



UITVOERINGSAGENDA ACHTERHOEK

"D'ran! Stappen zetten, gewoon doen!"



Deze Uitvoeringsagenda is opgesteld in opdracht van de stuurgroep Achterhoek 2020 door Lysias advies, provincie Gelderland en Regio Achterhoek

De Uitvoeringsagenda Achterhoek 2020 is digitaal beschikbaar en te downloaden via www.achterhoek2020.nl
(Hier is ook een compacte versie van de uitvoeringsagenda in brochurevorm beschikbaar.)

2 juli 2014

Uitvoeringsagenda Achterhoek

"D'ran! Stappen zetten, gewoon doen!"

INHOUDSOPGAVE

Blz.

Woord vooraf.....	1
1. Naar een Uitvoeringsagenda Achterhoek	4
1.1 De kracht van samenwerking	4
1.2 Opgaven als gevolg van demografische veranderingen	4
1.3 Naar een Uitvoeringsagenda Achterhoek.....	6
1.4 Focus: drie hoofdgaven.....	7
1.5 Samenhang met andere activiteiten en relevante ontwikkelingen	8
2. De drie hoofdgaven	9
2.1 Inleiding	9
2.2 Werken.....	9
2.2.1 Hoofdgave en ambitie.....	9
2.2.2 Structurele versterking van de regionale economie.....	10
2.2.3 Versterken match onderwijs en arbeidsmarkt.....	16
2.3 Wonen en leefbaarheid	17
2.3.1 Hoofdgave en ambitie.....	17
2.3.2 Een evenwichtige vastgoedvoorraad in de Achterhoek.....	18
2.3.3 Kwalitatief hoogwaardige en bereikbare voorzieningen	20
2.4 Bereikbaarheid	21
2.4.1 Hoofdgave en ambitie.....	21
2.4.2 Betrouwbare verbindingen van en naar de Achterhoek	22
2.4.3 Fijnmazige bereikbaarheid binnen de Achterhoek.....	22
2.4.4 Achterhoek digitaal bereikbaar	23
2.5 Afwegingskader voor selectie projecten en activiteiten.....	24
3. Verbinden en samenwerken.....	25
3.1 Inleiding	25
3.2 De Achterhoek doet het anders	25
3.3 Spelregels voor succesvolle samenwerking	26
3.4 De vorm voor krachtige, niet-vrijblijvende en dynamische samenwerking.....	28
3.5 Taken, verantwoordelijkheden en samenstelling stuurgroep.....	31
3.6 Afspraken	33

Bijlagen:

1. Overzicht geraadpleegde documenten.
2. Projecten en activiteiten van de uitvoeringsagenda.

Woord vooraf

Voor u ligt de Uitvoeringsagenda van de Achterhoek. Deze agenda is opgesteld door de partners in de Achterhoek, de drie O's: Ondernemers, maatschappelijke Organisaties en Overheden, in samenspraak met inwoners van de Achterhoek.

In dit 'woord vooraf' schetsen we de hoofdlijnen van de afspraken die we met elkaar maken om de realisatie van deze Uitvoeringsagenda te waarborgen. We schetsen in het kort de majeure opgaven waar we in de Achterhoek voor staan, benoemen de focus die we hebben aangebracht, staan stil bij gezamenlijke doelen en ambities en bij het belang van heldere verantwoordelijkheden en de vorm van samenwerking die voldoende is toegerust voor het uitvoeren van deze agenda.

Opgaven, focus, doelen & ambities

Deze Uitvoeringsagenda Achterhoek gaat over verbinden en samenwerken, over de stap van denken naar doen. Om de stap naar slagvaardige uitvoering te kunnen zetten, is een gezamenlijke koers nodig. Het gaat dan om concrete en gedeelde perspectieven waar we gezamenlijk naar toe werken.

Daarvoor is reeds een goede basis aanwezig waarop we kunnen voortbouwen. De samenwerking tussen de drie O's zijn we vijf jaar geleden gestart in antwoord op de economische recessie. Vervolgens hebben we tweeënhalf jaar geleden de Achterhoek Agenda 2020 opgesteld. Ondertussen verandert in onze regio de samenstelling en de omvang van de bevolking. Demografische veranderingen van ontgroening, vergrijzing, een dalende beroepsbevolking, een afname van het aantal inwoners, en rond 2025 ook een afname van het aantal huishoudens, stellen ons voor uitdagende opgaven.

Op basis van deze Uitvoeringsagenda gaan we als zelfbewuste regio met realiteitszin met deze opgaven aan de slag. Deze agenda hebben we ontwikkeld om een gezamenlijke koers uit te zetten en daarbinnen een adequate aanpak neer te zetten voor het oppakken van de transitieopgaven die gepaard gaan met de demografische veranderingen.

Voor het bepalen van deze koers hebben we de focus gericht op drie hoofdopgaven: 'Werken', 'Wonen' en 'Bereikbaarheid'. Voor elk van deze hoofdopgaven hebben we geformuleerd wat we de komende jaren met elkaar willen bereiken. In deze Uitvoeringsagenda zijn de concrete doelstellingen voor deze opgaven nader uitgewerkt en zijn projecten geselecteerd die daar invulling aan geven; projecten waarmee we de demografische transitieopgaven waar de Achterhoek voor staat effectief aanpakken.

We werken vanuit de gedachte 'van krimp naar kans'. Er liggen kansen voor partners met goede ideeën voor projecten en initiatieven die bijdragen aan het oplossen van vraagstukken die de demografische veranderingen in de Achterhoek met zich meebrengen. Daar waar in de Achterhoek energie zit op initiatieven binnen de focus van deze agenda, haken we aan en bevorderen we de vorming van 'coalitions of the willing'. In het doen zit immers de kracht van de Achterhoek.

Heldere verantwoordelijkheden en commitment

De demografische veranderingen brengen lastige keuzen met zich mee, waarbij het soms zal gaan om verdelen van pijn. Tegelijkertijd is van belang slagvaardig te opereren als zich kansen voordoen. Dat lukt alleen vanuit een basishouding van vertrouwen en vanuit het nemen van verantwoordelijkheid, als inwoner, ondernemer en vertegenwoordiger van maatschappelijke organisaties en als overheden. Dat vraagt om helderheid over ieders verantwoordelijkheid, de ruimte elkaar daar op aan te spreken en om niet-vrijblijvende afspraken over de wijze van samenwerken. Transparantie en openheid over besluiten die meer partijen raken, zijn voorwaarden om de samenwerking duurzaam te verankeren in het 'DNA' van alle betrokken partijen.



De Uitvoeringsagenda Achterhoek is een gezamenlijk product van de partners in de Achterhoek. De drie O's (overheden [gemeenten, provincie, waterschap, ministerie van BZK], ondernemers en maatschappelijke organisaties) namen het initiatief tot het ontwikkelen van deze agenda, die in samenspraak met inwoners van de Achterhoek is opgesteld. De drie O's committeren zich aan de realisatie van de uitvoeringsagenda. De overheid doet dat door verankering van de uitvoeringsagenda in de programma's van de Achterhoekse gemeenten. Ook de maatschappelijke organisaties en ondernemers gaan hun bijdragen aan de realisatie van de Uitvoeringsagenda na onderling overleg vaststellen en bekrachtigen. De partners hebben toegezegd binnen de eigen gelederen te organiseren dat slagvaardig kan worden ingespeeld op kansen die zich voordoen. De eerste aanzetten hiervoor zijn al in gang gezet.

De provincie Gelderland en het ministerie van BZK¹ participeren als partners in de Uitvoeringsagenda Achterhoek. De uitvoering van de Omgevingsvisie van de provincie Gelderland krijgt vorm via twee sporen in het proces van de Omgevingsagenda: de programmatische lijnen en zes majeure opgaven (waaronder krimp). Net als andere partners, zal de provincie gericht menskracht en middelen inzetten op projecten die passen bij de gezamenlijke ambities en doelen om de krimpvraagstukken op te pakken (denk aan programmatische gelden en andere subsidies/revolverende middelen). Naast investeringen in projecten in de Uitvoeringsagenda Achterhoek, blijven voor andere doelstellingen de gangbare programmatische middelen beschikbaar, overeenkomstig de in de provinciale Omgevingsvisie overeengekomen doelen en ambities.

Het ministerie van BZK ondersteunt met een aantal activiteiten de hoofdlijnen van deze Uitvoeringsagenda. Om dat te bevestigen, ontvangt de stuurgroep op 2 juli 2014 een geactualiseerde versie van het 'Agreement of support' uit 2011.

Benutten wat is opgebouwd

Het netwerk dat in de afgelopen jaren zorgvuldig is opgebouwd in de Achterhoek, is en blijft van groot belang om elkaar bij de les te houden, acties te verbinden, kansen te benutten, crossovers tussen sectoren te faciliteren, kennis en ervaring te delen en successen te vieren en uit te dragen. Allemaal nodig om de energie erin te houden. Daar bouwen we met deze agenda op voort. Daarbij komt het accent nog meer te liggen op het uitvoeren van concrete activiteiten die zichtbare resultaten opleveren.

Om te komen tot een selectie van projecten en activiteiten, is in deze agenda een afwegingskader opgenomen (zie paragraaf 2.5). Bij de keuze van de projecten laten we ons leiden door de maatschappelijke behoefte (vraag gestuurd). Daarnaast is een doorslaggevend criterium dat voor initiatieven of projecten probleemeigenaren en andere betrokkenen zich melden die de verantwoordelijkheid nemen voor het tot resultaat brengen van het project of initiatief. Zie bijlage 2 voor het overzicht van geselecteerde projecten en activiteiten, waarin u kunt zien welke partners verantwoordelijkheid nemen voor concrete projecten die bijdragen aan de doelen die de Uitvoeringsagenda Achterhoek stelt, in het licht van de demografische veranderingen.

De uitvoering van projecten en activiteiten, in het verlengde van deze agenda, krijgt invulling in wisselende 'coalitions of the willing'. Dergelijke coalities kunnen bestaan uit inwoners, vertegenwoordigers van Achterhoek 2020 Jong, ondernemers, organisaties en overheden; betrokkenen die hun schouders eronder willen zetten omdat het project ook bijdraagt aan hun eigen doelen en ambities en tegelijkertijd een bijdrage levert aan het oplossen van vraagstukken die de demografische veranderingen in de Achterhoek met zich meebrengen. Zo is het geheel meer dan de som der delen en wordt de kring van betrokkenen via concrete projecten groter.

¹Het ministerie van BZK treedt namens de Rijksoverheid op als coördinerend ministerie.



Tegelijkertijd heeft de afgelopen periode ons geleerd dat voor een slagvaardige uitvoering meer nodig is dan veel activiteiten ontplooiën en deze neerleggen bij een breed geschakeerd gezelschap. Om het proces en de uitvoering van activiteiten te faciliteren, zien we een stevigere rol weggelegd voor een stuurgroep, die een bredere samenstelling krijgt.

Tot slot

We hebben er bewust voor gekozen geen einddatum te verbinden aan deze agenda. De Uitvoeringsagenda Achterhoek heeft een dynamisch karakter. We monitoren de voortgang van projecten en activiteiten die op basis van deze agenda worden opgepakt. Projecten of activiteiten die gerealiseerd zijn of die niet blijken te lukken, worden verwijderd van de agenda. Nieuwe initiatieven, die passen binnen de focus van deze agenda, kunnen tijdens de rit worden toegevoegd.

Op basis van deze agenda zetten we ons met veel energie in voor een vitale, economisch krachtige en toekomstbestendige Achterhoek. Of, zoals naar voren kwam tijdens één van de avonden met inwoners van de Achterhoek in de aanloop naar het opstellen van deze agenda: *"D'ran! Stappen zetten, gewoon doen!"*

Stuurgroep Achterhoek2020

Liesbeth Spies, voorzitter
Ted Kok
Jan-Paul Kiefmann
Sarien Shkolnik

1. Naar een Uitvoeringsagenda Achterhoek

1.1 De kracht van samenwerking

Sinds 2009 werken we als partners in de Achterhoek samen in het verband van de drie O's: Ondernemers, maatschappelijke Organisaties en Overheden. De economische recessie vormde in die periode de aanleiding voor het inrichten van deze samenwerking. Sinds 2011 heeft deze samenwerking richting gekregen met de Agenda 2020. Economie, energie en demografie vormden de hoofdthema's van deze toekomstagenda.

De Achterhoek heeft in de afgelopen jaren laten zien dat een gedeelde agenda en het bundelen van krachten leidt tot mooie resultaten. Zo is de Achterhoekse Groene Energie Maatschappij (AGEM) opgericht, waarmee de Achterhoek haar ambities illustreert met Energie en Milieutechniek. In het Akkoord van Groenlo hebben de deelnemers van de Tafel van Groenlo (de 3 O's: ondernemingen, overheden, onderwijs) de ambitie uitgesproken om in 2030 energieneutraal te zijn. Dit is vervolgens in de Achterhoek Agenda 2020 vastgelegd. De acht gemeenten in de Achterhoek hebben de ambitie om in 2030 energie neutraal te zijn ook opgenomen in hun beleidsprogramma's.

Daarnaast worden verbeteringen van de N18 gerealiseerd en wordt een deel van de spoorverbinding tussen Arnhem en Winterswijk verdubbeld.

In de regionale woonvisie zijn afspraken over woningbouw herijkt en met het initiatief 'Achterhoek duurzaam verbouwen' is een impuls gerealiseerd voor woningcorporaties en bouwbedrijven. Vanuit de robuuste investeringsimpuls levert de provincie een bijdrage aan het verduurzamen van corporatiewoningen. Na de 'Pilot breedband' vindt nu een uitrol plaats van glasvezel in de hele Achterhoek.

Voorbeelden van innovatieve ontwikkelingen in de Achterhoek zijn het Fieldlab Achterhoek, de innovatiehubs en de aanjaagrol van het Achterhoek Centrum voor Techniek (ACT). Met de oprichting van het Centrum voor Innovatief Vakmanschap Oost Nederland (CIVON) is een belangrijke stap gezet in de aansluiting tussen technisch onderwijs en de arbeidsmarkt. Het Innovatiecentrum voor Industrie, Cultuur, Educatie en Recreatie (ICER) op het DRU Industriepark in Ulft, is een recent resultaat van een succesvolle samenwerking tussen onderwijsinstellingen, ondernemers, Kunstenaarscollectief Breekijzer en het Nederlands IJzermuseum. ICER is erop gericht de maakindustrie zichtbaar te maken en met trots uit te dragen.

De 'Atlas van de Achterhoek' is ontwikkeld, waarbij het proces om tot deze atlas te komen van belang is geweest voor een groeiend urgentiebesef van welke opgaven de demografische veranderingen met zich meebrengen.

1.2 Opgaven als gevolg van demografische veranderingen

Steden zijn meer en meer in trek als vestigingsplaats voor mensen en bedrijven. De kracht van de Nederlandse economie ligt in de stedelijke structuur en in een structuur van middelgrote steden. Bedrijven profiteren daar van elkaars nabijheid. De meer perifere, landelijke gebieden van ons land krijgen of hebben te maken met een dalend aantal inwoners. Naast urbanisatie (trek naar de steden) is in veel mindere mate ook sprake van suburbanisatie (migratie naar het platteland).²

²Trends in de regionale economie, Planbureau voor de Leefomgeving, maart 2014.

Het ministerie van BZK heeft de Achterhoek aangewezen als zogenoemde anticipeerregio. De demografische veranderingen, waaronder de krimp van de bevolking, maken dat de Achterhoek voor uitdagende opgaven staat.

- Als gevolg van de demografische veranderingen staan het ondernemend vermogen, het verdienvermogen en de economische kracht van de Achterhoek onder druk. Een daling van de beroepsbevolking zal het steeds moeilijker maken voor bedrijven om geschikte arbeidskrachten te vinden. *Hoe vergroten we de aantrekkingskracht van de Achterhoek voor werkzoekenden, zowel voor jongeren, als voor ervaren beroepskrachten en ingenieurs?*
- Bereikbaar en goed onderwijs is voor de economische kracht van de Achterhoek van groot belang. Een toekomstbestendige economie in de Achterhoek vraagt om goed geschoold personeel dat past bij de Achterhoekse bedrijven. *Hoe geven we samen verder vorm aan een uitstekende afstemming tussen onderwijs en arbeidsmarkt en een leven lang leren? En hoe zorgen we voor een acceptabele reistijd voor woon-werkverkeer?*
- De bevolkingsomvang neemt nu al af en het aantal huishoudens zal rond 2025 afnemen. *Wat betekent dat voor onze woningvoorraad? Wat en waar moeten we nog bouwen? En hoe houden we met minder inwoners onze voorzieningen op niveau? Wat betekent dit bijvoorbeeld voor het draagvlak en de betaalbaarheid van zorgvoorzieningen (care)? Dat vraagt ook om een nieuwe kijk op het organiseren van de gezondheidszorg (cure).*
- De vergrijzing van de bevolking stelt de Achterhoek voor grote opgaven. *Is de aard en omvang van onze woningvoorraad voldoende toegesneden op de vergrijzing? Wat is de toekomstige behoefte aan zorgvoorzieningen (denk aan langer thuis wonen en e-Health). Hoe wordt het veranderend zorglandschap ingericht? Wat is het passende antwoord op de stijgende behoefte aan intensieve verpleegzorg, terwijl tegelijkertijd het aantal jaren, waarin behoefte is aan intensieve zorg, daalt? Hoe waarborgen we de bereikbaarheid van voorzieningen? Hoe organiseren we dat de noodzakelijke voorzieningen bereikbaar blijven voor zorgbehoevenden? En hoe anticiperen we tijdig op een afname van de vergrijzingsgolf en maken we vastgoed geschikt voor andere functies in de toekomst (flexibiliteit; generatiewoningen)?*
- De ontgroening stelt de Achterhoek voor andere grote opgaven. Scholen krijgen de komende jaren te maken met een forse daling van het aantal leerlingen. In de periode 2012–2020 daalt het aantal basisschoolleerlingen in de Achterhoek van 27.500 met 6.700 naar ongeveer 20.800 (ofwel een daling van 24%).³ *Hoe zorgen we ervoor dat goed onderwijs op alle niveaus bereikbaar is en betaalbaar blijft? Zijn er mogelijkheden om jongeren (via onderwijs en werk) te binden aan de regio?*
- Een afname van het aantal inwoners brengt ook het vraagstuk van leegstand met zich mee. Een recent uitgevoerde grove schets van vrijkomende ruimte in bestaand vastgoed in de komende tien jaar komt uit op 250 voetbalvelden. Daarbij gaat het zowel om woningen, maatschappelijk en commercieel vastgoed, als om vrijkomende agrarische bebouwing. Dat is een majeur vraagstuk dat vraagt om een onconventionele aanpak. *Waar moeten we woningen slopen? Wat doen we met leegstand van scholen, verzorgingshuizen en ander (maatschappelijk) vastgoed? Hoe pakken we het vraagstuk aan van de vrijkomende agrarische bebouwing (VAB) wanneer er geen bedrijfsopvolgers zijn en agrariërs stoppen? Hoe zorgen we er tegelijkertijd voor dat we de ruimtelijke kwaliteit waarborgen?*

³MOOZ Onderzoek in opdracht van Platform Primair Onderwijs Oost-Gelderland, 2013.

1.3 Naar een Uitvoeringsagenda Achterhoek

Krachtig antwoord op uitdagingen vanuit demografische veranderingen

Om een krachtig antwoord te geven op deze uitdagingen, zullen concrete stappen moeten worden gezet in het streven van Achterhoek 2020 richting een vitale, economisch krachtige en toekomstbestendige Achterhoek. De demografische veranderingen betekenen een forse transitieopgave en vergen dat een nieuwe balans gezocht en gevonden moet worden. Gelukkig is de Achterhoek er als zogenoemde 'anticipeerregio' op tijd bij om de juiste maatregelen te nemen voor het adequaat aanpakken van deze transitieopgave en actie te ondernemen om een nieuw evenwicht te bereiken. Tijdig anticiperen is van belang om de vitaliteit, economische kracht en toekomstbestendigheid van de Achterhoek te waarborgen. Dit vraagt van alle betrokkenen een gebundelde inzet op die maatregelen die bijdragen aan een effectief antwoord op krimpvraagstukken. Dat vraagt van ons als partners in de Achterhoek dat wij focussen op datgene waar de Achterhoek zich in onderscheidt en wat toekomst heeft. Daar zullen we onze aandacht, energie en middelen gericht op inzetten. Vanuit dat gedeelde perspectief is het van belang dat wij als partners in de Achterhoek het eens worden over onze ambities en de gezamenlijke doelen die wij willen realiseren. Deze ambities en doelstellingen zijn verwoord in deze uitvoeringsagenda.

In deze agenda is focus aangebracht, zijn keuzes gemaakt en zijn concrete projecten en activiteiten benoemd die bijdragen aan een vitale, economisch krachtige en toekomstbestendige Achterhoek. Deze agenda heeft een dynamisch karakter. Dat betekent dat de uitvoering wordt gemonitord. Projecten of activiteiten die gerealiseerd zijn of die niet blijken te lukken, worden verwijderd van de agenda. Tegelijkertijd is er ruimte voor nieuwe initiatieven die de Achterhoek verder helpen.

Nieuwe kansen verzilveren

Naast complexe opgaven en uitdagingen, dienen zich tegelijkertijd kansrijke ontwikkelingen aan voor de Achterhoek. Deze vragen er om met beide handen aangegrepen en verzilverd te worden. Als regio bereiden we ons voor op de drie decentralisaties binnen het sociaal domein (per 1 januari 2015).

We sorteren voor op de overdracht van vervoersgelden (voor openbaar vervoer en doelgroepvervoer) van de provincie naar de regio (per 11-2016) en op een nieuwe periode met Europese structuurfondsen (2015-2020). Ook moeten we verbinding maken met het proces van de uitwerking van de nieuwe Omgevingsvisie van de provincie Gelderland (Omgevingsagenda), waarin de aanpak van krimpvraagstukken in de Achterhoek als een van de zes majeure opgaven is opgenomen, en we anticiperen op de nieuwe Statenperiode (vanaf 2015).

Doel, karakter en uitgangspunten uitvoeringsagenda

Om een effectief antwoord te hebben op de uitdaging waar de demografische veranderingen ons voor stellen, is in deze uitvoeringsagenda focus aangebracht op drie hoofdoggaven: Werken, Wonen en Bereikbaarheid. Binnen deze drie hoofdoggaven en de onderscheiden deelopgaven zijn de prioritaire, meest kansrijke en effectieve projecten en activiteiten geselecteerd. Activiteiten en projecten die in de agenda worden opgenomen, zijn voorzien van 'naam en rugnummer', van opdrachtgever en opdrachtnemer en van de noodzakelijke middelen.

Voor de uitvoeringsagenda gelden de volgende uitgangspunten:

- De agenda vertrekt vanuit een gedeelde urgentie voor het formuleren van antwoorden op de uitdagingen waar de demografische veranderingen ons voor stellen. Voor het formuleren van ambities en doelstellingen sluiten we nauw aan bij wat er leeft onder de inwoners van de Achterhoek en bij de initiatieven vanuit de samenleving. Dit betekent dat we een 'top down'- en een 'bottom-up'-aanpak met elkaar combineren.
- In deze agenda is scherp aangebracht en zijn per opgave prioriteiten bepaald. Daarmee wordt de agenda behapbaar en uitvoerbaar.

- De uitvoeringsagenda is voorzien van een evenwichtig afwegingskader op basis waarvan tot een selectie en prioritering van projecten en activiteiten wordt gekomen.
- De agenda bevat duidelijke afspraken over het bewaken van de samenhang tussen projecten en activiteiten en over monitoring van de voortgang van de uitvoering.

Opbouw van de uitvoeringsagenda

Voor de opbouw van deze uitvoeringsagenda is de bewuste keuze gemaakt te vertrekken vanuit de hoofdpogaven die voortvloeien uit de demografische veranderingen en waarop een antwoord gegeven moet worden vanuit een samenhangende aanpak. Voor elk van de hoofdpogaven zijn in het volgende hoofdstuk de deelopgaven en de te realiseren doelstellingen geformuleerd.

Hoofdstuk 3 'Verbinden en samenwerken' gaat nader in op de ruimte voor initiatieven vanuit de samenleving in de Achterhoek, het belang van samenwerking van de drie O's, de onderlinge rolverdeling en de inrichting van de samenwerking voor de realisatie van deze uitvoeringsagenda. De stuurgroep draagt zorg voor dwarsverbanden, brengt 'top-down'- en 'bottom-up'-activiteiten bij elkaar en bevordert de afstemming tussen de verschillende projecten en activiteiten zodat het geheel meer wordt dan de som der delen. De inzet en activiteiten van de stuurgroep zijn steeds zodanig op maat dat concrete stappen voorwaarts worden gezet. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor de onafhankelijk voorzitter van de stuurgroep.

Het overzicht van projecten en activiteiten (bijlage 2) vormt een integraal onderdeel van deze uitvoeringsagenda. Het gaat om projecten en activiteiten binnen de focus van deze agenda zoals die deels nu al worden uitgevoerd of op stapel staan. Het overzicht is dynamisch. Projecten en activiteiten die zijn afgerond verdwijnen uit het overzicht en nieuwe activiteiten kunnen worden toegevoegd.

1.4 Focus: drie hoofdpogaven

Zoals eerder aangegeven is in deze uitvoeringsagenda focus aangebracht op drie hoofdpogaven: Werken, Wonen en Bereikbaarheid. Deze opgaven zijn nadrukkelijk naar voren gekomen in de gesprekken met inwoners van de Achterhoek (onder andere via de Samen Anders bijeenkomsten), met overheden, ondernemers (onder andere via VNO-NCW en SIKa) en maatschappelijke organisaties (zoals zorg-, welzijns- en onderwijsinstellingen). Daarnaast zijn uit de gesprekken enkele aspecten naar voren gekomen die een belangrijke rol spelen: innovatie, duurzaamheid, de kracht en pracht van het landschap van de Achterhoek en grensoverschrijdende samenwerking (vooral met Duitsland, maar ook met Twente en met kennisinstellingen in de omliggende stedelijke gebieden). Aan deze aspecten wordt in het volgende hoofdstuk nader aandacht besteed in relatie tot de drie hoofdpogaven.

De drie hoofdpogaven Werken, Wonen en Bereikbaarheid komen ook naar voren in de visie Achterhoek Agenda 2020 en sluiten goed aan op de lopende activiteiten en projecten. De focus op deze drie hoofdpogaven vormt een antwoord op de gevolgen die de demografische veranderingen met zich meebrengen (zie paragraaf 1.2).

- De focus op 'Werken' komt voort uit het gegeven dat een vitale economie innovatief en duurzaam is. Daarvoor vormen een goed aanbod van werk en een goede match tussen onderwijs en arbeidsmarkt belangrijke voorwaarden om de gevolgen van krimp op te vangen. De opgave bij bevolkingskrimp en bij een dalende beroepsbevolking is immers om een nieuwe balans te vinden en met minder mensen het niveau van welzijn en welvaart in de Achterhoek te behouden en zo mogelijk te versterken. Bereikbaarheid van werk en onderwijs is daarvoor van doorslaggevend belang. Ook over de Duitse grens, omdat dat meer mogelijkheden biedt om vraag en aanbod op de arbeidsmarkt te stroomlijnen.

- De gevolgen van krimp waren het eerst merkbaar op de woningmarkt. Daar zijn intussen al moeilijke keuzes gemaakt door het terugbrengen van de woningbouwcapaciteit. Zeker zo belangrijk is de kwaliteit van de vastgoedvoorraad, de vraag of beschikbare woningen passen bij de behoeften van toekomstige bewoners. Daarnaast zijn een aantrekkelijk woon- en leefmilieu en een gezonde leefomgeving belangrijk. Ze vormen belangrijke criteria voor mensen om in hun omgeving te blijven wonen. Deze factoren spelen ook een rol bij de vestiging van bedrijvigheid. De focus op 'Wonen' betekent de ambitie het juiste vastgoed (woningen, maar ook winkels en (zorg)voorzieningen) op de juiste plaats, en het waarborgen van een aantrekkelijk woon- en leefmilieu en een gezonde leefomgeving. Uitdaging bij 'het juiste vastgoed op de juiste plaats' zal zijn om eigenaar-bewoners ertoe te bewegen dat zij hun eigen woning of vastgoed geschikt (levensloopbestendig) maken voor de toekomst.
- De focus op 'Bereikbaarheid' is van belang om binnen de Achterhoek de bereikbaarheid van werk, scholen en (zorg)voorzieningen te waarborgen. De demografische veranderingen brengen met zich mee dat niet alle voorzieningen in stand kunnen blijven en dat voorzieningen die alleen met een groot draagvlak rendabel zijn (zoals ziekenhuizen en hogescholen) uitsluitend in grotere steden in stand blijven. Het gaat er dan om dat noodzakelijke voorzieningen binnen en buiten de Achterhoek goed bereikbaar zijn en blijven.

In het volgende hoofdstuk zijn deze drie hoofdpogaven nader uitgewerkt.

1.5 Samenhang met andere activiteiten en relevante ontwikkelingen

Naast het krimpvraagstuk spelen er in de Achterhoek uiteenlopende knellende transitievraagstukken die ook in andere (Gelderse) regio's om een oplossing vragen. Daarin is de Achterhoek niet onderscheidend en uniek. Ook hiervoor werken overheden samen met inwoners, (agrarische) ondernemers en maatschappelijke organisaties. Het betreft ontwikkelingen als de veranderende relatie tussen stad en land, de schaalvergroting in de landbouw, de tendens dat steeds meer consumenten willen betalen voor kwaliteit en voedsel uit de regio kopen, en het belang van een aantrekkelijke omgeving als regiokwaliteit, zowel voor inwoners (jong en oud) als voor recreanten van buiten de Achterhoek.

De drie decentralisaties maken gemeenten vanaf 1 januari 2015 eerstverantwoordelijk voor het sociale domein. Dit vraagt de komende jaren een meer dan forse inspanning van in elk geval gemeenten en veel maatschappelijke organisaties. De projecten en activiteiten die voortvloeien uit deze transitievraagstukken, worden niet via deze uitvoeringsagenda gefaciliteerd of aangestuurd. Wel worden waar mogelijk slimme verbindingen gelegd, wordt het netwerk benut voor regionale afstemming en wordt samenhang in activiteiten aangebracht. Deze worden in de volgende hoofdstukken benoemd.

2. De drie hoofdpogaven

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zijn de drie hoofdpogaven nader uitgewerkt. Per opgave beschrijven we de deelopgaven en de te realiseren doelstellingen. In de volgende paragrafen gaan we achtereenvolgens nader in op de opgaven Werken, Wonen en Bereikbaarheid. De slotparagraaf van dit hoofdstuk (paragraaf 2.5) bevat het afwegingskader voor de selectie van projecten en activiteiten binnen de drie hoofdpogaven.

2.2 Werken

2.2.1 Hoofdpogave en ambitie

Tot 2020 blijft de beroepsbevolking in de Achterhoek redelijk stabiel. In de jaren daarna laat de beroepsbevolking in de Achterhoek, anders dan in andere Gelderse regio's, een flinke daling zien. Volgens de prognoses neemt de beroepsbevolking in de Achterhoek tot 2040 af met 18%.⁴ Een afnemende beroepsbevolking leidt tot krimp van de economie, tenzij hier een sterke productiviteitsverhoging of een toename van arbeidsparticipatie en/of een toename van de inkomende pendel tegenover staat. De opgave bij bevolgingskrimp en bij een dalende beroepsbevolking is dan om met minder mensen het niveau van welzijn en welvaart en de kwaliteit van de leefomgeving te behouden en zo mogelijk te versterken.

Een vitale economie, een goed aanbod van werk en beschikbaar arbeidspotentieel dat aansluit bij de werkgelegenheid⁵ vormen belangrijke voorwaarden om de gevolgen van krimp op te vangen. Een tekort aan voldoende goed geschoold personeel brengt het risico met zich mee dat bedrijven weg trekken. De aantrekkelijkheid van de regio Achterhoek voor vestiging van bedrijven komt daardoor onder druk te staan.

Binnen de hoofdpogave werken is de focus gericht op twee deelopgaven:

1. Structurele versterking van de regionale economie

Verder versterken van huidige economisch sterke punten: Innovatieve en duurzame maakindustrie (vooral metaal, agrofood-cluster en bio-economie), innovatieve en duurzame circulaire landbouw en werkgelegenheid in de zorgsector.

Terugdringen van de werkloosheid en verminderen van het aantal onvervulbare vacatures.

⁴In de nieuwste prognose (Ruim voldoende, het Gelderse arbeidspotentieel tot 2050, Bureau Economisch Onderzoek, provincie Gelderland, mei 2014) is rekening gehouden met de nieuwe AOW-leeftijd en een stijging van de arbeidsparticipatie.

⁵De werkgelegenheid bestaat uit de som van alle banen bij de bedrijven en instellingen die in de Achterhoek zijn gevestigd. Dit is de vraag naar arbeid. Daartegenover staat de beroepsbevolking, dat wil zeggen alle personen tussen 15 en 67 jaar die in de Achterhoek wonen en die in staat en bereid zijn om aan het arbeidsproces deel te nemen, ofwel het aanbod van arbeid. Niet alle Achterhoekse banen worden bezet door mensen die in de Achterhoek wonen. Een deel van de banen wordt ingenomen door mensen van buiten de Achterhoek (inkomende pendel) en omgekeerd werkt een deel van de Achterhoekers in een andere regio (uitgaande pendel).

2. Versterken van de aansluiting van onderwijs op arbeidsmarkt

De mismatch verkleinen door het onderwijs te laten aansluiten bij de behoefte van regionale ondernemers en werkgevers van maatschappelijke organisaties zoals (gezondheids)zorg. Inspelen op de andere competenties die sectoren van hun werknemers vragen. De behoefte van de ondernemers is daarbij leidend. Op tijd investeren in na-, bij- en omscholing van werknemers om mee te groeien met ontwikkelingen in de arbeidsmarkt. De Achterhoekse Human Capital Agenda (HCA) is daarvoor leidend, evenals het onlangs gesloten Sociaal Akkoord in de zorg. De nadruk ligt nu op het uitvoeren van de daarin afgesproken acties.

Human Capital Agenda

Binnen de hoofdgave 'Werken' zijn de uitgangspunten van de Human Capital Agenda (HCA) leidend. Daarvoor is een koersnotitie opgesteld: "*De Kracht van de Achterhoek; Een voorstel voor een Achterhoekse Human Capital Agenda*", waarin de keuze wordt gemaakt om in te zetten op innovatie in de brede zin van het woord (zowel technische, sociale als radicale innovatie). Deze innovatie richt zich op de topsectoren Maakindustrie, Agro/Food (inclusief biobased economy) en Zorg. De aandachtspunten vanuit de Human Capital Agenda zijn: Ondernemerschap, Jongeren binden aan Techniek, Flexibiliteit, Cross-overs, Vraaggericht onderwijs, Technasia, Innovatiehubs, Euregionale samenwerking en duurzame inzetbaarheid.

2.2.2 Structurele versterking van de regionale economie

Focus op huidige economisch sterke punten: Topsectoren

De Achterhoek kiest ervoor te blijven focussen op de huidige economisch sterke punten van de regio. De Achterhoek is van oudsher een sterk geïndustrialiseerd gebied (bestaande uit veel, relatief kleine bedrijven) en is gezien het aantal toegekende octrooien samen met Twente⁶ een van de meest vernieuwende regio's van Nederland. Dit gebeurt met vakmanschap en op een economisch duurzame manier.

Ook uit onderzoek van de Erasmus Universiteit Rotterdam komt naar voren dat de Achterhoek met Twente de meest innovatieve regio van Nederland is en het hoogst scoort op het gebied van sociale en radicale innovatie.⁷ De Achterhoek kan haar successen met innovatie breder uitdragen en zich verbeteren als het gaat om patenten verzilveren (van kennis naar kunde naar kassa). De Achterhoek geldt bij uitstek als industrieel exporteur (machinebouw, voeding- en genotmiddelenindustrie).

De drie huidige economisch sterke en toekomstbestendige punten van de Achterhoek zijn:

1. **De maakindustrie:** In de Achterhoek ligt de nadruk op het vervaardigen van metalen producten. De innovatieve maakindustrie van de Achterhoek bestaat uit vele middelgrote en kleine bedrijven die met elkaar kwalitatief hoogwaardige en innovatieve producten maken. Een groot aantal relatief kleine bedrijven is actief in de vervaardiging van metalen producten. Startende ondernemers en midden- en kleinbedrijven (MKB) op het terrein van 'maken' (ambachtelijk handwerk) en 'repareren' zijn ook in de toekomst van belang, niet alleen als onderdeel van het grotere geheel van de maakindustrie, maar ook voor het leefbaar houden van kernen. Dergelijke ondernemers kunnen zich vestigen in leegkomende panden.

⁶Zie rapport van Volberda: De Achterhoek en de regio Twente zijn toonbeeld van innovatie. Samen met hun omstreken (postcodegroep 7000 – 7999) scoren ze bovengemiddeld op de verschillende hefboomen van sociale innovatie, op radicale innovatie en incrementele innovatie. Deze regio's beschikken over een relatief hoge mate van ondernemend gedrag en het vermogen om snel te handelen. Zij durven niet alleen risico's te nemen, maar zijn ook relatief snel en gevarieerd in staat om kansen te benutten.

⁷Zie: <http://www.erim.eur.nl/research/centres/inscope/news/detail/3293>, 28 november 2013.

Daarnaast vormt de agrofood-sector een sector met impact en toekomstig perspectief. Hierbij gaat het om de productie van voedingsmiddelen, deels uit agrarische producten uit de Achterhoek. We gaan hier nader op in bij punt 2 van deze paragraaf onder het kopje 'Innovatieve en duurzame circulaire landbouw'.

Belangrijk deel van de maakindustrie is de biobased economy, in cross-over met de andere topsectoren van Oost-Nederland (hightech systems and materials, agrofood, health en energie&milieutechnologie). Biobased economy zorgt voor vergroening van het economisch beleid. Uitdaging is om op innovatie manier méér uit de beschikbare biomassa te halen en om meer (rest)biomassa vrij te spelen voor hoogwaardige toepassingen. Dit moet (nieuwe) werkgelegenheid, innovaties en vervanging van fossiele grondstoffen opleveren. Bedrijven, kennisinstellingen en overheden in Gelderland en Overijssel bundelen de krachten in het programma BIC-ON: Bioeconomy Innovation Cluster Oost-Nederland. Eind juni 2014 gaat dit programma van start. Het is van belang om vanuit de Achterhoek met kansrijke initiatieven aan te sluiten bij dit programma.

Succes met biobased economy is mede afhankelijk van goede afstemming, voorkomen van dubbelingen en efficiënt inzetten van beschikbare middelen. De inzet vanuit deze Uitvoeringsagenda is om dat te bevorderen.

Onderstaand overzicht brengt de top-5 van activiteiten van maakbedrijven in de Achterhoek nader in beeld.

Bedrijfsactiviteit	Bedrijven	Arbeidsplaatsen
25 Vervaardiging van producten van metaal (geen machines en apparaten)	317	4.274
10 Vervaardiging van voedingsmiddelen	129	3.761
32 Vervaardiging van overige goederen	107	3.188
28 Vervaardiging van overige machines en apparaten	100	2.540
22 Vervaardiging van producten van rubber en kunststof	52	1.348
Totaal top-5:	705	15.111
<i>Totaal Achterhoek (alle activiteiten maakindustrie):</i>	<i>1.413</i>	<i>23.277</i>

Bron: "Gelderland Maakt 't; Een verkennende studie naar dynamiek en verankering van de maakindustrie in Gelderland", InnoTeP, maart 2014.

Samengevat: Binnen de maakindustrie vormen metaal, agrofood en bio-economie de kansrijke clusters voor de toekomst. *Je maakt het in de Achterhoek*. Ook crossovers tussen de diverse bedrijfstakken zijn kansrijk, zoals de productie van uiteenlopende (digitale) hulpmiddelen voor de zorg. De inzet binnen deze clusters is gericht op het bevorderen van werkgelegenheid, het stimuleren van innovatie en duurzame productie en (specifiek voor bio-economie) het verminderen van het gebruik van fossiele brandstoffen.

Ontmoetingen tussen ondernemers en onderwijs zijn van belang om de aansluiting te versterken tussen (veranderende) behoeften van ondernemers en het onderwijs.

- Innovatieve en duurzame circulaire landbouw**, met als kernbegrippen: circulaire economie of kringloop-denken, regionale ketens en groene grondstoffen (als basis voor de bio-economie). De primaire landbouw werkt regionaal en verduurzaamt op basis van de principes van de circulaire economie.

In de pilot 'Vruchtbare kringloop in de Achterhoek' komt dit tot uitdrukking. Bij deze pilot gaat het om het in praktijk brengen van de voorgeschreven kringloopwijzer en het sluiten van de stoffenkringloop die gericht is op duurzame landbouwproductie.

Deze ontwikkeling, waarbij deels sprake is van crossovers tussen de maakindustrie en de landbouw, biedt voor de Achterhoek kansen om de keten van duurzame landbouwproductie van regionale schaal door te ontwikkelen naar nationaal en internationaal niveau.

Een van de interessante initiatieven is de Smaakacademie Achterhoek, een driejarig programma, waarbij ingespeeld wordt op de kracht van de voedselsector voor de Achterhoek, een netwerk geformeerd wordt binnen de voedselsector in de Achterhoek, een kennisagenda wordt opgesteld en gezocht wordt naar mogelijke cross-overs. Samen met de WUR is een rapport gemaakt over de rol en waarde van voedselketens. Dit rapport bevat het pleidooi voor het versterken van de ambachtseconomie op het terrein van de voedselketens.⁸

De verbrede landbouw (waarbij agrariërs bijvoorbeeld de mogelijkheden benutten op het gebied van recreatie en toerisme, zorgboerderijen, landschapsbeheer en verkoop van streekproducten) betreffen veelal initiatieven die van betekenis zijn op lokaal niveau. In deze uitvoeringsagenda is de focus gericht op projecten en activiteiten die van regionaal belang zijn. Dat neemt niet weg dat er kansen benut kunnen worden daar waar een relatie gelegd kan worden tussen activiteiten vanuit de verbrede landbouw en de onderwerpen waar in deze uitvoeringsagenda de focus op is gericht (cross-overs).

3. **De zorg** is een grote sector en een belangrijke werkgever binnen de Achterhoek. De verwachting is dat dit ook in de komende jaren zo zal zijn, hoewel er nog veel onzekerheden zijn. Een punt van aandacht is dat het bij de zorg gaat om werkgelegenheid die wordt gestuurd vanuit overheidsbudgetten. Onduidelijk is nog wat de gevolgen zullen zijn van de decentralisaties binnen het sociaal domein en de bezuinigingen die daarmee gepaard gaan⁹. Wel is nu al duidelijk dat een flinke verschuiving zal optreden van intramurale zorg (verpleeg- en verzorgingshuizen) naar extramurale zorg (zorg aan huis). De lager geschoolde werknemers (huishoudelijke taken) worden nu al ontslagen. Er is vooral behoefte aan medewerkers met een hoger opleidingsniveau. Dit betekent dat bezuinigingen in de zorg leiden tot verschuivingen in de aard en omvang van de werkgelegenheid.

Tegelijkertijd staat de zorgsector voor een belangrijke transformatieopgave om ervoor te zorgen dat de zorg aansluit bij de veranderende bevolkingsopbouw (minder jongeren, afnemende beroepsbevolking tegenover een toename van het aantal ouderen en zorgbehoevenden). Over de gemiddelde duur en de kosten van (intensieve) zorg is nog veel onzeker. Mensen leven weliswaar langer, ze zijn ook langer gezond en intensieve zorg beperkt zich steeds meer tot het laatste levensjaar. Daarnaast kan de afname van de beroepsbevolking leiden tot een tekort aan geschoold personeel in de zorg.

Deze ontwikkelingen vragen om vernieuwende zorgconcepten, innovatieve zorgproducten en de inzet van digitale en andere zorghulpmiddelen. Wat de gevolgen zijn van vernieuwende zorgconcepten voor de werkgelegenheid in de zorgsector is nog onduidelijk. Met de inzet van het Fieldlab Achterhoek wordt momenteel samen met regionale ondernemers en zorginstellingen onderzocht op welke wijze technologisch geavanceerde oplossingen en slimme inzet van apparatuur nieuwe manieren van denken mogelijk maken voor de organisatie en inrichting van de thuiszorg binnen de Achterhoek.

⁸ 'Kracht van de Achterhoek; De waarde van voedselketens voor de regio', WUR, 2013

⁹Op het budget voor huishoudelijke hulp binnen de Wmo moet een besparing gerealiseerd worden van 40%. Dat zal forse consequenties hebben voor medewerkers binnen deze sector.

De inzet vanuit deze uitvoeringsagenda is gericht op innovatieve zorg en crossovers met de maakindustrie. Cross-overs tussen maakindustrie en zorg bieden kansen voor een economische impuls van het Achterhoeks bedrijfsleven, met name als we erin slagen innovatieve ontwikkelingen te vermarkten buiten de regio.

Een aansprekend voorbeeld in dit verband zijn de voorgenomen nieuwbouw en daarmee verbonden ontwikkelingen van het Slingeland Ziekenhuis in Doetinchem. In het kader van de nieuwbouw van dit ziekenhuis wordt nagedacht over het toepassen van innovaties in de tweedelijnszorg en wordt invulling gegeven aan een 'Fieldlab Tweedelijnszorg'. Doelstellingen van dit Fieldlab zijn het versterken van de eigen regie van de patiënt, het verhogen van de kwaliteit en de veiligheid van de ziekenhuiszorg en het verlenen van doelmatige zorg. Bedrijven, kennisinstellingen en bureaus voor R&D van binnen en buiten de Achterhoek worden uitgenodigd hun producten in de ziekenhuisomgeving te testen in een open source omgeving. Kennis en ervaring worden proactief uitgewisseld met andere ziekenhuizen binnen en buiten Gelderland.

Een expliciete keuze voor de drie speerpunten (maakindustrie, circulaire landbouw, innovatie zorg) en het vasthouden aan de focus daarop, achten de partners in de Achterhoek van belang om zo een economische situatie en kracht te realiseren, die onderscheidend zijn ten opzichte van ontwikkelingen elders in Nederland en daarbuiten. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is het afstemmen van de innovatieve ontwikkelingen in de zorg en cross-overs met de maakindustrie met de organisatie van Health Valley (waaronder de Radboud Universiteit Nijmegen) en als Achterhoek te fungeren als een satelliet in grotere netwerken. Hetzelfde geldt voor agrofood en bio-economie in relatie tot de Stichting Food Valley en voor High Tech en de Universiteit van Twente.

Werkgelegenheidsontwikkeling

De werkgelegenheidsontwikkeling in de periode 2009-2013 in de WGR-regio Achterhoek laat het volgende beeld zien:

WGR Achterhoek	alle banen	2009	2010	2011	2012	2013	Gemiddelde groei	
							2009-2012	2012-2013
A	Landbouw/Visserij	7.490	7.430	7.300	7.240	7.210	-1,1%	-0,4%
BC	Industrie/Delfstoffenwinning	24.550	24.030	24.190	24.120	23.260	-0,6%	-3,6%
DE	Nutsbedrijven	790	780	810	860	880	3,0%	2,5%
F	Bouwnijverheid	11.790	11.290	11.240	10.550	9.390	-3,6%	-11,0%
Ga	Groothandel	8.350	8.210	8.310	8.540	8.450	0,7%	-1,1%
Gb	Detailhandel/Autohandel	16.920	16.940	16.900	16.830	16.470	-0,2%	-2,2%
HJ	Vervoer, opslag en communicatie	8.880	8.610	8.810	8.340	8.140	-2,1%	-2,4%
I	Horeca	6.460	6.350	6.310	6.410	6.360	-0,3%	-0,7%
K	Financiële instellingen	1.740	1.700	1.580	1.490	1.420	-5,0%	-4,8%
LMN	Zakelijke dienstverlening	11.860	11.920	12.090	12.120	12.750	0,7%	5,2%
O	Openbaar bestuur	3.900	3.870	4.070	4.020	3.870	1,1%	-3,8%
P	Onderwijs	8.340	8.560	8.470	8.480	8.350	0,5%	-1,5%
Q	Gezondheidszorg	23.670	24.810	24.220	24.670	23.720	1,4%	-3,8%
RS	Overige dienstverlening	4.820	4.960	4.990	4.960	4.930	0,9%	-0,5%
<i>Alle sectoren</i>		<i>139.550</i>	<i>139.450</i>	<i>139.290</i>	<i>138.610</i>	<i>135.190</i>	<i>-0,2%</i>	<i>-2,5%</i>

Bron: Eerste uitkomsten werkgelegenheidsonderzoek 2013 Gelderland, PWE.

Uit de Provinciale Economische Verkenning 2013-2018 komt naar voren dat in de periode 2009-2012 de economische groei in Gelderland lager was dan in Nederland als geheel. De banengroei in de Achterhoek lag in de periode 1994-2013 op 20% en bleef daarmee behoorlijk achter bij de banengroei in de andere regio's in Gelderland. De groei in het westen van de provincie lag het hoogst met circa 40%. De Stedendriehoek en de Stadsregio telden een banengroei van rond de 33%.¹⁰

In de periode 2009-2012 was in de Achterhoek sprake van een banenverlies (jaarlijks -0,2%). Die trend zette zich in 2013 voort met een banenverlies van -2,5%.¹¹

Ontwikkelingen in de machine-industrie (waaronder de voedingsmiddelenindustrie) zijn relatief gunstig.¹² Ook eerder onderzoek van het Economisch Bureau van de ING (maart 2013) toonde aan dat de maakindustrie de motor vormt van de oostelijke economie.¹³

Uit het onderzoek "*Gelderland Maakt 't*" (maart 2014) komt naar voren dat op de schaal van de provincie Gelderland de zorgsector sinds 1994 een groei laat zien van 86.830 extra banen. Deze sector is daarmee, binnen de provincie Gelderland, de sterkst groeiende economische sector.

We beschouwen de uitkomsten van deze recente onderzoeken als een bevestiging van de keuzes die we in deze uitvoeringsagenda maken om de focus te richten op de maakindustrie en de zorgsector als relevante sectoren voor toekomstige werkgelegenheid.

Aanverwante relevante sectoren

De focus op bovenstaande sectoren betekent niet dat andere sectoren niet belangrijk zijn. Ook sectoren als Logistiek, Handel en Bouw leveren een relevant aandeel in de totale werkgelegenheid van de Achterhoek (zie het hiervoor opgenomen overzicht van de werkgelegenheidsontwikkeling in de periode 2009-2013 in de WGR-regio Achterhoek). Van een gerichte focus op de hiervoor uitwerkte sectoren zullen deze aanverwante sectoren ook profiteren. Datzelfde geldt voor de vrijetijdseconomie.

Het landschap van de Achterhoek vormt een belangrijke factor voor mensen en bedrijven om zich in dit gebied te vestigen, er te blijven wonen of om er vrije tijd te besteden. Landschap vormt daarmee een randvoorwaarde voor economische ontwikkeling. Zonder aandacht voor de basiskwaliteit van natuur en landschap komt de uitvoering van de hoofdpogingen onder druk. Afnemende middelen, leegstand en landbouwkundige ontwikkelingen plaatsen het landschap van de Achterhoek voor nieuwe uitdagingen.

Het waarborgen van het belang van het landschap is een publieke taak. Vanuit de provincie en de gemeenten zijn (programmatische) middelen beschikbaar om dit belang te borgen. In gezamenlijkheid zullen de Achterhoekse gemeenten regie moeten voeren om in een juiste balans de diverse belangen binnen het Achterhoekse landschap te dienen. Daarbij gaat het erom dat overheden en ondernemers gezamenlijk op zoek gaan naar manieren om de kwaliteit te waarborgen. Dat is de transitieopgave waar de partners van de Achterhoek gezamenlijk voor staan.

¹⁰Bron: "Gelderland Maakt 't; Een verkennende studie naar dynamiek en verankering van de maakindustrie in Gelderland", InnoTeP, maart 2014.

¹¹Bron: Eerste uitkomsten werkgelegenheidsonderzoek 2013 Gelderland, PWE.

¹² Bron: "Gelderland Maakt 't; Een verkennende studie naar dynamiek en verankering van de maakindustrie in Gelderland", InnoTeP, maart 2014.

¹³ Bron: "Regiovisie Achterhoek-Twente. *Achterhoek en Twente krabbelen weer op; maakindustrie motor economische Ontwikkeling*", maart 2013.

De kracht en pracht van het Achterhoekse landschap is onlosmakelijk verbonden met de vrijetijdseconomie. De vrijetijdseconomie is dan ook van belang voor de Achterhoek. Dat maakt dat we in het kader van deze agenda de aandacht richten op vernieuwende initiatieven binnen of cross-overs naar de vrijetijdseconomie die een substantiële toevoeging kunnen leveren aan het verdienvermogen van de economie in de Achterhoek en die het draagvlak van voorzieningen kunnen vergroten. Dergelijke initiatieven kunnen op basis van deze voorwaarden een plek krijgen in het overzicht van projecten en initiatieven behorend bij deze uitvoeringsagenda. Daarnaast kunnen in projecten, die vanuit deze agenda worden opgepakt, kansen voor vrijetijdseconomie tot uiting komen. De kracht van de optelsom van de kleinschaligheid in de vrijetijdseconomie is tegelijkertijd de zwakte van de sector als geheel. Het leggen van verbindingen en het organiseren van cross-overs biedt mogelijkheden om het zelf-organiserend vermogen van de sector te versterken.

Vooralsnog richt de gezamenlijke inzet van de partners in de Achterhoek zich op het bevorderen van enkele attracties met een regionale betekenis. Daarmee verwachten we dat er meerwaarde ontstaat voor het midden- en kleinbedrijf in de hele Achterhoek (detailhandel, horeca, fietsmakers, vervoerders etc.). Daarnaast zal bij de selectie en uitvoering van projecten erop worden gelet dat vrijetijdseconomie waar mogelijk kan aanhaken. Denk aan de start van de route industrieel erfgoed bij de opening van CIVON of aan de aanleg van veilige fietspaden voor schoolkinderen, waarbij ook rekening gehouden kan worden met de wensen vanuit de vrijetijdseconomie.

De vrijetijdseconomie vraagt van lokale overheden, agrarische ondernemers en inwoners dat zij investeren in de verbetering van de kwaliteit van het landschap en de kernen en dat zij de inzet richten op projecten die aansluiten bij de huidige vraag van de gebruikers. Zo kunnen de (indirecte) effecten van de vrijetijdseconomie optimaal worden benut. Daarbij is van belang te waken voor overaanbod om 'meer van hetzelfde' te voorkomen.

Wat gaan we doen!

Belangrijke uitdagingen voor de Achterhoek zijn het versterken van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, het terugdringen van de werkloosheid en het verminderen van het aantal onvervulbare vacatures. De partners in de Achterhoek richten daarvoor hun inspanningen op:

- Het stimuleren van innovatieve ontwikkelingen om daarmee het onderscheidende economisch profiel van de Achterhoek te waarborgen en uit te dragen. Voor bedrijven met een afzetmarkt buiten de Achterhoek vraagt dit om profilering van de Achterhoek als een satelliet in een (inter)nationaal netwerk en om opereren in een open source. De profilering van de innovatieve kracht van de regio is daarnaast van belang om talenten en bedrijven aan de Achterhoek te binden. De 'verborgen kampioenen' in de Achterhoek kunnen beter zichtbaar worden gemaakt.
- Het verbinden van ondernemers die elkaar nodig hebben en die elkaar kunnen versterken, bijvoorbeeld door rond specifieke communities op te richten (bijvoorbeeld voor 3D, bio-economie, circulaire landbouw, zorg hulpmiddelen) om ontmoetingen tussen ondernemers en probleemgebruikers te faciliteren, kennis en ervaring te delen en ruimte te bieden om creatieve oplossingen en innovatieve ideeën tot stand te laten komen.
- Het ontsluiten van kennis, waardoor beschikbare kennis meer kan renderen voor Achterhoekse bedrijven. Daarvoor kennismakelaars inzetten om ondernemers en hun community te ondersteunen bij het opzetten en verder ontwikkelen van hun bedrijfsactiviteiten.

- Het onderkennen van het belang van de lerende economie. Door het stimuleren van een doorlopende kennisstroom van de universiteiten, via de kennisvalorisatie in het HBO en gekoppeld aan de vaardigheden van het MBO. De innovatiehubs zijn hier een aansprekend voorbeeld van. Geïnspireerd door het WRR rapport¹⁴ zien we mogelijkheden deze richting nog krachtiger uit te werken.
- Kansen benutten van grensoverschrijdende samenwerking. De "*Atlas van kansen voor grensregio Achterhoek-Borken*"¹⁵ geeft aan dat als de regio's Achterhoek, Borken en Kleve erin slagen hun arbeidsmarkten door middel van grensoverschrijdende samenwerking meer te integreren, het aantal beschikbare banen voor de inwoners van beide regio's toeneemt. Enkele voorwaarden zijn hiervoor reeds gecreëerd in de vorm van een Euresloket bij het UWV en spreekuren burgeradvisering door de Euregio. Op websites van het ministerie van BZK en de Euregio is relevante informatie te vinden. Belangrijkste voorwaarde is evenwel een goede kennis van de buurtaal. Projecten die de invoering van de Duitse taal in het basisonderwijs beogen, alsmede projecten die de positie van het Duits in het VO en het beroepsonderwijs bevorderen, worden gesteund. De ambitie is om op termijn door te groeien naar tweetalig (D/NL) onderwijs.

Daarnaast zijn er reeds voorbeelden van succesvolle samenwerking tussen Achterhoekse en Duitse bedrijven.¹⁶ Grensoverschrijdende samenwerking met behulp van de Euregio Rijn-Waal biedt eveneens kansen. In de Achterhoek wordt extra aandacht gevraagd voor de bereikbaarheid van (hogere) onderwijs in de Kreis Kleve.

Om de kansen van grensoverschrijdende samenwerking verder en beter te benutten, is het nodig om samen met Duitse partners de concrete kansen scherper in beeld te brengen en afspraken te maken in een actieprogramma. Dat programma kan vervolgens worden benut voor het verkrijgen van middelen vanuit het Interreg-fonds.¹⁷

Het ministerie van BZK heeft aangegeven aan de slag te willen gaan als specifieke regels grensoverschrijdende samenwerking belemmeren.

Bij bovenstaande activiteiten wordt, waar mogelijk en relevant, de verbinding gelegd met activiteiten van de Stichting Innovatiecentrum voor Industrie, Cultuur, Educatie en Recreatie (ICER) op het DRU Industriepark in Ulft. De inzet van ICER is erop gericht jongeren te interesseren voor techniek, vanuit een context van kennis, kunst, cultuur en historie.

2.2.3 Versterken match onderwijs en arbeidsmarkt

Een speerpunt voor het versterken van de economische structuur en het bevorderen van banengroei betreft het versterken van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. De beroepsbevolking van de Achterhoek bestaat voor de helft uit mensen met een middelbaar opleidingsniveau. Hiermee is deze groep veel sterker vertegenwoordigd in de Achterhoek dan in de provincie als geheel. In vergelijking met de rest van de provincie en het landelijk gemiddelde kent de Achterhoek een laag aandeel hoger opgeleiden.

¹⁴Naar een lerende economie; Investeren in het vermogen van Nederland. WRR (februari 2014).

¹⁵Atlas van kansen voor grensregio Achterhoek-Borken. Atlas voor gemeenten, Marlet, Ponds en Woerkens (2012).

¹⁶Zie de uitzending van NOS Journaal van zondag 4 april 2014, 20.00 uur over BronkhorstHigh-Tech in Ruurlo in relatie tot de Hannover Messe.

¹⁷De provincie heeft er, gezien de krimppoging, voor gekozen de Leader-gelden (€ 3,5 miljoen) vanuit het Interreg-programma geconcentreerd in te zetten voor de Achterhoek.

In totaal is de arbeidsmarkt in de Achterhoek voor elementaire, lagere en middelbare beroepen neutraal te noemen, met uitschieters naar beneden en naar boven. In aantallen gemeten is de arbeidsmarkt in de Achterhoek vooral krap in de technische en paramedische beroepen op middelbaar niveau. Aan de andere kant is de arbeidsmarkt ruim voor elementaire beroepen, lagere transport beroepen en verzorgende beroepen. Voor administratieve beroepen in de Achterhoek is de markt neutraal te noemen.¹⁸

Wat gaan we doen!

In de Human Capital Agenda van de Achterhoek verklaren de regionale ondernemers, scholen en overheden te zullen investeren in de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers, leerlingen en werkzoekenden door de volgende acties:

1. Het realiseren van cross-overs tussen sectoren en opleidingen en het bevorderen van intersectorale mobiliteit.
2. Het versterken van vraaggericht onderwijs, specifiek van de instroom in bèta-technische opleidingen op niveau MBO 3, 4, 4+ en HBO en van ondernemerschapsaspecten in opleidingen.
3. Het investeren in de vitaliteit en inzetbaarheid van zittend personeel (scholing) en in werkzoekenden door projectmatig leer-/werktrajecten aan te bieden.
4. Het binden van talent aan de Achterhoek/Euregio door het versterken van samenwerking over de grens en het faciliteren van (internationale) kenniswerkers.

De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de acties ligt in eerste instantie bij de bedrijven, de scholen en de gemeenten. In het kader van de Achterhoekse Human Capital Agenda sluiten zij een akkoord, waarin zij de acties verder concretiseren en deze van een tijdpad voorzien. In dit akkoord wordt ook vastgelegd op welke manier de drie partijen zich willen laten ondersteunen. Voor de uitvoering van deze acties wordt een beroep gedaan op de provinciale regeling Human Capital Agenda.

2.3 Wonen en leefbaarheid

2.3.1 Hoofdpoging en ambitie

Kwaliteit van woon- en leefklimaat

Een aantrekkelijk woon- en leefmilieu, een gezonde leefomgeving en een mooi landschap vormen belangrijke factoren voor mensen om in hun omgeving te blijven wonen. Deze factoren spelen ook een rol bij de vestiging van bedrijvigheid. Daarvoor zijn ook het cultuuraanbod, sportfaciliteiten en wat het verenigingsleven te bieden heeft relevant.

Om het wonen in de Achterhoek aantrekkelijk te laten zijn en blijven, is actie noodzakelijk. Door de verandering van de bevolkingssamenstelling en vanaf circa 2025 de huishoudensdaling, staat het behouden van een kwalitatief hoogwaardig woon- en leefklimaat onder druk. Daarnaast neemt door de bevolkingsdaling het draagvlak voor voorzieningen af en ziet de regio zich geconfronteerd met leegstand, waardedaling van vastgoed en een (financieel kostbare) sloopopgave.

¹⁸Regiorapport Achterhoek, CAB (maart 2013).

Bij het thema 'Wonen en leefbaarheid' is de focus gericht op de volgende deelopgaven:

- **Zorgen voor een evenwichtige kwalitatieve en kwantitatieve vastgoedvoorraad in de Achterhoek**

In vervolg op de Regionale Woonvisie Achterhoek 2010-2020 zal in de Regionale Woonagenda Achterhoek 2015-2025 de visie op en de aanpak van de kwalitatieve en kwantitatieve woonbehoefte worden vastgelegd. Hierin worden afspraken gemaakt over de aanpak door alle relevante partijen. De uitkomsten van het project kernenfoto's vormen een belangrijke bouwsteen voor de Regionale Woonagenda. De Regionale Woonagenda zal begin 2015 worden vastgesteld door de gemeenten.

- **Kwalitatief hoogwaardige en bereikbare voorzieningen**

Kwaliteit en bereikbaarheid van voorzieningen waarborgen, met name zorg- en onderwijsvoorzieningen (vanaf het basisonderwijs tot en met instroom in de arbeidsmarkt).

Deze deelopgaven zijn in de volgende paragrafen nader beschreven.

2.3.2 Een evenwichtige vastgoedvoorraad in de Achterhoek

Balans op de woningmarkt

De partners in de Achterhoek richten de inspanningen op het in evenwicht brengen van vraag en aanbod op de woningmarkt zodanig dat (overmatige) leegstand en verpaupering niet aan de orde zijn of komen. Daarnaast is van belang dat er voldoende spanning is op de woningmarkt, waardoor sprake is van een gezonde doorstroming en van vernieuwing van woningen. Een frictieleegstand van 1 à 2% geldt als acceptabel en als indicator voor een voldoende gezonde woningmarkt.

Het vraagstuk van (dreigende) leegstand heeft niet alleen betrekking op de woningmarkt. Ook voor maatschappelijk vastgoed (scholen, zorg, sport, cultuur) en commercieel vastgoed is dit vraagstuk aan de orde. De opgave van vrijkomende agrarische bebouwing (VAB) vergroot het leegstandsvraagstuk. Het aantal hectares dat hiermee gepaard gaat, is vele malen groter dan de (verwachte) leegstand van woningen, winkels en kantoorgebouwen. De komende 10 à 15 jaar komt in de Achterhoek zo ongeveer 1 miljoen vierkante meter agrarische bebouwing vrij (1.000 bedrijven met 1.000 m²).¹⁹ De inschatting is dat voor 5 tot 10% van deze vrijkomende agrarische gebouwen investeerders te vinden zijn die mogelijkheden zien voor hergebruik.

Wat gaan we doen!

Om met deze vraagstukken aan de slag te gaan, is het project Kernenfoto's gestart voor de 21 hoofdkernen van de Achterhoek. Dit project geeft inzicht in de kwantitatieve en kwalitatieve vraag naar bestaande en extra woningen voor de komende 10 jaar (2015 – 2025). Tijdens het inzoomen op de hoofdkernen wordt niet uitsluitend gekeken naar de woningen, maar ook naar thema's die veel met wonen te maken hebben, zoals de woonomgeving, de leefbaarheid, de aanwezigheid en bereikbaarheid van voorzieningen en de zorg²⁰. Ook wordt in het project de verbinding gemaakt met de kleinere kernen en het buitengebied in de Achterhoek.

¹⁹ Onderzoeksrapport "Economische belangen binnen beleid VAB-werken in de Achterhoek", Saxion Kenniscentrum Leefomgeving, januari 2014.

²⁰ Specifiek aandachtspunt op het snijvlak van zorg en vastgoed is het aantal huisnummers van een zorgvoorziening in relatie tot de contingentendiscussie. Van belang is hierover het gesprek aan te gaan met de zorgaanbieders.

Het project Kernenfoto's geeft per kern meer inzicht in de demografische ontwikkelingen (zoals vergrijzing en ontgroening) en de (ruimtelijke) gevolgen daarvan. Belanghebbenden op lokaal niveau (zoals inwoners, winkeliers en scholen) worden hier nauw bij betrokken. Daarmee geven de kernenfoto's ook inzicht in de behoefte en het draagvlak voor onderwijs en andere voorzieningen. Het project Kernenfoto's moet daarnaast uiteindelijk leiden tot keuzes over de bestaande woningvoorraad in de kernen en tot keuzes over in welke kernen nog gebouwd gaat worden (en waar niet), hoeveel en op welke plekken. Ook dit heeft weer gevolgen voor het draagvlak voor het onderwijs en andere voorzieningen. Daar waar geen draagvlak is om voorzieningen in stand te houden, zullen deze vroeg of laat verdwijnen. De verwachting is dat een aantal voorzieningen (incl. onderwijs) wordt geclusterd in de grotere kernen. Dit speelt vervolgens weer een rol bij de woningkeuze van bijvoorbeeld senioren en gezinnen met jonge kinderen.

Na de zomer van 2014 worden de resultaten van de 21 hoofdkernen opgeteld en wordt er vanuit regionaal perspectief naar de plannen gekeken. De kernenfoto's zullen zichtbaar maken dat de Achterhoek staat voor een forse transitieopgave, waarbij het nodig is soms pijnlijke keuzes te maken en verlies te nemen (waarde van vastgoed af te schrijven en middelen vrij te spelen voor de sloopopgave). Daarnaast speelt het asbestprobleem in agrarische bedrijfsgebouwen. Tegelijkertijd wordt er veel geïnvesteerd in het duurzaam en levensloop bestendig maken van de bestaande woningvoorraad. Bij de sloopopgave loopt de Achterhoek aan tegen belemmeringen vanuit fiscale regelgeving²¹. Dit vergt een gezamenlijke lobby van krimp- en anticiperregio's.

De uitkomsten van de kernenfoto's zullen tot nieuwe acties leiden, bijvoorbeeld op het terrein van de aanpak van leegstand (ook rond detailhandel), organiseren van de financiering van sloop en kostenreductie door hergebruik van sloopmateriaal en de bereikbaarheid van voorzieningen. Het project levert belangrijke bouwstenen voor de regionale woonagenda 2015-2025. Daarin wordt de visie op en de aanpak van de kwalitatieve en kwantitatieve woonbehoefte voor de komende tien jaar in beeld gebracht en worden afspraken gemaakt over de aanpak.

Parallel aan het project Kernenfoto's wordt gekeken naar de overige kernen en het buitengebied. Dit is een apart spoor dat moet leiden tot een visie die zal worden meegenomen als bouwsteen in de Regionale Woonagenda van de Achterhoek 2015-2015.

Daarnaast worden in samenwerking met het Rijk enkele pilots uitgevoerd waarin voor vrijkomend Rijksvastgoed een nieuwe bestemming wordt gezocht. De verwachting is dat deze pilots relevante lessen en ervaringen opleveren die elders in de Achterhoek benut kunnen worden.

Voortbouwen op lopende initiatieven

Het project Kernenfoto's, en in het verlengde daarvan de ontwikkeling van de regionale woonagenda, richt zich op de komende tien tot vijftien jaar. Op de korte termijn wordt vanuit het initiatief 'Achterhoek duurzaam verbouwen' gewerkt aan het verduurzamen van vastgoed: het energiezuinig maken van de bestaande voorraad en het generatiebestendig maken van bestaande woningen. Vanuit dit initiatief worden voor eind 2015 circa 1.000 sociale huurwoningen aangepakt. Eigenaar-bewoners in de directe omgeving kunnen meeliften op dit initiatief, terwijl gemeenten aan de lat staan voor het aanpakken van de openbare ruimte in de omgeving. Bewoners worden actief betrokken bij de aanpak van gemeenten van de openbare ruimte en de kwaliteitsverbetering van de directie woonomgeving.

²¹ Deze belemmering komt voort uit het verschil tussen te betalen BTW bij overdracht van alleen grond (21%) of de overdrachtsbelasting bij grond met opstallen (6%). Voor eigenaren is dat een belemmering om tot sloop over te gaan.

2.3.3 Kwalitatief hoogwaardige en bereikbare voorzieningen

De afgelopen maanden zijn er veel gesprekken gevoerd met burgers, belangenvertegenwoordigers, politici en bestuurders. Daarnaast zijn er verkenningen uitgevoerd die input leveren voor het beantwoorden van de vraag: *Brengen we de mensen naar de voorzieningen of de voorzieningen naar de mensen?* Duidelijk is geworden dat de kwaliteit en bereikbaarheid van de voorzieningen centraal staan. Bereikbaarheid van eerste- en tweedelijns gezondheidszorg (care en cure) en veilige bereikbaarheid van (basis)scholen zijn cruciaal. Woningcorporaties hebben aangegeven dat zij hun investeringen zullen focussen op die plekken waar ook in de toekomst relevante voorzieningen voor hun doelgroepen goed bereikbaar zijn. De projecten Kernfoto's en Transitieatlas (van het ministerie van BZK) helpen om die keuzes te maken. De opgave waar we voor staan is om op zorgvuldig gekozen locaties slimme combinaties van voorzieningen te maken waarbij ook ruimte is voor het verenigingsleven (zoals sport en cultuur).

Zorg

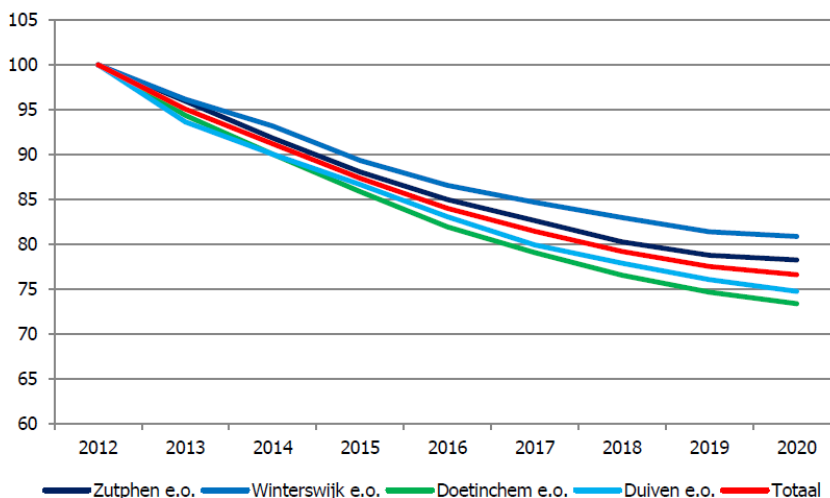
In het regionaal onderzoek naar de basismobiliteit is voor het doelgroepenvervoer (waaronder AWBZ, WMO en WSW) gekeken naar de vervoersbewegingen. Daarnaast zijn ontwikkelingen rond 'zelforganiserend' vervoer gaande. De partners in de Achterhoek zijn vooral op zoek naar een goede combinatie van die twee. We hebben nog weinig gegevens over herkomsten en bestemmingen. De wederzijdse beïnvloeding van demografische ontwikkelingen en veranderingen van het toekomstige zorglandschap vragen om een robuust collectief basisnetwerk in combinatie met maatwerkvervoer. Dat is wat de partners in de Achterhoek op de langere termijn nastreven.

Op het snijvlak van wonen, welzijn en zorg liggen mogelijkheden voor het ontwikkelen van nieuwe concepten, zoals Thuishuis, de Herbergier en het Thomashuis. Dergelijke kleinschalige concepten zijn interessant voor de kleinere kernen en bieden een ander aanbod dan de reguliere (grote) zorginstellingen. Deze diversiteit aan zorgaanbod maakt het beter mogelijk om aan te sluiten bij specifieke zorgbehoeften en om maatwerkoplossingen te bieden.

Onderwijs

Bereikbaar en goed onderwijs is voor de economische kracht van de Achterhoek van groot belang. Het aantal leerlingen in de Achterhoek neemt de komende jaren af, vooral in het basisonderwijs. De leeftijdsgroep 0 tot 20 jaar zal in de periode 2010-2040 met ruim 16% dalen. Steeds meer scholen komen daardoor onder druk te staan of worden met opheffing bedreigd.

Figuur: Leerlingenprognose Oost-Gelderland 2012–2020 (index 2012=100)



Bron: Mooz Onderzoek, juni 2013

Wat gaan we doen!

Om het vraagstuk van kwalitatief hoogwaardig en bereikbaar onderwijs aan te pakken, is een procesbegeleider aangesteld die gemeenten en schoolbesturen helpt bij de aanpak van krimp in het basisonderwijs. De procesbegeleider is met schoolbesturen, gemeenten, leerkrachten en ouders in gesprek over de verschillende mogelijkheden om de kwaliteit en bereikbaarheid van het basisonderwijs te waarborgen, nu en in de toekomst, bijvoorbeeld door het samengaan van scholen, door het organiseren van samenwerking tussen scholengroepen en door een zo optimaal mogelijke spreiding van scholen te bewerkstelligen.

De Transitieatlas primair onderwijs, die samen met het Ministerie van BZK wordt gemaakt, vormt het vertrekpunt voor dit proces. Deze atlas is een instrument om inzichtelijk te maken met welke leerlingendalingen (en -stijgingen) de scholen in de Achterhoek de komende jaren te maken krijgen, inclusief een inschatting van de daarmee gepaard gaande kosten (sluiten van kleine scholen en aanpassen van scholen die hierdoor extra leerlingen krijgen). Het proces van de Transitieatlas wordt zorgvuldig afgestemd met dat van de Kernfoto's. Dat is nodig omdat de keuzes die gemaakt moeten worden met elkaar samenhangen.

2.4 Bereikbaarheid

2.4.1 Hoofdoopgave en ambitie

Een goede bereikbaarheid van de Achterhoek is zonder uitzondering in gesprekken met burgers en andere belanghebbenden tijdens de Samen Anders-bijeenkomsten en ook aan veel andere gesprekstafels genoemd. Ook in de vorige paragrafen van dit hoofdstuk is het thema bereikbaarheid het belang van bereikbare voorzieningen reeds naar voren gekomen. Bereikbaarheid is immers cruciaal voor het behouden en versterken van een goed vestigingsklimaat voor het bedrijfsleven.

De hoofdoopgave bereikbaarheid laat zich onderscheiden in drie deelopgaven:

- **Betrouwbare verbindingen van en naar de Achterhoek.**
Zowel via wegen als met openbaar vervoer (bereikbaarheid economische centra en hoger onderwijs).
Reistijdwinst boeken van en naar economische centra en hoger onderwijs in de omgeving van de Achterhoek, dankzij snelle hoofdinfrastructuur *vanuit en naar* de Achterhoek, zowel via wegen als met openbaar vervoer.
- **Fijnmazige bereikbaarheid (basismobiliteit) voor een goede en betaalbare bereikbaarheid binnen de Achterhoek.**
Goede aansluiting van lokaal wegennet op regionale en nationale wegen en inclusief robuust kernnet openbaar vervoer. Daarnaast vervoer op maat (Flexnet) waarbij de gemeenten op regionaal niveau de basismobiliteit regelen en inwoners en ondernemers in aanvulling daarop zelf in hun vervoersbehoefte gaan voorzien.
Bereikbaarheid van voorzieningen is gewaarborgd.
- **Digitale bereikbaarheid**
Aansluitingsgraad glasvezelnetwerk van 100% voor woningen en bedrijven in het buitengebied en voor bedrijven op bedrijventerreinen.

Deze deelopgaven zijn hierna nader uitgewerkt.

2.4.2 Betrouwbare verbindingen van en naar de Achterhoek

Een snelle hoofdinfrastructuur *vanuit en naar* de Achterhoek is van groot belang voor de bereikbaarheid van economische centra en hoger onderwijs in de omgeving van de Achterhoek (zoals Arnhem, Nijmegen, Deventer, Twente, Bocholt en Kleef). Zo is essentieel dat de wegverbinding met Twente verbetert. Dat wordt nu en de komende jaren uitgevoerd. Ondertussen zetten we ons in om meer verbeteringen te realiseren.

Wat gaan we doen!

Voor het verbeteren van de bereikbaarheid van de Achterhoek gaat het om de uitvoering van reeds gemaakte afspraken binnen de bestaande mobiliteitsagenda Achterhoek. Projecten van deze agenda zijn de verbeteringen aan de spoorlijn Arnhem – Doetinchem – Winterswijk, de N18, de Oostelijke Randweg Doetinchem, de ontbrekende schakel tussen Zeddam en Montferland, de stationsomgeving Doetinchem en het komen tot een nieuwe samenwerkingsovereenkomst Regiotaxi Achterhoek.

2.4.3 Fijnmazige bereikbaarheid binnen de Achterhoek

De demografische veranderingen brengen met zich mee dat niet alle voorzieningen in de Achterhoek in stand gehouden kunnen worden. Een fijnmazige en betaalbare bereikbaarheid *binnen* de Achterhoek is dan van groot belang. Het gaat dan om:

- een goede aansluiting van het lokale wegennet op regionale en nationale wegen,
- een robuust kernnet van openbaar vervoer,
- het organiseren van vervoer op maat waarbij de gemeenten op regionaal niveau de basismobiliteit regelen en inwoners en ondernemers in aanvulling daarop zelf in hun vervoersbehoefte gaan voorzien. Er vindt overleg plaats over de oprichting van een Regionaal regiecentrum om dit te faciliteren.

Goede bereikbaarheid van bedrijven is een belangrijke voorwaarde voor een goede ontwikkeling van de economie en om goed te kunnen inspelen op de sociale transitie in de Achterhoek. De matige bereikbaarheid van bedrijventerreinen met het openbaar vervoer wordt als een knelpunt ervaren.

Vorig jaar hebben de Regio Achterhoek en de provincie Gelderland opdracht gegeven aan Cissonius Groep om onderzoek te doen naar het organiseren van basismobiliteit in de regio Achterhoek. Het eindrapport van dit onderzoek is verschenen in november 2013. Op basis van dit onderzoek zijn enkele kansrijke oplossingen geselecteerd die nader worden verkend.

Het sturen op de vraag:

- benutten gemeentelijke faciliteiten
- dagbesteding dichterbij
- sturen op locatie speciaal onderwijs
- aanscherping indicatiestelling
- training, begeleiding en informatie
- ondersteunen netwerk.

Het bundelen van vervoer:

- bundelen van vervoer conform Twents model (van bundeling per regeling naar bundeling naar vervoersbehoefte en uitvoeringsmogelijkheden).

Hervormen van de onderkant van het OV:

- meer buurtbussen/stimulering vrijwilligersvervoer.

Samenwerken in organisatie van vervoer:

- invoering regionaal regiecentrum en vervoersysteem.

Wat gaan we doen!

Op basis van het onderzoek van Cissonius zijn provincie en regio met elkaar in gesprek over het realiseren van kansrijke oplossingen voor het toekomstbestendig organiseren van de basismobiliteit in de Achterhoek. Het gaat hier bijvoorbeeld om zelfgeorganiseerd vervoer en om georganiseerde basismobiliteit (gezamenlijk aangeduid als Flexnet) en regionale vervoerscentra.

Daarnaast zullen de uitkomsten van de Kernenfoto's en de keuzes die in het vervolg daarop gemaakt moeten worden, duidelijk maken welke voorzieningen in stand gehouden kunnen worden en op welke plaatsen sprake zal zijn van het clusteren van voorzieningen (najaar 2014). Vervolgens gaat het erom in beeld te brengen welke vervoersmodaliteiten nodig zijn om voorzieningen bereikbaar te houden.

Op basis van dit nadere onderzoek ontwikkelen de partners in de Achterhoek een aanpak voor het waarborgen van de bereikbaarheid van voorzieningen. Daarbij zal een link worden gelegd met de toekomstig gewenste organisatie van basismobiliteit die op basis van het onderzoek van Cissonius momenteel wordt uitgewerkt, met de aanpak rondom de Stedelijke Bereikbaarheid Doetinchem, het bovenlokale fietsnetwerk in de Achterhoek en een aantal projecten die al in voorbereiding zijn om de bereikbaarheid van voorzieningen buiten de regio vanuit de Achterhoek te kunnen garanderen.

Ook zal nader verkend worden wat de betekenis is van nieuwe vervoersmogelijkheden, zoals de e-bike. En er zal een verkenning worden uitgevoerd naar de mogelijkheden om verschillende vormen van doelgroepenvervoer te bundelen. Openbaar vervoer, leerlingenvervoer, gehandicaptenvervoer, WMO-vervoer, ouderenvervoer en andere vormen van vervoer worden ieder vanuit een eigen systeem en met eigen middelen georganiseerd. Terwijl door samenwerking en door het synchroniseren van geldstromen kosten bespaard kunnen worden, waarmee tegelijkertijd het voorzieningenniveau op peil gehouden kan worden.

2.4.4 Achterhoek digitaal bereikbaar

Glasvezel op bedrijventerreinen heeft voor het bedrijfsleven topprioriteit en kan ook snel gerealiseerd worden. Glasvezel in het buitengebied is cruciaal om in de toekomst nieuwe zorgarrangementen te kunnen bieden en (agrarische) ondernemers in het gebied overlevingskansen te bieden. Ook voor kwalitatief hoogwaardig eigentijds onderwijs is digitale bereikbaarheid cruciaal.

Samen met partners in de Achterhoek werkt de provincie via een PPS-constructie de komende twee jaar aan het realiseren van de digitale bereikbaarheid van de nog niet digitaal ontsloten gebieden binnen (het buitengebied van) de Achterhoek.

De zorgaanbieders hebben de wens geuit dat de Achterhoek een 4G-mast krijgt. Zij zijn een grote klant van de providers en denken dat hun klanten in de toekomst baat hebben bij 4G vanwege de digitalisering van de zorg als onderdeel van de verdergaande extramuralisering.

Wat gaan we doen!

De realisatie van het glasvezelnetwerk vraagt om een publiek-private samenwerking. De belangrijkste besluiten zijn genomen, het uitrollen van dit project staat in de steigers. Alleen indien zich nog knelpunten voordoen, kan via de stuurgroep worden gezien of en welke interventies bijdragen aan het verder vlot trekken van het digitaal bereikbaar maken van de Achterhoek.

Zorgaanbieders gaan het gesprek aan met de 3 O's om te onderzoeken of een 4G-mast aanvullend op het glasvezelnetwerk voordelen biedt (en het streven naar 100% glasvezel niet frustreert). Bij een positieve uitkomst kunnen consumenten binnen de Achterhoek hun krachten bundelen en de providers een aanbod doen dat ze niet kunnen weigeren.

2.5 Afwegingskader voor selectie projecten en activiteiten

Om focus aan te brengen en gericht met een uitvoerbaar aantal projecten en acties resultaten te boeken en het verschil te maken, is het noodzakelijk te prioriteren en keuzes te maken. Daarom zijn en zullen alle voorstellen, projecten of activiteiten worden gewogen aan de hand van een afwegingskader dat is gebaseerd op scherpe criteria. Geselecteerde projecten en activiteiten moeten bijdragen aan het realiseren van dat perspectief.

De onderstaande **afwegingscriteria** hangen samen met de hiervoor geformuleerde uitgangspunten voor de uitvoeringsagenda (zie paragraaf 1.3).

- a. Het project of de activiteit past binnen de drie hoofdpogaven: Werken, Wonen en Bereikbaarheid en levert een overtuigende en zichtbare bijdrage aan de doelstelling van de uitvoeringsagenda: het realiseren van een vitale, economisch krachtige en toekomstbestendige Achterhoek en aan de geformuleerde doelstellingen per hoofdpogave.
- b. De projectbeschrijving is uitvoeringsgericht, voldoende concreet en specifiek geformuleerd en voorzien van een heldere omschrijving van de beoogde resultaten. Er is een duidelijke samenhang tussen de doelstelling van de agenda, de te bereiken resultaten en de activiteiten die ondernomen worden. Partners hebben een gedeeld beeld van waar het initiatief toe leidt en aan de hand van welke indicatoren de resultaten worden beoordeeld (monitoring).
- c. Het project of de activiteit is urgent en kan rekenen op draagvlak bij betrokken partners. Er is sprake van een duidelijke probleemeigenaar en van een verantwoordelijke trekker (op persoonlijk niveau). Ieders rol in dit project of activiteit is gekend en erkend. Daarnaast zijn er voldoende middelen beschikbaar om het project/de activiteit te kunnen uitvoeren.
- d. Het project of de activiteit heeft betekenis op de schaal van de Achterhoek en geen van de partners kan de uitvoering alleen optimaal vormgeven: samenwerking tussen de drie O's op regionaal niveau is nodig.
- e. Voor het project of de activiteit is helder omschreven welke aanpak wordt gevolgd, welke partijen/belanghebbenden op welke wijze worden betrokken, hoe de financiële dekking is gewaarborgd en binnen welke termijn het project of de activiteit is gerealiseerd. Ook worden afspraken gemaakt over de wijze waarop de voortgang van de uitvoering wordt gemonitord.
- f. De Achterhoek staat bekend als innovatieve regio. Innovatie en duurzaamheid zijn belangrijke dragers van het onderscheidende profiel van de regio. Projecten en activiteiten die dit profiel versterken, verdienen prioriteit.

Zoals eerder opgemerkt heeft de uitvoeringsagenda een dynamisch karakter. We monitoren de voortgang van projecten en activiteiten. Projecten of activiteiten die gerealiseerd zijn of die niet blijken te lukken, worden verwijderd van de agenda. Nieuwe initiatieven, die passen binnen de focus van deze agenda, en die voldoen aan bovenstaande selectiecriteria, kunnen tijdens de rit worden toegevoegd.

3. Verbinden en samenwerken

3.1 Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk zijn de hoofdpogaven en ambities van de partners in de Achterhoek beschreven. Daarmee is helder waarvoor wij ons commitment uitspreken.

In dit hoofdstuk gaan we nader in op de wijze waarop we de samenwerking willen vormgeven voor het aanpakken van de opgaven, hoe we onze ambities en doelstellingen willen realiseren en wat daarvoor onze onderlinge rolverdeling is.

In de eerstvolgende paragraaf van dit hoofdstuk gaan we nader in op hoe we, op basis van netwerksamenwerking, de innovatieve kracht in de Achterhoek willen benutten. De paragraaf daarna bevat de spelregels voor succesvolle samenwerking. De rollen, verantwoordelijkheden en positie van de stuurgroep komen daarna aan de orde.

De Achterhoek is een innovatieve regio die op innovatieve wijze de uitvoering van deze agenda oppakt. Voor de realisatie van deze uitvoeringsagenda gaan we uit van een werkwijze van zowel bottom-up als top down. We geven ruimte aan initiatieven van onderop die bijdragen aan het oplossen van krimp gerelateerde vraagstukken, terwijl de stuurgroep stuurt op resultaten op de drie hoofdpogaven. Dat vraagt om een dynamische netwerksamenwerking, waarbij belanghebbenden zich organiseren rond concrete vraagstukken.

Na de fase van visie- en agendavorming, maken we nu de stap naar een fase waarin de uitvoering, het 'doen', centraal staat. Dat vraagt om een netwerksamenwerking die is toegerust voor het effectief aanpakken van de hoofdpogaven en het realiseren van de doelstellingen, zoals verwoord in deze agenda.

3.2 De Achterhoek doet het anders

Naar een netwerksamenwerking

Het succesvol aanpakken van opgaven die de demografische veranderingen met zich meebrengen, is alleen mogelijk als de innovatieve kracht en energie van inwoners (jong en oud), ondernemers en organisaties van de Achterhoek effectief worden benut. Dat past ook goed bij het huidige tijdsgewricht waarin andere bestuurlijke verhoudingen ontstaan. Van de overheid wordt verwacht om *'los te laten in vertrouwen'*²², omdat inwoners, ondernemers en organisaties heel goed en steeds meer in staat en bereid zijn initiatieven te ontplooiën. Dat betekent dat overheden zich op een andere wijze (moeten gaan) verhouden tot inwoners, maatschappelijke partners en het bedrijfsleven.

De complexiteit van de opgaven, de veelheid aan betrokken partijen en belangen en de nieuwe verhoudingen tussen overheid, markt en samenleving vragen om een goed functionerende netwerksamenwerking. In een netwerksamenwerking zoeken actoren elkaar op om rondom specifieke opgaven met elkaar van gedachten te wisselen en resultaten te boeken. Netwerken hebben een dynamisch karakter, zijn wisselend in samenstelling en duurzaamheid, afhankelijk van de betreffende opgave. Het open staan voor partners van binnen en van buiten de Achterhoek voor het uitwisselen en beschikbaar stellen van kennis, informatie en (ervarings)expertise staat bij netwerksamenwerking centraal.

²²Raad voor het Openbaar Bestuur (december 2012). *Loslaten in vertrouwen. Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt en samenleving.*

Netwerksamenwerking komt niet vanzelf tot stand, het vereist een proactieve houding van alle betrokken actoren, gerichte sturing binnen de overeengekomen focus door een aanjager en heldere afspraken over de onderlinge rolverdeling.

Voor de uitvoering van deze agenda betekent dit dat we aansluiting zoeken bij initiatieven waar energie op zit binnen de focus van deze agenda en nagaan welke toegevoegde waarde we als partners kunnen leveren. We faciliteren of stimuleren kansrijke initiatieven die een bijdrage kunnen leveren aan de te realiseren ambities en doelstellingen, door verbindingen te leggen, cross-overs tussen projecten en activiteiten te organiseren en mensen elkaar te laten ontmoeten.

De stuurgroep bevordert dat belanghebbenden intekenen op en (mede)verantwoordelijkheid nemen voor projecten en activiteiten die bijdragen aan oplossingen van de drie hoofdogaven, zoals uitgewerkt in deze agenda.

Samengevat gaat het bij netwerksamenwerking om het volgende:

- Zoeken naar energie.
- Samenwerking door mensen die wat willen (coalition of the willing) in plaats van organisaties.
- Samenwerking rondom een specifieke opgave.
- Inzet op basis van kwaliteit en competenties in plaats van op basis van functies of posities.
- Niet redeneren vanuit functies, maar vanuit toegevoegde waarde.
- Van goed plan naar eerlijk verhaal.
- Van maakbaarheid van de samenleving, naar een samenleving die zelf vorm geeft aan haar toekomst.

Interactief digitaal platform

Om zichtbaar te maken wat er gebeurt rond de drie hoofdogaven, wordt er gewerkt aan een interactief digitaal platform (webportal). Dit platform is bedoeld om ontmoetingen te faciliteren, mensen en initiatieven rond (deel)opgaven te verbinden en goede ideeën en successen in de etalage te zetten. Binnen dit platform is zichtbaar welke partijen bij welke activiteiten betrokken zijn. Het fungeert tevens als 'prikbord' voor projecten en activiteiten die nu nog niet rijp zijn voor de uitvoeringsagenda, maar waaraan partners zich (wellicht) de komende tijd (financieel) willen verbinden. Het platform is daarmee ondersteunend aan het oprichten van communities rond deelopgaven waarin wordt samengewerkt en waar kennis en ervaringen gedeeld kunnen worden. Aan het webportal worden (deels bestaande) digitale databases (bijvoorbeeld de Regiobarometer) gekoppeld met kaarten, cijfers en diagrammen over de opgaven waar we voor staan (bijvoorbeeld op terreinen van wonen, demografie, werkgelegenheid, sociale vraagstukken). Innovatieve bedrijven, maatschappelijke partners, onderwijs- en kennisinstellingen kunnen zich daar presenteren en een link opnemen naar hun eigen webpagina. Het digitale platform zal (met ondersteuning van de provincie) ingericht worden op basis van behoeften van betrokkenen, belanghebbenden en belangstellenden uit de Achterhoek. Zij zijn de eigenaars van het platform.

3.3 Spelregels voor succesvolle samenwerking

Zoals beschreven in paragraaf 1.1 van dit document heeft de Achterhoek in de afgelopen jaren laten zien dat een gedeelde agenda en het bundelen van krachten leidt tot mooie resultaten. De huidige structuur heeft veel gebracht. De samenwerking in het verband van de drie O's was daarvoor cruciaal. Deze samenwerking is voor de inzet van menskracht en middelen (proceskosten) gebaseerd op de verhouding van 80-10-10. De samenwerking tussen de drie O's en deze verhouding beschouwen we als belangrijke uitgangspunten voor de realisatie van deze agenda. Voor de projecten wordt (de onderlinge verdeling van) de financiering per project door de betrokken partners (coalition of the willing) overeengekomen.

Dat de huidige structuur veel gebracht heeft, neemt niet weg dat majeure opgaven en nieuwe ontwikkelingen vragen om een herijking van de samenwerking. Het ontstaan van andere bestuurlijke verhoudingen, zoals beschreven in de vorige paragraaf, vraagt om een andere opstelling en rolinvulling van overheden en van besturen van maatschappelijke organisaties en bedrijven. De contramal van een actieve samenleving en van meer burgerkracht betekent immers dat de overheid een ontwikkeling moet doormaken naar 'overlaten'. Dat is overigens wat anders dan 'loslaten'. De overheid zal, op gebieden waarvoor de overheid verantwoordelijk blijft, betrokken blijven vanuit haar democratische legitimatie voor publieke belangen, in een kaderstellende en op kwaliteit toetsende rol. Bij 'overlaten' gaat het om ruimte geven aan initiatieven op basis van heldere kaders en deze te faciliteren, zonder het initiatief over te nemen.

Spelregels

Om te komen tot een vorm van succesvolle netwerksamenwerking, die adequaat is toegerust voor het realiseren van de uitvoeringsagenda, formuleren we de volgende spelregels. Als we spreken over 'we', gaat het om de gezamenlijke partners in hun gedeelde verantwoordelijkheid.

- *Niet-vrijblijvende vorm van samenwerken, binnen en tussen de hoofdogaven*
De opgaven die de demografische veranderingen met zich meebrengen, beschouwen we als majeur en urgent. Deze urgentie vraagt om niet-vrijblijvende samenwerking. De focus op de hoofdogaven in deze agenda vraagt om slagvaardige uitvoering die is gericht op deze hoofdogaven. Dat neemt niet weg dat er buiten deze hoofdogaven ook andere activiteiten lopen, die van belang zijn voor de toekomst van de Achterhoek. De partners van de drie O's bepalen zelf of en hoe ze zich daaraan verbinden. De stuurgroep doet dat niet.
- *Het belang van de Achterhoek staat voorop*
De partners denken en handelen vanuit het belang van de Achterhoek op regionale schaal, zijn in staat uit te stijgen boven eigen (deel)belangen en zijn bereid elkaar wat te gunnen.
- *Het accent ligt op het 'doen', partners tekenen in op concrete projecten*
Afhankelijk van de opgave en de vraagstukken die daaruit voortvloeien, gaat het erom dat partners per project een passende coalitie vormen waarmee een project of activiteit wordt opgepakt en succesvol tot uitvoering wordt gebracht. Op het niveau van projecten en activiteiten is het aan de partners om in te tekenen op projecten en verantwoordelijkheid te nemen voor de uitvoering. Zo ontstaan de 'coalitions of the willing'. Het intekenen op concrete projecten en activiteiten betekent dat partners hun menskracht en/of middelen rechtstreeks inzetten voor het project of de activiteit voor de realisatie van de doelen.
- *Overheden maken mogelijk door faciliteren en participeren*
De overheden borgen de actieve betrokkenheid van ondernemers, maatschappelijke organisaties en een ieder die binnen de aangebrachte focus wil en kan bijdragen aan de oplossingen van krimpvraagstukken. Zij zetten volgens de afgesproken 80-10-10-verhouding gericht menskracht en middelen in voor de sturing van de uitvoering van de agenda (proceskosten). De overheden zijn via twee sporen betrokken: 1) het faciliteren van de samenwerking (beleidsruimte, kennis en ervaring, menskracht en middelen, zonodig uitoefenen gezag) en 2) het participeren in concrete projecten waarbinnen zij hun verantwoordelijkheid nemen.
- *Samenwerking van drie O's heeft meerwaarde voor concrete projecten en activiteiten*
De samenwerking van de drie O's kan meerwaarde bieden. Per project of activiteit worden nadere afspraken gemaakt over de te leveren meerwaarde van de drie O's. Daarnaast zetten de drie O's menskracht en middelen in (procesgeld) voor het functioneren van de stuurgroep. Daarbij is van belang dat de stuurgroep ruimte en vertrouwen krijgt voor het inzetten van de haar ter beschikking gestelde middelen.

- *Aandacht is gericht op waar energie zit*
We werken vanuit de benadering 'wat aandacht krijgt groeit', richten de aandacht op projecten en activiteiten waar energie op zit en op mensen die zich actief willen inzetten voor een vitale, economisch krachtige en toekomstbestendige Achterhoek. De samenwerking moet daaraan dienstbaar zijn.
We bieden nadrukkelijk ruimte voor en zijn blij met 'cherry picking', omdat kansrijke initiatieven een belangrijk vliegwieleffect kunnen hebben. En we bieden ruimte aan en werken graag samen met mensen die zich bij deze energie en activiteiten willen aansluiten en vormen zo een 'coalition of the willing'. Daarbij zijn we ervan overtuigd dat elkaar ontmoeten meerwaarde heeft. Daarom blijven we onderlinge ontmoetingen organiseren.

3.4 De vorm voor krachtige, niet-vrijblijvende en dynamische samenwerking

Na de fase van visie- en agendavorming is Achterhoek 2020 in een nieuwe fase terecht gekomen. Zoals hiervoor opgemerkt, komt het nu aan op de uitvoering, het 'doen'. Deze uitvoeringsagenda is tot stand gekomen op basis van een gedeeld beeld en een gedeeld urgentiebesef. Het is nu zaak de inzet te richten op het aanpakken van de hoofdpogaven uit deze Uitvoeringsagenda en de passende vorm van samenwerking in te richten voor het realiseren van de doelen en de beoogde resultaten. Die samenwerking ziet er als volgt uit:

- *De stuurgroep als motor van het dynamisch netwerk*
De gezamenlijke partners in de Achterhoek zien de onafhankelijke stuurgroep als motor van het dynamisch netwerk. In de komende periode staat de uitvoering van projecten, het doen, centraal. De stuurgroep faciliteert de uitvoering, organiseert ontmoetingen en stuurt op resultaat. De stuurgroep vormt in haar samenstelling een afspiegeling van de drie hoofdpogaven.

De rol van de stuurgroep, als motor van het dynamisch netwerk, houdt het volgende in:

- De voorzitter en leden hebben handelingsruimte om zonder last of ruggespraak hun rollen en taken uit te voeren.
- De stuurgroep draagt op inspirerende en uitnodigende wijze de urgentie van krimpvraagstuk uit, weet een wenkend en realistisch perspectief te schetsen en voert de regie op het transitieproces.
- De stuurgroep benut het afwegingskader uit deze Uitvoeringsagenda om te komen tot een selectie van projecten en activiteiten.
- De stuurgroep zoekt waar de energie zit van mensen die bijdragen kunnen leveren aan en verantwoordelijkheid willen nemen voor krimp gerelateerde vraagstukken en schakelt op effectieve wijze de kracht in de samenleving aan.
- De stuurgroep stimuleert de voortgang van de uitvoering van deze agenda, bewaakt de samenhang tussen projecten en activiteiten, legt dwarsverbanden en zorgt ervoor dat het geheel meer wordt dan de som der delen.
- De stuurgroep varieert in haar inzet en in het soort acties (interventies) die zij onderneemt, al naar gelang wat nodig is om voortgang te boeken met een project of activiteit (strategisch sturing, regie voeren, organiseren van processen, verbinden, lobby, aanjagen, vlot trekken, knelpunten wegnemen door gesprekken achter de schermen, signaleren en agenderen van nieuwe ontwikkelingen en kansen die daaruit voortvloeien; bevorderen van effectieve regionale afstemming, voortgang bewaken).
- De stuurgroep schakelt tussen verschillende schaalniveaus, organiseert het partnerschap met overige partijen, waaronder de provincie en de Rijksoverheid, organiseert ontmoetingen in het netwerk en betreft nadrukkelijk ook de jongeren in de Achterhoek (bijvoorbeeld via Achterhoek 2020 Jong).

- De stuurgroep toont bestuurlijke wil en bestuurlijke verantwoordelijkheid om binnen de aangesloten organisaties mensen en middelen vrij maken om de stuurgroep naar behoren te laten functioneren, inclusief de noodzakelijke onafhankelijke ondersteuning (procesgelden).
- De stuurgroep monitort of we de goede dingen doen en of we die goed doen, en bepaalt aan de hand daarvan welke projecten of activiteiten komen te vervallen en welke nieuwe activiteiten worden toegevoegd. Het is aan de opdrachtgever van een project om te bepalen wanneer en hoe een project start en wordt afgerond.

In de volgende paragraaf gaan we uitgebreider in op de taken, verantwoordelijkheden en samenstelling van de stuurgroep.

- *Uitvoering gericht op hoofdogaven en onderlinge dwarsverbanden*
De precieze samenwerkingsvorm is maatwerk per project of activiteit, waarbij de samenwerking wordt ingericht vanuit het beantwoorden van de vraag: *Wat en wie zijn nodig om de opgaven aan te pakken en de beoogde doelen te realiseren?* Voor de precieze vormgeving van de samenwerking per project of activiteit geldt als uitgangspunt dat de vorm volgend is op de inhoud. Dit betekent dat de samenwerking per project of activiteit op maat wordt vormgegeven en dus per opgave kan verschillen. Zo ontstaat een gedifferentieerd model.
- *Kennismakelaars voor verbinden van inhoud en mensen*
Per hoofdogave wordt een kennismakelaar aangesteld. Deze kennismakelaars zorgen voor verbinding tussen inhoud en mensen, over de verschillende domeinen heen. Zij moeten van alle betrokkenen ruimte krijgen om op het niveau van de gezamenlijke aanpak te werken. Bij detachering vanuit één van de betrokken organisaties uit de Achterhoek is het kunnen en mogen uitstijgen boven het belang van de eigen organisatie cruciaal. De stuurgroep komt in samenspraak met de kennismakelaars tot nadere afspraken over de inrichting van de netwerksamenwerking voor het aanpakken van de opgaven.

Voor het succesvol invulling geven aan de functie van kennismakelaar zijn de volgende competenties vereist:

- Onafhankelijke specialisten met ter zake doende vakkennis.
- Verbinders bij uitstek, in staat tot 'makelen en schakelen'.
- Uitstekend netwerk in en buiten de Achterhoek op zijn/haar werkveld (ook richting Duitsland).
- Organisatorisch vermogen, ervoor zorgen dat betrokkenen en belanghebbenden betrokken zijn en blijven.
- Creatief en innovatief, kunnen komen tot nieuwe, onorthodoxe oplossingen.
- Met oog voor duurzame oplossingen.
- Ondernemend en resultaatgericht.
- Neus voor mensen waar energie zit voor het aanpakken van opgaven en het benutten van kansen.
- Beschikbaarheid: minimaal 3 dagen per week.

De kennismakelaars vallen onder de verantwoordelijkheid van de stuurgroep en fungeren als adviseurs van de stuurgroep. Zij kunnen op uitnodiging deelnemen aan bijeenkomsten van de stuurgroep. De stuurgroep biedt hen veiligheid en ruggensteun in hun onafhankelijk functioneren. Van belang is dat de makelaars ruimte krijgen om dingen te kunnen uitproberen en dat er dingen (deels) mogen mislukken, om daarvan te kunnen leren. Die ruimte is immers nodig om innovatieve oplossingen tot stand te laten komen. De makelaars ontmoeten elkaar ook gezamenlijk om ervaringen te delen en van elkaar te leren.

- The coalition of the willing organiseert haar project en zorgt voor bestuurlijke en ambtelijke aanspreekpunten*

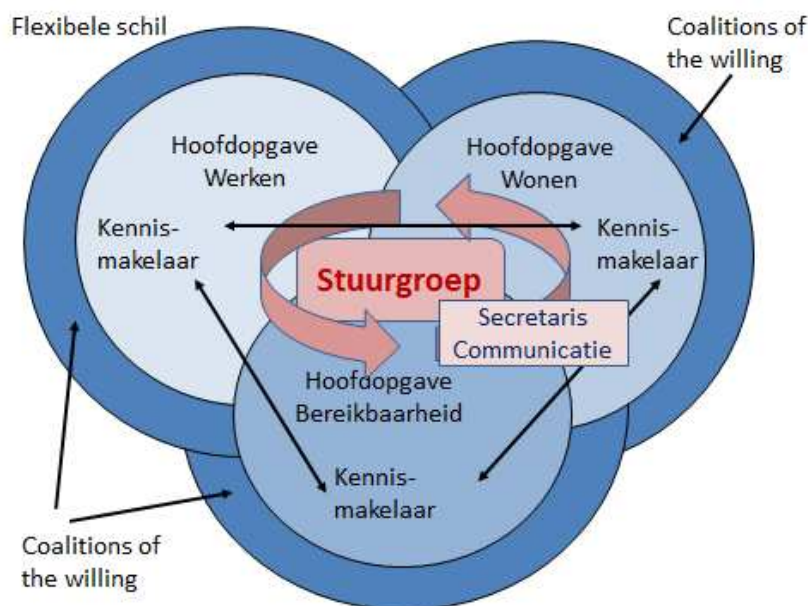
De realisatie van projecten of activiteiten vraagt om coalitions of the willing. Binnen deze coalities worden heldere afspraken gemaakt over de onderlinge rolverdeling van opdrachtgever, opdrachtnemer en projectleider. In het bijlagendocument met het overzicht van projecten en activiteiten is dit nader ingevuld. De opdrachtnemers en projectleiders leggen verantwoording af aan hun opdrachtgevers. De stuurgroep communiceert op projectniveau met de opdrachtgevers en laat zich desgewenst informeren door de projectleiders. De rol van de stuurgroep varieert per project of activiteit en kan op drie manieren invulling krijgen:

 - Regie voeren.
 - Verbinden/stimuleren.
 - Lobby/promotie.

Voor de meeste projecten zal de stuurgroep een verbindende en stimulerende rol vervullen.
- Strategische communicatie is nadrukkelijk onderdeel van de samenwerking*

Bij krimp is sprake van een communicatieparadox. Enerzijds is van belang de urgentie van het vraagstuk over te brengen, door de aandacht te vestigen op problemen en op de negatieve gevolgen van krimp. Anderzijds betekent dit het risico van het versterken van een neerwaartse spiraal. Een gebied dat geprofileerd wordt als krimpregio, roept negatieve associaties op. Ondernemers maken zich zorgen over de mogelijke gevolgen van een aanwijzing tot krimpgebied voor de aantrekkelijkheid van het vestigingsklimaat. Het louter opplakken van een etiket biedt ook geen enkele oplossing. Veel belangrijker is hoe partners in denken en doen slim anticiperen op het vraagstuk van de demografische transitie. Dat ze vanuit hun organisatie en betrokkenheid zicht geven op handelingsperspectief. Dat ze blijven uitdragen dat samenwerking loont en meer oplevert dan wanneer ieder voor zich het maximale er uit probeert te halen. Het benoemen en delen van feiten en het formuleren van scenario's en consequenties is een communicatieopgave op zich. Daarnaast is een belangrijke (communicatie)opgave het nadrukkelijker uitdragen van successen. Strategische communicatie maakt nadrukkelijk onderdeel uit van de samenwerking. De communicatiestrategie treedt op als adviseur van de stuurgroep.

Schematisch weergegeven ziet de samenwerking er als volgt uit.



Werkplaatsen houden op te bestaan

Het inrichten van een dynamische netwerksamenwerking voor de uitvoering van deze agenda, vertrekkend vanuit de hoofdpogaven van 'Werken', 'Wonen' en 'Bereikbaarheid', betekent dat de huidige werkplaatsen niet langer in organisatorische zin de passende oplossing bieden en dus in hun huidige vorm ophouden te bestaan. Kennis en ervaring van betrokkenen in het netwerk verdienen een passende plek in de vernieuwde samenwerking.

3.5 Taken, verantwoordelijkheden en samenstelling stuurgroep

In deze paragraaf gaan we nader in op de taken, verantwoordelijkheden en samenstelling van de stuurgroep.

Taken stuurgroep

De hoofdtaak van de stuurgroep is het verzorgen van strategische sturing van het transitieproces, gericht op het doen realiseren van de projecten en de activiteiten in deze Uitvoeringsagenda. Voortdurend verkent de stuurgroep of er nieuwe kansrijke projecten zijn, die passen binnen de gekozen strategie en doelstellingen en waar ze om die reden mede sturing aan wil geven. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering blijft bij de opdrachtgevers en betrokkenen van de projecten (de coalitions of the willing).

De samenwerking van de drie O's binnen de stuurgroep betekent een bundeling van krachten, ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid. De overheden werken vanuit het publieke belang aan realisatie van de doelen van de Uitvoeringsagenda en vervullen een kaderstellende, op kwaliteit toetsende en faciliterende rol. Ondernemers doen dat door te investeren in innovatie vanuit ondernemerschap, gericht op de continuïteit van hun bedrijf. Maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen leveren hun bijdragen, doen proactief mee aan innovatie vanuit hun maatschappelijke opdracht en verantwoordelijkheden. Vanuit de stuurgroep geeft elke O sturing aan zijn eigen achterban om belemmeringen in de uitvoering weg te nemen en waar mogelijk succesvolle uitvoering te faciliteren.

De strategische sturing van het transitieproces krijgt invulling langs twee sporen:

- Top down: sturen op resultaten op de drie hoofdpogaven; monitoren en stimuleren van de voortgang van de activiteiten en projecten die in het kader van deze Uitvoeringsagenda worden opgepakt; bewaken van de samenhang.
- Bottom up: ruimte geven aan en faciliteren van initiatieven van onderop binnen de focus van deze Uitvoeringsagenda, aansluiting zoeken bij initiatieven waar energie op zit en nagaan welke toegevoegde waarde de stuurgroep daaraan kan leveren (bijvoorbeeld: verbindingen leggen, cross-overs tussen projecten en activiteiten organiseren en mensen elkaar laten ontmoeten).

Bij netwerksamenwerking en bij de interactie tussen deze twee sporen gaat het om co-creatie. Vertrouwen, gelijkwaardigheid, wederkerigheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid vormen de waarden voor deze vorm van samenwerking en het succesvol organiseren van deze interactie.

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden stuurgroep

- De stuurgroep is verantwoordelijk voor de sturing van de realisatie van de Uitvoeringsagenda en spreekt de aangesloten organisaties aan op het vrijmaken van mensen en middelen.
- De stuurgroep beslist over uitgaven binnen het jaarlijks toegekende budget (procesgelden).
- De stuurgroep heeft de taak te signaleren, te initiëren en aan te spreken.
- De verschillende projecten en activiteiten vragen elk om een eigen coalition of the willing. De verantwoordelijkheid van de stuurgroep is om per opgave zonnig de passende coalitie te helpen mobiliseren en te laten acteren.

- De stuurgroep stimuleert en bewaakt de voortgang en bevordert – waar relevant – de samenhang tussen activiteiten en projecten. De eindverantwoordelijkheid van projecten ligt bij de opdrachtgever. De stuurgroep gaat waar nodig het gesprek aan met de opdrachtgever/de coalition of the willing om na te gaan welke belemmeringen moeten worden weggenomen en welke ondersteunende activiteiten nodig zijn om doelrealisatie te bevorderen.
- Het niet-vrijblijvende karakter van de netwerksamenwerking houdt in dat:
 - iedere partner in the coalition of the willing zijn of haar aandeel neemt in de inzet van menskracht en middelen in omvang en kwaliteit die past bij de opgave en de beoogde resultaten,
 - gestuurd wordt op het bereiken van concrete resultaten,
 - de verantwoordelijkheid van de stuurgroep is de partners hiertoe te verleiden, de verwachtingen aan de voorkant af te stemmen, tussentijds de balans op te maken en de partners zo nodig aan te spreken op het nakomen van gemaakte afspraken.

Samenstelling stuurgroep

We vinden dat ook in deze fase een onafhankelijk en gezaghebbende voorzitter cruciaal is voor de krachtige sturing die nodig is voor het effectief aanpakken van de majeure transitieopgaven waar we voor staan. De meerwaarde van de onafhankelijk voorzitter komt tot uitdrukking in het scherp houden van de deelnemers (zowel stuurgroepleden als deelnemers in het dynamisch netwerk) op het regionale belang.

Daarnaast achten we verbreding van de stuurgroep wenselijk. We hebben een stuurgroep voor ogen die naast de onafhankelijk voorzitter bestaat uit bestuurlijke vertegenwoordigers van de drie O's. Elk van de drie O's krijgt twee plaatsen in de stuurgroep. Het waterschap wordt gerekend tot de O van overheid. De leden van de stuurgroep zorgen voor de aansluiting met de eigen achterban.

De stuurgroep kan incidenteel of structureel worden aangevuld met onafhankelijke leden (specialisten met kennis van en ervaring met de opgaven waar we voor staan). Regelmatig wordt bezien of de gekozen samenwerkingsvorm nog past bij de opgaven en of de samenstelling nog adequaat is. Bij wisselingen in de samenstelling van de stuurgroep is oog voor vernieuwing en continuïteit. De stuurgroep wordt ondersteund door een hoogwaardig secretariaat.

Samengevat gelden voor de samenstelling van de stuurgroep de volgende uitgangspunten:

- Onafhankelijk voorzitter en twee leden per O; leden die hun achterbannen weten te mobiliseren en te laten acteren en de samenwerking tussen de 3 O' weten te versterken.
- Bereid en in staat om met handelingsruimte in stuurgroep te functioneren.
- Voldoende beschikbaar (voorzitter: 1 dag per week; stuurgroepleden: halve dag per week).
- Ondernemers: vertegenwoordiger maakindustrie en/of agrofood, dan wel affiniteit met thema onderwijs/arbeidsmarkt.
- Maatschappelijke organisaties: vertegenwoordiger onderwijs en vertegenwoordiger zorg.
- Overheden liefst gespreid over de regio, minimaal één stuurgroeplid heeft relatie met het AB van de regio.

Profiel voorzitter

- Onafhankelijk en gezaghebbend voor alle betrokkenen.
- Open verbinder, gemakkelijk benaderbaar, vertrouwenwekkend.
- Iemand die dingen voor elkaar krijgt, zonder alles zelf te doen resultaatgericht.
- Liefst geworteld in/verbonden met de Achterhoek.
- Bekend met/kunnen opereren in een ingewikkeld speelveld.
- Kunnen doseren (stroop werkt beter dan azijn, maar 'functioneel kwaad worden' moet ook kunnen), moet O's met gezag kunnen aanspreken op het nakomen van gemaakte afspraken.
- Hoeft niet uit politiek-bestuurlijke wereld afkomstig te zijn.

Profiel leden stuurgroep

- Gezaghebbend.
- Verbinders.
- Kundig (gezag op bepaalde vakgebieden).
- Resultaatgericht.
- Gedragen door achterban, maar geen "vertegenwoordiger".
- "Onafhankelijk"; zonder last of ruggenspraak kunnen opereren.

Secretaris van de stuurgroep

De stuurgroep wordt ondersteund door een secretaris. Het profiel van de secretaris ziet er als volgt uit:

- Eerste aanspreekpunt/gezicht van de sturingskracht van de stuurgroep.
- Verbinder tussen kennismakelaars en stuurgroep.
- Gezaghebbend in het onder verantwoordelijkheid van de stuurgroep aansturen van de kennismakelaars en partners op het doen bereiken van concrete resultaten (dus ook met handelingsruimte en bepaalde eigen bevoegdheden; onder eindverantwoordelijkheid van de stuurgroep).
- Inhoudelijk sterk en goed gevoel voor proces (slim hanteren 'wortel' en 'stok').
- Legt verantwoording af aan de stuurgroep.
- Beschikbaarheid: 4 dagen per week.

3.6 Afspraken

Bovenstaande werkwijze vraagt om middelen om de inzet te bekostigen. Daarvoor gaan we uit van de verdeling waarbij de overheden 80%, de maatschappelijke organisaties 10% en de ondernemers 10% van de proceskosten voor hun rekening nemen.

De middelen voor activiteiten en projecten worden per activiteit of project door de betrokken partners vastgesteld en opgenomen in het projecten- en activiteitenoverzicht. In dat overzicht is ook te zien dat voor sommige projecten nog middelen geworven moeten worden.

Begroting procesgeld

Als partners van deze Uitvoeringsagenda stellen we jaarlijks een budget beschikbaar van € 300.000 voor procesgeld. Dit budget wordt benut voor de inzet van de onafhankelijk voorzitter van de stuurgroep, de secretaris van de stuurgroep ende drie kennismakelaars. Daarnaast is dit budget bedoeld als procesgeld om de taken van de stuurgroep te kunnen uitvoeren.



Bijlage 1: Documentenoverzicht voor Uitvoeringsagenda Achterhoek

Hoofdpogave Werken

Atlas van de Achterhoek. Werkplaats Innovatie & Duurzame economie. Achterhoek 2020 (november 2013).

Atlas van kansen voor de grensregio Achterhoek – Borken. Atlas voor gemeenten, Marlet, Ponds en Woerkens, in opdracht van ministerie van BZK (2012).

'Concurrentievermogen van Nederlandse economie dreigt in zwaar weer te komen', Onderzoeksrapport Rotterdam School of Management Erasmus University, onder leiding van prof. dr. H.W. Volberda (november 2013).

De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2018. Researchcentrum voor Onderzoek en Arbeidsmarkt (ROA) (december 2013).

De Kracht van de Achterhoek. Een voorstel voor een Achterhoekse Human Capital Agenda. POA (december 2013).

De regionale leefstijlatlas dagrecreatie Regio de Achterhoek. Smartagent, in opdracht van het Gelders Overijssels Bureau voor Toerisme (2011).

Economische belangen binnen beleid VAB-werken in de Achterhoek. Onderzoeksrapport Saxion Kenniscentrum Leefomgeving (januari 2014).

Economische profilering Achterhoek. Achterhoek Agenda 2020 (januari 2014).

Eerste uitkomsten werkgelegenheidsonderzoek 2013 Gelderland, PWE Provincie Gelderland (2013).

e-Health in de Achterhoek, Constateringen en aanbevelingen uit de praktijk. Zorgbelang Gelderland (december 2013).

Gelderland Maakt 't; Een verkennende studie naar dynamiek en verankering van de maakindustrie in Gelderland, InnoTeP (maart 2014).

Kracht van de Achterhoek, de waarde van voedselketens voor de regio. Alterra Wageningen UR (2013).

Kwartier maken Kennishuis Achterhoek 2020. Tanja Abbas. (Concept-eindrapportage september 2013).

MEMO: Atlas van kansen voor de grensregio Achterhoek-Borken. Lionarons (november 2012).

Naar een lerende economie; Investeren in het verdienvermogen van Nederland. WRR (februari 2014).

Omgevingsagenda Vrijtijdseconomie Gelderland. RGV



Provinciale en regionale discrepantieanalyse Gelderland. Aansluiting van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt tot 2015. Provincie Gelderland (maart 2012).

Provinciale Economische Verkenning. Gelderse Vooruitzichten 2013-2018; een middellange-termijnraming van de Gelderse economie. Provincie Gelderland (oktober 2013)

Quick scan detailhandel hoofdkernen regio Achterhoek. Droogh Trommelen en Partners. (februari 2014).

Regionaal Sociaal Akkoord arbeidsmarkt Zorg & Welzijn Achterhoek (februari 2014).

Regiorapport Achterhoek. CAB, in opdracht van POA Achterhoek (maart 2013).

Regiovisie Achterhoek-Twente. *Achterhoek en Twente krabbelen weer op; Maakindustrie motor oostelijke economie*. ING Economisch Bureau (maart 2013).

Ruim voldoende, het Gelderse arbeidspotentieel tot 2050. Provincie Gelderland, mei 2014.

SWOT-analyse economisch profiel Achterhoek. Roosemalen & Savelkoul (maart 2014).

Trends in de regionale economie, input voor de VNG-commissie Stedelijk Perspectief. Planbureau voor de Leefomgeving (maart 2014).

VINDEN, VERRASSEN, VERBINDEN; Visie op de Nederlandse gastvrijheidseconomie 2025. BoerCroon (oktober 2013).

<http://www.gelderse-economie.nl/>

Opgave Wonen en leefbaarheid

Atlas van de Achterhoek. Werkplaats Kansrijk Platteland. Achterhoek 2020 (november 2013).

Atlas van de Achterhoek. Atlas van voorzieningen. Werkplaats Vitale Leefomgeving. Achterhoek 2020 (november 2013).

Economische belangen binnen beleid VAB-werken in de Achterhoek. Onderzoeksrapport Saxion Kenniscentrum Leefomgeving (januari 2014).

Leegstand als katalysator van sociale en economische opgaven. Steengoed.

Leegstand en herbestemming. Beleidsnota Gemeente Doetinchem (maart 2014).

Leerlingenprognose Oost Gelderland 2012-2020. Mooz, in opdracht van Platform Primair Onderwijs Oost-Gelderland (juni 2013).

Maatschappelijk Vastgoed. Wat speelt er in uw provincie? Provincie Gelderland (maart 2014).

Notitie Project kernenfoto's, toelichting proces en de rol van de drie O's (maart 2014).

Overdrachtsdocument Stuurgroep Regiovisie Wonen (maart 2014).

Plan van aanpak Kernenfoto's. Van verminderen naar transformeren. T.b.v. Stuurgroep Agenda 2020 (november 2013).



Regionale strategie voor Krimp. Netwerkstad ingezet als strategie om de leefbaarheid in de Achterhoek te behouden. Janneke Rutgers (januari 2013).

Regioprofiel Achterhoek. Kansen en bedreigingen voor het leegstaande Rijksvastgoed. Atlas voor gemeenten (2014).

Vrijkomende agrarische bebouwing in het landelijk gebied. Innovatienetwerk Agro en Groen. (maart 2014).

Voortgangsrapport Achterhoek Duurzaam Verbouwen. Terugblik 2012-2013 en vooruitblik 2014-2015. verduurSaam (december 2013).

Voortgangsrapportage Project Kernenfoto's. Achterhoek Agenda 2020 (maart 2014).

Wonen in Gelderland. Monitoring van het woonbeleid. Provincie Gelderland (2013).

Woningmarktmonitor 2013. Achterhoek Agenda 2020 (oktober 2013).

Woonwensen en leefbaarheid in de Regio Achterhoek Hoofdrapport. Stuurgroep Regiovisie. (april 2013).

Opgave Bereikbaarheid

Atlas van de Achterhoek. Werkplaats Slim & Snel Verbinden. Achterhoek 2020 (november 2013).

E-health in de Achterhoek. Constateringen en aanbevelingen uit de praktijk. Zorgbelang Gelderland (december 2013).

In mobiliteit voorzien. Onderzoek naar een krimpbestendige bereikbaarheid van voorzieningen in en rond de Achterhoek. Afstudeerscriptie Erik Verhoef (maart 2014).

Nieuwsbrief, nr. 1. Onderzoek 'Organiseren basismobiliteit Achterhoek'. Provincie Gelderland, Regio Achterhoek, Cissonius Groep (augustus 2013).

Nieuwsbrief, nr. 2. Onderzoek 'Organiseren basismobiliteit Achterhoek'. Provincie Gelderland, Regio Achterhoek, Cissonius Groep (december 2013).

Nieuwsbrief, nr. 3. Onderzoek 'Organiseren basismobiliteit Achterhoek'. Provincie Gelderland, Regio Achterhoek, Cissonius Groep (februari 2014).

Organiseren basismobiliteit regio Achterhoek. Cissonius Groep (november 2013).

OV agenda 2020. Regio Achterhoek. Inno-V (december 2010).

OV-Agenda 2020. Regio Achterhoek. Inno-V (februari 2011).

Uitbreiding van de spoorverbinding Arnhem-Winterswijk. *Vormt de ontwikkeling van een aantrekkelijke regionale spoorverbinding een meerwaarde voor een krimpende regio?* Maarten van Leeuwen. Masterthesis planologie (juli 2013).



THEMAOVERSTIJGEND

De Achterhoek anticipeert. Lessen uit de leerkring voor raadsleden. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (februari 2014).

De oriëntatie van de bevolking van de Achterhoek. Regiofoto Achterhoek. Atlas voor gemeenten (2013).

Financiële arrangementen voor de demografische transitie van Zuid-Limburg. Provincie Limburg, Parkstad Limburg, Rijksvastgoed- en ontwikkelingsbedrijf (juni 2013).

Loslaten in vertrouwen. Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt én samenleving. Raad voor het Openbaar Bestuur (december 2012).

Quick facts Bevolkingsprognose Gelderland 2012. Provincie Gelderland (2012).

Startnotitie. Uitdagingen Achterhoek 2020. Public Result op verzoek van de regio Achterhoek en het ministerie van BZK Achterhoek Agenda 2020 (oktober 2012).

Structuurvisie nieuwe stijl Regio Achterhoek; Speerpunten voor het regionale ruimtelijk beleid Achterhoek 2011-2020. Vervanging van de Regionale Visie Achterhoek 2004 (maart 2012).



Bijlage 2: Projecten en activiteiten van de Uitvoeringsagenda

Zie separaat bijgevoegd overzicht.