

# De 10 werkende elementen naar een digitale economie





# De 10 werkende elementen naar een digitale economie

## Hoe gemeenten technologie en IT-oplossingen kunnen inzetten om hun economie te versterken

Technologie is niet meer weg te denken uit ons dagelijks leven. Vanaf het moment dat we wakker worden totdat we slapengaan maken we gebruik van technologie om ons leven makkelijker te maken. Deze 'vierde industriële revolutie', ook wel de 'digitale revolutie' genoemd, heeft zich razendsnel ontwikkeld in alle leefgebieden en heeft effect op complete systemen<sup>1</sup>.

We zien nieuwe vormen van diensten floreren bij deze digitale revolutie, maar ook voor bestaande ondernemers bieden deze ontwikkelingen enorm veel kansen. Parallel daaraan wordt ook de dienstverlening vanuit de gemeenten steeds digitaler<sup>2</sup>. Gemeenten die hun ondernemers in hun technologische ontwikkelingen weten te faciliteren en ondersteunen, blijken de regio's te zijn waar de economie harder groeit dan elders.

1 [https://overons.kpn/content/downloads/KPN\\_WHITEPAPER\\_SMART-CITIES.pdf](https://overons.kpn/content/downloads/KPN_WHITEPAPER_SMART-CITIES.pdf)

2 <https://vng.nl/onderwerpenindex/informatiesamenleving/technologische-trends-op-een-rijtje>

## Onderzoek

Voor deze handreiking hebben wij interviews gehouden met een elftal gemeenten die zich sterk naar hun ondernemers profileren op het gebied van smart en IT-oplossingen. Wij hebben gekeken naar de manier waarop zij hun ICT-ondernemers met beleid, middelen en strategie ondersteunen. In deze gesprekken stuiten wij op mooie voorbeelden van gemeenten die niet alleen ondernemers en start-ups weten aan te trekken, maar ook jong talent aan hun regio binden en van een krimpregio een bloeiend ecosysteem maken.

Wat duidelijk werd uit de gesprekken: er is niet één enkele manier om de digitale economie aan te jagen vanuit de gemeente. VNG Realisatie destilleerde uit de ervaringen de 10 werkende elementen van succesvol stimulerend beleid ten aanzien van ondernemers in de digitale economie.

## Naar een digitale economie

Hoe hebben de verschillende regio's technologieën als smartoplossingen, informatietechnologie en data toegepast om hun regio interessant te maken voor ondernemers? En op welke manier ondersteunt de gemeente de initiatieven van ondernemers? Op zoek naar de antwoorden beperken we ons niet tot het begrip smart of smart city. Smarttoepassingen voor inwoners en ondernemers hebben in de afgelopen jaar een vlucht genomen, maar sommige toepassingen lijken meer een hype dan een structurele oplossing. En lang niet elke gemeente heeft een duidelijk beeld van wat onder smart wordt verstaan. De gemeente Veenendaal zegt hierover:



'Smart heeft iets futuristisch; hoge gebouwen in het groen, waterbeheer, licht en economie. Het zijn vaak getekende plaatjes in plaats van realiteit. Wat ik mis is wat er op dit moment gebeurt aan ontwikkelingen en wat je dan kunt verwachten van de gemeente.' – **Roelof van de Horst, gemeente Veenendaal**

Groningen spreekt daarom liever niet van smart.



'Smart city als term gebruiken we liever niet. Het onderwerp is ontzettend breed, van passantentellingen tot smart data. Door die breedheid zegt de term op zichzelf weinig. Je kunt het beter hebben over 'de stad van de toekomst'. Het is bijna een no-brainer geworden om bij alle beleidskeuzes die je maakt na te denken over slimme oplossingen voor de stad van de toekomst. Heel veel is nog verkennend en gaat vooral over techniek.' – **Mairis Vaneker, Groningen**



## Dataprincipes

De inzet van nieuwe mogelijkheden op het gebied van informatietechnologie en smart brengt ook een vraagstuk met zich mee op het gebied van ethiek. Verschillende gemeenten geven aan dat ze als richtlijn de 'Principes voor de digitale stad' van de VNG gebruiken, of de Europese Internet of Things-richtlijnen.

Gemeenten geven echter ook aan dat een grondige verkenning vraagt om een breed maatschappelijk debat over de mate waarin de samenleving wil dat data gebruikt worden om tot slimme oplossingen te komen.



'Gebruik van data vraagt om nieuwe kaders – aan de ene kant hebben we de AVG, maar er is ook de ethische discussie met inwoners over maatschappelijke waarden. Die discussie moet je nog voeren, wat wil je als stad? Dat is een opgave. – **Jasper Grootenhuis, Groningen**



'De kaders stellen: als je dat als overheid niet doet, wie dan wel?'  
– **Diderik Koolman, Groningen**

# De 10 werkende elementen

1.

Zorg voor een duidelijke economische profilering

2.

Kies een rol

3.

Investeer in projecten, start-ups en scale-ups

4.

Het moet gaan leven in de gemeentelijke organisatie

5.

Werk samen met partijen uit de samenleving: multiple helix

6.

Creëer een sfeer van vertrouwen bij de samenwerking

7.

Verbind de economische strategie aan het vinden van het juiste personeel (de Human Capital-uitdaging)

8.

Kies wat leidend is: data of de maatschappelijke opgave

9.

Betrek ook het lokale mkb

10.

Zet een stip aan de horizon en experimenteer daar naartoe



# 1. Zorg voor duidelijke economische profilering

Je lokale ICT-ondernemers ondersteunen is een bewuste keuze. Zoals sommige gemeenten zeggen: ICT is een *enabler*. Gemeenten die duidelijk zijn over hun eigen profiel, trekken de bedrijven aan die ze graag binnen de gemeentegrens willen. Daarom wordt hun keuze voor ICT-beleid vaak ondersteund met een profilering van de lokale of regionale economie; datgene waar de regio van oudsher of op dit moment in uitblinkt. Het vormgeven van dit profiel doen gemeenten via een participatietraject of op basis van onderzoek. Soms geïnitieerd door lokale ondernemers, soms door de gemeente zelf. Het resultaat is een helder profiel waarin de unieke eigenschappen van de gemeente naar voren komen. Dat trekt bedrijven die zich eventueel willen vestigen in de regio, maar ook werknemers. En het is een manier om jongeren aan de regio te binden.



‘Delft is sterk in het bedenken van nieuwe oplossingen. De Rijksoverheid in Den Haag bedenkt de regels die nodig zijn om de nieuwe oplossingen toe te passen. Rijswijk ligt tussen deze twee steden in, met veel bedrijven op mid-tech niveau. Dat maakt Rijswijk dé plek om innovaties in de praktijk toe te passen.’ – **Ilonka Nagy, Rijswijk**



‘De sense of urgency door de krimp in de gemeente gaf ons een gezamenlijk besef dat we aan de slag moesten. Dat begint bij een paar mensen die door moeten hebben: alleen kunnen we het niet. Het DNA van het eiland moet naar voren komen in je unieke positie in de landelijk economie. We wilden dat unieke van het eiland, smart water, hiernaartoe halen.’ – **Marlies Mulder, Goeree-Overflakkee**



‘Onze economie is breed en dit is tegelijkertijd een kracht, maar ook een uitdaging. Dit maakt het moeilijk om je als stad te onderscheiden, wat heb je te bieden aan bedrijven? Waar staat Den Bosch voor? Om dit nader in te vullen, hebben we gekeken naar onze historie en huidige economische structuur. Daaruit blijkt dat we een dienstverlenende stad zijn. Vanuit die zakelijk dienstverlening is een sterke ICT-sector ontstaan. Een ander belangrijk aanknopingspunt voor ons was een rapport van VNO-NCW ‘s-Hertogenbosch over de kracht van onze stad. Daarin stond het duidelijke advies om het

economische beleid van de gemeente op data te richten. Dit advies was gedeeltelijk gebaseerd op de ontwikkeling van datascience universiteit JADS (Jheronimus Academy of Data Science) in Den Bosch, maar ook op een wens uit de eigen achterban. Het credo uit het rapport was: we kunnen niet om data revolutie heen en we hebben als Den Bosch hierbinnen een goede positie. Doordat dit uitgangspunt werd gedragen door het bedrijfsleven, hebben we de vervolgstappen richting Den Bosch als toonaangevende Datastad samen met partners uit het veld gezet.’ – **Marianne de Beer, 's- Hertogenbosch**

‘Een aantal ICT-bedrijven is met ons in gesprek gegaan over de kans die het grote aantal ICT-bedrijven in Veenendaal biedt voor de Regio Foodvalley. Met elkaar hebben wij gesproken over de behoefte aan focus in hoe wij bedrijven en werknemers willen aantrekken, zorgen voor goed onderwijs en willen zorg dragen voor een goed starters- en innovatief klimaat. Zo kwamen de wensen bij elkaar en is er één programma gemaakt met partners uit de overheid, bedrijfsleven en onderwijs, die hier een deelbelang in hadden.’ – **Allieke Janssen, Veenendaal**

‘Een jaar of vijf geleden, in de vorige bestuursperiode, wilden we aan de slag met de aanpak van de binnenstad. We wilden meer aan marketing gaan doen. Daarom hebben we de befaamde stedenbouwkundige Riek Bakker ingehuurd voor een participatietraject om op zoek te gaan naar de toekomst van Roosendaal. Daaruit is een prachtig rapport voortgekomen. Iedereen heeft daarover meegepraat: inwoners, ondernemers, bezoekers.’ – **wethouder Cees Lok, Roosendaal**

‘Dit lijkt een landbouwregio met weinig economische dynamiek. Maar dat is een misvatting. Economisch gezien is hier van oudsher juist veel dynamiek. De traditionele maakindustrie heeft zich ontwikkeld tot een voorloper op het gebied van smart industry. We zijn één van de meest innovatieve regio's van Europa. Er is van oudsher een cultuur van noaberschap (naberschap); doordat we op elkaar waren aangewezen hielpen en helpen we elkaar. Een aantal voorlopers van smart industry-bedrijven heeft een aantal jaren geleden de krachten gebundeld en de overheid aan zich weten te binden. Om samen de Achterhoek als Smart Regio te profileren.’ – **Wilma Stortelder, Achterhoek**

‘Groningen staat bekend als city of talent. Aan de hand daarvan maken we keuzes. De truc is dat je meebeweegt, en vervolgens zorgt dat het mogelijk wordt gemaakt.’ – **Diderik Koolman, Groningen**



## 2. Kies een rol


Als gemeente draag je bij aan het tot stand komen van een economisch bloeiend klimaat. Daarin is het van belang dat een gemeente een duidelijk rol kiest voor zichzelf in het beleid naar dit klimaat toe. Zo waren er verschillende gemeenten die zichzelf vooral zagen als verbinder. Daarnaast zijn we ook gemeenten tegengekomen die faciliteren, experimenteerterruimte bieden, optreden als *launching customer* of een combinatie van deze rollen.

In de rol van verbinder hebben gemeenten duidelijk zicht op de ontwikkelingen en de stakeholders in hun gemeenten en weten zij die in contact te brengen met elkaar, met hun netwerk en met eventuele financiering.

 'We zijn begonnen met een matrix: waar zitten we nu, wat gebeurt er al dat past binnen de strategie en wat kun je daaraan toevoegen? Daarna hebben we gekeken naar de plussen op het gebied van technologie en hoe we dat kunnen ondersteunen door mensen met elkaar in verbinding te brengen en financieel bij te dragen.' – **Marlies Mulder, Goeree-Overflakkee**

 'Soms hoeft je als overheid geen geld bij te dragen, maar moet je faciliterend zijn en netwerken bieden.' – **Martin Stor, Achterhoek**

Bij het faciliteren van projecten zien we dat gemeenten soms fysieke ruimte beschikbaar stellen, in de vorm van gebouwen, maar bijvoorbeeld ook ontwikkelplekken in de vorm van fieldlabs en proeftuinen waarin naar ruimte in wet- en regelgeving wordt gezocht.

 'We stellen vanuit de gemeente bedrijfspanden en -ruimten beschikbaar zoals de Gruyter Fabriek, de Jamfabriek en het Grasso pand. Deze panden worden geëxploiteerd door de publieke investeringsmaatschappij NV BIM (de Bossche Investerings Maatschappij). Met name de Grasso is binnen dit kader interessant; het is een historisch kantoorpand waarbinnen we een hotspot voor ICT en databedrijvigheid willen creëren.' – **'s-Hertogenbosch**

 'Met onze agenda Next Economy stimuleren we onder andere specifieke fieldlabs en proeftuinen, om ondernemers sneller en meer te laten experimenteren met bijvoorbeeld data en AI. MindLabs, DALI en Campione zijn mooie voorbeelden hiervan.' – **Milene Leijs-Kempnaars, Tilburg**

Een aantal gemeenten kiest ervoor om deze rollen met elkaar te combineren. Wat zij daarbij aangeven is dat het belangrijk is om voor de rol te kiezen die past bij jouw gemeente en organisatie.



'Rijswijk is de stad van toegepaste innovatie. We kunnen deze rol claimen omdat het bij onze identiteit en cultuur past. Dat is belangrijk: als je niet bij jezelf blijft werkt het niet.' – **Ilonka Nagy, Rijswijk**

### 3. Investeer in projecten, start-ups en scale-ups

Wat investeren gemeenten precies als ze aan de slag gaan met tech, smart en data om hun ecosysteem te verbeteren? De meeste gemeenten die wij hebben gesproken ondersteunen hun keuze met een flink budget. De grootte hiervan is afhankelijk van de schaal van de gemeente en de mate waarin zij samenwerkt met andere partijen. De bedragen variëren tussen 150.000 euro en 10 miljoen euro.

De gemeenten die een budget beschikbaar stellen, doen dat in verschillende vormen. Bijvoorbeeld door vanuit de gemeente of voor een ingesteld bestuur budget beschikbaar te stellen dat verdeeld wordt over (experimentele) projecten. Een andere vorm is om een fonds te ontwikkelen waar bedrijven uit kunnen putten ter ondersteuning van experimenteeruimte en scale-ups. We zien bij meerdere gemeenten dat de investeringen vanuit hun eigen budget worden aangevuld met die vanuit de markt. Zowel door middel van investeringen, als door inzet van fte's. Die investering wordt gedaan vanuit economisch beleid, maar bij sommige gemeenten ook vanuit de ambitie tot verbetering van de binnenstad of vanuit een bredere ontwikkeling naar datagedreven sturen of smart city.





'Dit plan is samen met partners opgesteld. De gemeente heeft meer dan een miljoen vrij gemaakt voor een periode van drie jaar om het programma te trekken, met als doelstelling dat de partijen uit het bedrijfsleven en onderwijs daarna het zelf overnemen. Daarmee moet er een zelfstandige organisatie ontstaan.' – **Veenendaal, Allieke Janssen**

- ‘Van de provincie hebben we voor de regio ruim 11 miljoen euro gehad voor onze brede opgave van wonen en economie (2016-2020). Ruim 9 miljoen daarvan is beschikbaar gesteld voor projecten waarvoor ook cofinanciering vanuit de Achterhoek werd ingezet. Recent is daar 20 miljoen van het Rijk bijgekomen.’ – **Wilma Stortelder, Achterhoek**
- ‘De afgelopen drie jaar hebben we met een investering van ongeveer 7,5 ton geprobeerd een boost te geven aan Digitaal Groningen.’ – **Mairis Vaneker, Groningen**
- ‘Het Bossche Investerings Fonds is een investeringsfonds voor verder gevorderde groeiers in de regio ‘s-Hertogenbosch, die in de post start-up fase zitten en een groeiversnelling willen realiseren. Dit fonds heeft een omvang van in totaal €14 miljoen euro, waarvan de helft afkomstig is van de gemeente en de andere helft van private investeerders.’ – **Marianne de Beer, ‘s-Hertogenbosch**
- ‘De 21 gemeenten in de regio verschaffen ons werkkapitaal. Dat proberen we met bedrijven en kennisinstellingen in concrete projecten rond onder andere energie, mobiliteit en health te verdubbelen. En dat is de afgelopen jaren goed gelukt.’ – **Didier Barrois, Brainport Development**
- ‘De gemeente Roosendaal is vier jaar geleden op zoek gegaan naar een manier om in samenwerking met vastgoed en ondernemers de binnenstad te verbeteren. In het plan om de binnenstad te ontwikkelen stond ook een gedeelte over smart city; daarvoor is over drie jaar in een programma met o.a. slimme infrastructuur, loyalty-programma, collectief online platform een bedrag van 2 miljoen euro beschikbaar gesteld door de ondernemers, vastgoedeigenaren, gemeente en Provincie.’ – **Wethouder Cees Lok, Roosendaal**
- ‘Vanuit onderwijs zijn eigen mensen geleverd, vanuit ondernemers en overheid heeft ook uren vrijgespeeld. Daarbij zijn voor het programmabureau, de hostingkosten uit de investering van een ton door de gemeente betaald.’ – **Conrad van Nimwegen, Goeree-Overflakkee**


## 4. Het moet gaan leven in de gemeentelijke organisatie


Als de gemeente speciaal economisch beleid richting de digitale economie formuleert, is het een aandachtspunt om de publiciteit hierover breder te verspreiden dan alleen binnen de eigen afdeling. Om de profilering stevig neer te kunnen zetten moet het nieuwe beleid gaan leven binnen en buiten de gemeentelijke organisatie. Een advies van de gemeenten is zodoende om collega's van andere afdelingen bij het beleid te betrekken, en daarbij rekening te houden met eventuele weerstand, omdat smartoplossingen wellicht zorgen dat een collega andere werkzaamheden krijgt.

 'We proberen in de Heusdense school ook aan collega's te laten zien, waarom kennis rond data belangrijk is. Tools hebben dat is één, medewerkers hebben die databewust zijn, de juiste vraag stellen en informatie selecteren dat is twee.' – **Art Jan Stegehuis, Heusden**

 'Zorg dat de organisatie zich bewust is van het belang van data. En van de afwegingen die erbij komen kijken.' – **Ilonka Nagy, Rijswijk**

Daarnaast vraagt datagedreven sturen ook om een andere manier van werken en sturen.

 'Wat smart city nodig heeft, zijn proeftuinen. Oftewel: de mogelijkheid om te experimenteren. Je moet het lef hebben om een gebied aan te wijzen en te zeggen, experimenteer er hier maar op los. Daarbij vinden wij het van belang dat uiteindelijk de inwoners van de regio er direct voordelen van ondervinden. Het moet niet alleen om business optimalisatie gaan.' – **Didier Barrois, Brainport Development**

 'Het is belangrijk om met de buitenwereld te praten en daar draagvlak op te halen. Als het niet wordt gedragen buiten stadskantoor om, dan wordt het lastig om het beleid echt uit te gaan voeren.' – **Marianne de Beer, 's-Hertogenbosch**



‘Datagestuurd werken vraagt ook intern om een omslag bij collega’s. Gemeenten werken nog bijzonder sectoraal. Dat zou anders moeten.’  
– **Jasper Groothuis, Groningen**

‘Wij maken gebruik van virtual reality om collega’s te laten kennismaken met augmented reality. Dit zet hen aan het denken over hoe je met data kunt werken.’ – **Roland van de Pas, Tilburg**

Verder noemen alle partijen het belang van een bestuur dat een uitgesproken keuze maakt voor de ambitie die van het nieuwe digitale economische beleid uitgaat.

‘Door te kiezen voor een focus op data en ICT spreken we als gemeente een duidelijke ambitie uit. Wethouder Jan Hoskam heeft naast Economische Zaken ook Datascience in zijn portefeuille en is hiermee, bij ons weten, tot op heden de enige in Nederland. Dit geeft ook aan dat wij dit onderwerp als gemeente belangrijk vinden. Door de hele organisatie heen is de focus op data en ICT een speerpunt. Het is niet iets wat volgend jaar weer losgelaten wordt.’ – **Marianne de Beer, 's-Hertogenbosch**

‘We hadden hier bestuurders met lef en ondernemers die breder wilden kijken. Het college gaf aan: wij zien hier de meerwaarde van, ondernemers gaven het aan bij de gemeente en onderwijs gaf het ook aan.’ – **Conrad van Nimwegen, Goeree-Overflakkee**

# 5. Werk samen met partijen uit de samenleving: multiple helix

Opvallend veel gemeenten zetten zich in voor een goede samenwerking tussen lokale partijen, zoals onderwijs, ondernemers en overheidsinstellingen. Dat de samenwerking tussen bedrijven, overheden en kennisinstellingen, ook wel de triple helix genoemd, van meerwaarde is voor een bloeiend economisch klimaat was al langer bekend. Vooral bij de uitrol naar nieuwe technologieën is het essentieel om voorop te blijven lopen in trends en ontwikkelingen. Partijen bij elkaar brengen uit verschillende disciplines zorgt vaak voor innovatie. We zien veel gemeenten daarom samenwerken in triple helix-verband. Bij sommige gemeenten zijn bedrijven en onderwijs al bij de opzet van de strategie aangesloten. Terwijl andere gemeenten hen vooral bij de uitvoering van hun strategie betrekken.



‘Het is een bewuste keuze om in triple helix-verband de schouders eronder te zetten. Het gaat ons allemaal aan. Ondernemers zorgen voor innovatie, wij kunnen als overheid randvoorwaardelijk zijn, en het onderwijs kan de link leggen met de arbeidsmarkt.’ – **Conrad van Nimwegen, Goeree-Overflakkee**




‘Het ICT Campusprogramma is een samenwerkingsverband. Dit betekent dat wij het ook samen doen met de partners. Wij bedenken het niet zelf maar betrekken continu onderwijsinstellingen, bedrijven en de Stichting ICT Valley. Dat is de kern van ons programma. Het is niet iets dat je als gemeente alleen probeert op te lossen.’ – **Allieke Janssen, Veenendaal**




‘Het bedrijfsleven en de maatschappelijke organisaties zetten zich stevig in voor de regio als geheel. Als overheid breng je partijen bij elkaar, zorgen we voor faciliteiten, nemen we zoveel mogelijk belemmeringen weg bij de mensen die door willen en vervullen we een brugfunctie naar provincie, Rijk en Europa. Dat helpt om het samen te doen en regiobrede impact te hebben.’ – **Martin Stor, Achterhoek**




Juist door de combinatie van deze verschillende partijen, komen er vernieuwde inzichten, versterk je elkaar en zorg je dat de beweging breed gedeeld is. Sommige gemeenten kiezen ervoor deze samenwerking te formaliseren, bijvoorbeeld door een bestuur in te richten. Anderen kiezen ervoor bestuurders te betrekken bij de uitvoering van plannen.

 'De overheid, de maatschappelijke organisaties en ondernemers trekken samen op en zijn gelijkwaardig in de besluitvorming over wat nodig is voor de Achterhoek. Dit doen we met de Achterhoek Raad, de Achterhoek Board en de Achterhoek thematafels.' – **Wilma Stortelder, Achterhoek**

 'De triple helix levert de afgelopen drie jaar menskracht aan de Digital Office Groningen. Een informeel samenwerkingsverband dat zich aanvankelijk vooral richtte op het aanjagen van nieuwe projecten en initiatieven. De Office is een nieuwe fase ingegaan en focust nu meer op het bewaren van het overzicht van de initiatieven, het verbinden van partijen en het signaleren van gaten.' – **Diderik Koolman, Groningen**

Sommige gemeenten gaan nog wat verder dan triple helix-samenwerking. Volgens een aantal gemeenten mist deze vorm van samenwerking namelijk één essentiële partij: de inwoner. Eigenlijk zou je dus moeten samenwerken in een multiple helix.

 'Met techniek kun je een hoop oplossen, maar kijk ook in hoeverre mensen bereid zijn om een innovatief product of dienst te gebruiken. Ga in een vroeg stadium met mensen om de tafel om te achterhalen of dat daadwerkelijk het geval is. Je kunt wel een bus ontwikkelen zonder chauffeur, maar willen mensen daar ook in meerijden? En willen mensen wel geopereerd worden door een robot?' – **Didier Barrois, Brainport Development**

 'Je moet het echt doen met alle partijen in de stad, ook met de bewoners. Want de Nieuwe Markt op zijn kop zetten geeft overlast. De centrumring eenrichtingsverkeer maken geeft ook overlast. Als je het samen doet, dan krijg je mensen mee.' – **wethouder Cees Lok, Roosendaal**

## 6. Creëer een sfeer van vertrouwen bij de samenwerking

Het werken in een multiple helix-verband is niet voor iedere partij zo vanzelfsprekend. Het is daarom van belang om te investeren in het vertrouwen tussen de verschillende partijen. Gemeenten kunnen hierin een rol spelen door mensen bijeen te brengen in een netwerk, de juiste personen aan elkaar te koppelen of ontmoetingen te realiseren in een informele setting.



'Je kunt samenwerking op papier zetten, maar je moet ook het vertrouwen vinden; vanuit de historie zijn wij niet de meest natuurlijke samenwerkingspartners. Als je over je eigen schaduw heen kan stappen, kunnen er mooie dingen gebeuren. Maar dat kan alleen maar als je open durft te zijn, en als je weet dat alle partijen jouw informatie gebruiken om de juiste dingen te doen. Dat vraagt vertrouwen.' – **Marlies Mulder, Goeree-Overflakkee**



'Uit de literatuur over innovatie blijkt dat ontmoetingen in informele setting bijdragen aan kennisuitwisseling en het ontstaan van nieuwe ideeën. Ook voor ons als gemeente is het daarom belangrijk om niet alleen zelf met dit thema aan de slag te gaan, maar dit te doen in samenwerking met partners in de regio.' – **Marianne de Beer, 's-Hertogenbosch**




'In het digitale domein hebben we op ieder niveau een hub waar ondernemers en studenten samenwerken aan de maatschappelijke vraagstukken van dit moment. Zo hebben we op wo-niveau het Groningen Digital Business Center, op hbo-niveau de Digital Society Hub en op mbo-niveau Kasteel.gro. Als een ondernemer ergens tegenaan loopt dan kunnen studenten daarover meedenken.' – **Mairis Vaneker, Groningen**




'Om studenten aan te trekken zijn er innovatiehubs opgezet. Bedrijven werken hierin samen. Innovatiemanagers formuleren vraagstukken die ze voorleggen aan studenten. Uniek hierin is dat bedrijven innovatievraagstukken met elkaar delen; dat is een kwestie van vertrouwen en zit in de cultuur van de Achterhoek.' – **Martin Stor, Achterhoek Board**

## 7. Verbindt de economische strategie aan het vinden van het juiste personeel (de Human Capital uitdaging)

Een bloeiende economie staat of valt bij voldoende arbeidskrachten en innovatie die voortkomt uit de samenwerking met kennisinstellingen en onderwijs. In verschillende sectoren zien we dat de beroepen in een dermate tempo veranderen dat opleidingen alleen relevant kunnen blijven door nauw bij het bedrijfsleven aan te sluiten. Dit geldt andersom voor bedrijven bij de werving van kandidaten. Daar ligt voor gemeenten een rol om de juiste partijen met elkaar in contact te brengen, te investeren en te faciliteren bij de start van een opleiding.

 'Ondernemers zien dat het vinden van goede arbeidskrachten een uitdaging is, dus het is goed om hen vooraf te betrekken bij het opzetten van onderwijs. Zodat ondernemers ook opdrachten kunnen uitzetten bijvoorbeeld.'

– **Marlies Mulder, Goeree-Overflakkee**

 'De komst van datascience universiteit JADS heeft een enorme boost gegeven aan de discussie over het opleiden van mensen op het gebied van data en ICT. JADS is tot stand gekomen vanuit de samenwerking tussen de universiteit Tilburg, TU Eindhoven, de provincie Noord-Brabant en onze gemeente. Er is veel belangstelling vanuit het bedrijfsleven voor de studenten op JADS als ook de professionele opleidingen die worden aangeboden.'

– **Marianne de Beer, 's-Hertogenbosch**

 'Wij hebben aan onze ondernemers gevraagd waar zij behoefte aan hadden en allemaal zeiden ze: kennis. Daarom hebben wij gekozen om ondernemerschap te stimuleren met kennis van datascience.'

– **Milene Leijs-Kempenaars, Tilburg**

‘In het ICT Campus programma, stimuleren wij jongeren om ICT te gaan studeren. Zo werken wij in de regio aan een soepele overgang van mbo naar hbo-niveau, bijvoorbeeld door Associated Degrees. Het bedrijfsleven speelt hierbij een heel belangrijke rol: de prikkel om dit goed te organiseren en hier onderzoek naar te doen kwam vanuit de ICT-ondernemers. Uit dit onderzoek is gebleken dat er behoefte was aan ICT-opleidingen in de regio.’

– **Roelof van de Horst, Veenendaal**

‘SmartHub Achterhoek is gestart om jonge mensen naar de regio te trekken. We bieden mooie opleidingsplekken en een talentprogramma voor stage en afstudeerders. Omdat we zelf alleen de hbo-lerarenopleiding hebben, hebben we de krachten gebundeld om interessante vraagstukken te formuleren voor afstudeerders. We bezoeken studentensteden om onze prachtige bedrijven te promoten. Innovatiemanagers en studentambassadeurs werken hierin samen. We claimen dat wij de stage- en afstudeerregio van Nederland zijn.’ – **Wilma Stortelder, Achterhoek**

‘Er zit hier veel talent, dat draagt bij aan het innovatieve klimaat. Ik sprak een keer iemand die de regio Groningen vergeleek met Silicon Valley, California. Als gemeente proberen wij het innovatieve en creatieve klimaat te stimuleren. We zetten in op vernieuwende crossovers en ondersteunen en brengen innovatieve initiatieven verder. Groningen is booming qua innovatieve ambassadeurs. We proberen hun een podium te bieden en hen als inspiratie te laten dienen voor nieuwe ontwikkelingen. We trekken partijen aan die passen bij het profiel en talent van de regio Groningen.’ – **Diderik Koolman, Groningen**



## 8. Kies wat leidend is: data of maatschappelijke opgave

Trends als robotisering, kunstmatige intelligentie, het Internet of Things en big data veranderen de mogelijkheden waarop we aan maatschappelijke opgaven kunnen werken in een razend tempo. We zien dat gemeenten de inzet hiervan op twee manieren insteken: of door de maatschappelijke opgave centraal te stellen, of door de mogelijkheden die deze trends bieden leidend te maken.




‘Door een organisatieveranderingstraject waren we al in een vroeg stadium met data bezig en zijn we gaan kijken: wat kunnen we met die data doen? Daar is het eerste zaadje geplant en daar vandaan is het big data-idee gegroeid. We weten dat er veel data zijn, en dat er andere data beschikbaar zijn. Als je dat als vergezicht ziet heeft dat invloed op je werkwijze. Afhankelijk van de vragen vanuit beleid zoeken we naar de data die nodig en beschikbaar zijn voor de beantwoording van de vraag.’ – **Thom Blankers, Heusden**




‘Wij werken vanuit de visie: happiness as a goal. Alles wat we doen op het gebied van slimme oplossingen, doen we zodat de inwoners van de stad fijner kunnen wonen, verblijven en recreëren in onze gemeente. Hierdoor wordt onze visie breder uitgedragen dan wanneer het enkel een economisch verhaal zou zijn.’ – **Marianne de Beer, 's-Hertogenbosch**



‘Wij richten ons als uitvoeringsorganisatie in de kern op technologische innovatie, en vervolgens moet deze gericht zijn op het oplossen van maatschappelijke uitdagingen. Technologie staat centraal, daarmee kun je altijd voorop blijven lopen, dat is de kern van ons economisch succes.’ – **Didier Barrois, Brainport Industries**

 'Luister goed naar wat de stad nodig heeft en heb het vertrouwen dat je met slimme techniek en data altijd inzicht kunt geven.' – **Marcel Broekhaar, Zwolle**

 'Wij hebben achteraf gezien van te voren niet genoeg nagedacht over wat je met de data kunt die we hebben verzameld. Dat betekent dat we nog steeds nadenken hoe we iedereen toegang willen geven tot de data, zonder dat gevoelige informatie op tafel komt te liggen. Dat is ingewikkelder dan je denkt' – **Cees Lok, Roosendaal**

## 9. Betrek ook het lokale mkb

Een wendbaar en weerbaar lokaal mkb is de ruggengraat van een gemeente. Uit verschillende verkenningen van de overheid blijkt dat zij op dit moment nog te weinig innoveren. Dit terwijl de digitale economie hier veel kansen voor biedt. In verschillende gemeenten wordt daarom extra ingezet op het versterken van dit lokale mkb door hen actief bij de digitale economie te betrekken.

 'In 2018 is in Den Bosch het platform 'Driven by Data' opgericht. Dit is een initiatief van Rabobank, VNO-NCW Brabant Zeeland, N.V. Bossche Investerings Maatschappij, JADS, gemeente 's-Hertogenbosch en het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Via dit platform kan het MKB in de regio ontdekken hoe data en slimme toepassingen hen kan helpen bij hun bedrijfsvoering. MKB-ers kunnen zich aanmelden voor een masterclass, workshops of het MKB-datalab waar studenten en docenten 60 uur ondersteuning bieden.' – **Marianne de Beer, 's-Hertogenbosch**

 'Een van de dingen die we bedachten, is een Roospas om klanten te binden. Er doen een aantal retailers mee, wat horecabedrijven en HEMA. Hiermee willen we binding met de binnenstad organiseren. Bij elke 2 euro besteding krijg je een punt, zo kunnen mensen sparen voor cadeaus van de lokale ondernemers en zorgen de ondernemers voor klantenbinding.' – **Cees Lok, Roosendaal**



# 10. Zet een stip aan de horizon en experimenteer daar naartoe

Het belangrijkste uitgangspunt van het streven naar een digitale economie en de toepassing van nieuwe technologieën is dat er geen vastomlijnd stappenplan bestaat om daar te komen. Door een goed beeld voor ogen te hebben van waar je op de lange termijn wil komen, zorg je er als gemeente voor dat ondernemers weten waar ze aan toe zijn. Daarbij geven gemeenten echter ook aan dat de weg naar de praktijk veel experimenteerruimte behoeft. Het gaat vaak om vernieuwende technologieën die in de praktijk hun meerwaarde voor de lokale omgeving nog moeten bewijzen. Het devies is dan ook om juist die experimenteerruimte als overheid te faciliteren en ook jezelf die experimenteerruimte te bieden.



‘In onze wereld willen we alles vooraf tot in detail weten en controleren. Maar de uitkomsten van experimenten met innovatie laten zich niet voorspellen. Begin je te groot, dan bestaat het risico dat successen uitblijven en de energie verloren gaat. Begin daarom klein en behapbaar. Als je merkt dat iets goed werkt, kun je het verder uitbouwen.’ – **Ilonka Nagy, Rijswijk**



‘Het is van belang om duidelijk uit te spreken waar je voor staat en dit in samenwerking met de ondernemers te doen. Bedrijven willen zich committeren als je kiest voor een meerjarige strategie.’ – **Marianne de Beer, 's-Hertogenbosch**



‘We stellen ons zelf de vraag: “wat heb je nou echt nodig om tot smart city ontwikkelingen te komen”? Dat zijn pilotlocaties en proeftuinen waar bedrijven zaken kunnen uitproberen. Door samen met andere partijen tot proeftuinen te komen, kom je van theorie naar praktijk. Je moet het lef hebben om zaken uit te proberen, want je kunt vanuit de huidige wet- en regelgeving al veel doen.’ – **Didier Barrois, Brainport Development**



'We zetten wel de stip aan de horizon, maar experimenteren hoe we daar gaan komen. We hebben bewust geen einddoel voor ogen. We willen uiteindelijk adaptief gaan sturen. Is het mogelijk? Geen idee. Het kan mislukken, en daar moet je je bewust van zijn.' – **Mairis Vaneker, Groningen**

## Conclusie

Uit de verschillende interviews met de gemeenten blijkt dat zij de technologische vooruitgang en de mogelijkheden die dit biedt, aangrijpen om zich als gemeente economisch te profileren. Deze profilering levert hun kansen op, die enerzijds de economie doen opbloeien en anderzijds het huidige klimaat verstevigen. Door gebruik te maken van deze kansen zijn zij weerbaarder voor de toekomst en hebben zij een nauwere band met het netwerk van hun ICT-ecosysteem: de bedrijven, inwoners en het onderwijs.

### Meer informatie?

Deze 10 werkende elementen zijn het resultaat van een eerste onderzoek naar welke aspecten tot een succesvolle aanpak leiden. Contact opnemen kan via ons VNG forum: dienstverlening economie of [Franka.devilder@VNG.nl](mailto:Franka.devilder@VNG.nl)



**Vereniging van  
Nederlandse Gemeenten**  
Realisatie

Nassaulaan 12  
2514 JS Den Haag  
+31 70 373 82 00  
info@vng.nl

december 2019

[vngrealisatie.nl](http://vngrealisatie.nl)