Uitgangspunten nieuwe investeringsagenda voor Twente 2023 – 2027

Versie: *Concept ter bespreking triple-helix partners Twente Board*
Datum: *14 juni 2022*

CONCEPT

Inhoudsopgave

1. Inleiding: Samenwerken aan Bruto Twents Geluk in een groene technologische topregio
2. Samenvatting
3. Strategie voor Twente
4. Samenwerken in Twente
5. Twente in Nederland en Europa
6. Programma's voor de toekomst van Twente
7. Ontwikkelen en beoordelen van projectaanvragen
8. Transparant monitoren, evalueren en bijsturen
9. Financieel kader en proces besluitvorming

Bijlage 1: Overzicht lessen uit de evaluatie Agenda voor Twente 2018 – 2022

Bijlage 2: Voorbeelden van behaalde resultaten voor ondernemers en inwoners

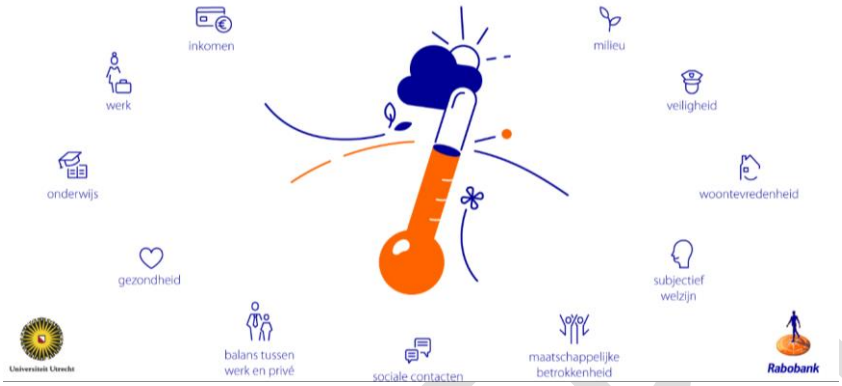
Bijlage 3: Toelichting ecosysteemanalyse

Bijlage 4: Toelichting KRACHT-criteria

CONCEPT

1. Samenwerken aan Bruto Twents Geluk in een groene technologische topregio

Gelukkige mensen presteren beter, zowel in hun werk als in hun sociale leven. Twente Board wil daarom in de komende jaren samen met partijen in Twente werken aan het vergroten van het Bruto Twents Geluk. Dit betekent dat we in de komende jaren de economie en het vergroten van de welvaart in onze regio meer gaan verbinden met sociale en ecologische doelen. Twente Board is ervan overtuigd dat in een succesvolle regio de economische groei hand in hand gaat met het welzijn van onze inwoners.



Figuur 1: De elf dimensies van brede welvaart (bron: Rabobank Research en Universiteit Utrecht)

Twente Board staat aan de lat voor de sociaaleconomische agenda. Dat betekent dat we verantwoordelijk zijn voor het positioneren van Twente in Nederland en Europa, het investeren in het versterken van de economie en het verbeteren van het vestigings- en innovatieklimaat. De basis hiervoor is een sterk Twents bedrijfsleven, zodat het toekomstig verdienvermogen van Twente behouden blijft. Daarnaast is een belangrijke factor voor het verder versterken van de economie een goede samenwerking tussen onderwijs, overheid en ondernemers. Die samenwerking in Twente gaat goed. Landelijk scoort Twente op het landelijk gemiddelde of net iets beter als het gaat om groei van de economie, inkomensniveau en werkeloosheid. Dat resultaat is niet het direct resultaat van deze samenwerking, maar is een trendbreuk waaraan deze samenwerking heeft bijgedragen. De evaluatie van de Agenda voor Twente 2018 – 2022 laat dit ook zien. De afgelopen vier jaar is een belangrijke basis gelegd waar we op kunnen voortbouwen. In deze evaluatie trekken we ook lessen voor de toekomst. Lessen die we toepassen in de nieuwe investeringsagenda voor de komende vijf jaar (zie bijlage 1).

Met haar aangescherpte strategie 2023 – 2027 schetst Twente Board de kaders voor de nieuwe investeringsagenda. In deze strategie worden de maatschappelijke opgaven nadrukkelijk gekoppeld aan onze focus op de groene, technologische topregio. De hernieuwde strategie van Twente Board vraagt om globaal denken en regionaal samenwerken. Veel regio's in Nederland, Europa en in de rest van de wereld werken aan dezelfde maatschappelijke uitdagingen. Daarom zoeken we actief de samenwerking met andere regio's en kiezen we voor focus. Daarbij kijken we naar de sterke kennisposities van Twente en naar de waardeketens waarbinnen bedrijven in Twente actief zijn. Digitale transformatie van het bedrijfsleven, de verduurzaming naar een circulaire economie, een slimme en toekomstbestendige energievoorziening en innovatie in de zorg. Dit zijn onderwerpen waar Twente Board kansen ziet voor economische ontwikkeling, het ontwikkelen van nieuwe kennisposities en om talent aan te trekken naar- en te behouden voor de regio. Door daarnaast aandacht te hebben voor verschillen in de samenleving, de kansengelijkheid van onze inwoners, maken we het verschil.

We spreken van Bruto Twents Geluk wanneer het gaat om de samenleving. Het Netto Twents Geluk, is het persoonlijke geluk dat dit oplevert voor ieder individu. Twente Board heeft niet de illusies om in haar eentje het geluk van Twentenaren te vergroten. De grote kracht, zeker in het werken aan het Bruto Twents Geluk, blijft de samenwerking van ondernemers, overheid, onderwijs met maatschappelijke partners en andere partijen die van betekenis zijn voor Twente. De manier waarop we in Twente samenwerken maakt ons uniek. Twente Board bundelt de agenda's en slagkracht van ondernemers, onderwijs en overheid. Twente Board handelt snel waar het moet, zoals bij het oplossen van tekort aan woningen voor studenten in 2021 en het helpen van Oekraïense studenten begin dit jaar. Door de koppeling te leggen tussen de economische strategie

en de brede welvaart, het Bruto Twents Geluk, brengen we de resultaten van de investeringsagenda dicht bij onze inwoners en bedrijven. Zo werken we samen aan Bruto Twents Geluk!

2. Samenvatting

Dit document beschrijft de uitgangspunten en leidende principes voor het opstellen van de nieuwe investeringsagenda 2023 – 2027. Het is bedoeld om te bespreken met en input op te halen bij de achterbannen verenigd in Twente Board. De investeringsagenda wordt parallel aan dit proces uitgewerkt en houdt rekening met mogelijke wijzigingen. De investeringsagenda wordt vastgesteld in Twente Board op 29 september 2022. Doelstelling is om op een simpele manier in één oogopslag duidelijk te maken waar de nieuwe investeringsagenda voor staat.

De strategie van Twente Board (hoofdstuk 3)

- De aangescherpte strategie 2023 – 2027 zoals vastgesteld in de Twente Board van 9 juni 2022 is het bovenliggend kader voor de investeringsagenda 2023 – 2027.
- Bruto Twents Geluk, gebaseerd op de indicatoren van brede welvaart, wordt daarmee het kompas voor de investeringsagenda en verenigt investeringen van partners in Twente.
- In haar strategie kiest Twente Board voor het verbinden van de economische strategie met maatschappelijke vraagstukken en voor een integrale benadering, waarbij de rol die Twente Board pakt in de strategische thema's verschilt.
- Er is oog voor de korte en lange termijn in de investeringsagenda. De strategie van Twente Board is de stip aan de horizon, de investeringsagenda brengt ons daar in de komende vijf jaar stappen dichterbij.
- De ambitie voor- en positionering van Twente als groene, technologische topregio staat nog steeds centraal in de investeringsagenda en brengt focus aan in onze activiteiten.
- Naast focus is er balans in de investeringsagenda. Dat betekent aandacht voor zowel hightech industrie als het brede bedrijfsleven, investeren in theoretisch opgeleid talent en vakkrachten en het verbinden van stedelijke ontwikkeling met opgaven in het landelijk gebied.
- Resultaten zijn zichtbaar in heel Twente. Het regionaal, evenredig verdelen van beschikbare middelen is geen doel op zich binnen de investeringsagenda.

De structuur van Twente Board (hoofdstuk 4)

- De investeringsagenda gaat uit van de besluiten van 28 oktober 2020, 16 december 2020 en 12 mei 2021, genomen door het Algemeen Bestuur van de toenmalige Regio Twente, waarmee de stichting Twente Board en de uitvoeringsorganisatie Twente Board Development zijn opgericht.
- Twente Board volgt haar jaarlijkse P&C cyclus, waarmee verantwoording aan regionale stakeholders wordt afgelegd. De drie geledingen vertegenwoordigd in de Twente Board zorgen zelf voor de informatievoorziening, input en het draagvlak ophalen voor besluiten binnen hun achterban en maken transparant hoe besluitvorming binnen de eigen geleding tot stand komt.
- Naast investeren in programma's en projecten, agendeert Twente Board onderwerpen, verbindt en daagt partners in de regio uit, signaleert kansen en jaagt nieuwe ontwikkelingen aan voor een maximale impact voor Twente.
- Waar ondernemers minder invloed hebben op het invullen van de randvoorwaarden benoemd in de strategie zoals bereikbaarheid, talent en voldoende betaalbare woningen, zijn ondernemers leidend binnen programma's op de genoemde inhoudelijke thema's.
- De economie laat zich niet leiden, dus moet de werkwijze van Twente Board en de opzet van de investeringsagenda rekening houden en om kunnen gaan met onvoorspelbaarheid.
- Ambitie is verdere integratie van het Twentse ecosysteem in lijn met de strategie van Twente Board om samen meer impact te maken voor Twente. Daarbij is voldoende implementatiekracht essentieel.

Twente in Nederland en Europa (hoofdstuk 5)

- De investeringsagenda verbindt Twente met provinciaal, nationaal en Europees beleid , programma's en financieringsbronnen. Goede, inhoudelijke programma's en projecten vormen de basis om daarop aan te haken en de investeringsagenda moet daarmee kunnen inspelen op veranderingen. Belangrijke kans die zich voordoet is de eerste tranches van de nieuwe Regio Deal die naar verwachting vanaf juli 2022 wordt opgesteld.
- We kijken met een 360 graden blik naar Twente. Grensoverschrijdende samenwerking is een onderscheidend punt voor Twente en heeft een zichtbare plek in de investeringsagenda. Daarnaast

CONCEPT

zetten we actief in op het versterken van de samenwerking met (omliggende) regio's zoals Zwolle, Cleantech en de Achterhoek en complementaire regio's zoals Brainport.
- De lobbyagenda van Twente Board sluit aan op de strategie en versterkt de uitvoering van de investeringsagenda, met gedragen en eenduidige lobbydoelen.
- In de profilering van Twente staat de groene, technologische topregio nog steeds centraal. We richten ons primair op het positioneren van Twente als aantrekkelijke regio voor talent en bedrijven om zich te vestigen.

Programma's en projecten (hoofdstukken 6 - 7)
- We brengen in de nieuwe investeringsagenda (nog meer) focus aan. Deze focus wordt met name zichtbaar waar Twente Board een (pro)actieve rol pakt en waar andere partijen meer de lead nemen en Twente Board die inspanningen ondersteunt, verbindt, aanjaagt en/of op uitdaagt.
- Aan de beslissing of en op welke wijze te investeren in programma's ligt een goede (kwantitatieve en kwalitatieve) onderbouwing ten grondslag. Deze analyse is richtinggevend voor de vraag of, en zo ja, welke rol voor de Twente Board is weggelegd. Voor technologie/markt combinaties brengen we de innovatieagenda van het bedrijfsleven in beeld en gebruiken we de ecosysteemanalyse voor inzicht.
- De investeringsagenda benut de kennis, de innovatiekracht en netwerken van ondernemers. Ambitie is te werken aan breed draagvlak en breed meedoen door ondernemers. Dat is bijvoorbeeld zichtbaar in hoe projecten worden beoordeeld en dat er wordt geïnvesteerd in een nog betere verbinding tussen onderwijs en ondernemers.
- Twente Board toetst programma's en projecten op commitment en uitvoerbaarheid aan de hand van de KRACHT-criteria, die zijn aangescherpt in februari 2022. Twente Board werkt aan innovatie, wat betekent dat projecten ook niet kunnen slagen of in de uitvoering worden aangepast.
- De investeringsagenda koestert het beleid voor startups en verhoogt de aandacht voor scale-ups en innovatie binnen het MKB. We passen onze werkwijze hierop aan.
- Het verkleinen van het tekort aan technisch talent en investeren in (de waardering van) vakmanschap krijgen een prominente plek in de nieuwe investeringsagenda.

Monitoring investeringsagenda (hoofdstuk 8)
- De investeringsagenda kent drie niveaus van monitoring: op projectniveau (jaarrapportage Investeren in Twente), op programmaniveau (jaarrapportage Investeren in Twente en Twente Index) en op systeemniveau (Twente Index en Bruto Twents Geluk).
- Twente Board geeft daarmee inzicht in trends en ontwikkelingen in het sociaaleconomisch domein, wat gelegenheid biedt tot het voeren van het "goede gesprek" in de regio.

Financieel kader (hoofdstuk 9)
- De investeringsagenda is hefboom voor het aantrekken van andere publieke middelen en private investeringen. Ambitie is een multiplier van 8,5 te realiseren op de geïnvesteerde regionale, publieke middelen, vergelijkbaar met de multiplier in de Agenda voor Twente 2018 -2022.
- Het (geïndexeerde) jaarlijkse bedrag per inwoner dat beschikbaar is gesteld door de 14 Twentse gemeenten bij oprichting van Twente Board, wordt doorgezet als financieel kader in de investeringsagenda.
- Ondernemers en onderwijs investeren in verschillende vormen mee: door hun inzet in de structuur van Twente Board, investeringen in het onderhoud en de ontwikkeling van het ecosysteem en op projectniveau. Deze investering wordt inzichtelijk gemaakt in rapportages.
- Om te komen tot gedragen programma's, het beter verbinden en beheren van bestaande projecten en ontwikkeling van nieuwe projecten met impact voor Twente, die uitgaan van de behoeften van ondernemers, hanteert Twente Board een ontwikkel- en beheerfee binnen haar begroting.
- Twente Board identificeert jaarlijks (aanvullende) kansen voor het komende jaar in haar jaarplan. Dat kan leiden tot inzet van additionele, incidentele middelen vanuit de triple-helix partners of inzet van andere financieringsinstrumenten.

CONCEPT

3. Strategie voor Twente

De strategie 2023 – 2027 van Twente Board is het bovenliggend kader voor de nieuwe investeringsagenda de komende vijf jaar. Vanuit dat kader komt de focus te liggen op drie pijlers.

- Het versterken van het Twentse bedrijfsleven;
- Oplossingen bieden voor maatschappelijke uitdagingen, vanuit het perspectief van de economische kansen en innovatie;
- Realiseren van de noodzakelijke randvoorwaarden.



Figuur 2 Pijlers strategie 2023 – 207 van Twente Board

De vier actielijnen die de basis vormden voor de Agenda voor Twente 2018 – 2022 en de doelstellingen daarin genoemd, zijn nog steeds actueel. We ordenen ze wel anders in de nieuwe investeringsagenda. Twente Board gaat haar doelstellingen aanscherpen, gericht op de strategisch thema's, en meer SMART formuleren, inclusief een nulmeting. Binnen de genoemde strategische thema's is focus nodig. De nieuwe investeringsagenda beschrijft goed onderbouwd hoe keuzes worden gemaakt om deze focus aan te brengen. Twente Board doet niet alles zelf. Per thema zal daarom de rol die Twente Board pakt verschillen. Twente Board wil een actieve rol pakken als het gaat om werken aan oplossingen voor de schaarste aan menselijk kapitaal en grondstoffen en de economische kansen die dat biedt. Dan gaat het om toepassing van (nieuwe) technologie, transitie naar circulaire businessmodellen en de (door)ontwikkeling van talentprogramma's. Maar ook om een duidelijke profilering en positionering van de regio.

Mogelijke rollen Twente Board	
Signaleren	Urgentie en kansen benoemen met onderbouwing van feiten en cijfers
Aanjagen	Partijen prikkelen, plannen vormen en projecten in beeld krijgen
Investeren	Financiële bijdragen verlenen om relevante projecten mogelijk te maken
Verbinden	Samenwerking tussen partijen en of regio's organiseren en stimuleren
Faciliteren	Partijen faciliteren en ondersteunen bij planontwikkelingen en financiering
Uitdagen	Partijen uitdagen om oplossingen te zoeken voor vraagstukken

Twente Board is meer faciliterend als het gaat om omgaan met de schaarste in ruimtelijke ontwikkeling. Daar staan andere partijen in de regio vooraan. Deze opgaven zijn wel essentieel om de ambities van Twente Board waar te maken. Goede bereikbaarheid via weg, spoor en water is een noodzakelijke randvoorwaarde. We willen de kwaliteit van ons woon-, werk- en leefklimaat behouden en verbeteren. Voldoende, betaalbare woningen versneld realiseren is belangrijk om talent aan te trekken naar en te behouden voor de regio. Een goed vestigingsklimaat is nodig voor een sterk Twents bedrijfsleven. Dit zijn voorbeelden van opgaven waar de overheid primair aan zet is, waar ondernemers zelf minder invloed op hebben en waar Twente Board daarom inhoudelijk betrokken is. Twente Board gaat daarmee voor een integrale agenda, maar laat verantwoordelijkheid voor onderwerpen daar waar ze thuishoren.

4. Samenwerken in Twente

De afgelopen vier jaar is vanuit de triple-helix partijen intensief gewerkt aan het vereenvoudigen van de governance op de sociaaleconomische agenda van Twente. De economische strategie van Twente en de uitvoering daarvan is per 1 juli 2021 belegd in Twente Board, met de intentie dit langjarig te doen. In het bestuur van Twente Board zitten ondernemers, onderwijs en overheid elk met eigen vertegenwoordigers aan tafel. Iedere geleding organiseert draagvlak in haar eigen achterban voor inbreng en besluiten die worden genomen. Voor de 14 Twentse gemeenten gebeurt dat in het Bestuurlijk Overleg Sociaaleconomische Samenwerking (BOSS), ondernemers doen dat via de stichting Ondernemend Twente en onderwijs in een periodiek overleg, waar inmiddels ook het primair en voortgezet onderwijs in Twente bij zijn aangesloten. Provincie Overijssel en Young Board Twente hebben een adviezetel in Twente Board. Er is binnen Twente veel vertrouwen in deze nieuwe vorm van samenwerken in triple-helix verband.

De uitvoeringsorganisatie onder Twente Board is eveneens per 1 juli 2021 opgericht. De triple-helix partners leveren allemaal hun bijdrage in deze uitvoeringsorganisatie, wel in verschillende vormen. Om de samenwerking doel- en actiegericht te maken, werkt Twente Board met een jaarplan. Daarnaast is de uitvoeringsorganisatie verantwoordelijk voor het beheer en uitvoering van de investeringsagenda.

De nieuwe investeringsagenda 2023 – 2027 moet de basis leggen voor het financieren van Twente Board en de toekomstige financiële bijdragen aan programma's en projecten. Met een akkoord op een nieuwe investeringsagenda, wordt de Twente Board daarmee voor vijf jaar gelegitimeerd om besluiten te nemen die nodig zijn voor het versterken van de sociaaleconomische structuur van Twente, die verbonden worden met de maatschappelijke opgaven en uitdagingen waar Twente voor staat.

Twente Board legt verantwoording af aan de triple-helix stakeholders. Dat gaat aan de hand van onderstaande P&C documenten:

Document	Frequentie	Inhoud
Jaarrekening	Jaarlijks (mei)	Verantwoording over de besteding van de financiële middelen over het voorgaande boekjaar door Twente Board, getoetst door een onafhankelijke Raad van Commissarissen.
Investeren in Twente	Jaarlijks (mei)	Jaarrapportage over de behaalde resultaten binnen programma's en projecten. Tevens geeft deze rapportage inzicht in de gerealiseerde multiplier uit andere publieke middelen en private investeringen, dus op welke wijze ondernemers en onderwijs bijdragen.
Projecten-monitor	Jaarlijks (nov)	Tussenmeting om de resultaten van programma's en projecten inzichtelijk te maken. Regionale stakeholders ontvangen deze monitor en tijdens het jaarlijkse Twente Board event worden resultaten en inhoud van projecten gepresenteerd aan deze stakeholders.
Jaarplan	Jaarlijks (dec)	Begroting voor het komende boekjaar, inclusief geplande activiteiten vanuit Twente Board.

Tijdens de uitvoering van de investeringsagenda 2023 – 2027 wordt, onder andere in samenwerking met Provincie Overijssel, gewerkt aan integratie van activiteiten binnen het Twentse ecosysteem, een beweging die is ingezet met de oprichting van Twente Board.

CONCEPT

5. Twente in Nederland en Europa

De economie en factoren die deze beïnvloeden zijn dynamisch. De nieuwe investeringsagenda moet daarom kunnen inspelen op veranderingen, om kunnen gaan met de onvoorspelbaarheid van de economie. De stip op de horizon houden we vast, hoe we daar komen is van veel meer factoren afhankelijk dan alleen de investeringsagenda. Twente Board kijkt vanuit de kracht van Twente naar samenwerking in Overijssel, Nederland, Europa en met de rest van de wereld. Goede grensoverschrijdende samenwerking is een belangrijke onderscheidende factor van de regio. De samenwerking met Münsterland geven we verder vorm, met focus op de thema's zorg, energie en circulaire economie. Maar ook de samenwerking met direct omliggende regio's zoals regio Zwolle, Cleantech en de Achterhoek is belangrijk, evenals met regio's met een technisch profiel zoals de Brainport regio.

Oost-Nederland staat goed gepositioneerd als overloopgebied voor landelijke schaarste[1] en Twente heeft binnen Oost-Nederland een sterk ecosysteem. In 2022 steeg Twente van de 10e naar de 7e positie in Nederland in periodieke EE-Index[2]. De aanwezigheid van de Universiteit Twente in de regio is daarbij een krachtige factor van ons ecosysteem. Om een multiplier op onze investeringen te realiseren, moeten we ons verbinden met investeringsagenda's van andere partners en zorgen voor aansluiting op de relevantie voor marktpartijen. Eerste stap is om dat voor genoemde strategische thema's beter in beeld te brengen, met behulp van de kennis en netwerken van deze partijen.

In de investeringsagenda zoeken we goed aansluiting op de Strategische Innovatie en Investeringsagenda (SIIA) van Oost-Nederland[3]. Onze programma's verbinden we met relevant beleid en instrumenten uit Den Haag, zoals de regio deal, het topsectorenbeleid, het nationaal groeifonds en het klimaat- en stikstoffonds. Maar ook met de prioriteiten van de Europese Commissie zoals de Green Deal (Fit for 55), het Interreg-programma, TEN-T en Horizon Europe.

Kans voor Twente: nieuwe tranches Regio Deal
Eind juni 2022 wordt een nieuwe tranche Regio Deals opengesteld vanuit het Rijk. In deze Kabinetsperiode komt daarvoor in totaal €900 miljoen beschikbaar. Verwachting is dat de Regio Deals zich meer gaan richten op brede welvaart. Het verkleinen van verschillen en vergroten van gelijke kansen voor iedereen lijken de inzet te worden, onder andere beschreven in de Atlas van afgehaakt Nederland[4]. Grensregio's krijgen speciale aandacht in deze nieuwe Regio Deal. Belangrijk wordt het doen van een aanbod in brede samenwerking vanuit de regio. Twente Board zet daarom in op een aanbod, waarin de economische agenda wordt verbonden met de bredere sociale agenda van de overheid en die aansluit bij de 'gezamenlijke vraag' vanuit triple helix partners.

Twente Board werkt samen in coalities om de juiste aandacht voor activiteiten te krijgen bij beslissers in Den Haag en Brussel. Dat vraagt een heldere positionering van Twente en een goed georganiseerde lobby vanuit de regio. De provincie Overijssel is daarbij een essentiële partner. De lobbyagenda sluit aan bij de inhoudelijke focus in de strategie van Twente Board en versterkt de investeringsagenda. Met inzet van 3O-partners worden per lobbythema heldere doelen gesteld, met het besef dat individuele partners verenigd in Twente Board hun eigen belangen ook vertegenwoordigen.

Twente Branding is sinds september 2021 onderdeel van Twente Board. In de profilering en positionering van Twente, staat het techniekprofiel nog steeds voorop. Belangrijke doelgroep voor de communicatie vanuit onze regio zijn talent en bedrijven. Daarbij is het belangrijk de mogelijkheden voor talent in Twente zichtbaar te maken (o.a. bedrijven aanwezig in Twente, sterke kennisposities van Twente, het vestigingsklimaat voor bedrijven, Twente als poort naar Europa) en de kwaliteit van leven in de regio (aantrekkelijk woon-, werk- en leefklimaat, culturele activiteiten, vrijetijdsector, goede bereikbaarheid).

[1] Nederland slim benutten, zie link
[2] Entrepreneurial Ecosystem Index 2022, zie link
[3] Strategische Innovatie- en investeringsagenda Oost Nederland, zie link
[4] Atlas van afgehaakt Nederland, zie link

6. Programma's voor de toekomst van Twente

De thema's benoemd in de aangescherpte strategie van Twente Board zijn leidend voor het ontwikkelen van programma's en projecten in de investeringsagenda 2023 - 2027. Het beschikbare budget, werkwijze en aard van de onderwerpen maakt dat deze niet allemaal vanuit Twente Board proactief worden opgepakt. In de uitwerking van de investeringsagenda is zichtbaar welke opgaven binnen een programma centraal staan, welke initiatieven er al zijn in de regio en welke successen afgelopen jaren zijn geboekt.

Sterk Twents bedrijfsleven
Versnellen digitalisering
Vestigingsklimaat (o.a. bedrijventerreinen)
Vernieuwde businessmodellen
Verduurzamen bedrijfsvoering
Sleuteltechnologie (Ai, fotonica, chip tech, robotica)
Duurzaam & circulair
Transitie in de landbouw
Water
Textiel
Innovatieve zorg
Medtech
Zorgketen
Topfit: preventie en citizens science
Slimme energie
Batterijen
Waterstof
Netcongestie
Biogas

Talent
Internationaal talent
Vergroten aantal technisch opgeleiden
Leven Lang Ontwikkelen
Profilering talent (incl. vestigingsklimaat)
Optimaal woon-, werk- en leefklimaat
Woningbouw (versnellen en verduurzamen)
Vrijetijdseconomie
Cultureel klimaat
Bereikbaarheid
A1/A35
Corridor Zwolle-Twente-Münster (N35, spoor)
North Sea Baltic corridor

Onderstaand voorbeelden van opgaven die Twente Board ziet. Daarnaast is het ook belangrijk inzicht te geven in welke resultaten al behaald zijn. De meest recente 'jaarrapportage 2021 Investeren in Twente', gepubliceerd 10 juni 2022, geeft dat inzicht[5]. Daarin maken we ook tastbaar wat de investeringsagenda betekent voor ondernemers en inwoners in heel Twente. Een aantal concrete voorbeelden daarvan zijn te vinden in bijlage 2.

Sterk Twents bedrijfsleven
Er ligt een duidelijk opgave voor het verder digitaliseren van bedrijven, het aantrekken en behouden van voldoende talent op alle niveaus en het verhogen van de arbeidsproductiviteit, onder andere door automatisering van processen en toepassen van nieuwe technieken. Daarmee wordt de concurrentiepositie van Twentse bedrijven versterkt. Mondiale ontwikkelingen maken dat Europa meer autonoom wil zijn, zoals voor het ontwikkelen en produceren van halfgeleiders en batterijen. Er is een trend zichtbaar dat productie verschuift van Azië (terug) naar Europa. Deze zogenoemde reshoring van productie biedt volop kansen, naast de maatschappelijke uitdagingen zoals verduurzaming en de energietransitie. Betaalbare energie is een belangrijk onderwerp voor onze inwoners en bedrijven. Mondiale ontwikkelingen vergroten de noodzaak aan deze opgaven te werken. Binnen de RES Twente wordt gewerkt aan het verder verduurzamen van de energievoorziening, Twente Board richt zich op de innovatiekracht van bedrijven en kennisinstellingen die daar aan bijdragen. Dit soort ontwikkelingen vragen dus nieuwe (sleutel)technologieën, nieuwe businessmodellen en financiering voor groei en ruimte voor bedrijven om te kunnen groeien.

Techniek en innovatie
De investeringsagenda legt focus op de thema's circulariteit & duurzaamheid, innovatie in de zorg en slimme energie. Daarbij kijken we naar economische kansen die we verbinden aan maatschappelijke doelen. Om de energie betaalbaar te houden voor mensen en de manier van opwekken van energie te verduurzamen. Om de zorg betaalbaar en bemensbaar te houden. Om met minder en herbruikbare grondstoffen economische groei en nieuwe verdienmodellen mogelijk te maken. Om nieuwe verdienmodellen voor boeren te realiseren. Voor deze opgaven zijn nieuwe (sleutel)technologieën en innovatie nodig. De kennisposities van het onderwijs en onderzoeksinstellingen bieden een belangrijke basis in Twente. Die moet (nog beter) aansluiten op de

[5] Zie Investeren in Twente levert veel voor Twentenaren

CONCEPT

innovatieagenda's van bedrijven, naar inschatting met een omvang circa €2,5 miljard per jaar. Bedrijven zien nieuwe kansen en zijn leidend. Twente Board helpt in het verbinden van partijen, het koppelen van regionale investeringsagenda's aan financieringsbronnen en het verder ontwikkelen en versterken van ecosystemen op genoemde thema's. Daarbij gaan we uit van de bouwblokken voor het meten van de kracht van een ecosysteem, die het Rijk eveneens in haar beleid hanteert (zie bijlage 3). Aan de hand van deze ecosysteemanalyse maken we goed onderbouwde keuzes waar wel of niet in te investeren en in welke bouwblokken een investering het best rendeert cq. meest nodig is. Dat bepaalt mede de rol die Twente Board pakt op de verschillende onderwerpen.

Twente heeft gemiddeld een hoger 'geboortecijfer' voor nieuwe, innovatieve bedrijven (startups). Veel nieuw ondernemerschap is een positief signaal. Het is daarnaast belangrijk dat de ontstane bedrijven in staat zijn om door te groeien (scale-ups). De investeringsagenda heeft aandacht voor beleid voor zowel startups als scale-ups, evenals het verstevigen van de concurrentiepositie van het Twentse bedrijfsleven met behulp van innovatie. We passen onze marktbenadering daarop aan. Binnen de investeringsagenda zoeken we actief regionale partners op, om samen het Twentse ecosysteem verder te ontwikkelen. Met de bedrijven voorop, zijn belangrijke partners daarbij Novel-T, Oost NL, het Waterschap Vechtstromen en andere private partijen in Twente zoals zorgorganisaties.

Talent
De spanning op de arbeidsmarkt is groot. In veel sectoren is er een tekort aan arbeidskrachten. Demografische ontwikkelingen in de regio en maatschappelijke uitdagingen, zoals de energietransitie, vergroten deze opgave nog meer. Het wordt daarom essentieel om het arbeidspotentieel in Twente zo goed mogelijk te benutten. Deze opgave om talent op alle niveaus aan te trekken, op te leiden en te behouden is de belangrijkste opgave die Twente Board ziet. Daar hoort bij het om- en bijscholen van de bestaande beroepsbevolking (leven-lang-ontwikkelen) en het aantrekken van talent uit het buitenland. Voor praktische beroepen lijkt deze opgave de komende jaren nog groter dan voor hoogopgeleid talent. Het belang en de waardering van vakmanschap krijgt een prominente positie in de investeringsagenda. En om het volledige arbeidspotentieel te benutten, is aandacht voor de onderkant van de arbeidsmarkt nodig, maar ook voor zaken zoals laaggeletterdheid. Twente Board werkt daarvoor intensief samen met de bestaande agenda van gemeenten. Deze talentopgave verhoudt zich daarnaast tot het beschikbaar hebben van voldoende (betaalbare) woningen, een goede bereikbaarheid van de regio en een voldoende aanbod aan culturele activiteiten en recreatiemogelijkheden.

Optimaal woon-, werk, en leefklimaat (incl. bereikbaarheid)
Geen Bruto Twents Geluk, zonder een prettige en bereikbare regio om te wonen, te werken en te leven. Als we inzetten op het aantrekken van nieuw talent, moeten er betaalbare woningen zijn en voldoende cultureel aanbod. Als we een aantrekkelijke regio willen zijn voor nieuwe bedrijven, moet er voldoende bedrijfsruimte zijn en een goede bereikbaarheid over weg, water, spoor en door de lucht. Er ligt landelijk een grote woningbouwopgave. Nieuwe woonconcepten en technieken in de bouw kunnen helpen in deze opgave. In Twente werken we aan een versnellingsagenda voor de bouw voor het realiseren van nieuwe en betaalbare woningen. De overheid is hier primair aan zet, maar innovatie vanuit bedrijfsleven en instellingen helpen bij het realiseren van die versnelling. Circulair bouwen heeft de toekomst, maar de kennis daarvan nog niet wijdverspreid in de sector. Programma's en projecten die de samenwerking tussen onderwijs en bedrijven verstreken helpen in die opgaven, zoals op Kampus in Rijssen en innovatieprogramma's vanuit Novel-T en Pioneering.

Het huidige kabinet zet in op het oplossen van het stikstofprobleem en de inrichting van het landelijk gebied. Allemaal voorbeelden van opgaven waar de overheid primair aan zet is, maar waar partijen in Twente Board een belang bij hebben. Kringlooplandbouw[6] wordt het uitgangspunt. Innovatie en nieuwe technieken helpen in het vormgeven van een toekomstbestendige landbouw. Een inhoudelijke agenda met Duitsland draagt daarnaast bij om het belang van een snellere en betere spoorverbinding tussen Zwolle, Twente en Münster te onderbouwen. De spoorlijn heeft relatie tot veel van de regionale opgaven en kansen: de samenwerking tussen de Universiteit Twente en Vrij Universiteit Amsterdam en universiteit van Münster, de betere bereikbaarheid voor talent naar de regio en woningbouwontwikkeling langs de corridor, onder andere in de spoorzones. Kortom een integrale agenda is nodig, om de ambities van Twente Board waar te maken.

[6] Kamerbrief Perspectieven voor agrarische ondernemers 10 juni 2022

CONCEPT

7. Ontwikkelen en beoordelen van projectaanvragen

Om projectaanvragen binnen programma's te beoordelen blijft Twente Board de KRACHT-criteria hanteren die ook in de Agenda voor Twente 2018 – 2022 werden gebruikt. Die zijn wel in februari 2022 aangescherpt naar aanleiding van toepassing in de praktijk de afgelopen vier jaar en de nieuwe werkwijze van Twente Board. Een nadere toelichting op de KRACHT-criteria is te vinden in bijlage 4.

Krachtcriteria	
Kansrijk	Innovatief met economische potentie, versterkend voor het ecosysteem
Regionaal	Impact voor Twente, meerwaarde door bovenregionale samenwerking
Aanvullend	Nieuw of aanvullend t.o.v. andere activiteiten, sector-overstijgend
Concreet	Uitvoerbaar, haalbaar, risico's in beeld, bijsturen mogelijk
Helder	Objectieve en meetbare doelstellingen
Toekomstgericht	Inspelen op maatschappelijke trends en conjunctuur, schaalbaarheid

Het commitment vanuit bedrijfsleven op projecten, wordt een belangrijk criterium om *voor* de start van projecten in beeld te hebben. Dat heeft een directe relatie met de toekomstbestendigheid van projecten, dat het project na afloop een duurzaam vervolg krijgt. Het onderdeel toekomstgerichtheid legt daarnaast de verbinding tussen projecten en de maatschappelijke opgaven. Bij de toetsing op dit onderdeel gaat het in essentie om de vraag of het project een bijdrage levert aan de maatschappelijk thema's die de board heeft benoemd (direct effect) en/of de randvoorwaarden om deze maatschappelijke opgaven te realiseren (indirect effect).

De ontwikkeling van goede projecten met impact voor Twente is een opgave op zich. De uitdaging is om een zeker evenwicht te vinden tussen top-down (vanuit de strategie) en bottum-up (vanuit deelbelangen stakeholders) en te werken aan goede betrokkenheid vanuit de drie O's. De mate van betrokkenheid vanuit de drie O's kan per project verschillen. Projecten kunnen opkomen vanuit een aanbod, maar hebben altijd relatie tot een vraag of een behoefte binnen Twente, waardoor economische activiteiten ontstaan. Inbreng en betrokkenheid van het bedrijfsleven of instellingen is daarmee van essentieel belang in de aangescherpte KRACHT-criteria, met het besef dat inbreng en betrokkenheid van het bedrijfsleven verschillende vormen kan hebben (tijd, denkkracht, uitvoering, investering).

Belangrijk wordt om programma's en projecten vorm te geven vanuit behoeften van private partijen. Binnen het bedrijfsleven is over het algemeen geen vaste structuur of implementatiekracht aanwezig gericht op de ontwikkeling van gezamenlijke projecten. Om het proces van programma- en projectontwikkeling vanuit het perspectief van het bedrijfsleven beter te faciliteren, hanteert Twente Board daarom een ontwikkel- en beheerfee binnen haar begroting. Het doel van de inzet van deze fee is om programma's te ontwikkelen samen met private partijen, bestaande projecten beter te verbinden met deze programma's en nieuwe projecten met impact voor Twente te ontwikkelen. Vanuit deze kansen in beeld realiseren we een multiplier in investeringen. Met inzet van deze fee kan (externe) kennis worden aangetrokken en ingezet. Dit creëert capaciteit om een voorinvestering te doen en vroeg de investeringsagenda van private partijen in projecten te verbinden. Over de inzet van deze fee beslist uiteindelijk Twente Board, maar de activiteiten hoeven niet uitgevoerd te worden binnen de uitvoeringsorganisatie.

CONCEPT

8. Transparant monitoren, evalueren en bijsturen

Met de investeringsagenda willen we Twente economisch sterker maken. Maar de directe relatie tussen de investeringsagenda en de economische effecten in Twente is moeilijk te leggen. De economie van Twente heeft een jaarlijkse omvang van €25 miljard. De omvang van de investeringsagenda is daarmee relatief gezien klein, maar de investeringen zetten we wel gericht in. Het is daarom belangrijk transparante en gelaagde monitoring van de investeringsagenda vorm te geven. Twente Board verantwoordt de inzet van de middelen in de investeringsagenda op drie niveaus:

Op projectniveau - Doen we dingen goed?
Verantwoording van de voortgang van projecten en de resultaten die worden behaald met projecten. Twente Board hanteert een meer zakelijke benadering en verstrekt financiële projectbijdragen, geen subsidies in de juridische zin van het woord. We toetsen projectaanvragen op basis van KRACHT-criteria en vragen duidelijke KPI's van projecten, SMART geformuleerd. In de jaarlijkse voortgangsrapportage wordt zichtbaar of de doelstellingen worden behaald, op welke wijze de investering leidt tot een mulitplier en hoe we bijsturen tijdens de uitvoering als dat nodig is. Zo komen we tot doelgerichte(re) projecten, die impact voor de regio kunnen bewerkstelligen. Jaarlijks rond november is er een monitoringsmoment en organiseert Twente Board haar jaarevent zodat regionale stakeholders gevoel kunnen krijgen bij de inhoud en voortgang van projecten.

Op programmaniveau – Doe we nog de goede dingen?
De resultaten van projecten worden bezien in het kader van de programmadoelstellingen, de ecosysteemanalyse en de strategische richting van Twente Board. We kijken naar de samenhang tussen projecten en programma's. We toetsen onderliggende doelen, aannames en waarden binnen programma's, en sturen bij waar nodig.

Op systeemniveau – Doen we het goede?
De ontwikkeling die de regio doormaakt wordt inzichtelijk gemaakt. Dat doen we gericht op de investeringsagenda (Twente Index) en op de brede welvaart (Bruto Twents Geluk). Daarbij leggen we focus op indicatoren waar de agenda van Twente Board zich direct dan wel indirect op richt. Deze tools tonen hoe Twente (meerjarig) presteert en welke trends er zichtbaar zijn. Waar floreert Twente in? Wat zijn kansen en aandachtspunten voor Twente? Hoe verhouden deze trends zich dit tot strategie, programma's en projecten? Vragen die het goede gesprek in de regio moeten faciliteren, waar beide indexen een belangrijke rol spelen. Beide indexen zullen zich dus ook evolueren tijdens uitvoering van de investeringsagenda.

De Bruto Twents Geluk index is in ontwikkeling en wordt gelanceerd 27 oktober 2022, tijdens het jaarlijkse Twente Board event. In de uitwerking van de investeringsagenda 2023 – 2027, wordt de Twente Index nauwer afgestemd op de strategie van Twente Board. De investeringsagenda bevat bij vaststellen daarmee een set aan indicatoren om langjarig de ontwikkeling van Twente te volgen. Er wordt aangegeven wat de nulmeting is en welke ambitie wordt nagestreefd.

Per programma worden doelstellingen geformuleerd. De projectdoelstellingen komen voort uit de projectaanvragen. Het volgen van zowel programma- als projectdoelstellingen zijn onderdeel van de jaarlijkse voortgangsrapportage "Investeren in Twente".

CONCEPT

9. Financieel kader en proces besluitvorming

De evaluatie van de Agenda voor Twente 2018 – 2022 laat zien dat een multiplier van circa 8,5 is gerealiseerd op de geïnvesteerde regionale, publieke middelen. In de investeringsagenda voor de komende vijf jaar gaan we uit van een vergelijkbare ambitie. Wel is er hogere ambitie als het gaat om kwaliteit van de programma's en projecten. Dit zit met name in het beter aansluiten op de behoeften van het bedrijfsleven en het verbinden van regionale activiteiten met andere regio's voor het nationale verdienvermogen en richting Europese programma's. De provincie Overijssel is wettelijk verantwoordelijk voor regionale economische ontwikkeling en is een belangrijke partner voor het realiseren van de strategie van Twente Board. Als voorbeeld heeft de provincie Overijssel recent €20 miljoen beschikbaar gesteld via de perspectiefnota. Deze reservering is beschikbaar voor cofinanciering om de kansen op cofinanciering vanuit het Rijk optimaal te benutten, onder andere voor de regiodeals, mobiliteitsprogramma en de woonagenda.

Bij het besluitvorming tot oprichting van Twente Board hebben de 14 Twentse gemeenten een basisbedrag per inwoner per jaar beschikbaar gesteld voor de sociaaleconomische agenda van Twente[7]. Het genoemde bedrag is destijds opgebouwd door de budgetten voor de economische activiteiten binnen de toenmalige Regio Twente en de middelen van de Agenda voor Twente 2018 – 2022 samen te voegen. Dit budget wordt sinds 1 juli 2021 door Twente Board beheerd. Voorstel is om dit basisbedrag, geïndexeerd conform het besluit van het AB van de toenmalige Regio Twente van 28 oktober 2020, door te zetten voor de investeringsagenda 2023 – 2027. Op hoofdlijnen wordt dit financieel kader ingezet conform onderstaand overzicht.

Opbouw begroting Twente Board (prijspeil 2022)		
Financiering uitvoeringsorganisatie	€	4,14
Financiële bijdrage aan programma's en projecten (waarvan 12,5% beschikbaar voor ontwikkel- en beheerfee)	€	4,08
Financiering partners in het ecosysteem	€	0,96
Vrijetijdseconomie	€	0,09
Totaalbedrag per inwoner per jaar	**€**	**9,27**

Ten opzicht van het AB-besluit van 28 oktober 2020 is nieuw de inzet van de ontwikkel- en beheerfee. Deze betreft 12,5% over de beschikbare financiële bijdrage beschikbaar voor programma's en projecten. Doel van deze fee en hoe deze wordt ingezet staat beschreven in hoofdstuk 7. Indien deze fee in een jaar niet wordt ingezet, komt het bedrag beschikbaar als financiële bijdragen voor projecten. Hierover wordt gerapporteerd via de jaarrekening.

Met het financieel kader kunnen niet alle thema's en programma's benoemd in de strategie van Twente Board proactief worden opgepakt. Het jaarplan van Twente Board geeft inzicht welke keuzes daarin worden gemaakt. Naast de structurele bijdrage van de gemeenten, dragen dus andere publieke organisaties, onderwijs en ondernemers bij aan de investeringsagenda. De bijdrage van ondernemers en onderwijs wordt zichtbaar gemaakt op drie niveaus.

- *Twente Board structuur*: Ondernemers en onderwijs investeren in de vergaderstructuur van Twente Board en de ondersteuning van deze structuur. De partners in Twente Board registeren deze bijdrage niet separaat en deze bijdrage is daarmee niet zichtbaar in de verantwoordingsdocumenten. Wel wordt een inschatting gegeven van deze inbreng in de investeringsagenda.
- *Onderhoud en ontwikkeling van het ecosysteem*: Ondernemers en onderwijs investeren in partners die bijdragen aan het onderhoud en de ontwikkeling van het ecosysteem. De investeringsagenda bevat inzicht in de verwachte jaarlijkse investering in het ecosysteem. Over de gerealiseerde bijdrage door onderwijs en ondernemers bij organisaties die Twente Board mede financiert wordt jaarlijks gerapporteerd in de voortgangsrapportage "Investeren in Twente".
- *Op projectniveau:* Deze bijdrage van ondernemers en onderwijs is vooraf niet bekend, maar wordt zichtbaar binnen projectaanvragen en tijdens de uitvoering van projecten. Over de cofinanciering van ondernemers en onderwijs wordt gerapporteerd in de jaarlijkse voortgangrapportage "Investeren in Twente". Zowel ondernemers als onderwijs doen een voorinvestering in het ontwikkelen van projectaanvragen, die niet zichtbaar is in deze rapportage.

[7] Destijds €9,01, prijspeil 2021, dit bedrag wordt jaarlijks geïndexeerd CAO-loonindex

CONCEPT

Gedurende de uitvoering van de investeringsagenda komen er kansen voorbij, die we nu nog niet kennen. De benodigde cofinanciering om deze kansen te beantwoorden, kunnen komen uit de beschikbare middelen in de investeringsagenda, maar ook door additionele (incidentele) middelen vanuit regionale partners te combineren. Twente Board voegt jaarlijks bij haar jaarplan een kansenscan toe om voor het komende jaar te bespreken hoe eventuele inzet van incidentele middelen kan leiden tot meer impact voor Twente en vergroten van de multiplier in investeringen voor Twente. Dit kan dus beteken dat daarvoor aanvullende financiering wordt gevraagd, maar daarvoor wordt breder gekeken naar beschikbare en mogelijke financieringsinstrumenten.

CONCEPT

Bijlage 1: Overzicht lessen uit de evaluatie Agenda voor Twente 2018 - 2022

Advies uit de evaluatie	Hoe met dit advies om wordt gegaan in de nieuwe investeringsagenda
1. Vermeng inhoud niet met discussies over structuur	De discussie rond de structuur en governance is afgerond 1 juli 2021 met oprichting van Twente Board en de uitvoeringsorganisatie Twente Board Development. Het is daarmee geen onderdeel van het proces van het vormen van de nieuw investeringsagenda. Wel is voor de langjarige financiering van deze nieuwe structuur voortzetting van het financiële kader als onderdeel van deze investeringsagenda.
2. Investeer samen (14 gemeenten en andere partners)	Het financieel kader gaat uit van een investering vanuit de 14 Twentse gemeenten samen. Onderwijs en ondernemers investeren op programma/projectbasis in de uitvoering. Dat is moeilijk te kwantificeren vooraf, maar waar dat kan wordt dit inzichtelijk gemaakt. Bijdragen van onderwijs en ondernemers is een wezenlijk onderdeel van de monitoring. Er is beschreven hoe wordt verbonden met de investeringsagenda's van andere regionale partners.
3. We doen het voor inwoners en bedrijven	Twente Board wil samen met regionale partners werken aan Bruto Twents Geluk, een zichtbare indicator voor onze inwoners en bedrijven. Daarnaast wordt er meer balans aangebracht als het gaat om de inhoud van de agenda, met als doel het brede bedrijfsleven te laten profiteren van de investeringsagenda en talent op alle niveaus aan te trekken en te ontwikkelen.
4. Wees zuinig op de nieuwe governance	De nieuwe investeringsagenda gaat uit van de governance die is ingesteld 1 juli 2021 (zie punt 1). Dat besluit is genomen voor de lange termijn. Het is dus de ambitie deze structuur voort te zetten over de periode 2023 – 2027.
5. Stel de behoeften van ondernemers meer in de lead	Dit is nadrukkelijk één van de afwegingskaders geworden om wel of niet in projecten te investeren (aangescherpte KRACHT-criteria). Daarnaast wordt er bij het vormengeven van programma's duidelijk commitment gevraagd vanuit het bedrijfsleven. Met de oprichting van Stichting Ondernemend Twente is zichtbaar dat het geluid vanuit het bedrijfsleven meer georganiseerd is binnen Twente Board. Doelstelling is om de brede betrokkenheid vanuit bedrijven gedurende de uitvoering van de investeringsagenda te vergroten.
6. Wees transparant, zonder afrekencultuur	In hoofdstuk 7 is beschreven hoe Twente Board de monitoring gaat vormgeven. Deze beoogde effecten in de regio zijn nooit alleen het resultaat van inspanningen van Twente Board, ze bijvoorbeeld grotendeels afhankelijk van de (wereldwijde) conjunctuur. Twente Board is aanspreekbaar op hoe ze reageert op trends en op de resultaten die met projecten worden gerealiseerd. In projecten wordt ook soms uitgeprobeerd en een project kan dus ook niet slagen. Twente Board maakt inzichtelijk hoe ze bijstuurt in projecten waar dat nodig is.
7. Maak de Twente Index meer levend	Twente Board ziet de Twente Index als leidraad om te zien of Twente economisch zich goed ontwikkeld. De ambitie is om niet alleen jaarlijks te communiceren over hoe Twente ervoor staat, maar de index beter als beleidsinstrument in te zetten. Dat betekent resultaten van projecten en programma's bezien in het licht van deze trends en waar het kan/moet bijsturen en/of initiëren.
8. Maak eerst een programma, ontwikkel dan projecten	Twente Board wil de noodzaak om te investeren beter onderbouwen met cijfers en feiten Een ecosysteemanalyse ligt daarom de grondslag voor programma's die gaan over een specifieke technologie/markt combinatie waar Twente Board actief mee aan de slag wil of in wil gaan investeren.
9. Ga voor de korte en lange termijn	Programma's beschreven in de nieuwe investeringsagenda gaan uit van een combinatie van korte termijn en lange termijn doelstellingen.
10. Creëer vooraf commitment op projecten	Zie punt 5
11. Experimenteer! Fouten maken mag	Zie punt 6
12. Ondersteun bij het ontwikkelen van projecten	Twente Board stelt voor te werken met een ontwikkel- en beheerfee. Met dit geld wordt ruimte gecreëerd om nieuwe programma's en projecten met impact te ontwikkelen. Belangrijk doel daarbij is om andere publieke en private geldstromen aan te trekken en te combineren.

13. Verbind met het Rijk en breng focus aan	We brengen focus aan in de technologie/markt combinaties die we actief willen ondersteunen en we brengen focus aan door de rol van Twente Board daarbij te beschrijven. Met alle thema's richten wij ons op bovenliggende agenda's vanuit de provincie Overijssel, het Rijk, Duitse partners en Europa. We gaan uit van de kracht van Twente, maar sluiten aan op andere partners en regio's waar we complementair aan zijn.
14. Formuleer prestatie-indicatoren SMART	Per programma formuleren we heldere doelstellingen en we maken deze SMART. Het kunnen sturen op resultaat en heldere KPI's binnen projecten is de basis om projectaanvragen te beoordelen.
15. Zonder talent geen techniek als motor	Talent is een belangrijk onderwerp in de nieuwe investeringsagenda. De uitdagingen zijn evident in tekortsectoren, maar de opgave is breder. Dit vraagt oplossingen in het aantrekken en opleiden van nieuw talent, volledig benutten van arbeidspotentieel in Twente en het blijven ontwikkelen van de bestaande beroepsbevolking. PO en VO worden in de nieuwe investeringsagenda aangehaakt via de onderwijsvertegenwoordigers in Twente Board.
16. Verdere integratie en meer zakelijkheid is nodig	Veel activiteiten die voorheen onderdeel van de zogenoemde basisinfrastructuur waren, vallen al onder aansturing van Twente Board (bijvoorbeeld Twente Branding en Techniekpact). Deze integratie van (het aansturen van) partners in het ecosysteem zal in de periode 2023 – 2027 worden doorgezet. Een meer zakelijke benadering wordt zichtbaar in beoordeling van nieuwe projectaanvragen en beheer van en verantwoording over de investeringsagenda.
17. Breng de informatievoorziening naar een hoger level	Zie punt 6 en punt 13. Daarnaast werkt Twente Board aan overzichtelijke plannen en rapportages, die snel inzicht geven. De communicatie vanuit Twente Board loopt via de vertegenwoordigers va de drie geledingen. Jaarlijks wordt actief het gesprek opgezocht met gemeenteraden over de (voortgang in de) uitvoering en behaalde resultaten.
18. Blijf investeren in de branding van Twente	Twente Branding is per 2021 onderdeel van de uitvoeringsorganisatie onder Twente Board. Daarmee wordt de branding van Twente, o.a. via Twente.com gekoppeld aan de strategie van Twente Board. Naar Den Haag en Brussel staat het techniekprofiel van Twente centraal. Daarnaast is het de ambitie om de komende periode te verbinden met andere partners in Twente die bijdragen aan de branding van Twente en om samen te gaan voor het vergroten van het Bruto Twents Geluk.
19. Redeneer meer van buiten naar binnen	Zie punt 13. Door meer focus aan te brengen leggen we nadruk op de kracht van Twente en waar deze kracht complementair is aan wat er gebeurt in andere regio's. Twente Board gaat meer focus leggen op het vinden van een multiplier op onze investeringen binnen en buiten de regio en minder focus leggen op regionaal geld verdelen.
20. Praat met één mond naar buiten	De strategie en nieuwe investeringsagenda geven richting aan het lobbyplan van de regio. Dat legt een belangrijke basis om voor hetzelfde doel te gaan en met één naar buiten te praten. De cultuur in Twente Board moet zijn om elkaar aan te spreken als dat niet lukt of niet gebeurt.
21. De lobby moet nog beter	Twente Board heeft haar eigen lobbystructuur en die blijft verbonden met die van de provincie Overijssel. Door het beter aansluiten van de lobby van onderwijs en ondernemers, verwachten we een nog effectievere lobby. Naast beïnvloeding van de politieke besluitvorming, wat al goed georganiseerd is, heeft Twente Board de ambitie beïnvloeding van beleid (ambtelijke besluitvorming) te versterken.

Bijlage 2: Voorbeelden van behaalde resultaten voor ondernemers en inwoners

Digitale werkplaats

Het doel van de Digitale Werkplaats Twente is klein-mkb te ondersteunen bij hun digitaliseringsopgave. Idee is dat ondernemers met behulp van een student/docent geholpen wordt om verder te digitaliseren.

Een persoonlijk verhaal: "Digitalisering is een toevoeging, geen vervanging"
Sinds kort neemt de bediening van het café in Agelo van Gerben Rouwers de bestelling op met een zogeheten 'handheld', hebben medewerkers oortjes in en wordt na de eerste bestelling bij gasten een bon op tafel gelegd met een QR-code waarmee de gast naar keuze nog iets kan bestellen of via Ideal kan betalen. Lees meer.

Projectresultaten tot nu toe en blik op de toekomst
Momenteel zitten 144 bedrijven via het project in de digitale lift. De doelstelling voor eind 2023 is 250. Bij het project zijn circa 260 MBO/HBO studenten betrokken en 5 studenten vanuit UT. Digitalisering heeft op verschillende plekken aandacht in Twente, in specifiek gericht op de maakindustrie. Novel-T is daarin en belangrijke schakel als ook het BOOST netwerk. Er is een Ai-hub Oost Nederland gevormd die zich richt op het mkb en het netwerk T-Valley pakt technische uitdagingen van bedrijven samen op.

Mineral Valley Twente

Mineral Valley Twente onderzoekt oplossingen die bijdragen aan een gezonde en duurzame bodem en andere toepassingen voor mest en biomassa. Dit gebeurt via proeftuinen met boeren in de regio.

Een persoonlijk verhaal: "Wetenschappelijk onderzoek naar optimaal gebruik regenwater op het land"
Overal op de landschaps- en zorgboerderij van Henk Kiewik in Enschede staat hypermoderne meetapparatuur tussen het graan. Waterschap Vechtstromen en de Universiteit van Wageningen verzamelen hier data over de grondwaterstanden. "Niemand weet precies hoeveel water we verliezen", vertelt Bas Worm van Waterschap Vechtstromen. Lees meer

Projectresultaten tot nu toe en blik op de toekomst
Momenteel zijn er 28 proeftuinen in uitvoering of afgerond. Proeftuinen rond 'digestaat voor gezonde bodem', 'dunne fractie' en 'drones/robotisering' leiden tot interessante resultaten en hebben potentie voor opschaling. Maar de uitdagingen rond stikstof, waterkwaliteit, droogte en kringlooplandbouw vragen forse inzet van de samenleving. Er moet een antwoord gevonden worden op deze uitdagingen en gewerkt worden aan nieuwe verdienmodellen voor de boeren, waar innovatie een bijdrage aan kan leveren.

TopFit Citizens lab

Het doel van dit project is burgers mobiliseren om aan hun eigen gezondheid te werken. De mogelijkheden van nieuwe technologie in te zetten in nauw verband met wetenschap en maatschappij.

Een persoonlijk verhaal: "Het draait allemaal om waardevolle contacten"
Het topfit Citizenlab draait de pilot 'eenzaamheid' in Rossum. Een dorpje met een rijk verenigingsleven. "Allemaal mensen die de intrinsieke motivatie hebben om iets te doen aan de eenzaamheid die speelt", zegt projectleider Jeroen Ottink. Zijn conclusie is dat het allemaal draait om waardevol contact. "Ook in Twente, waar het noaberschap nog springlevend is, komt eenzaamheid voor. We moeten samen voorkomen dat eenzaamheid leidt tot klachten of zelfs tot uitval in de maatschappij." Lees meer

Projectresultaten tot nu toe en blik op de toekomst
Met een groei van 3 pilots naar 10 projecten is een flinke progressie gemaakt, waarbij burgers actief zijn betrokken. Twente heeft een sterke kennispositie in Medtech. Innovatie in de zorg is één van de drie inhoudelijk speerpunten van Twente Board. Veel nieuwe startups hebben hun focus op de zorg en zorginstellingen worden nauwer betrokken bij de strategische agenda van Twente Board. Met IHK Nord Westfalen wordt het euregionale Medtech netwerk in kaart gebracht.

CONCEPT

Creatieve Broedplaatsen

De Broedplaatsen bieden de mogelijkheid voor creators en ondernemers om innovatie, ondernemerschap en experimenteerdrift nog meer onderdeel te maken van ons Twentse DNA.

Persoonlijk verhaal: "Ik leef hier op en kan weer meedoen"
Sinds vorig jaar zijn overal in Twente creatieve broedplaatsen gestart, waar de koppeling wordt gemaakt tussen kunst, cultuur en technologie. Studio 15 in Almelo is één van die creatieve broedplaatsen, waar Damiën werkt als vrijwilliger. Hij heeft nog veel redenen om blij te zijn met Studio 15. "Begin 2020 ben ik in een psychose beland en moest daardoor stoppen met mijn werk", vertelt hij. "Ik heb er nog steeds last van, maar het gaat een stuk beter en word enthousiast van de mensen en de kunst hier." Lees meer

Projectresultaten tot nu toe en blik op de toekomst
Het doel was om minimaal 10 broedplaatsen te realiseren. In de 1e ronde (2020) zijn er al 10 toegekend, in de 2e ronde (juni 2021) nog eens 9. In beide tranches was er een goede spreiding over Twente. Om talent naar de regio te trekken en te behouden voor de regio, spelen culturele voorzieningen en mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen en om te recreëren een belangrijke rol. Het zijn onderwerpen waar overheden qua beleid voorop staan, maar waar de inzet en creativiteit van ondernemers, onderwijs en culturele instellingen van groot belang zijn.

Innovate Go

Dit project scout ondernemend talent binnen de kennisinstellingen en lanceert samen met de regionale industrie een aanpak om nieuwe bedrijvigheid vanuit het mkb (me de inzet van talent) te stimuleren.

Persoonlijk verhaal: "Twentenaar ontwikkelt machine voor digitaal wieden onkruid op sportvelden"
Eigenaar André Trip van Grootgroener in Wierden heeft dé oplossing bedacht voor het wieden van onkruid op sportvelden. Met een zelfbedachte en zelfgebouwde machine, detecteert hij digitaal paardenbloemen en weegbree waarna deze worden uitgestoken. Met behulp van het innovatieprogramma Innovate GO bouwde Trip anderhalf jaar geleden de eerste machine, waarmee nu overal in het land pilots worden gedraaid. "De overheid wil toe naar chemievrije onkruidbestrijding, zeker op sportvelden." Lees meer

Projectresultaten tot nu toe en blik op de toekomst
Novel-T heeft via Innovate Go met veel (mkb) bedrijven in Twente bereikt, bijvoorbeeld via een hackaton georganiseerd met studenten en er zitten 16 bedrijven in het verkenningsprogramma van Innovate Go. In een vroeg stadium van de studie de link leggen tussen studenten en bedrijven is essentieel om talent voor de regio te behouden. Om het voor studenten en bedrijven inzichtelijk te maken wat er allemaal aan aanob is in de regio, is het talent- en bedrijvenportaal opgezet.

Twents Fonds voor Vakmanschap

Twents Fonds voor Vakmanschap is ervoor werkenden, ZZP-ers en werkzoekenden die zich willen om-, her- of bijscholen in een vakrichting tot en met MBO niveau 4.

Persoonlijk verhaal: "Een nieuw leven voor Melanie"
Via het project kon Melanie een opleiding volgen en ze heeft nu een baan die precies bij haar past. "Na de middelbare school heb ik geen vervolgopleiding gedaan", vertelt ze. "Ik had allerlei banen en kwam uiteindelijk door een burn-out terecht in een loopbaantraject. Met hulp van een scholingscheque van het Twents Fonds voor vakmanschap heb ik de opleiding voor onderwijsassistent gevolgd en werk nu in de buitenklas van het CT Storkcollege en zit daar helemaal op mijn plek." Lees meer

Projectresultaten tot nu toe en blik op de toekomst
Binnen het project zijn 2.300 scholingstrajecten en 6000 loopbaangesprekken haalbaar voor het eind van 2022 wanneer het project afloopt. Het IKBINDR Zakelijk netwerk voor bedrijven kent inmiddels 150 leden verspreid over Twente. Vakmanschap verdient meer waardering en de talentopgave om voldoende praktisch geschoolde mensen te blijven opleiden is groot. Het fonds gericht op MBO-niveau krijgt waarschijnlijk navolging op HBO-niveau. Landelijk is het fonds voorbeeld geweest voor andere regio's die vergelijkbare instrumenten hebben opgezet.

CONCEPT

Bijlage 3: Toelichting ecosysteemanalyse

Voor het ontwikkelen van programma's in techniek en innovatie, maakt Twente Board gebruik van analysemethode voor ecosystemen aan de hand van onderstaande bouwblokken. Binnen deze analyse zijn vragen geformuleerd om te bepalen welke bouwblokken sterk zijn in Twente en welke bouwblokken aandacht en/of een investering vragen.



Bouwblok	Onderliggende vragen
Algemeen	• Omschrijving ecosysteem en rol Twente Board • Lopende programma's en projecten (mede) gefinancierd door Twente Board • (Mogelijke) bijdrage aan Bruto Twents Geluk en brede welvaart
Netwerken	• Algemene netwerken (regionaal, nationaal, internationaal) • Inhoudelijke clusters (regionaal, nationaal, internationaal)
Leiderschap	• Inhoudelijk trekkers regionaal • Positie Twente in netwerken en inhoudelijke clusters
Financiering	• Publieke middelen/fondsen beschikbaar/in beeld • Private investeringen en fondsen rond het cluster
Talent	• Aantal banen in Twente (direct/indirect) en economische waarde van deze banen • Studenten/onderzoekers per jaar op relevante opleidingen • Relevante learning communities/LLO instrumenten
Kennis	• Kennispositie (WO, HBO, MBO en instituten) • Publieke investeringen in kennisposities • Private R&D investeringen (bijvoorbeeld via WBSO) • Complementaire kennishubs nationaal/internationaal
Diensten	• Aanwezige partijen met intermediaire diensten voor ecosysteemvorming
Hardware	• Campussen, thematische bedrijfslocaties, shared facilities, fieldlabs
Internationale oriëntatie	• Aantal buitenlandse vestigingen (FDI) • Internationale kenniswerkers • Exportcijfers
Marktpotentie	• Huidige omvang sector (Nationaal/Twente) • Aantal bedrijven in Twente • Aantal start-ups/scaleups
Formele instituties	• Relevante (inter)nationaal beleid, doelstellingen en programma's • Relevante wet- en regelgeving
Fysieke infrastructuur	• Logistieke verbindingen (water, weg, spoor, lucht) • Datainfrastructuur • Energievoorziening
Ondernemers-cultuur	• Ondernemers- en innovatiezin • Bereidheid tot samenwerking (gedeelde agenda) • Actieve leads/projecten in de pijplijn

Bijlage 4: Toelichting aangescherpte KRACHT-criteria Twente Board

De Agenda voor Twente 2018 – 2022 gebruikte KRACHT-criteria om projecten te boordelen. Onderstaand de KRACHT-criteria die Twente Board gebruikt na aanscherping in februari 2022. Deze aanscherping is in hoofdzaak gedaan o.a. omdat:

- Er per 1 juli 2021 sprake is van een nieuwe governance-structuur, waar de set criteria beter op aan moet sluiten, en set criteria bepaald en gedragen door de 3O-partners;
- Er noodzaak is om projecten die passen in de meerjarige strategie van Twente Board voorrang te geven en die daar niet/minder in passen beter beargumenteerd af te wijzen of door te verwijzen naar andere financieringsbronnen;
- Er meer focus wordt gelegd op projecten met impact voor de regio en minder op kleinere projecten die zorgen voor veel versnippering binnen programma's.

Projecten, ideeën en initiatieven die binnen komen bij Twente Board worden getoetst aan deze criteria. Waar gewenst kan gebruik worden gemaakt van externe deskundigen om projecten en ideeën te toetsen.

	Omschrijving	Uitwerking
K= Kansrijk	Vernieuwing, innovatieve karakter Economische waarde Structurele versterking ecosysteem	**Algemeen** - Betrokkenheid vanuit het bedrijfsleven/private sector is een vereiste, financieel of in-kind - knockout. - De projectaanvraag mag maximaal twee keer ingediend worden, inclusief eventuele aanpassingen. - Kwaliteit van vernieuwende, organisatorische, economische en financiële aspecten (oa bijdrage publiek/privaat) - Kwantiteit (markt)potentie/schaalbaar (regionaal/nationaal/internationaal)
		Techniek als Motor: versterking van het ecosysteem waarin stuwende techniek in alle sectoren tot bloei komt - Technologische vernieuwing of wezenlijke nieuwe toepassing van een bestaand product, dienst of proces - Werkgelegenheid in Techniek
		Arbeidsmarkt & Talent: verminderen van spanning op arbeidsmarkt, tussen vraag & aanbod en tussen onderwijs & arbeidsmarkt - Opleidingsniveau/ naar hoger niveau leiden - Inspelen op kansrijke sectoren, maatschappelijke trends - Talent verbinden aan regio en/of behouden
		Bereikbaarheid & Vestigingsklimaat: startups met internationale potentie ontwikkelen en (inter)nationale topbedrijven behouden en aantrekken - Activiteiten dragen bij kennisvalorisatie, kennistransfer en business development - Faciliteiten om onderzoek en innovatie uit te voeren - Netwerk tbv nieuwe verbindingen en/of samenwerking
		Circulaire economie & Duurzaamheid: Twentse economie die circulair en volhoudbaar is en die een transitie maakt van fossiele naar hernieuwbare energie - Activiteit draagt bij aan transitie naar een circulaire economie
		- Activiteiten dragen bij efficiënt grondstoffengebruik (resource efficiency) - Reductie CO2-uitstoot - Nieuwe samenwerkingsvormen die leiden tot nieuwe producten, diensten en technologieën
R = Regionaal	Activiteiten en resultaten komen ten goede aan Twente. Meerwaarde wordt gecreëerd door bovenregionale samenwerking	- Mate van regio-brede samenwerking/deelname (1-14 gemeenten) - Mate van regio-overstijgende samenwerking - Mate waarin aan regionale impact (geografisch én economisch) wordt bijgedragen
A = Aanvullend	Nieuw ten opzichte van bestaande activiteiten, Complementariteit deelnemers/ sector-overstijgende combinaties	- Activiteiten onderscheiden zich ten opzichte van bestaande regionale/(inter-) nationale ontwikkelingen of alternatieven - Mate van complementariteit van deelnemers (3Os) - Bijdrage aan versterking van samenwerking 3Os
C = Concreet	Uitvoerbaarheid Samenstelling projectteam	- Activiteiten zijn haalbaar, (technologische) risico's zijn verkend en te beheersen - Activiteiten kunnen worden bijgestuurd - Kennis en kunde voor succesvolle uitvoering van het project is in projectteam aanwezig
H = Helder	SMART-doelstellingen en planning Uitwerking in aanpak	- Er is een planning met doelstellingen die zijn uitgewerkt volgens het SMART-principe (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) - Activiteiten zijn logisch en nodig om doelstelling te realiseren
T = Toekomstgericht	Inspelen op maatschappelijke trends Aard van impuls: 'tijdelijk'/inspelen op conjunctuur of structurele versterking ecosysteem Bijdrage aan strategische doelstellingen Twente Board Duurzaam businessmodel	- Activiteiten dragen bij aan maatschappelijke trends - Activiteiten leiden tot structurele versterking van het ecosysteem - Activiteiten leveren bijdrage aan strategische doelstellingen Twente Board, moet in verlengde liggen van meerjarenstrategie. - Activiteiten hebben een duurzaam karakter en kunnen op termijn op eigen benen staan.