Gemeente Almelo

Raadsbrief ter informatie

Postadres:
Gemeente Almelo
Postbus 5100
7600 GC Almelo

Aan de raad van de gemeente Almelo

Bijlagen	Doorkiesnummer	Behandeld door	Datum
3		M. Heite	23 augustus 2022

Onderwerp
Input uitgangspunten nieuwe investeringsagenda voor Twente

Geachte leden van de raad,

Na de transitie van de Regio Twente is de verantwoordelijkheid voor de sociaaleconomische agenda een primaire taak van de stichting Twente Board. De Twente Board heeft in de afgelopen periode een uitgangspuntennotitie opgesteld als kader voor de nieuwe investeringsagenda voor Twente. Op 6 juli jl. heeft de Twente Board u tijdens een informatiebijeenkomst over de uitgangspunten geïnformeerd. De bijgevoegde uitgangspuntennotitie is het document ten behoeve van de besprekingen met de achterbannen van de triple-helix partners in de Twente Board. Bij de transitie van de Regio Twente is afgesproken dat op basis van kaders input wordt opgehaald bij de gemeenteraad.

Samenwerken en belangenbehartiging in Twente zijn essentieel om de maatschappelijke doelen van onze stad te bereiken. Wij hebben vertrouwen in de gekozen 3O-samenwerking, die wordt gezien als een goede vorm van samenwerken voor de toekomst.

Voor een nieuwe investeringsagenda – lerend van de Agenda voor Twente – zijn het aanbrengen van focus en geprogrammeerd werken belangrijke uitgangspunten. Deze zijn terug te zien in de uitgangspuntennotitie. In de notitie is verder opgenomen dat de Twente Board zich richt op het positioneren van Twente als aantrekkelijke regio voor talent en bedrijven. En op het verkleinen van het tekort aan technisch talent en het investeren in vakmanschap. Jonge mensen en talent behouden voor de regio moet een speerpunt zijn. Naast hightech moet er ook aandacht zijn voor de (maak)industrie die vakkrachten nodig heeft.

Er liggen volop kansen in bijvoorbeeld de hightech, de maakindustrie, de logistiek en de bereikbaarheid, zowel op het water, de weg als het spoor. De huidige Agenda voor Twente bleek ook het vliegwiel te zijn voor het afsluiten van de Regio Deal. Daarbij zijn de ondernemers in de lead, maar moeten overheid, onderwijs en ondernemers gezamenlijk zorgen voor de goede balans in de Twente Board. De gekozen lijn van 3O-samenwerking en de uitvoering van investeringsagenda's zoals de Agenda voor Twente en de Regio Deal moet verder worden bestendigd.

Het presidium heeft besloten om een Beeldvormend Beraad - Input nieuwe Agenda voor Twente - te houden op 13 september 2022 van 19:00 tot 20:00 uur. Op deze manier wordt u in de gelegenheid gesteld om uiterlijk 15 september 2022 op de uitgangspunten voor de nieuwe investeringsagenda voor Twente te reageren en input aan de Twente Board mee te geven. De Twente Board raadt aan de uitgangspuntennotitie, de strategie van de Twente Board en de evaluatie Agenda voor Twente in samenhang te beoordelen. Daarom zijn alle drie de documenten opgenomen als bijlagen bij deze raadsbrief.

Wij hopen u hiermee voldoende geïnformeerd te hebben ter voorbereiding op het beeldvormend beraad op 13 september a.s.

Hoogachtend,
Burgemeester en Wethouders van Almelo,
de secretaris, de burgemeester,

F.W. van Ardenne A.J. Gerritsen

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

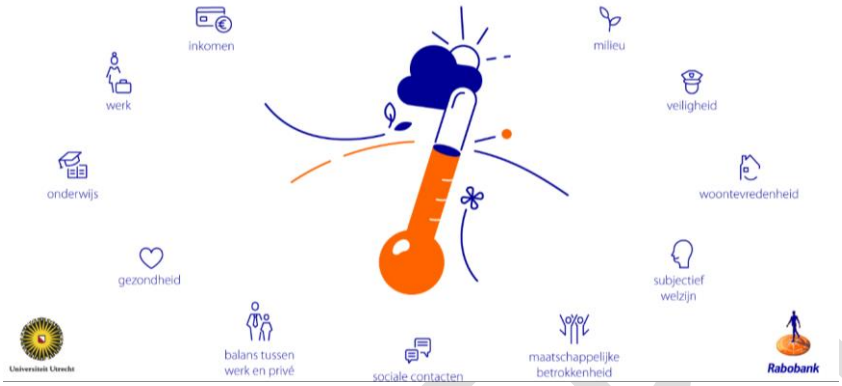
Bijlage 3: Toelichting ecosysteemanalyse

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.

Twente
Board

Samenwerken aan bruto Twents geluk in een groene technologische topregio



Inhoud

	Inleiding	**4**
1	**Strategie**	**4**
	Toonaangevende groene technologische topregio	5
	Bruto Twents Geluk	5
	Sleuteltechnologieën	8
	Twente Board is gericht op de sociaaleconomische opgave	8
	Rollen Twente Board	8
	Verbinden met bestaande provinciale, landelijke en Europese programma's	9
	Onderscheid door unieke samenwerking in Twente	9
2	**Strategie verder uitgewerkt**	**10**
	Sterk Twents bedrijfsleven	11
	Focus op maatschappelijke opgaven	11
	Realiseren van de noodzakelijke randvoorwaarden	14

De wereldwijde economie bevindt zich in een fundamentele transitie. De wereld is ons speelveld en verandert sneller dan ooit tevoren. De pandemie bleek een gamechanger, die een grote impact heeft op de manier waarop wij werken, leren en leven. Geopolitieke- en demografische ontwikkelingen, verstedelijking, technologische ontwikkelingen en klimaatverandering komen in hoog tempo op ons af waardoor we voor grote transitie-opgaven staan die we samen moeten oplossen. De samenwerking tussen Overheid, Onderwijs en Ondernemers is een kracht van Twente, die ons in staat stelt om samen met onze partners oplossingen te realiseren en tijdig in te spelen op de veranderingen.

Toonaangevende groene technologische topregio

Twente heeft zich ontwikkeld en zal zich verder blijven ontwikkelen tot een toonaangevende groene technologische topregio. Met de wereld als ons speelveld, werken we met techniek als motor aan een gedragen economische agenda om talent, innovaties, bedrijven en kapitaal in Twente samen te brengen. Techniek draagt bij aan de verduurzaming van de regio en aan de ontwikkeling van oplossingen voor wereldwijde (maatschappelijke) uitdagingen.

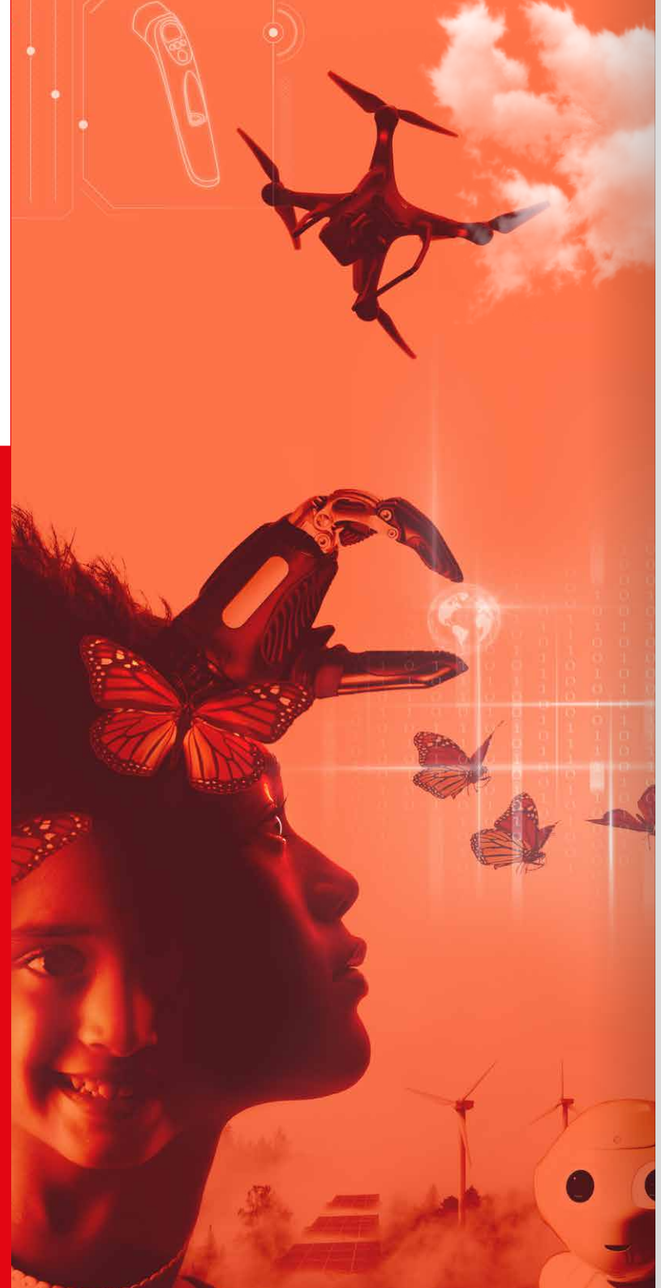
Bruto Twents Geluk

Als Twente Board willen we de komende jaren het verschil maken door de introductie van het Bruto Twents Geluk, een indicator voor een prettig klimaat voor wonen, werken, leren en leven.

Het doel is hierbij om met Overheid, Onderwijs en Ondernemers te streven naar het verhogen van het Bruto Twents Geluk. Als kompas gebruiken we de indicatoren van de brede welvaart. In het bijzonder de indicatoren vanuit sociaaleconomisch perspectief rondom inkomen, werk en persoonlijke ontwikkeling. Het strategieplan van Twente Board gaat uit van een samenhangende benadering waarbij we inzetten op een toekomstbestendige economie in onze groene technologische topregio.

1

Strategie



Sterk Twents Bedrijfsleven

Het Twentse bedrijfsleven is de motor voor de regionale economie. Het is van groot belang dat het Twents bedrijfsleven zich blijft ontwikkelen door onder meer in te zetten op innovatie, digitalisering en verduurzaming. De kracht van Twente Board is om dat op kunnen te pakken in triple helix verband. Hierdoor wordt naar de toekomst de vitaliteit en robuustheid van het bestaande bedrijfsleven geborgd.

Focus op maatschappelijke opgaven

De kennisinstellingen en het bedrijfsleven in Twente hebben in verschillende sectoren een sterke (kennis) positie. Gezamenlijk ontwikkelen zij innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Twente Board kiest voor een beperkt aantal thema's, om op die thema's meer impact te realiseren.
De drie maatschappelijke thema's om Twente op te positioneren zijn:

- **Duurzaamheid & circulariteit**
- **Slimme energie**
- **Innovatieve gezondheidszorg**

Realiseren noodzakelijke randvoorwaarden

Om te kunnen excelleren op de maatschappelijke thema's en om een sterk bedrijfsleven te behouden is er een aantal wezenlijke randvoorwaarden waaraan moet worden voldaan:

- **Talent: voldoende instroom van studenten en arbeidskrachten opleiden met de juiste kennis en kunde;**
- **Bereikbaarheid: de reistijd van de Randstad en Noord-Nederland en het Duitse achterland naar Twente moet 'verkort' worden;**
- **Woon-, werk- en leefklimaat: in Twente kunnen mensen betaalbaar en prettig wonen en ontspannen. Daarnaast werken we mee aan een gunstig vestigingsklimaat voor bedrijven.**



Sleuteltechnologieën

Innovatie zit in het DNA van Twente. Om de eerdergenoemde innovatieve oplossingen voor de maatschappelijke thema's te realiseren wordt gebruik gemaakt van innovatie en sleuteltechnologieën, die een belangrijke plek hebben bij de kennisinstellingen in de regio en nodig zijn voor de concurrentiepositie van het Twentse bedrijfsleven. We verbinden hier wetenschap en onderwijs met bedrijfsleven waardoor deze sleuteltechnologieën zoals Robotica, Artificial Intelligence, Fotonica en Nanotechnologie bijdragen aan het gunstige vestigingsklimaat voor bedrijven en voor aantrekkingskracht zorgen op talent.

Twente Board is gericht op de sociaaleconomische opgave

Twente Board staat voor de sociaaleconomische opgave in de regio. Twente Board acteert primair vanuit een economische invalshoek. Het primaat voor onder meer woon- en leefklimaat en milieu ligt bij de gemeenten. Vanuit een economische insteek kan door de Twente Board hieraan toch een bijdrage worden geleverd. Denk aan de versnelling in de studenthuisvesting door partijen te verbinden, de (innovatie) bijdrage van Mineral Valley op het gebied van stikstofreductie of de lobby voor bereikbaarheid via het spoor.

Rollen Twente Board

Twente Board heeft verschillende rollen in het ecosysteem om de strategie succesvol uit te voeren:

- **Signaleren: urgentie en kansen benoemen met onderbouwing van feiten en cijfers**
- **Aanjagen: partijen prikkelen, plannen vormen en projecten in beeld krijgen**
- **Verbinden: samenwerking tussen partijen en of regio's organiseren en stimuleren**
- **Uitdagen: partijen uitdagen om oplossingen te zoeken voor vraagstukken**
- **Faciliteren: partijen faciliteren en ondersteunen bij planontwikkeling en financiering**
- **Investeren: financiele bijdragen verlenen om relevante projecten mogelijk te maken**

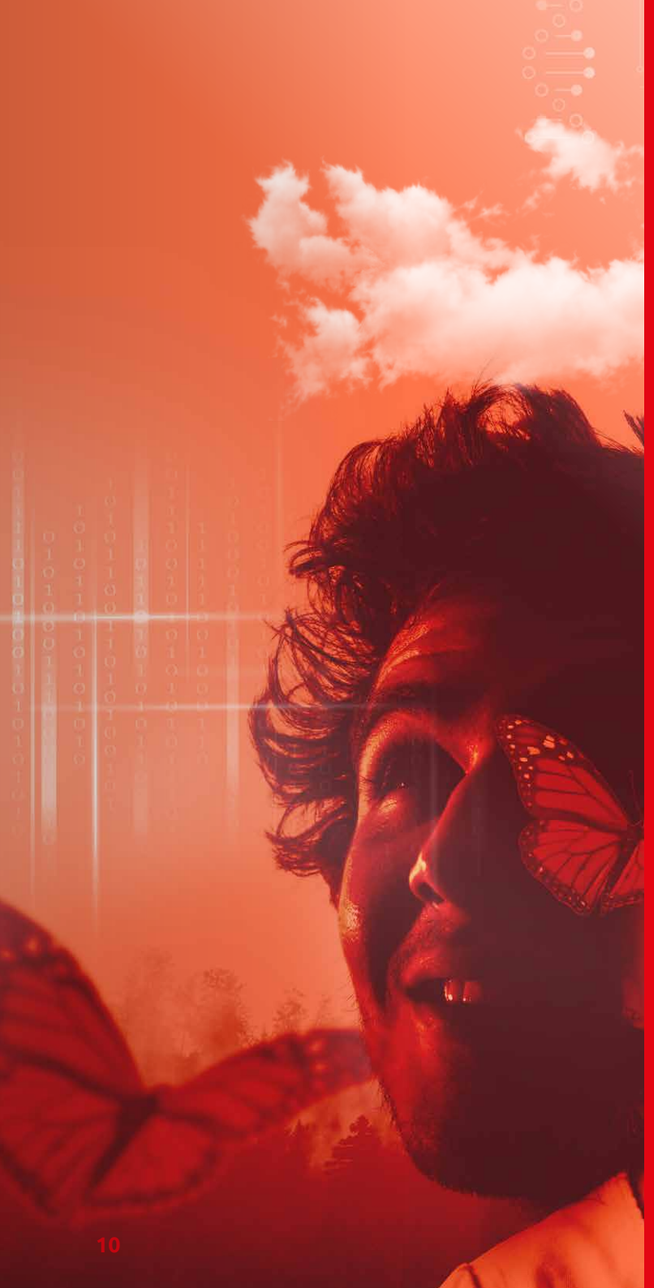
Verbinden met bestaande provinciale, landelijke en Europese programma's

Twente Board zoekt verbinding. De Twentse belangen staan voorop, maar er wordt ook naar buiten gekeken. Wat gebeurt er in Oost-Nederland, in de rest van Nederland, over de grens in de Euregio en in Europa? Twente Board brengt haar strategie in lijn met de relevante onderwerpen uit de Strategische Innovatie en Investeringsagenda's (SIIA's) van (Oost-) Nederland, zoals het topsectoren beleid van het Rijk en met de prioriteiten van de Europese Commissie zoals onder meer de Green Deal. Daarnaast werkt Twente Board samen met de andere Economic Boards en de provincie Overijssel om de juiste aandacht voor activiteiten te krijgen bij de beslissers in Den Haag en Brussel.

Onderscheid door unieke samenwerking in Twente

De strategie speelt in op maatschappelijke thema's. Veel regio's in Nederland, Europa en de wereld dragen hier hun steentje aan bij. Twente Board onderscheidt zich door de wijze waarop de drie O's met elkaar samenwerken. Hierdoor zetten we stappen en maken we onze ambities waar.

In Twente zijn we goed in samenwerken, innovatie en ondernemerschap. Specifiek door toepassing van techniek in verschillende sectoren. Vandaaruit dragen wij bij aan het realiseren van antwoorden op de maatschappelijke thema's en daarmee indirect aan het Bruto Twents Geluk.



2

Strategie verder uitgewerkt

Sterk Twents bedrijfsleven

Het bedrijfsleven in Twente wordt gekenmerkt door een groot aantal MKB-bedrijven in o.a. de maakindustrie. Vele hiervan zijn familiebedrijven en onderdeel van een hecht netwerk. De bedrijven zijn vaak toeleveranciers in de keten en vormen daarmee een belangrijke schakel tussen Nederland en de rest van de wereld. De maakindustrie is niet de enige relevante sector in Twente. Twente beschikt ook over een omvangrijke logistieke sector, bouw- en infra bedrijven, landbouw en agrarische sector, ICT-sector en commerciële dienstverleners. Al deze bedrijven samen hebben grote invloed op de toekomstbestendigheid van onze regio.

Het behouden en versterken van een sterk Twents bedrijfsleven als motor voor de regionale economie is van belang voor de toekomst van de regio. Hier ligt de basis van inkomen en baanzekerheid voor de mensen in Twente.

Twente Board heeft de ambitie om samen met haar partners Novel-T en OostNL programma's te ontwikkelen om het brede bedrijfsleven te ondersteunen bij o.a.:

- **Versnellen van digitalisering opgave**
- **Ontwikkelen van vernieuwende businessmodellen**
- **Financieren groei en innovatie**
- **Verduurzamen van de organisatie**

Focus op maatschappelijke opgaven

Duurzaamheid & Circulariteit

Innovatieve oplossingen zijn nodig om de uitputting van onze aarde terug te dringen. Investeren in innovatie, onderhoud en nieuwe verdienmodellen is cruciaal voor onze economie om toe te groeien naar een systeem, waarin al het slim geproduceerde zo lang mogelijk in gebruik blijft. Twente Board zet in op:

- **Transitie in de landbouw**
- **Water**
- **Circulaire Textiel**

In lijn met de agenda van het kabinet zetten we in op de landbouwtransitie, inclusief het bijdragen aan oplossingen voor de stikstofproblematiek en de klimaatopgave. Via een project als Mineral Valley investeren we in diverse innovaties op het gebied van bodemkwaliteit, voedselvoorziening – en veiligheid, toepassing van dronetechnologie in de landbouw.

Bij 'Water' gaat het om zowel kwantiteit (denk aan verdroging) als kwaliteit (schoon en hergebruik vervuild water). We zien hier een rol voor Twente Board in het signaleren van kansen op het gebied van schoon water,

en het verbinden van partijen daar waar het bijvoorbeeld de landschapskwaliteit raakt. Het waterschap Vechtstromen zien we daarbij als belangrijke partner.

Daarnaast investeren we in Circulaire Textiel. Hiervoor organiseren we toegang tot (inter)nationale netwerken, concentreren we ons op het creëren van voldoende kritische massa/schaal en leggen we slimme verbindingen binnen en tussen productiewaardeketens. Daarnaast zorgen we voor gezamenlijke (onderzoeks)faciliteiten en doorgaande leerlijnen met als doel kennisdeling en -ontwikkeling op alle opleidingsniveaus.

Slimme energie

Oost-Nederland ontwikkelt zich als hét living lab voor geïntegreerde energiesystemen voor decentrale opwekking, opslag, omzetting en gebruik van duurzame energie. Dit komt door de sterke hightech maakindustrie, ingenieursbureaus en kennisinstellingen in de regio, op het gebied van energieopslagtechnologie, energieconversie (zoals waterstoftechnologie) en/ of systeemintegratie. Ook de ligging maakt Oost-Nederland tot een goede partner om Nederland en Europa te helpen de energietransitie (grensoverschrijden) te versnellen. De focus ligt daarbij op de ontwikkeling en opschaling van geïntegreerde decentrale energiesystemen. Oftewel Smart Energy Hubs.

Twente Board zet in op grensoverschrijdende samenwerking o.a. ten aanzien van batterij technologie. Met OostNL en aan Duitse zijde de IHK is een Memorandum of Understanding aangegaan. Hierin zijn afspraken gemaakt om samen te werken onder andere op het gebied van energie in relatie tot netcongestie.

We verbinden de Twentse kennisposities met de meer op productie gerichte faciliteiten aan de Duitse zijde, in Munster. We werken aan het in kaart brengen van kansen op het gebied van verduurzaming van de energievoorziening door o.a. vorming van clusters i.r.t. netcongestie onder meer op het gebied van batterijtechniek, waterstof, biogas, etc.

Innovatieve gezondheidszorg

Onze samenleving staat voor grote uitdagingen op het gebied van gezondheidszorg. De nationale missie is om alle Nederlanders in 2040 tenminste vijf jaar langer in goede gezondheid te laten leven en de gezondheidsverschillen tussen de laagste en hoogste sociaaleconomische groepen met 30% te laten afnemen. Om dit voor elkaar te krijgen is het nodig om in te zetten op preventie, de zorg dichtbij huis te organiseren en technologie inzetten die de zorg ontlast en betaalbaar houdt.

Dit biedt grote kansen voor Twente, want Twente is sterk in Medische Technologie en de toepassing hiervan. In 2030 wil Twente tot de meest toonaangevende MedTech clusters van Europa behoren. Dat is goed voor onze regio en voor Nederland. Nu al werken in het krachtige Life Science & Health topcluster bedrijven, kennisinstellingen en zorginstellingen met een gezamenlijke missie en drive, samen om een stevige bijdrage te leveren aan betere en efficiëntere gezondheidszorg. Twente beschikt over een krachtig ecosysteem, waarin innovaties snel gevalideerd, getest en geïmplementeerd worden. Tijdens de pandemie bleek dat op basis van urgente vragen uit de praktijk, snel schakelen in het netwerk van kennis, bedrijfsleven en medische professionals, Twente in staat is om in recordtijd tot zinvolle innovaties te komen.

Twente Board wil samen met haar partners Oost NL en Novel-T investeren in preventie en in medische technologie oplossingen. De programma's waar op dit moment aan gewerkt wordt zijn:

- **MedTech**
- **Organiseren zorgketen (care and cure)**
- **TopFit**

Realiseren van de noodzakelijke randvoorwaarden

Talent

De uitdaging is voldoende vakmensen, zowel theoretisch als praktisch opgeleid, te vinden voor de banen die we in Twente hebben en de thema's die we willen vormgeven. Veel bedrijven hebben moeite om vacatures gevuld te krijgen met mensen met de juiste kennis en kwaliteiten.

De Twente Board legt de volgende accenten:

- **Aantrekken van internationaal talent en kenniswerkers;**
- **Groei van het aantal technologie-studenten in het beroeps- en hoger onderwijs;**
- **Blijvend ontwikkelen van de huidige workforce (kennis en vakmanschap, een leven lang leren);**
- **Twente, van blindspot naar hotspot (profilering).**

De regionale actoren hiervoor zijn onder andere Talentpact Twente die samen met het bedrijfsleven, de onderwijsinstellingen en andere partijen zich primair richten op techniekpromotie en boeien en binden van talent.

Programma's

- **TalentPact**
- **Strategie Young Twente Board**
- **Strategisch HR beleid**
- **Digitalisering en robotisering (arbeidsproductiviteit verhogen)**
- **Leven Lang Ontwikkelen (learning communities)**
- **Talentopgave in beeld brengen**

Woon-, werk- en leefklimaat

Samen zijn we verantwoordelijk voor het doorgeven van ons prachtige 'Twente' aan volgende generaties. Zodat zij ook een leven in een groen, gezond en veilig Twente kunnen opbouwen. Het gaat hierbij over sociale duurzaamheid en brede welvaart; over het belang van kwaliteit van leven en een goed woonklimaat. We beschikken over een groene, prettige woon-, werk- en recreatieomgeving. We dragen bij aan slimme oplossingen voor het versnellen van de woningbouw-opgave, we verbinden partijen om het groen de stad in te brengen en het huidige groene buitengebied in goede staat te houden. Hierbij zien we nadrukkelijk ook een belangrijke rol voor partners van buiten Twente Board, zoals de natuur- en milieuorganisaties en het waterschap. Daarnaast werken we mee aan het creëren van een gunstig vestigingsklimaat voor bedrijven.

Programma's waaraan we een bijdrage leveren door te signaleren, uitdagen en verbinden:

- **Woningbouw: met behulp van innovatie versnellen en verduurzamen.**
- **Vrijetijds-Economie**
- **Cultuur**
- **Vestigingsklimaat bedrijven**
- **Onderwijs**

Bereikbaarheid

Landelijk en op provinciale schaal is er een grote woon-opgave. Door deze opgave te koppelen aan mobiliteit hoeft groei niet alleen in de randstad plaats te vinden maar kan dit ook in de regio.
Twente Board heeft ambities om talent aan te trekken en te behouden, de woningbouw-opgave en de Euregio als Metropool vorm te geven. Daarbij zijn bereikbaarheid over de weg en per spoor belangrijke randvoorwaarden. In het bijzonder de snelle spoorverbindingen van en naar de Randstad en Zwolle en Duitsland. Een goede bereikbaarheid maakt het makkelijker voor talent om naar Twente te komen en maakt het aantrekkelijk voor bedrijven om zich in Twente te vestigen. In Twente hebben we meerdere topwerklocaties/ campussen, die ook gebaat zijn bij deze goede bereikbaarheid.

Twente is een logistieke hub die centraal in Europa ligt. Voor een krachtige logistieke hub zijn goede bereikbaarheid en optimale verbindingen van vitaal belang. Twente Board lobbyt daarom voor een betere bereikbaarheid over de weg, het water en per spoor.

Programma's:

- **Spoorlijn Zwolle – Twente - Munster (Incl. EuregioRail)**
- **Corridor 35 ontwikkeling**
- **N35**
- **A1/A35-corridor (North Sea Baltic)**

In een groene technologische topregio samenwerken aan **Bruto Twents Geluk!** De kracht van Twente ligt in de samenwerking tussen de Triple Helix partners, de verbinding die we daarmee kunnen leggen naar andere relevante partners en het feit dat we de economie en leefomgeving niet als doel zien, maar als middel om een bijdrage te leveren aan **Bruto Twents Geluk**.

Twente Board

Evaluatie

Evaluatie Agenda voor Twente 2018-2022

Op naar een nieuwe investeringsagenda voor Twente

Twente



Evaluatie Agenda voor Twente

31 januari 2022

Op naar een nieuwe investerings-agenda voor Twente

Inhoudsopgave

1	**Samenvatting**		**6**
2	**Inleiding: Het gaat goed met Twente**		**10**
3	**Welke resultaten zijn behaald?**		**14**
	3.1	Financiële resultaten	14
	3.2	Actielijn: Techniek als motor	17
	3.3	Actielijn: Arbeidsmarkt & Talent	22
	3.4	Actielijn: Bereikbaarheid & vestigingsklimaat	27
	3.5	Actielijn: Circulaire economie & duurzaamheid	31
4	**Waar staat Twente?**		**34**
	4.1	De belangrijkste cijfers voor Twente	35
	4.2	Ontwikkeling van de monitoring	38
	4.3	Externe onderzoeken	39
5	**Wat zijn de lessen voor de toekomst?**		**42**
	5.1	Proces van besluitvorming en aansturing agenda	42
	5.2	Ontwikkeling van de triple-helix samenwerking	44
	5.3	De uitvoering: projecten	46
	5.4	De uitvoering: basisinfrastructuur	52
	5.5	Twente in (inter-)nationale context	54
	Bijlage 1 Overzicht geïnterviewde personen		**58**

Twente

Voorwoord



Werken aan Bruto Twents Geluk!

Twente Board is sinds 1 juli 2021 geformaliseerd in de nieuwe samenwerking tussen ondernemers, onderwijs- en kennisinstellingen en overheden in Twente. In de Twente Board werken we samen aan de sociaaleconomische opgaven van Twente, ten behoeve van de brede welvaart. We noemen dat: werken aan het Bruto Twents Geluk. De resultaten die Twente boekt mogen er zijn. Onze regio ontwikkelt zich positief. Dat blijkt uit de evaluatie van de Agenda Voor Twente die hier voor u ligt. Daar mogen we samen trots op zijn.

De Agenda voor Twente is de basis onder de activiteiten van Twente Board. Het is een belangrijke sleutel tot het succes van Twente. In 2018 stemden de 14 Twentse gemeenten in met dit investeringsprogramma. Daarmee werd voor 5 jaar een bedrag van in totaal €20 miljoen beschikbaar gesteld. Publiek geld om te investeren in Twente. De agenda bracht focus aan in onze inspanningen. De agenda werd ons verhaal richting de provincie Overijssel, de Rijksoverheid en Europa. Met als gevolg dat in 2019 een nieuw investeringsprogramma startte, de Regio Deal Twente. De Regio Deal Twente is een convenant van ruim €150 miljoen aan investeringen in Twente tussen het Rijk, provincie Overijssel en regio. Zonder de Agenda voor Twente, was de Regio Deal Twente er niet gekomen.

De Agenda voor Twente loopt eind 2022 af. Daarom evalueren we. Om de behaalde resultaten te laten zien. Om lessen te trekken voor de toekomst. Op deze manier zijn we voorbereid op de toekomst, om samen een nieuwe agenda voor de sociaal economische opgaven van Twente te ontwikkelen. De discussie over de “governance” van Twente is op 1 juli 2021 afgerond. Nu kunnen we samen vol voor de inhoud gaan. Inhoud die uitgaat van de kracht van Twente. Inhoud die aansluit bij investeringsagenda’s van het bedrijfsleven in Twente, de provincie Overijssel, het nieuwe regeerakkoord en de Europese agenda.

Op 10 februari 2022 wordt deze evaluatie vastgesteld in de Twente Board. In maart 2022 vinden de gemeenteraadsverkiezingen plaats. Dit betekent dat de voorstellen voor de opvolger van de Agenda voor Twente worden gemaakt met nieuwe gemeenteraden en nieuwe colleges, samen met ondernemers en met onderwijs- en kennisinstellingen. In het tweede kwartaal van 2022 wordt hiervoor een voorstel aangeboden. De 14 Twentse gemeenten hebben langjarig hun commitment al uitgesproken op de triple-helix samenwerking, met het formaliseren van de Twente Board. Uiteindelijk besluiten de 14 Twentse gemeenten, ondernemers en onderwijs in het vierde kwartaal van 2022 over hun bijdrage aan een nieuwe investerings-agenda voor Twente.

Wij geloven in de unieke triple-helix samenwerking in Twente. Twente Board is ervan overtuigd dat we samen verder moeten bouwen aan de toekomst van Twente. Dat doen we voor onze bedrijven en onze inwoners, voor onze kinderen. Om te leven, wonen en werken in onze groene, technologische topregio. Gelukkig is er Twente!

Wim Boomkamp
Voorzitter Twente Board

1 Samenvatting



In 2018 hebben de 14 Twentse gemeenten ingestemd met de Agenda voor Twente, voor de periode 2018 – 2022. Daarmee werd €7,50 per inwoner per jaar geïnvesteerd in Twente. Doel was om samen met ondernemers en onderwijs- en kennisinstellingen te werken aan de ambitie van een groene, technologische topregio. Deze evaluatie kijkt terug wat er bereikt is en wat daaruit geleerd wordt voor de toekomst. Hoofdconclusie is dat het goed gaat met Twente. De Twente Index 2022 laat zien dat de economie groeide met 10% en de werkloosheid met 3% lager was dan ooit. Twente doet het in veel opzichten beter dan het landelijk gemiddelde. Dat is een trendbreuk ten opzichte van voorgaande jaren. Twente wordt daarmee landelijk gezien als een regio met potentie. De Agenda voor Twente heeft samen met de Regio Deal de basis gelegd voor deze goede cijfers. Maar ook het formaliseren van de samenwerking tussen ondernemers, onderwijs- en kennisinstellingen en overheid binnen Twente Board verstevigt de governance op de regionale, sociaaleconomische samenwerking in Twente.

Het gaat goed met Twente

Twente heeft gedurende de looptijd van de Agenda voor Twente een positieve ontwikkeling doorgemaakt. Het Bruto Regionaal Product (BRP) gaat richting het landelijk gemiddelde. In 2017 lag dit nog 3,7% onder het landelijk gemiddelde, in 2020 nog maar 0.8%. Het Bruto Regionaal Product per inwoner is het landelijk gemiddelde ontstegen. In 2017 lag dit 1,1% onder het landelijk gemiddeld, in 2020 3,5% daarboven. De werkeloosheid in Twente is voor het eerst in de historie gedaald onder het landelijk gemiddelde. Twente kent een krappe arbeidsmarkt, met name in de sectoren zorg, onderwijs en techniek. De vraag naar technisch talent blijft kenmerkend voor onze regio. De werkgelegenheid in de sectoren Hightech Systemen & Materialen (HTSM) is in 2020 gestegen met 4,8% ten opzichte van 2017. De economie is geen exacte wetenschap, maar deze kengetallen laten zien dat het goed gaat met Twente.

Agenda voor Twente: hefboom voor publieke en private investeringen

Voor de periode 2018 – 2022 worden er in totaal €20 miljoen regionale, publieke middelen beschikbaar gesteld via de Agenda voor Twente. De uitvoering van de agenda werd belegd bij de triple-helix. Inmiddels hebben €15 miljoen publieke middelen geleid tot in totaal €169 miljoen aan investeringen in Twente. Het belangrijkste deel komt daarvan vanuit de Regio Deal Twente, een investeringsprogramma van in totaal €150 miljoen. Van dit bedrag is eind 2021 €85 miljoen in realisatie. Algemeen is de conclusie dat de Regio Deal Twente er niet was gekomen zonder de Agenda voor Twente. Met een investering van €6 miljoen vanuit de Agenda voor Twente in de basisinfrastructuur zijn in de periode 2018 – 2020 €13 miljoen additionele investeringen gerealiseerd. Gezien de Agenda voor Twente loopt tot eind 2022 en de Regio Deal Twente tot eind 2025, wordt de eindbalans later opgemaakt. Hierover wordt gerapporteerd in de halfjaarlijkse projectvoortgangsrapportage “Investeren in Twente”.

De basis ligt er, bouw daarop voort

Twente kent een lange historie in de triple-helix samenwerking. De opgaven waar Twente voor staat zijn niet eenvoudig en vragen langjarige aandacht. De Agenda voor Twente was een logische stap als vervolg op de Agenda van Twente 2007 - 2017. Er was bij besluitvorming dan ook veel consensus over de inhoud van de Agenda voor Twente. De discussie ging in 2018 met name over de structuur. Met het formaliseren van de Twente Board per 1 juli 2021 is deze structuurdiscussie afgerond. Het maakt de weg vrij om in een nieuwe investeringsagenda na 2022 vol voor de inhoud te gaan. Er is veel geleerd vanuit de uitvoering van de Agenda voor Twente. Lessen die, waar mogelijk, al zijn meegenomen in de opzet van de nieuwe Twente Board. Belangrijkste les is: bouw voort op het fundament dat er nu ligt.

Opereer meer van buiten naar binnen

De Agenda voor Twente bracht focus aan in investeringen en liet ruimte voor de actualiteit. De COVID-19 pandemie heeft een enorme impact gehad op onze economie en de effecten voor de lange termijn zijn nog onzeker. Er zijn ook nieuwe kansen ontstaan, voor medische technologie, digitalisering en duurzaamheid. De Agenda voor Twente en de Regio Deal Twente speelden daar goed op in. Uit onderzoek blijkt Twente een redelijk gesloten ecosysteem te zijn. Echte impact maakt Twente vanuit meer samenwerking extern, iets wat veel bedrijven in de regio al doen. Er wordt noodzaak gevoeld meer relaties aan te gaan met andere regio’s. Advies is daarbij te werken vanuit de kracht van Twente. Techniek staat bijvoorbeeld breed in de belangstelling in Nederland. Vaar daarom mee op de kracht van regio’s zoals Brainport, maar wees zelfbewust. Claim posities waar Twente (aantoonbaar) succes waar kan maken en investeer daar langjarig in. Heb daarbij oog voor de lange termijn, de kennisposities van morgen en de korte termijn, daar waar de bredere mkb-industrie behoefte aan heeft. Kijk niet alleen naar de economie, maar naar de brede welvaart, het Bruto Twents Geluk.

Werk aan verdere integratie en meer focus

Binnen de basisinfrastructuur was het doel van de Agenda voor Twente om de samenwerking en samenhang in triple-helix verband te versterken. Dat kwam onvoldoende uit de verf, zo bleek uit de evaluatie uitgevoerd in 2019.

Met het formaliseren van de Twente Board en daaronder het oprichten van de uitvoeringsorganisatie Twente Board Development is dit sterk verbeterd. Er is meer samenhang en meer focus, die in 2022 nog verder vorm gaat krijgen. De term basisinfrastructuur komt daarmee op de achtergrond. Er wordt gesproken over het onderhouden en ontwikkelen van het ecosysteem. Daarbij gaat het over het aansturen van het ecosysteem onder de strategische sturing van Twente Board en (nog meer) inhoudelijk focus aanbrengen. Advies is om bij het vinden van focus meer te redeneren vanuit cijfers en trends, minder vanuit meningen en belangen. Belangrijk daarbij is om de te investeren daar waar de strategische agenda's van ondernemers, onderwijs- en kennisinstellingen en overheden samenkomen.

Hanteer een meer zakelijk benaderen en stel impact voorop

Binnen projecten wordt geëxperimenteerd om nieuwe vormen van samenwerking en nieuwe oplossingen te vinden. Het kan dus fout gaan, niet alle innovaties slagen. Wees transparant over de besluitvorming, behaalde successen en verbeterpunten. Voorkom dat transparantie leidt tot een afrekencultuur. Er moet meer gestuurd worden op resultaatverplichting, minder op inspanningsverplichting. Projectvoorstellen moeten laten zien dat ze duurzaam, haalbaar en resultaatgericht zijn, met heldere KPI's. De impact voor de regio moet voorop staan. Daarvoor is vooraf commitment van het bedrijfsleven nodig. In Twente Board moeten deze uitgangspunten leidend zijn bij besluitvorming en leidend blijven in de beoordeling van de uitvoering. Dat vraagt een meer zakelijke benadering, met begrip voor individuele uitdagingen en belangen van de partners verenigd binnen de Twente Board.

Werk samen aan een nieuwe investeringsagenda 2023 – 2027

Een nieuwe investeringsagenda is nodig om de weg te vervolgen die met het formaliseren van de Twente Board is ingeslagen. Een nieuwe agenda is een belangrijke stip aan de horizon, om regionale partners en partners buiten de regio te overtuigen van de ambities van Twente. Twente heeft een sterk verhaal en een krachtig ecosysteem. Bouw daarop verder en maak samen weer een nieuwe investeringsagenda voor minimaal de periode 2023 – 2027. Dit is de beste basis om kansen te pakken zoals de nieuwe Regio Deal waar het nieuwe Kabinet weer €900 miljoen voor heeft gereserveerd.



2 Inleiding



Het gaat goed met Twente

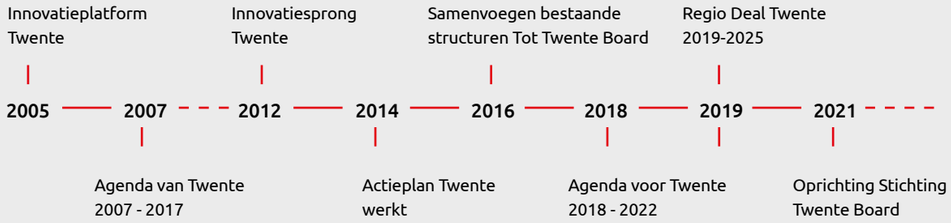
Voor u ligt de evaluatie van het investeringsprogramma Agenda voor Twente 2018 – 2022. Deze evaluatie is uitgevoerd onder de verantwoordelijkheid van Twente Board. De agenda is in 2017 op initiatief van de veertien Twentse gemeenten ontwikkeld in nauwe samenwerking met de toenmalige Twente Board en de provincie Overijssel. De basis vormde dat wat onderscheidend is aan Twente: de combinatie van de technologische kracht en de ruimte met een prachtige woon-, werk- en leefomgeving, die grenst aan Duitsland. Ambitie was om vanuit deze basis, economisch duurzaam uit te groeien tot een groene, technologische topregio, behorende tot de top van Europa. Om dat doel te bereiken zouden overheid, onderwijs en ondernemers samen investeren in de toekomst van Twente (de triple-helix).

Twente kent een lange historie in de triple-helix samenwerking. Doel van deze samenwerking was altijd de sociaaleconomische structuur van Twente versterken, als regio beter presteren dan het landelijke gemiddelde en Twente te onderscheiden als technologische en innovatieve regio.

Investeren in de toekomst van Twente heeft een evolutie doorgemaakt. Deze evolutie heeft geleid tot het punt waar de regio nu staat. Twente ontwikkelt zich goed de afgelopen 10 jaar. De economische groei van Twente ontstijgt inmiddels het landelijk gemiddeld, met 10% economische groei in 2020, en een werkeloosheid onder de 3%. Maar de economie is geen exacte wetenschap. De Twente economie heeft een jaarlijkse omvang van €21 miljard. Veel factoren beïnvloeden de economie. Met de Agenda voor Twente is hier een bescheiden stimulans van €20 miljoen over 5 jaar aan gegeven. Twente Board heeft

“We willen altijd sneller, maar als je bij drie wil komen, moet je eerst bij twee zijn geweest.”

Michel ten Hag (CEO, Ten Hag Groep)



Figuur 1 Ontwikkeling triple-helix samenwerking in Twente

daarom gekozen voor een kwalitatieve evaluatie, die kwantitatief is gemaakt waar dat kan.

De Agenda voor Twente investeerde in de opgaven waar Twente voor staat. De mismatch tussen vraag naar en aanbod van arbeid en betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Innovatie en ondernemerschap binnen het bedrijfsleven aanjagen. De verdere digitalisering van de (maak)industrie om de arbeidsproductiviteit te vergroten. Het vergroten van de gezondheid van onze inwoners. Het verduurzamen naar een meer circulaire economie. Het vergroten van de bereikbaarheid van Twente. Het verbinden het landelijk en het stedelijk gebied, een regio waar mensen prettig kunnen wonen, werken en leven.

Bij besluitvorming in 2018 werd vanuit deze opgaven gekozen focus te leggen op vier actielijnen:

- Techniek als motor: versterken van de technische kracht van Twente, de motor achter de economische groei van Twente;
- Arbeidsmarkt & talent: voldoende talent op alle niveaus aantrekken, opleiden en behouden voor de regio om deze motor in Twente draaiende te houden;
- Bereikbaarheid & vestigingsklimaat: een goed woon-, werk- en leefklimaat creëren om het talent en bedrijven aan te trekken naar en te behouden voor de regio;
- Circulaire economie & duurzaamheid: oplossingen bieden voor de toenemende vraag naar duurzame producten en een toekomstbestendige landbouw.

Binnen deze vier actielijnen werd gewerkt aan het versterken van de zogenoemde basisinfrastructuur (triple-helix samenwerking) en aan het ontwikkelen en uitvoeren van concrete projecten. De vier actielijnen vormden ook

de basis voor het convenant Regio Deal Twente dat in 2019 tussen Rijk, provincie Overijssel en regionale partners werd afgesloten.

De voorliggende evaluatie geeft antwoord op een aantal vragen. Wat leren we van de besluitvorming, de opzet en de uitvoering van de investeringsagenda? Hoe heeft de triple-helix samenwerking zich ontwikkeld? Wat is nodig om Twente nog sterker te positioneren in Nederland en Europa? Kortom evalueren om te leren voor de toekomst. Basis voor deze evaluatie zijn interviews afgenomen met regionale stakeholders (zie bijlage 1), externe onderzoeken en de bestaande rapportages zoals de “Twente Index” en “Investeren in Twente”. De provincie Overijssel is een belangrijke partner in zowel de Agenda voor Twente als de Regio Deal Twente en is daarom actief betrokken bij deze evaluatie.

Eerst gaat deze evaluatie in op de behaalde resultaten met de Agenda voor Twente tot nu toe in hoofdstuk 2. Daarbij wordt ook de Regio Deal Twente betrokken. Hoofdstuk 3 geeft inzicht in de staat van Twente. Waar komen we vandaan en waar staan we nu? In hoofdstuk 4 trekken we lessen voor de toekomst. Daarbij gaat het om een reflectie op de besluitvorming, de triple-helix samenwerking, de uitvoering en op welke wijze Twente (inter)nationaal verbonden is en de lobby organiseert.



3 Welke resultaten zijn behaald?

Dit hoofdstuk geeft inzicht welke resultaten zijn behaald met de Agenda voor Twente. Welke doelstellingen en ambities stonden beschreven in 2018 en wat is daarop gebeurd? Dit inzicht wordt gegeven op het niveau van de vier actielijnen. Bij het opstellen van de Agenda voor Twente is per actielijn een hoofddoel geformuleerd. Daarnaast werden per actielijn een aantal opgaven en (bestaande) initiatieven beschreven. Dit vormde de basis om de Agenda voor Twente tot uitvoering te brengen. Deze doelen waren weinig tot niet SMART geformuleerd . Naast een reflectie per actielijn op het hoofddoel dat was geformuleerd[1], wordt ingegaan op de indicatoren vastgesteld in 2018, de prestaties binnen de basisinfrastructuur en de resultaten bereikt met projecten tot nu toe.

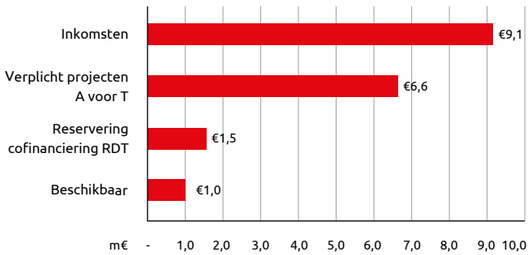
[1] SMART doelstellingen zijn Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden. Zie link voor meer achtergrondinformatie

3.1 Financiële resultaten

Met een regionale, publieke investering van €15 miljoen aan regionale middelen, is in totaal voor een bedrag van €169 miljoen geïnvesteerd in Twente. Van deze regionale, publieke middelen was €9,1 miljoen bedoeld om te investeren in projecten over de periode 2018 – 2021. Van dit bedrag is €6,6 miljoen toebedeeld aan projecten en vouchers, waarvan het grootste deel onderdeel was van de Regio Deal Twente. Om tot een regionale cofinanciering van is €10 miljoen te komen voor de Regio Deal Twente, staat nog is €1,5 miljoen gereserveerd.

In 2022 komt nog €4 per inwoner beschikbaar. De nog beschikbare middelen worden ingezet in lijn met het jaarplan van Twente Board Development dat recent is gepubliceerd.

Projectgelden Agenda voor Twente (2018 - 2021)

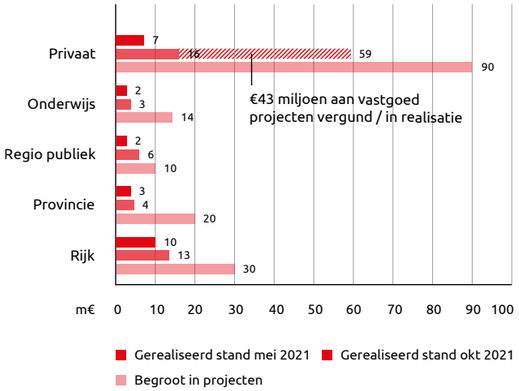


Figuur 2 Beschikbare publieke middelen Agenda voor Twente en Besteding daarvan (periode 2018 – 2021), beeld december 2021

Naar verwachting realiseert de Regio Deal Twente, naast €10 miljoen regionale cofinanciering een bedrag van €140 miljoen aan additionele investeringen. Van deze verwachte investering is eind 2021 €42 miljoen gerealiseerd. In 2021 is €43 miljoen aan vastgoedinvesteringen rond de projecten in 2021 vergund en/of gestart met realisatie, waarmee in totaal €85 miljoen in realisatie is.

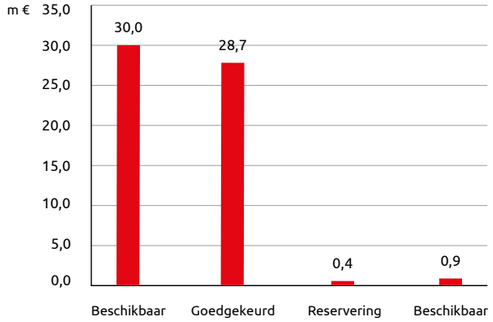
Het Rijk investeert via de Regio Deal Twente €30 miljoen in de regio, onder de voorwaarde dat publieke partners hetzelfde bedrag investeren. Daarvan komt €20 miljoen van de provincie Overijssel en €10 miljoen van de 14 Twentse gemeenten. Naast de bijdrage uit de Agenda voor Twente, komt dit bedrag uit bijdragen van individuele gemeenten in projecten. Onderstaand het beeld van de financiële voortgang van het publieke deel.

De nog gereserveerde publieke middelen zijn gekoppeld aan de bestaande projecten in de Regio Deal Twente. Doel is om met deze middelen bestaande projecten te versterken en/of deze middelen als cofinanciering in te zetten om additionele geldstromen te koppelen aan projecten, vanuit bijvoorbeeld het Nationaal Groeifonds, REACT-EU of Interreg.



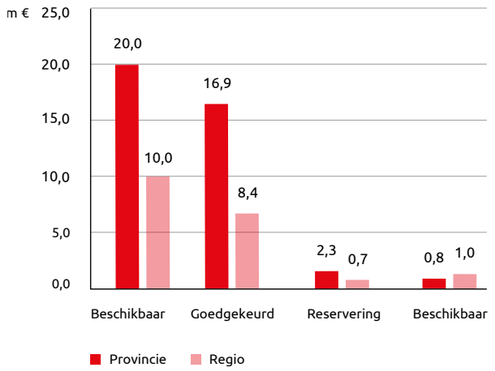
Figuur 3 Realisatie financiering in de Regio Deal Twente, beeld september 2021

Rijksmiddelen Regio Deal Twente



Figuur 4a Realisatie publieke middelen in de Regio Deal Twente, beeld september 2021

Regionale Publieke cofinanciering Regio Deal Twente

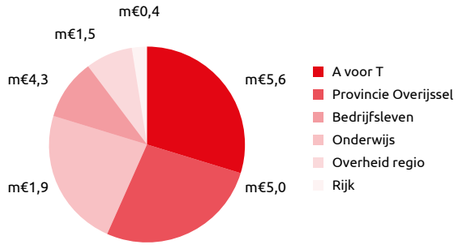


Figuur 4b Realisatie publieke middelen in de Regio Deal Twente, beeld september 2021

Over de periode 2018-2020 is vanuit de Agenda voor Twente €5,6 miljoen in de basisinfrastructuur geïnvesteerd. Met deze publieke middelen zijn eind 2020 €13,1 miljoen aan additionele investeringen gerealiseerd.

De partners in de basisinfrastructuur rapporteren jaarlijks over hun resultaten. Het jaar 2021 kon in deze evaluatie nog niet worden meegenomen, gezien jaar-rapportages van deze partners in de basisinfrastructuur nog niet beschikbaar waren. Per actielijn zijn in de hoofdstukken 3.2 t/m 3.5 de financiële data en de meest opvallende resultaten behaald benoemd.

Financiering basisinfrastructuur (2018-2020)



Figuur 5 Financiering basisinfrastructuur (periode 2018-2020)

Twente is tot slot bovengemiddeld goed in staat om Europese fondsen aan te spreken. Dit blijkt uit de Inventarisatie Europese subsidies provincie Overijssel van ERAC, peildatum 1 juli 2021. In totaal ontvingen bedrijven en instellingen in de provincie Overijssel in de periode 2014 - 2020 €458 miljoen. Met een aandeel van €351 miljoen, benut Twente meer dan 75% van deze Europese middelen. Daarvan heeft de Universiteit Twente meer dan €144 miljoen Europese middelen toegekend gekregen. Ook is Twente een grensregio waardoor het natuurlijker is om deel te nemen in de verschillende grensoverschrijdende Europese programma's. deel te nemen in de verschillende grensoverschrijdende Europese programma's.

"De agenda moet kritische massa hebben om echt een vuist maken en de positie van Twente verder op te bouwen binnen Nederland en internationaal"

Dennis Schipper (CEO, Demcon)

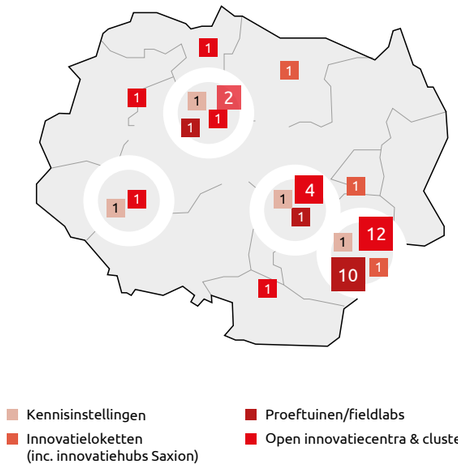
3.2 Actielijn: Techniek als motor

Doelstelling geformuleerd in 2018

"Het versterken van het ecosysteem waarin stuwende techniek in alle sectoren tot bloei komt. Dit betekent het versterken van de economische troef van deze regio: Twente heeft het best functionerende ecosysteem van Nederland voor het stimuleren van innovatie en ondernemerschap op het gebied van techniek. Gebouwd op een Twentse economie die circulair en volhoudbaar is."

Indicatoren vastgesteld in 2018	**Stand 2017**	**Stand 2020**	**Ontwikkeling**
HTSM werkgelegenheid (aantal fte)	31.170	32.660	4,8%
Aandeel personen met technisch beroep	72.910	77.040	4,4%
Aantal startups & scale-ups (spin-offs UT)	1.219	1.286	5,5%
Snelgroeiende bedrijven			
Twentse noteringen MKB top 100	1	5	
Twentse notering FD Gazellen (vanaf 2019)	--	7	
Twentse notering Deloitte Fast 50	4	1	
Projecten	Agenda voor Twente	Regio Deal Twente	
Advanced Manufacturing Program		X	
PDEng		X	
TopFit: Citizenslab Oost	X	X	
Digitale werkplaats	X		
Partners basisinfrastructuur			
Novel-T			

Het Twents ecosysteem is een goed functionerend ecosysteem, zo blijkt uit diverse externe onderzoeken (zie hoofdstuk 4.3). Via de Agenda voor Twente is gewerkt aan het stimuleren van technologische ontwikkelingen, het stimuleren van ondernemerschap en innoveren van de (maak)industrie met als doel het verbeteren van de concurrentiepositie van bedrijven. Er zijn veel voorbeelden waaruit blijkt dat hieraan is gewerkt. Via de netwerken T-Valley en BOOST is de smart industry agenda vormgegeven. In 2021 is de Ai-hub Oost-Nederland opgestart. Via deze hub worden projecten ontwikkeld, onder andere richting het Ai-Ned programma waaraan middelen uit het Nationaal Groeifonds zijn toegekend. In 2020 is het Medtech Cluster Twente vormgegeven, aangejaagd vanuit de provincie Overijssel en Novel-T, en aangeboden aan het ministerie van EZK. Dit gaat onder andere leiden tot de bouw van de Medtech Factory. Hiervoor is, met een investering van €2 miljoen uit de Regio Deal Twente, een bedrag van €3 miljoen gehonoreerd vanuit REACT-EU. Via dit cluster heeft Twente inmiddels een landelijke positie verworven in MedTechNL, een landelijk consortium dat een voorstel voorbereid richting het Nationaal Groeifonds. Er worden resultaten geboekt met fotonica, in samenwerking met de regio Brainport, binnen PhotonDelta. In fotonica wordt vanaf 2019 in geïnvesteerd vanuit de regio. In 2021 is als concreet resultaat het Photonic Integration Technology Center (PITC) als shared facility binnen het nano-lab van de Universiteit Twente gestart. De brede spin-off naar het bedrijfsleven moet nog plaatsvinden, maar het is een veelbelovende technologie met economische kansen op de lange termijn. Space053 heeft zich doorontwikkeld tot expertisecentrum voor drones. Dit werd in 2018 als één van de opgaven gezien. Dit netwerk, dat zich concentreert rond Technology Base, heeft landelijke en internationale uitstraling. Tot slot is er breed geïnvesteerd in fieldlabs en innovatiecentra, plekken waar clusters samenwerken en mkb vaak de praktisch weg naar (ondersteuning in) innovaties kan vinden.



Figuur 6 Het innovatie- en kennisecosysteem in Twente (bron: jaarboek Oost NL, voortgangsrapportage Investeren in Twente)

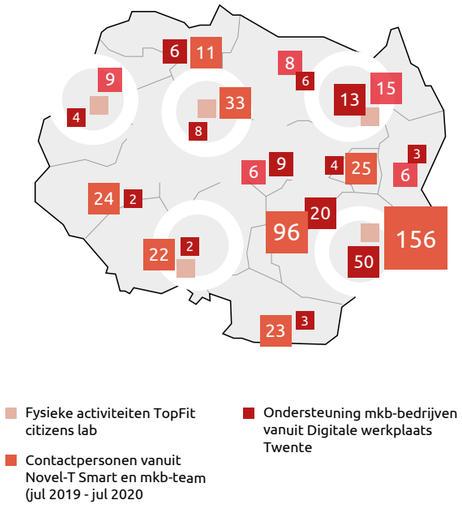
In 2019 heeft het Fraunhofer Project Center (FPC) zich gevestigd in Twente. Het FPC richt zich op het toepassen van nieuwe technologie en kennisdeling op het gebied van advanced manufacturing en digitalisering. Via de Regio Deal wordt in het project Advanced Manufacturing Program geïnvesteerd. In 2022 leidt deze ontwikkeling tot de bouw van het Advanced Manufacturing Center op Kennispark Twente. De activiteiten van het FPC richten zich breed op het (mkb) bedrijfsleven in Twente en hebben een bovenregionale uitstraling. Er wordt bijvoorbeeld samengewerkt met het Fraunhofer en met Duitse producenten van eindproducten (OEM-ers). Binnen Nederland vinden organisaties en bedrijven uit bijvoorbeeld de regio Zwolle, het innovatiecluster Drachten en Brainport hun weg naar het FPC.

“Investeren in technologie en digitalisering is nu nodig, anders missen we de boot de komende 10 jaar”

Mark Voortman (CEO, Voortman Steel Groep)

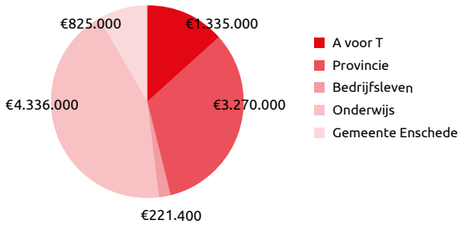
De projecten en initiatieven binnen de actielijn Techniek als motor boeken resultaten breed in Twente, zowel in de hightech als de bredere mkb-industrie.

In de basisinfrastructuur is samengewerkt op schaal van Twente, met Novel-T, en op schaal van Oost- Nederland, met onder andere de provincie Overijssel en Oost NL. Novel-T wordt vanaf 2018 gefinancierd vanuit de basisinfrastructuur. De organisatie richt zich op twee hoofdprogramma’s, namelijk het ondersteunen en



Figuur 7 Regionale spreiding initiatieven actielijn Techniek als Motor. Bron: voortgangsrapportage Investeren in Twente, jaarrapportage Novel-T 2020

Financiering Novel-T (2018-2020)

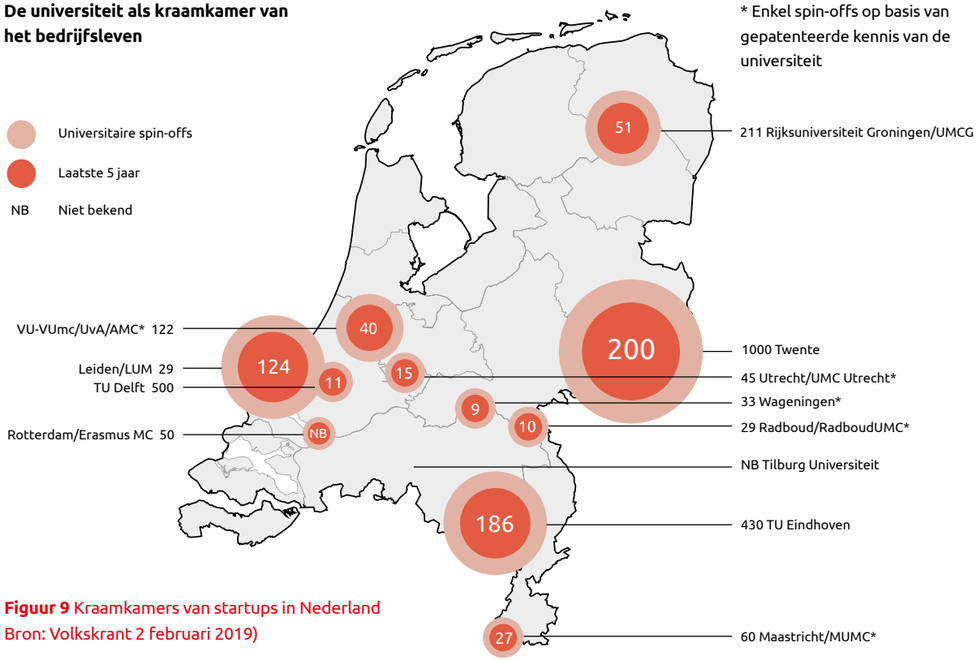


Figuur 8 Basisfinanciering vanuit Agenda voor Twente Novel-T (periode 2018 – 2020), exclusief projectfinanciering

begeleiden van startups vanuit de Universiteit Twente en Saxion Hogeschool en business accelaratie met innovatie binnen het bestaande mkb. De financiering van Novel-T wordt gedaan vanuit de zogenoemde "founders", te weten de provincie Overijssel, Universiteit Twente, Saxion Hogeschool, gemeente Enschede en Regio Twente. De positie van Regio Twente is sinds eind 2021 formeel overgenomen door Twente Board.

Grootste financiële bijdragen komen vanuit de provincie Overijssel en de onderwijspartners. De bijdragen van bedrijven komen met name vanuit projecten en zijn niet meegenomen in de basisfinanciering. Dan gaat het bijvoorbeeld over programma's rond cybersecurity, drones (Space53), smart industry (TValley) en Innovate Go. Novel-T is in 2021 gestart om grotere bedrijven en organisaties structureel aan haar activiteiten te verbinden. Dit moet op termijn zichtbaar worden in de basisfinanciering. De dienstverlening van Novel-T is omvangrijk. Er is in 3 jaar tijd bij 17.615 personen – zowel studenten als onderzoekers en ondernemers – ondernemend gedrag gestimuleerd. Hiervan waren 2.277 mkb-ondernemer. Startups die door Novel-T werden begeleid, hebben meer dan €50 miljoen aan risicokapitaal opgehaald, met investeerders zowel binnen als buiten Twente, zowel nationaal als internationaal. Novel-T SMART heeft talent van de kennisinstellingen aan ruim 400 bedrijven en organisaties in de regio verbonden voor het oplossen van een kennisvraagstuk. Novel-T heeft een belangrijke rol gespeeld in het vormgeven van het Medtech Cluster Twente. Daarbinnen zijn een aantal startups ontstaan, zoals Moovd (Nijverdal), Well Based (Enschede) en Iam Fluidics (Enschede). Twente doet het landelijk zeer goed als kraamkamer voor het bedrijfsleven.

De universiteit als kraamkamer van het bedrijfsleven



* Enkel spin-offs op basis van gepatenteerde kennis van de universiteit

Figuur 9 Kraamkamers van startups in Nederland
Bron: Volkskrant 2 februari 2019)

Novel-T rapporteert jaarlijks over hun plannen en resultaten over het afgelopen jaar. Geconstateerd is dat deze rapportages in de afgelopen jaren niet goed genoeg doorkwamen naar alle regionale stakeholders. Om dit te verbeteren is vanaf 2020 accountmanagement opgezet richting de economische afdelingen van de 14 Twentse gemeenten. Ook geven rapportages vanaf 2020, waar het kan, een beeld van de dienstverlening van Novel-T uitgesplitst naar gemeenten.

Een breder aanbod voor het MKB

In de afgelopen jaren is de propositie van Novel-T voor mkb-ondernemers in Twente aangescherpt en het aanbod concreter gemaakt. Voorbeeld hiervan is de lancering van het programma Innovate GO. In dit programma wordt in korte tijd (18 weken) de ontwikkeling en/of het vermarkten van een innovatie ondersteund. De resultaten zijn positief en deelnemende bedrijven waarderen het programma met een 8.4. Deelnemende bedrijven zijn o.a. Jotem Waterbehandeling (Rijssen), EnergieControl (Wierden), Roelofsgroep (Den Ham) en Exite (Enschede). Ook is er een toename van het aantal gesprekken met mkb-ondernemers breed in de regio (zie figuur 7). Daarnaast is bijvoorbeeld met de gemeente Rijssen-Holten en een aantal bouwbedrijven uit de regio het "Building the Future" programma opgezet. Doel is om innovatie binnen de bedrijven aan te jagen en talent te binden.

3.3 Actielijn: Arbeidsmarkt & Talent

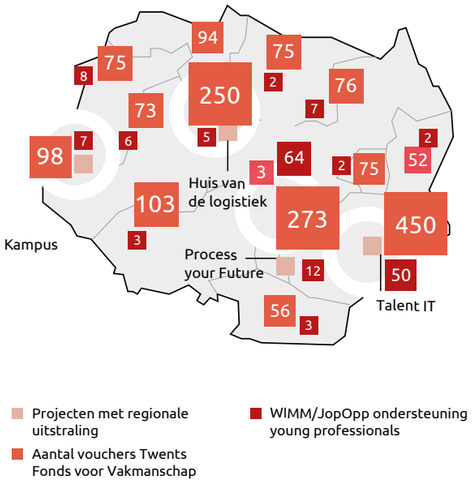
Doelstelling geformuleerd in 2018

"Het verminderen van de spanning op de arbeidsmarkt, tussen vraag en aanbod en tussen onderwijs en arbeidsmarkt. De bijdrage vanuit de Agenda voor Twente aan deze doelstelling focust op het opleiden, aantrekken en behouden van (top) talent en het nog meer tot bloei laten komen van ondernemerschap. We willen dat het carrièreperspectief van technisch talent in Twente beter is dan in de rest van Nederland."

Indicatoren vastgesteld in 2018	Stand 2017	Stand 2020	Ontwikkeling
Arbeidsmarktparticipatie	65,8%	67,1%	1,3%
Opleidingsniveau beroepsbevolking			
Hoog	31%	33%	2,0%
Middelbaar	44%	44%	0,0%
Laag	23%	22%	-1,0%
Onbekend	2%	2%	0,0%
Opleiding/studie volgend (aantal personen)	26.300	27.700	5,3%
Jong talent (aandeel saldo/jonge veelverdieners)	Indicator wordt doorontwikkeld (Talent Pact)		
Aantal studenten			
ROC van Twente	18.858	19.729	4,6%
Saxion	25.750	28.075	9,0%
Universiteit Twente	9.884	12.075	22,2%

Projecten	Agenda voor Twente	Regio Deal Twente
Twents Fonds voor Vakmanschap	X	X
Huis van de Logistiek	X	X
Kampus	X	X
Alumni netwerk	X	X
Proces your future	X	
Fastswitch	X	
Talent- en bedrijvenportaal	X	
Connect Forward		X
Connect-U		X
Talent IT	X	X
WIMM		X
Leonardo		X
Grenswerk		X
Ondernemerschap als bindmiddel		X
Partners basisinfrastructuur		
Werkplein Twente, Techniekpact, Centrum voor Innovatief Vakmanschap		

De spanning op de arbeidsmarkt is aanwezig in Twente en dat zal de komende jaren zo blijven. Dit beeld wordt bevestigd in de arbeidsmarktmonitor Twente die elk kwartaal uitkomt. Vanuit de Agenda voor Twente en Regio Deal Twente zijn veel projecten opgestart om een oplossing te bieden voor de opgaven op de arbeidsmarkt en om talent op alle niveaus aan te trekken naar en te behouden voor de regio. Deze projecten waren bij de opstart en in de uitvoering onvoldoende onderling in samenhang. Binnen Twente Board wordt inmiddels gewerkt aan het vergroten van deze samenhang en het beter aan laten sluiten van projecten bij behoeften van bedrijven. Via Twente.com is hard gewerkt aan het neerzetten van Twente als aantrekkelijke regio voor talent om zich te vestigen en werk te vinden (zie hoofdstuk 2.4 – Twente Branding). Hier wordt het carrièreperspectief



Figuur 10 Regionale spreiding initiatieven actielijn Arbeidsmarkt & Talent. Bron: voortgangsrapportage Investeren in Twente, nieuwsbrief Twents Fonds voor Vakmanschap januari 2022

bij werkgevers in Twente gezamenlijk zichtbaar gemaakt en via het talent- en bedrijvenportaal wordt hier een volgende professionaliseringslag in gemaakt.

Er is in de regio een brede behoefte aan voldoende aanbod van technisch personeel om de groei van bedrijven in Twente mogelijk te maken. Er is daarom een brede investering gedaan in talent. Het binden van IT Talent aan bedrijven via het project Talent IT. Het aantrekken van WO-talent uit de regio Noord-Holland via het project Leonardo. Internationaal talent van Saxion wordt via Fast Forward aan bedrijven gekoppeld. Maar het gaat steeds nadrukkelijker ook om mbo-vakkrachten. Bijvoorbeeld in de zorg lopen de tekorten aan personeel op. Er is onvoldoende technisch talent beschikbaar om de ambities in de energietransitie waar te maken. Het Twents Fonds voor Vakmanschap is landelijk een voorbeeld voor een vernieuwende aanpak om mensen om- en bij te scholen op mbo-niveau. Via het fonds zijn inmiddels al 1.814 scholingsvouchers toegekend en zijn bijna 4.200 loopbaangesprekken gevoerd[2]. Het project Fast Switch richt zich via een vergelijkbare aanpak op hbo talent. Kampus in Rijssen/Holten richt zich op opleiden van mbo-talent in onder andere de bouw, techniek en zorg, maar ook op het om- en bijscholen van de bestaande beroepsbevolking. In de zorg en procesindustrie lopen projecten voor het opleiden van voldoende vakkrachten. Daarnaast ontstaan er kansrijke initiatieven met regionale uitstraling zonder een bijdrage vanuit de Agenda voor Twente, zoals de Triple-T Academy in Almelo. En de grensoverschrijdende arbeidsmarkt krijgt aandacht via het project Grenswerk.

Vanuit de basisinfrastructuur zijn een aantal partners gefinancierd: het Werkplein, Techniekpact en het Centrum voor innovatief ondernemerschap. Het Werkplein Twente is de gezamenlijke inzet van de 14 Twentse gemeenten, het onderwijs, uitvoeringsorganisaties en werkgeversorganisaties. Het streven is een arbeidsmarkt in balans realiseren. De Twentse arbeidsmarktregio kent grofweg drie ambities. Maatwerkondersteuning aan mensen met een arbeidsbeperking en afstand tot de arbeidsmarkt, ondersteuning van werk naar werk en een Leven Lang Ontwikkelen. Drie uitvoeringsorganisaties worden aangestuurd vanuit deze arbeidsmarktregio, namelijk het Leerwerkloket, het Regionaal Mobiliteitsteam en het Werkplein Twente. De arbeidsmarktregio is daarnaast opdrachtgever voor de arbeidsmarktmonitor (Kennispunt Twente) en Regio in Beeld (UWV).

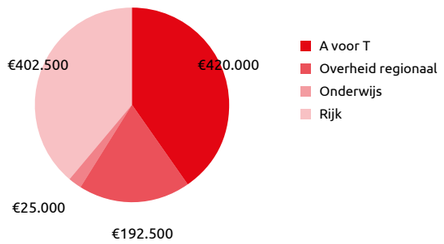
Het Werkplein Twente heeft in de periode 2018 en 2019 financiering ontvangen vanuit de Agenda voor Twente. Door deze gelden is het activiteitenprogramma toegenomen. Het Werkplein Twente organiseert bijvoorbeeld circa 80 events per jaar. Ook is de samenwerking geprofessionaliseerd hetgeen heeft geleid tot een stijging van het aantal plaatsingen van mensen bij werkgevers. In 2020 is de financiering stopgezet, naar aanleiding van de evaluatie van de basisinfrastructuur in 2019. Vanaf 2020 zijn door de arbeidsmarktregio andere publieke middelen gevonden voor het voortzetten van de opgebouwde initiatieven. Voor Leven Lang Ontwikkelen is in 2021 een visie opgesteld vanuit de arbeidsmarktregio, een onderwerp dat ook de strategie van de Twente Board raakt. Hoe hierop zal worden samengewerkt, wordt in 2022 verder vormgegeven.

Techniekpact is een initiatief uit 2013, dat vanaf 2018 werd gefinancierd uit de Agenda voor Twente. Het initiatief draagt bij aan de instroom en ontwikkeling van technisch talent. Aan het begin van de Agenda voor Twente is een nieuw uitvoeringsprogramma Techniek & Talent 2020 opgesteld, in nauwe samenwerking met de regionale triple-helix partners. Het Techniekpact heeft een regiefunctie om partijen aan elkaar te koppelen om de regio breed en in samenhang te laten te zien wat de regio op technisch gebied biedt. Daarbij was Techniekpact een verbinder en initiator en met name sparringpartner voor het bedrijfsleven, die behoefte heeft aan een meer integraal aanbod van programma's en projecten op het gebied van talent.

"Zoek verbinding met elkaar om de jeugd van Twente meer perspectief te geven"

Peter Breur (Symbio), Frank Konings (OPOA), Marcel Poppink (Consent)

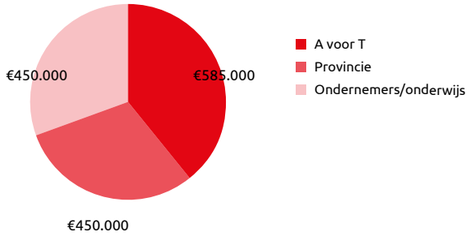
Financiering Werkplein (2018-2019)



Figuur 11 Basisfinanciering vanuit Agenda voor Twente Werkplein Twente (periode 2018 – 2019)

[2] Stand vanuit nieuwsbrief Twents Fonds voor Vakmanschap januari 2022

Financiering Techniekpact (2018-2020)



Figuur 12 Basisfinanciering vanuit Agenda voor Twente Techniekpact (periode 2018 – 2020)

Naast de financiering vanuit de Agenda voor Twente heeft de provincie Overijssel de afgelopen jaren het Techniekpact ondersteund. In de uitvoering van de projecten en activiteiten heeft zowel het onderwijs als het bedrijfsleven, met name in kind, bijgedragen voor minimaal een vergelijkbaar bedrag. De belangrijkste les die is geleerd, is dat het opbouwen van relaties veel tijd en energie kost maar deze relaties snel verwateren zonder aandacht. Techniekpact is daarom onderdeel geworden van Twente Board Development om de continuïteit van hetgeen is opgebouwd te waarborgen en in te zetten voor Twente.

TechWise Twente, het Centrum voor innovatief Vakmanzschap, is een coöperatie waarin onderwijsinstellingen en bedrijven nauw samenwerken om mbo+ opleidingen te organiseren. TechWise is de aanjager van versnelde mbo BOL en BBL onderwijsmodules. Dat gaat op basis van de vraag van het bedrijfsleven en de technologische ontwikkelingen die zij voorzien. Samen met opleidingspartners resulteert dit in nieuwe onderwijsmodules op maat, die aansluiten bij de gevraagde competenties van de toekomst. TechWise Twente werd mogelijk gemaakt door het Regionaal Investeringsfonds mbo (RIF). In de periode van 2014-2018 heeft Techwise gelden ontvangen vanuit dit fonds. Ook in de nieuwe periode is geld toegekend voor de verdere opschaling van Techwise en Direct2Job. De financiering van €200.000 vanuit de Agenda voor Twente diende als eenmalig overbruggingsgeld tussen de twee RIF periodes in.

3.4 Actielijn: Bereikbaarheid & vestigingsklimaat

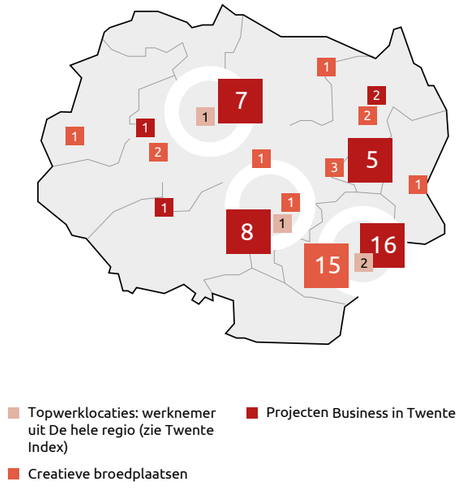
Doelstelling geformuleerd in 2018

"Het ontwikkelen van startups met internationale potentie en (inter)nationale topbedrijven behouden en aantrekken. De kern is om internationale bedrijven bekend maken met de mogelijkheden die Twente biedt en vervolgens de geïnteresseerde bedrijven ontzorgen en helpen hun vestiging hier te laten floreren (ondernemerschap). Ook zet deze actielijn in op het verhogen van de bereikbaarheid van én binnen de regio Twente en het vergroten van de bekendheid van Twente."

Indicatoren vastgesteld in 2018	**Stand 2017**	**Stand 2020**	**Ontwikkeling**
Economische structuur			
Aantal vestigingen	52.130	56.360	8,1%
Aantal werkzame personen	307.000	317.000	3,3%
Bedrijvendemografie (starters/opheffingen)			
Oprichtingen	3.975	4.775	20,1%
Opheffingen	2.515	3.705	47,3%
Migratie van/naar Twente			
Immigratie	26.841	26.962	0,5%
Vanuit andere gemeenten	21.972	21.589	-1,7%
Vanuit buitenland	4.869	5.373	10,4%
Emigratie	26.101	25.120	-3,8%
Naar andere gemeenten	22.277	21.327	-4,3%
Naar buitenland	3.824	3.793	-0,8%
Woonaantrekkelijkheid	0,65	0,68	4,6%
Reisduur naar stedelijke concentraties			
In Nederland	Verbreding A1/A35, sneltrein Zwolle		
In Duitsland	Versnelling Amsterdam – Berlijn		
Digitale bereikbaarheid/Aandeel breedband	Geen inzicht nodig, aandeel zit al > 99%		
Bekendheid Twente	Geen geschikte indicator gevonden		
Projecten	**Agenda voor Twente**	**Regio Deal Twente**	
Kennispark Twente		X	
XL-Business Park		X	
Creatieve broedplaatsen		X	
Partners basisinfrastructuur			
Twente Branding, Business in Twente			

Het hebben van voldoende talent op alle niveaus is voor bedrijven belangrijk om te kunnen groeien. Dat geldt ook voor de beschikbaarheid van kwalitatief voldoende bedrijfslocaties. De Agenda voor Twente benadrukte daarnaast het belang van internationaal ondernemerschap. Hier hebben het WTC Twente en Go4Export programma vanuit Oost NL een belangrijke rol in gespeeld. De Topwerklocaties spelen een grote rol in de profilering van Twente als mogelijke vestigingslocatie richting buitenlandse investeerders, onder andere via het Invest in Holland netwerk. Kennispark, High Tech Systems Park, Techology Base en XL Businesspark trekken hierin steeds meer samen op. Dit heeft uiteindelijk, mede dankzij financiering uit de Regio Deal Twente, geresulteerd in Campus Twente. Hier wordt zowel de profilering van de topwerklocaties naar buiten als de inhoudelijke programmering op deze locaties samen vormgegeven.

De bereikbaarheid van en binnen de regio heeft zich toegespitst op het verbeteren van de hoofdverbindingen: de A1/A35 corridor, verbetering van de N18, de N35 en opwaarderen van de spoorlijn Zwolle-Twente –Münster. Doel is de reistijden van en naar stedelijke gebieden zoals Zwolle en de Randstad en Münster/Berlijn te verkorten. De investeringen in deze projecten zijn omvangrijk en mede dankzij inspanningen vanuit de regio en de provincie Overijssel gerealiseerd. Deze zijn niet meegerekend in de multiplier die de Agenda voor Twente heeft gerealiseerd.



Figuur 13 Regionale spreiding initiatieven actielijn Bereikbaarheid & Vestigingsklimaat. Bron: voortgangsrapportage Investeren in Twente nov 2021, jaarrapportages Business in Twente 2018 - 2020

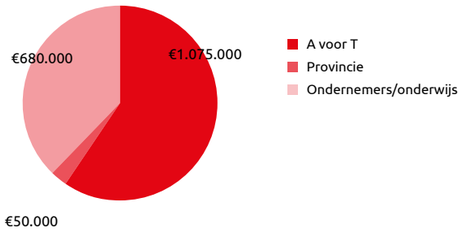
“De economie is de motor van ons bestaan, nieuwe impulsen zijn nodig. De beste economische regio’s in de wereld zijn er niet vanzelf gekomen.”

John Joosten (Burgemeester, gemeente Dinkelland)

Vanuit de basisinfrastructuur zijn twee partners gefinancierd, de Stichting Twente Branding en het programma Business in Twente. Twente Branding positioneert en profileert Twente (inter)nationaal als hightech en ondernemende regio. De website Twente.com is hiervan het meest tastbare product. In de looptijd van de Agenda voor Twente heeft Twente Branding de website verder weten te ontwikkelen tot een platform voor vraag en aanbod. Er zijn 800+ artikelen gepubliceerd, waarvan 10% talentverhalen. Er zijn 1.500+ day-to-day vacatures en profielpagina’s voor 1.500+ bedrijven te vinden. Hierbij zijn er ruim 250 bedrijfspagina’s ingericht, die meer zijn dan een informatiepagina. Twentse bedrijven komen tot leven op Twente.com. Vacatures uit Twente zijn te vinden en er zijn vele interessante (persoonlijke) succesverhalen in- en uit Twente te vinden. Hierbij is alle content gekoppeld aan de Global Goals, een steeds belangrijker selectiecriterium voor (jong) talent om hun keuze te maken waar ze willen werken. Daarnaast is in 2020 de Twente Leeft campagne uitgerold, specifiek gericht op talent. Hiervoor zijn succesverhalen uit en over Twente geschreven en gekoppeld aan het Twentse bedrijfsleven. Hiermee is een toename van 50% conversie op Twente.com gerealiseerd. Twents-talent, maar ook de “Hunkertukkers” weten de weg naar (online) Twente steeds beter te vinden. De campagne leverde een stijging van 20.000 naar 30.000+ bezoekers per maand op de website op. Het is wel moeilijk aan te geven wat de bekendheid van Twente is onder specifieke doelgroepen zoals studenten, internationale investeerders, kenniswerkers en toeristen.

Twente Branding realiseerde €680.000 aan private cofinanciering over de periode 2018 -2020. Vanuit deze ervaring kan Twente.com binnen Twente Board Development verder groeien tot een landingspagina voor héél Twente, door wisselwerking met andere platforms en projecten die zich inzetten voor Twente. Volgens het AirBnB principe: Twente.com is géén eigenaar, maar partijen willen meedoen en meewerken onder dezelfde vlag om hierdoor (nog) meer deuren openen.

Financiering Twente Branding (2018-2020)

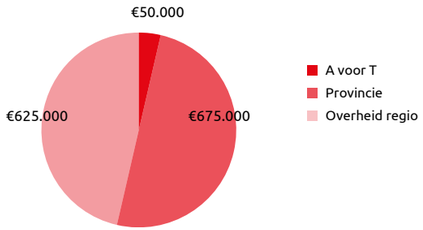


Figuur 14 Basisfinanciering vanuit de Agenda voor Twente Stichting Twente Branding (periode 2018 – 2020)

Het programma Business in Twente is in 2016 opgezet vanuit Regio Twente in samenwerking met de provincie

Overijssel. Business in Twente richt zich op de acquisitie van bedrijven naar Twente en het onderhouden van contact met buitenlandse investeerders in Twente. De uitvoering van het project is belegd bij Oost NL, in nauwe samenwerking met de accountmanagers van de 14 Twentse gemeenten. Daarmee heeft het Business in Twente programma de openheid tussen regionale stakeholders onderling op het gebied van acquisitie aanzienlijk verbeterd.

Financiering BIT (2018-2020)



Figuur 15 Basisfinanciering vanuit de Agenda voor Twente Business in Twente (periode 2018 – 2020)

De financiering is gestart vanuit Regio Twente en de provincie Overijssel. Vanaf 2020 is het programma opgenomen in de basisinfrastructuur, in het eerste jaar gecombineerd met middelen vanuit de gemeenten Almelo en Rijssen/Holten. De publieke middelen hebben aanzienlijke private investeringen tot stand gebracht. Deze investeringen worden gedaan door buitenlandse bedrijven die zich vestigen en/of uitbreiden in Twente en is een inschatting die de bedrijven zelf afgeven. Deze inschatting wordt periodiek getoetst om te kijken of de investeringen daadwerkelijk worden gerealiseerd. Naast de investeringen die worden gedaan door bedrijven worden arbeidsplaatsen gecreëerd in de regio en wordt relatiebeheer gedaan met buitenlandse investeerders in de regio

Uit de gespreken met bedrijven in de regio blijkt dat beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel een belangrijke vestigingsfactor is voor buitenlandse investeerders. De stikstof-discussie heeft effect op nieuwbouwlocaties voor bedrijven en het aanbod aan courant onroerend goed in de regio is schaars. De acquisitie wordt daarom steeds 'strategischer' ingezet, op sectoren die Twente verder wil ontwikkelen, zoals HTSM en Medtech. In de afgelopen jaren is de beschikbare capaciteit voor acquisitie teruggeschroefd van 3 FTE in 2017 naar 0,9 FTE in 2020. Deze capaciteit is ingebed in de totale structuur voor acquisitie binnen Oost NL, gericht op heel Oost-Nederland.

Resultaten programma	2018	2019	2020
Aantal bedrijfsbezoeken	159	183	76
Aantal Investor Relation gesprekken	29	41	53
Aantal arbeidsplaatsen gecreëerd	363	298	236
Aantal private investeringen (x miljoen €)	€ 20,4	€ 68,4	€ 45,6

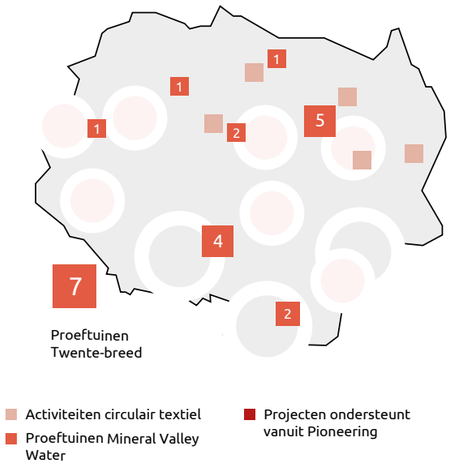
3.5 Actielijn: Circulaire economie & duurzaamheid

Doelstelling geformuleerd in 2018

"Een Twentse economie die circulair en volhoudbaar is en die een transitie maakt van fossiele naar hernieuwbare energie. In een circulaire economie bestaat afval niet meer en blijven producenten verantwoordelijk voor hun product gedurende de levensloop ervan. Het circulaire gedachtegoed is niet meer weg te denken uit het economische, ecologische en maatschappelijke debat."

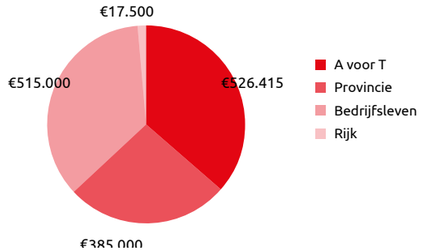
Indicatoren vastgesteld in 2018	Stand 2017	Stand 2020	Ontwikkeling
Aandeel hernieuwbare energie	Wordt gerapporteerd via de RES Twente		
Reductie CO2 uitstoot	Wordt gerapporteerd via de RES Twente		
Hergebruik van afval	Wordt gerapporteerd via Afvalloos Twente 2030		
Projecten	**Agenda voor Twente**	**Regio Deal Twente**	
Mineral Valley Twente	X	X	
Circulair Textiel	X	X	
Creatieve broedplaatsen		X	
Partners basisinfrastructuur			
Pioneering			

De actielijn Circulaire Economie & Duurzaamheid kende de minste richting bij besluitvorming in 2018. De beschreven opgaven gingen over het belang van de transformatie naar een circulaire economie, de kringlooplandbouw (incl. aanpassen wetgeving) en herkenning van Twente als duurzame regio die vooroploopt. Deze actielijn richtte zich na een periode van zoeken op de Regionale Transitie Agenda's van de provincie Overijssel. De projecten en basisinfrastructuur richtten zich met name op de bouw, circulair textiel en kringlooplandbouw.



Figuur 16 Regionale spreiding initiatieven actielijn Circulaire economie & Duurzaamheid

Financiering Pioneering (2018-2020)



Figuur 17 Basisfinanciering vanuit de Agenda voor Twente Stichting Pioneering (periode 2018 – 2020)

Met Circulair textiel zijn mooie stappen gemaakt in Twente met de triple-helix samenwerking binnen Texplus. Twente is één van de vier erkende textiel hubs binnen Dutch Circular Textile Valley (DCTV). De DCTV is gesprekspartner voor de Rijksoverheid om het beleid op het gebied van circulair textiel waar te maken. Texplus neemt binnen dit landelijk netwerk een voortrekkersrol in en is actief betrokken bij de Europese textielstrategie.

Mineral Valley Twente heeft gewerkt aan proeftuinen in de kringlooplandbouw, waarvan twee mede worden gefinancierd uit de Regio Deal Twente. Twente is aangewezen als experimenteerregio door het ministerie van LNV. De regio is actief in gesprek met de Rijksoverheid over wat nodig is om de landbouw te verduurzamen, duurzame verdienmodellen voor boeren te ontwikkelen en welke regelgeving daarbij het beste past. Er ligt focus op bodemkwaliteit en waterbeheer, onder andere in samenwerking met Waterschap Vechtstromen.

“Vind de balans in de agenda, tussen hightech en de bredere industrie, tussen hoger opgeleid talent en vakkrachten, tussen projecten met impact en kleinere initiatieven.”

John van der Vegt (Bestuursvoorzitter ROC van Twente)

De stichting Pioneering speelt al bijna 14 jaar een rol in de verduurzaming van en vernieuwing in de bouwsector. Daarbij verbindt de stichting triple-helix partners en biedt een platform waar samengewerkt kan worden aan innovaties die nodig zijn om de bouw en infrastructuur vitaal te houden. Pioneering is vanaf 2018 gefinancierd als partner in de basisinfrastructuur.

Pioneering organiseert diverse bijeenkomsten op het gebied van vernieuwing en verduurzaming van de bouw. Daarnaast ontwikkelt de stichting projecten, binnen en buiten de regio. Bijvoorbeeld het MDO-lab (Meest Duurzame Oplossingen) dat Pioneering samen met de Twentse woningcorporaties organiseert. Dit krijgt navolging in de hele provincie Overijssel. Het ministerie van BZK heeft Pioneering samen met vijf andere innovatiehubs erkend als schakel in de uitvoering van landelijk beleid naar de praktijk van de regio. Na kleinere individuele subsidies in 2020 en 2021 vanuit het Rijk, krijgt Pioneering in 2022 €150.000 ter ondersteuning van deze activiteiten. De integratie van de diensten van Pioneering met andere partners in de basisinfrastructuur is onvoldoende vormgegeven. Met de evaluatie van de basisinfrastructuur in 2019 en het vormgeven van de transitie van Regio Twente naar Twente Board is mede daarom besloten de basisfinanciering van Pioneering af te bouwen. Het belang van de bouwsector voor Twente blijft onverminderd hoog en de aandacht voor de bouw van nieuwe woningen eveneens, gezien het huidige regeerakkoord.

Er lagen voor deze actielijn duidelijke doelstellingen in 2018, als het gaat om opwek van duurzame energie (20% duurzaam in 2023), CO2-reductie (25% minder in 2020 t.o.v. 1990) en afvalhergebruik (90% van ons afval in 2030). Deze onderwerpen zijn gedurende de uitvoering van de Agenda voor Twente bestuurlijk separaat georganiseerd, binnen de Regionale Energie Strategie (RES Twente) en Afvalloos Twente. Voor beide onderwerpen is gekozen niet in dit document te rapporteren, maar dit bij de bestuurlijke gremia te laten waar de onderwerpen zijn belegd.

4 Waar staat Twente?

Monitoring van de Agenda voor Twente en de Regio Deal Twente is essentieel. Kennispunt Twente heeft deze monitoring uitgevoerd. In hoofdstuk 3.2 t/m 3.5 is de voortgang weergegeven van de set indicatoren die in 2018 bij besluitvorming over de Agenda voor Twente is vastgesteld om te monitoren.

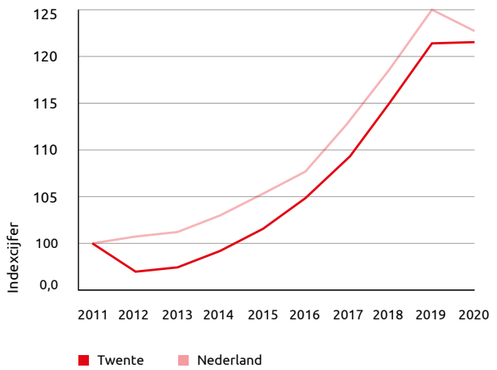
De bekendste producten in het kader van de monitoring zijn de Twente Index en de Arbeidsmarktmonitor. Maar ook de rapportages om inzicht te geven in de effecten van de coronacrisis in Twente op de arbeidsmarkt. Een directe koppeling tussen de resultaten van projecten (output) en de effecten en trends in de regio (outcome) is niet eenvoudig te leggen. Met de monitoring van de agenda is daarom de focus gelegd op het (tussentijds) signaleren. Hoe ontwikkelt de regio zich? Doen we nog steeds de juiste dingen? Waar zien we positieve maatschappelijke effecten en waar lopen we achter? Het geeft een beeld waar Twente staat ten opzichte van Nederland. De projectvoortgangsrapportages “Investeren in Twente” maken geen onderdeel van de monitoring. De omvang van zowel de Agenda voor Twente (€20 miljoen) als de Regio Deal Twente (€150 miljoen) is te klein in relatie tot de totale omvang van de Twentse economie (€21 miljard). Een resultaat op projectniveau leidt niet direct tot een radicale verandering in het totale systeem. Wel lukt het om met projecten inzet te leveren, waarmee wordt bijgedragen aan datgene wat aandacht vraagt in de versterking van Twente. Monitoring geeft dus inzicht waar olie nodig in het totale systeem. Dat maakt de Twente Index niet alleen tot een signalerend maar ook een agenderend instrument.

4.1 De belangrijkste cijfers voor Twente

Op 17 januari 2022 is de vernieuwde Twente Index gelanceerd. Deze index geeft het meest actuele inzicht in waar Twente staat. Onderstaand een selectie van een aantal indicatoren meest relevante in relatie tot de doelstellingen beschreven in de Agenda voor Twente.

Het Twents Bruto Regionaal Product (BRP) stijgt richting het landelijk gemiddelde

Ontwikkeling Bruto Regionaal Product, 2011 - 2020

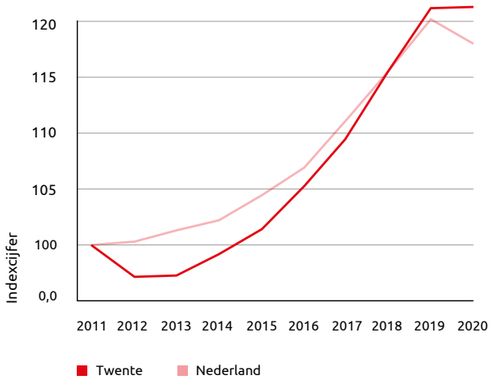


Figuur 18 Ontwikkeling Bruto Regionaal Product per inwoner 2011 – 2020 Bron: Twente Index

In de afgelopen tien jaar is het niveau van het Twents BRP steeds dichter bij het Nederlandse BRP gekomen. Vanaf 2017 tot en met 2020 nam het Twentse BRP verhoudingsgewijs toe met 12,4%, waar het landelijke BRP respectievelijk met 9,5% toenam. In 2017 keek Twente nog aan tegen een verschil van 3,7% ten opzichte van het Nederlands niveau, terwijl het verschil in 2020 slechts 0,8% bedroeg.

Het Bruto Regionaal Product per inwoner van Twente is het landelijk gemiddelde ontstegen

Ontwikkeling Bruto Regionaal Product per inwoner, 2011 - 2020

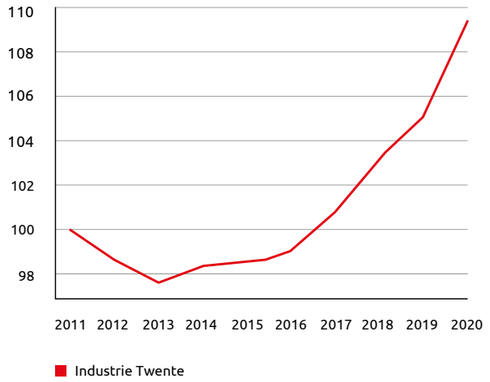


Figuur 19 Ontwikkeling Bruto Regionaal Product per inwoner 2011 – 2020 Bron: Twente Index

De ontwikkeling van het BRP per inwoner in Twente heeft zich in verhouding tot Nederland over de afgelopen tien jaar positief ontwikkeld, tot boven het landelijk gemiddelde. In 2017 zat Twente 1,1% onder het landelijk gemiddelde, terwijl Twente in 2020 3,5% boven dit gemiddelde stonden. Tussen 2017 en 2020 was er in Twente een toename van 11,7%, het landelijk gemiddelde kende respectievelijk een toename van 7,1%.

Het aantal vestigingen in de industriële technische sector is toegenomen

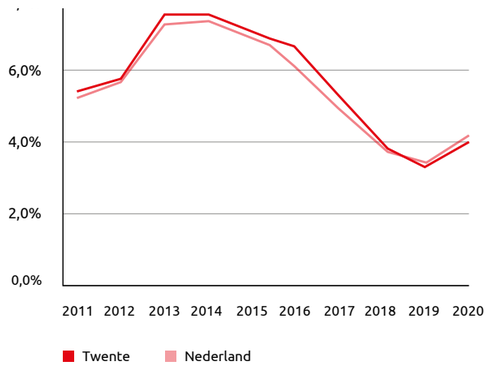
Ontwikkeling aantal vestigingen naar sector, 2011 - 2020



Figuur 20 Ontwikkeling aantal vestigingen naar sector 2011 – 2020 Bron: Twente Index

De werkloosheid in Twente daalt onder het landelijk gemiddelde

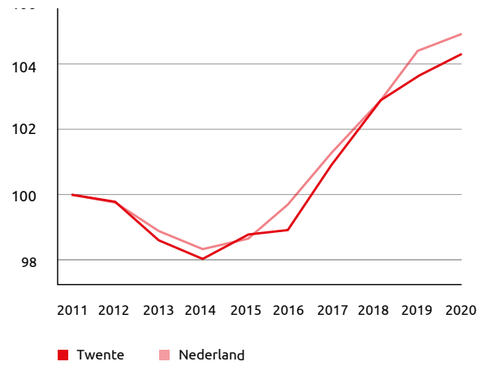
Werkloosheidspercentage, 2011 - 2020



Figuur 21a Ontwikkeling werkgelegenheid 2011 – 2020 Bron: Twente Index

De werkloosheid in Twente daalt onder het landelijk gemiddelde

Ontwikkeling aantal werkzame personen



Figuur 21b Ontwikkeling werkgelegenheid 2011 – 2020 Bron: Twente Index

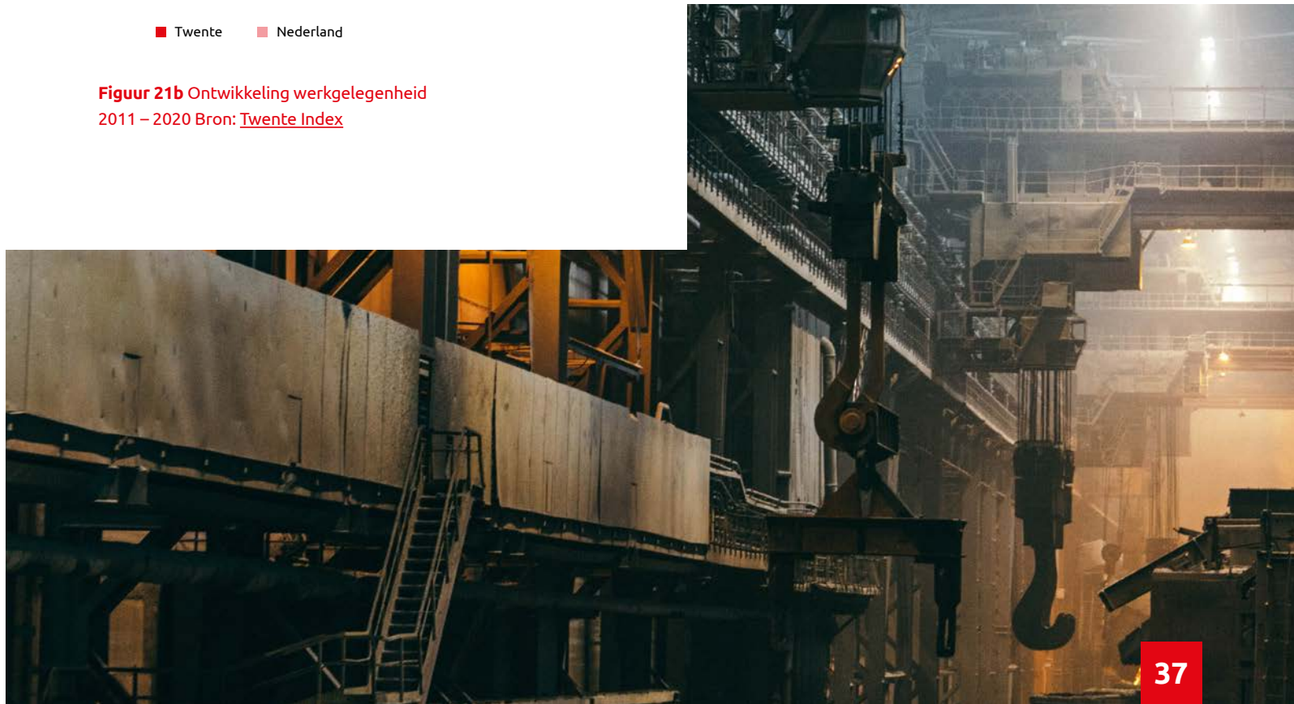
In verhouding tot de laatste tien jaar, zit de ontwikkeling van het aantal vestigingen in de industriële technische sector fors in de lift. In 2011 kende Twente 2.710 vestigingen in deze sector, terwijl dit er slechts 2.690 in 2016 waren. Een lichte afname. Vanaf 2017 is er weer een toename te zien, waarbij Twente per 2020 2.970 vestigingen in de industriële technische sector kende. Een relatief flinke toename in vergelijk met de periode ervoor.

De werkloosheid in Twente is voor het eerst sinds dit kengetal wordt bijgehouden onder het landelijk gemiddelde gedaald.

Hoewel Twente voor de periode tussen 2017 en 2018 rond het landelijk gemiddelde qua werkgelegenheid lag, blijkt Nederland verhoudingsgewijs in de periode daarna iets meer werkgelegenheid te kennen dan in Twente.

“Blijf de economie stimuleren en neem de ondernemers hierin mee. Dat zijn niet alleen de grotere bedrijven, maar ook de kleinere mkb-ers”

Hans Lesscher, Odin Groep



Ondanks dat de werkgelegenheid iets achterblijft bij het landelijk gemiddelde heeft Twente, net als de rest van Nederland, over het algemeen te kampen met een krappe arbeidsmarkt. Dat valt vooral op in de technische sector, in de pedagogische sector (onderwijs), in de zorgsector en in de logistieksector. Deze worden getypeerd als (zeer) krappe markten. Zie hiervoor ook de arbeidsmarktmonitor en de spanningsindicator in de Twente Index. Het talentvraagstuk is essentieel om deze spanning de komende jaren te verlichten. Dan gaat het over talent aantrekken, opleiden en behouden. Maar dan gaat het ook over het vergroten van de arbeidsproductiviteit, slimmer werken. Denk daarbij aan het automatiseren en standaardiseren van processen en de inzet van nieuwe technieken zoals VR/AR.

4.2 Ontwikkeling van de monitoring

Gedurende de uitvoering van de Agenda voor Twente heeft de Twente Index zich verder ontwikkeld. Doel was niet alleen de economische effecten in Twente te meten, maar ook te spiegelen met landelijke ontwikkelingen. Vanuit de monitoring moest de dialoog plaatsvinden tussen de triple-helix partners en met degene voor wie we het doen: inwoners, publieke partners en bedrijven. Geconstateerd is dat de Twente Index nog niet leeft bij alle regionale stakeholders. Het is wel een belangrijke informatiebron hoe Twente ervoor staat. De Twente Index in zijn geheel geeft een volledige beeld waar Twente staat. Er kan daarnaast voor ongeveer de helft van de indicatoren op het niveau van de gemeente worden ingezoomd. Er kan dus een analyse gemaakt worden van de effecten binnen individuele gemeenten. In aanloop naar het maken van een voorstel voor een nieuwe investeringsagenda, kan Twente Board, in samenwerking met de economische afdeling van gemeenten, daar verder op inzoomen.

In 2018 was de basis van de monitoring het in beeld brengen van de sociaaleconomische structuurversterking van de regio. Deze insteek vertaalde zich voornamelijk in monitoring rondom de actielijn Arbeidsmarkt & Talent. Indicatoren werden tijdens de uitvoering verbijzonderd. Bijvoorbeeld extra inzicht te geven in de in- en uitstroom van opleidingen gericht op zorg, techniek en onderwijs, het in beeld brengen van internationalisering (vacatures en aantal kenniswerkers) en het toevoegen van specifiekere informatie met betrekking tot het vestigingsklimaat. In 2020 kwam er, naast monitoring van het economische deel, meer aandacht voor niet-economische aspecten. Deze ontwikkeling sloot aan bij de aandacht voor brede welvaart, met name in de opzet van de Regio Deals. Via het PBL en CBS werd de monitor Brede Welvaart ontwikkeld. Dit heeft onder andere Kennispunt Twente geïnspireerd tot het verder ontwikkelen van de Twente Index. De Twente Index is opgedeeld in ‘Regio & Economie’ en in ‘Mens & Maatschappij’ en geeft dus inzicht in de brede welvaart. En de Twente Index blijft in ontwikkeling. Voor 2022 wordt vanuit Twente Board, in samenwerking met onder andere de Young Twente Board en Kennispunt Twente, gewerkt aan het in beeld brengen van het Bruto Twents Geluk. De Twente Index vormt daarmee een steeds steviger fundament om inzicht te geven van de effecten van een (toekomstige) investeringsagenda voor Twente.

4.3 Externe onderzoeken

Naast de Twente Index geven externe onderzoeken een beeld van Twente. Onderstaand een selectie van recent gepubliceerde onderzoeken. Deze onderzoeken dragen bij aan het verkrijgen van een meer objectief beeld over Twente en bieden inspiratie voor een toekomstige investeringsagenda.

Kracht van Oost 2.0

Dit onderzoek uit 2020 geeft inzicht wat de kracht is van de ruimtelijk-economische structuur van Oost-Nederland en de houdbaarheid daarvan. Kracht van Oost 2.0 is een aanvulling op Kracht van Oost uit 2016, waarin de regio’s en hun economische verhoudingen centraal stonden. Volgens het onderzoek is versterking en integratie van technologieclusters in Oost-Nederland van belang. Dit vergroot het concurrentievermogen van de regio. Voor drie clusters geldt dit in het bijzonder: material tech, agri tech en health tech[3]. Dit vraagt niet alleen focus op (ontwikkeling van) technologieën, maar ook op het stimuleren van ondernemen en bedrijfsactiviteiten. Verdere specialisatie in drie crossovers biedt kansen: manufacturing & material tech, prevention & medtech en sustainability & food tech.

Uit hoofdstuk 3.2 blijkt dat met de Agenda voor Twente veel is geïnvesteerd in de ontwikkeling van technologieclusters die aansluiten bij deze gebieden. De ontwikkeling van campussen draagt bij aan doorgroei van startups en het vormen van technologieclusters[4]. Er is geïnvesteerd in de topwerklocaties (zie hoofdstuk 3.4) en in financieringsinstrumenten voor startups en scale-ups. Voorbeelden daarvan zijn het Innovatiefonds Twente, het High Tech Fund en de mkb-vouchers. De komende jaren zal de combinatie duurzaamheid en hightech volgens het onderzoek steeds belangrijker worden. Daarbij wordt de snelle ontwikkeling in de energietransitie als voorbeeld aangehaald, een technologiegebied waar Oost-Nederland

[3] Slimme specialisatiestrategie (RIS3) Oost-Nederland 2021-2027 (op-oost.eu)

[4] Rapport Buck Consultants 2018 “Campussen zijn een motor voor nieuwe bedrijvigheid”

sterk in is en Twente een goede kennispositie heeft[5]. Het onderzoek stelt daarnaast dat Oost-Nederland kansen kan benutten door nog meer in te zetten op het aantrekken van talent. In Twente is er sprake van kennisopwaardering van de werkgelegenheid en een stagnerende bevolkings-omvang. Er is onder andere behoefte aan technici en ICT-ers. In de Agenda voor Twente is hierin veel geïnvesteerd (zie hoofdstuk 3.3). Twente is in trek bij 40-plus kenniswerkers vanuit het Westen. Voor deze doelgroep is het steeds meer van belang om een goed woonmilieu en goede bereikbaarheid te bieden. Wat de komende jaren de aantrekkingskracht van Twente voor kenniswerkers kan verhogen is het profileren van Twente als hightech regio. Wat in het onderzoek daarnaast opvalt is dat de grotere steden in Twente ondervertegenwoordigd zijn in de (inter)nationale netwerken. Op nationale schaal integreren de Randstad en Brabantse stedenrij steeds meet tot één economisch kerngebied. Naast het versterken van Twente loont het zich dus vanuit bovenregionale initiatieven om aansluiting te vinden bij deze regio's. Van belang zijn daarom de inspanningen voor goede fysieke verbindingen met de Randstad (zie hoofdstuk 3.4). Maar ook de inhoudelijke toenadering met deze regio's die hebben plaatsgevonden, zoals de contacten tussen Twente Board en Brainport Eindhoven en de samenwerking van de Universiteit Twente met de VU Amsterdam en de Universiteit van Münster.

Twente naar de top

Dit onderzoek uit 2021 is uitgevoerd door de Rabobank. Centraal staat de vraag: wat zijn de belangrijkste opgaven waar Twente voor staat om haar economische potentie beter te benutten? Het antwoord ligt in de combinatie van het opschalen van initiatieven en scherper kiezen. Twente heeft alle ingrediënten in huis om de welzijn en welvaart te verbeteren. De grote opgave daarbij is om initiatieven op te schalen. Dan gaat het om agglomeratiekracht (verbinden van regio's), groeien van sterke clusters en daarbinnen meer ondernemerschapsdynamiek creëren. Maar het gaat ook om het opschalen in governance, de triple-helix samenwerking. Volgens het onderzoek zijn hightech-materialen, nano-elektronica, robotica, fotonica, medische technologie en industrialisering van de bouw belangrijke aandachtsgebieden. Twente heeft alle potentie om meer startende en doorgroeiende bedrijven voort te brengen, maar maakt dit nog te weinig waar. Tegelijkertijd moet de regio blijvend investeren in het vestigingsklimaat voor bedrijven en talent.

[5] Kansen van de energietransitie voor Oost-Nederland, Positioneringsonderzoek, november 2020, Oost NL

"Een nieuwe agenda geeft onszelf de kans om onze regio veel krachtiger neer te zetten in Nederland en Europa en een plek te creëren waar iedereen zich kan ontwikkelen."

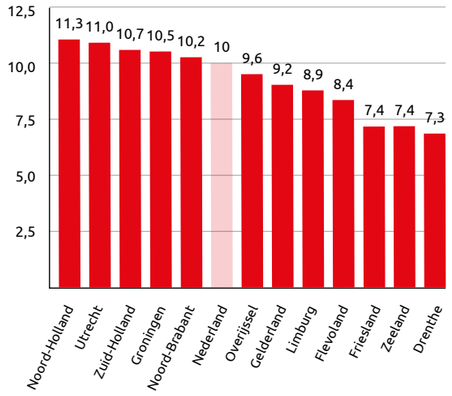
Vinod Subramaniam, (Bestuursvoorzitter Universiteit Twente)

Entrepreneurial Ecosystem Index 2020

In dit onderzoek uit 2020 worden 40 regionale ecosystemen voor ondernemerschap in Nederland vergeleken. Het onderzoek stelt dat een sterk ecosysteem zichzelf voedt en dat personen, netwerken en instituties hierin centraal staan en dat de rol van de overheid belangrijk is hierbinnen door de beleidsinterventies die ze pleegt. Overijssel scoort iets onder het landelijke gemiddelde.

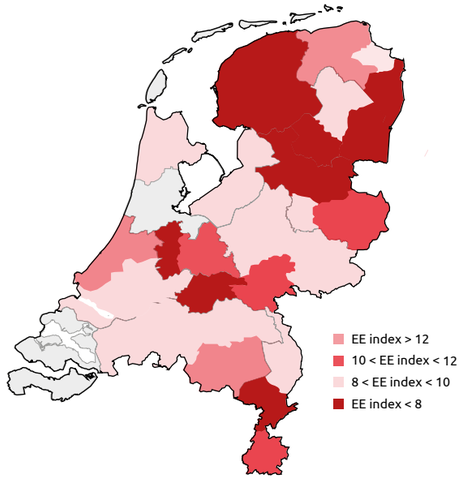
Twente scoort iets boven landelijk gemiddelde op de index en neemt de 10e positie in. De regio zakt twee plaatsen ten opzichte van 2018. Dit jaar komt een update van het onderzoek uit, waaruit moet blijken of dit ligt aan de sterkere ontwikkeling van andere regio's of dat Twente zich op aspecten nog beter moet ontwikkelen.

EE Index per provincie, 2020



Figuur 22 Score Twente Entrepeneurial Ecosystem Index 2020

EE Index per stadsregio, 2020



5 Wat zijn de lessen voor de toekomst?



Vanuit het proces van besluitvorming, de ontwikkeling van de triple-helix samenwerking, de uitvoering van projecten en de basisinfrastructuur en waar Twente staat in de (inter)nationale context, trekt dit hoofdstuk lessen voor de toekomst. Belangrijke input is opgehaald vanuit de interviews met regionale stakeholders (zie bijlage 1).

5.1 Proces van besluitvorming en aansturing agenda

In 2018 hebben de 14 Twentse gemeenten positief besloten over de Agenda voor Twente. Zij stelden met dit positieve besluit een budget van €7,50 per inwoner per jaar beschikbaar. De uitvoering en aansturing werd belegd bij de triple-helix partners. Algemeen beeld is dat deze besluitvorming democratisch en transparant is verlopen. Dit kostte wel tijd. Onderwijs en ondernemers wilden graag dat besluitvorming vanuit de overheid sneller ging. Voor de overheid was anderzijds niet altijd transparant hoe de besluitvorming binnen het onderwijs en ondernemers tot stand kwam. De organisatiegraad van ondernemers was relatief laag, waardoor de brede betrokkenheid van ondernemers bij de Agenda voor Twente vooraf onvoldoende aanwezig was. Binnen de overheid was over het doel van de agenda en de noodzaak hier samen aan te werken weinig discussie. Het gesprek over de inhoud werd echter vermengd met een discussie over de structuur van de regio. Dit leidde onder andere tot de term “Coaliton of the Willing” in het besluitvormingsproces. De gemeenten Almelo en Rijssen/Holten hebben uiteindelijk, beiden met hun eigen overwegingen, afwijkende afspraken gemaakt om mee te doen met de Agenda voor Twente.

“Wil je dat de regio niet wordt overgeslagen, dan heb je een eigen investeringsagenda nodig.”

Eddy van Hijum (Gedeputeerde, provincie Overijssel)

De aansturing van de Agenda voor Twente werd belegd bij de sturingscommissie Agenda voor Twente. Daarin waren de triple-helix partners vertegenwoordigd. Het was een voorbode van de huidige Twente Board. De 14 Twentse gemeenten belegde de eigen aansturing in de Bestuurscommissie Agenda van Twente, als onderdeel van de gemeenschappelijke regeling Regio Twente. Verschillende bestuurlijke overleggen beïnvloedde de uitvoering van de Agenda voor Twente. Dit vroeg zowel bestuurlijk als in de uitvoering veel tijd en aandacht. Om de kwaliteit van projectaanvragen te toetsen, werd een externe beoordelingscommissie ingesteld. Regio Twente was verantwoordelijk voor het beheer van de middelen.

De Agenda voor Twente legde de basis voor de Regio Deal. De Regio Deal is een instrument van de Rijksoverheid bedoeld om tussen Rijk en regio een gezamenlijke agenda te bouwen, gericht op de centrale opgaven van de regio. Vooruitlopend op de aanvraag boden de provincie Overijssel en de regio’s Twente, Zwolle en Cleantech in juni 2018 het investeringsaanbod ‘Kansen in Overijssel’ aan het Rijk aan. Twente kreeg vanaf 8 juni 2018 de mogelijkheid een formele aanvraag te doen met 1 september 2018 als deadline voor het indienen van de aanvraag. Deze tijdsdruk maakte de besluitvorming wat minder transparant, maar het bracht wel focus aan. Onder verantwoordelijkheid van Twente Board is in korte tijd een projectboek ontwikkeld, rekening houdend met de uitgangspunten van het Rijk. Dit was niet gelukt zonder de Agenda voor Twente. De agenda gaf Twente een strategische voorsprong en een goed, samenhangend verhaal waarmee het Rijk werd overtuigd van de opgaven waar Twente voor stond. De organisatiegraad van de ondernemers was in deze fase in ontwikkeling. Daarmee was de agenda van het onderwijs beter zichtbaar in de aanvraag. De aanvraag van Twente werd in november 2018 door het Rijk gehonoreerd met een bedrag van €30 miljoen. Met het sluiten van de Regio Deal voor Twente gingen de twee gemeenten, met afwijkende afspraken voor hun deelname in de Agenda voor Twente, eveneens volwaardig meedoen. Het convenant Regio Deal werd formeel gesloten met het Rijk in juni 2019 en geldt als een belangrijk vliegwiel voor de Agenda voor Twente.

“Twente kan één van de sterkste regio’s van Nederland worden, maar met gefragmenteerd denken lukt dat niet.”

Anka Mulder (Bestuursvoorzitter, Saxion Hogeschool

De aansturing van de Regio Deal Twente werd belegd bij de Twente Board. De 14 Twentse gemeenten volgden de besluitvorming en uitvoering vanuit het Portefeuilleoverleg Economische Zaken, als onderdeel van de gemeenschappelijke regeling Regio Twente. Om de kwaliteit van projectaanvragen te toetsen, werd een externe adviescommissie ingesteld, die dezelfde samenstelling had als de beoordelingscommissie voor Agenda voor Twente. Het beheer van de Rijksmiddelen werd belegd bij de provincie Overijssel en het programmamanagement werd uitgevoerd door Regio Twente en provincie Overijssel samen. De uitvoering van Agenda voor Twente en Regio Deal Twente zijn vanaf begin 2020 samengevoegd onder de titel “Investeren in Twente”. De Regio Deal Twente loopt tot eind 2025. Over de verdere voortgang wordt halfjaarlijks gerapporteerd richting de stakeholders.

Lessen voor de toekomst

Vermeng inhoud niet met discussies over structuur
De nieuwe agenda moet over inhoud gaan, niet over de structuur van de regio. De discussie over de structuur is afgerond met het formaliseren van Twente Board. Ga vol voor de inhoud, bouw voort op het fundament wat er nu ligt en breng nog meer focus aan. Geef Twente Board de kans haar waarde daarbij te bewijzen. Een nieuwe investeringsagenda is een belangrijke basis om dat mogelijk te maken.

Investeer samen
Wees solidair in besluitvorming over een nieuwe agenda, bijvoorbeeld als gemeenten wel mee willen doen, maar dat niet kunnen. Uitsluiten brengt op de lange termijn meer schade toe, dan begrip tonen en iemand de tijd te gunnen. Wel meedoen, maar niet betalen is niet goed voor de eenheid. Besef dat besluitvorming binnen de gemeenten niet meer per meerderheidsbesluit gaat binnen de gemeenschappelijke regeling Regio Twente. Iedere gemeenteraad maakt haar eigen afweging. Investeer daarin. Maak ook zichtbaar hoe onderwijs en ondernemers investeren in een nieuwe investeringsagenda en hoe ondernemers breed in Twente (denken te gaan) profiteren van deze nieuwe agenda.

We doen het voor inwoners en bedrijven
Beschouw een (toekomstig) regionale investeringsprogramma en een (toekomstige) Regio Deal als één programma. Dat is meer transparant voor de buitenwereld. Ondernemers, organisaties en inwoners, voor wie we de investeringen uiteindelijk doen, zien het verschil niet. Zij haken in op de inhoud, niet op uit welk potje het geld komt.

5.2 Ontwikkeling van de triple-helix samenwerking

Vanaf de start van de Agenda voor Twente was er een roep om vereenvoudiging van de governance op de sociaaleconomische agenda van Twente. Er moest een duidelijker mandaat komen voor besluiten in triple-helix verband. Dit leidde in 2019 tot de veranderopdracht voor de Regio Twente. Dit proces liep parallel aan de uitvoering van de Agenda voor Twente en Regio Deal Twente. Deze veranderopdracht werd formeel afgerond op 1 juli 2021. Hiermee besloot het Algemeen Bestuur van de toenmalige Regio Twente voor een heldere visie op het organiseren van de langjarige, triple-helix samenwerking in Twente. Deze ’governance’ in triple-helix verband was nodig, om publieke doelen samen te bereiken, via een gezamenlijke agenda en gedeeld eigenaarschap.

Een triple-helix functioneert goed als er ruimte is voor ondernemerschap, delen van kennis en het zoeken naar consensus. Het spanningsveld tussen de effectiviteit van de samenwerking en (politieke) verantwoording en legitimatie kan daarbij een obstakel vormen. Dit werd opgelost door de triple-helix samenwerking in Twente Board formeel te maken. Twente Board heeft haar eigen statuten en in het bestuur hebben de drie geledingen elk vertegenwoordigers. Iedere geleding zorgt dat deze vertegenwoordigers met mandaat aan tafel zitten. Voor de 14 Twentse gemeenten is hiervoor een bestuurlijke samenwerkingsovereenkomst getekend en een bestuurlijk overleg georganiseerd (BOSS Twente). De ondernemers hebben zich georganiseerd in de Stichting Ondernemend Twente. Het onderwijs is op dit moment vertegenwoordigd vanuit de drie kennisinstellingen, die het brede onderwijs gaan vertegenwoordigen, inclusief het primair- en voortgezet onderwijs. Er is in Twente veel vertrouwen in deze nieuwe vorm van samenwerken.

“Jonge talentvolle mensen hier houden moet écht een speerpunt zijn in een nieuwe agenda. Als regio tegen de krimp opboksen om in de toekomst sterk te blijven!”

Arjen Gerritsen (Burgemeester, gemeente Almelo)

De uitvoeringsorganisatie onder Twente Board – Twente Board Development – is eveneens 1 juli 2021 opgericht. De triple-helix partners leveren hun bijdrage in deze uitvoeringsorganisatie. Om dit doel- en actiegericht te maken, werkt Twente Board Development met een jaarplan. Dit plan is voor 2022 met input van regionale stakeholders opgezet. Aan de hand van een nieuwe investeringsagenda moet een besluit over de beschikbare middelen na 2022 worden genomen. De urgentie om dit te doen wordt nadrukkelijk gevoeld. Met een nieuwe investeringsagenda wordt de Twente Board voor een langere periode gelegitimeerd om besluiten te nemen die nodig zijn voor de toekomst van de sociaaleconomische structuur van Twente.

Lessen voor de toekomst

Wees zuinig op de nieuwe governance
Waak dat er niet te veel nieuwe overlegstructuren ontstaan. Wees zuinig op de governance die er nu staat. Probeer elkaars problemen beter te begrijpen in de Twente Board, durf elkaar te confronteren en ga de dialoog aan. Er hoeft geen consensus te zijn over ieder onderwerp. Leiderschap vanuit Twente Board is nodig. Wie is het boegbeeld van Twente? Combineer de uitvoeringskracht vanuit de triple-helix en zorg met Twente Board Development dat de Twente Board strategisch blijft opereren. Sluit de investeringsagenda’s in de regio op elkaar aan. Daarbij is de overheid niet alleen de 14 gemeenten, maar ook de provincie Overijssel, het Waterschap Vechtstromen, de Euregio en semi-overheden.

Stel de behoeften van ondernemers meer in de lead
Neem verantwoord risico’s. Dat sluit aan bij de belevingswereld van ondernemers en onderwijs. Er ontstaat via Ondernemend Twente steeds meer één ondernemersgeluid. Organiseer dat ondernemers breed mee kunnen praten, met Twente Board als centrale plek. Bevraag niet vanuit onderwijs en overheid via verschillende kanalen ondernemers over dezelfde zaken en zorg als ondernemers dat Twente Board in positie komt. Zorg dat grotere partijen in de regio ook aanhaken. Gebruik de 3O-structuren die er al zijn in de gemeenten om ondernemers breed te betrekken.

Wees transparant, zonder afrekencultuur
Tijdig informatie aanleveren vanuit de Twente Board is cruciaal voor het behoud van draagvlak en transparantie. Wees transparant over besluitvorming, maar transparantie moet niet leiden tot een afrekencultuur. Voorkom dubbele petten in de Twente Board, scheidt de belangen bij besluitvorming. Besluiten moeten transparant genomen worden. Dat kost soms tijd. Een objectieve blik op beoordeling van projectvoorstellen kan daarbij belangrijk. Het BOSS Twente overleg moet dichter tegen Twente Board aan gaan opereren. Het moet een integraal ontmoetmoment worden voor de 14 gemeenten. De Twente Board kan een rol spelen in kennisverrijking van colleges en gemeenteraden en andersom.

Maak de Twente Index meer levend
Maak de Twente Index meer levend bij regionale stakeholders en op gemeentelijk niveau. Hiermee wordt de context van het investeringsprogramma meer duidelijk en hoe deze context zich ontwikkeld gedurende de uitvoering. Baseer toekomstige keuzes in Twente Board meer op dit soort informatiebronnen. Blijf de gemeenteraden goed informeren en betrek ze erbij.

5.3 De uitvoering: projecten

Bij de start van de Agenda voor Twente lag de focus op het ophalen van projecten van onderop en het zo opbouwen van een agenda. Dit heeft veel tijd en aandacht gekost. Er zijn goede projecten gestart, maar dit leidde niet tot een samenhangend programma. De actielijnen waren te breed geformuleerd en gaven nog onvoldoende richting voor het selecteren van de meest kansrijke projecten. De Regio Deal Twente bracht meer samenhang en focus.

Om tot projecten te komen, werd gekozen om te werken met één overlegtafel per actielijn. Aan deze tafels werd gezocht naar kansrijke projecten, financieringsinstrumenten en benodigde experimenteerruimte. In de praktijk kenden de overlegtafels een goede mix van alle de triple-helix partners, maar de tafels verschilden sterk qua startpunt, focus en samenstelling. De programmatische slag die nodig was aan de overlegtafels kon met de aanwezige capaciteit in de uitvoeringsorganisatie moeilijk worden ontwikkeld. Veel aandacht ging uit naar het inregelen, beheer en goed

Kracht Criteria Agenda voor Twente	
Kansrijk	Biedt kansen aan de projectpartners en de regio
Regionaal	Heeft betrekking op (een groot deel van) de regio
Aanvullend	Voegt iets toe aan het bestaande in de regio
Concreet	Is concreet, met duidelijke doelstellingen/resultaten
Helder	Is helder geformuleerd, duidelijk wie wat doet
Toekomst	Is gericht op de toekomst, duurzaam initiatief

verantwoorden van de agenda. Daarnaast was er een mix van belangen aanwezig aan de tafels, voor het ontwikkelen en het beoordelen van projecten. Met de komst van de Regio Deal Twente raakte het belang van de overlegtafels wat naar de achtergrond.

Om aan te sluiten op de uitgangspunten van de Agenda voor Twente werden projecten getoetst aan de zogenoemde KRACHT- criteria. Deze KRACHT-criteria functioneerden aan het begin goed en hielpen richting te vinden. Met het toepassen van deze criteria vielen projecten af. Naast inhoudelijke toetsing, speelden er politieke en bestuurlijke overwegingen. Dat leidde ertoe dat soms veel inspanningen werden geleverd om projecten op tafel te krijgen en te zorgen dat ze er niet vanaf vielen. Het nadeel van de KRACHT-criteria was dat een beoordeling op projectniveau plaatsvond. Individueel kon een project goed zijn, maar kijkend naar het grotere geheel van de regio zou er meer impact gemaakt kunnen worden door samenhang of samengaan van initiatieven.

Projectvoorstellen werden beoordeeld door een beoordelingscommissie. De commissie was onafhankelijk en de inhoud van de adviezen was goed. De samenstelling van de commissie kwam voornamelijk uit het bedrijfsleven, wat minder in lijn was met de triple-helix benadering. Met de (op)komst van Twente Board werd duidelijk dat de koppeling tussen de Agenda voor Twente en de strategie 2020 – 2025 van Twente Board ontbrak, en ook de KRACHT criteria als instrument in dit kader tekort schoot. Er werd ieder kwartaal gerapporteerd over de voortgang van de Agenda voor Twente. Deze frequentie werd als hoog ervaren. Met de komst van de Regio Deal Twente werd halfjaarlijks gerapporteerd via "Investeren in Twente". Deze voortgangsrapportages zijn verbeterd sinds de komst van de Regio Deal Twente. Hoewel de kwaliteit is verbeterd, blijven er verbeterpunten in de huidige (digitale) versie, zoals het verkrijgen van een totaaloverzicht en voorkomen van (te) veel doorklikken.

De voortgang in de resultaten van projecten schetst op hoofdlijn het volgende beeld:

- Op beheer van projecten wordt scherper ingezet. De meeste projecten liggen goed op schema en maken vorderingen. In de voortgangsgesprekken van september 2021 heeft Twente Board meer nadruk gelegd op sturing op resultaten, KPI's en (co)financiering. Bij enkele projecten is er een noodzaak voor wijzigingen in de scope, looptijd en/of samenwerking, die een besluit vragen van de Twente Board. Dit kan ook leiden tot aanpassen van publieke middelen of in het ergste geval stoppen van projecten. Dat is niet fout, maar benadrukt het feit dat met projecten geëxperimenteerd wordt en wat vooraf bedacht is niet altijd werkt.
- Opschaling van projecten loopt tegen grenzen aan. Een aantal projecten zoeken naar verdere opschaling, maar lopen tegen financiële en grenzen van capaciteit aan om 'door te pakken'. Dat komt omdat de beschikking en de huidige begrotingen daarvoor niet de ruimte bieden. Maar ook omdat de capaciteit binnen de bestaande organisaties niet toereikend is om deze schaalsprong te maken, bijvoorbeeld om voorstellen te schrijven voor aanvullende financieringen.
- Cofinanciering vanuit bedrijfsleven blijft aandachtspunt. In de voorjaarsrapportage van juni 2021 is geconstateerd dat de cofinanciering vanuit het bedrijfsleven achterblijft. Het aanhaken van het onderwijs met het bedrijfsleven (en andersom) is een lastige opgave: kwalitatief, kwantitatief en qua timing. Corona heeft dit mede beïnvloed, maar is geen verklaring voor alles. Dit onderwerp heeft in de voortgangsgesprekken van september 2021 bijzondere aandacht gekregen. Het beeld van de voortgangsrapportage van november 2021 liet een verbetering zien.

In 2021 is op verzoek van het Kennispunt Twente en de Twente Board een masteronderzoek verricht over beleidsleren op projectniveau binnen de Agenda voor Twente en Regio Deal Twente[6]. Lessen uit dat onderzoek zijn meegenomen.

[6] Masteronderzoek van Maaike Spanjer: Aanpassen aan razendsnelle ontwikkelingen - Beleidsleren binnen de Twentse investeringsagenda's.

Lessen voor de toekomst

Maak eerst een programma, ontwikkel dan projecten

De vier actielijnen zijn nog steeds actueel. Maak eerst een programma binnen de actielijnen, dat verbonden is met investeringsagenda's van bedrijven en andere partners. Ga daarna projecten ontwikkelen die daarin passen. Ga niet subsidiegedreven te werk. Dat slaat het ondernemerschap uit een project. Lever inspanningen daar waar verbinding nodig is in de opstart van projecten en waar commitment ligt om initiatieven duurzaam

te maken. De organisatiekracht vanuit bedrijfsleven is daarvoor belangrijk en loopt in deze fase tegen haar grenzen aan.

Ga voor de korte en lang termijn

Ga voor een agenda met een lange termijn en korte termijn en richt de beschikbare instrumenten daarop in. De korte termijn vraagt snel kunnen schakelen, flexibel kunnen zijn, misschien meer verantwoording achteraf dan vooraf. Dat gaat vaak over minder grote bedragen. Voor de lange termijn moet de focus liggen op impact. Dit gaat vaak over grotere bedragen. Investeringsfondsen kunnen een bijdrage leveren, maar moeten volume hebben en komen vanuit een visie vanuit de Twente Board. Richt de publieke middelen met name op het vestigingsklimaat, talent en de bestaande kennisposities van Twente met potentie waar al jaren in geïnvesteerd is. Maak dat groter en verzilver de kansen. Elke keer iets nieuws doen, creëert geen echte impact, hoewel nieuwe kennisposities belangrijk zijn voor de lange termijn. Om dat te stimuleren zijn vaak middelen van grotere omvang nodig dan regionaal beschikbaar.

Creëer vooraf commitment op projecten

Start met het uitgangspunt dat bedrijven gaan over de inhoud van projecten, onderwijs daarvoor de benodigde kennis en talent leveren en de overheid met name gaat over faciliteren (zoals infrastructuur, leefklimaat en wonen). Voer scherpere discussies over het commitment van alle triple-helix partners aan de voorkant. Bekijk de resultaten van projecten breder dan alleen beloofde resultaat, maar in samenhang met andere projecten. Dan kan er regionaal meer uitgehaald worden. Dat vraagt programmaontwikkeling als basis. Samenwerking tussen bedrijven onderling (kennis met elkaar delen) en tussen ondernemers en onderwijs zijn van groot belang. Dat vergroot uiteindelijk het kennisniveau van het hele ecosysteem als resultaat van het project.

Experimenteer! Fouten maken mag

Maak bespreekbaar wanneer een project niet goed loopt. Projecten mogen anders lopen dan vooraf bedacht. Dat hoort bij experimenteren, met name voor opgaven waar al jaren aan wordt gewerkt. Dat vraagt onderling vertrouwen en moet niet leiden tot een afrekencultuur. Dat brengt de regio niet verder. Bespreek wel hoe een project de kans krijgt het beter te gaan doen, als het niet goed loopt. Help elkaar daarbij als triple-helix partners, laat elkaar niet zwemmen. Twente Board Development moet hierop meer regie pakken en bijsturen waar het moet. Partners in Twente Board moeten daar misschien aan wennen.

Ondersteun bij het ontwikkelen van projecten

Help partners in de regio met het ontwikkelen van projecten en doen van aanvragen richting externe financieringsbronnen. Aanvragen naar de grotere fondsen in Europa en bijvoorbeeld het Nationaal Groeifonds zijn complex en kosten veel tijd. Koppel daarvoor kennisinstellingen en bedrijven. Het hebben van capaciteit om aanvragen te schrijven vergroot nog meer de kans op succes. Die investering doen kan maar op een beperkt aantal thema's, dus maak een duidelijke keuze vanuit impact voor de regio. Regionale middelen moeten als doel hebben dat er bedrijven ontstaan of dat bedrijven kunnen doorgroeien. Ga voor de eredivisie en creëer impact, gericht op duurzame werkgelegenheid. Ga voor een select aantal projecten. Haak aan op de Strategische Innovatie- en Investeringsagenda (SIIA) van Oost-Nederland.

Verbind met het Rijk en breng focus aan

Met de Regio Deal Twente kwam het belang van de Agenda voor Twente beter in beeld bij het Rijk. De inhoudelijke verbinding werd verbeterd en het werd eenvoudiger om vraagstukken te adresseren die succesvolle realisatie van projecten in de weg stonden. Het Rijk blijft in het nieuwe regeerakkoord focus houden op de regio's. Bijvoorbeeld een nieuwe investering in Regio Deals voor een bedrag van €900 miljoen en het transitiefonds landelijk gebied waar tot 2035 €25 miljard voor is gereserveerd. Een nieuwe regionale investeringsagenda met regionale financiering na 2022 is daarom van groot belang. Leg in een nieuwe agenda minder focus op regionaal geld verdelen, meer op het vinden van additionele geldstromen.

Formuleer prestatie-indicatoren SMART

Zorg dat de KPI's van de projecten SMART geformuleerd zijn. Op deze manier kan beleidsleren worden gestimuleerd en is er meer zicht op de output. Hierdoor kan sneller gereflecteerd worden of wel 'het goede' gedaan wordt en kan bij worden gestuurd waar nodig. Beoordeel periodiek of resultaten van projecten bijdragen aan de doelen en of de doelstellingen van projecten bijdragen aan de doelstellingen van de actielijn. Dat is een betere basis om in te spelen op de snelle veranderingen. Breng in de uitvoering scheiding aan in het beheer en de ontwikkeling van programma's en projecten. Investeer middelen voor het frequenter contact leggen met de projectuitvoerders en stimuleer het leren van elkaar tussen projecten.

Zonder talent geen techniek als motor

Elke investering in een technisch thema kent een discussie over de schaarste aan technisch talent. In de talentprogramma's en –projecten moet er aandacht zijn voor deze koppeling. Benut de goede contacten die er zijn tussen ROC van Twente, Saxion en Universiteit Twente. Dat is uniek in Nederland. Als de behoefte van ondernemers en aanbod van onderwijs- en kennisinstellingen beter gaat matchen ontstaat een ecosysteem van formaat. Dat vraagt om in een vroeg stadium kinderen te begeleiden, wat begint in het funderend onderwijs. Leg focus op keuzemomenten van kinderen en waar deze te beïnvloeden zijn.

5.4 De uitvoering: basisinfrastructuur

De Agenda voor Twente startte niet vanuit het niets in 2018. In de Agenda van Twente 2007 – 2017 was gebouwd aan een fundament, de zogenoemde basisinfrastructuur met inbreng vanuit de triple-helix partners. Bij het vaststellen van de Agenda voor Twente werd besloten om een bedrag van €3,50 per inwoner per jaar te reserveren voor de basisinfrastructuur. Dit bedrag werd toebedeeld aan bestaande partners (zie hoofdstuk 3.2 t/m 3.5). Het WTC Twente, het Expat Center Twente en de Internationale School Twente werden wel genoemd in het kader van de basisinfrastructuur, maar hiervoor werden geen middelen gereserveerd. Het onderwerp Vrije Tijdseconomie (VTE) werd, door de focus van de nieuwe Agenda voor Twente, apart georganiseerd binnen de reguliere begroting van Regio Twente.

Er werd bij besluitvorming gevraagd om betere samenwerking en samenhang in de basisinfrastructuur te stimuleren. Begin 2019 werd daarom een evaluatie van de basisinfrastructuur uitgevoerd. Geconstateerd werd dat veel activiteiten individueel bijdragen aan de doelstellingen van Twente. De samenwerking tussen partijen in de basisinfrastructuur was te beperkt. Organisaties legden vooral focus op eigen activiteiten. Activiteiten waren vaak projectmatig, en concurreerden zo om de aandacht, deelname van bedrijven en/of beschikbare financiële middelen. Het was niet altijd duidelijk wat de basisinfrastructuur was, en wat het niet was.

Belangrijkste advies uit de evaluatie uit 2019 was om het bedrijfsleven in de breedte actiever te betrekken. Er moest meer focus komen op de stuwende economie en op die factoren die te beïnvloeden zijn. Daarnaast bleef voorop staan om taken en functies te financieren, niet de uitvoerende organisaties. Deze adviezen hebben geleid tot het afbouwen en/of stoppen van financiering van een aantal initiatieven. De evaluatie van de basisinfrastructuur liep parallel aan de veranderopdracht van Regio Twente die was gestart in 2019. Veel van de voorgestelde aanpassingen vanuit de evaluatie zijn meegenomen in het formaliseren van Twente Board en het inrichten van de uitvoeringsorganisatie Twente Board Development.

Nagenoeg alle taken en functies in de basisinfrastructuur vallen nu onder de strategische aansturing van Twente Board. Dit vergroot aanzienlijk de samenwerking binnen en samenhang van de basisinfrastructuur. Voor 2022 is het doel dit nog verder uit te werken, met name als het gaat om de samenwerking tussen Twente Board, provincie Overijssel, Oost NL en Novel-T. Met de komst van Twente Board Development komt daarmee de term basisinfrastructuur meer naar de achtergrond en wordt meer gesproken van het onderhouden en ontwikkelen van het ecosysteem.

Een deel van het beschikbare budget voor de basisinfrastructuur was voor de uitvoering en monitoring van de Agenda voor Twente. Deze werd belegd bij Regio Twente. Deze uitvoeringskosten richtten zich op zowel ontwikkeling als het beheer van het programma. Partners binnen Twente Board droegen vanuit hun eigen begroting mee aan de uitvoering van de Agenda voor Twente (in-kind investering). Deze bijdrage wordt niet separaat geregistreerd en is daarmee moeilijk te kapitaliseren in deze evaluatie.

Lessen voor de toekomst

Verder integratie en meer zakelijkheid is nodig
De basisinfrastructuur moet actiegericht zijn. Er moet een meer zakelijke aansturing komen. Dat betekent meer sturen op resultaatverplichting en het voorkomen van het ontstaan van “koninkrijkjes”. Projectfinanciering heeft de voorkeur boven organisatiefinanciering, waar dat kan. Neem de volgende stap in het vergroten van samenhang in het ecosysteem van Twente, met een regiefunctie voor Twente Board Development. Houd rekening met partijen die voor veel projecten gevraagd worden en daar capaciteit voor leveren, maar daar geen financiering tegenover staat.

Breng de informatievoorziening naar een hoger level
Sluit de informatievoorziening beter aan op de behoeften van raadsleden en leden van Provinciale Staten. Verleid ze op hun betrokkenheid. Zij krijgen veel informatie, het is dus concurreren om de beschikbare tijd. Dit geldt voor alle regionale stakeholders, juist voor ondernemers. Maak duidelijk om welke projecten het gaat, hoe ze kunnen aanhaken en leg dit continu bij ondernemers op tafel. Daag ze uit. Besteed aandacht aan resultaten die partners in de basisinfrastructuur behalen. Dit zorgt voor

draagvlak en legitimiteit van wat zij doen en de publieke middelen die daarin worden geïnvesteerd.

Blijf investeren in de branding van Twente
De marketing van Twente is op orde, de branding niet. Wat is het verhaal van Twente? Hoe ziet men Twente buiten Twente? Wat wil het talent van de toekomst en wat heeft Twente hen te bieden? Het techniekprofiel is en blijft van belang, maar kies focus. Claim onderwerpen die de regio ook echt waar kan maken, zet daar langjarig op in en houd koers. Verschuilen achter de bescheidenheid van Twente mag geen excuus meer zijn. Dit is vaak het gevolg van zaken claimen als Twente die buitenwereld niet ziet en de regio niet waar kan maken. Ga voor herkenning op specifieke thema's, dan komt die erkenning vanzelf.

5.5 Twente in (inter-)nationale context

Het werd als cruciaal gezien om de relatie tussen Twente en aangrenzende regio's te versterken, samen met de provincie Overijssel. Een eendrachtige lobby werd daarnaast als belangrijk gezien. Sinds 2018 is veel geïnvesteerd in netwerken gericht op het verbinden van Twente met andere regio's, zoals met Brainport, regio Zwolle en Arnhem/Nijmegen. Daarnaast zijn er een aantal bovenregionale structuren waar Twente in deelneemt, zoals Nederland Slim Benutten, het Go4Export programma en Th!nk East Netherlands.

Er is daarnaast veel geïnvesteerd in de relatie met Duitsland. Belangrijke basis daarvoor werd gelegd in 2018 in de samenwerkingsovereenkomst Oost-Nederland en Münsterland. Ook de Euregio en haar strategie 2030 spelen een belangrijke rol. Via het Interreg-project EuregioRail wordt bijvoorbeeld gewerkt aan het doortrekken van en verduurzamen van de treinverbinding Zwolle-Twente-Münster. Een belangrijk verbinding voor de versnelling van het treinverkeer tussen de Randstad en Twente en bestemmingen in Duitsland, zoals Berlijn, Dortmund en Münster. Daarnaast zijn de banden tussen Enschede en Münster verstevigd, wat heeft geresulteerd in partnerstadovereenkomst tussen beide steden en een samenwerkingsovereenkomst tussen de Universiteit Twente en Westfälische Universität Munster. Twente Board en OostNL hebben in mei 2021 een "Memo of Understanding" getekend met IHK Nordwestfalen, die focus legt op het verbinden van bedrijven en economische activiteiten. Een agenda met Duitsland wordt als belangrijk gezien en heeft zich ontwikkeld de afgelopen jaren. De relatie met Duitsland maakt het verhaal van Twente uniek in relaties met de Rijksoverheid en Europa. Maar voor Twente zijn daarnaast de relaties met de omliggende regio's van belang, zoals Deventer/Apeldoorn, Salland, Zwolle en de Achterhoek, waar al vaak veel economische activiteiten lopen. Daar is in de Agenda voor Twente minder aandacht aan gegeven.

De wens om de lobby te richten op de speerpunten benoemd in de Agenda voor Twente is vertaald naar een gezamenlijke lobbyagenda van de Twentse gemeenten. Daarover werd tot 2021 jaarlijks gerapporteerd in het lobbyjaarverslag. De lobbystructuur van Twente was sterk verbonden met de provincie Overijssel. Meest aansprekende voorbeeld van het succes van de lobby is de Regio Deal. Maar er is ook een stevige lobby gevoerd op de bereikbaarheid van Twente, als het gaat om de A1/A35 verbinding, de N18, de N35 en de spoorlijn Zwolle-Twente-Münster. Conclusie is dat we de kansen hebben gepakt die er lagen, maar dat het altijd beter kan. In de periode van de transitie van Regio Twente naar Twente Board, was Twente wat meer intern gericht. Het nu in triple-helix verband oppakken van de lobby wordt als een goede stap voorwaarts gezien.

"De afstand van Twente tot de rest van de wereld is kleiner geworden. We consumeren en werken globaal, dan kan niemand zich terugtrekken binnen de eigen gemeentegrenzen."

Sander Schelberg (Burgemeester, gemeente Hengelo)

Lessen voor de toekomst

Redeneer meer van buiten naar binnen

Breng de wereld buiten Twente naar binnen. Zoek verbinding met andere (inter-)nationale netwerken en regio's. Bovenregionale samenwerking past in de Rijksagenda. Maak regionale netwerken meer actiegericht, minder gericht op praten, meer op doen en aansluiting op externe partners. Ontsluit de contacten die triple-helix partners individueel vanuit hun eigen activiteiten hebben voor de regio. Waar liggen de investeringsagenda's van bedrijven internationaal? Met welke regio's werken kennisinstellingen intensief samen? Met welke landen wordt veel export bedreven? Maar kijk ook naar de internationale contacten vanuit organisaties zoals het Oost NL, Novel-T, WTC Twente en de Euregio.

Praat met één mond naar buiten

Twente praat nog onvoldoende met één mond naar buiten, terwijl er wel een duidelijke agenda ligt. Er is in elke regio verschil van inzichten, logisch gezien er veel verschillende partijen met verschillende belangen zijn. Maar naar buiten zet Twente deze verschillen nog te vaak zelf in de krant. Dan blijft niet de boodschap van Twente hangen, maar het feit dat de regio het onderling nog niet met elkaar eens is. Ga op pad met de Twentse kracht niet met de Twentse kift. Ken en respecteer de individuele belangen die partners in Twente Board behartigen.

De lobby moet nog beter

De bestuurlijke en ambtelijke lobby in Twente kan beter. Twente heeft een sterk verhaal. Zorg dat de regio daarmee in beeld is bij beleidsmakers. Geef bestuurders huiswerk mee, zet ze actief in. Bestuurders moeten altijd de boodschap van Twente in de tas hebben. Benut daarvoor zeker ook de grotere industriële partijen en de kennisinstellingen in de regio. Maak een relatiekaart voor de regio. Meer uit Europa halen, moet de volgende stap in de ambitie zijn. Ga niet uit wat er allemaal is in Europa, maar ga uit van de eigen agenda met programma's en concrete projecten en pak de kansen die voorbijkomen. Daarbij helpt een gezamenlijke agenda met Duitse partners, het maakt Twente onderscheidend naar Den Haag en Brussel.



Bijlage 1 Overzicht geïnterviewde personen

Naam	Organisatie
Arjen Gerritsen	Gemeente Almelo
Petra Weideveld	Arbeidsmarktregio
Clemens Gloudi	Arbeidsmarktregio
Marcel Poppink	Consent
Dennis Schipper	Demcon
John Joosten	Gemeente Dinkelland
Theo Bovens	Gemeente Enschede
Dinand de Jong	Euregio
Jelle Beintema	Gemeente Hellendoorn
Margreet Overmeen	Gemeente Hellendoorn
Sander Schelberg	Gemeente Hengelo
Ellen Nauta	Gemeente Hof van Twente
Pieter van Zwanenburg	Gemeente Hof van Twente
Edwin Ouwejan	Ministerie EZK
Rik Tuller	Ministerie EZK
Renze Brouwer	Ministerie LNV
Jaap Beernink	Novel-T
Evelijne Ruijs	Novel-T
Hans Lesscher	Odin Groep
Fons de Zeeuw	Oost NL
Ron Nuwenhof	Oost NL
Frank Konings	OPOA
Eddy van Hijum	Provincie Overijssel
Cees Dijkhuizen	Provincie Overijssel
Alfred Peterson	Provincie Overijssel
Onno van Veldhuizen	Regio Twente (oud-voorzitter)
Aleid Diepeveen	Regio Twente (oud-programmaleider)
Arco Hofland	Gemeente Rijssen-Holten
Bert Tijhof	Gemeente Rijssen-Holten
John van der Vegt	ROC van Twente
Anka Mulder	Saxion Hogeschool
Peter Breur	Symbio
Michel ten Hag	Ten Hag Makelaars
Geert Braaksma	Twente Board (oud-voorzitter)
Martha van Abbema	Gemeente Twenterand
Hans Broekhuizen	Gemeente Twenterand
Vinod Subramaniam	Universiteit Twente
Geert Dewulf	Universiteit Twente
Mark Voortman	Voortman Steel Group
Richard Andringa	Waterschap Vechtstromen
Freerk Faber	WTC Twente



Twente
Board

Twente