

Kwaliteit en onderscheidend vermogen

Kadernota Economische Agenda 2.0



Kwaliteit en onderscheidend vermogen

Kadernota Economische Agenda 2.0

Datum:	14 september 2015
Versie:	Eindversie PS
Auteur:	Kernteam EA2
Afdeling:	Economie en Duurzaamheid

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	1
2.	Onze visie	2
2.1	Schets van de Zeeuwse economie.....	2
2.2	Economische opgaven.....	4
3.	Praktische uitgangspunten	7
3.1	Provinciale rol en positie: krachten bundelen!	7
3.2	Koppeling aan Europese en nationale doelstellingen	8
3.3	Financiën	8
3.4	Rapportage aan PS	8
4.	Kaders voor uitwerking van economische opgaven	10
4.1	Transitie naar een circulaire economie	11
4.2	Omgaan met demografische uitdagingen en een goed vestigingsklimaat	14
4.3	Stimuleren innovatie in en tussen sectoren.....	16
4.4	Benutten en versterken van beleving en imago van Zeeland	20
4.5	Overige kaders.....	22

Bijlage:

- Advies SER-Zeeland

Losse bijlagen/referenties:

- Start- en Evaluatienota Economische Agenda 2.0
- Gastvrij Zeeland, een provinciale visie op vrijetijdseconomie

1. Inleiding

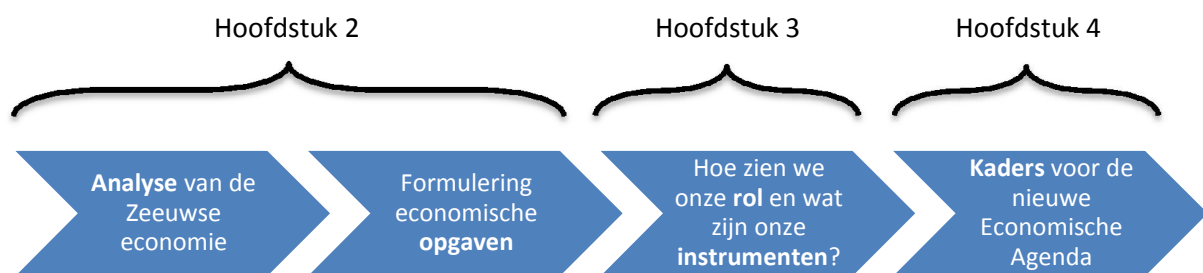
Zeeland is een gebied waar het goed wonen, werken en recreëren is. Dit willen we zo houden en versterken. Dat doen wij door in te zetten op kwaliteit en onderscheidend vermogen. Duurzame groei kunnen we bereiken door samen met onze partners binnen en buiten de provinciegrenzen krachten te bundelen en in te zetten voor onze bedrijven en bewoners. We willen hier als provinciebestuur vol op inzetten.

De provinciale inzet op economie, een kerntaak van de provincie, is opgenomen in de beleidsnota Economische Agenda. Deze Agenda heeft een looptijd t/m 2015 en heeft daarna dus geen formele status meer. Op 26 mei jl. hebben PS ingestemd met het herzien van de Economische Agenda.

In deze kadernota beschrijven we de strategische en richtinggevende keuzes voor het economisch beleid voor de komende zes jaar. Na vaststelling van deze kadernota kunnen de gemaakte keuzes in de uiteindelijke beleidsnota worden uitgewerkt en geconcretiseerd.

Leeswijzer

- In hoofdstuk 2 van deze kadernota beschrijven we de kracht van Zeeland, en zoomen we in op de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen voor de Zeeuwse economie. Hieruit destilleren we de economische opgaven voor de komende jaren. Hierop willen we ons beleid baseren.
- In hoofdstuk 3 worden de praktische uitgangspunten beschreven. Wat zijn de instrumenten die de Provincie kan inzetten, hoeveel geld willen we besteden, hoe haken we optimaal aan bij Europese programma's en hoe wordt de kaderstellende en controlerende rol van PS vormgegeven.
- In hoofdstuk 4 worden tot slot de economische opgaven vertaald in richtinggevende keuzes. We geven aan welke kaders we voorstellen, en waarom.



2. Onze visie

2.1 Schets van de Zeeuwse economie



De Zeeuwse topsectoren

Uit de Havenmonitor van de Erasmus Universiteit blijkt dat een groot deel van de Zeeuwse economie direct of indirect gekoppeld is aan de zeehavens. Indirect is 18% van de Zeeuwse werkgelegenheid en maar liefst 46% van de Zeeuwse toegevoegde waarde gekoppeld aan de havens. Zeeland kan hierbij profiteren van de sterke oriëntatie op de haven van Antwerpen. Ook heeft Zeeland een belangrijk voordeel van haar sterke industriële positie in vooral de chemie.

Verder kenmerkt Zeeland zich door het feit dat er ten opzichte van Nederland dubbel zoveel horecabedrijven zijn gevestigd, mede voortkomend uit het feit dat Zeeland een van Nederlands meest toeristische regio's is. Dit biedt kansen voor (extra) werkgelegenheid in deze sector.

Hoewel de grootste economische kracht van Zeeland ligt bij de industrie en de havens, zijn de vrijetijdseconomie en agro en food (landbouw/visserij) ook van groot belang voor 'het gezicht' van Zeeland. Een relatief kleine sector in Zeeland is de ICT-sector.

Werkgelegenheid en arbeidsmarkt

Zeeland heeft voor Nederlandse, en zeker voor Europese begrippen, al lange tijd een lage werkloosheid. Eind juli 2015 heeft 3,9% van de Zeeuwse beroepsbevolking een WW-uitkering; landelijk ligt dit percentage hoger: 4,7%. Inkomens schommelen in Zeeland rond het landelijk gemiddelde. Werknemers met HBO+ zijn er in Zeeland nog steeds relatief weinig. Het aantal kennisintensieve banen is (wel) flink gestegen. Een gunstig arbeidsmarktperspectief voor werklozen is er vooral voor mensen met een MBO-diploma. Eind juli stonden bij UWV in de arbeidsmarktregio Zeeland 2.007 online vacatures open. Een jaar eerder waren dat er 876, er heeft dus een enorme stijging plaatsgevonden. Er staan in Zeeland vooral online vacatures open voor technische en industrieberoepen, economisch-administratieve beroepen en verzorgende en dienstverlenende beroepen.

Innovatie

Aandachtspunt voor de Zeeuwse economie is innovatie. De uitgaven aan onderzoek en productontwikkeling (R&D) liggen in Zeeland structureel lager dan in de rest van Nederland. De groei in de R&D-uitgaven is echter positief, dus Zeeland is bezig met een (bescheiden) inhaalslag. De kracht van het Zeeuwse bedrijfsleven beperkt zich niet tot R&D-trajecten in onderzoekslaboratoria. Zeeland heeft een goed klimaat voor ondernemers die met durf en vindingrijkheid innovaties implementeren tot concrete producten of diensten. Uit de Economische Atlas van Scoop blijkt dat innovatie-inspanningen van Zeeuwse MKB-bedrijven hoger liggen dan in de ons omringende regio's. Dat is anders dan veel mensen denken.

Werklocaties

De Zeeuwse zeehaventerreinen beslaan ongeveer een vijfde (19%) van het totaal aan zeehaventerrein in Nederland. Er is nog 356 hectare te koop. Naast de zeehaventerreinen kent Zeeland ook veel beschikbare "droge" bedrijventerreinen. Het jaarlijks aantal uitgegeven hectares

bedrijventerrein in Zeeland is vanaf 2006 aan het dalen. De behoefte voor de komende tien jaar is berekend op 131 hectare, en de verwachting is dat daarna de ruimtevraag nihil zal zijn. In veel regio's is dan ook sprake van een overaanbod aan bedrijventerreinen. Dit is overigens een beeld dat we in heel Nederland tegenkomen, maar met name in de meer perifeer gelegen gebieden waar in het verleden door middel van de aanleg van bedrijventerrein is getracht bedrijven te trekken.

Ook in winkelgebieden komt relatief veel leegstand voor; begin 2014 stonden in Zeeland bijna 500 winkelpanden leeg (14%). In vrijwel alle gemeenten is de leegstand tussen 2010 en 2014 licht toegenomen. Uitzonderingen zijn Hulst (waar flink is gesaneerd in het aantal winkels) en Tholen. De vraag naar winkelruimte zal tot 2025 naar verwachting in alle Zeeuwse gemeenten verder afnemen (tussen de -10 % en -20 %).

SWOT van de Zeeuwse economie

<i>Sterktes</i>	<i>Zwaktes</i>
– Lage werkloosheid. – Hoge kwaliteit onderwijs(infrastructuur). – Ligging als land in zee. Relatie met het water zorgt voor o.a. goede havencomplexen (diep en open vaarwater) en veel recreatieve aantrekkingskracht. – Congestievrije wegen. – Diversiteit: geen eenzijdige economische opbouw. – Relatief veel sectoren die (inter)nationaal top scoren: haven- en industriecoluster, de vrijetijdseconomie en de agro-(landbouw/visserij) en foodindustrie. – Korte lijnen door schaalgrootte.	– Opleidingsniveau beroepsbevolking vaak niet passend bij arbeidsvraag, met name in de techniek en ICT. – Weinig banen op WO- en HBO-niveau. – Geen masteruniversiteit met uitgebreide onderzoekstak. – Innovatief grootbedrijf (maar waarvan investeringsbeslissingen buiten de regio worden genomen), en een conservatief kleinbedrijf. – Weinig aantrekkelijk imago voor vestigers.
<i>Kansen</i>	<i>Bedreigingen</i>
– Cross-sectorale verbindingen. – De Zeeuwse topsectoren combineren met onderwijs en kennisontwikkeling. – Goede marketing en promotie. – Grensoverschrijdende samenwerking. – Zeeland als proeftuin/field lab/niches. – Duurzame en circulaire bedrijvigheid. – Verbindingen leggen met EU-doelstellingen. – Infrastructurele investeringen zoals de N61 en de nieuwe sluis bij Terneuzen.	– Demografie: vergrijzing en ontgroening kunnen de arbeidsmarkt ernstig verstoren. – Urbanisatie: trek naar grote steden (die Zeeland niet heeft). – Afhankelijkheid van mondiale economie, die erg onvoorspelbaar is (met name energie- en grondstofprijzen, maar ook klimaatontwikkelingen). – Lage organisatiegraad, eilanddenken en beperkte lobbykracht.

Trends en ontwikkelingen: wat komt er op ons af?

Om de regionale economie optimaal te stimuleren, is het belangrijk om te werken vanuit maatschappelijke opgaven. Dit betekent ingaan op wat er actueel speelt en wat dit van de Provincie vraagt. In de startnota hebben we daarom de belangrijkste economische trends en ontwikkelingen beschreven. Kort samengevat zijn dit:

- *Technologische ontwikkelingen*: De ontwikkeling van ICT en technologische innovaties gaan nog steeds razendsnel. Dit geeft kansen voor het leggen van verbindingen tussen machines en bedrijven via ICT en internet. Maar ook voor nieuwe en innovatieve productiemiddelen, producten en diensten. Ook worden zaken als schepen, terminals en kranen in de zeehavens groter, complexer en kapitaalintensiever.
- *Sociale en demografische ontwikkelingen*: Zeeland krijgt de komende jaren te maken met uitdagende demografische ontwikkelingen (vergrijzing en ontgroening). Het zijn overal in Europa, en dus ook in Nederland, de grootstedelijke gebieden die een aantrekkende werking hebben op jongeren en dynamiek, de landelijke gebieden lopen leeg.
- *Beschikbaarheid grondstoffen en de transitie naar circulaire economie*: Prijsstijgingen van grondstoffen en een toegenomen publieke aandacht voor duurzaamheid leiden tot een proces van verduurzaming van ons economisch systeem. Zuinig gebruik en slim hergebruik van grondstoffen en energie wordt de norm. Tevens is de trend van bezit naar gebruik.
- *Klimatologische ontwikkelingen*: De klimatologische omstandigheden wijzigen in hoog tempo en dit lijkt door te zetten. Naar verwachting zullen zich in de toekomst langere periodes van droogte voordoen, gevolgd door in hevigheid toenemende periodes van neerslag. Dit kan ook gevolgen hebben voor de mondiale voedsel-, energie- en grondstofprijzen.

2.2 Economische opgaven



De missie voor de provincie Zeeland is het creëren van een optimaal woon-, werk en leefklimaat voor inwoners en bezoekers. Dit blijkt ook uit de visie Zeeland 2040 van PS, die streeft naar een excellente kwaliteit van leven, gebaseerd op Zeeuwse waarden. Dit is de maatschappelijke opgave die de basis vormt voor ons beleid. De Economische Agenda draagt hier aan bij door te focussen op economische dynamiek en vitaliteit. Daarbij is focus nodig op datgene wat écht bij Zeeland past en wat het (inter)nationale economisch profiel en de concurrentiepositie van Zeeland versterkt.

Kwaliteit en onderscheidend vermogen

Zeeland is niet zomaar één van de kustprovincies aan zee, Zeeland ligt letterlijk in zee. We halen dan ook veel uit het water: energie, visserij, scheepvaart, kusttoerisme, natte natuur etc. Focus op dit "Land in zee" zorgt ervoor dat we verder versterken én benutten waar Zeeland zich in onderscheidt en goed in is. Op deze manier kan Zeeland ook inzetten op kwaliteit. Zeeland moet het namelijk niet hebben van de macht van het getal, maar van de kracht van het verhaal.

*"Hoe je het ook wendt of keert;
Europese kustregio's onttelen hun
economische kracht aan de zee"*

Gert-Jan Hospers, universitair
docent economische geografie

Naast de inzet op kenmerkende Zeeuwse kwaliteit is het ook nuttig om waar mogelijk aan te sluiten bij de Europese doelen en programma's. Binnen de relevante Europese programma's zijn de doelen als volgt:

- innovatie,
- koolstofarme economie,
- milieu en natuurlijke hulpbronnen,
- arbeidsmarkt en sociale innovatie.

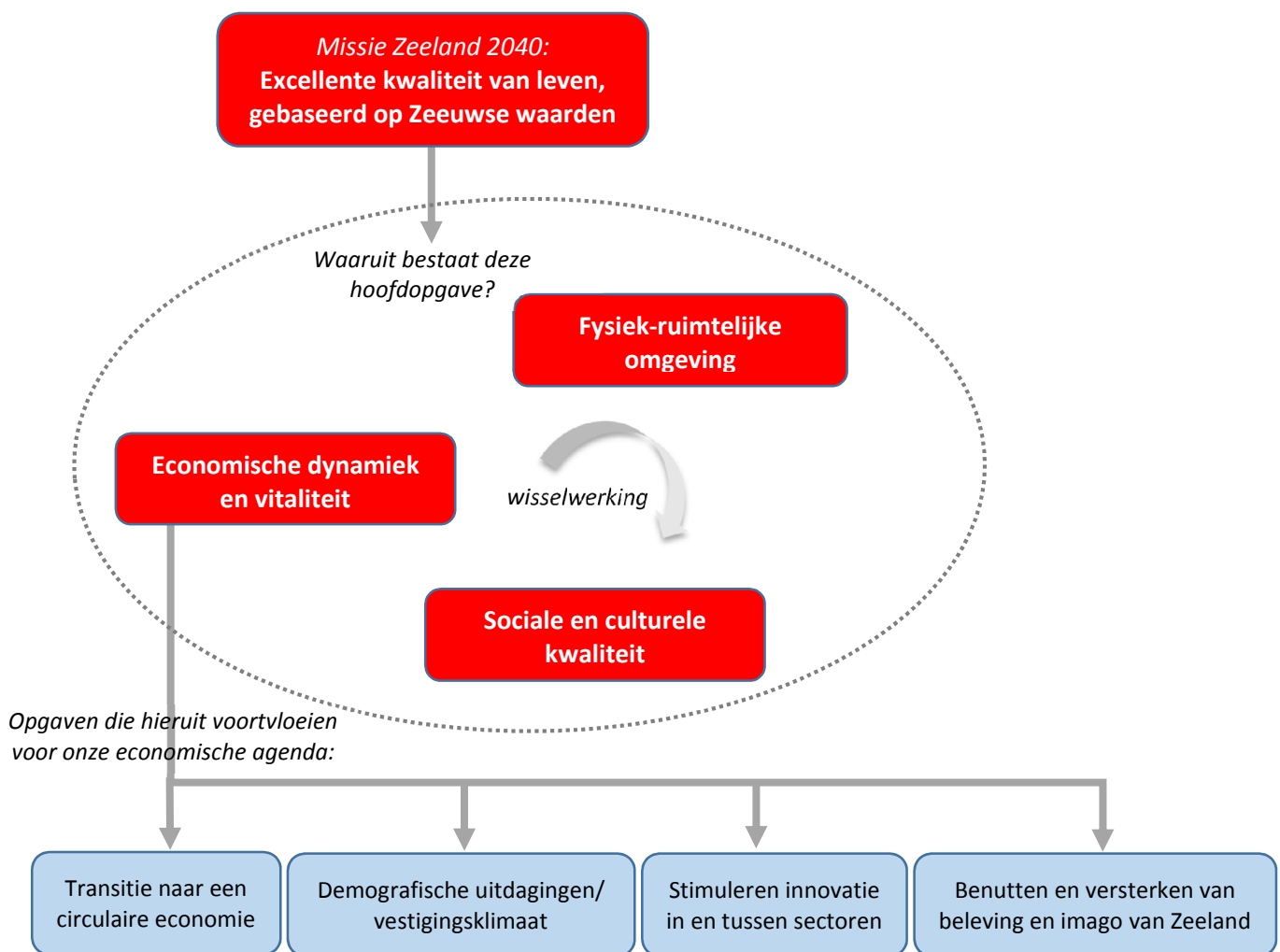
Wat speelt er en wat vraagt dit van de Provincie?

Wanneer we de SWOT-analyse over de Zeeuwse economie en de Europese doelstellingen confronteren met de trends en ontwikkelingen die in de startnota zijn beschreven, komen de volgende economische opgaven naar voren:

1. *Transitie naar een circulaire economie.* Belangrijke maatschappelijke opgave is vergroenen en verduurzamen. Hoe maken we onze productie, consumptie én levenswijze toekomstbestendig zodat people, planet én profit gelijktijdig in waarde(n) toenemen? Inzoomend op de Zeeuwse economie zien we dat veel bedrijven een grote uitdaging kennen op het gebied van de grondstoffenbeheer, energie(opwekking) en adequate productiewijzen. Wil Zeeland een winstgevende vestigingslocatie blijven, dan is de uitdaging in te zetten op circulaire economie om bij te dragen aan de groene groei, kwaliteitsbehoud van materialen en grondstoffen naast in te zetten op alternatieve energie.
2. *Omgaan met demografische uitdagingen en zorgen voor een goed vestigingsklimaat.* Zeeland kent goede "rapportcijfers" zoals de laagste werkloosheid van Nederland en een relatief krappe arbeidsmarkt. Er zijn echter ook grote uitdagingen: veel jongeren gaan elders studeren en keren niet terug, relatief veel Zeeuwen werken buiten de provincie, de bevolking vergrijsd waardoor de beroepsbevolking afneemt, Zeeland kent relatief weinig hoger opgeleiden en heeft beperkte aantrekkingskracht op jongeren. Er zijn ook signalen dat bedrijven (afdelingen) verplaatsen naar buiten Zeeland, omdat het in Zeeland te moeilijk is om gekwalificeerd personeel te werven. Deze demografische ontwikkeling is op termijn een serieuze bedreiging voor de Zeeuwse economie en vraagt om actie.
3. *Stimuleren innovatie in en tussen sectoren.* Zeeland kent een breed scala aan sectoren die het goed doen. De drie Zeeuwse toppers zijn het haven/industriecluster, de vrijetijdseconomie en agro/food. Deze sectoren staan dan ook centraal in de provinciegrensoverschrijdende samenwerking RIS3. De wereld is echter constant in beweging en deze sectoren moeten blijven vernieuwen om aan de top te blijven. Hiervoor hebben ze ruimte en richting nodig vanuit de overheid. Het versterken van de kwaliteit en het onderscheidend vermogen zijn daarbij leidend. Naast het inzetten op de reeds aanwezige bedrijvigheid, valt er ook veel te winnen in het creëren van nieuwe bedrijvigheid. Denk aan het stimuleren van nieuwe vormen van bedrijvigheid, nieuwe producten en lucratieve cross-sectorale verbindingen.
4. *Benutten en versterken van beleving en imago van Zeeland.* Zeeland heeft bijzondere omgevingskwaliteiten; de ligging in zee is uniek en voor veel inwoners, bezoekers en bedrijven van grote waarde. Het is nodig om kenniswerkers, inwoners, ondernemers, investeerders, studenten en toeristen te (blijven) interesseren voor Zeeland. Marketing en

promotie zijn dan ook gericht op Zeeland als aantrekkelijke 'totaalbestemming'. Evenementen die optimaal gebruik maken van zee en land als decor of als inspiratiebron voor hun programmering, zijn een effectief middel om het gebied als bijzondere bestemming te promoten en de bestuurlijke relaties te intensiveren. Dit geldt overigens ook voor bijvoorbeeld films, commercials en fotoshoots. Naast economische waarde leveren dit soort activiteiten ook veel 'gratis' promotie voor Zeeland op. Ook bij nieuwe ontwikkelingen heeft het versterken van de beleving toegevoegde waarde. Zoals bijvoorbeeld het bouwen van voorzieningen die binnen het Zeeuwse DNA passen, maar denk ook aan het benutten van het onderscheidend vermogen van Zeeland bij het opstellen van visies op onder meer de Zeeuwse kust, natuur en detailhandel.

Schematisch ziet e.e.a. er als volgt uit:



In hoofdstuk 4 van deze kadernota worden deze economische opgaven verder uitgewerkt. Uiteraard kunnen deze opgaven niet los van elkaar worden gezien, er is een constante wisselwerking.

3. Praktische uitgangspunten



3.1 Provinciale rol en positie: krachten bundelen!

De overheid werkt aan maatschappelijke opgaven. Onze rol en taakopvatting verandert mee met de vorming van de netwerksamenleving. Als gevolg hiervan wordt de mate waarin ambities en doelstellingen gerealiseerd worden, in toenemende mate afhankelijk van de kunst van het samenwerken. Daarmee wordt het oplossen van maatschappelijke opgaven wel steeds complexer. Dat komt omdat partijen in toenemende mate afhankelijk worden van elkaars middelen en instrumenten. Ook gaan ontwikkelingen steeds sneller en wordt (dus) een hogere handelingssnelheid gevraagd. Tenslotte spelen opgaven in toenemende mate over onze provinciegrenzen heen. Consequentie hiervan is dat onze rol van beleidsbepaler (het "sturen") vervaagt, omdat deze rol suggereert dat wij autonoom beslissingen kunnen nemen en doorzetten. Deze nieuwe kijk op onze rol opvatting was met de Economische Agenda al in 2012 ingezet en scherpen we in de nieuwe Economische Agenda verder aan. Samengevat is het uitgangspunt dat sturing, beleidsvorming en uitvoering per definitie de resultante is van de kunst van krachten bundelen.

"De overheid is eindverantwoordelijk voor het vestigingsklimaat."

Citaat uit "Lekker Duidelijk" van de kamer van Koophandel, BZW en MKB Brabant/Zeeland

Concrete vertaling van onze rol opvatting

De rol van de provincie hangt af van de opgaven en kansen die zich voordoen. Belangrijk is dus om opgaven en kansen te signaleren en te agenderen. De basis daarvoor vormt onze Economische Agenda. Dat betekent overigens niet automatisch dat wij zelf het voortouw nemen. Wij kunnen ook volgend zijn ("begeleiden"), of helemaal aan de zijlijn staan. Iets actiever kunnen we als katalysator of wegbereider optreden. Ook de rol van faciliteren, regisseren of investeren in kansrijke initiatieven past ons. Als regionale overheid hebben wij als (veelal) onafhankelijke partij een goed overzicht van het speelveld, of kunnen wij dat eenvoudig verkrijgen om zo lokale belangen op regionaal niveau bij elkaar te brengen. In Kompas 2020 wordt dit "belangenassembleur" genoemd. Andere instrumenten die wij hierbij kunnen inzetten zijn onafhankelijkheid en overzicht van het speelveld, kennis en informatie en capaciteit in termen van uren en financiën, onze ontwikkelmaatschappij Impuls, het Europoloket of het inzetten van onze lobby-kracht. Van belang is tenslotte niet alleen deze verschillende rollen te beheersen, maar ook om tussen de verschillende rollen te schakelen als de opgave daar om vraagt. Het is dus geen eenvoudige keuze tussen begeleiden en sturen.

Regionale ontwikkelmaatschappij Impuls

Een deel van de uitvoering van het provinciaal economisch beleid wordt gedaan door onze regionale ontwikkelmaatschappij, NV Economische Impuls Zeeland. Impuls dient het gat te dichten tussen ideeën en eerste planontwikkeling aan de ene kant en de daadwerkelijke uitvoering van projecten aan de andere kant. Impuls neemt initiatieven, trekt nieuwe bedrijven aan, helpt veelbelovende starters en ontwikkelt projecten. Deze taken werkt Impuls uit in een jaarprogramma dat door de aandeelhouders (Provincie Zeeland, gemeenten en SER Zeeland) wordt goedgekeurd. De Economische Agenda is de grondslag om te komen tot concrete jaarlijkse prestatieafspraken met onze ontwikkelmaatschappij.

3.2 Koppeling aan Europese en nationale doelstellingen

We zoeken actief naar aansluiting bij Europese en nationale doelstellingen (o.a. EU 2020 en nationale topsectoren- en arbeidsmarktbeleid) zodat we met bijbehorende fondsen kansrijke initiatieven voor Zeeland kunnen realiseren. We zetten dan ook in principe onze "reguliere" middelen in voor cofinanciering en verwachten dat medeoverheden en bedrijven waar nodig financieel bijdragen (multipliereffect), zodat kansen verzilverd kunnen worden.

Voor de uitvoering van de onze Economische Agenda zijn het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO), het Europees Fonds Landbouw en Plattelandsontwikkeling (ELFPO), Horizon 2020 en het Europees Fonds voor Strategische Investerings (EFSI, "Junckerfonds") van belang. Dit wordt o.a. nader uitgewerkt in de INTERREG programma's, OP-Zuid en POP3. Met de keuze voor de hoofdogaven die beschreven staan in §2.2, sluiten we optimaal aan bij deze EU-thema's. Om ook bij de uitwerking van concrete subdoelen en acties de mogelijkheden voor Europese cofinanciering optimaal te benutten, zullen we t.z.t. ook op projectniveau een verbinding met de Europese doelstellingen leggen.

3.3 Financiën

Het coalitieakkoord "Krachten bundelen" maakt onderscheid tussen 2016 en de daaropvolgende jaren. Voor 2016 zijn de volgende bedragen gereserveerd voor economisch beleid:

Campus Zeeland	€1,0 mln
Hotspot Breskens	€1,0 mln
Europese cofinanciering	€1,0 mln
Herstructurering bedrijventerreinen	€1,0 mln
Economische agenda	€4,3 mln

De daadwerkelijke besteding aan economische doelen en projecten beschrijven we straks in de uitvoeringsparagraaf van de Economische Agenda.

Zero-based budgetting

Voor de jaren 2017 en verder wordt de begroting fundamenteel herzien en via een zero-based-budgetting-operatie van de grond af aan opnieuw opgebouwd. Dit betekent dat we de economische doelen vanaf 2017, net als alle andere Zeeuwse opgaven en investeringen, opnieuw financieel bezien.

De keuzes die in de nieuwe Economische Agenda worden gemaakt, vormen straks input voor de zero-based-budgetting-operatie. De uitkomst van deze operatie zal wel effect hebben op de intensiteit en ambitie van uitvoering van ons beleid. Afhankelijk van de beschikbare financiën kunnen we ons immers al dan niet actief opstellen, kunnen we doelen sneller of langzamer bereiken en kunnen we in meer of mindere mate via investeringen bijdragen aan economische groei.

3.4 Rapportage aan PS

De concrete uitvoering van de Economische Agenda vertalen we jaarlijks in de programmabegroting van PS. Dit betekent dat PS ieder jaar bij het vaststellen van de programmabegroting (traditiegetrouw in november) ook de uitvoering van het economisch beleid kan bespreken. Om PS optimaal de mogelijkheid te geven om bij te sturen en vinger aan de pols te houden, is het voorstel om in de periode waarin de begroting wordt geschreven (rond de zomer) PS via bijvoorbeeld een "Zicht op beleid"-sessie te informeren over de uitvoering van het economisch beleid. Een schriftelijke terugblik op het afgelopen jaar vormt de basis voor het gesprek, waar desgewenst ook de SER Zeeland bij betrokken kan worden.

Het jaar 2016 zal een overgangsjaar zijn omdat we dan tegelijkertijd met het aanbieden van de beleidsnota aan PS ook de vertaling voor dat jaar in de programmabegroting aan moeten leveren.

Voor de jaren erna zal de jaarlijkse rapportage er als volgt uitzien:

- Voorjaar: schriftelijke terugblik op afgelopen jaar;
- Zomer: "Zicht op beleid"-sessie, eventueel gecombineerd met SER Zeeland, over terugblik en plannen voor komende jaar op economisch terrein;
- Najaar: vaststellen programmabegroting met financiële en inhoudelijke economische plannen voor het komende jaar.

4. Kaders voor uitwerking van economische opgaven



Deze kadernota is geschreven in de periode waarin ook het coalitieakkoord "Krachten bundelen" van het nieuwe college van GS is geschreven en gepresenteerd. Het spreekt voor zich dat de keuzes die in het coalitieakkoord zijn gemaakt, ook direct de kaders vormen voor het nieuwe economische beleid. In deze kadernota is daarom onderscheid gemaakt tussen keuzes die al gemaakt zijn, en onderwerpen waarbinnen nog een keuze mogelijk is. Voor die te maken keuzes doen we een beargumenteerd voorstel.

"Provincies moeten niet willen sturen in de economie maar voorwaarden scheppen en denken in thema's"

Dick ten Voorde,
directeur Impuls Zeeland

Sommige projecten of thema's lopen al enige tijd, en krijgen in deze kadernota dan ook een heel concrete uitwerking. Voorbeelden hiervan zijn onze inzet op biobased economy, de uitvoering van het Nationaal Energieakkoord en de uitvoering van de Digitale Agenda. Daarentegen staan we voor sommige sectoren en thema's op een startpunt voor nieuw beleid. Voorbeelden hiervan zijn de ambities voor het hoger onderwijs en onderzoek uit het advies Campus Zeeland, en de visie op vrijetijdseconomie die we samen met toeristische organisaties en bedrijven hebben opgesteld. De voorstellen ten aanzien van deze onderwerpen zijn in deze kadernota dan ook minder concreet.

De economische kaders structureren we aan de hand van de economische opgaves die we in §2.2 hebben geïntroduceerd. Door deze integrale aanpak kunnen we doelen efficiënter behalen en beter bijdragen aan maatschappelijke opgaves.

1. Transitie naar een circulaire economie;
2. Omgaan met demografische uitdagingen en zorgen voor een goed vestigingsklimaat;
3. Stimuleren innovatie in en tussen sectoren;
4. Benutten en versterken van beleving en imago van Zeeland.

4.1 Transitie naar een circulaire economie

Welke kaders zijn reeds gesteld in het coalitieakkoord:

Ons economisch beleid is gericht op een transitie naar een economie waarbij goederen en grondstoffen worden hergebruikt en waarbij verduurzaming wordt bevorderd (circulaire economie).

Concreet is het kader:

- Verduurzamen via de inzet op circulaire economie. Doel is maximale herbruikbaarheid en waardevermeerdering van goederen en grondstoffen, waarbij ketens worden gesloten én natuurlijke hulpbronnen worden behouden;
- Biobased economy. Met de traditionele sectoren als basis wordt toegewerkt naar een op groene grondstoffen gebaseerde economie;
- Duurzame energie. We richten ons op biomassa, zonne-energie, energie uit water en energie uit wind. Onze inspanning rond grootschalige windenergie beperken we tot ons aandeel aan de landelijke opgave. We beperken deze tot de bestaande grootschalige locaties en op zee buiten de 12-mijlszone. Voor zonne-energie vormt de landschappelijke inpassing een belangrijke randvoorwaarde.

Welke kaders leggen we nu voor:

Bij de transitie naar een circulaire economie, waarbij goederen en grondstoffen worden hergebruikt en waarde in elke stap van de keten wordt toegevoegd, focussen we op onderdelen met de grootste kans op rendement.

Circulaire verdienmodellen

De inzet op (nieuwe) circulaire verdienmodellen biedt ondernemers kansen hun bedrijfsprocessen anders in te richten en nieuwe activiteiten te ontplooiën. In circulaire verdienmodellen verschuift de verantwoordelijkheid van eindgebruiker naar producent. Het centraal stellen van gebruik in plaats van bezit levert krachtige én vernieuwende product-servicecombinaties op met economische potentie. Dit vraagt om vernieuwende en toekomstbestendige vormen van ketensamenwerking met bijpassende vormen van financiering en (juridische) verantwoordelijkheden.

We stellen daarom het volgende kader voor:

- We helpen het benutten van circulaire kansen in de bouw (waaronder provinciale gebouwen én de grond-, weg- en waterbouw), verblijfsrecreatie en maintenance/industrie;
- We geven als provincie het goede voorbeeld ("practice what you preach") via het provinciale inkoop- en aanbestedingsbeleid;
- We versterken de kennisinfrastructuur door in te zetten op (onderzoek naar) duurzame circulaire verdienmodellen. We sluiten gericht aan bij relevant landelijk (universitair) onderzoek en betrekken hierbij University College Roosevelt en Hogeschool Zeeland.

Biobased economy

Onderdeel van de transitie naar een circulaire economie is het gebruik van biomassa i.p.v. fossiele bronnen (zoals aardolie en -gas). Het gaat dan om cosmetica en medicijnen, voedsel en diervoer, chemicaliën en materialen, brandstof en energie (gas, warmte en electriciteit). De afgelopen jaren heeft Zeeland (samen met Brabant en Zuid-Holland, onze partners in de Biobased Delta) ervoor gekozen om te focussen op het zoveel mogelijk benutten van biomassa voor toepassingen met een zo hoog mogelijke toegevoegde waarde. Cosmetica en medicijnen kennen de hoogste toegevoegde

waarde, gevolgd door voedsel en diervoer, chemie en materialen. Brandstof en energie kennen juist een lage toegevoegde waarde. Pas als fracties van biomassa echt niet meer gebruikt kunnen worden voor hogere toepassingen, dan komen lagere toepassingen zoals brandstof en energie in aanmerking.

Harde randvoorwaarden die we hanteren, zijn dat biobased toepassingen in onze regio niet ten koste mogen gaan van natuur en milieu (denk aan ontbossing en kap van regenwouden) elders, en geen negatieve effecten mogen hebben op de voedselvoorziening (dus geen verdringing van voedselteelten en per saldo geen prijsopdrijvend effect).

We stellen daarom het volgende kader voor:

- We dragen bij aan de Biobased Innovations Garden bij Agrarisch Innovatie- en Kenniscentrum de Rusthoeve en aanpalende projecten;
- We stimuleren biobased bouwen en biobased infrastructuur;
- We doen aan biobased inkopen;
- We stimuleren en ondersteunen innovatieve biobased MKB'ers;
- We stimuleren internationale biobased projecten (o.a. chemische industrie).

Wat doen we dus minder of niet?

- De provincie stimuleert biobased energie niet primair, wel kan dit thema als onderdeel van grotere biobased waardeketens een belangrijke rol spelen;
- De provincie zet minder dan in voorgaande jaren in op communicatie- en promotie-activiteiten via Biobased Delta (o.a. minder deelname aan vakbeurzen);
- De provincie doet zelf geen grootschalige biobased bedrijfsinvesteringen.

Hergebruik grondstoffen

Naast het gebruik van biomassa kan er ook veel winst worden behaald in energie- en grondstofverbindingen tussen bedrijven. Om deze verbindingen te ontwikkelen en grondstoffen samen uit te wisselen, is vanuit het bedrijfsleven het initiatief Smart Delta Resources gestart. Elf energie- en grondstof intensieve industriële bedrijven in de Delta regio doen mee. Het initiatief komt voort uit de slechte concurrentiepositie van energie- en grondstof intensieve bedrijven. Door de relatief hoge energie- en grondstofkosten zijn zij nu onvoldoende concurrerend ten opzichte van de industrie buiten Europa. De gevolgen hiervan zijn zichtbaar in verlies van werkgelegenheid en teruglopende investeringen. De kern van Smart Delta Resources is om gezamenlijk businesscases te ontwikkelen op het gebied van slimme energie- en grondstofverbindingen: industriële symbiose.

We stellen daarom het volgende kader voor:

- Op verzoek van het bedrijfsleven is de provincie Zeeland bij Smart Delta Resources aangehaakt. We ondersteunen het initiatief, verbinden partijen en kunnen helpen bij het aantrekken van nationale en Europese fondsen. Ons voorstel is om deze betrokkenheid te continueren.
- We lobbyen actief bij rijk en EU voor investeringen in buisleidingeninfrastructuur om energie en grondstoffen tussen bedrijven uit te kunnen wisselen.

Duurzame energie

Met gericht beleid kunnen we een wezenlijke bijdrage leveren aan het nationale en Europese doel: 100% duurzame energie in 2050. Hierbij is het relevant dat de samenstelling van het energieverbruik in Zeeland enorm afwijkt van het landelijk beeld. In Zeeland wordt 74% van de energie verbruikt door de industrie, bijna drie keer zoveel als landelijk. Het Nationale Energie

Akkoord (NEA) geeft invulling aan de verduurzaming van onze samenleving en economie. De verduurzaming van de energievoorziening is hier een onmisbaar onderdeel van. Zeeland heeft zich gecommitteerd aan dit energieakkoord.

We stellen daarom het volgende kader voor:

- De Provinciale organisatie is blijvend klimaatneutraal;
- We leveren een bijdrage aan projecten die bijdragen aan de afspraken uit het NEA;
- We focussen op een paar majeure thema's (wind, water, grondstof- en energiebesparing, waterstofeconomie) met een beperkt aantal projecten.
- We stimuleren en faciliteren de communicatie, informatie en educatie over duurzame energie en energiebesparing.

Wat doen we dus niet of minder:

- We richten ons op de eigen opgaven uit het NEA, en dus minder op opgaven van anderen;
- Projecten die buiten de majeure thema's vallen krijgen geen actieve ondersteuning en geen directe subsidies;
- Beperkte inzet bij op gebied van zonne-energie; geen trekkende rol, maar wel regelen van de landschappelijk inpassing voor zonneparken en ondersteuning landelijke regelingen en gemeenten.
- Directe inzet biomassa als brandstof, alleen gekoppeld aan biobased economy of bv restwarmte projecten. Biobased energie is nl de onderste laag in de biobased cascade piramide.

4.2 Omgaan met demografische uitdagingen en een goed vestigingsklimaat

Welke kaders zijn reeds gesteld in het coalitieakkoord:

Onderwijs en arbeidsmarkt

Demografische uitdagingen zoals ontgroening, vergrijzing en het gemiddelde opleidingsniveau in Zeeland, hebben effect op de arbeidsmarkt. Onze inzet is erop gericht deze uitdaging aan te pakken door in te zetten op een goed vestigingsklimaat, en in het bijzonder op goed onderwijs dat aansluit bij de behoefte van het Zeeuwse bedrijfsleven. Ons doel is een goede Zeeuwse onderwijsinfrastructuur waarin studenten een optimale keten kunnen doorlopen: onderwijs ⇒ stage ⇒ onderzoek ⇒ werk.

"Zorg voor goede doorstroming van onderwijs naar arbeidsmarkt, en verbind onderwijs met bedrijfsleven"
Jongerenpanel Jouw Zeeland

Concreet is het kader:

- Faciliteren en organiseren van periodiek arbeidsmarktoverleg tussen onderwijs en bedrijfsleven. Doel is meer evenwicht op de arbeidsmarkt en vraagstukken gezamenlijk op te lossen (3 O's).
- Bijdragen aan excellent onderwijs dat goed aansluit op behoefte van het bedrijfsleven. Doel is een toekomstbestendige onderwijsinfrastructuur die geënt is op opleidingen waar Zeeland onderscheidend in is.

Mobiliteit en bereikbaarheid

Goede verbindingen zijn essentieel om Zeeland concurrerend en aantrekkelijk te houden - als vestigingsplaats voor bedrijven en instellingen, voor de vrijetijdsector en als woongebied voor forenzen. Voor de havens, industrie en landbouwsector, voor het aantrekken van bedrijvigheid in andere regio's, voor de toeristische sector en om voorzieningen binnen Zeeland efficiënt te combineren. Ons beleid over bereikbaarheid nemen we op in het Provinciaal Verkeer- en Vervoersplan.

Concreet is het kader:

Op het gebied van bedrijvigheid streven we naar een verdere verbetering van de doorstroming tussen Midden-Zeeland en de Randstad, op multimodaal goederenvervoer en op een goede oplossing voor landbouwverkeer.

Ontwikkelruimte stikstof (PAS)

In (delen van) de Zeeuwse natuurgebieden is natuurherstel nodig. Hiervoor moeten maatregelen worden getroffen, bijvoorbeeld via de Programmatie Aanpak Stikstof (PAS). Met de PAS wordt o.a. ontwikkelruimte toegekend aan economische ontwikkeling (die stikstofdepositie veroorzaakt). Wij zetten ons in voor een verdere fine-tuning van de PAS die meer ruimte creëert voor economische ontwikkelingen in Zeeland.

Welke kaders leggen we nu voor:

Stedelijke voorzieningen en aantrekkingskracht

Steden kunnen bijdragen aan een aantrekkelijk woon- en leefklimaat. De leegstand in binnensteden is hiervoor een bedreiging. Het is een landelijk verschijnsel en vormt ook in Zeeland een uitdaging, die in eerste instantie bij de gemeenten ligt. Vitale binnensteden en een gevarieerd detailhandelsaanbod zijn van groot belang voor het vestigingsklimaat. Daarnaast gaat het om veel

banen en is een gevarieerd winkelaanbod voor het toerisme onmisbaar. Het is dus van provinciaal belang om regionaal af te stemmen en goede ruimtelijke keuzes te maken.

Concreet is het kader:

Met de betrokken gemeenten zetten wij in op een visie op detailhandel in Zeeland. Daarnaast onderzoeken we hoe ons ruimtelijk instrumentarium (verankerd in het Omgevingsplan) kan bijdragen aan de oplossing van de problematiek.

Aan regulier bedrijventerreinen is in Zeeland kwantitatief voldoende aanbod beschikbaar. De uitdaging ligt erin om de kwaliteit beter aan te laten sluiten bij de vraag. Van gemeenten mag worden verwacht dat zij inzetten op het herstructureren van de voorraad. Het provinciaal beleid over bedrijventerreinen staat beschreven in het Omgevingsplan. Om de herstructurering een impuls te geven wordt naast de planologische mogelijkheden of de inzet van grondposities een herstructureringsfonds gevormd.

We stellen daarom het volgende kader voor:

- We zetten in op optimale betrokkenheid van gemeenten bij het provinciaal herstructureringsfonds, ook in het bepalen van regionale prioriteiten (via de regionale programmeringen);
- Ruimtelijke doelen zoals bundeling op grootschalige terreinen en het tegengaan van solitaire locaties op hinderlijke locaties zijn uitgangspunt;
- Aan projecten wordt alleen subsidie gegeven als gemeenten cofinancieren en als uit een businesscase blijkt dat eventuele revenuen binnen het project blijven.

Ontgroening en braindrain

Ontgroening wil zeggen dat er meer (hoogopgeleide) jongeren uit Zeeland wegtrekken dan er (terug) komen. Deze wegtrek wordt ook wel een "braindrain" genoemd. Dit is een economische bedreiging, omdat het voor het bedrijfsleven moeilijker wordt om goede kandidaten te vinden. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat de vestiging van hoogopgeleiden een positieve invloed heeft op de economie. Het behouden van jongeren willen we stimuleren door in te zetten op een goede onderwijsinfrastructuur, en het aantrekken van hoogopgeleiden stimuleren we door te investeren in ons vestigingsklimaat.

Een specifieke doelgroep is de groep Zeeuwen die Zeeland heeft verlaten voor het volgen van een HBO- of universitaire studie. Uit enquêtes onder schoolverlaters uit de regio's Bevelanden en Zeeuws-Vlaanderen blijkt dat de mate van terugkeer van deze Zeeuwse studenten samenhangt met de verbondenheid met de streek: hoe vaker Zeeuwse studenten die buiten Zeeland studeren tijdens hun studie op bezoek komen in Zeeland, en hoe meer ze op de hoogte blijven van ontwikkelingen in Zeeland, hoe groter de kans dat ze na hun studie naar Zeeland terugkeren. Het bieden van (of informeren over) stagemogelijkheden kan hier ook bij helpen.

We stellen daarom het volgende kader voor:

- We formuleren, samen met gemeenten en het bedrijfsleven, acties om de kans dat Zeeuwse jongeren terugkeren naar Zeeland te vergroten.

4.3 Stimuleren innovatie in en tussen sectoren

Welke kaders zijn reeds gesteld in het coalitieakkoord:

Een blijvende inzet op de ontwikkeling van de drie sterke economische pijlers van Zeeland (havens/industrie, landbouw/visserij en vrijetijdseconomie) is essentieel voor een krachtige Zeeuwse economie. Kennis is de drijvende factor in nieuwe economische groei, met kwaliteit en onderscheidend vermogen als belangrijke criteria. Een belangrijke rol is weggelegd voor kennisinstellingen en onderzoek, zoals beschreven in het advies Campus Zeeland. De voorstellen uit dit advies zullen we samen met de 3 O's uit gaan werken.

Concreet is het kader:

- In de landbouw investeren we in innovaties op het gebied van high-sensing en biobased gerelateerde teelten;
- We faciliteren de omvorming van De Rusthoeve tot een kenniscentrum voor agri- en foodcentrum voor plantaardige teelten;
- We ondersteunen kansrijke innovaties in de visserij- en aquacultuursector;
- We stimuleren en faciliteren uitvoeringsprojecten en ondernemersinitiatieven die bijdragen aan krachtenbundeling en innovatie in de vrijetijdseconomie (met de visie “Gastvrij Zeeland, een provinciale visie op de vrijetijdseconomie” als onderlegger voor uitvoering);
- We maken een plan van aanpak om het Zeeuwse buitengebied aan te sluiten op toekomstbestendige internetverbindingen;
- Revolverende fondsen: Middelen voor het verstrekken van leningen aan bedrijven die moeilijk bij banken terecht konden, willen we blijven inzetten voor kansrijke innovaties. We continueren daarvoor de samenwerking met Limburg, Brabant en het Ministerie van EZ voor MKB-ondersteuning en vergroten het financieringsinstrumentarium in Zeeland.
- We zetten in op de verdere ontwikkeling van Kenniswerf/Dok41, waardoor de Zeeuwse kenniseconomie versterkt wordt.
- Via de uitvoering van Campus Zeeland willen wij bijdragen aan regionale innovatiekracht. Dit willen we bereiken door hoger onderwijs en onderzoek (incl. kennisinstellingen) optimaal te laten aansluiten bij dat waar Zeeland goed in is en het bedrijfsleven behoefte aan heeft.

Welke kaders leggen we nu voor:

ICT-ontwikkelingen en technologische innovaties

Belangrijke ontwikkelingen zijn de steeds verdergaande digitalisering en technologische innovaties. Bekende voorbeelden zijn 3D printing of robotisering. De kracht van het Zeeuwse bedrijfsleven beperkt zich niet tot R&D-trajecten in onderzoekslaboratoria. Zeeland heeft een goed klimaat voor ondernemers die met durf en vindingrijkheid innovaties implementeren tot concrete producten of diensten. In Zeeland noemen we dat pionieren. Zeeland als proeftuin en het toepassen van kennis is kansrijk. In tegenstelling tot andere regio's heeft Zeeland weinig specifieke instrumenten, programma's of voorzieningen zoals fieldlabs voor het bestaande MKB.

We stellen daarom het volgende kader voor:

- We verkennen bij het MKB welke behoefte er naast financiering van innovaties is aan fieldlabs en andere instrumenten.

Internet buitengebied

In de zomer 2015 is het Actieplan Digitale Agenda afgerond. Conclusie is dat de aanleg van een glasvezelnetwerk in Zeeland nu financieel niet haalbaar is. Een vast-draadloos netwerk is zowel technisch als financieel wél haalbaar. Inmiddels zijn door meerdere ondernemers goed functionerende breedbandprojecten gerealiseerd in Cadzand en Tholen. Deze ondernemers zijn positief gestemd en zijn nu op zoek naar financiering voor de benodigde investeringen om andere delen van Zeeland ook aan te sluiten. Met het Plan van Aanpak breedband buitengebied Zeeland willen wij voor ondernemers financiële voorwaarden scheppen om deze vast-draadloze oplossing voor heel Zeeland beschikbaar te maken.

We stellen daarom het volgende kader voor:

- We zetten in op vast-draadloze techniek, waarbij ondernemers de uitvoering ter hand nemen;
- Alle Zeeuwse adressen in het buitengebied moeten in beginsel mee kunnen doen;
- De financiële overheidsbijdragen worden revolverend ingezet (geen subsidie) binnen de kaders van het hieronder uitgewerkte revolverende fonds.

Revolverende fondsen

In de afgelopen beleidsperiode heeft Provinciale Staten ingestemd met het waar mogelijk meer inzetten van revolverende middelen. Bij onze ontwikkelingsmaatschappij Impuls is voor revolverend financieren in 2014 een Holding opgericht. Dit betekent concreet dat de reeds bestaande financiële fondsen en regelingen (ZPF, InnoGO!, ZeelandFM) in een financiële holding worden ondergebracht. Deze Holding doet zelf geen investeringen of projecten, maar functioneert als koepel over de bestaande en eventueel additionele fondsen. Binnen de Holding wordt eenmalig de governance georganiseerd over de verschillende instrumenten. Voor de hulp bij financiering voor het MKB is inmiddels een 1-loket functie bij Economische Impuls Zeeland ingericht. Een uitdaging ligt nog wel in de constatering dat zowel het Zeeuws Participatiefonds (ZPF) en InnoGo de laatste jaren dermate succesvol zijn geweest, dat deze zijn uitgeput of uitgeput geraken. De in 2014 opgerichte Kredietunie Zeeland is in 2015, wegens te weinig vraag naar haar kredietverlening, gestopt.

We stellen daarom het volgende kader voor:

- We maken het bestaande, goedlopende, stimuleringsinstrumentarium voor innovatie (InnoGo, ZPF) toekomstbestendig door op zoek te gaan naar nieuwe middelen en /of nieuwe aandeelhouders.;
- Vergroten van het MKB financieringsinstrumentarium door samenwerking in Zuid-Nederland (bijvoorbeeld Vroege Fase Financiering en MIT Zuid);
- Europese mogelijkheden te bezien en waar mogelijk gebruik van te maken.

Innovatie in en tussen de Zeeuwse topsectoren

Havens en logistiek

De Zeeuwse havens en de logistieke activiteiten die er plaatsvinden zijn één van de motoren van de Zeeuwse economie. Clusters van sterke bedrijven, waar onder chemie, maritieme industrie, offshore en logistiek, binnen de havens en de gunstige ligging aan diep water met goede achterlandverbindingen vormen de kracht. Een sterke concurrentiepositie voor Zeeland Seaports is belangrijk om de verdere ontwikkeling van de Zeeuwse havens te stimuleren.

Om de goede positie van de Zeeuwse Havens en logistiek te behouden en te versterken is bovendien meer samenwerking tussen de 3 O's en met de topsector-aanpak vanuit Den Haag gewenst. Vanuit

het Nationaal Zeehavenbeleid worden door ZSP ook een aantal onderzoeksvragen uitgewerkt die de sterke positie van de Zeehavens moet verbeteren.

Kritische succesfactoren voor de komende perioden zijn:

1. Stimuleren van clusters van fitte bedrijven in de havens voortbouwend op bestaande segmenten.
2. Sterke concurrentiepositie van Zeeland Seaports, met als element nautische toegankelijkheid en achterlandverbindingen. Ontstaan van kansen bij bouw van de nieuwe sluis bij Terneuzen.
3. De samenwerking binnen de Triple Helix-omgeving voor wat betreft Havens en logistiek in Zeeland sterk verbeteren en intensiveren en een gezamenlijke (lobby) strategie ontwikkelen;
4. Vanuit deze strategie samenwerking met omliggende regio's, EU en het Rijk verbeteren;

We stellen daarom het volgende kader voor:

- Via aandeelhouderschap Zeeland Seaports en als belangenbehartiger inzetten op clusters van fitte bedrijven en sterke concurrentiepositie van de havens.
- Actief beleid voeren op het bundelen van de krachten in de sector. De in gang gezette professionalisering van Zeeland Connect (Zeeuws kenniscentrum logistiek) zetten we door.
- Stimuleren van de Maritieme industrie door versterking relatie met onderwijs.
- Kansen door de nieuwe sluis bij Terneuzen actief in beeld brengen ism ZSP en Haven Gent.

De innovaties die we binnen de (proces)industrie nastreven, zijn te vinden onder paragraaf 4.1 en staan in het teken van verduurzaming en een circulaire economie (incl. biobased).

Vrijetijdseconomie

De visie "Gastvrij Zeeland, een provinciale visie op vrijetijdseconomie" stelt de gast centraal. Deze visie zal de basis vormen voor het uitwerken van acties op het gebied van vrijetijdseconomie in de nieuwe Economische Agenda. Door te kiezen voor drie themalijnen willen we stimuleren dat Zeeland zich ontwikkelt als een unieke vrijetijdsbestemming:

1. Zeeland heeft unieke voorzieningen
2. Zeeland heeft een unieke ontsluiting
3. Zeeland biedt unieke belevingen

De term "uniek" refereert aan de specifieke kracht van Zeeland als land in zee. Met name de eerste twee themalijnen worden versterkt door innovatie in en tussen sectoren. Voor een verdere uitwerking van de genoemde themalijnen voor de vrijetijdseconomie wordt overigens verwezen naar paragraaf 4.4.

We stellen daarom het volgende kader voor:

- We versterken en stimuleren unieke voorzieningen die ontstaan door cross-sectorale verbindingen;
- We ondersteunen (identiteitsbewuste) innovatie in het verblijfsrecreatief aanbod.

Agro en Food

Landbouw, visserij en aquacultuur zijn beeldbepalende sectoren. De stimuleringskaders zijn reeds geschetst in het coalitieakkoord, zie hierboven. Naast de primaire productie is Zeeland ook sterk in voedselverwerking en verwaarding. De foodsector is breed opgezet en omvat zowel grote industriële voedselverwerkende bedrijven als kleine producenten van streekproducten. Beiden bieden op eigen wijze toegevoegde waarde aan het Zeeuwse product. Samenwerken in ketenverband biedt kansen voor verdere ontwikkeling, innovatie en duurzaamheid zijn daarbij leidende begrippen.

We stellen daarom het volgende kader voor:

- Het stimuleren en ondersteunen van innovatieve ontwikkelingen in de foodsector waarbij we met name inzetten op het duurzaam versterken van ketens
- Het stimuleren en ondersteunen van innovatieve ontwikkelingen op het terrein van streekproducten waarbij we met name inzetten op economisch toegevoegde waarde en promotionele aspecten.

Wat doen we niet meer?

- Instandhouden van structuren die hoofdzakelijk op provinciale steun draaien. Het bedrijfsleven moet leidend zijn in initiatieven, zowel in uitvoerende als in financiële zin.

4.4 Benutten en versterken van beleving en imago van Zeeland

Welke kaders zijn reeds gesteld in het coalitieakkoord:

Marketing en promotie zijn gericht op Zeeland als aantrekkelijke "totaalbestemming". Er is focus nodig op datgene wat écht bij Zeeland past en wat Zeeland anders maakt dan andere (kust)provincies. We bouwen daarom samen met Zeeuwse partners verder aan een geïntegreerde marketing- en promotieaanpak van Zeeland als land in zee. Doel is een aantrekkelijk (beeld van) Zeeland te bereiken waar mensen willen wonen, werken, investeren, (bestuurlijk) zaken mee doen, studeren, recreëren en verblijven, want Zeeland biedt unieke belevingen.

Een actief, sportief en gezond imago past bij de Zeeuwse identiteit en kwaliteit van leven. Daarom zetten we bijvoorbeeld in op de ambitie "Zeeland, fietsprovincie nummer 1" en het (door) ontwikkelen van het recreatief aanbod unieke voorzieningen, ontsluiting en belevingen.

Naast een sterk recreatief profiel en imago, is ook een sterk profiel en imago van Zeeland als aantrekkelijke vestigingslocatie voor bedrijven, inwoners en studenten van belang. Een aantal uitgangspunten die elders in deze Kadernota zijn beschreven, sluiten daar goed bij aan. Zoals een goede onderwijsvoorzieningen, een goede bereikbaarheid, vitale binnensteden en aantrekkelijke bedrijventerreinen.

Concreet is het kader:

- We ondersteunen evenementen die bijdragen aan de Zeeland-beleving (Zeeland als decor);
- We onderzoeken kansen die de unieke beleving van Zeeland verder kunnen versterken (zoals natuurbeleving, cultuurbeleving, wellness en buitenrecreatie) en vergroten de bekendheid hiervan;
- De focus t.a.v. het stimuleren van sportevenementen blijft gericht op de drie Zeeuwse kernsporten: wielersport, strandsport en watersport;
- We promoten Zeeland als aantrekkelijk vestigings-, woon- en verblijfsklimaat.

Natuur, landschap en cultuurhistorie

Er is een grote relatie tussen de economische kansen in de vrijetijdseconomie en omgevingskwaliteiten zoals landschap, natuurgebieden en cultuurhistorische elementen. Ons beleid ten aanzien van cultuurhistorische waarden nemen we op in de Cultuurnota. De Zeeuwse inzet op aantrekkelijke en toegankelijke natuurgebieden zullen we beschrijven in een afzonderlijke Natuurvisie.

Concreet is het kader:

- In deze Natuurvisie staat evenwicht in de belangen van natuur, landschap en economie centraal;
- In deze Natuurvisie is aandacht voor de belevingswaarde van natuur.

Welke kaders leggen we nu voor:

Promotie

We willen in onze promotieaanpak focussen op wat écht bij Zeeland past, onderscheidend is én aantrekkingskracht heeft. Het moet tot de verbeelding spreken. Belevingswaarde, mediawaarde en positieve beoordelingen zijn de gewenste effecten en deze willen we ook monitoren. Ook worden

producties, middelen en campagnes met partners ontwikkeld om de promotie van Zeeland nationaal en internationaal steviger neer te zetten.

Economische promotie en acquisitie

Er is in samenwerking met ontwikkelmaatschappij Impuls een promotieconcept ontwikkeld op basis van het merk Zeeland land in zee. Onder de naam "Invest in Zeeland" gaan partijen actiever naar buiten met het verhaal van Zeeland gericht op potentiële investeerders. Producties als "Zeeland something different" dragen daar aan bij, maar het promotieconcept wordt ook doorvertaald in reclameborden, de website en folders etc. Een geïntegreerde aanpak werkt.

We stellen daarom het volgende kader voor:

- Deze aanpak ontwikkelen we door en verbreden we naar andere economische partners.

Unieke vrijetijdsvoorzieningen en ontsluiting

Kansen voor unieke en kwalitatief hoogwaardige voorzieningen in de vrijetijdseconomie zien we bij de realisatie van hotspots, het versterken van de land-water relatie, het creëren van landmarks en het stimuleren van kwaliteit.

Unieke voorzieningen kunnen ontstaan door cross-sectorale ontwikkelingen tussen vrijetijdseconomie, natuur, visserij en aquacultuur, cultuur, sport, vervoer e.d. We focussen hierbij op ontwikkelingen die specifiek bijdragen aan de beleving van Zeeland en de Zeeuwse kwaliteit in aard en uitstraling zodat de gast de Zeeuwse kwaliteiten (nog) sterker ervaart. In de verdere uitwerking van de themalijn unieke voorzieningen zal de stimulering van innovatie binnen de verblijfsrecreatie ook een invulling krijgen. De invulling is gekoppeld aan de ruimtelijk ontwikkelingsmogelijkheden in onze provincie waarbij de opgave is de waarden van het landschap en natuur zoveel mogelijk te versterken.

Bij een unieke ontsluiting gaat het niet alleen over fysieke mogelijkheden zoals het binnen- en buitendijks fietsen, bebording, een nieuw wandelproduct ed. Maar ook om innovatieve digitale informatie voorzieningen. Ook hierbij bieden cross-sectorale ontwikkelingen kansen om het toeristisch product te versterken, bijvoorbeeld nieuwe vervoersconcepten die aantrekkelijk zijn voor inwoners en gasten van Zeeland.

We stellen daarom het volgende kader voor:

- We versterken en ontwikkelen fysieke en digitale goed toegankelijke netwerken die bijdragen aan een unieke ontsluiting;
- Als afwegingskader kiezen we voor ontwikkelingen die bijdragen aan de beleving van Zeeland en de specifiek Zeeuwse kwaliteit.

Evenementen en producties

Evenementen zien wij als een effectief middel om Zeeland als bijzondere bestemming te promoten en bestuurlijke relaties te intensiveren. Evenementen die optimaal gebruik maken van zee en land als decor of als inspiratiebron voor hun programmering (zoals het Zeeland Nazomerfestival, Concert at Sea, Sail de Ruyter en Tour de France) willen we verder uitbouwen. Dit geldt ook voor films, commercials, fotoshoots en andere (commerciële) producties. Door het decor van Zeeland voor deze producties actiever te vermarkten, levert dat behalve economische waarde ook veel "gratis" promotie voor Zeeland op.

4.5 Overige kaders

Sectoren en inspringen op kansen

Binnen de Economische Agenda leggen we de nadruk op het aanpakken van maatschappelijke opgaven. Vooraf sluiten we daarom geen sectoren uit; vanuit alle sectoren kan immers een bijdrage worden geleverd aan de genoemde maatschappelijke opgaven.

Toch focussen we wel. Klassiek wordt onderscheid gemaakt tussen stuwende en verzorgende bedrijvigheid. Regionaal-verzorgende bedrijvigheid is bedrijvigheid die produceert voor afzet binnen de regio. Deze volgt mede daarom grofweg de bevolking. Voorbeelden van verzorgende bedrijvigheid zijn detailhandel, de zorg, veiligheid en justitie, en dienstverlening. Regionaal-stuwende bedrijvigheid produceert ook voor afzet elders en is daarmee minder afhankelijk van de plaatselijke bevolkingsomvang. De stuwende werkgelegenheid kan veel sterker tussen regio's variëren en biedt daarmee mogelijkheden voor regionale specialisatie en groei (maar ook krimp wanneer de concurrentie met andere regio's verloren wordt).

De provinciale inzet zal zich dus grotendeels richten op de stuwende bedrijvigheid, en dan met name op de sectoren die passen bij Zeeland als land in zee (kwaliteit en onderscheidend vermogen!).

Bij het beoordelen van onverwachte ontwikkelingen en het pakken van kansen passen we de volgende criteria toe:

- Wordt bijgedragen aan de economische opgaven die we in §2.2 hebben beschreven?
- Draagt het bij aan het onderscheidend vermogen van Zeeland als land in zee?

Programmatische aanpak

In de vorige Economische Agenda hebben we een vernieuwde werkwijze geïntroduceerd, de businesscases. Met deze programmatische aanpak willen we doorgaan. Uit de evaluatie van onze aanpak (zie start- en evaluatienota) komen de volgende aanbevelingen:

- Ga door met de businesscase-aanpak, maar voer wel een aantal verbeteringen door (meer focus, minder businesscases en kies een andere naam (bijvoorbeeld "programma's")).
- De inzet van externe trekkers kan nuttig zijn. Aandachtspunt is de afstemming met de verantwoordelijk ambtenaar en bestuurder, en een goede afbakening van rol en taken van trekker en overheden en de toegevoegde waarde van een dergelijk instrument.
- Focus op minder speerpunten, en kies voor programma's rondom thema's/terreinen die zowel cross-sectoraal zijn als waarop de overheid echt invloed heeft.

We stellen daarom het volgende kader voor:

- Door te gaan met de businesscase-aanpak, en deze programma's te noemen;
- Te kiezen voor maximaal 4 programma's die thematisch opgezet worden;
- Externe trekkers te blijven inzetten, maar hiervoor duidelijk rol en taak te beschrijven;
- Vooraf voor deze programma's duidelijke doelen te formuleren.

Vallend onder deze programma's kunnen projecten worden opgezet waarin de provincie actief participeert (en investeert), indien de aard van het project daarom vraagt en dit past bij de provinciale rollen en bevoegdheden.

Bijlage

Advies SER-Zeeland

STICHTING SER-ZEELAND

Postbus 141
4330 AC Middelburg
tel. 06 40634909
e-mail: info@serzeeland.nl

Aan het College van Gedeputeerde Staten van de Provincie Zeeland
Postbus 6001
4330 LA Middelburg

Uw ref.:

Betreft:

Advies ten behoeve van Kadernota
Economische Agenda 2016 - 2019

Datum:

17 juli 2015

Geacht College,

Bij brief van 14 april jl. vraagt u SER-Zeeland om advies over een aantal zaken die van belang zijn voor de opstelling van de Kadernota Economische Agenda 2016 – 2019. In verband hiermee treft u onderstaand ons advies op hoofdlijnen aan, waarbij wij ingaan op de onderwerpen die in uw brief genoemd zijn. SER-Zeeland stelt het bijzonder op prijs dat zij tijdig in de gelegenheid wordt gesteld om mee te denken en te adviseren over het provinciaal economisch beleid.

Algemeen

Allereerst willen wij opmerken dat de opstelling van deze nieuwe economische beleidsnota van de Provincie Zeeland komt op een moment dat de economie, na een lange periode van stagnatie en afname, in ons land aantrekt. Het consumentenvertrouwen groeit weer, ondernemers durven weer te investeren en de buitenlandse afzet houdt de groei vast. Ook de Zeeuwse economie heeft diepe littekens van deze crisis overgehouden. Tal van Zeeuwse ondernemingen hebben de deuren moeten sluiten en de werkloosheid ligt (voor Zeeuwse begrippen) te hoog en neemt nauwelijks af. Nu er een einde lijkt te zijn gekomen aan deze langdurige economische crisis, is het de uitdaging voor "Zeeland" om de sterke punten van het vestigingsklimaat en de eigen economische kracht optimaal te benutten ten behoeve van economische groei. Ondernemers, overheden, onderwijsinstellingen en intermediaire instellingen zullen alle zeilen bij moeten zetten om deze ambitie waar te kunnen maken. Van het provinciale economische beleid voor de komende periode verwachten wij dat keuzes worden gemaakt en verbindingen worden gelegd op het gebied van economische groei, arbeidsmarkt, onderwijs en duurzaamheid. Keuzes en verbindingen die de Zeeuwse economie en het Zeeuwse bedrijfsleven sterker en toekomstbestendiger maken.

A. Standpunt van SER-Zeeland inzake focus en keuze binnen het economisch domein.

De Economische Agenda 2013 – 2015 hanteert het model van de beleidspiramide, dat gebaseerd is op het zgn. drielagenmodel van de Kamers van Koophandel, BZW en MKB-Zeeland en MKB-Brabant. Wij stellen voor om ook in de nieuwe economische beleidsnota deze beleidspiramide te gebruiken, omdat daarmee duidelijkheid wordt gegeven over de verwachte rollen en verantwoordelijkheden van organisaties, die actief zijn op sociaal-economisch terrein.

Volgens dit drielagenmodel ligt de focus van het economisch stimuleringsbeleid van de Provincie Zeeland bij het versterken van het economisch vestigingsklimaat. Hieronder valt een breed scala van onderwerpen, waardoor focus op een beperkt aantal onderwerpen om echt het verschil te maken, noodzakelijk is. SER-Zeeland pleit voor extra aandacht voor een viertal thema's, te weten:

SER-Zeeland heeft tot taak om de (provinciale) overheid gevraagd of uit eigen beweging te adviseren op sociaal-economisch terrein. In SER-Zeeland hebben de werkgeversorganisaties BZW Zeeland, MKB-Zeeland en ZLTO Zeeland, alsmede de werknemersorganisaties CNV, FNV en de Unie zitting. De Vereniging Zeeuwse Gemeenten en de Zeeuwse Milieufederatie zijn als adviseur verbonden aan SER-Zeeland.

- a. het stimuleren van innovatie in het midden- en kleinbedrijf, met name door bevordering van netwerkvorming van mkb-ers, van kennisvalorisatie vanuit regionale onderwijs- en onderzoeksinstituten, van een passend financieel instrumentarium en van voldoende aanbod van kwalitatief goed geschoold personeel.
- b. het bevorderen van de verduurzaming van de economie. In onze optiek is de circulaire economie het ultieme doel of "het punt aan de horizon" waarheen de economie zich ontwikkelt, met daarbinnen centrale thema's als o.a. biobased economy, maatschappelijk verantwoord ondernemen en verduurzaming van de energievoorziening.
- c. de versterking van de economische positie van de steden en de verbetering van het stedelijke voorzieningenniveau in Zeeland. Versterking van de stedelijke aantrekkelijkheid kan een antwoord zijn op het wegtrekken van jongeren en hoger opgeleiden uit Zeeland. Het maakt onze provincie tevens interessant als woongebied voor nieuwe inwoners en nieuwe werknemers en als vestigingsgebied voor nieuwe ondernemingen en nieuwe voorzieningen. Zie in dit verband ook het recente VZG-pamflet over de Zeeuwse opgave, waarin een lans wordt gebroken voor "sterke steden" en het rapport "Staat van Zeeland" (2014) waarin Scoop, in het belang van de Zeeuwse economie, pleit voor bundeling van voorzieningen en werkgelegenheid in de Zeeuwse steden.
- d. de verdere verbetering van de digitale bereikbaarheid en ontsluiting van geheel Zeeland: de ambitie dient te zijn dat 24/7 en op elke locatie in Zeeland de digitale infrastructuur optimaal is. Zie ons advies d.d. 28 februari 2014 over de nota "Digitale agenda van Zeeland".

De tweede laag van het drielagenmodel gaat over de (individuele) ondernemersondersteuning. Wij stemmen in met uw opvatting, zoals verwoord in de Start- en Evaluatienota Economische Agenda, dat de rol van de Provincie Zeeland hier vooral ligt in het informeren, het ondersteunen en het begeleiden van (mkb-)ondernemers naar Europese programma's. Zeker in een periode dat de eigen middelen en budgetten van de Provincie relatief bescheiden zijn, is het zaak om maximaal gebruik te maken van de financiële mogelijkheden van Europa. Ten opzichte van de vorige beleidsperiode adviseren wij u om hierop steviger in te zetten.

De derde laag heeft betrekking op de versterking van de speerpuntsectoren. In onze visie gaat het hierbij vooral om Zeeuwse speerpuntsectoren. Wij adviseren u om de focus te leggen op de volgende sectoren:

- a. de biobased economy, waarbij het stimuleringsbeleid van de afgelopen periode voortgezet kan worden,
 - b. de energiesector als belangrijke bron van werkgelegenheid in Zeeland. Het landelijke en Europese beleid naar (meer) verduurzaming van de energievoorziening biedt tal van kansen (o.a. getijdenenergie, windenergie op de Noordzee) voor Zeeland, zoals onder andere ook tijdens de Inspiratiebijeenkomst Energie op 11 maart jl. is gebleken,
 - c. de toeristische sector (in de brede zin van het woord, dus inclusief o.a. horeca en afgeleide werkgelegenheid). Zie ons gezamenlijk advies met Toeristisch Ondernemend Zeeland d.d. 21 april jl.
- De stimulering van de overige sectoren loopt vooral via het beleid gericht op de versterking van het vestigingsklimaat.

B. Rol en instrumenten van de Provincie in het economisch domein.

Juist het feit dat de Provincie Zeeland nauwelijks over een wettelijk instrumentarium beschikt om de economische ontwikkeling te stimuleren, maakt het noodzakelijk om zorgvuldig na te denken over de verschillende rollen die de Provincie op sociaal-economisch terrein kan vervullen. Welke rol in welke situatie aan de orde is, vereist maatwerk. Daarbij komt dat door het beperkte budget dat de Provincie nog beschikbaar heeft om de regionale economie te bevorderen, de rol van "pinautomaat" (gelukkig) nauwelijks meer aan de orde is. SER-Zeeland verwacht in ieder geval van de Provincie Zeeland dat zij:

- a. in de Beleidsnota Economische Agenda 2016 – 2019 een heldere en enthousiasmerende visie presenteert op de versterking van het Zeeuwse vestigingsklimaat en de stimulering van de Zeeuwse economie.
- b. op basis hiervan partijen en organisaties, die actief zijn op sociaal-economisch terrein, niet alleen weet te binden aan sociaal-economische doelstellingen en ambities, maar ook stimuleert om gezamenlijk aan de slag te gaan.
- c. niet schroomt om de regierol te nemen, als de Zeeuwse gemeenten er niet in slagen of bereid zijn om concrete afspraken te maken over gezamenlijk beleid inzake onderwerpen en thema's, die van belang zijn voor de versterking van het Zeeuws vestigingsklimaat. Als "samenwerking" van gemeenten synoniem is aan de optelsom van gemeentelijke wensen, is sprake van een situatie waarin in onze visie de Provincie actief dient in te grijpen en de regie in eigen hand dient te nemen. Een recent voorbeeld voor een provinciale regierol vormen de regionale bedrijventerreinenprogramma's, waarin van gemeentelijke samenwerking en afstemming amper sprake was. Hoewel er voldoende aanleiding was voor meer provinciale regie, heeft de Provincie Zeeland hieraan toen geen invulling gegeven.
- d. leiderschap toont en de gemaakte beleidskeuzes actief en consequent uitdraagt. Een goed voorbeeld hiervan zijn de aanpassingen in het eigen inkoop- en aanbestedingsbeleid, waardoor de Provincie nu meer nadruk legt op

SER-Zeeland heeft tot taak om de (provinciale) overheid gevraagd of uit eigen beweging te adviseren op sociaal-economisch terrein. In SER-Zeeland hebben de werkgeversorganisaties BZW Zeeland, MKB-Zeeland en ZLTO Zeeland, alsmede de werknemersorganisaties CNV, FNV en de Unie zitting. De Vereniging Zeeuwse Gemeenten en de Zeeuwse Milieufederatie zijn als adviseur verbonden aan SER-Zeeland.

de inkoop van producten en materialen van biobased origine. Tevens zet zij zich in om de Zeeuwse gemeenten te stimuleren om meer biobased producten en materialen te gaan gebruiken.

De Provincie heeft geen directe wettelijke bevoegdheden om de regionale economie te stimuleren. Wat SER-Zeeland betreft is daar op dit moment ook geen enkele noodzaak toe. In de flankerende sfeer heeft de Provincie Zeeland des te meer mogelijkheden om het vestigingsklimaat te versterken, zoals:

- a. bevoegdheden op het gebied van de ruimtelijke ordening en milieu (o.a. Omgevingsplan Zeeland).
- b. ook door uitvoering van het Provinciaal Verkeers- en Vervoersplan c.q. Mobiliteitsplan 2016 – 2019 kan de Provincie een bijdrage leveren aan de versterking van het Zeeuws vestigingsklimaat.
- c. daarnaast kan de Provincie Zeeland door haar bestuurlijke toegangen tot "Den Haag" en "Brussel" als geen ander opkomen voor de economische belangen van Zeeland.

c. Samenwerking met bedrijfsleven en andere partijen binnen en buiten de regio.

Hierover kunnen wij kort zijn: samenwerking is geen doel op zich, maar moet steeds gezien worden als middel om bepaalde Zeeuwse (economische) doelstellingen sneller, efficiënter en beter te realiseren. Met wie samengewerkt wordt, is afhankelijk van het onderwerp of het thema.

Gelet op schaal en omvang van Zeeland is in ieder geval belangrijk dat:

- a. de vijftien Zeeuwse overheden (provincie, gemeenten en waterschap) optimaal samenwerken op economisch terrein. In onze optiek neemt de Provincie Zeeland hierin een bijzondere positie in (zie boven). Tegen deze achtergrond ondersteunen wij de doelstellingen van het initiatief om te komen tot de zgn. Tafel van 15.
- b. ook de drie (of vier) O's op Zeeuws niveau hun samenwerking verder gaan uitbouwen. Natuurlijk rekening houdend met ieders verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De uitdaging van het stimuleren van de Zeeuwse economie in samenhang met een arbeidsmarkt, die perspectief biedt voor alle Zeeuwen, zodat onze provincie sociaal en economisch vitaal blijft, vraagt om een intensievere en meer vanzelfsprekende samenwerking.

d. Relevante onderwerpen die in het huidige beleid ontbreken dan wel achterhaald zijn.

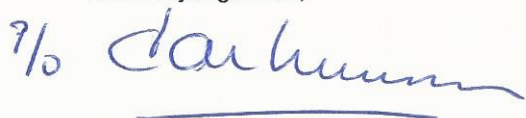
Wij adviseren om aan de volgende onderwerpen en thema's in de nieuwe nota Economische Agenda (meer) aandacht te besteden:

- a. in de na te streven circulaire economie zullen andere producten en andere materialen gebruikt gaan worden. Dit biedt kansen voor de Zeeuwse industrie en het midden- en kleinbedrijf. Een dergelijke koppeling tussen circulaire economie en industrie/mkb dient ook beleidsmatig vanuit de provincie ondersteund en mogelijk gemaakt te worden.
- b. enerzijds voorspelbaarheid en consistentie van beleid, anderzijds voldoende flexibiliteit om snel en doeltreffend in te spelen op kansen en ontwikkelingen die zich aandienen. In dit verband willen wij opmerken dat de systematiek van Jaarplannen, die onderdeel zijn van de huidige Economische Agenda 2013 – 2015, niet bijdraagt aan de gewenste flexibiliteit en ook niet past bij de huidige dynamiek van de regionale economie. Volgens ons zijn er andere mogelijkheden, die tegemoet komen aan deze bezwaren en die tegelijkertijd ruimte bieden voor voldoende democratische controle vanuit Provinciale Staten.

Gelet op de aard van uw vraagstelling hebben wij ons in deze brief beperkt tot een aantal hoofdlijnen, zonder de intentie te hebben om uitputtend te zijn. Daarnaast verwijzen wij u graag naar de diverse (gevraagde en ongevroegde) adviezen, die wij in de afgelopen periode hebben uitgebracht. Deze vormen op onderdelen een nadere uitwerking van dit advies.

Desgewenst zijn wij graag bereid de inhoud van deze brief mondeling toe te lichten.

Vriendelijke groeten,



L. Ezinga,
voorzitter.

SER-Zeeland heeft tot taak om de (provinciale) overheid gevraagd of uit eigen beweging te adviseren op sociaal-economisch terrein. In SER-Zeeland hebben de werkgeversorganisaties BZW Zeeland, MKB-Zeeland en ZLTO Zeeland, alsmede de werknemersorganisaties CNV, FNV en de Unie zitting. De Vereniging Zeeuwse Gemeenten en de Zeeuwse Milieufederatie zijn als adviseur verbonden aan SER-Zeeland.

COLOFON

Uitgave

Provincie Zeeland

Teksten

College van Gedeputeerde Staten

Fotografie

Beeldenbank laatzeelandzien.nl (Xander Koppelmans)



Provincie Zeeland