantieel bij aan een beter vestigingsklimaat.

Tilburg is een belangrijke schakel voor de verbindingen die de *main ports* hebben met het Europese achterland. Deze positie biedt kansen. We kunnen werkgelegenheid naar Tilburg halen, mits Tilburg bereikbaar blijft, zowel regionaal als lokaal. Daarbij willen we het doorgaand verkeer zoveel mogelijk om de stad heen leiden, om de leefbaarheid van de stad te garanderen.

Willen we in Tilburg het vestigingsklimaat voor wonen en werken blijvend versterken, dan is het noodzakelijk de investeringen in infrastructuur en digitale bereikbaarheid te handhaven. Wanneer hier pas mee begonnen wordt op het moment dat de economie is hersteld, zijn we te laat. Als de economie beter wordt, groeit ook de mobiliteit. Daar moet de stad tijdig klaar voor zijn.

## 3.2 **Onze visie**

Gemeenten, kennisinstellingen en ondernemers hebben zich verenigd in het strategisch economisch samenwerkingsverband Midpoint Brabant. Deze partijen hebben samen de strategische agenda bepaald voor de regio. Daarmee kiest de regio een duidelijk toekomstprofiel onder de paraplu van Social Innovation. Dat is innovatie door de manier waarop we samenwerken en dingen organiseren. We combineren bestaande producten en diensten op een creatieve, nieuwe manier. Dat leidt niet alleen tot slimmere en onverwachte toepassingen van producten en diensten in nieuwe markten, maar creëert ook maatschappelijke meerwaarde.

Midden-Brabant is een van de eerste regio's in Europa die Social Innovation heeft omarmd als motor van zijn sociaal - economische ontwikkeling. We zien in onze stad en regio enthousiaste en gedreven samenwerking tussen overheden, ondernemers en kennisinstellingen. Samen komen zij tot nieuwe ideeën, nieuwe toepassingen en nieuwe markten. Een *multiplier effect*, dat geen van de afzonderlijke partners alleen kan bereiken.

In de kadernota economie omarmen we voluit deze ingeslagen richting en het gekozen profiel. Vanuit dit toekomstprofiel zijn voor de Economische Agenda Tilburg vier kansrijke speerpunten benoemd voor een duurzame en



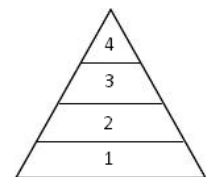
dynamische economie, namelijk Logistiek, Leisure, Care, Aerospace & Maintenance, waarbij cross sectoraal ingezet wordt op de zakelijke dienstverlening. Van hieruit is de volgende **visie** opgesteld voor de Economische Agenda 2012-2020:

*Wij zetten in op het behouden en versterken van onze traditionele sterke sectoren (Logistiek, Leisure, Care en Aerospace & Maintenance) die ons fundament vormen en spelen wij in op trends in samenwerking met de economische- en kennispartners in de stad (triple helix). De veelkleurigheid van onze economie is onze kracht. Gedwongen door conjuncturele ontwikkelingen, is de stad ondernemend aan de slag gegaan. Ons veelkleurig MKB is innovatief en heeft een groot adaptief vermogen om veranderingen aan te gaan.*

*Wij bewegen mee met de vraag vanuit de stad en juist daardoor kunnen we onder meer de 'gazelles', de potentieel kansrijke ondernemers, opsporen en ondersteunen. Mede door inzet van het sterke aanwezige netwerk.*

En dus is het van belang dat:

1. we de basis op orde hebben en houden: bereikbaarheid, werklocaties en arbeidsmarkt;
2. de gevestigde clusters uitgebouwd worden;
3. de jonge kansrijke clusters mee opgebouwd worden;
4. we oog houden voor de cross sectorale invalshoek: Social Innovation.



### 3.3 Onze ambitie

Vanuit de aangegeven context en met de bevindingen uit de evaluatie Hoofddlijnen Economisch Beleid 2001 - 2010 en de signalen uit de stad, komt de gemeente Tilburg tot een Economische Agenda, waarmee de navolgende **ambitie** wordt uitgesproken:

#### **Ambitie en maatschappelijk effect: Tilburg werkt aan de vitale stad van morgen**

*Werken aan een sterk en aantrekkelijk vestigingsklimaat. Door een duurzame economische ontwikkeling en groei. Een goed functionerende arbeidsmarkt en participatiekansen voor elke Tilburger. En inzet op Social Innovation, wat betekent dat ondernemers, onderwijsinstellingen en overheid elkaar opzoeken en samenwerken op een eigentijdse wijze. Die samenwerking leidt tot nieuwe 'zakenmodellen' en - meer concreet - tot nieuwe markten, producten en diensten. Zie het als een multipliereffect, dat geen van de afzonderlijke partners alleen kan bereiken. Of formeel: Social Innovation is het creëren van nieuwe business modellen en marktmechanismen in een multi stakeholder community, gericht op het realiseren van maatschappelijke waarde.*

### 3.4 Onze centrale bewegingen en hoofddoelen

We zien voor de komende jaren een aantal centrale bewegingen die leiden naar onze concrete doelen van deze Economische Agenda. Op deze bewegingen willen we meebewegen, en ze helpen ons om focus te houden op de doelen die we willen bereiken.

Het gaat om de volgende **bewegingen** en de daaraan verwante **impulsen** die ondernomen worden of reeds in gang zijn gezet:

- **Verbinden:** Van partijen in netwerken, maar ook in termen van infrastructuur. Het realiseren en verder uitbouwen van bereikbaarheid. Fysieke en sociale bereikbaarheid; ook langs de digitale snelweg.
- **Lonken:** Aantrekkelijk zijn qua woonklimaat en door het versterken van de internationale vestigingsstructuur. Een regionale toeristische regio die veel te bieden heeft. De ontwikkeling van de Spoorzone met nieuwe bedrijvigheid, maar ook investeren in de kwaliteit van het bestaande.
- **Ondernemen:** Ondersteuning bieden aan het ondernemerschap van hoogopgeleiden en tegelijk bevorderen van kennisimpulsen in het MKB waardoor weer nieuwe innovaties kunnen plaatsvinden. Dichtbij door het professionaliseren van de werkgeversbenadering en wat verder af door een goede lobby strategie.
- **Netwerken:** Inzetten op het verder versterken van Citymarketing en regionale, tripartiete promotie en acquisitie. Ondersteuning van een EU-oriëntatiebureau en bevorderen van de versterking van Stedelijke

- Kennis binden: Oplossen van de gesignaleerde belemmeringen tussen de arbeidsmarkt en het onderwijs. Het leggen van directe verbindingen met werkgevers en versterking van de ondersteuning en de organisatiekracht van het MKB ten behoeve van de toekomstige leerbehoefte.

Middels deze route van de ingezette bewegingen werken we de komende jaren gericht aan de gesignaleerde opgaven om de volgende **hoofddoelen** te bereiken:

**Versterken vestigingsklimaat**  
**Betere aansluiting vraag en aanbod op de arbeidsmarkt**  
**Economische structuurversterking**

Hiermee sluiten we aan bij de regionale context en zetten we de programmalijnen van Midpoint Brabant, met als kernthema 'Social Innovation', door als belangrijke inhoudelijk sturende koers.

### 3.5 Onze strategische aanpak

#### 3.5.1 Rol van de gemeente

De klassieke rol als regulerende en top down sturende overheid is aan verandering onderhevig. Via een meer faciliterende en randvoorwaarden scheppende rol, ontwikkelen we ons tot een participerende overheid. Wij zetten ons in vanuit de stelling "je maakt als overheid de economie niet alleen, maar je kan die wel kapotmaken".

In dit netwerk kiezen wij daarom, in verbinding met onze omgeving, situationeel voor de volgende rollen:

- *Faciliteren*  
 Zorgen voor voldoende bedrijventerreinen; investeren in een goede multimodale infrastructuur (weg, rail en water); een trekkende rol spelen in het profileren van de stad; het laag houden van de lokale administratieve lastendruk, dus kritisch op regels; zorgen voor effectieve bedrijfsgebonden dienstverlening, dus faciliteren ondernemerschap; snelheid in de contacten van ondernemers. Kortom: zorgen voor een goed ondernemers- en vestigingsklimaat.
- *Initiëren*  
 Een overheid die actief is op economisch terrein heeft het overzicht en de kennis om (ook) de ontwikkelingen op de langere termijn te onderzoeken en verbanden te leggen met andere ontwikkelingen door het maken van sectoranalyses en langere termijnverkenningen; het herkennen en verder ontwikkelen van kansen; het actief initiëren van netwerken.  
 Door analyse, overzicht, samenhang en het leggen van nieuwe verbindingen kunnen we een deelbijdrage leveren aan het creëren van nieuwe marktkansen, en staan we dus open voor externe initiatieven.
- *Regisseren en/of participeren*  
 Deze positie hebben we vooral in het beleidsveld arbeidsmarkt. Aanvullend zien wij deze rol ook voor onszelf weggelegd ten aanzien van het bevorderen van de samenwerking binnen de triple helix op regionale schaal (Midpoint Brabant).

#### 3.5.2 Rol van de partners

Vele partners in de stad hebben bijgedragen aan het tot stand komen van deze Economische Agenda 2012–2020. In de huidige netwerksamenleving zijn tenslotte meerdere partijen nodig om een oplossing te bieden voor de complexe vraagstukken en het geven van een richting aan een koers die voor langere termijn wordt uitgezet.

Door de betrokkenheid van deze partijen tot nu toe, vertrouwen wij erop dat er ook draagvlak zal zijn voor deze Agenda. Draagvlak dat van groot belang bij het realiseren van de activiteiten die bijdragen aan de hoofddoelen uit onze Agenda. We moeten onze krachten bundelen, net als onze middelen en creatieve ideeën voor innovatie. Wij zullen onze partners dan ook blijven betrekken bij de verdere uitwerking van de concrete activiteiten en met hen

concrete afspraken maken over hun rol en verantwoordelijkheid. Wij beschouwen onze partners hierin als actieve participanten die meedelen in de (eind)verantwoordelijkheid.

### 3.5.3 Samenwerking in de regio

#### Midpoint Brabant

De stedelijke regio Tilburg vormt het hart van Brabant. Binnen het economische programma van deze regio, Midpoint Brabant, ligt de nadruk op 'Social Innovation'. We creëren gezamenlijk nieuwe businessmodellen en marktmechanismen in een multi stakeholder community (uiteenlopende belangen maar gericht op het versterken van elkaars kracht), gericht op het realiseren van maatschappelijke meerwaarde. De nauwe samenwerking tussen, soms verrassende, coalities van partners uit het onderwijs, ondernemers, onderzoek, maatschappelijke instellingen en overheid leidt er toe dat een 'vliegwiel' in gang kan worden gezet. We ontdekken en ontwikkelen nieuwe product-markt en service-markt-combinaties.

#### Brainport en West-Brabant

Wij vinden het belangrijk de juiste balans te vinden tussen het positioneren / onderscheiden van de kracht van onze eigen regio enerzijds en (vanuit de complementariteitgedachte) het blijven opzoeken van de verbinding met de omliggende regio's anderzijds.

Binnen Midpoint worden aansprekende resultaten geboekt zoals bijvoorbeeld de realisatie van Gate2 en de Leisureboulevard. Wij zien in de doorontwikkeling van Midpoint kansen voor het succesvol doorgroeien van de regionale economie mede door samenwerking met andere regio's zoals Brainport en West-Brabant. De realisatie van het Dutch Institute for Technology, Safety & Security is hiervan de eerste resultante.

#### Hart van Brabant

De landelijke overheid ziet regio's ook steeds vaker als aanspreekpunt en ordeningsprincipe voor de aanpak van vraagstukken. De samenwerking in de regio wint hierdoor alleen maar verder aan belang. Centrale vraag hierbij is hoe wij de samenwerking met de omliggende gemeenten willen invullen en hoe wij ons als grote gemeente hierin een aantrekkelijke samenwerkingspartner kunnen tonen. Zoals gezegd is de strategische agenda van Midpoint Brabant een belangrijke wegwijzer die de samenwerking in de 'triple helix' versterkt en aanwakkert. Deze maakt het dus ook mogelijk de werkagenda van de overige lokale overheden in de regio hierop af te stemmen.

## 3.5 Concrete doelstellingen en prestatie indicatoren

Hieronder staat vermeld welke concrete doelstellingen en prestatie indicatoren wij aan onze drie hoofddoelstellingen verbinden voor de periode 2012-2016:

Hoofddoel	Doelen	Indicatoren voor succes 2012-2016
<b>Versterken vestigingsklimaat</b>	Toename Bruto Stedelijk product (BSP)	De gemiddelde groei van het BSP is groter dan het gemiddelde van de andere B5-gemeenten.
	Toename ondernemerstevredenheid	De gemiddelde waardering van het ondernemersklimaat is minimaal 6,8.
	Vermindering administratieve lastendruk	De relatieve administratieve lastendruk voor ondernemers is gemiddeld minder groot dan de G32-gemeenten.
	Imagoversterking	In 2012 zetten wij het project Citymarketing op waarin indicatoren voor de imagoversterking zijn opgenomen .
<b>Betere aansluiting vraag en aanbod op de arbeidsmarkt</b>	Toename binden van studenten	Een groei van het aantal afgestudeerden dat gebonden wordt aan Tilburg van 5% -gerelateerd aan aantal studenten- ten opzichte van 2011 <sup>8</sup> .

<sup>8</sup> Meting in "Brain drain of brain gain? Hoger opgeleiden in grote steden in Nederland" (2011) - V.A. Venhorst, A.J.E. Edzes, L. Broersma, J. van Dijk

Hoofddoel	Doelen	Indicatoren voor succes 2012-2016
	Toename werkgelegenheid	Toename van 5000 extra arbeidsplaatsen in collegeperiode 2010-2014.
	Afname werkloosheid	Ontwikkeling uitkeringsbestand Wet Werk en Bijstand (WWB) en de uitstroom naar werk minimaal gelijk aan kringgemiddelde gemeenten (benchmark WWB).
		Werkeloosheidspercentage en jeugdwerkloosheid daalt in Tilburg jaarlijks sterker dan in de andere B5-gemeenten.
<b>Economische structuurversterking</b>	Groei speerpuntsectoren Midpoint	Een gemiddeld sterkere groei in de sectoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Logistiek</li> <li>- Leisure</li> <li>- Aerospace &amp; Maintenance</li> <li>- Care</li> </ul> ten opzichte van het landelijk gemiddelde.
	Extra inzet op projecten Midpoint Brabant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realisatie Huis van de Logistiek (2012/2013)</li> <li>- Ambitiedocument Leisure (2012)</li> <li>- Realisatie Chronische Zorgcampus (2016)</li> <li>- Realisatie Sim Synergie: simulatoren training en opleiding onderhoudstechniek (2013)</li> </ul>
	Verkoop bedrijventerreinen	Gemiddeld verkoop van 10 ha. per jaar.
	Herstructurering bedrijventerreinen	Uiterlijk 2015 € 7,5 miljoen revolverend geïnvesteerd in de herstructureringsopgave.

In de volgende paragrafen volgt een nadere toelichting op de activiteiten die ondernomen worden om de hierboven beschreven doelen te bereiken.

### 3.5.1 Versterken vestigingsklimaat

Om de toename van het BSP en de ondernemerstevredenheid te realiseren, de administratieve lastendruk te verminderen en ons imago te versterken zetten we ons in voor een aantal specifieke activiteiten die dat ondersteunen.

Zo willen we het ondernemerschap levensfasegericht ondersteunen. We zetten de al bestaande ondernemers- en starteradvisering door en zoeken naar manieren om de impact verder te vergroten. Ondernemersnetwerken ondersteunen we en we faciliteren bedrijven door deelname of medefinanciering van bedrijfsverzamelgebouwen.

We realiseren het Masterplan Spoorzone als hotspot voor de stad en in een goede verbinding met de binnenstad. Daarbij faciliteren we vestiging in de Spoorzone als ruimte voor wonen en werken; om te recreëren en te ontmoeten; alsmede voor de onderwijsfunctie.

Door meer aandacht te geven aan het faciliteren van kennisvalorisatie in de regio en het ontwikkelen van een kwalitatief aanbod aan woonmilieus, willen we meer hoger opgeleiden in Tilburg binden. Dat betekent dat we ook inzetten op het stimuleren van het ondernemerschap van hoger opgeleiden en ons richten op het aantrekken en behouden van hoogwaardige werkgelegenheid.

Het woon-, werk- en leefklimaat in Tilburg is kwalitatief goed. Dat neemt niet weg dat wij van mening zijn dat er ruimte is voor verdere uitbouw hiervan door bijvoorbeeld het realiseren van een toename van 'de groene omgeving' en door het niveau van de stedelijke (culturele) voorzieningen in stand te houden. In samenspraak met de corporaties zorgen we ervoor dat het aanbod van woonmilieus ook goed aansluit bij de vraag.

Middels het nog vast te stellen plan Citymarketing Tilburg, zullen we beleidskeuzes maken in de profilering van de stad. Dit doen we om het stedelijk profiel en het imago van Tilburg te versterken. Voor hetzelfde doel versterken we de inzet van Promotie & Acquisitie en zetten we in op een vergaande regionale samenwerking.

We gaan met volle kracht verder met de ontwikkeling van het Klimaatschap, de Midden-Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij voor Energie en Duurzaamheid (MOED), green deals, aanpak bestaande woningvoorraad (Blok voor blok, woonlastenbeheersing voor sociale minima), aanpak maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzame mobiliteit en uitvoeringsprogramma groen en biodiversiteit.

### *3.5.2 Betere aansluiting vraag en aanbod op de arbeidsmarkt*

De match tussen vraag en aanbod (zowel kwalitatief als kwantitatief) op de arbeidsmarkt, behoeft verbetering. Met de uitvoering van de participatie- en re-integratievisie, willen we hier aan bijdragen. Daarbij zullen we ook de coördinatie nemen op een integrale werkgeversdienstverlening.

Een goede transitie naar en implementatie van de Wet werken naar vermogen, dient er toe bij te dragen dat er meer mensen (met name aan de 'onderkant van de arbeidsmarkt') naar vermogen aan het werk gaan. Randvoorwaardelijk hierbij is dat de keten op orde is, of te wel dat er een goede aansluiting tussen onderwijs - arbeidsmarkt en onderwijs - ondernemerschap bestaat. Hierop zullen wij (aan)sturen.

Met partners zullen wij nieuwe (werk/onderwijs) arrangementen ontwikkelen en we zullen stimuleren dat arbeidskrachten makkelijker uitwisselbaar zijn tussen de diverse sectoren. Dat draagt bij aan een flexibele arbeidsmarkt en bevordert de match tussen vraag en aanbod.

Met het oog op de verwachte krapte op de arbeidsmarkt in de nabije toekomst, is het van belang te kunnen beschikken over een weerbare beroepsbevolking. “Een leven lang leren” houdt mensen actief en flexibel. Specifiek zetten we in op het stimuleren van vakmanschap en het op een slimme manier inzetten van de arbeidsreserve. Hierbij besteden wij aandacht aan het ontdekken, ontwikkelen en opleiden van talenten voor de stad en regio. Dat hoeft niet altijd arbeidsmarkt / talentontwikkeling gerelateerd te zijn met productieve waarde op de arbeidsmarkt. Daarnaast is het van belang om meer bedrijvigheid aan te trekken die past bij de talenten van deze beroepsbevolking, hier spelen wij met onze acquisitieaanpak op in.

De ontwikkeling van een regionale kenniseconomie krijgt vorm in gerichte acties om innovatie in de MKB-sector te stimuleren via kennissamenwerking, om de arbeidsmarkt voor hoger opgeleiden te versterken, om het kennisintensief en creatief ondernemerschap te bevorderen, en om het vestigingsklimaat voor (internationale) kenniswerkers te versterken.

### *3.5.3 Economische structuurversterking*

Door het bevorderen van de werkgelegenheid in de speerpuntsectoren van Midpoint Brabant, versterken we de economische structuur. We zullen onze beleidsaandacht en Promotie & Acquisitie inspanningen dan ook gericht op deze speerpuntsectoren inzetten. De zakelijke dienstverlening krijgt 'cross-sectoraal' extra aandacht.

Door de ondersteuning van de business development in de speerpuntsectoren en het werken aan ketenoptimalisatie (onderwijs, R&D, business, dienstverlening) bieden we ruimte aan innovatie en doorontwikkeling van deze speerpuntsectoren. Daarbij zullen we ook nieuwe coalities realiseren als stimulans voor slim ondernemerschap.

Op het gebied van Logistiek zullen wij de positie Midden-Brabant moeten behouden en versterken voor een toppositie in de internationale Oost-West corridor als deel van het multimodale logistieke kernnetwerk. Daarnaast wordt ingezet op de uitbouw van de branding logistieke hotspot en vestigingsklimaat Europese én Regionale Distributiecentra, logistieke supportservices en internetlogistiek en Midden-Brabant als nationale, logistieke proeftuin door verbindingen aan te halen met kennisinstellingen en ondernemers: 'Smart Applied Logistics'.

In de sector Leisure zal het project Leisure Boulevard afgerond worden, Huis van Leisure (broedplaats van opleiding, werk en dienstverlening in de toeristisch-recreatieve sector) en het beeldkwaliteitplan N261 voor de te vernieuwen regionale verbindingroute zullen gerealiseerd worden. Wij werken aan een regionaal ambitiedocument Leisure.

Op het gebied van Care zal een Chronische Zorg Campus voor intensieve begeleiding van patiënten met chronische ziekten gerealiseerd worden.

Met betrekking tot de speerpuntsector Aerospace & Maintenance zal o.a. het Rotary Wing Training Centre in Gate2 uitgebouwd worden en zullen de volgende projecten gerealiseerd worden: Sim Synergy (project met simulatoren en simulatietechnieken voor training en opleiding voor onderhoudstechniek tot zorg), Trainingscentrum Helikopterpiloten en TMEC 2012 (calamiteiten simulatie trainingscentrum).

## **Hoofdstuk 4 Organisatorische borging**

### **4.1 De beschikbare (financiële) middelen**

In de nota Strategische Vooruitblik (2011) hebben we inzichtelijk gemaakt welke bedragen we bezuinigen op het Sociale Stijging en het Vestigingsklimaat. Wat echter belangrijker is, is dat we ook aangaven hoe we een aantal belangrijke ontwikkelingen willen stimuleren met de middelen die er wel zijn. De nieuwe ontwikkelingen zoals genoemd in deze Agenda realiseren we zo nodig via het verleggen van accenten bij bestaande middelen.

De inzet van de gemeente Tilburg ten behoeve van de realisatie van de hoofddoelen van de Economische Agenda 2012–2020 is echter niet alleen financieel van aard. Juist ook door de inzet van bestuurlijke aandacht, menskracht voor bijvoorbeeld Promotie & Acquisitie en lobbykracht (in de richting van provinciale- en rijksoverheid alsmede overige investerende partijen) worden ontwikkelingen gefaciliteerd.

Voor de doelen uit onze Agenda geldt dat extra inspanningen gepleegd worden: extra menskracht, gerichte bestuurskracht én bovengemiddelde lobbyinspanningen om financiële middelen te organiseren, en waar mogelijk inzet van onze eigen investeringsmiddelen om een vliegwieleffect in de stad en de regio te genereren.

In samenwerking met anderen, kunnen we meer doen met minder. Samen met Europa, maar ook door gezamenlijke agenda's met partners, zijn we in staat om met de beperkt beschikbare middelen meer te realiseren.

### **4.2 Monitoring en evaluatie**

Deze Agenda heeft betrekking op een groot aantal jaren en stippelt een strategische route uit. Juist vanwege de onvoorspelbaarheid en vaak ook onbeïnvloedbaarheid van een groot aantal factoren, is het van belang om met regelmaat te beoordelen of we nog steeds op het juiste spoor zitten. En mocht blijken dat de context fors veranderd is, dan zullen we onze route en doelen zo nodig bij moeten stellen.

Medio 2016 zal daarom een tussenevaluatie van de Economische Agenda Tilburg plaatsvinden en aan de hand hiervan zal tevens beoordeeld worden of een bijstelling van onze strategische hoofddoelen noodzakelijk is. Dit gebeurt op basis van de prestatiecriteria zoals die bij deze doelstellingen zijn geformuleerd.

### **4.3 Communicatie**

Bij de voorbereiding van de Economische Agenda 2012–2020 is een groot aantal partners uit de stad en regio geconsulteerd en geïnformeerd. Wanneer deze Agenda 2012–2020 bestuurlijk is vastgesteld, is het van belang dat de partners in de stad en de regio kennis nemen en hebben van deze Agenda. Het wordt immers onze gezamenlijke leidraad bij de vertaalslag naar een aantal concrete activiteiten de komende jaren. Alle relevante partijen, intern en extern, worden verder bij de uitvoering en doorontwikkeling van deze Agenda betrokken.