Meerjarenplan 2019-2021

Aangenaam Bergen op Zoom
In Business & Citymarketing









Halverwege wereldsteden
Waar Brabant Zeeland kust
Ligt als eeuwenoude parel
Aangenaam Bergen op Zoom
Theater van het goede leven

© BERGEN OP ZOOM

Voorwoord

Oorspronkelijk opgericht in 1961 onder de naam 'NV Maatschappij ter bevordering van industrievestiging te Bergen op Zoom' (statutaire naam, afgekort als NV Indumij), is deze NV in de beginjaren door de gemeente Bergen op Zoom ingezet om bedrijven naar Bergen op Zoom te halen. Na een aantal jaren van relatieve rust bracht de gemeente Bergen op Zoom in 2008 het instrument Citymarketing onder de verantwoordelijkheid van de NV, in 2012 gevolgd door het instrument Economisch Stimuleringsfonds. Met deze instrumenten kon de NV, als zelfstandig opererende ontwikkelingsorganisatie van de gemeente Bergen op Zoom, aan de doelstellingen ‘promotie van de stad’ en ‘verbeteren van het vestigingsklimaat voor bedrijven’ concreet invulling geven.

In 2013 heeft de NV Indumij de handelsnaam ‘Aangenaam Bergen op Zoom’ aangenomen en geregistreerd. In de periode 2014-2017 heeft de NV gefunctioneerd op basis van het Meerjarenplan 2014-2017. Thans is een nieuwe periode aangebroken die samenvalt met een krachtige opbloei van de economie. Daarbij past een aanpassing van de statutaire naam naar ‘NV Economische Ontwikkeling Bergen op Zoom e.o.’, welke in 2019 wordt vastgelegd.

In het voorliggende Meerjarenplan 2019-2021 is omschreven wat de visie en missie van de NV voor de komende jaren is, welke activiteiten en prestaties daarbij horen en hoe dat georganiseerd wordt. Het omschrijft hoe de NV Aangenaam Bergen op Zoom op onderscheidende wijze en op de best mogelijke manier bijdraagt aan de promotie van de stad en het verbeteren van het vestigingsklimaat voor bedrijven.

Bergen op Zoom, februari 2019

B. Jacobs
President-commissaris
NV Aangenaam Bergen op Zoom

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord

1. Aanleiding
   - 1.1 Inleiding ... 1
   - 1.2 Korte evaluatie Meerjarenplan 2014-2018 ... 1
   - 1.3 Nieuwe economisch werkelijkheid: alle raderen van de economie draaien ... 2
   - 1.4 Inhoudelijke context: Opgave Economie ... 3
   - 1.5 Uitgangspunten Meerjarenplan ... 3
   - 1.6 Leeswijzer ... 4

2. Huidige positie NV en missie
   - 2.1 Inleiding ... 5
   - 2.2 Huidige positie NV ... 5
   - 2.3 Missie NV Aangenaam Bergen op Zoom ... 5

3. Activiteiten en ontwikkelstrategie
   - 3.1 Inleiding ... 7
   - 3.2 Promotie van de stad Bergen op Zoom: Citymarketing ... 7
   - 3.3 Verbeteren vestigingsklimaat voor bedrijven ... 7
   - 3.4 Ontwikkelstrategie 2019-2021 ... 8
   - 3.5 Prestatieafspraken ... 13
   - 3.6 Consequenties uitvoering ontwikkelstrategie; algemeen en Wet op het financieel toezicht (Wft) ... 14

4. Organisatie
   - 4.1 Inleiding ... 17
   - 4.2 Structuur ... 17
   - 4.3 Voordelen NV-structuur ... 18

5. Meerjarenbegroting
   - 5.1 Inleiding ... 19
   - 5.2 Huidige kosten- en opbrengstenstructuur ... 19
   - 5.3 Meerjarenperspectief en Meerjarenbegroting 2019-2021 ... 20

Bijlage 1 Achtergestelde leningen NV Aangenaam Bergen op Zoom; voorwaarden en procedure

1. Aanleiding

1.1 Inleiding

De 'NV Maatschappij ter bevordering van industrievestig(ing te Bergen op Zoom', kortweg NV Indumij, is opgericht op 8 maart 1961, met als doel om bedrijven naar Bergen op Zoom te halen. Deze ambitie vroeg capaciteit van de gemeente Bergen op Zoom, waarbij er destijds voor is gekozen de NV-vorm te benutten.

In 2008 zijn de statuten van de NV gewijzigd door toevoeging van het doel 'promotie van de stad Bergen op Zoom als aantrekkelijke vestigingsplaats', waarmee het instrument Citymarketing onder de verantwoordelijkheid van de NV is gebracht.
In 2012 is het gemeentelijk Economisch Stimuleringsfonds, in zijn algemeenheid gericht op initiatieven en projecten die het vestigingsklimaat voor bedrijven positief beïnvloeden, ondergebracht in de NV. In de jaren daarna is dit fonds vanuit de gemeente Bergen op Zoom een aantal keren aangevuld.
Met het onderbrengen van Citymarketing en het Economisch Stimuleringsfonds in de NV, heeft de gemeente Bergen op Zoom een tweetal middelen voorhanden, die via de NV-structuur efficiënt en effectief ingezet kunnen worden. Daarmee kan vanuit een onafhankelijke positie een antwoord worden gegeven op de economische dynamiek binnen de stad en heeft de gemeente Bergen op Zoom met de NV een onderscheidend instrument ter beschikking dat bijdraagt aan een aantal van de doelstellingen van de gemeente.

In 2013 heeft de NV Indumij de handelsnaam 'Aangenaam Bergen op Zoom' aangenomen en geregistreerd. Tevens zijn de handelsnamen 'Aangenaam Bergen op Zoom Citymarketing' en 'Aangenaam Bergen op Zoom in Business' geregistreerd, ter onderscheiding van de twee verschillende business units. Ook werd invulling gegeven aan een professionalisering- en profileringsslag van de NV. In het Meerjarenplan 2014-2017 is de opdracht beschreven voor de NV in die periode.

In het voorliggende Meerjarenplan 2019-2021 is een vernieuwde opdracht geformuleerd die past bij de actuele economische situatie, de wijze waarop de stad 'vermarkt' kan worden en de kansen die zich daarbij voordoen. Daarbij past een aanpassing van de statutaire naam naar 'NV Economische Ontwikkeling Bergen op Zoom e.o.', welke in 2019 wordt vastgelegd.

1.2 Korte evaluatie Meerjarenplan 2014-2018

In maart 2014 is het eerste Meerjarenplan van de NV verschenen voor de periode 2014-2018. Daarin is een aantal uitgangspunten opgenomen om de missie en visie van de NV tot uitvoering te brengen. Dit waren:

- Het werken aan de externe profilering van de NV is een absolute voorwaarde om de geformuleerde doelstellingen te behalen.
- De NV-status, waarmee enerzijds onafhankelijkheid kan worden uitgestraald en anderzijds betrouwbaarheid vanwege de relatie met een gemeentelijke overheid, biedt extra mogelijkheden tot samenwerking met externe partijen zoals medefinanciers en via participaties in vastgoed en/of bedrijven. Die samenwerking moet actief worden opgezocht.
- Gezien de schijnbaar structurele aard van economische laagconjunctuur, dient de NV Aangenaam Bergen op Zoom het Economisch Stimuleringsfonds te volle te benutten ('anti-cyclisch investeren').
- De in de Strategische Agenda West-Brabant geïdentificeerde economische speerpunten (Biobased Economy, Logistiek en Maintenance) zijn leidend bij de acquisitie van nieuwe bedrijven voor de bedrijventerreinen.
- Hergebruik / herstructurering panden en bedrijventerreinen als mogelijk verdienmodel voor de NV.

In de afgelopen periode is veel inzet gepleegd op de externe profilering van de NV via website, social media, organisatie van en deelname aan events (o.a. inzet 'Aangenaam-auto'). Daarmee is een grotere bekendheid van de NV tot stand gebracht bij publiek en bedrijfsleven en is de onafhankelijke positie van de NV benadrukt. Deze onafhankelijke

positie is onder meer ingezet bij de acquisitie van bedrijven en het verstrekken van financieringsconstructies aan diverse bedrijven. Samenwerking is opgezocht en gevonden met externe financiers, zoals banken en crowdfunding-



organisaties bij het opzetten van deze constructies. Er is geleerd hoe de NV-financieringen als een 'plus' op bestaande financieringen kunnen opereren. De relatief beperkte middelen die ter beschikking staan van de NV noodzaakten tot het maken van keuzes bij het aantrekken van bedrijven. Een nog scherpere acquisitiefocus is echter nodig om in de toekomst de juiste bedrijven voor Bergen op Zoom te interesseren.
De NV heeft in de afgelopen periode gedeeltelijk geopereerd in een periode van economische laagconjunctuur. Dat heeft invloed gehad op de acquisitieresultaten; bedrijven zijn huiverig geweest met het doen van nieuwe investeringen. Het economisch tij heeft zich inmiddels gekeerd, hetgeen uiteindelijk heeft geleid tot een verbetering van de acquisitieresultaten.
Het verdienmodel van de NV blijft in de komende periode een aandachtspunt voor de NV. Gezien de behoefte om snel te kunnen schakelen, waarbij de kaders van een Meerjarenplan niet als knellend worden ervaren, is afgesproken een nieuw Meerjarenplan een kortere 'looptijd' mee te geven.

1.3 Nieuwe economische werkelijkheid: alle raderen van de economie draaien

De Nederlandse economie breekt momenteel het ene record na het andere. In vergelijking met 2016 groeide de economie in 2017 met 3,1%; een groeicijfer dat niet meer is vertoond sinds het uitbreken van de financiële crisis in 2008. Naast deze groeicijfers kent ook het consumentenvertrouwen een nieuw record; dit ligt op het hoogste niveau in tien jaar. De toename van het aantal openstaande vacatures was met 20.000 de grootste sinds 2006. Er zijn bijna 200.000 meer banen dan een jaar geleden, de sterkste stijging sinds de periode van hoogconjunctuur van vlak voor de crisis. De huidige hoogconjunctuur komt daar nu bij in de buurt.
Maar er zijn ook zorgen. Door groeiende personeelstekorten spreekt het CBS inmiddels van 'een relatief gespannen arbeidsmarkt'. Werkgevers in bepaalde economische sectoren klagen al langer dat ze nauwelijks geschikte mensen kunnen vinden.

De in februari 2018 uitgebrachte Economische Barometer van de gemeenten Bergen op Zoom en Roosendaal bevestigt bovenstaand beeld. In dit overzicht van de belangrijkste economische ontwikkelingen in 2017 is onder meer te lezen dat er in beide gemeenten meer werkgelegenheid is gecreëerd, meer bedrijven hebben besloten tot bedrijfsvestiging in één van beide gemeenten en dat de werkloosheid is gedaald. Gelijktijdig wordt geconstateerd dat beide steden nog steeds de gevolgen kennen van de dossiers Philips en Philip Morris, waarbij grote aantallen werknemers werden ontslagen.

Tegelijkertijd is de wereld als geheel in verandering en vormt informatietechnologie een drijvende kracht achter die veranderingen. Voor bedrijven is de vraag of zij het vermogen hebben om te vernieuwen, nieuwe strategieën te ontwikkelen, hun groei te financieren en te realiseren. De technologie en de ontwikkel- en groeikracht van ondernemingen zijn daarnaast nodig om een bijdrage te kunnen leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

Deze constateringen maken dat de NV zich moet voorbereiden op een nieuwe werkelijkheid. Enerzijds door Bergen op Zoom als aantrekkelijke stad in de etalage te zetten; zodat bezoekers, bewoners en bedrijven voor Bergen op Zoom kiezen. Anderzijds door te focussen op het verbeteren van het vestigingsklimaat voor bedrijven die kunnen meebewegen met economische, sociale en technologische ontwikkelingen. Niet langer is het handelen van de NV ingestoken tegen de achtergrond van een schijnbaar voortdurende economische crisis, maar vormt een periode van hoogconjunctuur een uitgelezen kans om heldere keuzes te maken. Keuzes over een eigentijdse promotie van onze stad en toekomstgerichte keuzes voor een gezonde, innovatieve, duurzame en competitieve economie binnen de gemeente Bergen op Zoom.

1.4 Inhoudelijke context: Opgave Economie

De focus van de NV Aangenaam ligt vooral in het realiseren van de economische ambitie voor de gemeente Bergen op Zoom zoals neergelegd in de door het college van burgemeester en wethouders vastgestelde 'Opgave Economie'. Daarin is een opgave geformuleerd om de werkloosheid te verminderen en de werkgelegenheid te vergroten. Dit sluit aan bij het collegeuitvoeringsprogramma waarin is opgenomen dat de werkgelegenheidsstructuur in Bergen op Zoom verbreed en verduurzaamd moet worden. Daartoe moet de economie op verschillende manieren worden gestimuleerd (innovatie, binnenstad, bedrijventerreinen) en wordt ingezet op een betere aansluiting van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.
Met de Opgave Economie is een aanpak gekozen die gericht is op 'doen' en op een impuls aansluitend op de huidige aanpak en beleid. Aan de Opgave liggen meerdere (beleids-)documenten ten grondslag, zoals het Collegeprogramma, de Startfoto lokale economie en Economische Barometer, het Actieplan Economische Structuurversterking Deltaregio en de regionale Strategische Agenda. In de Opgave is een zestal resultaatvelden opgenomen die met een looptijd van 3 jaar de basis vormen voor de Opgave:

1. Strategie en monitoring
2. Goede verbindingen met bedrijven
3. Aantrekken nieuwe bedrijvigheid
4. Verbinding arbeidsmarkt-economie
5. Biobased Economy/Agrofood
6. Binnenstad

Regionale samenwerking, Citymarketing en de uitvoeringsopdracht aan de NV maken onderdeel uit van de Opgave.

1.5 Uitgangspunten Meerjarenplan

Het concretiseren van genoemde Economische Opgave, waar het gaat om de promotie van Bergen op Zoom als aantrekkelijke stad en vestigingsplaats voor (potentiële) bezoekers, bewoners en bedrijven, loopt als een rode draad door de activiteiten van de NV in de komende jaren. Daaruit vloeit een aantal uitgangspunten voort, waarvan uitwerking in de volgende hoofdstukken aan de orde komt:

1. Het werken aan de externe profilering van de NV Aangenaam is een absolute voorwaarde om de geformuleerde doelstellingen te behalen.
   Een herkenbaar imago van Bergen op Zoom versterkt de attractiviteit van de stad bij bewoners, bezoekers en bedrijven. Als middel/instrument staat daartoe de NV mede ter beschikking. In de afgelopen periode is een eerste aanzet gemaakt met de externe profilering van de NV.

2. De NV-status, waarmee enerzijds onafhankelijkheid kan worden uitgestraald en anderzijds betrouwbaarheid vanwege de relatie met een gemeentelijke overheid, biedt extra mogelijkheden tot samenwerking met externe partijen zoals medefinanciers en via participaties in vastgoed en/of bedrijven. Die samenwerking moet actief worden opgezocht.
   Tot op heden is de NV-status beperkt ingezet; het onafhankelijke karakter met tegelijkertijd een nauwe relatie met de gemeente Bergen op Zoom biedt goede mogelijkheden om samenwerking met externe partners aan te gaan. Een voorbeeld is de deelname van de NV in de Green Chemistry Campus BV. Ook op het gebied van Citymarketing zijn er mogelijkheden om de NV-status verder te benutten. De NV Aangenaam moet samengevat haar NV-status volledig benutten door als proactieve ontwikkelingsmaatschappij op te treden, juist op thema's of binnen domeinen waar een gemeente als publiekrechtelijke rechtspersoon formeel-juridisch niet of minder goed kan acteren.

3. De in de Strategische Agenda West-Brabant geïdentificeerde economische speerpunten (Biobased Economy/Agrofood, Logistiek en Maintenance) zijn leidend bij het verbeteren van het vestigingsklimaat voor bedrijven, naast bedrijven met een focus op het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en bedrijven in 'stuwende sectoren'.
   Het verbeteren van het vestigingsklimaat voor bedrijven is één van de doelstellingen van de NV. Deze doelstelling valt uiteen in acquisitieactviteiten en financiële ondersteuning van bedrijven. Door focus aan te brengen op het soort bedrijven waarop deze activiteiten zijn gericht worden voor de langere termijn duurzame voorwaarden geschapen voor het ontstaan van nieuwe bedrijvigheid. Deze focus betreft:
   - Bedrijven die passen binnen de bekende speerpunten Biobased Economy/Agrofood, Logistiek en Maintenance;
   - Bedrijven die een krachtige bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Als voorbeelden kunnen genoemd worden bedrijven die inzetten op de transitie naar een meer duurzame en circulaire economie en samenleving, duurzame energieopwekking en -gebruik, een duurzame agrofoodketen/Biobased Economy en betere bereikbaarheid;
   - Bedrijven in zgn. stuwende sectoren; sectoren die hun producten afzetten buiten de regio waar deze worden geproduceerd. Stuwende bedrijvigheid leidt veelal tot het aantrekken van kapitaal en koopkracht van elders.

4. Onroerend goed en bedrijventerreinen.
   De NV-status biedt zoals hiervoor opgemerkt mogelijkheden om te opereren binnen domeinen waarbinnen een gemeente niet of minder goed kan opereren. Eén van die domeinen is het hergebruik / herstructurering van bedrijfs-/winkel-/ en kantoorpanden en bedrijventerreinen. Ook daar waar sprake is van leegstand kan de inzet van het NV-instrument enerzijds een verdienmodel voor de NV opleveren en anderzijds positieve economisch effecten opleveren (vermindering leegstand, werkgelegenheid, de juiste invulling van het juiste pand).

1.6 Leeswijzer

Het Meerjarenplan beschrijft in Hoofdstuk 2 de huidige positie en missie van de NV Aangenaam. Hoofdstuk 3 gaat in op de huidige activiteiten en, aan de hand van hierboven geformuleerde uitgangspunten en de in Hoofdstuk 2 beschreven missie, definieert de ontwikkelstrategie voor de periode 2019-2021. In Hoofdstuk 4 komen organisatie en structuur van de NV aan de orde. Het Meerjarenplan wordt in Hoofdstuk 5 afgesloten met een meerjarenperspectief en meerjarenbegroting.

2. Huidige positie NV en missie

2.1 Inleiding

De 'NV Maatschappij ter bevordering van industrievestiging te Bergen op Zoom', kortweg NV Indumij, is opgericht op 8 maart 1961. Met een aanpassing van de statuten van de NV is in 2008 de promotie van de stad als aanvullende doelstelling geformuleerd. De doelstelling van de NV is daarmee in 2008 geformuleerd als:

a. Het kopen, verkopen, in erfpacht uitgeven, verhuren of in huurkoop geven van gronden geschikt voor industrievestiging;
b. het bouwen, kopen, of huren enerzijds en het verkopen, verhuren of in huurkoop geven anderzijds, van bedrijfsgebouwen;
c. de promotie van Bergen op Zoom als aantrekkelijke vestigingsplaats; en
d. het verrichten van alle met het bovenstaande verband houdende of daarop betrekking hebbende handelingen, alles in de ruimste zin genomen.

2.2 Huidige positie NV

De huidige positie van de NV is te karakteriseren als een positie deels vanuit beheer en deels vanuit ontwikkeling voortvloeiend uit de beschreven doelstelling. De NV houdt zich in de praktijk bezig met:

- promotie van de stad Bergen op Zoom;
- verbeteren van het vestigingsklimaat voor bedrijven;
- beheer van een vastgoedportefeuille.

Uitvoering van werkzaamheden op dit gebied gebeurde in het verleden in relatieve stilte. Vanaf 2013 is gewerkt aan een professionalisering- en profileringsslag van de NV. Gestart is met het herdefiniëren van missie en visie van de NV en een verduidelijking en aanscherping van de rol van de Raad van Commissarissen. In het voorliggende Meerjarenplan is een vernieuwde opdracht geformuleerd die past bij de actuele economische situatie, de wijze waarop de stad ‘vermarkt’ kan worden en de kansen die zich daarbij voordoen.

2.3 Missie NV Aangenaam Bergen op Zoom

In de visie van de NV Aangenaam is Bergen op Zoom een bedrijvige, veelzijdige en Bourgondische stad waar het prettig wonen, werken en recreëren is.
De missie van de NV Aangenaam is als volgt omschreven:

> De NV Aangenaam werkt, als zelfstandig opererende ontwikkelingsorganisatie van de gemeente Bergen op Zoom, aan de promotie van Bergen op Zoom bij (potentiële) bewoners, bedrijven en bezoekers en het verbeteren van het vestigingsklimaat voor bedrijven in de stad.

De kernpropositie luidt:
Halverwege wereldsteden
Waar Brabant Zeeland kust
Ligt als eeuwenoude parel
Aangenaam Bergen op Zoom
Theater van het goede leven

Met deze kernpropositie profileert en onderscheidt Bergen op Zoom zich op een bijzondere manier van andere steden door het consistent uitdragen ervan.

De NV Aangenaam beoogt een bijdrage te leveren aan een gezonde, innovatieve, duurzame en competitieve economie binnen de gemeente Bergen op Zoom waarin zoveel mogelijk mensen een baan vinden en kunnen participeren in de samenleving. Ondernemers moeten kunnen ondernemen en de overheid dient een klimaat te scheppen waarin ondernomen kan worden en waarin ondernemen loont. De NV wil daaraan een belangrijke bijdrage leveren.

3. Activiteiten en ontwikkelstrategie

3.1 Inleiding

De NV Aangenaam investeert in de ontwikkeling van Bergen op Zoom. De activiteiten die de NV verricht en prestaties die zij levert zijn gerelateerd aan de in het voorgaande omschreven doelstelling en missie. Deze vallen uiteen in promotie van de stad bij (potentiële) bewoners, bedrijven en bezoekers en het verbeteren van het vestigingsklimaat voor bedrijven. Daartoe staan respectievelijk het Programma Citymarketing en het Economisch Stimuleringsfonds ter beschikking van de NV.
De ontwikkelstrategie is enerzijds gebaseerd op een optimalisatie van bestaande activiteiten en is anderzijds gericht op de uitvoering van nieuwe activiteiten.

3.2 Promotie van de stad Bergen op Zoom: Citymarketing

Citymarketing richt zich op drie domeinen, want Citymarketing is meer dan alleen het aantrekken van bezoekers. Citymarketing richt zich ook op het behouden en aantrekken van (potentiële) bewoners en bedrijven. Zo wordt een bijdrage geleverd aan het versterken van de lokale economie, ook op de lange termijn.

Partijen in de stad (en binnen de gemeente) worden gestimuleerd en gefaciliteerd om het stadsmerk van Bergen op Zoom eenduidig, herkenbaar neer te zetten. De kernboodschap van de stad is hierbij leidend. Citymarketing levert de benodigde tools, adviseert en enthousiasmeert.

Het effect van Citymarketing is lastig te meten. Vaak is het wel of niet behalen van doelstellingen niet alleen toe te schrijven aan de citymarketing activiteiten. Het succes van de marketing van de stad wordt immers niet alleen bepaald door de activiteiten van de NV, maar is sterk afhankelijk van externe factoren.
In het Citymarketing uitvoeringsplan dat jaarlijks wordt opgesteld, worden per project prestatie-indicatoren bepaald. Hierbij wordt antwoord gegeven op de volgende vragen:

1. Zijn de voorgenomen activiteiten daadwerkelijk uitgevoerd?
2. Zijn de vooraf vastgestelde prestaties per project behaald?

3.3 Verbeteren vestigingsklimaat voor bedrijven

Voor het verbeteren van het vestigingsklimaat voor bedrijven staat de NV een Economisch Stimuleringsfonds ter beschikking. Uit dit fonds zijn inmiddels diverse bestedingen gedaan.

Dit stimuleringsfonds (nadrukkelijk géén subsidiefonds, maar een investeringsfonds) richt zich in zijn algemeenheid op initiatieven en projecten die het vestigingsklimaat voor bedrijven positief beïnvloeden. Dat kan door het uitlokken van dynamiek, het prikkelen van ondernemerschap en creativiteit, het mobiliseren van partners en het mogelijk maken van innovatie.
Uit dit fonds zijn in de afgelopen jaren diverse bestedingen gedaan. Zo zijn er diverse incentives (onder voorwaarden) verstrekt aan bedrijven die zich vestigden binnen de gemeente Bergen op Zoom, is via een bijdrage uit het fonds de realisatie van het Starterscentrum Bergen op Zoom mogelijk gemaakt en is de NV medeaandeelhouder geworden in de Green Chemistry Campus. Ook zijn er (achtergestelde) leningen aan een aantal bedrijven verstrekt. Het is de ambitie om In de periode 2019-2021 meer bedrijven op deze wijze te ondersteunen.

3.4 Ontwikkelstrategie 2019-2021

De professionaliserings- en profileringsslag die de NV in de afgelopen jaren heeft gemaakt, heeft geleid tot een opbouw van kennis en netwerk. Tegelijkertijd is de naamsbekendheid van de NV door de externe profilering vergroot. In de komende meerjarenperiode wil de NV Aangenaam meer dan voorheen inzetten op promotie van de stad bij (potentiële) bewoners, bedrijven en bezoekers en het verbeteren van het vestigingsklimaat voor bedrijven. De in paragraaf 1.4 geformuleerde uitgangspunten (externe profilering, uitnutten NV-status en focus op economische speerpunten) zijn in onderstaande nader uitgewerkt.

Promotie van de stad Bergen op Zoom: Bergen op Zoom Citymarketing

Doelgroepkeuze

Om het maken van structurele keuzes effectiever te maken, heeft citymarketing met goedkeuring van het College een doelgroep gekozen. Een doelgroep die (flink) kan bijdragen aan de lokale economie en voor alle drie de domeinen (bezoekers, bewoners, bedrijven) relevant is. Om de gekozen doelgroep 'jong gezin modaal+' herkenbaarder te maken voor alle betrokkenen, waaronder evenementenorganisatoren, wethouders en ambtenaren, is gekozen om ze een 'gezicht te geven'; Roos en Thomas.
Ongeveer 70% van de activiteiten die citymarketing uitvoert, is op hen gericht. Het aantrekken van nieuwe bedrijven en het zorgen voor massabezoek aan de binnenstad staan eveneens hoog op de agenda.

Branding

Citymarketing heeft een duidelijke contentstrategie gekozen, waarbij de verhalen van ambassadeurs (waaronder natuurlijk de eigen bewoners) centraal staan. Wij laten *anderen* vertellen wat er zo mooi/ lief/ bijzonder aan deze stad is; 'Branding' dus. Dit kan gloednieuwe content zijn, maar bijvoorbeeld ook een positief comment op Tripadvisor of een schitterende foto van een Instagram-gebruiker. Ook zet Citymarketing, naast de traditionele pers, steeds meer in op het gebruik van influencers en behoren betaalde campagnes zo veel mogelijk tot het verleden. Om effectief te investeren en hier op de lange termijn ook profijt van te hebben, investeert citymarketing dus zoveel mogelijk in content voor haar eigen kanalen.
Met het grote bereik van deze eigen kanalen wordt ook waarde gecreëerd waarvan andere organisaties in de stad profiteren. Denk hierbij aan evenementen, horeca en (biobased)bedrijven. Vaak beschikken deze niet over de expertise, tijd en/ of middelen om een dusdanig groot bereik te creëren.
De mediawaarde van citymarketinggerelateerde artikelen in landelijke media in 2017 bedroeg ongeveer € 900.000,-. De inzet is dat dit elk jaar stijgt.

Productontwikkeling

Wie inzet op ambassadeurschap en dus zoveel mogelijk inzet op 'verdiende media-aandacht', heeft een krachtig product nodig dat (waar mogelijk) aansluit bij de doelgroep van citymarketing. Dit betekent dat citymarketing aansluit bij de productontwikkelingsfase bij zowel gemeentelijke projecten (bijvoorbeeld doorontwikkeling Markiezenhof, vestingvisie, woonprojecten en het biobased Kernteam) als bij bijvoorbeeld evenementenorganisatoren en nieuwe projecten van ondernemers.

Overlap binnen de domeinen

Citymarketing laat de strikte scheiding van de drie domeinen los. Uiteraard hebben zowel bezoekers, bewoners als bedrijven de aandacht en zorgen ervoor dat investeringen en bestedingen op niveau worden gehouden; zij hebben wel degelijk veel invloed op elkaar. Zonder bekendheid van de stad, dagbezoekers, geen nieuwe inwoners en nieuwe inwoners zijn nodig om de beroepsbevolking op peil te houden. Een relevante vestigingsfactor voor bedrijven.
Het streven is om landelijk één van de voorlopers binnen de citymarketingwereld te zijn op het gebied van 'mixed content'. Veel organisaties zetten, zo is uit onderzoek gebleken, 90% van beschikbare tijd en budget in op het domein bezoekers. Dit heeft onder meer te maken met het complexe karakter van de andere twee domeinen. Het streven van citymarketing Bergen op Zoom is een verdeling van 40% bezoekers, 30% bewoners en 30% bedrijven te gaan halen. Dit doet namelijk meer recht aan de economische potentie van de domeinen.

Streekmarketing

De wens is om een leidende rol te spelen in zowel het onderzoek naar de (on)mogelijkheden, de ontwikkeling én de uitvoering van een nieuwe streekmarketingopdracht en -organisatie. Dit vergroot onder meer de slagkracht

van de marketingafdeling en leidt tot minder afhankelijkheid van de grootste opdrachtgever en dus ook tot meer stabiliteit.

Samenwerkingsvormen
De komende beleidsperiode staat ook in het teken van het aanhaken van marktpartijen. Dit zal, gezien het landelijke beeld, geen makkelijke opgave worden, maar de mogelijkheden van een werknemerscampagne of wooncampagne dienen te worden onderzocht en waar mogelijk te worden gerealiseerd.
Kansen liggen er vooral op het gebied van de 'in natura'- financieringen en dient er een werkwijze gevonden te worden om alle bestaande bijdragen van partners in natura in kaart te brengen en te verkapitaliseren.
Wanneer er paid media kanalen worden ingezet, zoekt citymarketing de samenwerking met stakeholders op en stimuleert waar mogelijk deelname van de partijen zelf in plaats van deze zelf (volledig) te financieren.
Ook zal de samenwerking en opdracht gevende rol naar de marketingafdelingen van het Cultuurbedrijf en de VVV Brabantse Wal worden georganiseerd.

- Bewoners
  Bewoners geven 70% van hun vrij besteedbaar inkomen uit in de eigen gemeente. Alle reden dus om de inzet op het aantrekken van nieuwe bewoners én het behouden van de huidige door een compleet woonaanbod te bieden, te vergroten. Daarentegen staat dat men niet in een stad gaat wonen vanwege een 'catchy' marketingcampagne, maar kan de zoektocht naar alle beschikbare informatie wel vereenvoudigd worden.

  Stadsmakelaar
  Alle wooninformatie van de gemeente wordt sinds eind 2017 op één compleet platform gepresenteerd, www.stadsmakelaarboz.nl. Losse woonprojecten in beheer van de gemeente hebben geen eigen kanalen meer, wat een flinke efficiencyslag betekent. De ambitie is om het platform dusdanig groot en relevant te maken, dat marktpartijen hier op eigen initiatief op aan willen haken.
  69% van de nieuwe bewoners in Bergen op Zoom komt uit de nabijheid van Bergen op Zoom. De overige nieuwe bewoners komen uit heel veel verschillende plaatsen. Derhalve zijn massamediale campagnes niet te overwegen en verdient het de voorkeur om gerichte marketingacties te organiseren.
  Twee doelgroepen die daarom relatief eenvoudig te bereiken en te verleiden zijn, zijn degenen die de stad hebben verlaten in verband met een studie én de forenzen die in Bergen op Zoom werken.

  Aanhaken op relevante ontwikkelingen in de regio
  Naar verwachting zullen de komende jaren steeds meer medewerkers van Defensie in Zuidwest-Nederland geplaatst gaan worden. Met name op de vliegbasis Woensdrecht en door de verhuizing van het korps Mariniers naar Vlissingen zal het aantal arbeidsplaatsen stijgen. Met deze doelgroep zal actief in contact getreden worden om Bergen op Zoom en haar woonmogelijkheden te promoten. Een doelstelling is thans lastig te kwantificeren. Dit hangt af van het daadwerkelijke aantal arbeidsplaatsen dat wordt gerealiseerd, hetgeen de komende periode duidelijk wordt. Ook de komst van de veiligheidsregio én de Hogere Agrarische School (HAS) zijn belangrijke ontwikkelingen hiertoe.

- Bedrijven
  Binnenstad
  De binnenstad van Bergen op Zoom is hét visitekaartje van de stad en kent tal van functies: ontmoetingsplaats voor inwoners, de locatie voor evenementen, trekpleister voor bezoekers, maar ook voor relatiemarketing is er een belangrijke functie weggelegd. Daarnaast heeft de binnenstad met de vele horecagelegenheden en winkels een sterke werkgelegenheidsfunctie. Kortom, het centrum van Bergen op Zoom verdient een belangrijke focus. Ook hier is een belangrijke rol voor productontwikkeling weggelegd en ligt er een gezamenlijke ambitie met het gemeentelijk team Binnenstad om zowel de openbare ruimte als de ondernemers in de binnenstad 'kindvriendelijker' te maken en te zorgen dat het Markiezenhof een trekker wordt voor onze binnenstad.

  Biobased Economy/Agrofood
  De Green Chemistry Campus, de komst van meerdere biobased bedrijven, de eerste biobased pop-up store én biobased viaduct van Nederland, biobased carnavalswagens, popodium gebouw-T, een grastrap en bankjes van biobased beton. Mooie voorbeelden van ontwikkelingen waardoor Citymarketing op drie domeinen de

stad kan profileren als biobased hotspot. De komst van een vestiging van de HAS zorgt er zelfs voor dat de vierde 'B' van bollebozen wordt bereikt.
Door zowel het in de etalage zetten van biobased producten en activiteiten als ook actief in te zetten op productontwikkeling draagt citymarketing flink bij aan de profilering van de biobased hotspot van de Delta en dus ook aan het vestigingsklimaat voor biobased bedrijven.

Aantrekken nieuwe bedrijven
De strategische ligging, prijs/kwaliteit verhouding én de service die Citymarketing biedt, zijn mooie USP's met betrekking tot het aantrekken van nieuwe bedrijven. Met een sterk vernieuwde website (medio 2018), inzet van middelen vanuit een eenduidige profilering én maatwerk door een goede samenwerking tussen de accountmanagers en citymarketing, levert citymarketing een positieve bijdrage bij het aantrekken van nieuwe bedrijven.
Zichtbaarheid van de organisatie en vooral van de diensten die zij aanbieden, kan onder meer worden bereikt door het organiseren van bijeenkomsten en vooral daar te zijn waar de dienstverlening relevant is.
Door het continu delen van bedrijfsmatige content via zowel Aangenaam Bergen op Zoom als Aangenaam in Business en content aan te leveren voor individuele LinkedIn-profielen (vanuit de AiB-pagina) van de medewerkers wordt ook een bijdrage geleverd aan het creëren van een positief vestigingsklimaat.

- <u>Bezoekers</u>
  Mede dankzij haar historische uitstraling is Bergen op Zoom een geliefde plaats voor bezoekers, maar….het kan altijd beter. Bezoekers stimuleren de lokale economie; daarnaast kan het bezoeken van een stad ook een positieve spin off hebben op de domeinen 'wonen' en 'werken'. Onbekend maakt immers onbemind en een positieve ervaring na het bezoeken van Bergen op Zoom kan resulteren in een potentiële bewoner of arbeidskracht.

  Evenementen
  Om bezoekers te genereren zullen evenementen een belangrijke rol blijven spelen. De belangrijkste evenementen, passend binnen de positionering, zullen ondersteund worden met kennis en middelen vanuit Citymarketing. Zowel op het gebied van productontwikkeling als in het creëren van een positieve buzz. Uit het onderzoek Impactmonitor Evenementen komt sterk naar voren dat evenementen een uitstekend instrument zijn om de naamsbekendheid te verhogen, bezoekers naar de stad te laten komen, de bestedingen te laten toenemen en de positionering verder te versterken bij de wensdoelgroep. Hier gaat Citymarketing in samenwerking met ondernemers en horeca de komende jaren verder op inzetten waarbij zowel de inwoners als de toeristen in Zeeland en de Vlaming veel kansen bieden. Een voorbeeldevenement waar extra aandacht aan besteed zal worden is Proefmei.

  Magneetfunctie
  De komende periode zet citymarketing, uiteraard in combinatie met meerdere partijen, sterk in op de realisatie van minstens één grote publiekstrekker in de binnenstad. De doorontwikkeling van het Markiezenhof is daar een mooi voorbeeld van.
  Ook bij de ontwikkelingen in het buitengebied (Natuurpodium, Fort de Roovere) en aan de rand van de stad (Waterschans, Boulevard, eventuele komst jachthaven) levert citymarketing een bijdrage bij zowel de ontwikkeling als het vermarkten er van.

  Heritage Tourism
  Citymarketing gaat actief inspelen op de kansen die het sterk opkomende 'heritage tourism' Bergen op Zoom en omgeving gaat bieden. Vanuit een sterke merkstrategie rondom de 'Slag om de Schelde' en 'Liberation Route' vindt er een invulling plaats van de (nog te ontwikkelen) producten, zoals een bezoekerscentrum en arrangementen. Mede in samenwerking met het NBTC (Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen) zal rondom dit thema ook campagnematig worden gewerkt.

  Meer dan stenen
  Beleving toevoegen aan de bestaande monumenten is een must om aan de behoefte van de (toekomstig) bezoeker te voldoen. Tijdens evenementen gebeurt dit al regelmatig met Popmonument als lichtend voor-

beeld, maar structureel valt hier nog een slag te maken. Daarom is citymarketing nauw aangesloten bij zowel de ontwikkeling als de uitvoering van de vestingvisie waar erfgoedbeleving centraal staat.

Verbeteren vestigingsklimaat voor bedrijven: In Business Bergen op Zoom

- Generieke inzet Economisch Stimuleringsfonds

  Het Economisch Stimuleringsfonds wordt ingezet voor economische initiatieven en projecten die:
  1). kansrijk zijn en geïdentificeerd worden vanuit landelijke, provinciale en/of regionale programma's (bv. speerpuntsectoren (maintenance/procesindustrie, logistiek en biobased economy/agrofood), Investeringstrategie provincie Noord-Brabant, Strategische Agenda West-Brabant) en/of;
  2). de aanpak van maatschappelijke vraagstukken (duurzame samenleving, vergrijzing etc.) ziet als een 'business opportunity' en/of;
  3). in confrontatie met andere bedrijvigheid kunnen leiden tot 'Neue Kombinationen' (nieuwe combinaties van bedrijvigheid die resulteren in innovatie) en waarin ondernemers, overheid en ondewijs/kennisinstellingen gezamenlijk optrekken.

  Economische initiatieven en projecten passend binnen bovenstaande worden voor advies voorgelegd worden aan de Raad van Commissarissen van de NV Aangenaam Bergen op Zoom:
  1. Uitgangspunt is dat de middelen enkel worden besteed aan programma's en projecten die niet zijn op te lossen binnen de bestaande 'reguliere' kaders en/of middelen.
  2. De stimuleringsgelden zijn aantoonbaar structuurversterkend voor de onderscheidende kwaliteiten van de stad.
  3. De stimuleringsgelden hebben een aantoonbaar multipliereffect, ofwel prikkelen tot investeringen van derden; de multiplier varieert al naar gelang het type project en/of initiatief.
  4. Het gaat niet om (eenmalige) consumptieve bestedingen maar om duurzame investeringen (én investeringsrelaties) met waar mogelijk en/of kansrijk een revolverend (wederkerig) karakter.
  5. Er is geen sprake van subsidiëring, maar van het doen van investeringen bij voorkeur via (risicodragende) participatie, zoals bijvoorbeeld revolving funds, garantiefondsen, participatiefondsen, benefit sharing (afdracht van eventuele winst), Publiek-Private Samenwerking, etc.. Dit betekent dat de mogelijkheid tot stimulering niet bijvoorbeeld als 'tranche' wordt opengesteld voor derden voor een subsidieaanvraag (geen subsidieloket), maar dat het primaat bij NV Aangenaam Bergen op Zoom ligt voor de inzet vanuit het stimuleringsfonds.
  6. Stimuleringsgelden worden gericht en strategisch ingezet om condities te scheppen waaronder het met name voor private partijen aantrekkelijk is om te participeren.
  7. Het gaat om een daadwerkelijk extra investeringsimpuls; de investeringen dienen niet in de plaats te komen van andere middelen (geen tekorten in lopende exploitatie opvullen).

  Algemene criteria voor de inzet van middelen uit het stimuleringsfonds:
  - De stimuleringsgelden dragen zichtbaar bij aan de verbetering van de werkgelegenheid en/of toename van investeringen van en door bedrijven;
  - De stimuleringsgelden leiden niet tot structurele verhoging van lasten en zijn derhalve incidenteel;
  - De stimuleringsgelden mogen geen verboden staatsteun zijn;
  - De stimuleringsgelden mogen slechts ingezet worden voor kansen die zonder deze inzet niet van de grond zouden komen.

- Acquisitiefocus

  Het aantrekken van bedrijven behoort tot de kernactiviteiten van de NV Aangenaam. Voorop staat de algemene doelstelling van het creëren van een evenwichtige/duurzame arbeidsmarkt, met inachtname dat de invloed van de NV zijn (operationaliserings)grenzen kent.
  Op acquisitiekansen van Bergen op Zoom wordt ingezet op basis van beschikbare bedrijfsgrond en vastgoed, zowel in publiek als privaat eigendom. Door focus aan te brengen op het soort bedrijven waarop deze activiteiten zijn gericht worden voor de langere termijn duurzame voorwaarden geschapen voor het ontstaan van nieuwe bedrijvigheid. Anderzijds geldt dat elk bedrijf dat zorgt voor nieuwe werkgelegenheid, gekoesterd moet worden. Desondanks wordt de volgende focus aangehouden:

Posities:
- gemeentelijke posities: Eilanden (Oude Molen) / Ster Lepelstraat / De Schans 6
- private posities: Prologis / SABIC / Philip Morris / Pack2Pack /Lage Meren Meilust / Solidus Solutions / Uno Food / Concrete Valley / DHG / ProDelta

Soort bedrijvigheid:
- Bedrijven die passen binnen de bekende speerpunten Biobased Economy & Agrofood, Logistiek en Maintenance
    - Biobased bedrijvigheid vormt voor Bergen op Zoom een duidelijk speerpunt met de Green Chemistry Campus als epicentrum en broedplaats. Deze kansrijke, toekomstgerichte en duurzame sector zorgt voor een toevoeging van veelal hoogwaardige werkgelegenheid en draagt bij aan een onderscheidende profilering van Bergen op Zoom.
    - Bergen op Zoom kent de laatste jaren een sterke groei van het aantal logistieke bedrijven, met name ingegeven door de uitstekende ligging van Bergen op Zoom op een snijpunt van weg- en waterverbindingen en de aanwezigheid van een containerterminal. De focus ligt op value added logistiek, waarbij sprake is van een hogere toegevoegde waarde in de keten dan bij 'reguliere' logistiek. Door voortgaande robotisering/automatisering ligt de focus tevens op die logistieke bedrijvigheid/distributiecentra die qua werkgelegenheid een duurzame toevoeging betekenen voor Bergen op Zoom.
    - Op het gebied van Maintenance liggen er kansen om verbindingen te leggen met ontwikkelingen op en nabij vliegbasis Woensdrecht. Centralisatie van defensietaken en crossovers met bijvoorbeeld Biobased Economy (composieten) bieden kansen op versterking van duurzame werkgelegenheid.
- Bedrijven die een krachtige bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Als voorbeelden kunnen genoemd worden bedrijven die inzetten op de transitie naar een meer duurzame en circulaire economie en samenleving, duurzame energieopwekking en -gebruik, een duurzame agrofoodketen/Biobased Economy en betere bereikbaarheid;
- Bedrijven in zgn. stuwende sectoren genoemd; sectoren die hun producten afzetten buiten de regio waar deze worden geproduceerd. Stuwende bedrijvigheid leidt veelal tot het aantrekken van kapitaal en koopkracht van elders;
- Canadese bedrijven die aansluiten op het economisch profiel van Bergen op Zoom. De historische verbinding tussen de stad Edmonton (Canada) en Bergen op Zoom biedt wederzijdse investeringskansen; Bergen op Zoom is interessant als 'hub' naar het Europese achterland en de regio Edmonton kent een sterk economisch profiel m.n. op het gebied van de Biobased Economy.
- Bedrijven die in het kader van hun concentratie van activiteiten in de Benelux vestiging in deze regio overwegen;
- Bovenstaande focus laat onverlet dat met open oog wordt gekeken naar kansen die zich buiten deze focus voordoen op het gebied van bv. moderne maakindustrie, reshoring van bedrijfsactviteiten, onderhoud van windmolens of bedrijvigheid gerelateerd aan de energietransitie.

Samenwerkingspartners:
- Samenwerking met ontwikkelingsmaatschappijen REWIN en BOM;
- Samenwerking met onderwijspartners zoals ROC, HAS, AVANS/HZ, specifieke aandacht voor de inzet van afstudeerders als 'acquisitietool';

Aanpak:
- Acquisitie vindt waar nodig plaats met inzet van financieringsconstructies/-arrangementen vanuit de NV;
- Onderzocht wordt of en welke acquisitieafspraken met buurgemeenten Steenbergen en Woensdrecht kunnen worden gemaakt op hierboven genoemde focusgebieden;
- Onderzocht wordt in welke bedrijven/type bedrijven zich rond andere bedrijven groepeert (dienstverleners, toeleveranciers etc.). Het in kaart brengen van deze relaties biedt mogelijkheden om deze samenwerkingen/netwerken als acquisitietool in te zetten;
- Voor wat betreft de gemeentelijke keuzes hoe om te gaan met (reservering of uitgifte van) toekomstige bedrijventerreinen worden deze ontwikkelingen gevolgd.

Uit het Economisch Stimuleringsfonds staan incentives ter beschikking om specifieke acquisities en het begeleiden van nieuwvestigers mogelijk te maken.

Voor de periode 2019-2021 verstrekt de NV Aangenaam onder voorwaarden achtergestelde leningen aan innovatieve bedrijven met gezonde groei- en winstvooruitzichten die zich binnen de gemeente Bergen op Zoom willen vestigen. Voor de daarvoor geldende voorwaarden en procedure wordt verwezen naar bijlage 1.

- Financiering en deelnemingen
  In de afgelopen jaren heeft de NV een aantal keren via een (achtergestelde) lening bedrijven ondersteund bij hun vestigings- dan wel ontwikkelingsplannen. De NV wil in de komende periode nog meer het accent leggen op financiële ondersteuning van innovatieve MKB-bedrijven in verschillende groeifasen; van idee tot opschalen (ideation, start-up en scale-up fases). Het doel van een geïntensiveerde aanpak op dit gebied is om op langere termijn waarde te creëren voor bedrijven en die economische en maatschappelijke waarde grotendeels binnen de gemeente Bergen op Zoom te laten neerslaan

- Relatiebeheer
  Van belang voor het vestigingsklimaat voor bedrijven is niet alleen de aandacht voor nieuwe bedrijven, maar evenzeer het onderhouden van contacten met bestaande klanten. Deze taak wordt door de accountmanager(s) van het team Economische Zaken van de gemeente Bergen op Zoom ingevuld. Bedrijfsbezoeken, themabijeenkomsten, organisatie dan wel ondersteuning van b2b- en MKB-meetings en netwerkopbouw maken deel uit van relatiebeheer.

- Onroerend goed & bedrijventerreinen
  De NV Aangenaam heeft een bedrijfspand aan de Wattweg en een kavel agrarische grond in de gemeente Woensdrecht (erfpachtconstructie in de Hinkelenoordpolder) in portefeuille.
  Voor de komende jaren wordt de mogelijkheid van een uitbreiding van deze portefeuille nadrukkelijk bezien, o.a. in relatie tot de nieuwbouw (fase 2) van de Green Chemistry Campus en in relatie tot het Starterscentrum Bergen op Zoom (aanbieden startershuisvesting). Concreet moet in deze gevallen gedacht worden aan participaties in vastgoed. Ook bij de uitgifte van nieuwe bedrijventerreinen, zoals De Schans 6e fase, maar ook bij de verkoop van strategische grondposities van derden ligt er een rol voor de NV, bijvoorbeeld via erfpachtconstructies of participatie in een grondexploitatie via een PPS-constructie (afhankelijk van financiële consequenties). De schaarste van uitgeefbare gemeentelijke bedrijfsgrond maakt de inzet van de NV opportuun. Zie tevens hieronder.
  Vanuit het oogpunt van zuinig ruimtegebruik vindt de aanleg van nieuwe bedrijventerreinen plaats in relatie tot de herstructurering van bestaande bedrijventerreinen. De NV Aangenaam kan in nauwe samenwerking met de gemeente Bergen op Zoom en de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM) een rol vervullen in de aan- en verkoop van bedrijfsvastgoed op bedrijventerreinen die op basis van de gemeentelijke Structuurvisie in aanmerking komen voor herstructurering. De (on)mogelijkheden daartoe worden in de komende periode onderzocht, in samenwerking met buurgemeenten Steenbergen en Roosendaal. Ook hier geldt dat de schaarste aan uitgeefbare bedrijfsgrond noopt tot creatieve oplossingen.

- Promotie / Marketingcommunicatie
  Ter promotie van Bergen op Zoom als aantrekkelijke vestigingsplaats voor bedrijven staat onder meer recentelijk de website van de NV ter beschikking. Deze wordt op korte termijn vernieuwd. Via periodieke nieuwsbrieven worden het bedrijfsleven en prospects op de hoogte gehouden van actuele ontwikkelingen in Bergen op Zoom. Het organiseren van (netwerk)evenementen en -bijeenkomsten wordt verder geprofessionaliseerd.

3.5 Prestatieafspraken

De aandeelhouder is mede op basis van de ontwikkelstrategie voor het jaar 2019 de volgende prestatieafspraken met de directie overeen gekomen (voor de jaren 2019 en 2020 worden deze afzonderlijk vastgesteld):

- De directie levert begin 2019 een Meerjarenplan 2019-2021 op;

- De directie stelt een advies op rondom:
  - de focus van de acquisitie (Q1);
  - toekomstige bedrijventerreinen (Q2);
  - de duurzame vermogenspositie en governance van de NV en uitbouw van revolverende activiteiten (Q3);

- De directie verkent de mogelijkheden om:
  - de samenwerking aan te gaan rondom acquisitie met buurgemeenten;
  - aan te sluiten bij het Project 'Toekomstbestendig Lage Meren Meilust': gedacht wordt aan een rol van de NV bij bv. doorontwikkeling van bestaande bedrijven en accountmanagement;

- De directie zorgt voor acquisitie op de vastgestelde focus;

- De directie heeft de opdracht om gronden te acquireren, verwerven en doorleveren van bedrijventerreinen van derden;

- De directie stimuleert en activeert de huisvesting van starters;

- De directie levert een actieve bijdrage als aandeelhouder bij de doorontwikkeling van de Green Chemistry Campus en vertegenwoordigt de NV als aandeelhouder bij de Green Chemistry Campus;

- De directie draagt bij aan een verbetering van het ondernemersklimaat door het organiseren van ondernemersbijeenkomsten, B2B-meetings, een tegenbezoek aan Canada, het bijwonen met gasten van het Ondernemersgala en de Ravelijnlezing/Proefmei;

- De directie stuurt op de uitvoering van het programma Citymarketing 2019;

- De directie bewaakt bestaande financiële afspraken en uitstaande rentedragende leningen;

- De directie zorgt voor een adequate verantwoording, jaarplanning en accountantsverklaring.

3.6 Consequenties uitvoering ontwikkelstrategie; algemeen en Wet op het financieel toezicht (Wft)

De hierboven gepresenteerde ontwikkelstrategie brengt een aantal consequenties met zich mee. Anderzijds blijft een aantal zaken ongewijzigd.
De NV-structuur is zoals beschreven hét instrument bij uitstek om de beschreven missie via de ontwikkelstrategie ten uitvoer te brengen. Voor de NV-structuur heeft de uitvoering van de ontwikkelstrategie geen gevolgen.
De gemeente Bergen op Zoom stelt formatie beschikbaar voor de uitvoering van activiteiten van de NV. Voor de uitvoering van de ontwikkelstrategie is vooralsnog geen formatieve uitbreiding voorzien. Eventuele (tijdelijke) externe inhuur wordt per onderdeel van de ontwikkelstrategie en in overleg met de Raad van Commissarissen bekeken. Voor wat betreft financiële consequenties wordt verwezen naar hoofdstuk 5.

Meer dan voorheen wil de NV Aangenaam het accent verschuiven naar groeiversnelling van bedrijven en als afgeleide daarvan het verstrekken van financiering aan bedrijven. Het gaat daarbij om specifieke ondersteuning bij groeivraagstukken van bedrijven in de vorm van leningen, zekerheidsstellingen, participaties e.d.. Daarbij dient de vraag beantwoord te worden of de Wet op het financieel toezicht (Wft) van toepassing is.
In de Wet op het financieel toezicht (Wft) is een groot aantal regels en voorschriften voor de financiële markten en het toezicht daarop samengebracht. De NV kwalificeert niet als bank en is derhalve niet onderhevig aan de eisen die uit hoofde van de Wft van toepassing zijn op banken. Aangezien de NV uitsluitend financiering verstrekt aan bedrijven, hoeft zij niet te voldoen aan de eisen die gelden voor aanbieders van consumentenkrediet, waaronder een vergunningsplicht. Met name in situaties waar financiering wordt verstrekt aan eenmanszaken, personenvennootschappen of persoonlijke holdings van natuurlijke personen, is echter niet altijd direct helder of er daadwerkelijk een bedrijf uitgeoefend wordt. In dergelijke gevallen is het van belang dat de NV de nodige due diligence doet en dit vastlegt, om op dit punt comfortabel te worden. Daarnaast kan in de financieringsdocumen-

tatie in deze gevallen een verklaring van de leningnemer opgenomen worden waarin bevestigd wordt dat de leningnemer in de uitoefening van zijn bedrijf handelt.
Om te voorkomen dat bedrijven die financiering ontvangen van de NV in strijd handelen met het verbod om opvorderbare gelden aan te trekken, wordt aan ieder bedrijf daarvoor in aanmerking komend bedrijf een financiering verstrekt van ten minste € 100.000.
Wanneer sprake is van het verstrekken van garanties of kredietderivaten worden aangegaan, moet goed naar de betreffende documentatie van die producten worden gekeken om te voorkomen dat discussie kan bestaan over de vraag of de zekerheden als verzekering zijn te kwalificeren. In dat geval kunnen vergunningplichten en andere eisen uit hoofde van de Wft van toepassing zijn.

4. Organisatie

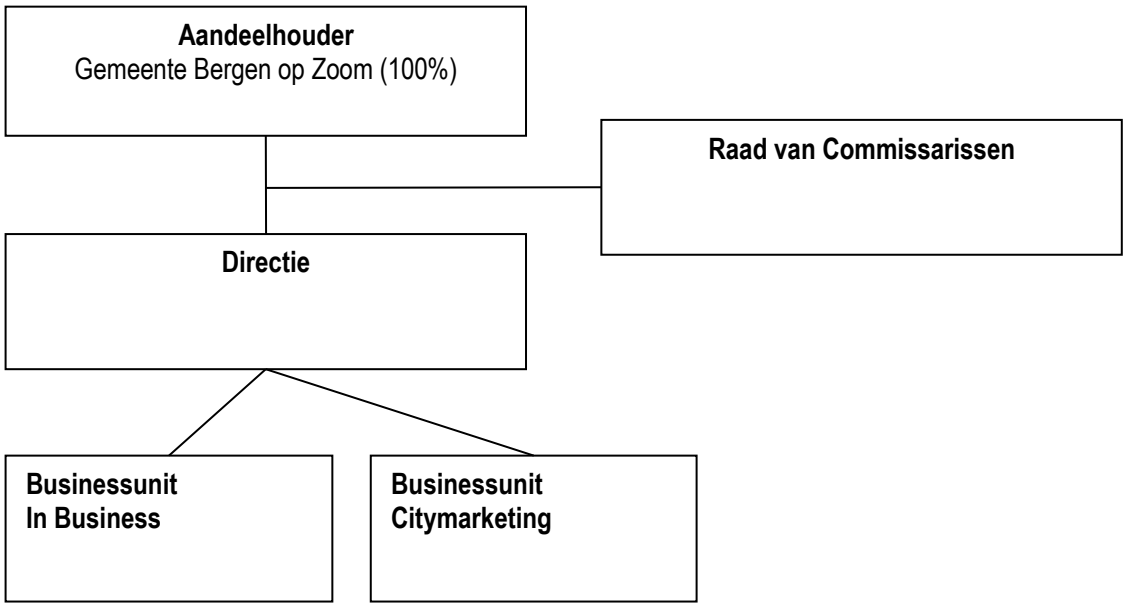
4.1 Inleiding

De NV Aangenaam is een naamloze vennootschap en daarmee een rechtspersoon waarvan het maatschappelijk kapitaal verdeeld is in aandelen. De NV onderhoudt een nauwe relatie met de gemeente Bergen op Zoom. De NV is statutair gevestigd in Bergen op Zoom.

4.2 Structuur

De NV Aangenaam legt verantwoording af aan haar aandeelhouder. Enig aandeelhouder is de gemeente Bergen op Zoom (100% eigenaar van het geplaatste aandelenkapitaal).

De NV kent een Raad van Commissarissen (RvC) en een Algemene vergadering van Aandeelhouders (AvA). De RvC, bestaande uit vijf commissarissen, heeft primair een toezichthoudende taak op de directie van de NV. Daarnaast heeft de RvC een adviserende rol. De RvC bestaat uit een commissaris namens de gemeente Bergen op Zoom (wethouder Economische Zaken) en vier commissarissen met ieder een specifieke achtergrond. De RvC heeft uit haar midden een President-commissaris benoemd, welke rol wordt ingevuld door de wethouder Economische Zaken van de gemeente Bergen op Zoom.
De NV Aangenaam kent ten slotte een tweehoofdig directeurschap dat de vennootschap in rechte vertegenwoordigt (beiden werkzaam bij de gemeente Bergen op Zoom).
Als proactieve ontwikkelings- en uitvoeringsmaatschappij werkt de NV nauw samen met de clusters Economische Zaken, Vastgoed en Citymarketing van de gemeente Bergen op Zoom. Voor de uitwerking van de doelstelling staat een Economisch Stimuleringsfonds ter beschikking en is een Uitvoeringsprogramma Citymarketing geformuleerd.
Gezien de in paragraaf 2.2 omschreven missie van de NV wordt de directeur van de NV ondersteund door een tweetal businessunits; In Business & Citymarketing. De gemeente Bergen op Zoom stelt formatie beschikbaar voor de uitvoering van activiteiten welke onder de vlag van beide businessunits worden uitgevoerd.
Schematisch ziet bovenstaande er als volgt uit:



De jaarrekeningen van de NV worden steeds door een externe accountant van een goedkeurende verklaring voorzien voordat zijn aan de AvA ter goedkeuring en vaststelling worden aangeboden. De accountant wordt benoemd door de AvA.

De in dit meerjarenplan omschreven activiteiten hebben geen gevolgen voor de hiervoor beschreven bestaande structuur; er zal wel een actualisatie plaatsvinden van de statuten zodat de statuten conform de actuele wetgeving terzake zijn vormgegeven en de doeleindenomschrijving van de NV is geactualiseerd.

4.3 Voordelen NV-structuur

Om de in hoofdstuk 2 omschreven missie van de gemeente Bergen op Zoom te realiseren, vraagt dit capaciteit en inzet vanuit de gemeente. Vanwege de voordelen die aan het werken via een NV-structuur zijn verbonden, is voor de NV-vorm gekozen. Deze voordelen zijn:

- De NV-structuur biedt de mogelijkheid om als zelfstandige privaatrechtelijke entiteit slagvaardig te opereren. De nauwe relatie met de gemeente Bergen op Zoom en het feit dat de NV Aangenaam als intermediair optreedt tussen de gemeente Bergen op Zoom en externe partners en bedrijven, geeft een betrouwbare uitstraling.
- De NV-structuur voorziet in een Raad van Commissarissen welke de directie en businessunits van de NV op een professionele en marktgerichte wijze adviseert.
- De NV-structuur biedt de mogelijkheid (risicodragende) PPS-constructies of samenwerkingsverbanden aan te gaan met derden, juist op thema's of binnen domeinen waar de gemeente als publiekrechtelijke rechtspersoon formeel-juridisch niet of minder goed kan acteren.
- De NV-structuur geeft de mogelijkheid verdienmodellen te hanteren waardoor de NV in staat is niet alleen afhankelijk te zijn van gemeentelijke middelen en middelen revolverend in te zetten.

5. Meerjarenbegroting

5.1 Inleiding

In voorgaande hoofdstukken zijn onder meer de activiteiten van de NV Aangenaam, missie en ontwikkelstrategie besproken. In dit hoofdstuk wordt aangegeven welke middelen beschikbaar zijn om deze strategie uit te voeren.

5.2 Huidige kosten- en opbrengstenstructuur

Bij het opstellen van de meerjarenbegroting is onderscheid te maken in kosten welke verbonden zijn aan het NV-instrument ('beheerskosten') en kosten om de ontwikkelstrategie uit te voeren.

Beheerskosten NV Aangenaam
De beheerskosten van de NV (kantoor- en accountantskosten) bedragen jaarlijks ca. € 11.000,-.

Kosten en opbrengsten verbonden aan uitvoering ontwikkelstrategie
De NV houdt zich in de praktijk bezig met:
- promotie van de stad Bergen op Zoom;
- verbeteren van het vestigingsklimaat voor bedrijven;
- beheer van een vastgoedportefeuille.

Promotie van de stad Bergen op Zoom
In 2010 is actief gestart met Citymarketing; voor een periode van 4 jaar ondersteunt de NV Aangenaam de Citymarketingactiviteiten en stelt daarvoor een bijdrage van jaarlijks € 150.000,- beschikbaar. Binnen het Economisch Stimuleringsfonds (zie ook hieronder) is nog een bijdrage toegezegd van € 150.000,- voor de jaren 2018, 2019 en 2020.
Naast deze jaarlijkse bijdrage wordt vanuit het Grondbedrijf van de gemeente Bergen op Zoom jaarlijks een afdracht van € 100.000 gedaan aan de NV Aangenaam Bergen op Zoom. Deze opbrengsten voor de NV worden eveneens ingezet ten behoeve van de promotie van de stad. Daarnaast heeft Citymarketing de opdracht cofinancieringsconstructies uit te werken. Voor zover Citymarketing een beroep doet op het Economisch Stimuleringsfonds (zie hieronder) dient aangesloten te worden bij de daarvoor geldende criteria.

Verbeteren van het vestigingsklimaat voor bedrijven
De gemeente Bergen op Zoom heeft een aantal jaren geleden een Economisch Stimuleringsfonds ingesteld ter verbetering van het vestigingsklimaat voor bedrijven. Dit fonds is door de raad van de gemeente Bergen op Zoom in de afgelopen jaren diverse malen gevuld. Bestedingen uit het fonds zijn gedaan aan de hand van de daarvoor vastgestelde criteria. Verantwoording over deze bestedingen wordt gedaan via de gemeentelijke beleidscyclus (via gemeentelijke jaarrekening en concernberichten).
De middelen uit het fonds zijn deels via de NV Aangenaam ingezet, deze bestaan gedeeltelijk uit een aantal nog lopende verplichtingen.
Voor de periode 2019-2021 heeft de NV een bedrag van € 900.000 beschikbaar (waarvan € 120.000 revolverend in te zetten). Verwezen wordt naar paragraaf 5.3.

Beheer van een vastgoedportefeuille
De NV bezit een tweetal percelen, waarvan er thans één verpacht wordt. De kosten van deze portefeuille worden verdisconteerd in de in rekening gebrachte erfpachtcanon. Deze erfpachtcanon levert de NV een jaarlijkse opbrengst van ruim € 15.000,-. Voor het andere perceel, waarvoor inmiddels de eigendom van het opstal verkregen is, wordt thans een opbrengst genererende invulling gezocht. De verwachting is dat er ook kosten gemaakt zullen worden alvorens deze opbrengst wordt gegenereerd.

Vermogensstructuur NV Aangenaam
De NV is gefinancierd door een gestort aandelenkapitaal ter grootte van € 405.000,-. De bezittingen van de NV bestaan uit een tweetal percelen grond, waarvan één met opstal. De vrij beschikbare middelen staan opgenomen in de reserve.

5.3 Meerjarenperspectief en Meerjarenbegroting 2019-2021

Beschikbare middelen NV Aangenaam Bergen op Zoom in relatie tot ontwikkelstrategie
Ten behoeve van de uitvoering van de ontwikkelstrategie zoals beschreven in hoofdstuk 3 zijn zoals hierboven aangegeven de volgende structurele en incidentele middelen beschikbaar (afgerond).

Structureel jaarlijks beschikbaar bedrag (opbrengsten minus kosten)	€ 4.000,- (vanaf 2020: € 14.000,-)
Structurele bijdrage vanuit Grondbedrijf gemeente BOZ	€ 100.000,-
Economisch Stimuleringsfonds (incidenteel)	€ 900.000,-

Daarnaast is het Economisch Stimuleringsfonds 'gevuld' met specifiek geoormerkte middelen (€ 870.000) in de vorm van een leningsfaciliteit, welke dient terug te vloeien naar de gemeente Bergen op Zoom.
Voorts zijn jaarlijks revolverende middelen beschikbaar uit (reeds lopende achtergestelde) leningen. De omvang van de nog uitstaande revolverende middelen bedraagt € 270.000,- (incl. rente) en zouden volgens de afgesloten overeenkomsten in 2019 terugvloeien.

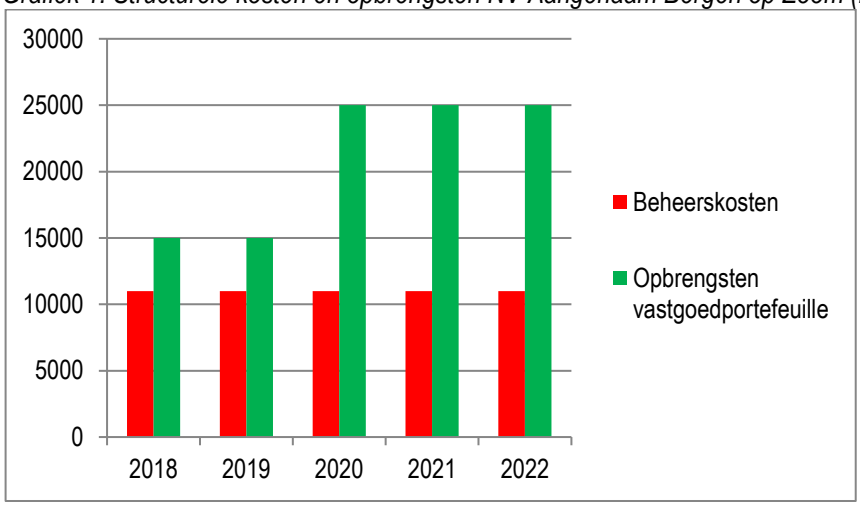
Het Meerjarenperspectief en Meerjarenbegroting 2019-2021 worden deels bepaald door de keuze voor de inzet van de beschikbare middelen uit het Economisch Stimuleringsfonds. Conform de ontwikkelstrategie zoals omschreven in dit Meerjarenplan worden deze middelen generiek (verbeteren vestigingsklimaat) algemeen dan wel specifiek (achtergestelde leningen) ingezet.

De NV Aangenaam Bergen op Zoom draagt voor de jaren 2018, 2019 en 2020 financieel bij aan de uitvoering van het Programma Citymarketing vanuit de middelen uit het Economisch Stimuleringsfonds. Ook de gemeente Bergen op Zoom heeft in haar begroting middelen beschikbaar voor de uitvoering van dit programma. Binnen de huidige financiële positie van de NV Aangenaam Bergen op Zoom zijn er na 2020 minder middelen beschikbaar voor Citymarketing. De Citymarketingactiviteiten zoals omschreven in de ontwikkelstrategie kunnen vanaf dan weliswaar worden gecontinueerd vanuit de NV echter dat vraagt binnen de NV een besluit over de besteding van de structureel beschikbare middelen (zoals bv. bijdrage vanuit Grondbedrijf gemeente Bergen op Zoom).

Verdienmodellen
Uit bovenstaande blijkt dat de structurele middelen van de NV beperkt van omvang zijn in relatie tot de geformuleerde ontwikkelstrategie. De rendementen die de NV behaalt bestaan uit maatschappelijke rendementen (o.a. bijdrage aan de werkgelegenheidsstructuur, vestiging van bedrijven etc.) en financiële rendementen uit achtergestelde leningen verstrekt aan bedrijven. Doelstelling is om middelen zoveel mogelijk 'revolving' in te zetten waardoor in principe steeds opnieuw middelen beschikbaar komen om de doelstellingen van de NV te realiseren. Ook in de periode 2019-2021 zal ingezet worden op het ontwikkelen van verdienmodellen om de afhankelijkheid van gemeentelijke middelen zoveel mogelijk te verminderen.

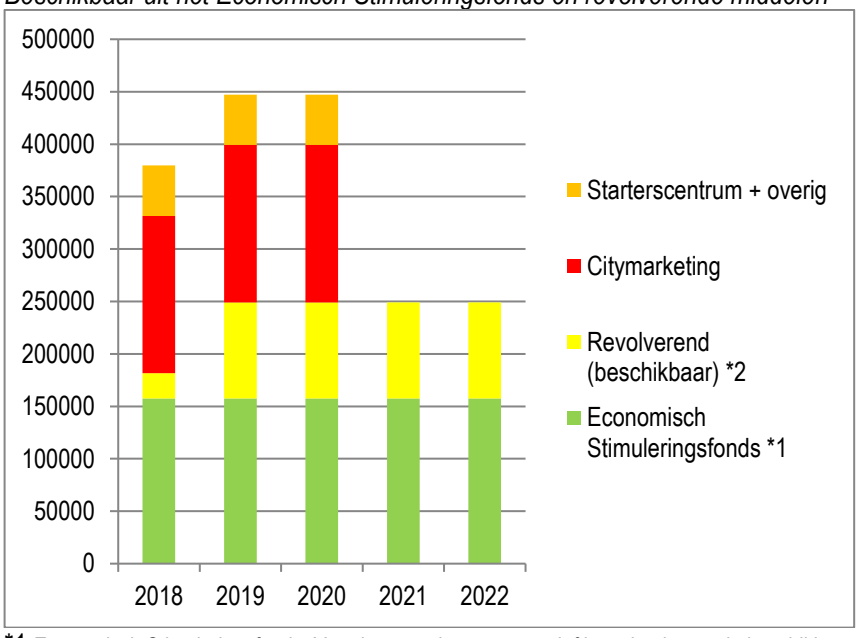
In het voorgaande is de huidige kosten- en opbrengstenstructuur van de NV geschetst. Voor het meerjarenperspectief wordt onderscheid gemaakt in enerzijds structurele kosten/opbrengsten samenhangend met de bedrijfsvoering van de NV en vastgoedportefeuille, en anderzijds de uitgaven gekoppeld aan het Economisch Stimuleringsfonds en Citymarketing. Financiering van laatstgenoemde onderdelen is gelimiteerd tot de daarvoor beschikbaar gestelde middelen en kennen daarmee geen structurele 'voeding'. Daarmee blijft de vermogenspositie kwetsbaar. In het meerjarenperspectief (hieronder afgebeeld in grafieken 1 en 2) worden beide onderdelen dan ook afzonderlijk zichtbaar gemaakt.

Grafiek 1. Structurele kosten en opbrengsten NV Aangenaam Bergen op Zoom (bedrijfsvoering en vastgoed)



* Bij 'Opbrengsten vastgoedportefeuille' is er vanuit gegaan dat de locatie Drebbelstraat per 2020 opnieuw opbrengsten genereert.

Grafiek 2. Uitgaven gekoppeld aan incidentele middelen
Beschikbaar uit het Economisch Stimuleringsfonds en revolverende middelen



*1 Economisch Stimuleringsfonds: Voor het meerjarenperspectief is op basis van de beschikbare middelen (gemiddeld verdeeld over jaarschijven) in het fonds een inschatting gemaakt van de bestedingen vanaf 2018.

*2 Revolverend, middelen welke terugkomen vanuit leningen (rente en aflossing), deze vloeien niet terug in het Economisch Stimulerings-fonds maar worden door NV ingezet binnen haar doelstellingen, m.u.v. de onder *3 specifiek geoormerkte revolverende middelen. Er is een inschatting gemaakt van de bestedingen vanaf 2018.

*3 Van de totale specifiek geoormerkte revolverende middelen ad. € 870.000 is in de grafiek slechts de nog niet bestemde € 120.000 opgenomen onder 'Revolverend (beschikbaar) *2' (gele staaf), waarbij de verplichting geldt dat ook deze op termijn terugvloeit naar de gemeente.

.

Bijlage 1 Achtergestelde leningen NV Aangenaam Bergen op Zoom; voorwaarden en procedure

De NV Aangenaam verstrekt onder voorwaarden achtergestelde leningen aan innovatieve bedrijven met gezonde groei- en winstvooruitzichten die zich binnen de gemeente Bergen op Zoom willen vestigen.
Een achtergestelde lening is een krediet waarbij de schuldeiser (de NV Aangenaam) in geval van faillissement van de schuldenaar wordt achtergesteld. De achtergestelde schuldeiser komt in een faillissement in de volgorde van schuldeisers dus achter de concurrente ('gewone') schuldeisers zoals de belastingdienst, de banken en de crediteuren. Omdat de schuldeiser bij het verlenen van een dergelijke lening meer risico loopt, worden voorwaarden gehanteerd én een hoger rentepercentage gevraagd.

De navolgende voorwaarden gelden bij het verstrekken van een achtergestelde lening door de NV Aangenaam:

Voor wie?

- Aantoonbaar innovatieve bedrijven met gezonde groei- en winstvooruitzichten die zich binnen de gemeente Bergen op Zoom willen vestigen (zie Acquisitiefocus op blz. 11; deze geeft een beeld van het soort bedrijven waar de NV zich op richt. De volgende sectoren komen niet in aanmerking voor een achtergestelde lening: de financiële sector, detailhandel, horeca, vastgoedbeleggingen en woningcorporaties.

De lening zelf

- De achtergestelde lening wordt verstrekt nadat vestiging van het betreffende bedrijf is aangetoond, bv. door overlegging van een huur- of koopovereenkomst.
- De achtergestelde lening bedraagt minimaal € 100.000,- en maximaal € 250.000,-.
- De looptijd van de lening is flexibel vast te stellen (met een maximum van 7 jaar) en wordt in overleg bepaald.
- De hoogte van de rente wordt per geval vastgesteld en ligt tussen de 7% en 10% per jaar; deze is vastrentend tot de einddatum van de lening.
- Rente en aflossing worden per kwartaal betaald aan de NV Aangenaam.
- De achtergestelde lening mag niet worden gebruikt om:
  - een andere (achtergestelde) lening mee terug te betalen;
  - een andere lening te vervangen voor een lening met betere voorwaarden;
  - om aandelen over te nemen of om een converteerbare achtergestelde lening over te nemen;
  - schulden af te lossen aan een (direct of indirect) gelieerde vennootschap, bijvoorbeeld een moeder-, zuster- of dochtervennootschap.

Procedure

- Om voor een achtergestelde lening in aanmerking te komen dient een verzoek te worden gericht aan de directeur van de NV Aangenaam. Dit verzoek moet minimaal de volgende onderdelen bevatten dan wel moeten deze onderdelen uitgewerkt worden:
  1. Kopie legitimatiebewijs eigena(a)r(en) onderneming.
  2. Onderbouwde motivatie waarom de achtergestelde lening wordt aangevraagd.
  3. Compleet organisatieschema van de onderneming inclusief eventuele moeder- en dochterbedrijven. Belangen van de eigena(a)r(en) die niet in dit schema voorkomen moeten ook vermeld worden.
  4. Kopie jaarrekeningen (geen publicatie jaarrekeningen) van de afgelopen drie jaar, wanneer van toepassing, samengesteld door erkend en gekwalificeerd accountant.
  5. Actuele cijfers van het lopende boekjaar en prognose volgend boekjaar.
  6. Actueel en uitgebreid ondernemingsplan, waarin in elk geval ingegaan moet worden op de kwaliteiten van de betrokken eigena(a)r(en), inzicht wordt gegeven in de betreffende markt en het toekomstperspectief van de onderneming onderbouwd met liquiditeitsprognoses etc.
  7. Inschrijvingen KvK van onder 1 genoemde onderneming(en).
- De NV Aangenaam toetst het verzoek op ontvankelijkheid en aan bovenstaande voorwaarden. Bij een eerste positieve beoordeling wordt extern financieel advies ingewonnen dat tezamen met het verzoek wordt doorgeleid naar de Raad van Commissarissen (RvC) van de NV Aangenaam voor advies. Een kennismaking van de onderneming/ondernemer(s) met de RvC kan onderdeel uitmaken van het proces.
- De directeur van de NV Aangenaam besluit, gehoord de RvC, binnen 3 maanden na het ontvankelijk verklaren van het verzoek. Bij een positief besluit wordt een leningovereenkomst opgesteld.

Personalia

Aandeelhouder

- Wethouder Financiën

Raad van Commissarissen

- Wethouder Economische Zaken (President-commissaris)
- De heer P.P.H. Nijskens
- De heer L. Beckers
- De heer H. Kocx
- De heer R. Neutelings

Directie

- Mevrouw A.M.A. Vrijenhoek-De Vries
- Mevrouw N. Peers

Adviseurs

- De heer D. Lemmens
- De heer R. Roskam
- De heer R. van der Wel