

# Economische Beleidsvisie

**2026 – 2030**

► gemeente Borger-Odoorn

Gemeente Borger-Odoorn





## Inhoudsopgave

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Samenvatting Economische Beleidsvisie</b> .....               | <b>4</b>  |
| <b>1. Introductie en leeswijzer</b> .....                        | <b>6</b>  |
| 1.1 Aanleiding .....   | 6         |
| 1.2 Participatieproces en inbreng van stakeholders .....         | 6         |
| 1.3 Leeswijzer .....   | 7         |
| <b>2. Trends en ontwikkeling</b> .....                           | <b>8</b>  |
| 2.1 De stand van onze economie .....                             | 8         |
| 2.2 Ontwikkelingen om ons heen .....                             | 9         |
| <b>3. Onze ambitie / visie op de economie</b> .....              | <b>11</b> |
| <b>4. Onze opgaven voor een sterke lokale economie</b> .....     | <b>13</b> |
| 4.1 Opgave 1: Arbeidsmarkt en talentontwikkeling .....           | 13        |
| 4.2 Opgave 2: Aantrekkelijk vestigingsklimaat .....              | 13        |
| 4.3 Opgave 3: Ondernemerschap, innovatie en productiviteit ..... | 14        |
| 4.4 Opgave 4: Sectorontwikkeling .....                           | 14        |
| 4.5 Opgave 5: Burger-Odoorn verbinden in de regio .....          | 14        |
| <b>5. Onze strategie en projecten</b> .....                      | <b>16</b> |
| 5.1 Strategische lijnen .....                                    | 16        |
| 5.2 Onze uitvoeringsagenda .....                                 | 16        |
| <b>6. Organisatie en uitvoering</b> .....                        | <b>21</b> |
| 6.1 Aansluiting op aanpalend beleid .....                        | 21        |
| 6.2 Flexibiliteit in de organisatie .....                        | 22        |
| 6.3 Taken en organisatie .....                                   | 23        |
| 6.4 Samenwerking met partners .....                              | 23        |
| 6.5 Financiën .....  | 25        |

# Samenvatting Economische Beleidsvisie

Met deze economische beleidsvisie kiest Borger-Odoorn voor een koers die economische ontwikkeling koppelt aan leefbaarheid, duurzaamheid en regionale samenhang. De gemeente bouwt voort op een sterke uitgangspositie, maar erkent dat nieuwe uitdagingen vragen om focus, flexibiliteit en samenwerking. Zo ontstaat een toekomstbestendige, veerkrachtige en betekenisvolle economie waarin inwoners prettig kunnen wonen, werken en leven.

Borger-Odoorn beschikt over een sterke, diverse en veerkrachtige lokale economie die de afgelopen jaren substantieel is gegroeid. Met 8.400 arbeidsplaatsen, 3.000 bedrijfsvestigingen en een lage werkloosheid vormt de huidige situatie een solide basis voor de toekomst. Tegelijkertijd staan gemeente, ondernemers en partners de komende jaren voor grote maatschappelijke en economische uitdagingen: structurele krapte op de arbeidsmarkt, demografische veranderingen, digitalisering, energietransitie, ruimtedruk en veranderende verwachtingen op het gebied van brede welvaart.

Deze economische beleidsvisie geeft richting aan de ontwikkeling van Borger Odoorn in de periode 2026–2030. De kern: economische groei is geen doel op zich, maar een middel om de brede welvaart en leefkwaliteit voor inwoners te versterken.

## Koers en uitgangspunten

De gemeente kiest voor een economie die:

- ▶ brede welvaart centraal stelt: gezondheid, leefkwaliteit, leefbaarheid, welzijn en sociale samenhang wegen mee in keuzes;
- ▶ past bij de identiteit van het gebied: kleinschalig, groen, sociaal en met een sterk landschap als fundament;
- ▶ ruimte biedt voor ondernemerschap en innovatie, met aandacht voor digitalisering, circulariteit en toekomstbestendige sectoren;
- ▶ regionaal verbonden is, omdat veel opgaven alleen samen met DTZ, Stadskanaal, Oost-Groningen, de provincie en onderwijspartners kunnen worden aangepakt.

## Vijf centrale opgaven

### 1. Arbeidsmarkt en talentontwikkeling

De arbeidsmarkt is structureel krap en vergrijzing en technologische verandering versterken dit. Inzet is nodig op:

- ▶ betere aansluiting onderwijs–arbeidsmarkt;
- ▶ om- en bijscholing;
- ▶ instroom in technische en zorgberoepen;
- ▶ verhoging arbeidsparticipatie en talentbehoud.

### 2. Aantrekkelijk vestigingsklimaat

Commerciële voorzieningen zoals detailhandel en horeca, sterke centra en toekomstbestendige bedrijventerreinen vormen randvoorwaarden voor economische vitaliteit:

- ▶ centrumontwikkeling en detailhandelsvisie;
- ▶ energiebesparing en energiehub op bedrijventerreinen;
- ▶ verbetering bereikbaarheid en digitale infrastructuur.

### 3. Ondernemerschap, innovatie en productiviteit

Borger Odoorn groeit via de kracht van lokale ondernemers:

- ▶ stimuleren van digitalisering, AI-toepassingen en circulaire bedrijfsmodellen;
- ▶ ondersteuning van startende ondernemers;
- ▶ versterken innovatiekracht via regionale kennisinfrastructuur.

### 4. Sectorontwikkeling

Vier sectoren zijn dragend binnen de lokale economie:

- ▶ recreatie & toerisme – meer kwaliteitsgroei, spreiding en verduurzaming;
- ▶ landbouw – innovatie, kringlooplandbouw, verbrede bedrijfsmodellen en versterking regionale ketens;
- ▶ zorg en bouw – belangrijke pijlers voor werkgelegenheid en leefkwaliteit.

### 5. Versterking regionale verbinding

Economische vraagstukken overstijgen de gemeentegrenzen:

- ▶ intensieve samenwerking in Dutch TechZone;
- ▶ verbinding met Stadskanaal en Oost-Groningen;
- ▶ benutten van kansen van de Nedersaksenlijn en strategische gebiedsontwikkelingen.

## Strategie: drie sporen

De gemeente werkt op drie strategische lijnen:

### 1. Een sterk vestigingsklimaat als basis

De onderste laag van de piramide vormt het fundament van het economisch beleid: een aantrekkelijk vestigingsklimaat. Dit is de randvoorwaarde voor alles wat we doen. Zonder een goed functionerende basis kunnen ondernemers niet starten, groeien of investeren.

Binnen deze laag richten we ons op:

- ▶ centrumontwikkeling en het op orde houden en toekomstbestendig maken van werklocaties;
- ▶ een duidelijke positionering en profilering van Borger Odoorn;
- ▶ toegankelijke en professionele ondernemersdienstverlening;
- ▶ Zorg dragen voor voldoende nieuwe bedrijventerreinen.

Deze inzet is generiek van aard en komt ten goede aan alle ondernemers in de gemeente. Het zorgt voor stabiliteit, vertrouwen en een goed functionerende lokale economie.

### 2. Toekomstgerichtheid en wendbaarheid

De middelste laag van de piramide bestaat uit de transities en ontwikkelopgaven. Deze laag vormt de motor voor vernieuwing en richt zich op vraagstukken die voortkomen uit maatschappelijke en economische veranderingen, zoals schaarste op de arbeidsmarkt, technologische ontwikkelingen en verduurzaming.

### 3. Krachtige sectoren

De bovenste laag van de piramide betreft het inzetten op krachtige sectoren. Hier steunen we gericht sectoren die bepalend zijn voor het lokale verdienvermogen, de landschappelijke kwaliteit en het voorzieningen-niveau. Het gaat hierbij om landbouw en recreatie & toerisme, aangevuld met ondersteuning van zorg en bouw.

*Let op: Het werken met dit document zal Omgevingswet bestendig moeten zijn. Dat betekent dat waar de drie strategische lijnen de (gezonde) fysieke leefomgeving raken, dit document niet als kaderstellend en/of juridisch bindend is te beschouwen. Het dient in deze gevallen als denkblij en input. Input voor de aanstaande actualisatie van de gemeentelijke omgevingsvisie om vervolgens –na een integrale belangenafweging– uitwerking te krijgen in omgevingsprogramma's (hetzij gebiedsgericht, zoals bijvoorbeeld de Nedersaksen Lijn, hetzij thematisch).*

## Uitvoering en organisatie

De visie sluit aan op bestaand beleid zoals de Omgevingsvisie Buitengewoon Borger-Odoorn en de regionale economische programmering. We werken flexibel en gebiedsgericht, in nauwe samenwerking met onderwijs, bedrijfsleven en medeoverheden. Monitoring gebeurt via een tweejaarlijkse "economische foto".

Er wordt een economische klankbordgroep opgericht met ondernemers(verenigingen) die een rol krijgt in de uitvoering en bijsturing.



# 1. Introductie en leeswijzer

## 1.1 Aanleiding

Borger-Odoorn beschikt over een vitale en veelzijdige lokale economie die sterk bijdraagt aan de leefbaarheid en het toekomstperspectief van haar inwoners. De gemeente kent een aantrekkelijk ondernemersklimaat met veel kleinschalige bedrijven, een groot aandeel zzp'ers en een stevige economische basis in sectoren als recreatie en toerisme, landbouw, zorg en bouw. De economische ontwikkeling van de afgelopen jaren bevestigt deze kracht: in 2024 telde de gemeente ongeveer 8.400 arbeidsplaatsen en 3.000 bedrijfsvestigingen (zzp-ers en mkb). Sinds 2015 is het aantal banen met 17,4% gegroeid, waarmee Borger-Odoorn binnen Dutch TechZone (DTZ) de sterkste banengroei realiseerde. De werkloosheid ligt met 2,9% op het laagste niveau binnen de regio.

Deze sterke uitgangspositie vormt een solide basis voor de toekomst, maar vraagt ook om een helder economisch beleid dat richting geeft aan de ontwikkeling van kennis, innovatie, ondernemerschap en regionale samenwerking. De maatschappelijke opgaven die op de gemeente afkomen – denk aan demografie, duurzaamheid, digitalisering, energietransitie en ruimtedruk – vereisen dat de gemeente met partners werkt aan een robuuste en toekomstgerichte economie en daarin keuzes maakt. Met dit beleidsdocument wordt deze inhoudelijke richting voor de periode 2026–2030 vastgesteld.

## 1.2 Participatieproces en inbreng van stakeholders

Voor de totstandkoming van de Economische Beleidsvisie 2026–2030 is een zorgvuldig participatieproces doorlopen, waarin samenwerking en co-creatie centraal stonden. Tijdens drie (klankbord)bijeenkomsten is breed input opgehaald bij individuele ondernemers met een goede spreiding over de gemeente, bestuurders van de ondernemersverenigingen, vertegenwoordigers van LTO Borger-Odoorn, arbeidsmarktspecialisten uit het Sociaal Domein en onderwijsprofessionals van Mbo- en Hbo-instellingen.

Ondernemers benadrukten met name de behoefte aan een toekomstbestendig economisch klimaat, aantrekkelijke vestigingsvoorwaarden en een sterke verbinding tussen economie, leefomgeving en gebiedskwaliteiten. Bestuurders van ondernemersverenigingen brachten het belang van regionale samenwerking en sector overstijgende economische versterking naar voren. Vanuit LTO Borger-Odoorn werd stevig ingezet op de koppeling tussen landbouw, innovatie en gebiedsontwikkeling, waarbij aandacht is gevraagd voor de kansen en randvoorwaarden van de landbouwtransitie. Arbeidsmarktspecialisten uit het Sociaal Domein wezen op de noodzaak van een inclusieve arbeidsmarkt, betere aansluiting tussen vraag en aanbod en het belang van scholingsmogelijkheden. Onderwijsinstellingen benadrukten daarnaast de cruciale rol van praktijkgerichte leeromgevingen, stageplaatsen en samenwerking tussen bedrijven en onderwijs om jonge professionals in de regio te behouden. De inzichten uit deze bijeenkomsten zijn verwerkt in de beleidsvisie en vormen een belangrijke basis voor een economische koers die breed gedragen wordt in de lokale gemeenschap.

## 1.3 Leeswijzer

Deze beleidsvisie beschrijft de economische koers van Borger-Odoorn voor de periode 2026–2030. De visie biedt richting voor beleidskeuzes, projecten, investeringen en samenwerkingen binnen en buiten de gemeente. Het document fungeert zowel als koersdocument en tevens als werkdocument en vormt de basis voor een uitvoeringsagenda die samen met partners is opgesteld. Het document:

- ▶ bevat onze visie op de economie van de toekomst;
- ▶ benoemt en duidt de huidige stand van de economie en de opgaven voor de komende jaren;
- ▶ geeft richting aan keuzes in projecten, investeringen en samenwerking;
- ▶ biedt overzicht en houvast aan beleidsmakers, bestuurders en partners;
- ▶ laat zien waar Borger-Odoorn voor staat en waarop we aanspreekbaar zijn.

De komende jaren bouwen we met deze koers verder aan een veerkrachtige en betekenisvolle economie, die aansluit bij de kwaliteiten van het landschap, de kracht van de dorpen, de gemeenschap en de regio waartoe Borger-Odoorn behoort.



## 2. Trends en ontwikkeling

### 2.1 De stand van onze economie

De gemeente Borger-Odoorn telt ongeveer 26.000 inwoners. Vooral vanaf 2020 groeit de gemeente, door vestiging van gezinnen van buiten en door een groei van het aantal internationale medewerkers. De samenstelling van de bevolking is sterk aan het veranderen, als gevolg van de vergrijzing groeit het aantal mensen die 65 jaar of ouder zijn en neemt de grijze druk toe en groeit de zorgsector.

#### Brede welvaart

De brede welvaart in de gemeente is hoog, de meeste inwoners zijn tevreden met het leven en tevreden over de hoeveelheid vrije tijd en tevreden met het sociale leven. Het gemiddelde besteedbaar inkomen ligt boven het landelijke gemiddelde en Borger-Odoorn is veilig en groen. Wel staat gezondheid van de bevolking onder druk en neemt het vertrouwen in instituties af. Vanuit een breed welvaartspectief zijn dit onderwerpen die de komende jaren aandacht behoeven.

#### Economische ontwikkeling van onze gemeente

Borger-Odoorn heeft zich de afgelopen jaren in economisch opzicht positief ontwikkeld, inmiddels telt de gemeente 8.400 arbeidsplaatsen en 3.000 bedrijfsvestigingen. Sinds 2015 is de werkgelegenheid met 17,4% toegenomen. Dat is vergelijkbaar met het Nederlands gemiddelde en ligt hoger dan gemiddeld in Drenthe of in de Dutch Tech Zone. De werkgelegenheidsfunctie is naar verhouding nog beperkt. De regio is afhankelijk van de werkgelegenheid in Borger-Odoorn, maar andersom geldt dat nog sterker. De bedrijven en inwoners van Borger-Odoorn zijn verweven met de regio om hen heen. 2.700 inwoners van Borger-Odoorn werken in onze gemeente, 3.100 werknemers komen van buiten de gemeente en 9.200 inwoners werken elders, waarvan Emmen (2.300) en Stadskanaal (1.300) de belangrijkste werkgevendende gemeenten zijn. Als de economie in de DTZ en Stadskanaal floreert is dat goed voor onze inwoners en vice versa.

De werkgelegenheidsontwikkeling in Borger-Odoorn komt vooral voor rekening van de zorg (toename zorgvraag door vergrijzing), de bouw (door de grote bouwopgave) en toerisme en recreatie. Ook in de landbouw is de werkgelegenheid het afgelopen decennium toegenomen. Deze groei is gerealiseerd ondanks de coronacrisis die in 2020-2021 plaatvond en die in Borger-Odoorn door haar economische structuur extra hard aankwam. De wendbaarheid en weerbaarheid van de ondernemers en andere werkgevers in de gemeente werd sterk op de proef gesteld, maar de werkgelegenheid is per saldo gegroeid en de werkloosheid is inmiddels structureel laag.

#### Uitdagingen menselijk kapitaal

In de toekomst wordt het steeds lastiger om economische groei (zoals in de afgelopen jaren is bewerkstelligd) te realiseren door meer mensen aan te nemen. De werkloosheid in de gemeente is nu al erg laag (en ligt onder het landelijke en Drentse niveau). Wel ligt de arbeidsparticipatie lager dan gemiddeld in Drenthe en Nederland. Dat heeft onder andere te maken met een betrekkelijk groot aantal arbeidsongeschikten in de gemeente. Er zit nog maar weinig rek in de huidige arbeidsmarkt. Menselijk kapitaal vormt momenteel één van de belangrijkste knelpunten bij ondernemers (naast de recentelijk gestegen kosten voor energie, kapitaal en grond- en hulpstoffen). De komende jaren zal de beroepsbevolking naar verwachting af gaan nemen, zowel in Borger-Odoorn als in de bredere regio. De vijver wordt dus aanzienlijk kleiner en het gevecht om talent groter.

Dat betekent dat bedrijven in Borger-Odoorn vooral ook slimmer en kapitaalintensiever moeten gaan werken. Oplossingen voor het human capital vraagstuk moeten in toenemende mate gevonden worden in innovatie op het gebied van digitalisering, robotisering en AI. Daarnaast moet het opleidingsniveau van de beroepsbevolking omhoog en bovendien naadloos aansluiten op de vraag. De opscholing van de beroepsbevolking is de laatste jaren zeer hard gegaan. Het aandeel hoog opgeleiden groeit ook landelijk hard, maar gaat in Borger-Odoorn nog harder. Echter, nog altijd heeft een substantieel deel van de beroepsbevolking in de gemeente geen startkwalificatie. Dit aandeel daalt net als in de rest van Nederland, maar is nog altijd substantieel. Ook moet gekeken worden of de arbeidsparticipatie niet nog wat verder kan stijgen en of het werken in voltijd gestimuleerd kan worden. Bovendien hebben we te maken met een per saldo sterke uitgaande pendel, terwijl werkgevers in Borger-Odoorn ook vacatures open hebben staan.

#### Schaalverkleining punt van aandacht

De flexibilisering van de arbeidsmarkt en schaalverkleining in de economie zet door, ook in Borger-Odoorn. Inmiddels is in de gemeente tweederde van de bedrijfsvestigingen een zzp'er, de rest is mkb. Dit aandeel zal door aangepaste wetgeving wel iets dalen, maar blijft voorlopig hoog. De afgelopen jaren is het aantal werkgevers in de gemeente slechts licht gegroeid en ook de werkgelegenheids groei was beperkt. Er is sprake van een schaalverkleining die de productiviteitsgroei en de innovatiekracht onder druk zet. Voor beide is namelijk enige schaal nodig. Ook voor professioneel HRM beleid en stimulering van een leven lang ontwikkelen is de bedrijfsomvang van belang.

#### Belangrijke sectoren

Een belangrijke en onderscheidende kracht van de gemeente Borger-Odoorn vormt de vrijetijdssector. Deze groep van bedrijven is goed voor ruim 18% van de werkgelegenheid in de gemeente. Het is een sector die bijdraagt aan het woon- en leefklimaat vanwege de faciliteiten die het biedt en de extra draagkracht die het creëert voor het verdere voorzieningsniveau in de gemeente. Tegelijkertijd zorgt het in het hoogseizoen ook voor een druk op openbare voorzieningen en loopt de sector, bijvoorbeeld in het centrum van Borger, aan tegen de grenzen aan de groei. Ook de zorg, de handel en de bouw zijn grote werkgevers. De landbouw is sterk vertegenwoordigd. De commerciële diensten zijn overwegend ondervertegenwoordigd.

### 2.2 Ontwikkelingen om ons heen

Onze inzet voor de komende jaren wordt, naast de huidige economische positie van Borger-Odoorn, in belangrijke mate beïnvloed door ontwikkelingen die zich om ons heen aftekenen of waarin we al volop verkeren. Veel van deze veranderingen liggen buiten onze directe invloedssfeer, maar hebben wel grote gevolgen voor de toekomstbestendigheid van onze lokale economie. Het is daarom noodzakelijk dat de economie van Borger-Odoorn wendbaar is en dat ondernemers en andere werkgevers tijdig kunnen inspelen op deze ontwikkelingen.

De belangrijkste trends en veranderingen die relevant zijn voor de economische ambities van Borger-Odoorn worden hierna toegelicht.

Hoewel Borger-Odoorn in economisch opzicht sterk presteert, verandert de omgeving waarin de gemeente opereert in hoog tempo. De arbeidsmarkt is structureel krap geworden: werkgevers hebben moeite om personeel te vinden en de combinatie van vergrijzing, ontgroening en technologische veranderingen maakt dat deze krapte niet tijdelijk is maar structureel. Tegelijkertijd verandert de bevolkingssamenstelling. De beroepsbevolking neemt af, terwijl de vraag naar zorg, diensten en specialistische functies juist toeneemt. Landelijk is de verwachting dat in 2040, bij ongewijzigd beleid, 25% van de beroepsbevolking in de zorg moet werken om aan de zorgvraag te voldoen. Dat scenario is ook realistisch voor onze gemeente, want ook wij hebben een grote zorgsector en te maken met een groeiende behoefte. Dit heeft gevolgen voor de arbeidsmarkt, de maatschappelijke en publieke voorzieningen in de kernen, voor ondernemerschap en voor de regionale concurrentiepositie van stuwende bedrijven.

Daarnaast voltrekt de digitalisering zich steeds sneller. Voor bedrijven in alle sectoren – van zorg en bouw tot landbouw en recreatie – worden digitale vaardigheden, automatisering, datagebruik en nieuwe technologieën (AI, robotisering, etc.) onmisbaar. Veel mkb-bedrijven en zelfstandigen hebben ondersteuning nodig om in de digitaliserings-transitie stappen te kunnen zetten. Ook de energietransitie legt nieuwe druk op het lokale en regionale systeem. De omschakeling naar duurzame energie vraagt om nieuwe infrastructuur en slimme oplossingen, terwijl netcongestie juist een rem zet op bedrijfsontwikkeling en innovatie. Dit maakt energiehubs, gezamenlijke opwek en flexibele energievoorzieningen noodzakelijk maar is het nog niet duidelijk of en hoe de gemeente hierin een rol speelt.

De fysieke ruimte in kernen en buitengebied staat eveneens onder toenemende druk. De gemeente moet verschillende claims op ruimte – zoals woningbouw, landbouwtransitie, natuurherstel, klimaatopgaven en energieprojecten – op een zorgvuldige manier met elkaar in balans brengen. Daarbij neemt de aandacht toe voor leefbaarheid, natuur, gezondheid en een aantrekkelijke fysieke omgeving.

Tenslotte is het denken over economische ontwikkeling veranderd. Waar economische groei en daarmee ook een groei van de werkgelegenheid in de afgelopen 75 jaar centraal stond, ligt de nadruk vandaag op het versterken van brede welvaart. Economie draagt bij aan inkomen en werk, maar moet ook positief bijdragen aan gezondheid, veiligheid, sociale kwaliteit, duurzaamheid en leefbaarheid. Deze bredere benadering vraagt om beleid dat niet alleen gericht is op cijfers en volumes, maar vooral op betekenis voor inwoners en op de kwaliteit van de leefomgeving.

Deze trends vragen gezamenlijk om economisch beleid dat actueel, samenhangend en gericht is op de kenmerken en mogelijkheden van Borger-Odoorn, en tegelijk verbonden is met ontwikkelingen binnen de regio en daarbuiten.

### 3. Onze ambitie/visie op de economie

**De economie van Borger-Odoorn ontwikkelt zich vanuit de kracht van het gebied: sterke dorpen, een karakteristiek landschap, ondernemerschap met een menselijke maat en een hechte gemeenschap. De gemeente wenst bij te dragen aan een economische ontwikkeling die de brede welvaart van haar inwoners versterkt, past bij de schaal en identiteit van Borger-Odoorn en meebeweegt met maatschappelijke en technologische veranderingen. De economie is een middel om een gezonde, leefbare en duurzame gemeente te realiseren, waarin inwoners prettig kunnen wonen, werken, ondernemen en samenleven.**

#### **We beschouwen brede welvaart als uitgangspunt voor onze economische ontwikkeling**

Brede welvaart vormt het uitgangspunt voor ons economisch beleid. De economie moet bijdragen aan wat het leven waardevol maakt: goed en zinvol werk, bestaanszekerheid, vitale dorpen, een gezonde leefomgeving, sociale verbinding, veiligheid en toekomstperspectief voor jong en oud. Economische groei is niet een doel op zich, maar een middel om bij te dragen aan welzijn, leefkwaliteit en duurzame ontwikkeling van de gemeenschap. Antwoorden op de vraag waar we als gemeente op in willen zetten en aan mee willen werken vragen daardoor een meer integrale afweging. In die afwegingen zijn de bijdrage aan de leefkwaliteit en gezondheid, toegevoegde waarde (verdienvermogen), duurzaamheid en sociale rechtvaardigheid van doorslaggevende betekenis. We nemen deze brede afweging mee in bijvoorbeeld ons uitgiftebeleid, bij de keuze voor werklocaties, bij centrumontwikkelingen en bij het opstellen van sectoragenda's.

#### **Aansluitend op de kracht van het gebied realiseren we voldoende verdienvermogen voor een goed inkomen**

In Borger-Odoorn behouden we ons groene, sociale en kleinschalige maar krachtige karakter. De identiteit van Borger-Odoorn – van het Hunzedal tot het Hondsruggebied en de veenkoloniën – vormt het fundament voor economische ontwikkeling. De Omgevingsvisie benadrukt aard en schaal en Behoud het goud: principes die bepalen welke initiatieven passen in het gebied. Economische ontwikkeling wordt daarom afgewogen op basis van de

draagkracht van het landschap, de kwaliteit van de leefomgeving en de behoeften van inwoners. De landbouw, recreatie & toerisme, zorg en bouw blijven belangrijke sectoren, aangevuld met kleinschalig ondernemerschap en nieuwe vormen van bedrijvigheid. Ondanks de opgaven die voor ons liggen heeft Borger-Odoorn ook in de toekomst een economie met een hogere toegevoegde waarde en voldoende verdienvermogen, zowel voor ondernemers als voor werknemers en inwoners. Onze ambitie is om ruimte te bieden aan sectoren die passen bij het karakter van Borger-Odoorn en bijdragen aan een aantrekkelijk economisch leefklimaat. Daarbij is het van belang om de groei van het aantal inwoners gepaard te laten gaan met een evenredige groei van de lokale werkgelegenheid. Dit om te voorkomen dat onze dorpen forensendorpen worden.

#### **Wij bieden ruimte voor ondernemerschap en innovatie**

Een sterke lokale economie begint met sterke en initiatiefrijke lokale ondernemers. Wij zien ondernemerschap dan ook in de toekomst als de hoeksteen van de economie van Borger-Odoorn. We groeien economische vooral door kwaliteit van eigen ondernemerschap. In Borger-Odoorn gedijt ondernemerschap dat bijdraagt aan vernieuwing, werkgelegenheid en brede welvaart. Veel ondernemers zijn zelfstandig of vormen kleine bedrijven; deze bedrijfsstructuur vraagt om toegankelijke ondersteuning, duidelijke regelgeving en ruimte voor initiatief. Innovatie is daarbij een manier om de economie toekomstbestendig te maken, onder meer via digitalisering, circulaire bedrijfsmodellen, nieuwe technieken

in landbouw en bouw, en samenwerking in netwerken. Een ondernemersplatform helpt bij het delen van kennis, het versterken van netwerken, het bevorderen van samenwerking (naast onderlinge concurrentie) en het creëren van een gezamenlijke ontwikkelagenda samen met de gemeente en het onderwijs.

#### **Bij ons heeft hebben de landbouw en plattelandseconomie toekomst**

Landbouw en het landelijk gebied blijven een belangrijk onderdeel van onze lokale economie. De gemeente ziet kansen voor toekomstbestendige landbouw die inspeelt op duurzaamheid, bodemkwaliteit, kringlopen, innovatie en verbreding. Ook in het buitengebied ontstaan steeds vaker combinaties van functies, zoals zorglandbouw, recreatie, energie-opwek of regionale ketens. Deze diversiteit past bij de schaal en identiteit van Borger-Odoorn, mits zorgvuldig ingepast en in lijn met de Omgevingsvisie en de inzichten uit Boerenkracht en Toekomstvisie.

#### **Duurzame energie en circulaire ontwikkeling en een transitiebestendige economie**

De energietransitie speelt een grote rol in het economisch perspectief van de gemeente. Door netcongestie en toenemende energievraag zijn slimme oplossingen nodig, zoals energiehub op bedrijventerreinen, collectieve opwek, zon op dak en flexibele systemen zoals de inzet op waterstof. Circulaire economie is eveneens een sleutelthema. Bedrijven worden geholpen om te investeren in duurzaam gebruik van grondstoffen en nieuwe bedrijfsmodellen, in aansluiting op de gemeentelijke duurzaamheidsagenda en de strategie van de provincie Drenthe. Naast een circulaire economie willen we ook een transitiebestendige en wendbare economie. Dankzij sterk ondernemerschap hebben bedrijven de energietransitie doorgemaakt en werken daar passend opgeleide of bijgeschoolde medewerkers.

#### **Vitale kernen en een sterk voorzieningenniveau**

De centra van Borger, Odoorn en Exloo zijn belangrijk voor de leefbaarheid, aantrekkelijkheid voor inwoners en de regionale rol van de gemeente. Detailhandel, horeca, andere MKB -bedrijven en dienstverlening moeten samen een compact en toekomstbestendig aanbod vormen.

De gemeente ondersteunt initiatieven die bijdragen aan sterke dorpen, goede faciliteiten en aantrekkelijke ontmoetings-plekken en betreft ondernemers hierin.

#### **Regionale samenwerking als sleutel tot toekomstperspectief**

Borger-Odoorn maakt deel uit van de regionale economie en werkt intensief samen met gemeenten in DTZ, provincie Drenthe, Stadskanaal, en partners uit onderwijs en bedrijfsleven. Opgaven op het gebied van bijvoorbeeld arbeidsmarkt, kennis- en innovatieontwikkeling, techniek, bereikbaarheid en energietransitie kunnen niet alleen lokaal worden opgelost. Door actief deel te nemen aan regionale programma's vergroot de gemeente haar invloed, versterkt zij haar positie en creëert zij kansen voor ondernemers en inwoners.



## 4. Onze opgaven voor een sterke lokale economie

**Rekening houdend met de economische visie en de actuele ontwikkeling van zowel de lokale als de regionale economie, komt een aantal opgaven naar voren die bepalend zijn voor de toekomstige lokale economische veerkracht van Borger-Odoorn. Deze opgaven staan niet los van elkaar; ze grijpen op verschillende manieren in elkaar, beïnvloeden diverse beleidsterreinen en raken meerdere bestuurslagen. Sommige vraagstukken vragen om directe inzet van de gemeente zelf, terwijl andere vooral gebaat zijn bij afstemming en samenwerking op regionaal niveau.**

### **4.1 Opgave 1: Arbeidsmarkt en talentontwikkeling**

De aansluiting tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt is cruciaal, zowel kwalitatief als kwantitatief. De arbeidsmarkt in onze gemeente en de bredere regio is structureel krap en kent mismatches. Vergrijzing, ontgroening en technologische verandering dwingen tot actie.

Uitdagingen die daarbij horen zijn:

- ▶ aanpak mismatch, bijvoorbeeld in technische beroepen en zorg;
- ▶ onderwijs-bedrijfsleven projecten (bedrijfsexcursies, stages, leerwerk, hybride leerplekken, gastdocenten). Scholing en om-/bijscholing zijn nodig voor een goed toekomstperspectief voor jongeren en voor een blijvende aansluiting van kennis- en competenties op de behoeften van het bedrijfsleven en de samenleving (leven lang ontwikkelen). (Details en prioritering volgen na gesprekken met onderwijsinstellingen, werkgevers en klankbordgroep).

### **4.2 Opgave 2: Aantrekkelijk vestigingsklimaat**

Voor een sterke economie is een aantrekkelijk vestigingsklimaat randvoorwaardelijk. Bedrijven en talent kiezen voor plekken met goede voorzieningen, bereikbaarheid en leefkwaliteit. Dit betekent dat we onze centra aantrekkelijk houden, bedrijventerreinen toekomstbestendig ontwikkelen en zorgen voor goede randvoorwaarden.

- ▶ Het aantrekkelijk maken en houden van onze centra met een toekomstbestendige detailhandelsstructuur en aandacht voor beleving. Momenteel staan in de centra de voorzieningen in het algemeen en de detailhandel in het bijzonder onder druk centra door onder meer de grote toestroom aan toeristen (piekbelasting) en ontwikkelingen in de retail (het aantal webwinkels in Borger-Odoorn is inmiddels bijna net zo groot als het aantal fysieke winkels). Opgaven hebben betrekking op compact, toegankelijk, beleving (in de concurrentie met online) en vergroten van de diversiteit.
- ▶ Het op orde houden van onze werklocaties (voldoende uitgeefbaar terrein, goede aansluiting op regionale bedrijventerreinen en het toekomstbestendig houden van de bestaande voorraad aan werklocaties).
- ▶ Realiseren van energiehub en verduurzaming van bedrijventerreinen.
- ▶ Zorgdragen voor goede randvoorwaarden, zoals de verbetering van de digitale en fysieke bereikbaarheid, een passend woningbouwprogramma, het behouden van een goed voorzieningenniveau en cultureel aanbod en versterking van landschappelijke en historische waarden. Die randvoorwaarden 'regelen' we niet via de economische actieagenda, deze maken onderdeel van aanpalend beleid, maar zijn wel van het grootste belang voor de brede welvaart en ook om de economische ambities die we als gemeente hebben te kunnen realiseren.

#### 4.3 Opgave 3: Ondernemerschap, innovatie en productiviteit

- ▶ Stimuleren van ondernemerschap en innovatie in het bedrijfsleven.
- ▶ Bevordering van nieuw ondernemerschap (doorgroei van startende ondernemers naar werkgevers van de toekomst). We hebben in de gemeente nieuw ondernemerschap nodig!
- ▶ Stimuleren van digitalisering (inclusief toepassing van AI) en circulaire bedrijfsmodellen in het bedrijfsleven.
- ▶ Vergroten van de toegevoegde waarde per arbeidsjaar als antwoord op een krappe arbeidsmarkt en ter versterking van de concurrentiekracht en concurrentiepositie van bedrijven (regionaal/ nationaal/ internationaal).

#### 4.4 Opgave 4: Sectorontwikkeling

- ▶ Versterken van de sector recreatie & toerisme, waarbij het draait om het vinden van een goede balans tussen economische ontwikkeling en leefbaarheid. Hierbij gaat het vooral om het kwalitatief laten groeien van de sector en zorgen voor meer seizoens- en geografische spreiding, met aandacht voor het veengebied.
- ▶ Landbouwsector versterken: deze sector is belangrijk voor onze economie, ons landschap en onze samenleving. De sector staat al geruime tijd onder druk door regelgeving en stikstofproblematiek. Voor de sector liggen er opgaven op het gebied van innovatie, omschakeling naar biologische en kringlooplandbouw, het verkorten van voedselketens (aansluitend op de Cittaslow-gedachte die wij als gemeente omarmen) en verbreding van de landbouw.
- ▶ Zorg en bouw als belangrijke pijlers in de economie van Borger-Odoorn.

#### 4.5 Opgave 5: Borger-Odoorn verbinden in de regio

Veel economische vraagstukken zich niet laten oplossen op de schaal van onze gemeente.

Dat betekent dat wij als gemeente:

- ▶ onze regionale en (inter)nationale profilering en verbinding aan de regionale samenwerking in DTZ verband moeten versterken en de kansen van de samenwerking voor onze ondernemers en inwoners optimaal willen benutten;
- ▶ de samenwerking met Stadskanaal en Oost-Groningen willen intensiveren;
- ▶ de kansen willen benutten die de komst van de Nedersaksenlijn gaan bieden (zowel voor de economie als voor wonen) en de vraagstukken die er ontstaan rond specifieke gebiedsontwikkelingen zoals het stationsgebied van Nieuw-Buinen en het Dideldom-terrein in Stadskanaal. Deze kansen zullen in het gebiedsproces nader verkend moeten worden zodra er duidelijkheid is over de ontwikkelingen rond de NSL.

#### DIT ZIJN STUK VOOR STUK GROTE OPGAVEN DIE:

- ▶ een goede doorvertaling vragen in onze economische projecten, programma's en instrumenten en de afwegingen die we als gemeente in overleg met het bedrijfsleven maken;
- ▶ een lange adem vergen en een betrouwbare overheid vragen. Het zijn grote opgaven en dat vraagt om koersvastheid over een langere tijd;
- ▶ vragen om een krachtenbundeling, de gemeente kan dit niet alleen. Dat betekent dat we anderen verleiden om in deze opgaven te investeren (als facilitator en initiator) en zelf daarin ook het goede voorbeeld geven;
- ▶ afhankelijk zijn van factoren die buiten de invloedssfeer van de gemeente liggen. Het gaat er vooral om dat we in onze afweging steeds goed kijken in welke mate wij als gemeente toegevoegde waarde kunnen leveren en onze inspanningen renderen en of interventies passen bij onze gemeentelijke kerntaken en onze rolopvatting;
- ▶ vragen om integraal beleid en integrale keuzes die we als gemeente maken. Vanuit het economisch beleid leveren we bijdragen aan de doelen op andere beleidsdomeinen en vice versa.



## 5. Onze strategie en projecten

### 5.1 Strategische lijnen

We werken de komende jaren langs **drie sporen** aan de economische vitaliteit en opgaven van Borger-Odoorn.

#### 1. Op orde houden van de basis: een attractief vestigingsklimaat

Wij investeren in een solide economische basis die gunstig is voor onze ondernemers in de gemeente. Dit betreft het generieke deel van het economisch beleid en omvat activiteiten die randvoorwaardelijk zijn voor een goed functionerende lokale economie.

Daarbij gaat het onder meer om:

- ▶ de positionering en profilering van Borger-Odoorn binnen de regio;
- ▶ het op orde brengen en houden van werklocaties, zowel kwantitatief als kwalitatief;
- ▶ een toegankelijke, professionele en toekomstgerichte ondernemersdienstverlening.

Met deze inzet zorgen we voor een aantrekkelijk vestigingsklimaat waarin ondernemers kunnen starten, groeien en investeren.

#### 2. Stimuleren van thema's die extra aandacht vragen

Dit zijn de thema's die samenhangen met de schaarste opgave en met grote transities in de economie en de samenleving. Denk aan de transformatie van een lineaire naar een circulaire economie, de benodigde productiviteitsgroei in de economie die beide bovendien ondernemerschap en innovatiekracht vragen. Daarnaast betreft het vraagstukken op het gebied van human capital (bijvoorbeeld op-, om- en bijscholing, maar ook inclusie).

#### 3. Investeren in economische pijlers en onderscheidend vermogen

We investeren in de kracht en tractie van de economie van Borger-Odoorn: de sectoren die belangrijke pijlers vormen onder onze economie en belangrijk zijn en blijven voor het verdienvermogen, de landschappelijke kwaliteit en het voorzieningenniveau.

Dit zijn toerisme en recreatie en de landbouw. Ook andere sectoren zijn van belang zoals de bouw en de zorg. Zij worden vooral bediend vanuit de tweede strategische lijn.

Wat we op deze onderwerpen voornemens zijn te gaan doen, met wie, met welk beoogd resultaat en hoeveel we willen investeren is hieronder toegelicht. Voor zover we dat vooraf weten natuurlijk, want bij economische structuurversterking kan niet op voorhand volledig voorspeld worden wat nodig is of welke projecten we gaan inzetten. Het is vaak ook een kwestie van inspelen op de actualiteiten en inspringen op en meedoen met projecten en initiatieven van derden, binnen de gemeente Borger-Odoorn en in de omliggende regio's.

### 5.2 Onze uitvoeringsagenda

Onze uitvoeringsagenda hebben we opgebouwd langs de drie strategische lijnen. Hierin zijn activiteiten opgenomen die we voornemens zijn in de komende jaren uit te voeren en die we hieronder op hoofdlijnen toelichten.

Als gemeente spelen we de grootste rol in actielijn 1, waarbij we de goede randvoorwaarden helpen creëren, zodat ondernemers in onze gemeente kunnen floreren. Onder deze lijn staan dan ook de meeste acties geformuleerd.

### Actielijn 1: Verbeteren van het vestigingsklimaat voor ondernemers

#### 1a Centrumontwikkeling en detailhandel

##### Actie 1

Het opstellen van een integrale visie voor de centrum- en retailontwikkeling in de grotere kernen binnen onze gemeente, waarbij ook specifiek wordt gekeken naar de versterking van de centrumfunctie van Borger (detailhandel en horeca) en het beter reguleren of kanaliseren van toeristische druk. De visie bevat een analyse van de huidige situatie, gezamenlijke ambities, opgaven en instrumentarium. Dit traject wordt participatief ontwikkeld met ondernemers en andere stakeholders in de verschillende kernen, waarbij er wordt gestreefd naar een eerlijk en toekomstbestendig speelveld voor de Retail (o.a. rondom blurring, online detailhandel en thuisbezorging).

Deze visie wordt uiteindelijk vormgegeven en meegewogen in de aanstaande actualisatie van de gemeentelijke omgevingsvisie.

#### 1b Ondernemers dienstverlening

##### Actie 2

Doorontwikkeling en versterken ondernemersdienstverlening van de gemeente: we ontwikkelen een visie op accountmanagement en verbinding met de regionale economische infrastructuur (met daarin partijen als Ik Ben Drents Ondernemer, Greenwise Campus, DTZ, etc.). Met als doel dat wij zelf als gemeente de ondernemers zo goed mogelijk helpen, bijvoorbeeld als het gaat om vergunningverlening, maar ook om ondernemers maximaal gebruik te laten maken van de ondersteuningsstructuur voor ondernemers in de regio.

##### Actie 3

Helpen met de doorstart van een overkoepelend ondernemersplatform als aanspreekpunt voor en samenwerkingspartner van de gemeente en van het onderwijs. Via dit platform kunnen vraagstukken worden opgehaald en vertaald naar oplossingen, bijvoorbeeld op het gebied van talent. Nagedacht moet worden hoe met name de achterban goed aangesloten en geraadpleegd kan worden, bijvoorbeeld via de inrichting van een ondernemerspanel. Hieraan willen we ook een verkenning koppelen naar de oprichting van een Ondernemersfonds. Samen met ondernemers gaan we de haalbaarheid, opzet en meerwaarde van een ondernemersfonds onderzoeken. Een ondernemersfonds kan de samenwerking, inclusiviteit, organisatiegraad en slagkracht van ondernemers vergroten en draagt bij aan een aantrekkelijker ondernemersklimaat. In deze verkenning wordt ook meegenomen hoe een Ondernemersfonds zich tot de huidige BIZ Borger verhoudt.

#### 1c Ondernemers krijgen de ruimte

##### Actie 4

Deelname aan de verkenning en ontwikkeling van het regionale bedrijventerrein A37 in Zuidoost Drenthe (haalbaarheidsonderzoek, locatieverkenning, etc.). Daarmee kunnen grotere ruimtevragers in de regio worden geacommodeerd, met een profijt voor onze inwoners (werkgelegenheid) en ondernemers (via toelevering en uitbesteding).

##### Actie 5

Platteland optimaal benutten voor (creatief en innovatief) ondernemerschap in combinatie met de inzet van Vrijkomende Agrarische Gebouwen. Deze actie wordt uitgewerkt en krijgt een afgewogen vorm in de aanstaande actualisatie van de gemeentelijke omgevingsvisie.

- Actie 6** Uitgiftebeleid ontwikkelen waarin het brede welvaartspectief centraal staat: de aantoonbare bijdrage aan het leefklimaat en gezondheid, verdienvermogen, duurzaamheid en sociale rechtvaardigheid. En met aandacht voor de aansluiting op en relevantie voor de lokale en regionale economie. Het accommoderen van de 'eigen' ondernemers die een binding hebben met onze gemeente heeft daarbij de voorkeur. Deze actie wordt uitgewerkt en krijgt een afgewogen vorm in de aanstaande actualisatie van de gemeentelijke omgevingsvisie.
- Actie 7** Ontwikkeling van energiehub's op bedrijventerreinen als onderdeel van de oplossing van het vraagstuk van netcongestie. Hier ligt een sterke relatie met de aanpak voor toekomstbestendige bedrijventerreinen. Deze actie wordt uitgewerkt en krijgt een afgewogen vorm in de aanstaande actualisatie van de gemeentelijke omgevingsvisie.
- Actie 8** Formuleren van een acquisitiestrategie voor Borger-Odoorn als onderdeel van de regionale acquisitiestrategie van de DTZ en de provincie Drenthe. Gericht op het aantrekken van ondernemers die passen bij Borger-Odoorn, in lijn met ons eigen uitgiftebeleid (zie actie 7).
- Actie 9** Het in regio DTZ verband onderzoeken van mogelijkheden voor het accommoderen van startups (starters die innovatief zijn en groeipotentie hebben) in broedplaatsen. In dit onderzoek worden ook de mogelijkheden verkend voor de ontwikkeling van een growing community: het creëren van een netwerk van of platform voor start ups en ZZP'ers netwerk creëren. Dit onderzoek voeren we uit in DTZ verband als onderdeel van de Regio Deal Zuid en Oost-Drenthe. Deze actie heeft ook sterke raakvlakken met strategielijn 2.

#### **1d Positionering en profilering en actieve deelname van Borger-Odoorn in de regio:**

- Actie 10** Actieve deelname in de programboard van de DTZ, de regionale investeringsagenda (in ontwikkeling), de agendaontwikkeling van de SOD (Samenwerkende Ondernemersverenigingen DTZ) en versterking samenwerking met Stadskanaal/Oost Groningen. Daarbij is een actieve deelname van lokale ondernemers van groot belang. Dit actiepunt heeft ook sterke raakvlakken met lijn 2 (aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt)
- Actie 11** Actieve aansluiting bij Makeport Mercurius en versterking van de samenwerking met Stadskanaal en Oost-Groningen. Dit actiepunt heeft ook sterke raakvlakken met lijn 2 (aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt)

#### **1e Overig**

- Actie 12** Benutten van de kansen van de Nedersaksenlijn: aanhaken op de ontwikkelvisie Nieuw-Buinen met daarbij zowel aandacht voor woningbouw als de economische ontwikkeling.
- Deze actie wordt uitgewerkt en krijgt een afgewogen vorm in de aanstaande actualisatie van de gemeentelijke omgevingsvisie of zoveel eerder in het bijbehorende omgevingsprogramma gebiedsontwikkeling NSL.

#### **Actielijn 2: Stimuleren thema's die de toekomstgerichtheid en -bestendigheid van de economie vergroten**

##### **2a Versterken ondernemerschap, innovatiekracht, circulariteit en productiviteit**

- Actie 13** Bevorderen deelname van bedrijven aan Ik Ben Drents Ondernemer, Greenwise Campus, IT Hub, Logistiek kenniscentrum en Makeport Mercurius. Dit gaat om het bevorderen van ondernemerschap, innovatie, circulariteit en productiviteit. Hiervoor gaat de gemeente geen zelfstandige programma's ontwikkelen, maar sluiten we aan bij de regionale kennis- en innovatie infrastructuur. Het gaat om ondernemersondersteuning, netwerkvorming, kennisdeling en ontsluiten toegang tot financiering (subsidies en fondsen). Hier ligt een sterke relatie met onze eigen ondernemers dienstverlening (zie actie 3). We sluiten ook aan bij de kennis- en innovatieagenda van de regio Emmen.

##### **2b Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt**

- Actie 14** Versterking samenwerking onderwijs-bedrijfsleven (voor een belangrijk deel ook in DTZ-verband en met Makeport Mercurius): organiseren van stages, gastcolleges, bedrijfsexcursies, vooral ter bevordering van de instroom, doorstroom en uitstroom in het technisch onderwijs en het vormgeven van een leven lang ontwikkelen. Op het niveau van Borger Odoorn kunnen we thematafels organiseren, samen met het overkoepelende ondernemersplatform. In de DTZ wordt momenteel een integraal talentplan voor de regio ontwikkeld, daarin zal Borger Odoorn ook participeren, zowel als gemeente als via het SOD. Daarnaast zal gebruik worden gemaakt van bestaand instrumentarium zoals het LLO collectief, met name gericht op het versterken van de positie van mensen op de arbeidsmarkt.
- Actie 15** Organiseren van een bedrijvenfestival of open bedrijvendag. Gericht op het vergroten van de zichtbaarheid en bekendheid van ondernemers. Specifiek zou een dergelijk event bij kunnen dragen aan de bevordering van inclusie. Daar zet de gemeente op in en dat is ook zeer relevant vanuit het economisch beleid van de gemeente. Deze aanpak is belegd bij de Stichting Sociale Teams Borger Odoorn, verbonden aan het Werkgeversservicepunt Drenthe. Deze aanpak is gericht op het toeleiden van mensen naar werk via werkgevers of naar deelname in de samenleving. Daarnaast is er het spoor van het zelfstandig ondernemerschap dat loopt via Menso in Emmen dat ook de Bbz uitvoert. Daarbij zijn 70-80 werkgevers in de gemeente betrokken.

#### **Actielijn 3: Sterke sectoren**

##### **3a Een vitale en toekomstbestendige landbouw**

- Actie 16** Als uitwerking op het rapport Boerenkracht en Toekomstvisie in samenwerking met LTO Borger-Odoorn en andere lokale (agrarische) belangenbehartigingsorganisaties ontwikkelen we een actieagenda voor de landbouwsector met aandacht voor innovatiebevordering, ketensamenwerking (verkorten van de waardeketens, aansluitend op de Citaslow gedachte), bevordering van biologische en gesloten kringlooplandbouw en verbreding van de landbouw (complementair aan het huidige zorg en recreatief aanbod). Ook in deze agenda staat het brede

welvaartsperspectief centraal met aandacht voor bijvoorbeeld leefbaarheid, dierenwelzijn, natuur en water- en bodemkwaliteit. Daar waar nodig zal verdere uitwerking van deze actie worden meegenomen in de aanstaande actualisatie van de gemeentelijke omgevingsvisie.

### 3b Een vitale en toekomstbestendige sector toerisme en recreatie

#### Actie 17

Voor de ontwikkeling van de sector recreatie en toerisme is de Visie 2025–2030 een startpunt. Wel achten wij een doorontwikkeling van het programma nodig met aandacht voor een extra kwaliteitsimpuls voor de sector (vanuit de grondgedachte in onze economische visie dat kwaliteit boven kwantiteit gaat), verduurzaming, geografische (onder andere met een extra impuls voor het veengebied) en seizoenspreiding. Daarbij is het ook van belang dat deze ontwikkeling in samenspraak met de betrokken dorpen plaats vindt.

Deels verloopt de versterking van de sector via lijn 2: stimulering ondernemerschap, innovatie en verduurzaming en oplossing van arbeidsmarktproblemen. Deze actie wordt uitgewerkt en krijgt een afgewogen vorm in de aanstaande actualisatie van de gemeentelijke omgevingsvisie.



## 6. Organisatie en uitvoering

### 6.1 Aansluiting op aanpalend beleid

Het economisch beleid van Borger-Odoorn staat niet op zichzelf, maar maakt deel uit van een breder scala aan gemeentelijke, regionale en provinciale beleidskaders die samen richting geven aan de ontwikkeling van de gemeente. Een aantal ankerpunten hiervoor liggen in de Omgevingsvisie Buitengewoon Borger-Odoorn, regionale economische samenwerkingsverbanden en sectorale beleidsstukken die al door de gemeenteraad of door de regio zijn vastgesteld. Enkele hiervoor genoemde actiepunten worden uitgewerkt en krijgen een afgewogen vorm in de aanstaande actualisatie van de gemeentelijke omgevingsvisie.

#### Omgevingsvisie Buitengewoon Borger-Odoorn

De economische beleidsvisie sluit nauw aan op de Omgevingsvisie Buitengewoon Borger-Odoorn. De Omgevingsvisie benoemt brede welvaart, gebiedsgericht werken, behoud van landschappelijke en cultuurhistorische kwaliteiten, en een duurzame en toekomstbestendige ontwikkeling als centrale uitgangspunten.

In deze economische visie nemen wij deze uitgangspunten expliciet over. Zo vormt brede welvaart het fundament van ons economisch handelen: economische ontwikkeling is voor ons geen doel op zich, maar een middel om bij te dragen aan leefkwaliteit, gezondheid, sociale samenhang en toekomstperspectief voor inwoners en ondernemers. Onze keuzes worden getoetst aan principes als aard en schaal en Behoud het goud, zodat economische initiatieven passen bij de identiteit, draagkracht en kwaliteiten van onze dorpen, het landschap en de verschillende gebiedstypen binnen de gemeente.

De Omgevingsvisie benadrukt bovendien dat veel opgaven – zoals energietransitie, arbeidsmarkt, innovatie en bereikbaarheid – alleen in regionale samenwerking kunnen worden opgepakt. Deze economische visie sluit daarop aan door actief verbinding te zoeken met partners binnen Dutch TechZone, Stadskanaal/Oost-Groningen, provincie Drenthe, onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven.

Deze economische beleidsvisie vertaalt ook de duurzame en circulaire ontwikkeling naar concrete inzet op energiehubbs, circulaire bedrijfsmodellen, verduurzaming van toerisme, kringlooplandbouw en het versterken van regionale ketens.

Tot slot draagt ook onze werkwijze – inclusief aandacht voor participatie, flexibiliteit en gebiedsgericht werken – bij aan de uitvoeringsprincipes van de Omgevingsvisie.

#### Regionale en provinciale samenwerking

De gemeente Borger-Odoorn maakt deel uit van regionale netwerken die van directe invloed zijn op het economisch perspectief van de gemeente. Binnen Dutch TechZone (DTZ) werken gemeenten, provincie, onderwijsinstellingen en bedrijfsleven samen aan arbeidsmarkt, techniek, innovatie, economische ontwikkeling en ondernemersdienstverlening. Een actueel economisch beleid is nodig om binnen deze samenwerking een herkenbare bijdrage te leveren en de eigen positie te versterken. Ook binnen het BOCE-samenwerkingsverband en in de arbeidsmarktregio Drenthe worden gezamenlijke opgaven opgepakt, zoals arbeidsmarktaanpak, scholing, bereikbaarheid en innovatieprogramma's. De aansluiting op provinciaal beleid is eveneens essentieel; Drenthe heeft duidelijke accenten gelegd op onder meer circulaire economie, landbouwtransitie, innovatieclusters en regionale economische structuur.

Tenslotte heeft de economie van Borger-Odoorn veel raakvlakken met die van Stadskanaal en behoeft ook deze verbinding verder versterking. Gegeven de economische opgaven die gelden voor Borger-Odoorn wordt deze bovenregionale oriëntatie en samenwerking steeds belangrijker.

### **Sectorale visies en thematische kaders**

Dit economische beleid is een actualisatie van bestaande sectorale visies die eerder zijn vastgesteld. Zo is bijvoorbeeld recreatie en toerisme Visie 2025–2030 een vertrekpunt. In de duurzaamheidsagenda is circulaire economie een van de centrale thema's, en in Boerenkracht en Toekomstvisie worden perspectieven geschetst voor landbouw en het landelijk gebied. Eveneens vormt de Woonvisie 2022+ een belangrijk kader bij economische keuzes die invloed hebben op voorzieningen en leefbaarheid. Door deze kaders te verbinden, voor een deel in de aanstaande actualisatie van de gemeentelijke omgevingsvisie, ontstaat een samenhangend en toekomstgericht economisch beleid dat recht doet aan de lokale identiteit, inspeelt op regionale dynamiek en aansluit bij provinciale en nationale ontwikkelingen.

### **Werking en rechtskracht**

De doorontwikkeling en uitwerking van dit economisch beleid vindt plaats op de juridisch voorgeschreven leest van de Omgevingswet: daar waar het de fysieke leefomgeving betreft werken we met de één van de drie kerninstrumenten. Eventuele bijsturing van economische strategie vindt plaats in de gemeentelijke omgevingsvisie, keuzes en sturing op economische thema's of gebieden in programma's met bijbehorende uitvoeringsagenda's. Tot slot kan een uitwerking van de omgevingsvisie en programma's leiden tot aanpassingen in de planregels van het geldende omgevingsplan.

Het is van belang om op te merken dat voorliggend document kaders en houvast biedt voor de uitwerking van het (sociaal) economisch beleid, zolang het geen effect heeft op de fysieke leefomgeving. De aspecten uit dit document die de fysieke leefomgeving (mogelijk) raken, denk bijvoorbeeld aan een centrumplan of de opgaven 2, 4 en deels 5 uit hoofdstuk vier, zijn juridisch niet bindend noch kaderstellend. Dat zijn zij pas als zij (een integraal gewogen) onderdeel uitmaken van de geactualiseerde omgevingsvisie en/of bijbehorende omgevingsprogramma's, op voorgeschreven digitale leest (gepubliceerd op regelsopdekaart.nl). Tot die tijd is het weliswaar niet juridisch bindend maar wel waardevolle input om met samenwerkingspartners het gesprek gaande te houden en bij te blijven op het gebied van alle ontwikkelingen.

### **6.2 Flexibiliteit in de organisatie**

De economie verandert in hoog tempo. Nieuwe technologieën, veranderende ketens, demografische ontwikkelingen en internationale dynamiek beïnvloeden ook de economische positie van Borger-Odoorn. Hoe inwoners en ondernemers over tien of twintig jaar hun inkomen verdienen, is onmogelijk precies te voorspellen. We leven in een periode van versnelling en onverwachte veranderingen, waarin het doortrekken van oude trends onvoldoende basis biedt voor toekomstig beleid.

Onze kerninstrumenten en werkwijzen blijven daarom bewust aanpasbaar en cyclisch gemeten. Economische ontwikkeling ontstaat steeds minder binnen één organisatie, maar juist in samenwerking met ondernemers, maatschappelijke partners, regionale netwerken

en inwoners. Door samen te werken aan gedeelde belangen, waarden en inzicht in de brede welvaart ontstaat breed draagvlak, worden keuzes beter afgewogen en kunnen urgente ontwikkelingen sneller en doordachter worden opgepakt.

De gemeente werkt vanuit een brede rolopvatting. Soms is sturing noodzakelijk, bijvoorbeeld bij het bewaken van ruimtelijke kwaliteit of het oplossen van knelpunten. Vaker echter stimuleert, verbindt en faciliteert de gemeente initiatieven vanuit de samenleving en het bedrijfsleven. We zijn zichtbaar aanwezig, kennen de vraagstukken in de dorpen en het buitengebied, en zoeken actief de samenwerking op.

### **6.3 Taken en organisatie**

De uitvoering van deze koers is ingebed in de reguliere planning- en control cyclus van de gemeente Borger-Odoorn en vraagt om duidelijke afstemming tussen portefeuilles en afdelingen.

In de uitvoer maken wij op hoofdlijnen onderscheid in de volgende taken:

- ▶ accountmanagement bedrijven en instellingen;
- ▶ ontwikkeling en management van projecten en netwerken;
- ▶ promotie en acquisitie;
- ▶ besturing van de economische agenda: plannen, uitvoering en afstemming organiseren en bijstellen (op basis van monitoring (zie hieronder);
- ▶ communicatie richting de ondernemers in de vorm van bijvoorbeeld gesprekken, ondernemerscafés en events;
- ▶ meewerken aan de integrale actualisatie van de gemeentelijke omgevingsvisie, inclusief het cyclisch monitoren en terugkoppelen van de uitwerking van beleid en beleidsvoornemens.

### **Monitoring**

Wij monitoren eens in de twee jaar de sociaaleconomische ontwikkeling in Borger-Odoorn aan de hand van een economische foto. Deze foto bevat macro sociaaleconomische informatie over de stand van de gemeentelijke brede welvaart, de economie en de arbeidsmarkt. Daarnaast monitoren we de resultaten van onze belangrijkste gemeentelijke projecten en activiteiten. Op basis van deze monitoringsresultaten gaan we in gesprek over eventuele bijsturing van onze economische omgevingsprogramma's.

### **6.4 Samenwerking met partners**

Essentieel voor een effectieve uitvoering van de agenda is de samenwerking met onze partners, in het bijzonder bedrijven, onderwijsinstellingen en medeoverheden. De gemeente is slechts één van de vele partijen die de economische ontwikkeling van Borger-Odoorn kan beïnvloeden. Om in economisch opzicht door te groeien is het zaak dat de gemeente meer vanuit partnerschappen of als facilitator ontwikkelingen aanjaagt en het publieke belang dient. Bij structuurversterking ligt het primaat niet bij de overheid, de economie is vooral een zaak van het bedrijfsleven. De economische dynamiek in de regio vloeit voort uit investeringsbeslissingen van ondernemers. Duurzame innovatie en economische ontwikkeling loopt dan ook altijd via de winst- en verliesrekening van ondernemingen.

Tempo bijbenen, zorgen dat plannen snel tot uitvoer gebracht kunnen worden en niet de maximale wettelijke termijnen, maar de minimale termijnen aanhouden: Partnerschap leidt ook tot snelheid. Door in een vroeg stadium bij ontwikkelingen betrokken te zijn, kan de gemeente ook eerder in actie komen als het gaat om vergunningen of duidelijkheid scheppen of – en zo ja – onder welke voorwaarden een plan haalbaar is, gezien vanuit wet- en regelgeving. De gemeente kan daardoor snel duidelijkheid scheppen. En dat is waar ondernemers behoefte aan hebben. Het gaat erom dat er in trajecten geen onnodige vertraging ontstaat en dat er zo snel mogelijk duidelijkheid bestaat. Dat betekent dus niet dat de gemeente overal positief op moet reageren: “nee” is immers ook een antwoord.

De ondernemersverenigingen krijgen een belangrijkere rol in de uitrol van de economische agenda van Borger-Odoorn en het vasthouden aan de koers. Het gaat bijvoorbeeld om het identificeren van nieuwe opgaven en uitdagingen, het mede monitoren van de voortgang en het bijeenbrengen van relevante partijen rondom uitdagingen en concrete acties. Het is daarom belangrijk dat de achterban van de ondernemersverenigingen een goede afspiegeling vormt van de lokale economie, dat zij verenigd zijn en dat alle geledingen binnen de achterban voldoende worden betrokken.

Samenwerking is nodig om Borger-Odoorn economisch op koers te houden en de visie te realiseren. Er komen nieuwe uitdagingen bij, uitdagingen worden opgelost of verdwijnen vanzelf naar de achtergrond. Daarom willen wij de dialoog met de ondernemers ook na vaststelling van de economische beleidsvisie voortzetten. Dat doen wij door het vormen van een economische klankbordgroep die monitort en bijstuurt waar de resultaten of de uitdagingen dat vragen. In deze groep heeft in elk geval een ambtelijke vertegenwoordiger zitting. De ondernemersverenigingen en andere ondernemers-belangenbehartigers vaardigen elk een vaste vertegenwoordiging af van maximaal twee personen voor de klankbordgroep. Daarmee bestaat de groep uit tien tot twaalf personen.



## 6.5 Financiën

**Hieronder zijn de middelen gepresenteerd die beschikbaar zijn voor de uitvoering van de actieagenda die onderdeel is van de Economische beleidsvisie.**

|   | 2026-2030 (jaarlijks in €)          |
|---|-------------------------------------|
| Uitvoering bestaande economische taken en actieagenda 2026-2030 (structureel) | € 20.000,00                         |
| Uitvoering economische actieagenda 2026-2030 (incidenteel)                    | Per jaar en per actie aan te vragen |

Het structurele budget van de gemeente bedraagt jaarlijks €20.000,00 zoals opgenomen in bovenstaand overzicht. Met dit budget kan de gemeente acties bekostigen die al behoren tot de huidige taken zoals bijvoorbeeld het versterken van ondernemerschap, innovatiekracht, circulariteit en productiviteit.

Daarnaast kan met de jaarlijks aan te vragen extra incidentele middelen geïnvesteerd worden in het realiseren van de grote opgaven, zoals bijvoorbeeld acties op het gebied van de ondernemersdienstverlening. Maar er zijn ook acties die uitgewerkt worden en een afgewogen vorm krijgen in de aanstaande actualisatie van de gemeentelijke omgevingsvisie. Denk hierbij aan het opstellen van een integrale visie voor de centrum- en retailontwikkeling. Het betreft overwegend aanjaagbudget en procesgeld. In veel gevallen zijn vervolginvesteringen nodig, van derden, maar ook vanuit de gemeente. Deze maken geen deel uit van de begroting en worden apart aan de gemeenteraad voorgelegd.





Gemeente Borger-Odoorn

