



# Positie economische zaken

Inbedden en versterken

# Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt het eindrapport van het onderzoek naar de 'positie van economische zaken, inbedden en versterken'. Dit onderzoek is een logisch vervolg op het eerdere onderzoek '[Landschap van Ondernemersdienstverlening](#)', dat een breed inzicht en overzicht gaf in de dienstverlening van gemeenten aan ondernemers. Dit vervolgonderzoek bevestigt de breed gedragen belangrijke positie die economische zaken heeft binnen gemeenten en vooral de behoefte om die positie verder te versterken. Dat zien we ook terug in de zeer hoge en unieke respons op het onderzoek van 212 gemeenten. Het onderzoek geeft daarmee een stevig representatief beeld.

Economische zaken heeft als discipline binnen gemeenten een enorme groei doorgemaakt. Dit uit zich onder andere in meer capaciteit en budgetten, sterkere interne verbindingen en verdere professionalisering van economische zaken en het daarbij betrokken team. Door de coronacrisis heeft economische zaken verder aan belang gewonnen. Door deze crisis werd het voortbestaan en de toekomstbestendigheid van het mkb topprioriteit bij gemeenten, zo ook bij de VNG, zoals werd bevestigd in het rapport '[Corona geeft ondernemersdienstverlening een impuls](#)'. Gemeenten manifesteren zich sinds corona nog nadrukkelijker als eerste overheid voor ondernemers.

## **Het mkb en ondernemerschap doen ertoe**

Vast staat dat het mkb en ondernemerschap er op lokaal niveau toe doet. Het mkb is niet alleen belangrijk voor de werkgelegenheid en economische welvaart van gemeenten, maar heeft ook een essentiële rol bij het volbrengen van de vele publieke en maatschappelijke opgaven en transitie van gemeenten. Economische zaken heeft daarin een belangrijke verbindende- en aanjagende rol.

Ondanks de verdere professionalisering van de inzet van economische zaken is de positie nog lang niet overal vanzelfsprekend en staat deze onder druk. Dit uit zich in de praktijk in te kleine teams, te weinig interne verbondenheid en beperkte uitvoeringskracht. De drie overkoepelende conclusies van dit onderzoek bieden het volgende inzicht:

- Er is een sterke behoefte om de positie van economische zaken te versterken
- Er is niet één ideaalscenario of één juiste of ideale oplossing
- De mate van inbedding van economische zaken in de gemeentelijke organisatie is een van de belangrijkste factoren om de positie van economische zaken te versterken. De volgende factoren dragen hieraan bij:
  - Bestuurlijk draagvlak
  - Zichtbaarheid bij andere afdelingen
  - Samenwerking met andere afdelingen

## **Aanknopingspunten voor de VNG**

De VNG is ervan overtuigd dat economische zaken bij gemeenten een cruciale rol heeft die enerzijds bijdraagt aan de economische welvaart van inwoners en bedrijven en anderzijds de verschillende maatschappelijke opgaven stimuleert. Economische zaken staat symbool voor een ondernemende overheid, die van buiten naar binnen werkt en vice versa, met de blik vooruit, die staat voor mogelijk maken en het dagelijks verbinden van ondernemers en overheid.

## ***Het onderzoek biedt aanknopingspunten op drie niveaus:***

- Voor individuele gemeenten biedt het een handvat om lokaal in gesprek te gaan over de positie van economische zaken en het verder versterken en inbedden van economie in de totale inzet en agenda van de gemeente.
- Voor de VNG biedt het onderzoek concrete bouwstenen om de positie van economische zaken nog steviger op de agenda te zetten binnen de organisatie, richting gemeenten en haar

samenwerkingspartners landelijk, provinciaal en regionaal en aan de slag te gaan met verbeteringen.

- Voor de actie-agenda MKB-dienstverlening, die met name gericht is op een vraaggerichte ondernemersdienstverlening, markeert het de kansen om in regionaal opzicht als landelijke en regionaal samenwerkende publieke dienstverleners (een overheid) de handen verder ineen te slaan gericht op een gezamenlijk ondersteuningsaanbod dat bijdraagt aan een toekomstbestendig MKB.

### **Een woord van dank**

Het onderzoek is met medewerking van het ministerie van Economische Zaken tot stand gekomen. Daarnaast hebben veel verschillende samenwerkingspartners van de VNG een actieve bijdrage geleverd. In het bijzonder veel dank aan de gemêleerde begeleidingsgroep die bestond uit vertegenwoordigers van de werkgroep breed MKB en innovatie van de VNG (bestaande uit gemeenten uit het hele land), de gemeentelijke netwerken G40, P10, M50 en K80 en Stichting CLOK.

Met een vriendelijke groet,

Yvonne Salvino-Meijer, portefeuillehouder MKB van de commissie Economie, Klimaat, Energie en Milieu (EKEM) van de VNG

Jan Goijaarts, voorzitter Bestuurlijk Netwerk Economie van de VNG

# Inhoud

|                                                                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord</b>                                                                                                                           | <b>2</b>  |
| <b>1 Het onderzoek</b>                                                                                                                     | <b>10</b> |
| 1.1 Onderzoeksopzet                                                                                                                        | 10        |
| 1.2 Het onderzoeksbureau                                                                                                                   | 12        |
| 1.3 Leeswijzer                                                                                                                             | 13        |
| <b>2 Team economische zaken: samenstelling, omvang en zichtbaarheid</b>                                                                    | <b>14</b> |
| 2.1 Samenstelling en gewenste omvang team economische zaken                                                                                | 14        |
| 2.2 Omvang team economische zaken                                                                                                          | 17        |
| 2.3 Zichtbaarheid in de organisatie en samenwerkingen met andere afdelingen                                                                | 20        |
| 2.4 Samenvattend                                                                                                                           | 22        |
| <b>3 Werkbudget economische zaken</b>                                                                                                      | <b>24</b> |
| 3.1 Omvang werkbudget                                                                                                                      | 24        |
| 3.2 Ontwikkeling werkbudget                                                                                                                | 26        |
| 3.3 Samenvattend                                                                                                                           | 28        |
| <b>4 Economische visie, inbedding en samenwerking</b>                                                                                      | <b>29</b> |
| 4.1 Economische visie                                                                                                                      | 29        |
| 4.2 Inbedding van de economische visie in de organisatie                                                                                   | 32        |
| 4.3 Betrokken worden door andere afdelingen                                                                                                | 33        |
| 4.4 Samenvattend                                                                                                                           | 34        |
| <b>5 Kwaliteiten economische zaken</b>                                                                                                     | <b>35</b> |
| 5.1 Aanwezige kwaliteiten die bijdragen aan het belang van de positie van economische zaken                                                | 35        |
| 5.2 Te ontwikkelen kwaliteiten die bijdragen aan het belang van de positie van economische zaken                                           | 37        |
| 5.3 Samenvattend                                                                                                                           | 38        |
| <b>6 Rollen, zichtbaarheid en interne samenwerkingen economische zaken</b>                                                                 | <b>40</b> |
| 6.1 Rollen van team economische zaken                                                                                                      | 40        |
| 6.2 Zichtbaarheid vergroten                                                                                                                | 41        |
| 6.3 Samenwerking met andere organisatieonderdelen/teams/afdelingen/domeinen                                                                | 41        |
| 6.4 Voorbeelden succesvolle en inspirerende interne samenwerkingen                                                                         | 42        |
| 6.5 Samenvattend                                                                                                                           | 43        |
| <b>7 Economische zaken een wettelijke grondslag geven of tot kerntaak maken</b>                                                            | <b>44</b> |
| 7.1 Economische zaken al dan niet een wettelijke grondslag geven of tot kerntaak maken van de gemeente                                     | 44        |
| 7.2 Nuances ten aanzien van een wettelijke grondslag of het maken tot kerntaak                                                             | 45        |
| 7.3 Samenvattend                                                                                                                           | 46        |
| <b>8 Samenwerkingen</b>                                                                                                                    | <b>47</b> |
| 8.1 Wat gemeenten nodig hebben van andere overheden en overheidsinstanties om het belang en de positie van economische zaken te versterken | 47        |
| 8.2 Samenwerkingen in de regio                                                                                                             | 48        |
| 8.3 Aansprekende voorbeelden regionale samenwerkingen                                                                                      | 48        |
| 8.4 Samenvattend                                                                                                                           | 49        |

# Samenvatting

**De interne positie van team economische zaken bij gemeenten is een belangrijk aandachtspunt. Dat is een van de uitkomsten van het onderzoek Landschap van Ondernemersdienstverlening, dat de VNG in 2022 liet uitvoeren. Als vervolg op dit onderzoek heeft de VNG daarom onderzocht wat gemeenten (kunnen) doen om de positie van economische zaken binnen de gemeentelijke organisatie te verstevigen. Na een verkennend kwalitatief vooronderzoek, is er een online-onderzoek uitgezet onder alle gemeenten in Nederland. De respons bedroeg bijna 62%, dat is representatief en uitzonderlijk hoog.**

Uit het onderzoek volgt een aantal overkoepelende conclusies.

- Er is duidelijk behoefte bij gemeenten om de positie van economische zaken te versterken: 72,6% van de gemeenten ziet graag dat economische zaken een belangrijkere positie binnen de gemeente inneemt ten opzichte van de huidige positie.
- Er bestaat niet één ideaalscenario, één juiste of ideale oplossing om de positie van economische zaken te versterken; verschillende factoren bepalen het succes. Daarom zijn de verschillende elementen beschreven, zoals ze succesvol van invloed kunnen zijn om de positie van economische zaken te versterken. Het is vervolgens aan de gemeente, haar ambities en de mogelijkheden om hier binnen de context van de eigen organisatie invulling aan te geven.
- De mate van inbedding van economische zaken in de organisatie is een van de meest belangrijke factoren om de positie van economische zaken te versterken. Deze inbedding betreft met name bestuurlijk draagvlak, zichtbaarheid bij en samenwerking met andere afdelingen of onderdelen van de gemeente.

In de onderstaande alinea's leest u de belangrijkste uitkomsten per deelonderwerp uit het onderzoek.

## **Omvang team economische zaken niet allesbepalend**

Verschillende gemeenten kennen verschillende functies binnen het team economie en ook de omvang in aantallen fte verschilt. Een stevigere positie wordt met name bepaald door:

- De samenwerking binnen het team
- Samenwerking met andere afdelingen
- De zichtbaarheid van het team in de organisatie
- De mate waarin dit team zowel binnen als buiten hetzelfde verhaal vertelt

De omvang van het team speelt mee, maar is minder belangrijk dan de bovengenoemde zaken. Hoewel bijna alle gemeenten hebben aangegeven graag over een groter team economie te willen beschikken, geeft meer dan de helft van de gemeenten aan dat de verhouding ten opzichte van andere teams (redelijk) klopt. 38% van de gemeenten geeft aan onderbemenst te zijn en 8% zegt zelfs zwaar onderbemenst te zijn.

## **Verbindende rol economische zaken**

Er bestaat in veel gemeenten, gechargeerd geschetst, een klassiek contrast tussen een binnen- en buitendienst. Economische zaken heeft een rol als verbinder tussen de ondernemers (buiten, het werkveld) en de gemeentelijke organisatie (binnen, de collega-afdelingen), maar ook tussen de interne afdelingen onderling. Team economie wordt gezien als de smeerolie die de organisatie van de gemeente verbindt met de buitenwereld. Deze medewerkers zijn voor ondernemers de ingang naar de gemeente en voor afdelingen de uitgang naar ondernemers.

### **Zelfstandige positie in organigram versterkt belang**

Economische zaken is bij veel gemeenten onderdeel van een andere afdeling. Als economische zaken een zelfstandige afdeling is in het organigram, is het team meer zichtbaar, wordt er vaker samengewerkt met andere afdelingen en wordt het team vaker betrokken bij de ontwikkeling van verschillende plannen.

### **Werkbudget economische zaken**

De opbouw van het werkbudget varieert van een vast werkbudget tot incidentele aanvullingen. Als het werkbudget de afgelopen jaren is toegenomen, dan heeft de stem van team economie hierin een grotere rol gespeeld dan in 2022 (ten tijde van het onderzoek Landschap van Ondernemersdienstverlening). Het budget is vaker verhoogd, omdat de teams hebben aangegeven meer budget nodig te hebben. Dit is vervolgens vaker gehonoreerd.

Het werkbudget van team economie is de afgelopen vier jaar bij ongeveer de helft van de gemeenten gelijk gebleven. De economiebegroting is over de jaren heen ongeveer 2% van de gemeentebegroting. Dit is in de jaren 2018 t/m 2023 niet veranderd. Ook blijkt dat er steeds meer samen met ondernemers wordt ontwikkeld en dat daarbij ook inbreng van ondernemers wordt gevraagd.

### **Economische visie geeft een fundament**

De economische visie wordt door veel gemeenten als het koersdocument van het team economie gezien. Het hebben van een eigen en goed uitgewerkte economische visie geeft een stevig fundament voor economische zaken. Het hebben ervan is een start, maar juist het inbedden van die economische visie maakt het succesvol. Hier ligt voor veel gemeenten een aandachtspunt. Daarbij is het draagvlak zowel bij ondernemers als in de organisatie van groot belang. Het betrekken van andere afdelingen gebeurt op verschillende manieren en speelt een belangrijke rol voor de inbedding van de economische visie bij andere afdelingen. Dit betrekken is tweerichtingsverkeer, het betrekken van economische zaken door andere afdelingen bij hun plannen is ook belangrijk voor de inbedding van de verschillende (economische) plannen.

### **Inzet ondernemerscollectieven**

Het betrekken van ondernemers gebeurt op diverse manieren en het inzetten van collectieven blijkt daarin de meest ingezette manier. Het inzetten van deze collectieven geeft economische zaken een grotere 'span of control' en ook meer kans op draagvlak en succes.

### **Betrokkenheid andere afdelingen**

Economische zaken wordt bij iets minder dan de helft van de gemeenten door sommige afdelingen soms betrokken bij de plannen van die afdeling. In de helft van die gevallen mag economische zaken meedenken en in ongeveer een derde van die gevallen mag economische zaken meedoen in de uitvoering. Het betrekken en dan ook mogen meedenken en meedoen in plannen van andere afdelingen kan vaker en uitgebreider worden gedaan.

### **Kwaliteiten die meest bijdragen aan de positie van team ez**

Team economie 'moet' over verschillende kwaliteiten beschikken. Kwaliteiten die volgens gemeenten het meest bijdragen aan de positie van economische zaken zijn bestuurlijk draagvlak, samenwerking met ondernemers (daarmee hangt de zichtbaarheid bij ondernemers samen) en bevoegdheid van de medewerkers van economische zaken.

### **Rol van verbinder- en vertaler**

Economische zaken heeft steeds vaker de rol van verbinder van- en vertaler voor ondernemers extern en de interne afdelingen. Dit vereenvoudigt en stimuleert de samenwerking met andere afdelingen. Belangrijk daarbij is dat meer begrip en draagvlak gecreëerd wordt voor ondernemers en haar initiatieven.

**Interne zichtbaarheid**

Interne zichtbaarheid bij andere organisatieonderdelen/teams/afdelingen/domeinen draagt bij aan de positie en het belang van economische zaken. Team economie maakt zich momenteel met name zichtbaar door samen te werken met andere teams/afdelingen, regelmatig bij elkaar binnen te lopen en gezamenlijk projecten op te zetten. Gezamenlijk eigenaarschap en elkaar meenemen worden daarbij onder andere als belangrijke suggesties genoemd.

**Interne samenwerking**

Team economie valt in het organigram vaak onder de afdeling ruimtelijke ontwikkeling, stedelijke ontwikkeling of equivalent. Economische zaken geeft ook aan waar mogelijk meer samen te moeten werken met het sociaal domein.

**Wettelijke grondslag geven of tot kerntaak maken niet allesbepalend**

Gemeenten zien het geven van een wettelijke grondslag aan of het maken tot kerntaak van economische zaken niet als bepalende oplossing om de positie van economische zaken te verstevigen.

**Samenwerkingen in de regio**

Bijna 90% van de teams economie bij gemeenten werkt in de regio met andere gemeenten samen op verschillende gebieden en/of manieren. Dat gebeurt met name op het gebied van beleidsmatige zaken en in mindere mate in de uitvoering (bijvoorbeeld het delen van klantcontactcentra of accountmanagers).

# Aanleiding

In 2022 heeft de VNG een onderzoek laten uitvoeren naar het Landschap van Ondernemersdienstverlening. In dit onderzoek is de dienstverlening van gemeenten aan ondernemers in kaart gebracht. De interne positie van team economische zaken kwam daaruit naar voren als een belangrijk aandachtspunt. Als vervolg hierop is onderzocht hoe de positie van (team) economische zaken wordt gezien en wat gemeenten kunnen doen om deze binnen de gemeentelijke organisatie te verstevigen.

Tijdens de voorbereidende interviews van dit onderzoek gaven gemeenten aan benieuwd te zijn naar de werkwijzen van andere gemeenten en uit te kijken naar de onderzoeksresultaten.

Het onderzoek is gestart met het in kaart brengen van de positie die economische zaken momenteel binnen de gemeente heeft. Ook is gevraagd welke positie economische zaken zou moeten hebben (de gewenste positie) om meer succesvol of van groter belang te kunnen zijn.

Onderstaande tabel laat zien dat ongeveer 30% van de gemeenten, economische zaken als 'belangrijk, maar op gelijke hoogte met een aantal andere afdelingen' ziet. Ongeveer 26% van de gemeenten vindt dit ook de gewenste positie om succesvol en van belang te kunnen zijn. Met andere woorden, 1 op de 4 gemeenten zegt dat economische zaken momenteel als belangrijk wordt gezien, op gelijke hoogte staat met andere belangrijke organisatieonderdelen en dat dit ook de gewenste positie is voor economische zaken.

46% van de gemeenten geeft aan dat de positie van economische zaken binnen de gemeente 'gemiddeld belangrijk' is. 1,4% van de gemeenten vindt dit ook de gewenste positie om van belang te kunnen zijn.

| Omschrijving positie EZ                                                                                              | huidige positie % | ook gewenste positie % |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------|
| Zeer belangrijk, het fundament van de gemeentelijke organisatie                                                      | 0%                |                        |
| Belangrijk, maar op gelijke hoogte met een aantal andere belangrijke organisatieonderdelen/teams/afdelingen/domeinen | 30%               | 26%                    |
| Gemiddeld belangrijk, er zijn organisatieonderdelen/teams/afdelingen/domeinen belangrijker binnen onze gemeente      | 46%               | 1,4%                   |
| Minder belangrijk, de meeste andere organisatieonderdelen/teams/afdelingen/domeinen zijn belangrijker                | 17%               |                        |
| Van ondergeschikt belang aan andere organisatieonderdelen/teams/afdelingen/domeinen                                  | 6%                |                        |
| Onbelangrijk                                                                                                         | 0%                |                        |
| <b>Totaal</b>                                                                                                        | <b>100%</b>       |                        |

Voorgaande tabel laat ook zien dat 72,6% van de gemeenten het liefst zou zien dat economische zaken een belangrijkere positie inneemt. Dit betekent niet dat deze gemeenten economische zaken als 'zeer belangrijk, het fundament van de gemeentelijke organisatie' zien, maar wel als belangrijker dan de huidige positie. Er is dan ook een grote behoefte bij gemeenten om die positie te versterken.

# 1

## Het onderzoek

**Door een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek is inzicht verkregen in de handvatten om de positie van economische zaken te versterken.**

### 1.1 Onderzoeksofzet

De VNG heeft eerst onder circa 25 gemeenten verkennende gesprekken gevoerd om de positie van economische zaken te duiden. Vervolgens zijn tijdens de deskresearchfase verschillende onderzoeken<sup>1</sup> gelezen, waarin de positie van economische zaken aan bod komt.

Vervolgens is door SCC Consultancy (het onderzoeksbureau, zie paragraaf 1.2) kwalitatief onderzoek ingezet in de vorm van ongestructureerde diepte-interviews, om in kaart te brengen welke elementen van invloed zijn op de positie van economische zaken en deze kunnen verstevigen. In deze interviews is eveneens in kaart gebracht wat de invulling en/of uitwerking van deze elementen zou moeten zijn en op welke manieren deze terug komen in de dagelijkse praktijk van gemeenten.

Aan de hand van de resultaten van deskresearch en het kwalitatieve vooronderzoek is een conceptonderzoek samengesteld dat kwantitatief uitgevraagd kon worden, maar waarin ook veel ruimte bestond voor kwalitatieve aanvullingen. Alle formuleringen in het onderzoek, zowel vraagstelling als antwoordmogelijkheden, zijn gebaseerd op de interviews, de onderzoeksresultaten en de aanvullingen die gemeenten in het onderzoek hebben gegeven.

Het conceptonderzoek is voorgelegd aan een team van meelezers, bestaande uit vertegenwoordigers van de VNG-werkgroep breed mkb en innovatie, de gemeentelijke netwerken G40, M50, P10 en K80 en stichting CLOK. Dit team was zo breed samengesteld om te garanderen dat vanuit zo veel mogelijk invalshoeken en expertises feedback werd verzameld. Vervolgens is het onderzoek definitief gemaakt en online voorgelegd aan alle 342 gemeenten in Nederland.

#### 1.1.1 Kwantitatief onderzoek – uitvoering

De VNG heeft verschillende kanalen ingezet om gemeenten te informeren en uit te nodigen om deel te nemen aan het onderzoek. Dit zijn onder andere de eigen nieuwsbrieven en online publicaties op fora, de website en social media. Ook heeft een deel van het team van de meelezers het onderzoek gedeeld in hun regio's en netwerken. Daarnaast zijn alle gemeenten met een e-mail van de VNG op de hoogte gebracht van het onderzoek.

Vervolgens zijn alle gemeenten via e-mails van onderzoeksbureau SCC Consultancy uitgenodigd om deel te nemen. Om binnen gemeenten de juiste contactpersonen te kunnen benaderen is een bestand samengesteld van zo veel mogelijk persoonlijke e-mailadressen van wethouders economische zaken, (beleids-)medewerkers economische zaken en accountmanagers/bedrijfscontactfunctionarissen. Aan deze doelgroep, als meest logische vertegenwoordigers van team economische zaken, is dit onderzoek voorgelegd.

<sup>1</sup> Dit betreft de onderzoeken '[Corona geeft ondernemersdienstverlening een impuls](#)' en '[Landschap van Ondernemersdienstverlening](#)'.

Op die manier is elke gemeente, vaak in de vorm van meerdere contactpersonen, in staat gesteld om deel te nemen en feedback te geven.

### 1.1.2 Verschillende bronnen benut

Om meer context te verkrijgen zijn naast de interviews met gemeenten en de geraadpleegde onderzoeken, ook externe openbare bronnen benut. Dit zijn in alfabetische volgorde:

- [CBS](#)
- [Kamer van Koophandel, Regiodata](#)
- [Vensters in bedrijfsvoering](#)
- [WaarStaatJeGemeente](#)

### 1.1.3 Periode en looptijd

De bureaustudie en het kwalitatieve onderzoek hebben plaatsgevonden in maart en april 2024. Het kwantitatieve onderzoek is, eveneens in 2024, uitgevoerd in de periode van 3 juni tot en met 5 juli.

### 1.1.4 Verantwoording

Alle 342 gemeenten in Nederland zijn benaderd. In totaal hebben 212 unieke gemeenten het onderzoek volledig ingevuld. De respons bedraagt bijna 62% en is representatief en hoog te noemen zowel wat betreft de spreiding over Nederland, als naar verdeling in aantallen inwoners en aantallen bedrijven. Dit onderschrijft dat het thema leeft.

De spreiding van de respons is goed verdeeld over Nederland. De volgende tabellen laten zien hoe deze is opgebouwd. De eerste kolom laat zien hoeveel procent van de gemeenten in een betreffende provincie heeft deelgenomen aan het onderzoek. De tweede kolom laat zien hoe de verdeling van de respons over de verschillende provincies is.

| Provincie     | Respons ten opzichte van de provincie | Verdeling provincies over Nederland |
|---------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| Drenthe       | 42%                                   | 2%                                  |
| Flevoland     | 50%                                   | 1%                                  |
| Friesland     | 83%                                   | 7%                                  |
| Gelderland    | 69%                                   | 17%                                 |
| Groningen     | 50%                                   | 2%                                  |
| Limburg       | 45%                                   | 7%                                  |
| Noord-Brabant | 66%                                   | 18%                                 |
| Noord-Holland | 55%                                   | 11%                                 |
| Overijssel    | 64%                                   | 8%                                  |
| Utrecht       | 73%                                   | 9%                                  |
| Zeeland       | 62%                                   | 4%                                  |
| Zuid-Holland  | 60%                                   | 14%                                 |
| <b>Totaal</b> |                                       | <b>100%</b>                         |

De verdeling naar omvang van de deelnemende gemeenten op basis van aantallen inwoners<sup>2</sup> ziet er als volgt uit:

| Aantallen inwoners per gemeente | Respons ten opzichte van de inwonersklassen | Verdeling inwonersklassen over Nederland |
|---------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------|
| <25.000                         | 51%                                         | 27%                                      |
| 25.000-50.000                   | 61%                                         | 39%                                      |
| 50-100.000                      | 78%                                         | 23%                                      |
| >100.000                        | 69%                                         | 10%                                      |
| <b>Totaal</b>                   |                                             | <b>100%</b>                              |

De verdeling naar omvang van de deelnemende gemeenten op basis van aantallen bedrijven<sup>3</sup> ziet er als volgt uit:

| Aantallen bedrijven per gemeente | Respons ten opzichte van de bedrijvengroep | Verdeling bedrijvengroepen over Nederland |
|----------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <2.500                           | 56%                                        | 23%                                       |
| 2.500-5.000                      | 58%                                        | 40%                                       |
| 5.000-10.000                     | 71%                                        | 25%                                       |
| >10.000                          | 71%                                        | 12%                                       |
| <b>Totaal</b>                    |                                            | <b>100%</b>                               |

## 1.2 Het onderzoeksbureau

De VNG heeft SCC Consultancy gevraagd dit onderzoek te verzorgen. Dit bureau is gespecialiseerd in klantgericht ondernemen en in het bijzonder in 'dienstverlening'. Sinds 1997 helpt SCC Consultancy organisaties klantgerichter te worden en te blijven. Dit bureau werkt zowel voor profit als non-profit organisaties in binnen- en buitenland. De ervaring in gemeenteland is breed.

Op het gebied van (ondernemers)dienstverlening heeft SCC Consultancy eerder verschillende landelijke en regionale onderzoeken onder gemeenten verzorgd, onder andere in opdracht van het ministerie van EZK en de VNG. Daarnaast verzorgde SCC ook verschillende onderzoeken in opdracht van gemeenten. Deze variëren van door SCC Consultancy ontwikkelde onderzoeken met verschillende informatiedoelen, tot ondernemerspeilingen van de VNG.

2 Bron CBS, Per januari 2024 (meest recent)

3 Bron Waarstaatjegemeente en LISA, Per januari 2023 (meest recent)

### 1.3 Leeswijzer

Deze rapportage biedt een overzicht van elementen die van invloed (kunnen) zijn op de positie van economische zaken binnen de gemeente. Er bestaat niet één juiste of ideale oplossing. Verschillende factoren bepalen het succes. Daarom zijn de verschillende elementen beschreven, zoals ze succesvol van invloed kunnen zijn. Het is vervolgens aan de gemeente, haar ambities en de mogelijkheden om hier binnen de context van de eigen organisatie invulling aan te geven.

Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksopzet. Hoofdstukken 2 tot en met 6 beschrijven de elementen die van invloed kunnen zijn op de positie van economische zaken, de knoppen waaraan kan worden gedraaid, om de positie van economische zaken te verstevigen. Deze hoofdstukken starten met een korte omschrijving van de ideale situatie, zoals deze uit het vooronderzoek naar voren is gekomen. Vervolgens worden de elementen uitgewerkt en onderbouwd met de bevindingen vanuit het onderzoek.

Hoofdstuk 7 beschrijft overwegingen om economische zaken al dan niet een wettelijke grondslag te geven of tot een kerntaak van de gemeente te maken. Hoofdstuk 8 beschrijft samenwerkingen. In dit hoofdstuk zijn ter inspiratie veel verschillende voorbeelden te vinden van succesvolle, regionale samenwerkingen.

Op die plekken waar een opsomming in een tabel niet exact 100% is, dan is dat het gevolg van afrondingsverschillen. Indien een vraag met meerdere mogelijkheden beantwoord kon worden, komt de optelling van de percentages ruim boven de 100%. Het percentage vertegenwoordigt in dat geval het aantal van de gemeenten dat deze antwoordmogelijkheid heeft gekozen.

#### 1.3.1 Formuleringen

Net als de formuleringen van de vragen en de antwoordmogelijkheden, zijn de omschrijvingen in deze rapportage gebaseerd op de interviews, de onderzoeksresultaten en de aanvullingen die gemeenten in het onderzoek hebben gegeven.

Wanneer wordt gesproken over 'vestigingen', betreft dat het aantal vestigingen in een gemeente, niet het aantal ondernemers. Een ondernemer kan meerdere vestigingen hebben.

## 2

# Team economische zaken: samenstelling, omvang en zichtbaarheid

**De belangrijkste conclusie vanuit de interviews voorafgaand aan dit onderzoek, is dat de meest belangrijke factor voor succes 'armslag' of 'slagkracht' is. Daarmee wordt bedoeld dat economische zaken voldoende draagvlak en steun uit de organisatie krijgt en over voldoende loopvermogen beschikt om mooie projecten en successen te realiseren.**

Uit het vooronderzoek komt het ideaalbeeld naar voren van een team economische zaken dat qua samenstelling en slagkracht, voldoende compleet en breed bemenst is. De verschillende functies en rollen binnen het team vullen elkaar aan. Er zijn voldoende mensen beschikbaar en het grootste deel werkt uitsluitend voor team economische zaken. De mensen in het team zijn de connectie met ondernemers en zij weten als geen ander de vertaalslag naar de interne organisatie te maken als het gaat om ondernemers(wensen) en mooie projecten. De onderlinge samenwerking is goed en iedereen vertelt hetzelfde verhaal aan ondernemers, dan wel collega's. Andere afdelingen kennen dit team en zijn op de hoogte van wat zij doen. Ook weten ze dit team te vinden voor samenwerkingen.

### 2.1 Samenstelling en gewenste omvang team economische zaken

Er is in kaart gebracht welke functies, en dan eveneens in welke omvang, zijn vertegenwoordigd binnen het team economische zaken. Ook is gevraagd wat de ideale omvang (de zogenaamde gewenste omvang) voor deze functies in fte<sup>4</sup> zou moeten zijn om als economische zaken meer succesvol te zijn, dan wel meer impact te kunnen maken.

#### 2.1.1 Samenstelling team economische zaken

Uit het vooronderzoek is een behoorlijke lijst van functies naar voren gekomen, die onderdeel kunnen uitmaken van het team economische zaken. Volgens het onderzoek komen deze functies, uitgedrukt in fte, als volgt (voor zover ingevuld door de deelnemende gemeenten) voor:

| Verskillende functies binnen economische zaken | %     |
|------------------------------------------------|-------|
| Beleidsmedewerker economische zaken            | 89,6% |
| Accountmanager/bedrijfscontactfunctionaris     | 77,3% |
| Beleidsmedewerker duurzaamheid                 | 48,8% |
| Strateeg economie/strategisch adviseur         | 32,7% |
| Manager economische zaken                      | 25,1% |

<sup>4</sup> fte = Full Time Equivalent. Het is een meetmiddel om de omvang van een functie uit te drukken, één fte is een volledige werkweek.

| Verschillende functies binnen economische zaken                      | %     |
|----------------------------------------------------------------------|-------|
| Ondersteuner/office manager                                          | 24,6% |
| Andere functie*                                                      | 16,6% |
| Coördinator economische zaken                                        | 13,7% |
| Medewerker ondernemersloket                                          | 12,8% |
| Centrummanager (is niet altijd (volledig) in dienst van de gemeente) | 10,0% |
| Parkmanager (is niet altijd (volledig) in dienst van de gemeente)    | 0,5%  |

Bijna 90% van de gemeenten heeft een of meerdere medewerkers die actief zijn op beleid van economische zaken. 77% van de gemeenten heeft inzet in de vorm van accountmanagers of bedrijfscontactfunctionarissen; dit zijn in de praktijk vaak de eerste aanspreekpunten bij vragen van ondernemers, die deels ook proactief in contact treden met ondernemers en/of op bezoek gaan. Dit laat eveneens zien dat bijna 23% van de Nederlandse gemeenten het contact met ondernemers niet heeft ingevuld in de vorm van een accountmanager of bedrijfscontactfunctionaris. Het kan zijn dat er geen aanspreekpunt is voor ondernemers, maar het is ook mogelijk dat zij dit anders hebben vormgegeven, bijvoorbeeld in de vorm van een regisseur.

\*Vanuit het kwantitatieve onderzoek zijn de volgende functies aangevuld:

- Beleidsadviseur
- Medewerker bedrijven
- Projectleider
- Programmamanager
- Regisseur

In de praktijk zijn functies soms samengevoegd of net anders benoemd. Ook heeft niet elke gemeente 'duurzaamheid' binnen het team economische zaken opgenomen en zijn er gemeenten die juist 'leisure of toerisme en recreatie' aan het team hebben toegevoegd.

### 2.1.2 Naast de verschillende functies spelen andere zaken een belangrijke rol

De verschillende functies waarvoor gemeenten kiezen, kunnen van invloed zijn op de kwaliteit van het team economie. Het hebben van de verschillende functies is echter niet doorslaggevend. De volgende zaken hebben, volgens het vooronderzoek en de aanvullende opmerkingen in het onderzoek, veel meer invloed:

- Samenwerking binnen het team:
  - Is van iedereen duidelijk wat hij of zij doet, met wie wordt gesproken binnen en buiten de organisatie en welke projecten er lopen?
- Samenwerking met andere afdelingen:
  - Worden alle betrokken afdelingen van het begin af aan aangesloten waar nodig en andersom: sluiten andere afdelingen economische zaken aan bij hun projecten?
- Zichtbaarheid in de organisatie:
  - Weten andere afdelingen wie waarvoor aan te spreken is?
- Gezamenlijk optrekken en met één mond spreken richting ondernemers:
  - Het stroomlijnen van het ondernemerscontact vereenvoudigt de interne samenwerking en geeft een beter imago extern?

### 2.1.3 Talenten en kwaliteiten van de accountmanager of bedrijfscontactfunctionaris

Het eerste contact tussen ondernemers en gemeente vindt in de meeste gevallen plaats met een accountmanager of een bedrijfscontactfunctionaris. Per gemeente verschilt de invulling van deze functies, maar het betreft altijd het contact met de ondernemer, de stappen/activiteiten die na dat contact volgen, kunnen afhankelijk van de invulling van de functie variëren.

Aan alle gemeenten die deze functie in hun team economische zaken hebben bemenst, is gevraagd wat de belangrijkste competenties voor deze persoon zijn (eerste kolom) en wat de belangrijkste elementen in houding en gedrag (tweede kolom) zijn om economische zaken (meer) succesvol te maken.

De top 5 hiervan ziet er als volgt uit:

| Accountmanager/ bedrijfscontactfunctionaris   |                                                                             |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Competenties                                  | Houding en gedrag                                                           |
| Is een verbinder extern                       | Sleutelpersoon tussen ondernemers en de interne organisatie van de gemeente |
| Denkt in mogelijkheden en kansen              | Komt afspraken na                                                           |
| Is een verbinder intern                       | Is bereikbaar/reageert snel terug                                           |
| Herkenbaar als contactpersoon van de gemeente | Begrijpt ondernemers                                                        |
| Proactief                                     | Is toegankelijk                                                             |

De overige competenties en elementen in houding en gedrag zijn, in volgorde van meest genoemd:

| Accountmanager/ bedrijfscontactfunctionaris                                                          |                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Competenties                                                                                         | Houding en gedrag                                                  |
| Spreekt de taal van de ondernemers                                                                   | Komt altijd op zaken terug, ook als het niet mogelijk is/is gelukt |
| Stimuleert samenwerkingen tussen ondernemers                                                         | Belooft alleen wat hij/zij kan beloven                             |
| Houdt ondernemers op de hoogte van het proces (ook wanneer een antwoord langer op zich laat wachten) | Staat open voor samenwerkingen met ondernemers                     |
| Faciliteert samenwerkingen tussen ondernemers                                                        | Is eerlijk                                                         |
| Beschikt over voldoende kennis van zaken                                                             | Wil zaken laten slagen/lukken                                      |
| Kan over grenzen heen denken                                                                         |                                                                    |
| Komt veel langs bij ondernemers                                                                      |                                                                    |
| Ondernemend                                                                                          |                                                                    |

Zowel in competenties als in houding en gedrag blijkt dat deze functie een ingang is voor ondernemers en een contactkanaal naar ondernemers voor (medewerkers van) andere afdelingen.

Gemeenten geven aan dat ze voor deze functie steeds vaker mensen zonder achtergrond in gemeenten aannemen, of zelfs (oud-)ondernemers, omdat ze de gewenste competenties, houding en gedrag meer en/of beter bij hen terugzien. Dit maakt enerzijds de samenwerking met andere afdelingen wel eens complexer, omdat er ook bepaalde kennis is vereist ten aanzien van wetgeving en procedures die gelden voor andere afdelingen. Anderzijds leidt dit tot innovatieve oplossingen, omdat de medewerker zonder gemeenteachtergrond vraagstukken gemakkelijker zonder beperkingen of belemmeringen en vaker met een 'hoe laten we dit slagenhouding' benadert.

## **2.2 Omvang team economische zaken**

Hoewel er meer fte werkzaam zijn voor economische zaken in gemeenten met meer vestigingen, is er geen vaste verhouding vastgesteld, die aangeeft hoeveel fte's per aantal vestigingen 'nodig' zijn om als economische zaken succesvol te zijn. Hieraan ligt een aantal zaken ten grondslag. In willekeurige volgorde zijn dat:

1. De invulling van de verschillende functies:
  - Hoe ver reiken taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, zijn er verdelingen gemaakt naar gebied, branche, kennis of op andere gronden?
2. De historie van het team:
  - Is er sprake van een gevestigd team met een rijke historie, of is het een nieuw of zelfs pilotteam?
3. De verschillende branches in de gemeente:
  - Welke branches zijn meer of minder vertegenwoordigd, of is er juist sprake van een combinatie van branches?
4. DNA van de gemeente op het gebied van economie:
  - Wat is de mentaliteit van de gemeente: 'mogelijk maken' of 'procedures volgen'?
5. De zichtbaarheid en draagkracht van economische zaken:
  - Moet er intern nog veel lobbywerk verricht worden of hebben economische zaken en haar projecten juist een aanzuigende werking?
6. De bestuurlijke zichtbaarheid en draagkracht van economische zaken:
  - Interne lobby van de wethouder die economische zaken in zijn portefeuille heeft.
7. Positie in het organigram:
  - Dit wordt in paragraaf 2.3.1 uitgebreider toegelicht.
8. Communicatie-infrastructuur in de gemeente:
  - Hoe verlopen contacten met ondernemers, hoe zijn de contacten ingericht: veelal met individuele ondernemers of juist met name via vertegenwoordigers van ondernemers? En welke kanalen worden actief en succesvol benut in het contact met ondernemers?

De hierboven beschreven acht zaken zijn van invloed op de (ideale) omvang van het team economische zaken. Dat wil niet zeggen dat er niets kan worden gezegd over de omvang van het team, maar deze acht zaken zijn van grote(re) invloed op de omvang en het loopvermogen van team economische zaken.

De volgende tabel laat, gecategoriseerd naar aantal vestigingen in de gemeente, zien hoeveel fte actief is voor economische zaken (voor zover ingevuld).

| Aantal fte werkzaam voor economische zaken | Aantal vestigingen in gemeente |                 |                  |                 |
|--------------------------------------------|--------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|
|                                            | t/m 2.500                      | 2.500 t/m 5.000 | 5.000 t/m 10.000 | Meer dan 10.000 |
| Onbekend                                   |                                |                 | 6%               | 16%             |
| 0                                          | 2%                             | 0%              | 0%               | 0%              |
| >1                                         | 10%                            | 1%              | 0%               | 0%              |
| 1,2                                        | 31%                            | 26%             | 8%               | 0%              |
| <2,3                                       | 21%                            | 14%             | 12%              | 0%              |
| <3,4                                       | 23%                            | 22%             | 2%               | 0%              |
| <4,5                                       | 2%                             | 11%             | 14%              | 0%              |
| <5,10                                      | 6%                             | 24%             | 42%              | 10%             |
| >10                                        | 4%                             | 2%              | 12%              | 90%             |
|                                            | 100%                           | 100%            | 100%             | 100%            |

De voorgaande tabel laat zien dat hoe meer bedrijven er in een gemeente zijn gevestigd, hoe meer medewerkers werkzaam zijn binnen team economische zaken.

In onderstaande tabel is in beeld gebracht wat de verhouding is tussen het aantal inwoners in een gemeente en het aantal medewerkers economische zaken. Inhoudelijk is deze relatie niet te leggen, omdat er andere factoren van invloed zijn op het aantal fte. Wel hanteren gemeenten het aantal inwoners in de praktijk om te kunnen benchmarken.

| Aantal fte werkzaam voor economische zaken | Aantallen inwoners per gemeente |               |                |                  |
|--------------------------------------------|---------------------------------|---------------|----------------|------------------|
|                                            | t/m 25.000                      | 25 t/m 50.000 | 50 t/m 100.000 | Meer dan 100.000 |
| Onbekend                                   |                                 |               | 2%             | 18%              |
| 0                                          | 3%                              | 1%            | 0%             | 0%               |
| >1                                         | 10%                             | 9%            | 2%             | 6%               |
| 1,2                                        | 22%                             | 20%           | 4%             | 6%               |
| <2,3                                       | 9%                              | 16%           | 21%            | 0%               |
| <3,4                                       | 17%                             | 18%           | 17%            | 17%              |

| Aantal fte werkzaam voor economische zaken | Aantallen inwoners per gemeente |               |                |                  |
|--------------------------------------------|---------------------------------|---------------|----------------|------------------|
|                                            | t/m 25.000                      | 25 t/m 50.000 | 50 t/m 100.000 | Meer dan 100.000 |
| <4,5                                       | 9%                              | 12%           | 4%             | 0%               |
| <5,10                                      | 22%                             | 15%           | 35%            | 22%              |
| >10                                        | 7%                              | 10%           | 17%            | 50%              |
|                                            | 100%                            | 100%          | 100%           | 100%             |

### 2.2.1 Gemeenten wensen een groter team

De meeste gemeenten zouden graag over een groter team (in totaal) beschikken. Dan gaat het met name over meer medewerkers in de functie 'beleidsmedewerker economische zaken'. De grootste behoefte tot uitbreiding op het gebied van medewerkers na beleidsmedewerkers, geldt voor de volgende functies (in volgorde van meest genoemd):

- Ondersteuner/officemanager (soms is deze persoon ook medewerker ondernemersloket of wordt als zodanig gezien).
- Medewerker ondernemersloket.
- Accountmanager/bedrijfscontactfunctionaris (soms is deze persoon ook medewerker ondernemersloket of wordt als zodanig gezien).
- Strategie economie/strategisch adviseur.
- Park- en centrummanager (in dienst van de gemeente, graag zouden gemeenten deze rol vaker door een collega ingevuld zien dan (deels) extern).

### 2.2.2 Verhouding medewerkers economische zaken ten opzichte van andere teams

Hoewel bijna alle gemeenten hebben aangegeven graag over een groter team te beschikken, geeft meer dan de helft van de gemeenten aan dat de verhouding ten opzichte van andere teams (redelijk) klopt. 38% van de gemeenten geeft aan onderbemenst te zijn en 8% zegt zelfs zwaar onderbemenst te zijn. Dit geldt met name voor de gemeenten met 2.500 tot 5.000 vestigingen<sup>5</sup>.

| Verschillende functies binnen economische zaken in verhouding? | %   |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| Ja, het is in verhouding                                       | 12% |
| Ja, het is redelijk in verhouding                              | 42% |
| Nee, niet in verhouding we zijn onderbemenst                   | 38% |
| Nee, we zijn zwaar onderbemenst                                | 8%  |

### 2.2.3 Minder versnippering van functies en taken

Los van de verschillende functies is duidelijk geworden dat de genoemde functies vaak in deelfuncties of deeltaken worden uitgevoerd. Dit werkt verwarring in de hand. Het is niet altijd duidelijk voor collega's hoeveel procent van de tijd een medewerker kan besteden, dan wel besteedt aan 'economie-taken'. Van een groot aantal gemeenten is het daarom

<sup>5</sup> Dit betreft het aantal vestigingen, niet het aantal gevestigde ondernemers. Dit geldt voor de gehele rapportage

ook een wens om over meer medewerkers te beschikken die uitsluitend voor economische zaken werken; met andere woorden, medewerkers die alleen actief zijn voor team economie en niet ook nog deels hun tijd aan andere afdelingen of taken moeten besteden.

Een gemeente omschreef het als volgt:

**“Wanneer wij met ons team ons volledig op onze plannen en onze ondernemers konden richten, zouden we meer voor elkaar krijgen. Dan zouden we meer successen kunnen delen en wordt sneller duidelijk wat we eigenlijk allemaal doen.”**

## 2.3 Zichtbaarheid in de organisatie en samenwerkingen met andere afdelingen

Uit het vooronderzoek is naar voren gekomen dat de zichtbaarheid van economische zaken van invloed is op de positie en het succes. Deze zichtbaarheid wordt enerzijds ingevuld door de positie in het organigram, maar met name door de mate van samenwerking met andere afdelingen of onderdelen van de gemeente. Dit aspect lijkt daarmee een belangrijk, zo niet het belangrijkste, onderdeel voor de positie en het succes van economische zaken.

### 2.3.1 Positie in het organigram

Er is in kaart gebracht op welke manier economische zaken in het organigram is opgenomen.

| Positie economische zaken in het organigram                           | %   |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| Als onderdeel van een ander organisatieonderdeel/team/afdeling/domein | 81% |
| Niet specifiek benoemd in het organigram                              | 8%  |
| Als zelfstandige afdeling                                             | 7%  |
| Op een andere plaats in het organigram*                               | 3%  |
| Onbekend                                                              | 2%  |

\* De andere plaats in het organigram komt niet veel voor, maar dit betreft als cluster, als opgave of als stafafdeling.

Bij meer dan 4 van de 5 deelnemende (81%) is economische zaken onderdeel van een andere afdeling. Dit betreft veelal de afdeling ‘Ruimte, Ruimtelijke ontwikkeling, Stedelijke ontwikkeling’ of afdelingen met taken of opgaven in deze richting. Daarnaast is team economie soms onderdeel van ‘Maatschappij, Maatschappelijke ontwikkeling’ of afdelingen met taken of opgaven in deze richting.

Bij iets minder dan 1 op de 14 deelnemende gemeenten (7%) is economische zaken als zelfstandige afdeling in het organigram benoemd. 50% van deze gemeenten benoemen de positie van economische zaken als ‘belangrijk, maar op gelijke hoogte met een aantal andere belangrijke organisatieonderdelen’. De andere 50% benoemt de positie als gemiddeld of minder belangrijk.

Daarmee lijkt het belang van team economische zaken niet afhankelijk van de positie in het organigram. Het valt echter wel op dat juist in 75% van de gemeenten, waar economische zaken als een zelfstandige afdeling in het organigram is opgenomen, significant vaker wordt samenwerkt met andere afdelingen en ook met meer verschillende afdelingen. Ook worden de 'zelfstandige afdelingen' procentueel vaker betrokken bij de ontwikkeling van plannen van andere afdelingen, dan wanneer economische zaken een onderdeel is van een andere afdeling. De positie van economische zaken wordt verstevigd door meer en intensievere interne samenwerkingen.

Een gemeente omschreef hierbij:

**“Bij de vorige gemeente waar ik werkte waren we een zelfstandige afdeling. Collega's wisten ons veel gemakkelijker te vinden, betrokken ons veel vaker bij projecten en vonden het juist leuk om samen resultaten te delen. Bij deze gemeente wordt er stevast de vraag gesteld of 'het wel bij ons hoort'.”**

### 2.3.2 Samenwerking met andere afdelingen

De samenwerking met andere afdelingen vormt een belangrijke en misschien wel de belangrijkste pijler voor de zichtbaarheid. In hoofdstuk 6 wordt uitgebreider ingegaan op de verschillende afdelingen waarmee wordt of zou moeten worden samengewerkt.

Binnen veel gemeenten lijkt er, evenals in het bedrijfsleven, in meer of mindere mate sprake van het klassieke contrast tussen een binnen- en buitendienst. Daar wordt mee bedoeld dat de medewerkers van economische zaken (en dan vooral de accountmanagers en bedrijfscontactfunctionarissen) het gevoel hebben dat de collega's van andere afdelingen niet de noodzaak of het nut voelen van de wensen en verzoeken van ondernemers, waar zij zich elke dag hard voor maken.

De collega's van andere afdelingen hebben andersom het gevoel dat de medewerkers van economische zaken (en ook hier met name de accountmanagers en bedrijfscontactfunctionarissen) niet begrijpen hoe bepaalde procedures dienen te verlopen, hoe zaken zorgvuldig gedaan moeten worden, dat er soms wettelijke termijnen zijn gesteld waardoor procedures nu eenmaal zo lang duren en hoeveel ander werk er ook nog ligt. Kennis van- en begrip voor elkaars werk is een belangrijke sleutel en dat begint met zichtbaarheid van economische zaken bij andere afdelingen en andersom.

Zichtbaarheid gaat verder dan alleen maar weten van het bestaan van een afdeling, het gaat met name om te zorgen dat bekend is wat economische zaken doet, wat ze voor andere afdelingen kunnen betekenen en waarvoor zij graag aanschuiven bij andere afdelingen. In hoofdstuk 6 wordt uitgebreider beschreven hoe economische zaken dit kan versterken.

In het kader van samenwerking is er nog een aantal argumenten om economische zaken als een zelfstandige afdeling te positioneren. De argumenten die vaker zijn genoemd, zijn in willekeurige volgorde:

- Onafhankelijkheid van het imago van de afdeling waar economische zaken onder valt (een minder prettig imago kan de samenwerking onterecht in de weg staan).
- Helderheid over de samenwerking en het delen van de successen (het is niet altijd logisch om een succes te delen met een afdeling die er eigenlijk inhoudelijk niet bij betrokken is, maar dat nu wel lijkt te zijn, omdat economische zaken er onder valt).
- Budgetten die op afdelingsniveau worden toegekend, hoeven niet intern herverdeeld te worden.

## 2.4 Samenvattend

Er bestaat in veel gemeenten, gechargeerd geschetst, het klassieke contrast tussen binnen- en buitendienst. Medewerkers van economische zaken (en dan met name de accountmanagers en bedrijfscontactfunctionarissen) hebben het gevoel dat de collega's van andere afdelingen niet de noodzaak of het nut voelen van de wensen en verzoeken van ondernemers, waar zij zich elke dag hard voor maken. Andersom hebben de collega's van andere afdelingen het gevoel dat de medewerkers van economische zaken (en ook hier met name de accountmanagers en bedrijfscontactfunctionarissen) niet begrijpen of weten wat er op deze afdelingen speelt en hoe dat hoort. Kennis van en begrip voor elkaars werk is een belangrijke sleutel.

Het is belangrijk om voldoende draagkracht en steun uit de organisatie te krijgen en om mooie projecten en successen te realiseren. Ook is het van belang om door de rest van de organisatie te worden gezien, gesteund en serieus te worden genomen en te ervaren dat iedereen hetzelfde succes nastreeft, waardoor het een gezamenlijk succes wordt.

Daarvoor werkt economische zaken graag samen met de andere afdelingen om de beste en mooiste oplossingen voor ondernemers te realiseren. De elementen samenstelling, omvang en positie in het organigram zijn daarvoor van belang, maar er is niet één ideale oplossing.

### **Omvang en invulling van het team economische zaken**

Gemeenten hebben verschillende functies benoemd binnen team economische zaken. Hier liggen uiteenlopende keuzes aan ten grondslag. Deze hebben betrekking op de reikwijdte van het team (zijn bijvoorbeeld de medewerkers duurzaamheid of toerisme onderdeel van dit team of niet?) en op de keuze voor de invulling van de verschillende functies als het gaat om taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Gemeenten met meer vestigingen, hebben meer medewerkers voor economische zaken. De verdeling over de verschillende functies varieert. Er is geen sleutel gevonden van aantallen medewerkers op economische zaken ten opzichte van het aantal vestigingen in een gemeente. Het aantal benodigde medewerkers is met name afhankelijk van de volgende zaken:

- De invulling van de verschillende functies
- De historie van het team
- De verschillende branches in de gemeente
- DNA van de gemeente op het gebied van economie
- De zichtbaarheid en draagkracht van economische zaken
- De bestuurlijke zichtbaarheid en draagkracht van economische zaken
- De positie in het organigram
- De communicatie-infrastructuur in de gemeente

Tenslotte verbetert de samenstelling van team economische zaken, als meer medewerkers uitsluitend voor dit team werken.

### **Accountmanagers zijn de ingang voor ondernemers**

De accountmanagers en bedrijfscontactfunctionarissen zijn voor de meeste ondernemers de ingang naar de gemeente. Daarom moeten zij vooral beschikbaar en bereikbaar zijn, verbinden (zowel extern als intern) en vervolgens denken in mogelijkheden en oplossingen.

Soms kiezen gemeenten ervoor om deze functie te bemensen door mensen zonder gemeenteachtergrond (of (oud-)ondernemers). Dit kan de samenwerking met andere afdelingen complexer maken. Er is immers bepaalde kennis over de manier van werken van gemeenten vereist. Aan de andere kant leidt dit tot innovatieve oplossingen, omdat de medewerker zonder gemeenteachtergrond eerder, zonder beperkingen en vaker met een 'hoe laten we dit slagen' -houding redeneert.

**Zelfstandige positie in het organigram versterkt zichtbaarheid en samenwerkingen**

De positie in het organigram is van invloed op de mate van samenwerkingen met andere afdelingen en de frequentie waarmee economische zaken wordt betrokken bij de ontwikkeling van plannen van andere afdelingen. Deze verschillende samenwerkingen zijn van groot belang voor de zichtbaarheid van economische zaken en deze zichtbaarheid is het vertrekpunt voor de positie en het succes van economische zaken. Een meer zelfstandige positie van team economie, kan bijdragen aan een sterkere positie van economische zaken.

# 3

## Werkbudget economische zaken

**De gewenste armslag of slagkracht van economische zaken wordt mede bepaald door de financiële mogelijkheden. Heeft economische zaken voldoende middelen tot haar beschikking om mooie projecten en successen te realiseren?**

Volgens het vooronderzoek is het werkbudget idealiter voldoende om de plannen, opgaven en ambities, zoals die binnen de gemeente zijn ontwikkeld en afgestemd, te realiseren en tot een succesvol einde te brengen. Er is op voorhand werkbudget beschikbaar, zodat er voor de afgesproken opgaven en projecten, niet eerst een lobbyronde voor werkbudget hoeft plaats te vinden. Voor projecten die samen met ondernemers worden opgezet, is het niet ongebruikelijk om ook financiële betrokkenheid van ondernemers te vragen.

### 3.1 Omvang werkbudget

Budget is nodig om zaken te realiseren. Op basis van externe bronnen zoals IV3<sup>6</sup>, is gekeken hoe de budgetten voor economie zich tot de totale begroting van gemeenten verhouden. Omdat niet alle gemeenten dit voor alle jaren hebben ingevuld en omdat het verhaal achter de cijfers onbekend is, is er slechts op hoofdlijnen gekeken.

Sinds 2018 is landelijk het gemiddelde budget voor economie (inclusief de kosten voor salarissen en ingehuurd personeel) ongeveer 2% van de totale begroting. Dit geldt ook voor de jaren 2019 tot en met 2023. Het gemiddelde percentage verandert in de loop der jaren niet. Maar per gemeente lopen de percentages voor wat betreft het budget economie over de jaren wel uiteen en kunnen per jaar zelfs sterk fluctueren. Soms is hiervoor een duidelijke reden (bijvoorbeeld een investering in een bedrijvenloket of het opzetten van een team economische zaken), maar vaker is de oorzaak niet uit de cijfers te halen.

Ook is onderzocht of er een relatie is tussen stijgende dan wel dalende (verwachte) inkomsten van de gemeente en de ontwikkeling van het budget voor economie, maar ook hiervoor geldt dat er te veel fluctuaties zijn en de verhalen achter de cijfers ontbreken. Daarom kunnen er geen harde conclusies worden getrokken aan de hand van deze informatie.

Terwijl het gemiddelde budget economie sinds 2018 ongeveer 2% van de totale begroting is gebleven en daarmee gemiddeld mee-ontwikkeld is met de (meer en mindere) inkomsten van de gemeenten, is het aantal vestigingen in gemeenten tussen 2018 en 2023 in alle gemeenten gestegen. Het aantal vestigingen per gemeente is tussen 2018 en 2023 landelijk gemiddeld met 26% gestegen.

91% van de deelnemende gemeenten geeft aan een werkbudget te hebben. Met werkbudget wordt bedoeld: de middelen die dit team ter beschikking heeft in het kader van economische stimulering en ondernemersdienstverlening, exclusief de salarissen van deze medewerkers en exclusief middelen die ondernemers zelf inzetten.

---

6 Informatie voor derden (CBS)

Bijna 80% van de gemeenten met een werkbudget heeft eveneens een indicatie van dat werkbudget gegeven. De volgende tabel geeft een totaaloverzicht. De 21% die dit niet wilde zeggen of het niet wist, is in de kolom 'onbekend/weet niet/wil niet zeggen, verdeeld over de verschillende gemeenten, ingedeeld naar aantallen vestigingen. De gemeenten die wel antwoord hebben gegeven, zijn per groep ingedeeld naar aantallen gemeenten en omvang van het budget dat is ingevuld.

| Beschikbaar werkbudget economische zaken | Aantal vestigingen in gemeente |                 |                  |                 |        |
|------------------------------------------|--------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|--------|
|                                          | t/m 2.500                      | 2.500 t/m 5.000 | 5.000 t/m 10.000 | Meer dan 10.000 | Totaal |
| onbekend/weet niet/wil niet zeggen       | 19%                            | 24%             | 15%              | 36%             | 22%    |
| geen budget                              | 10%                            | 5%              | 9%               | 0%              | 7%     |
| > € 10.000                               | 13%                            | 6%              | 4%               | 0%              | 7%     |
| € 10 – 50.000                            | 44%                            | 43%             | 11%              | 0%              | 30%    |
| € 50 – 100.000                           | 13%                            | 22%             | 22%              | 6%              | 18%    |
| € 100 – 500.000                          | 18%                            | 25%             | 42%              | 19%             | 27%    |
| < € 500.000                              | 3%                             | 0%              | 11%              | 75%             | 11%    |

Een groot deel van de gemeenten (21%, 1 op de 5) heeft deze vraag niet beantwoord. Op basis van de gemeenten die deze vraag wel heeft beantwoord, laat de tabel zien dat er geen duidelijk verband zichtbaar is in de omvang van werkbudget in verhouding tot het aantal vestigingen in een gemeente. Gemeenten met meer vestigingen beschikken doorgaans over meer werkbudget, maar ook gemeenten met minder vestigingen kunnen soms over een behoorlijk werkbudget beschikken. Een mogelijke oorzaak hiervoor ligt in de samenstelling van de werkbudgetten (al dan niet op basis van projecten) en de toekenning (structureel of incidenteel).

In onderstaande tabel is in beeld gebracht wat de verhouding is tussen het aantal inwoners in een gemeente en het beschikbare werkbudget voor economische zaken. Ook hiervoor geldt dat deze relatie inhoudelijk niet te leggen is. Gemeenten hanteren in de praktijk vaak, net als bij fte, het aantal inwoners om te kunnen benchmarken.

| Beschikbaar werkbudget economische zaken | Aantal inwoners |               |                |                  |        |
|------------------------------------------|-----------------|---------------|----------------|------------------|--------|
|                                          | t/m 25.000      | 25 t/m 50.000 | 50 t/m 100.000 | Meer dan 100.000 | Totaal |
| onbekend/weet niet/wil niet zeggen       | 22%             | 22%           | 20%            | 23%              | 7%     |
| geen budget                              | 11%             | 9%            | 0%             | 0%               | 7%     |

| Beschikbaar werkbudget economische zaken | Aantal inwoners |     |     |     |     |
|------------------------------------------|-----------------|-----|-----|-----|-----|
| > € 10.000                               | 9%              | 8%  | 5%  | 0%  | 30% |
| € 10 – 50.000                            | 40%             | 31% | 23% | 18% | 18% |
| € 50 – 100.000                           | 16%             | 20% | 23% | 6%  | 27% |
| € 100 – 500.000                          | 18%             | 27% | 38% | 29% | 47% |
| < € 500.000                              | 7%              | 5%  | 10% | 47% | 11% |

In 2022 is in het onderzoek 'Landschap van ondernemersdienstverlening' ook gevraagd naar de reden van het ontbreken van werkbudget. De redenen die zijn aangedragen voor het ontbreken van een werkbudget worden in onderstaande tabel vergeleken:

| Redenen voor geen werkbudget                                      | 2022 | 2024 |
|-------------------------------------------------------------------|------|------|
| Wanneer er budget nodig is, wordt dat uit andere middelen gehaald | 100% | 45%  |
| Dat budget is er simpelweg niet                                   |      | 9%   |
| Anders, namelijk                                                  |      | 45%  |

De redenen die genoemd worden in 2024 zijn genuanceerder dan die in 2022. Bij 'anders, namelijk' zijn zaken aangegeven als:

- Historisch gegroeid en het feit dat de economie (toerisme) voor een groot deel vanzelf loopt.
- Er zijn specifieke budgetten gekoppeld aan een opdracht/doelstelling, niet voor een team of afdeling.
- Het is geen structureel (werk)budget maar een incidenteel budget gelijklopend met de coalitieperiode.
- Het (werk)budget is wegbezuinigd, het geld dat er was, is nu naar taken gegaan die gemeenten wettelijk moet uitvoeren.

### 3.2 Ontwikkeling werkbudget

Gemeenten die een werkbudget hebben, is ook gevraagd hoe dit zich heeft ontwikkeld ten opzichte van de afgelopen vier jaar. Ook is onderzocht wat de reden van deze ontwikkeling is. In 2022 is deze vraag ook gesteld in het onderzoek 'Landschap van ondernemersdienstverlening' en de volgende tabel laat een vergelijking zien.

| Is het werkbudget voor 'team economie' voor de komende vier jaar veranderd ten opzichte van de afgelopen vier jaar? | 2022 | 2024 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| Het budget is hoger dan de afgelopen vier jaar                                                                      | 36%  | 29%  |
| Het budget is gelijk gebleven ten opzichte van het budget de afgelopen vier jaar                                    | 48%  | 53%  |
| Het budget is lager dan de afgelopen vier jaar                                                                      | 15%  | 18%  |

De omvang van het werkbudget is voor ongeveer de helft van de deelnemende gemeenten gelijk gebleven.

### 3.2.1 Redenen ontwikkeling werkbudget

Vervolgens is gevraagd wat de reden van de eventuele mutatie is geweest. Ook deze vraag is in 2022 in het onderzoek 'Landschap van Ondernemersdienstverlening' gesteld en onderstaande tabellen laten een vergelijking zien.

De belangrijkste reden om het werkbudget te verhogen ten opzichte van 2022, is nadrukkelijk gewijzigd. Waar in 2022 bleek dat er meer werkbudget nodig was, is in 2024 de belangrijkste reden dat het team economie zelf heeft aangegeven meer werkbudget nodig te hebben en dat dit is gehonoreerd.

| Belangrijkste reden voor meer werkbudget                           | 2022 | 2024 |
|--------------------------------------------------------------------|------|------|
| Er is gemeentebreed meer geld beschikbaar                          | 20%  | 5%   |
| Uit de afgelopen vier jaar is gebleken dat er meer budget nodig is | 49%  | 15%  |
| 'Team economie' heeft zelf aangegeven dat er meer budget nodig is  | 1%   | 44%  |
| Anders, namelijk                                                   | 30%  | 36%  |

Redenen die vaker zijn genoemd bij anders, zijn:

- Er was nog coronabudget over
- Er was voorheen geen team ez, dus ook geen budget
- Huidige ontwikkelingen/projecten/nieuwe economische visie vragen om meer geld
- De bestuurlijke ambities/prioriteiten zijn gewijzigd, waardoor er meer budget beschikbaar is
- (Rekenkamer)onderzoek wees onderbudgettering uit
- De gemeente is net gefuseerd, dat vraagt om meer budget

| Belangrijkste reden voor minder werkbudget                           | 2022 | 2024 |
|----------------------------------------------------------------------|------|------|
| Er is gemeentebreed minder geld beschikbaar                          | 88%  | 69%  |
| Uit de afgelopen vier jaar is gebleken dat er minder budget nodig is | 0%   | 3%   |
| 'Team economie' heeft zelf aangegeven dat er minder budget nodig is  | 4%   | 0%   |
| Anders, namelijk                                                     | 8%   | 28%  |

Redenen die vaker zijn genoemd bij anders, zijn:

- De extra budgetten (al dan niet uit corona-tijd), zijn komen te vervallen
- Er is op EZ bezuinigd
- Er was voorheen budget beschikbaar gesteld voor het opzetten van een team economie/ bedrijvenloket en dat is inmiddels gerealiseerd

| Belangrijkste reden voor gelijkblijvend werkbudget                 | 2022 | 2024 |
|--------------------------------------------------------------------|------|------|
| Er is gemeentebreed niet meer geld beschikbaar                     | 27%  | 59%  |
| Uit de afgelopen vier jaar is gebleken dat dit budget voldoende is | 39%  | 23%  |
| 'Team economie' heeft zelf aangegeven dat het budget voldoende is  | 17%  | 2%   |
| Anders, namelijk                                                   | 17%  | 16%  |

Redenen die vaker zijn genoemd bij anders, zijn:

- Budgetten zijn tot en met 2025 vastgelegd
- De lobby voor meer geld is niet gelukt
- Een deel van het budget wordt op projectbasis toegekend
- Voor aanvullende projecten wordt incidenteel extra budget toegewezen

### 3.3 Samenvattend

Het werkbudget van economische zaken verschilt enorm per gemeente. De toekenning varieert van een vast werkbudget tot incidentele aanvullingen (al dan niet gebaseerd op projecten). De analyses waarmee budgetten inclusief salariskosten in kaart zijn gebracht, laten eveneens zeer uiteenlopende bedragen per gemeente, per jaar zien.

De stem van team economie is wel nadrukkelijker gehoord dan in 2022 (ten tijde van het onderzoek 'Landschap van Ondernemersdienstverlening') en daarmee lijkt het verzoeken om meer werkbudget effectiever dan voorheen.

#### Ondernemers dragen vaker bij

Aanvullende opmerkingen laten ook zien dat er steeds meer samen met ondernemers wordt ontwikkeld en dat daarbij ook inbreng van ondernemers wordt gevraagd. Deze inbreng kan bestaan uit denkkraft, inzet en (financiële) middelen. Dit maakt de draagkracht voor - en daarmee eveneens het succes van - die projecten groter.

# 4

## Economische visie, inbedding en samenwerking

**De gewenste armslag of slagkracht wordt eenvoudiger wanneer er een economische visie ten grondslag ligt aan de plannen en andere activiteiten van economische zaken. Een plan ondersteunt ook bij de inbedding in de organisatie. Ook geeft het meer helderheid bij samenwerkingen met andere afdelingen.**

Volgens het vooronderzoek kan een economische visie op verschillende manieren worden ingevuld. De meest ideale vorm is een zelfstandig plan, volledig uitgewerkt in uitwerkingsplannen, waarbij in de basis alle ondernemers zich herkennen. Voor de ontwikkeling van de economische visie en de uitwerkingsplannen zijn ondernemers uitgebreid betrokken en zij herkennen zichzelf, hun plannen en behoeften hierin. Binnen de gemeente zijn de betrokken afdelingen aangesloten voor de uitwerking, zodat het is ingebed in de organisatie en daarmee het fundament vormt voor het handelen van economische zaken. Andersom betrekken andere afdelingen economische zaken zelf ook actief om mee te denken over hun plannen en mee te doen in de uitvoering daarvan.

### 4.1 Economische visie

Er is onderzocht in welke mate er sprake is van een volledige en integrale economische visie binnen de gemeente. Daarmee wordt bedoeld dat plannen zijn uitgewerkt en het fundament zijn voor het handelen van team economische zaken. Iets meer dan 1 op de 10 (13%) van de deelnemende gemeenten beschikt over een dergelijk uitgewerkte economische visie. De volgende tabel laat zien dat dit bij de overige 87% sterk verschilt. Dit is ongeacht het aantal vestigingen in een gemeente, ongeacht het beschikbare werkbudget of andere parameters.

| Heeft de gemeente een economische visie?                                                                                                      | %   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ja, deels uitgewerkt in uitwerkingsplannen                                                                                                    | 23% |
| Die zijn we aan het ontwikkelen                                                                                                               | 15% |
| Ja, maar alleen op hoofdlijnen                                                                                                                | 14% |
| Ja, volledig uitgewerkt in uitwerkingsplannen                                                                                                 | 13% |
| We hebben geen overkoepelende economische visie, maar plannen voor bepaalde fysieke gebieden, zoals een centrumplan of bedrijventerreinenplan | 11% |
| Ja, als onderdeel van het bestuursakkoord                                                                                                     | 8%  |
| We hebben geen overkoepelende economische visie, maar plannen voor bepaalde fysieke gebieden én voor bepaalde branches                        | 7%  |
| Nee, die hebben we niet                                                                                                                       | 5%  |
| We hebben geen overkoepelende economische visie, maar plannen voor bepaalde branches (bijvoorbeeld ten behoeve van horeca en retail)          | 3%  |

| Heeft de gemeente een economische visie? | %    |
|------------------------------------------|------|
| Nee, die hebben we niet nodig            | 0%   |
| Geen antwoord                            | 0,5% |

Bijna alle gemeenten hebben aangegeven dat er een economische visie beschikbaar is. De vraag is daarom ook niet of er een economische visie nodig is, maar hoe de kwaliteit van de economische visie zo hoog mogelijk gemaakt kan worden. De kwaliteit wordt met name bepaald door de haalbaarheid en uitvoerbaarheid en wordt 'bewezen' door (het succes van) de gerealiseerde projecten.

Het succes van de gerealiseerde projecten wordt groter, naarmate er sprake is van meer uitwerking van de plannen en betrokkenheid van de afdelingen en ondernemers die het aangaat. De meeste gemeenten (bijna 1 op de 4) heeft deels uitgewerkte plannen. Iets meer dan 1 op de 5 (21%) van de gemeenten heeft plannen voor bepaalde fysieke gebieden (bijvoorbeeld centrum- of bedrijventerreinplan) en/of voor bepaalde branches (bijvoorbeeld horeca). 13% van de gemeenten heeft aangegeven over een volledig uitgewerkte economische visie te beschikken.

#### 4.1.1 Betrekken van (andere) afdelingen bij de ontwikkeling van een economische visie

Het betrekken van (andere) afdelingen bij de ontwikkeling van de economische visie geeft niet alleen intern meer en breder draagvlak, het geeft ook een grotere kans op succes. Met de input van andere afdelingen wordt de economische visie completer en is de kans op haalbaarheid groter. Dit kan tot gevolg hebben dat de economische visie misschien niet helemaal uitpakt zoals economische zaken voor ogen had, maar het maakt deze om verschillende redenen steviger en in ieder geval meer haalbaar.

Omdat andere afdelingen input hebben gegeven, is er vanwege die eigen bijdrage meer draagkracht. Ook kunnen de participerende afdelingen onderdelen van de economische visie integreren in de eigen plannen en kunnen ze rekening houden met de inzet die van hun afdeling wordt verlangd, in plaats van ad hoc verzoeken krijgen waar ze op dat moment simpelweg geen tijd (meer) voor hebben.

#### 4.1.2 Betrekken ondernemers bij ontwikkeling economische visie

Aangezien de economische visie ondernemers op veel fronten raakt, is het om meerdere redenen goed, de ondernemers te betrekken bij de ontwikkeling van de economische visie. De voordelen daarvan zijn onder andere:

- Input verkrijgen uit de praktijk
- (Meer) draagkracht voor economische visie
- (Meer) participatiemogelijkheden vanuit de ondernemers (zowel in denkkracht, inzet, middelen en financiën)

Bij gemeenten die aangaven een vorm van economische visie te hebben, is uitgevraagd of ondernemers betrokken zijn bij de ontwikkeling daarvan. De antwoorden daarop zijn als volgt:

| Zijn ondernemers betrokken bij de ontwikkeling van de economische visie (of een deelplan)? | %   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ja                                                                                         | 73% |
| Ja, maar heel beperkt                                                                      | 20% |
| Nee                                                                                        | 7%  |
| Geen antwoord                                                                              | 6%  |

In het onderzoek 'Landschap van Ondernemersdienstverlening' is de vraag gesteld of gemeenten ondernemers betrekken bij de formulering van de economische visie. Er is toen niet gevraagd naar de formulering van eventuele deelplannen. De antwoordmogelijkheden waren toen alleen 'ja' of 'nee'. Daarom kunnen de vragen en de antwoorden niet helemaal vergeleken worden. In onderzoek antwoordde 13% van de gemeenten 'nee'. Ondernemers lijken sinds 2022 meer te worden betrokken bij de formulering van de economische visie. Maar het is ook mogelijk dat de groei voortkomt uit het betrekken bij de formulering van deelplannen.

Het aan tafel krijgen van ondernemers is voor veel gemeenten een uitdaging. Daarom is gevraagd hoe zij ondernemers betrekken bij de ontwikkeling van de economische visie (of deelplannen).

De reacties daarop zijn zeer divers. De belangrijkste en meest effectieve manieren zijn (in willekeurige volgorde):

- Ondernemersplatform/klankbordgroep waarin branchevertegenwoordigers en ondernemers(verenigingen) zijn vertegenwoordigd.
- Participatiebijeenkomsten (al dan niet met inzet op basis van de participatieladder)/ondernemersverenigingen, branches en koepels aan laten sluiten.
- Inloopavonden/informatiesessies/brainstormsessies/discussietafels/verdiepingscafés.
- Inspiratiesessies/thema-avonden/reflectiesessies/ronde tafelgesprekken.
- Enquêtes/peilingen/ondernemerspanels/interviews.
- Bezoeken van jaarvergaderingen en andere bijeenkomsten van ondernemersverbanden.
- Bestuurlijke overleggen met ondernemers(vertegenwoordigers).
- (Thematische) workshops verzorgen.
- Gezamenlijk opstellen van samenwerkingsagenda.
- Collectieven betrekken\*/gestructureerd overleg met collectieven.
- Samenstellen van een kopgroep van ondernemers rondom thema's of projecten.
- Stakeholderoverleggen.
- Netwerkvondten voor ondernemers organiseren.
- Werksessies rondom thema's/projecten/naar aanleiding van onderzoeksresultaten.
- Het laten lezen van concepten en het gebruiken van inhoudelijke feedback.
- Gebruik maken van platforms als Chains/ondernemersapp.
- Keurmerk Veilig Ondernemen.
- Benutten mogelijkheden van de Regiodeal.
- Economic Board (zowel op gemeente als op regionaal niveau).
- 3 O's (overheid, organisaties, onderwijs).
- Projecten die ondernemers aangaan, altijd in samenwerking met ondernemers(vertegenwoordigers) opzetten (en uitvoeren).

\*De collectieven die worden genoemd zijn met name (in willekeurige volgorde):

- Ondernemersverenigingen
- Bedrijventerreinenverenigingen (al dan niet door middel van parkmanagement)
- Bedrijvenkringen
- Centrumverenigingen (al dan niet door middel van centrummanagement)
- Winkeliersverenigingen
- BIZ-en
- Koepels
- Projectbesturen waarin ondernemers zijn vertegenwoordigd, dan wel van ondernemers
- Via brancheverenigingen
- Via VNO-NCW | MKB-Nederland
- Ondernemersfondsen

Het inzetten van collectieven geeft economische zaken een grotere 'span of control' en ook meer kans op draagvlak en succes. Op deze manier worden grotere groepen ondernemers aangesproken en kunnen ze concreter worden aangesproken op hun fysieke bedrijfsomgeving, hun branche- of ondernemerswensen.

Omdat de oplossingen die uit deze betrokkenheid tot stand komen voor een grotere groep beschikbaar zijn, is het draagvlak, zowel intern als extern, breder. Daarnaast biedt dit voor de gemeente ook een grotere kans om (financiële) betrokkenheid van de betreffende ondernemersgroep te vragen, zowel in de ontwikkeling als in de uitvoering.

Een gemeente omschreef het als volgt:

**“Het moet vooral geen ding van de gemeente zijn.”**

#### 4.2 Inbedding van de economische visie in de organisatie

Uit het vooronderzoek is naar voren gekomen dat een brede inbedding belangrijk is voor het succes en het slagen van de economische visie. Daarom is uitgevraagd in welke mate deze inbedding in de praktijk plaatsvindt.

| In welke mate is het plan ingebed en vormt het een fundament voor het handelen van economische zaken?                 | %   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Het plan is bij een deel van de organisatieonderdelen/teams/afdelingen/domeinen die het ook aangaat /betreft, ingebed | 50% |
| Het plan is alleen bij economische zaken ingebed                                                                      | 24% |
| Het plan is bij alle organisatieonderdelen/teams/afdelingen/domeinen die het ook aangaat/ betreft, ingebed            | 12% |
| Nee, er is alleen een plan, de inbedding moet nog worden gedaan                                                       | 10% |
| Het plan is in de gehele gemeentelijke organisatie ingebed                                                            | 4%  |
| Geen antwoord                                                                                                         | 27% |

Het inbedden en het betrekken van andere afdelingen blijkt in de praktijk lastig. Hoewel in het vooronderzoek naar voren is gekomen dat idealiter het economisch plan in de gehele gemeentelijke organisatie is ingebed, blijkt uit bovenstaande tabel dat dit bij 4% van de deelnemende gemeenten het geval is. Afhankelijk van de zichtbaarheid van economische zaken en de mate van bestaande samenwerking tussen afdelingen is de inbedding en het betrekken makkelijker. Een deel van de gemeenten geeft aan dat hier jaren lobbywerk in zit. Het begon met een deel van de afdelingen en dankzij het delen van successen, werden steeds meer afdelingen ‘aangesloten’. Met die wetenschap is 50% van de gemeenten op weg naar een bredere inbedding. Bij 17,5% (24% van de 73% van de gemeenten die deze vraag heeft beantwoord) van de gemeenten is de economische visie alleen bij team economische zaken ingebed.

Aangezien voor veel gemeenten de economische visie als het koersdocument van het team economie wordt gezien, is de, over het algemeen, nog beperkte inbedding van de economische visie een aandachtspunt. Een sterkere, daadwerkelijke inbedding kan bijdragen aan een sterkere positie van het team economie.

Een gemeente omschreef dit als volgt:

**“Klein beginnen en volharden, dan wordt het vanzelf groot(s).”**

Zoals eerder beschreven kan het betrekken van andere afdelingen de economische visie anders doen uitpakken, dan op voorhand werd voorzien of gehoopt, maar het maakt de economische visie steviger en meer haalbaar. Het kunnen geven van input door andere afdelingen, geeft daar meer draagkracht. Daarnaast gaat integratie in de eigen afdelingsplannen sneller en kan er rekening worden gehouden met de inzet die dat vraagt, in plaats van ad hoc te moeten bijspringen (wat wellicht niet altijd meer lukt).

#### 4.3 Betrokken worden door andere afdelingen

Economische zaken sluit (steeds meer) afdelingen aan op hun plannen. Er is ook uitgevraagd in welke mate economische zaken door andere afdelingen wordt betrokken bij hun plannen en wat de rol van economische zaken in dat geval is. In volgorde van de mate waarin het gebeurt, ziet dat er als volgt uit:

| Economische zaken wordt...                                                                   |     | En mag dan...                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------------------------------------|-----|
| Door <b>sommige</b> organisatie-onderdelen/teams/afdelingen/domeinen <b>soms</b> betrokken   | 48% | Alleen meedenken in ontwerpen plan | 47% |
|                                                                                              |     | Meedoen in de uitvoering           | 36% |
|                                                                                              |     | Niet ingevuld                      | 16% |
| Door <b>sommige</b> organisatie-onderdelen/teams/afdelingen/domeinen <b>altijd</b> betrokken | 26% | Alleen meedenken in ontwerpen plan | 39% |
|                                                                                              |     | Meedoen in de uitvoering           | 50% |
|                                                                                              |     | Niet ingevuld                      | 11% |
| Door <b>alle</b> organisatieonderdelen/teams/afdelingen/domeinen <b>soms</b> betrokken       | 16% | Alleen meedenken in ontwerpen plan | 31% |
|                                                                                              |     | Meedoen in de uitvoering           | 38% |
|                                                                                              |     | Niet ingevuld                      | 31% |
| Door <b>alle</b> organisatieonderdelen/teams/afdelingen/domeinen <b>altijd</b> betrokken     | 7%  | Alleen meedenken in ontwerpen plan | 40% |
|                                                                                              |     | Meedoen in de uitvoering           | 27% |
|                                                                                              |     | Niet ingevuld                      | 33% |
| Niet betrokken                                                                               | 3%  |                                    |     |
| Geen antwoord                                                                                | 3%  |                                    |     |

Economische zaken wordt bij iets minder dan de helft van de gemeenten door sommige afdelingen soms betrokken bij de plannen van die afdeling. In de helft van die gevallen mag economische zaken meedenken en in ongeveer een derde van die gevallen mag er worden meegedaan in de uitvoering.

Het betrokken worden en dan ook mogen meedenken en meedoen in plannen van andere afdelingen kan vaker en uitgebreider worden gedaan. Hoewel uit het vooronderzoek blijkt dat dit de meest effectieve manier is om de positie van economische zaken te versterken, gebeurt dit nog minimaal. Slechts 7% van de gemeenten geeft aan altijd betrokken te worden. Van deze 7% geeft 27% aan niet alleen mee te mogen denken, maar ook altijd mee te mogen doen in de uitvoering.

De integrale aanpak werpt zijn vruchten af, zowel voor de andere afdelingen, als voor economische zaken. Zij kunnen dit stimuleren door de eigen zichtbaarheid te vergroten en door het delen van successen.

In paragraaf 6.3 wordt uitgebreid beschreven met welke afdelingen wordt samengewerkt en met welke afdelingen het wenselijk is meer samen te werken.

#### **4.4 Samenvattend**

##### **Economische visie**

Een zelfstandig en goed uitgewerkte economische visie geeft een stevig fundament voor economische zaken. Het maakt zaken duidelijk, het legitimeert keuzes, het onderbouwt uitgaven en inzet. Daarbij is draagvlak bij zowel ondernemers als in de organisatie van groot belang. Het is alleen niet eenvoudig om dit te realiseren. Daarom is klein beginnen en steeds meer partijen aansluiten een goede weg om uiteindelijk tot de ideale situatie te komen.

Aangezien voor veel gemeenten de economische visie toch als het koersdocument van het team economie wordt gezien, is de over het algemeen nog beperkte inbedding van de economische visie een aandachtspunt. Een sterkere, daadwerkelijke inbedding kan bijdragen aan een sterkere positie van het team economie.

##### **Afdelingen betrekken**

Het ontwikkelen van (delen van) de economische visie in samenwerking met andere afdelingen zorgt voor een steviger fundament onder de economische visie en geeft een grotere kans van slagen, omdat de andere afdelingen al op voorhand betrokken zijn. Door andere afdelingen meer te betrekken dan nu (betrekken betekent niet alleen meedenken, maar ook meedoen), wordt de inhoud van de economische visie sterker en de kans op een succesvolle uitvoering groter.

Het betrokken worden en dan ook mogen meedenken en meedoen in plannen van andere afdelingen kan vaker en uitgebreider worden gedaan.

##### **Ondernemers betrekken**

De economische visie samen met ondernemers ontwikkelen en bij voorkeur ook invullen, geeft een steviger fundament en een grotere kans op succes in de uitvoering. Het betrekken van ondernemers daarbij kan op veel en uiteenlopende manieren. Hiervoor bestaat niet één succesformule, maar er zijn, afhankelijk van de mogelijkheden en de 'communicatie-infrastructuur' binnen de gemeente, veel verschillende mogelijkheden. Door ondernemers, meer dan nu gebeurt, te betrekken bij de ontwikkeling van de economische visie, zal er inhoudelijk een sterkere visie liggen. Op die manier ontstaat eveneens meer draagkracht onder de ondernemers en is er meer begrip voor het handelen van de gemeente, omdat ondernemers over meer kennis beschikken. Daarnaast is de kans op participatie vanuit ondernemers op deze manier groter.

##### **Inbedding in de organisatie is tweerichtingsverkeer**

Het gezamenlijk uitwerken van de economische visie met collega(afdelingen) is van belang voor de inbedding van de economische visie en andere (economische) plannen. Dit geeft niet alleen meer draagkracht, het geeft meer input en de input die is gegeven is steviger. De betrokken afdelingen hebben op voorhand kunnen meedenken, ze hebben kunnen aangeven waar de (on)mogelijkheden liggen en, misschien nog wel het belangrijkste: ze hebben in hun eigen plannen rekening kunnen houden met de inzet die van hen wordt verwacht. Andersom zullen afdelingen dan ook sneller genegen zijn om economische zaken bij hun plannen te betrekken.

# 5

## Kwaliteiten economische zaken

**Bepaalde kwaliteiten zijn van invloed bij het realiseren van meer armslag of een grotere slagkracht. Afhankelijk van de ambitie van economische zaken, kan op verschillende kwaliteiten worden ingezet.**

In het vooronderzoek zijn verschillende elementen in kaart gebracht die bijdragen aan de kwaliteit van economische zaken. Deze dragen allen bij aan de stevigheid van de positie van economische zaken. Eigenlijk zou een gemeente meer of minder op alle verschillende kwaliteiten moeten inzetten. Afhankelijk van het DNA van de gemeente en haar ondernemers, kan economische zaken de keuze maken om bepaalde kwaliteiten meer of minder in te zetten.

### 5.1 Aanwezige kwaliteiten die bijdragen aan het belang van de positie van economische zaken

In het vooronderzoek is in kaart gebracht welke kwaliteiten van invloed zijn op de positie van economische zaken. Elke gemeente streeft andere doelen na en bevindt zich in een ander ondernemersveld. Daarom is het niet mogelijk een blauwdruk te ontwikkelen.

Vervolgens is in kaart gebracht over welke kwaliteiten die bijdragen aan het belang van de positie van economische zaken, de deelnemende gemeenten beschikken. Het aantal antwoorden was onbeperkt en nagenoeg alle gemeenten hebben meerdere kwaliteiten aangegeven. In volgorde van meest genoemd ziet de opsomming er als volgt uit:

| Over welke kwaliteiten die bijdragen aan het belang en de positie van economische zaken beschikt economische zaken in uw gemeente? | %   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Een ondernemende wethouder                                                                                                      | 96% |
| 2. De bevologenheid van de collega's bij economische zaken                                                                         | 77% |
| 3. Samenwerking met de ondernemers                                                                                                 | 76% |
| 4. Een wethouder die economische zaken echt steunt                                                                                 | 74% |
| 5. Samenwerking met de andere organisatieonderdelen/teams/afdelingen/domeinen                                                      | 60% |
| 6. Samenwerking tussen de ondernemers                                                                                              | 59% |
| 7. De kwaliteit van de collega's binnen economische zaken                                                                          | 56% |
| 8. Bedrijvigheid in de gemeente                                                                                                    | 55% |
| 9. Samenwerking met andere gemeenten                                                                                               | 54% |
| 10. Zichtbaarheid van economische zaken bij het college                                                                            | 53% |

| Over welke kwaliteiten die bijdragen aan het belang en de positie van economische zaken beschikt economische zaken in uw gemeente? | %   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 11. Samenwerking met de provincie                                                                                                  | 40% |
| 12. Hoog relevant kennisniveau bij de collega's van economische zaken                                                              | 40% |
| 13. Samenwerking met andere publieke organisaties                                                                                  | 37% |
| 14. Samenwerking met andere organisaties (zoals regionale ontwikkelingsmaatschappij, KvK, UWV en de belastingdienst)               | 37% |
| 15. Zichtbaarheid van economische zaken bij de gemeenteraad                                                                        | 36% |
| 16. Bekendheid van wat we doen bij de ondernemers                                                                                  | 36% |
| 17. Steun aan economische zaken van de gemeenteraad                                                                                | 32% |
| 18. Bekendheid van wat we doen bij de andere organisatieonderdelen/teams/afdelingen/domeinen                                       | 32% |
| 19. Het imago van de gemeente bij ondernemers                                                                                      | 32% |
| 20. DNA van de gemeente                                                                                                            | 26% |
| 21. Gelegenheid om opleidingen te volgen                                                                                           | 25% |
| 22. Voldoende bemenst/voldoende loopvermogen                                                                                       | 22% |
| 23. We kunnen intern regelmatig succesverhalen delen                                                                               | 15% |
| 24. Het imago van de gemeente bij burgers                                                                                          | 13% |

Om andere gemeenten te inspireren, zijn alle kwaliteiten benoemd. De top 10 van kwaliteiten wordt door meer dan 50% van de deelnemende gemeenten onderschreven. Kenmerkend voor deze top 10 is bestuurlijke draagkracht, samenwerking en zichtbaarheid en de kwaliteit en bevoegdheid van de medewerkers van economische zaken. De wisselwerking met andere afdelingen in de organisatie en met bestuurders, draagt sterk bij aan de positie van economische zaken. Hoe sterker het fundament vanuit bestuurlijke draagvlak is en hoe groter de samenwerking met andere afdelingen is, hoe meer ruimte er is voor economische zaken om zich te richten op het uitvoeren van de plannen en mooie initiatieven, omdat er geen tijd 'verloren' gaat aan lobbywerkzaamheden of budgetverwerving.

Aanvullende kwaliteiten die vaker zijn genoemd, zijn in willekeurige volgorde:

- Soms buiten lijntjes kleuren/instelling van 'kijken wat wél kan'
- Het hebben van een overkoepelende visie, waarbij economische zaken expliciet is genoemd
- Koppeling tussen onderwijs, overheid, ondernemers (triple helix)
- Toegankelijkheid/laagdrempeligheid voor ondernemers (laagdrempelig)
- Op de hoogte zijn van wat er speelt bij ondernemers

## 5.2 Te ontwikkelen kwaliteiten die bijdragen aan het belang van de positie van economische zaken

Vervolgens is in kaart gebracht over welke kwaliteiten de gemeenten zouden moeten beschikken om de positie van economische zaken (nog) sterker te maken. Ook bij deze vraag hebben nagenoeg alle deelnemende gemeenten meerdere kwaliteiten aangegeven. In volgorde van meest genoemd ziet de opsomming er als volgt uit:

| Wat zou de positie en het belang van economische zaken binnen uw gemeente (nog) sterker maken?                              | %   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Een beter imago van de gemeente bij ondernemers                                                                          | 51% |
| 2. (Meer) bekendheid van wat we doen bij de andere organisatieonderdelen/teams/afdelingen/ domeinen                         | 40% |
| 3. (Meer) bekendheid van wat we doen bij de ondernemers                                                                     | 45% |
| 4. (Meer) zichtbaarheid van economische zaken bij de gemeenteraad                                                           | 40% |
| 5. (Meer) samenwerking met de andere organisatieonderdelen/teams/afdelingen/domeinen                                        | 40% |
| 6. (Meer) samenwerking tussen de ondernemers                                                                                | 40% |
| 7. (Meer) samenwerking met de ondernemers                                                                                   | 35% |
| 8. (Meer) steun van economische zaken van de gemeenteraad                                                                   | 35% |
| 9. Wettelijke grondslag voor de taken van economische zaken                                                                 | 34% |
| 10. (Meer) economisch DNA van de gemeente                                                                                   | 33% |
| 11. (Meer) collega's                                                                                                        | 32% |
| 12. (Meer) accountmanagers/bedrijfscontactfunctionarissen                                                                   | 32% |
| 13. Intern (meer) succesverhalen (kunnen) delen                                                                             | 31% |
| 14. Een beter imago van de gemeente bij burgers                                                                             | 28% |
| 15. (Meer) zichtbaarheid van economische zaken bij het college                                                              | 27% |
| 16. (Meer) samenwerking met de provincie                                                                                    | 23% |
| 17. (Meer) samenwerking met andere organisaties (zoals regionale ontwikkelingsmaatschappij, KvK, UWV en de belastingdienst) | 23% |
| 18. Wethouder die economische zaken (meer) steunt                                                                           | 18% |
| 19. (Meer) samenwerking met andere publieke organisaties                                                                    | 18% |
| 20. (Meer) samenwerking met andere gemeenten                                                                                | 17% |
| 21. (Meer) kennis van zaken bij de collega's van economische zaken                                                          | 17% |
| 22. (Meer) bedrijvigheid in de gemeente                                                                                     | 15% |
| 23. Een (meer) ondernemende wethouder                                                                                       | 14% |

| Wat zou de positie en het belang van economische zaken binnen uw gemeente (nog) sterker maken? | %   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 24. De kwaliteit van de collega's binnen economische zaken                                     | 11% |
| 25. (Meer) gelegenheid om opleidingen te volgen                                                | 7%  |
| 26. (Meer) bevoegenheid van de collega's bij economische zaken                                 | 5%  |

De top 10 van kwaliteiten wordt door 30 tot 50% van de gemeenten onderschreven. Kenmerkend voor deze top 10 is (interne) samenwerking, zichtbaarheid en bestuurlijk draagvlak. Ook hier komt het belang van meer en beter samenwerken met ondernemers aan bod om de positie van economische zaken te versterken. Een goede interne samenwerking is daarbij zeer gewenst en dit blijken communicerende vaten. In deze top 10 staat ook de mogelijkheid van een 'wettelijke grondslag voor de taken van economische zaken'. In hoofdstuk 7 wordt daar uitgebreid op ingegaan.

Aanvullende kwaliteiten die vaker zijn genoemd, zijn in willekeurige volgorde:

- Koppeling tussen onderwijs, overheid, ondernemers (triple helix)
- CRM-systeem
- Zorgen dat er iemand binnen de gemeente (eind)verantwoordelijk is voor EZ
- Positionering binnen de organisatie en prioritering van interne capaciteit voor uitvoering EZ-projecten
- Meer bewustwording rondom de betaalbaarheid van (duurzaamheids-)doelstellingen
- Meer bewustwording ten aanzien van de werkgelegenheid die ondernemers bieden

### 5.3 Samenvattend

Alle genoemde kwaliteiten dragen bij aan de positie van economische zaken. De meest genoemde kwaliteiten die volgens gemeenten bijdragen aan de positie van economische zaken zijn, bestuurlijk draagvlak, interne samenwerking en zichtbaarheid, samenwerking met ondernemers (daarmee hangt de zichtbaarheid bij ondernemers samen) en bevoegenheid van de medewerkers van economische zaken. Deze kwaliteiten worden eveneens benadrukt als kwaliteiten waarover gemeenten zouden moeten beschikken om de positie van economische zaken te verstevigen.

De wisselwerking met andere afdelingen in de organisatie en met bestuurders draagt sterk bij aan de positie van economische zaken. Hoe sterker het fundament vanuit bestuurlijk draagvlak is en hoe groter de samenwerking met andere afdelingen is, hoe meer ruimte er is voor economische zaken om zich te richten op het uitvoeren van de plannen en mooie initiatieven, omdat er geen tijd 'verloren' gaat aan lobbywerkzaamheden of budgetverwerving.

Ook hier komt het belang van meer en beter samenwerken met ondernemers aan bod om de positie van economische zaken te versterken. Een goede interne samenwerking is daarbij zeer gewenst en dit blijken communicerende vaten.

Het is effectiever om op een aantal kwaliteiten in te zetten en daar met volle aandacht aan te werken, dan om op alle kwaliteiten tegelijkertijd in te zetten en alles óf te veel, óf slechts half te doen. Afhankelijk van wat er al aan kwaliteiten binnen de gemeente aanwezig is, kan er meer of minder worden ingezet op bestuurlijk draagvlak. Een ondernemende wethouder die economische zaken echt steunt, draagt bij aan de positie van economische zaken binnen de gemeente. Daadwerkelijke steun van de gemeenteraad heeft daarop ook een positieve invloed.

Ook de samenwerking met andere afdelingen en daardoor een vergrote zichtbaarheid, zorgen voor een stevigere positie van economische zaken. Secundair komt samenwerken met externe organisaties als KvK, ROM, UWV en andere publieke instanties in beeld. Daarnaast zijn er voor een groot deel van de deelnemende gemeenten uitdagingen om in te zetten op:

- Het imago dat de gemeente bij haar ondernemers heeft
- Het kennisniveau bij ondernemers ten aanzien van wat de gemeente voor hen kan betekenen

# 6

## Rollen, zichtbaarheid en interne samenwerkingen economische zaken

**Armslag of slagkracht wordt sterker, naarmate op verschillende manieren en effectief wordt bijgedragen aan team economische zaken. Dit kan alleen bij een hoge zichtbaarheid en een breed draagvlak, zowel binnen als buiten de organisatie.**

Zoals bleek in het vooronderzoek, is economische zaken in de ideale gemeente met name een verbinder tussen de ondernemers extern en de afdelingen intern. Economische zaken fungeert als vertaler, katalysator en ambassadeur en zorgt intern voor een goede zichtbaarheid door met verschillende afdelingen binnen de gemeente samen te werken. Daarnaast zorgt economische zaken ervoor dat afdelingen/collega's intern goed op de hoogte zijn van wat ze als team doen en nog meer kunnen betekenen. De banden met andere afdelingen en collega's zijn warm en het team wordt als laagdrempelig ervaren, waardoor afdelingen en collega's ook eenvoudig economische zaken weten te vinden en laten aansluiten op projecten.

### 6.1 Rollen van team economische zaken

Het team vervult verschillende rollen, maar de rollen die het meest nadrukkelijk bijdragen aan het succes en de positie van economische zaken zijn, in volgorde van meest genoemd:

| Belangrijkste rollen die economische zaken binnen de gemeente...    |                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| ...zichtbaar maakt                                                  | ...moet oppakken om het belang van EZ nog meer te versterken              |
| Verbindt de organisatie met 'buiten' (het werkveld, de ondernemers) | De organisatie meer met 'buiten' (het werkveld, de ondernemers) verbinden |
| Brengt de behoefte van de ondernemers binnen de organisatie         | Afdelingen (intern) meer met elkaar verbinden                             |
| Stimuleert het ondernemersklimaat                                   | Meer maatschappelijke opgaven en transitie stimuleren                     |
| Vervult een ambassadeursrol van economische zaken in de gemeente    | Het ondernemersklimaat meer stimuleren                                    |
| Stimuleert het vestigingsklimaat                                    | Meer de vertaler vanuit het werkveld zijn                                 |

Uit bovenstaande tabel blijkt nogmaals dat economische zaken de verbinder is. Deze verbindende rol geldt met name als verbinder tussen de ondernemers (buiten, het werkveld) en de gemeentelijke organisatie (binnen, de collega-afdelingen), maar ook tussen de interne afdelingen onderling.

Team economie wordt gezien als de smeeroil en vanuit haar verbindende rol stelt zij de organisatie van de gemeente meer in verbinding met de buitenwereld. Belangrijk daarbij is het meer begrip en draagvlak creëren voor ondernemers en haar initiatieven en op die manier de 'twee werelden' (binnen en buiten), zoals omschreven in paragraaf 2.4, te verenigen.

De verbindende rol wordt ingevuld in de vorm van een ambassadeur, maar ook in de vorm van vertaler. Ook zou economische zaken meer moeten samenwerken met ondernemers. Naast deze rollen is het ook belangrijk dat economische zaken de lokale en regionale economie stimuleert en aanjager is van projecten waarmee de gemeente zich op de kaart zet.

## 6.2 Zichtbaarheid vergroten

Interne zichtbaarheid bij andere organisatieonderdelen/teams/afdelingen/domeinen draagt bij aan de positie en het belang van economische zaken. Team economische zaken maakt zich momenteel met name zichtbaar door:

| Wat versterkt de interne zichtbaarheid van economische zaken bij andere organisatieonderdelen/teams/afdelingen/domeinen? | %   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Waar mogelijk samenwerken met andere organisatieonderdelen/teams/afdelingen/domeinen                                     | 85% |
| Gewoon bij elkaar binnenlopen                                                                                            | 77% |
| Gezamenlijke projecten opzetten                                                                                          | 71% |
| Interne PR-campagne (bijvoorbeeld roadshow, interne publicaties en presentaties bij afdelingen)                          | 37% |

Aanvullende suggesties die vaker zijn genoemd, zijn in willekeurige volgorde:

- Gezamenlijk eigenaarschap vanuit de verschillende afdelingen voor economische projecten en thema's (niet alleen van EZ)/gedeelde/meer integrale programma's opstellen
- Als EZ zichtbaar en vindbaar zijn
- Bij elkaars weekstart aanschuiven
- Omgevingsvisie meer benutten voor borging economische belangen
- Collega's (met name college- en raadsleden) meenemen naar ondernemers en/of projecten

## 6.3 Samenwerking met andere organisatieonderdelen/teams/afdelingen/domeinen

Gemeenten die hebben aangegeven dat waar mogelijk samenwerken met andere afdelingen bijdraagt aan de zichtbaarheid, is gevraagd, met welke afdelingen zij al reeds samenwerken en met welke afdelingen zij (meer) zouden moeten samenwerken. Dat zijn in volgorde van meest genoemd:

| Economische zaken                        |                                          |
|------------------------------------------|------------------------------------------|
| Werkt waar mogelijk samen met            | Zou waar mogelijk moeten samenwerken met |
| Ruimtelijke ontwikkeling                 | Sociaal domein (onderwijs, arbeidsmarkt) |
| Duurzaamheid                             | Duurzaamheid                             |
| VTH                                      | Ruimtelijke ontwikkeling                 |
| Sociaal domein (onderwijs, arbeidsmarkt) | Veiligheid                               |
| Veiligheid                               | VTH                                      |
| Anders                                   | Anders                                   |

Bij 'anders' zijn verschillende afdelingen genoemd. Zowel bij 'werkt samen' als bij 'zou waar mogelijk moeten samenwerken' met, zijn dezelfde aanvullende afdelingen vaker genoemd. Het verschilt per gemeente waar dit al in meer of mindere mate gebeurt. Dit onderschrijft echter ook het belang van de samenwerking met deze afdelingen. De afdelingen die vaker zijn genoemd, zijn in willekeurige volgorde:

- Onderwijs
- Mobiliteit/verkeer
- Beheer openbare ruimte/openbaar beheer/onderhoud
- Wonen
- Toerisme en recreatie/cultuur
- Openbare orde & veiligheid/handhaving/ondermijning

#### 6.4 Voorbeelden succesvolle en inspirerende interne samenwerkingen

Tenslotte is gevraagd naar aansprekende voorbeelden van interne samenwerkingen die andere gemeenten kunnen inspireren. In dit kader zijn veelal algemene voorbeelden genoemd. De voorbeelden die vaker zijn genoemd zijn:

- KVO (Keurmerk Veilig Ondernemen, in samenwerking met ondernemers en verschillende afdelingen binnen de gemeente)
- Schoon en veilig in de buitenruimte
- Samen (EZ, dienstverlening en Sociaal domein) invulling geven aan startersloket
- Samen optrekken met betrekking tot de omgevingswet
- Samenwerking met ISD (Intergemeentelijke Sociale Dienst) op het gebied van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt; koppelen aan ondernemers binnen de gemeente
- Samen met ondernemers incubators opzetten
- Structureel overleg tussen de accountmanagers bedrijven en de vergunningverleners
- Bereikbaarheid, netcongestie en vergroenen binnen een project samen met ondernemers vormgeven
- Toerisme en horeca gezamenlijk aan tafel zetten
- Realiseren energy hubs
- Intaketafels/vooroverleg/loket nieuwe initiatieven (verschillende afdelingen bespreken vergunningsaanvragen voordat deze wordt ingediend en blijven ook gedurende de aanvraag aangesloten)
- Organiseren van netwerkbijeenkomsten/starterssessies in samenwerking met ondernemersverenigingen
- Samenwerking tussen economie en jeugdzorg om deze doelgroep een nieuwe (arbeids) kans te bieden
- Eén team beleid, waardoor alle beleidsgebieden bij elkaar zitten en samenwerken

## 6.5 Samenvattend

### **Zichtbaarheid**

Zichtbaarheid binnen de gemeentelijke organisatie zorgt ervoor dat het team economische zaken makkelijk te vinden is, voor die zaken waarvoor zij benaderd zouden moeten worden. Om goed zichtbaar te zijn, is het belangrijk dat economische zaken voor collega's laagdrempelig en goed bereikbaar is. Afdelingen zijn op die manier ook inhoudelijk beter op de hoogte van wat economische zaken doet en waarvoor ze betrokken zouden moeten of kunnen worden. Economische zaken is daarnaast steeds vaker de verbinder van- en vertaler voor ondernemers en de interne afdelingen.

Interne zichtbaarheid bij andere organisatieonderdelen/teams/afdelingen/domeinen draagt bij aan de positie en het belang van economische zaken. Team economische zaken maakt zich momenteel met name zichtbaar door samen te werken met andere teams/afdelingen, regelmatig bij elkaar binnen te lopen en gezamenlijk projecten op te zetten. Gezamenlijk eigenaarschap en elkaar meenemen worden daarbij onder andere als belangrijke suggesties genoemd.

### **Verskillende rollen**

Economische zaken is zich bewust van de verschillende rollen die het team heeft. Naast de verbindende rol vervult het ook een aanjagende rol als het gaat om het stimuleren van het ondernemers- en vestigingsklimaat en de maatschappelijke opgaven en transities. Om die verschillende rollen zo goed mogelijk in te vullen, is het belangrijk dat afdelingen/collega's intern goed op de hoogte zijn van wat ze als team doen en nog meer kunnen betekenen. Daarom zorgt economische zaken ervoor als team goed zichtbaar te zijn.

### **Zichtbaarheid vergroten ten behoeve van interne samenwerkingen**

Zichtbaarheid wordt onder andere gestimuleerd door simpelweg bij collega's binnen te lopen en gezamenlijke projecten op te zetten, maar met name door samen te werken met andere afdelingen. De samenwerkingen blijken met name te worden opgezet rondom concrete projecten en thema's.

# 7

## Economische zaken een wettelijke grondslag geven of tot kerntaak maken

De armslag of slagkracht kan beïnvloed worden door economische zaken een wettelijke grondslag te geven of tot kerntaak te maken. Dit hoofdstuk beschrijft hoe gemeenten hier naar kijken.

### 7.1 Economische zaken al dan niet een wettelijke grondslag geven of tot kerntaak maken van de gemeente

Uit gesprekken die zijn gevoerd in het kader van dit onderzoek is naar voren gekomen dat het geven van een wettelijke grondslag aan economische zaken (of het maken tot een kerntaak door de gemeente) kan bijdragen aan de positie en het belang van economische zaken. Er zijn ook gemeenten die dit juist niet als oplossing of ondersteuning zien. Er is gevraagd of gemeenten de mening delen dat een wettelijke grondslag of het maken tot kerntaak van economische zaken bijdraagt aan de positie en het belang van economische zaken.

Op basis van de onderstaande tabel lijkt het merendeel van de gemeenten het hebben van een wettelijke grondslag of maken tot een kerntaak als een goed initiatief zien om de positie en het belang van economische zaken te versterken. Maar bij het doorvragen ligt er meer affiniteit bij het maken van een kerntaak, dan bij het geven van een wettelijke grondslag.

Gemeenten zien met name de gevolgen van het ontbreken van een wettelijke grondslag. In dat kader benoemen ze onder andere het eenvoudiger of sneller vervallen van (werk) budgetten, het niet doorzetten van plannen en het intrekken van gelden of stopzetten van projecten.

| Wettelijke grondslag of maken tot kerntaak draagt bij aan positie en belang economische zaken | %   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ja                                                                                            | 58% |
| Deels                                                                                         | 28% |
| Nee                                                                                           | 14% |

Een deel van de gemeenten deelt de mening dat het geven van een wettelijke grondslag kan bijdragen aan een stevigere positie van economische zaken.

De volgende ideeën zijn aangedragen met betrekking tot het realiseren van die wettelijke grondslag:

- Verplichten van een economische visie.
- Onderdeel maken van de omgevingswet/plannen economische zaken vastleggen in de omgevingsvisie en daarmee vastleggen in de omgevingsplannen.
- Geoormerkt geld in een gemeentefonds.
- Artikel 19 en Artikel 20 van de grondwet bieden al voldoende aanknopingspunten voor de overheid, zo ook de gemeente, om zich te bemoeien met de economie.
  - Artikel 19 lid 1: Bevordering van voldoende werkgelegenheid is voorwerp van zorg der overheid.
  - Artikel 20 lid 1: De bestaanszekerheid der bevolking en spreiding van welvaart zijn voorwerp van zorg der overheid.

#### **7.1.1 Economische zaken maken tot kerntaak**

Bij de vervolgvragen blijkt echter dat het maken van een gemeentelijke kerntaak breder wordt gedragen dan een wettelijke grondslag. De belangrijkste overwegingen daarvoor liggen in de lijn van zelfbeschikking en meer ruimte in de uitvoering.

De ideeën om dat te realiseren gaan met name in op:

- Afspraken vastleggen in coalitieakkoorden
- De economische visie onderdeel maken van het coalitieakkoord
- Afspraken op de bestuursagenda
- (Werk)budgetten met resultaatverplichtingen
- Meer integraliteit van thema's die een wettelijke grondslag hebben of kerntaak zijn, waarbij economische zaken een onderdeel vormt

#### **7.2 Nuances ten aanzien van een wettelijke grondslag of het maken tot kerntaak**

De wettelijke grondslag wordt vervolgens ook ter discussie gesteld of genuanceerd. Een wettelijke grondslag kan ook beperkend werken en kan als betuttelend worden ervaren. Het zou de handelingsruimte kunnen beperken en er zou een te grote overheidsinvloed kunnen ontstaan. Als er zo'n grondslag zou komen, dan moet deze slechts op hoofdlijnen omschreven worden, zodat gemeenten hun eigen DNA kunnen behouden en eigen richtingen kunnen bepalen.

Sommige gemeenten zien het afdwingen (zoals deze gemeenten dat zelf benoemen) van de positie van economische zaken door middel van het geven een wettelijke grondslag als zwaktebod en vinden dat economische zaken op basis van successen en goede voorbeelden een betere positie moet realiseren, in plaats van het extern af te (laten) dwingen.

De gemeenten die hebben aangegeven dat het hebben van een wettelijke grondslag of het maken tot gemeentelijke kerntaak van economische zaken niet de heilige graal is om de positie van economische zaken te verbeteren, hebben andere helpende suggesties gegeven.

De zaken die vaker zijn genoemd, zijn in willekeurige volgorde:

- Meer (politieke) verankering van economische zaken bij het college en/of in de raad
- Economische zaken als vast (en belangrijk) onderdeel van het coalitieakkoord
- Focus bij het college en/of de raad en daaraan vasthouden
- Afspraken op de bestuursagenda met betrekking tot de lokale/regionale economie
- Meer aandacht voor lange termijnvisies en projecten
- Meer regionale samenwerking
- Meer bemensing en middelen (o.a. hogere salarissen, opleidingen) voor economische zaken
- Meer gegarandeerd (werk)budget (dat niet vanwege tekorten elders wordt ingetrokken)
- Ruimte om de successen en goede voorbeelden te delen
- Betrokken ondernemers die willen meewerken, in plaats van meekijken

Een andere oplossing is niet economie centraal te stellen, maar een meer holistische benadering te kiezen. In dat kader kunnen thema's als 'brede welvaart' of 'leefbaarheid' centraal worden gesteld. Op die manier wordt meer inzichtelijk welke bijdragen economie levert aan 'brede welvaart' en/of 'leefbaarheid', met andere woorden, aan verschillende beleidsopgaven, waardoor ook de waardering voor economie groeit. In praktische zin zijn er ook zaken genoemd als meer beschikbare grond en een (goedwerkend) CRM-systeem.

### **7.3 Samenvattend**

Gemeenten zien het geven van een wettelijke grondslag aan of het maken tot kerntaak van economische zaken niet als bepalende oplossing om de positie van economische zaken te verstevigen.

Een wettelijke grondslag kan ook beperkend werken en kan als betuttelend worden ervaren. Het zou handelingsruimte kunnen beperken en er zou een te grote overheidsinvloed kunnen ontstaan. Als er zo'n grondslag zou komen, dan moet deze slechts op hoofdlijnen omschreven worden, zodat gemeenten hun eigen DNA kunnen behouden en eigen richtingen kunnen bepalen.

# 8

## Samenwerkingen

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat gemeenten hebben aangegeven nodig te hebben van andere overheden en overheidsinstanties. Daarnaast wordt ingegaan op samenwerken met andere gemeenten in de regio. Samenwerking is in het vooronderzoek eveneens genoemd als een mogelijkheid om de positie van economische zaken te verstevigen. Samenwerken maakt dat het wiel niet opnieuw hoeft te worden uitgevonden, het kan schelen in de kosten en het wordt door een deel van de ondernemers extra gewaardeerd, wanneer ze regionaal actief zijn. De VNG ziet daarnaast dat de regio als schaalniveau voor economische samenwerking steeds belangrijker wordt en als zodanig door gemeenten wordt benut.

### 8.1 Wat gemeenten nodig hebben van andere overheden en overheidsinstanties om het belang en de positie van economische zaken te versterken

Gemeenten acteren niet alleen, maar in een veel breder veld waarin keuzes en beslissingen van andere instanties van invloed zijn op de positie die economische zaken heeft of wil hebben en op de handelingsruimte van economische zaken. In dat kader is gevraagd wat gemeenten nodig hebben van andere overheden (provincies, het rijk) of overheidsinstanties als KvK, ROM (Regionale ontwikkelingsmaatschappij) en RVO (rijksdienst voor ondernemend Nederland), om het belang en de positie van economische zaken te versterken.

De reacties daarop waren algemeen. Dat kan betekenen dat het lastig is om deze vraag te beantwoorden. De reacties die vaker zijn gegeven zijn, in willekeurige volgorde:

- Datadeling: er door verschillende instanties enorm veel informatie verzameld en vastgelegd/ Is er een manier om dit te bundelen en eenvoudig beschikbaar te maken?)
- (Meer) kennis van en informatie over zaken die bij gemeenten worden weggelegd verstrekken en in sommige gevallen eveneens ondersteunen.
- Gunstig(er) ondernemersklimaat.
- (Meer) meedenkende houding bij regionale vraagstukken.
- (Meer) eerlijke verdeling van regionale behoefte/vraagstukken en het nakomen van afspraken op regio-niveau.
- (Meer) ondernemersgerichte dienstverlening (ondernemers leggen vraagstukken die ze niet beantwoord krijgen bij de provincie of het Rijk, terug bij de gemeente).
- Goede balans tussen wonen en ruimte om te kunnen werken.

Een gemeente beschrijft in dat kader:

**“Het is mooi dat we straks iedereen kunnen huisvesten, maar als er in deze gemeente onvoldoende werkgelegenheid is, willen mensen hier ook niet wonen”.**

## 8.2 Samenwerkingen in de regio

Zoals de volgende tabel laat zien, werkt bijna 90% van de gemeenten samen met gemeenten in de regio, op verschillende gebieden en/of manieren.

| Werkt uw gemeente op het gebied van economische zaken met andere gemeenten in uw regio samen om meer succesvol te zijn? | %   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ja, door beleidsmatige zaken te bundelen                                                                                | 78% |
| Ja, door klantcontactcenters te bundelen                                                                                | 38% |
| Ja, door accountmanagers/bedrijfscontactfunctionarissen te bundelen                                                     | 37% |
| Nee                                                                                                                     | 13% |
| Weet ik niet                                                                                                            | 2%  |

Het bundelen van beleidsmatige zaken heeft niet alleen als voordeel dat er kennis wordt gedeeld, maar ook dat de ideeën, plannen of oplossingen eerder positief worden ontvangen. Hiervoor zijn twee redenen genoemd:

- De investering (niet alleen financieel, maar ook in mensen en middelen) worden door meerdere gemeenten gedragen.
- Omdat meer gemeenten hebben meegedacht, lijkt het als 'beter doordacht' te worden ontvangen.

Bovenstaande tabel laat ook zien dat de samenwerking van teams economie van gemeenten vooral ingestoken is op beleid en afstemming daaromtrent en minder op de uitvoering van het beleid c.q. het contact met- en dienstverlening aan ondernemers of in de rol die klantcontactcentra en accountmanagers/bedrijfscontactfunctionarissen daarbij in de praktijk kunnen vervullen.

## 8.3 Aansprekende voorbeelden regionale samenwerkingen

De deelnemende gemeenten is gevraagd om aansprekende voorbeelden van regionale samenwerkingen te geven, waarmee andere gemeenten kunnen worden geïnspireerd. De algemene voorbeelden die zijn genoemd, zijn in willekeurige volgorde:

- Regionaal accountmanagersoverleg.
- Met meerdere gemeenten in de regio een gezamenlijke economische agenda opstellen.
- Participeren in een RPW (Regionaal Programma Werklocaties).
- Participeren in Regiodeal.
- Samenwerking met de 3 O's (overheid, organisaties, onderwijs en triple helix) met verschillende uitkomsten, zoals een participatiepact.
- Regionale afstemming, overleg en afspraken over bedrijventerreinenbeleid (soms in samenwerking met de provincie).

Concrete of specifieke voorbeelden van samenwerkingen die zijn genoemd zijn, in willekeurige volgorde:

- Samenwerking in de Liemerse Ambassade.
- Matsi.nl (onderwijsinitiatief van ROC van Twente en CSG Reggesteyn in samenwerking met de gemeente Rijssen-Holt en de provincie Overijssel).
- Ondernemercentraal.nl (samenwerking tussen gemeente Utrecht en ondernemers om bedrijven toekomstbestendig te maken, ervaren ondernemers en specialisten op het gebied van ondernemen en werkgelegenheid bieden je daarvoor coaching en advies).
- Campus Gouda.

- Samenwerking rondom de viering van Gouda750.
- HCA (Human Capital Agenda), actief in verschillende regio's.
- Ambtelijke samenwerkingen als 1Stroom, SED-organisatie, BAR-gemeenten, (verschillende) Regionaal Bureau Zelfstandigen, verschillende economic boards, Parkstad, FoodValley.
- Toeristisch beleid rondom de Hondsrug de zogenaamde Hunebed Highway.
- Ondernemerssteunpunt Aalten Doetinchem.
- ANNO-samenwerking.
- OMALA is een initiatief van de gemeenten Almere, Lelystad en de provincie Flevoland.
- Waddeneilanden periodiek overleg tussen de beleidsmedewerkers om dingen af te stemmen en elkaar te inspireren.
- Dutch Freshport.
- Stadsregio Parkstad.
- Business Park Haaglanden.
- Woon-Werk Akkoord.
- MRDH (Metropoolregio Rotterdam Den Haag).
- MRA (Metropoolregio Amsterdam).
- De Dutch TechZone.
- Gezamenlijke visie voor regio West-Friesland waarin we samenwerken met de 7 gemeenten, hierin is economie een onderdeel.
- Samenwerken met regio Hart van Brabant.
- GHO-verband (Goirle, Hilvarenbeek en Oisterwijk).
- RES (regionale energiestrategie).
- Ambitieuze MKB046; (een regionaal en triple helix samenwerkingsverband voor mkb-ondersteuning).
- Chemelot Circular Hub is een regionaal en triple helix samenwerkingsverband voor de transformatie van de industrie.
- F4 (Sneek, Leeuwarden, Heerenveen en Drachten).
- U10 (netwerkorganisatie waarin 16 gemeenten in de regio Utrecht samenwerken als antwoord op grote maatschappelijke thema's en uitdagingen).
- Regio Groningen-Assen, het beleid wordt samen afgestemd.
- Triple helixverband in Economie071.
- Goud van Noordwest werknaam voor het programmateam dat uitvoering geeft aan het sociaal-economisch actieprogramma (2022-2025).
- Impact Oost is de aanjager voor impact ondernemen in Oost-Nederland.

#### **8.4 Samenvattend**

Bijna 90% van de teams economie bij gemeenten werkt in de regio met andere gemeenten samen op verschillende gebieden en/of manieren. Deze samenwerking is vooral ingestoken op beleid en afstemming en minder op de uitvoering van het beleid c.q. het contact met- en dienstverlening aan ondernemers of in de rol die klantcontactcentra en accountmanagers/bedrijfscontactfunctionarissen daarbij in de praktijk kunnen vervullen.



**Vereniging van  
Nederlandse Gemeenten**

Nassaulaan 12  
2514 JS Den Haag  
+31 70 373 83 93

[info@vng.nl](mailto:info@vng.nl)

oktober 2024