

Nota voor Burgemeester en Wethouders

Team: Afdeling Concerncontrol

Onderwerp:

Doeltreffends- en doelmatigheidsonderzoek naar het economisch beleid van de gemeente Deventer

Notagegevens

Bestuursorgaan	: B-en-W 6-01-2026
Notanummer	: 2025-1015
Datum	: 6-01-2026
Programma	: 10a - Economie en internationaal beleid
Portefeuillehouder	: Wethouder Van Essen,
Bijlage(n)	: 5-minutenversie 213a onderzoek Economisch beleid.pdf, Rapport 213a onderzoek Economisch beleid.pdf

Parafering

19-12-2025: Gemeentesecretaris/algemeen directeur04-01-2026: Wethouder

Agendering

* 04-01-2026: Gemeentesecretaris/algemeen directeur

Definitieve akkoord

6-01-2026

B & W d.d.: 6-01-2026

Besluit

1. Het onderzoeksrapport Onderzoek Economisch beleid en de 5-minutenversie hiervan vast te stellen
2. De zes aanbevelingen zoals verwoord in hoofdstuk 3 van het onderzoeksrapport Onderzoek Economisch beleid van oktober 2025 over te nemen en deze te betrekken bij de uitwerking van het nieuwe economische beleid
3. De raadsmededeling vast te stellen en aan te bieden aan de raad
4. Het onderzoeksrapport en de 5-minutenversie ter kennisgeving aan te bieden aan de auditcommissie en raad

De nota en het besluit openbaar te maken

Inleiding

Op grond van artikel 213a van de gemeentewet zijn gemeenten verplicht doelmatig- en doeltreffendheidsonderzoeken uit te voeren. In 2025 is een onderzoek uitgevoerd naar het economisch beleid. De gemeente Deventer wil de economie stimuleren en ontwikkelingen aanjagen. Het investeert om die reden in de randvoorwaarden die dat mogelijk maken. Om haar doelen te bereiken gaat de gemeente samenwerkingen aan met ondernemers, onderwijsinstellingen en andere overheden.

Hoofdconclusie

Het economisch beleid van de gemeente Deventer is de laatste jaren sterk ontwikkeld en kent een brede scope. De afgelopen jaren zijn nieuwe samenwerkingen aangegaan met (verenigde) ondernemers en onderwijsinstellingen. In samenwerking met lokale partijen zijn veel ideeën tot uitvoering gebracht, hierbij gaat het onder andere om Deventer Economic Board (DEB) en het

Het is aannemelijk dat het grootste deel van de activiteiten een positieve bijdrage levert aan de economie van Deventer. Het is echter niet altijd duidelijk in welke mate de uitgevoerde activiteiten bijdragen aan de doelen. Dit komt doordat:

- 1) Ambities, doelen en activiteiten niet altijd even duidelijk, gestructureerd en in samenhang zijn uitgewerkt. Zowel in de Begroting als in onderliggende beleidsdocumenten zijn doelstellingen vaak weinig concreet geformuleerd (of geconcretiseerd via indicatoren).
- 2) Opbrengsten van projecten vaak beperkt inzichtelijk zijn gemaakt. Rapportages gaan met name over de mate waarin activiteiten zijn uitgevoerd. In enkele gevallen is er een dashboard met indicatoren opgesteld, maar rapportages die ingaan op de relatie tussen de uitgevoerde activiteit en het behalen van het doel ontbreken.

Aanbevelingen

1. Blijf samenwerken met externe partijen, zorg dat de besteding van middelen onder regie van de gemeente blijft.
2. Werk toe naar een duidelijker en meer gestructureerd overzicht van ambities, doelen en activiteiten, concretiseer daarbij de doelstellingen.
3. Voer meer evaluaties uit en investeer in het opzetten van monitoren.
4. Werk tijdig lange-termijnsценario's uit voor toekomstige uitbreidingen van bedrijventerreinen.
5. Breng de risico's voor de beroepshaven goed in beeld.
6. Sluit de registratie in het financiële systeem aan op de doelen van het economisch beleid.

De uitkomsten van het 213a onderzoek sluiten aan op de conclusies van het Rekenkameronderzoek Meetbaarheid van beleid. In januari 2025 heeft de raad ingestemd met de aanbevelingen van dit onderzoek.

Beoogd maatschappelijk resultaat

Het doel van het onderzoek is om inzichtelijk te maken hoe het economisch beleid van de gemeente Deventer is opgebouwd, wat de effecten ervan zijn en welke mogelijkheden er zijn voor een verdere verbetering van het beleid.

Kader

- * Artikel 213a Gemeentewet
- * Verordening onderzoeken doelmatigheid en doeltreffendheid gemeente Deventer
- * Begroting 2025 - programma Economie en Internationaal beleid
- * Uitvoeringsagenda economie 2023-2026
- * Rekenkamerrapport Meetbaarheid Beleid, raadsbesluit januari 2025.

Betrokken partijen en participatie

Voor het onderzoek zijn interviews gehouden met betrokkenen binnen en de buiten de gemeentelijke organisatie. Hoor en wederhoor heeft plaatsgevonden en op basis hiervan is de definitieve versie opgesteld. Het rapport is besproken met de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgevers.

Toelichting op participatiebeleid

n.v.t.

Argumenten voor en tegen

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het college. Het onderzoek is gericht op het verkrijgen van inzicht in de doeltreffendheid en doelmatigheid van het economisch beleid en is bedoeld om er als organisatie van te leren.

Financiële consequenties en dekking

Geen.

Openbaarmaking en communicatie

Aanpak en uitvoering

Na vaststelling door het college zullen het onderzoeksrapport en de 5-minutenversie ter kennisgeving worden aangeboden aan de auditcommissie en de raad.

RAADSMEDEDELING

Onderwerp	213a onderzoek Economisch beleid		
Nummer	2025-1015	Portefeuillehouder	Wethouder Van Essen,
Team	DEV-CCL	Datum	6-01-2026

Inleiding

Op grond van artikel 213a van de gemeentewet zijn gemeenten verplicht doelmatig- en doeltreffendheidsonderzoeken uit te voeren. In 2025 is een onderzoek uitgevoerd naar het economisch beleid. De gemeente Deventer wil de economie stimuleren en ontwikkelingen aanjagen. Het investeert om die reden in de randvoorwaarden die dat mogelijk maken. Om haar doelen te bereiken gaat de gemeente samenwerkingen aan met ondernemers, onderwijsinstellingen en andere overheden.

Het onderzoeksrapport Onderzoek Economisch beleid en de 5-minutenversie zijn als bijlage toegevoegd aan deze raadsmededeling.

Kader

- * Artikel 213a Gemeentewet
- * Verordening onderzoeken doelmatigheid en doeltreffendheid gemeente Deventer
- * Begroting 2025 - programma Economie en Internationaal beleid
- * Uitvoeringsagenda economie 2023-2026

Kern van de boodschap

Het doel van het onderzoek is om inzichtelijk te maken hoe het economisch beleid van de gemeente Deventer is opgebouwd, wat de effecten ervan zijn en welke mogelijkheden er zijn voor een verdere verbetering van het beleid. Het economisch beleid van de gemeente Deventer is de laatste jaren sterk ontwikkeld. In samenwerking met lokale partijen zijn veel ideeën tot uitvoering gebracht. Het is aannemelijk dat het beleid effectief is, maar op dit moment is dit nog niet altijd goed zichtbaar te maken. Het onderzoek heeft geleid tot zes aanbevelingen. Het college neemt deze aanbevelingen over en betreft dit bij de uitwerking van het nieuwe economische beleid.

Nadere toelichting

Hoofdconclusie van het onderzoek:

Het economisch beleid van de gemeente Deventer is de laatste jaren sterk ontwikkeld en kent een brede scope. De afgelopen jaren zijn nieuwe samenwerkingen aangegaan met (verenigde) ondernemers en onderwijsinstellingen. In samenwerking met lokale partijen zijn veel ideeën tot uitvoering gebracht, hierbij gaat het onder andere om Deventer Economic Board (DEB) en het binnenstadsmanagement.

Het is aannemelijk dat het grootste deel van de activiteiten een positieve bijdrage levert aan de economie van Deventer. Het is echter niet altijd duidelijk in welke mate de uitgevoerde activiteiten bijdragen aan de doelen. Dit komt doordat:

- 1) Ambities, doelen en activiteiten niet altijd even duidelijk, gestructureerd en in samenhang zijn uitgewerkt. Zowel in de Begroting als in onderliggende beleidsdocumenten zijn doelstellingen vaak weinig concreet geformuleerd (of geconcretiseerd via indicatoren).
- 2) Opbrengsten van projecten vaak beperkt inzichtelijk zijn gemaakt. Rapportages gaan met name over de mate waarin activiteiten zijn uitgevoerd. In enkele gevallen is er een dashboard met indicatoren opgesteld, maar rapportages

die ingaan op de relatie tussen de uitgevoerde activiteit en het behalen van het doel ontbreken.

Het onderzoek heeft geleid tot de volgende zes aanbevelingen:

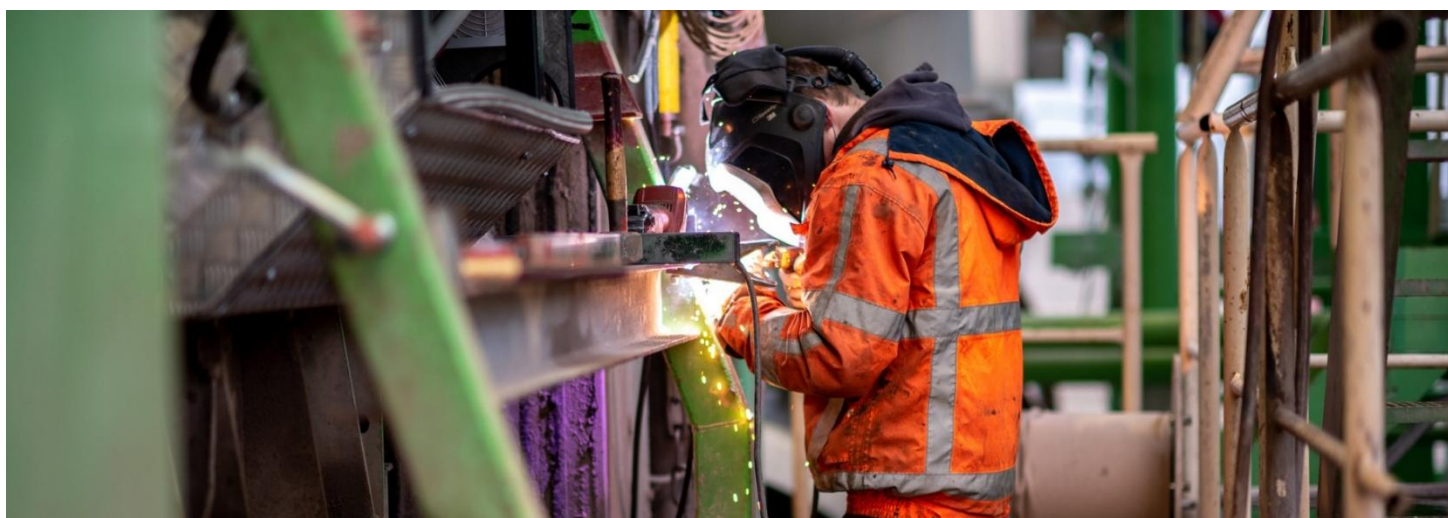
1. Blijf samenwerken met externe partijen, zorg dat de besteding van middelen onder regie van de gemeente blijft.
2. Werk toe naar een duidelijker en meer gestructureerd overzicht van ambities, doelen en activiteiten, concretiseer daarbij de doelstellingen.
3. Voer meer evaluaties uit en investeer in het opzetten van monitoren.
4. Werk tijdig lange-termijnsценario's uit voor toekomstige uitbreidingen van bedrijventerreinen.
5. Breng de risico's voor de beroepshaven goed in beeld.
6. Sluit de registratie in het financiële systeem aan op de doelen van het economisch beleid.

Het college heeft de aanbevelingen overgenomen en zal deze betrekken bij de uitwerking van het nieuwe economische beleid. De uitkomsten van het 213a onderzoek sluiten aan op de conclusies van het Rekenkameronderzoek Meetbaarheid van beleid. In januari 2025 heeft de raad ingestemd met de aanbevelingen van dit onderzoek.

5-MINUTENVERSIE

Onderzoek Economisch beleid

213a onderzoek | oktober 2025



1. Economisch beleid

De gemeente Deventer wil de economie stimuleren en ontwikkelingen aanjagen. Het investeert om die reden in de randvoorwaarden die dat mogelijk maken. Om haar doelen te bereiken gaat de gemeente samenwerkingen aan met ondernemers, onderwijsinstellingen en andere overheden.

2. Vraagstelling

Hoe is het economisch beleid van de gemeente Deventer opgebouwd en in hoeverre worden de beschikbare middelen optimaal ingezet om de doelen te bereiken?

Onderzoeksvragen:

1. Wat wil de gemeente Deventer met haar economische beleid bereiken?
2. Welke middelen zet de gemeente Deventer in en welke activiteiten worden daarmee uitgevoerd?
3. Hoe verloopt de uitvoering van het economisch beleid?
4. In hoeverre worden de beoogde doelen en prestaties behaald?

3. Hoofdconclusie

Hoofdconclusie

Het economisch beleid van de gemeente Deventer is de laatste jaren sterk ontwikkeld en kent een brede scope. De afgelopen jaren zijn nieuwe samenwerkingen aangegaan met (verenigde) ondernemers en onderwijsinstellingen. In samenwerking met lokale partijen zijn veel ideeën tot uitvoering gebracht, hierbij gaat het onder andere om Deventer Economic Board (DEB) en het binnenstadsmanagement.

Het is aannemelijk dat het grootste deel van de activiteiten een positieve bijdrage levert aan de economie van Deventer. Het is echter niet altijd duidelijk *in welke mate* de uitgevoerde activiteiten bijdragen aan de doelen. Dit komt doordat:

- 1) Ambities, doelen en activiteiten niet altijd even duidelijk, gestructureerd en in samenhang zijn uitgewerkt. Zowel in de Begroting als in onderliggende beleidsdocumenten zijn doelstellingen vaak weinig concreet geformuleerd (of geconcretiseerd via indicatoren).
- 2) Opbrengsten van projecten vaak beperkt inzichtelijk zijn gemaakt. Rapportages gaan met name over de mate waarin activiteiten zijn uitgevoerd. In enkele gevallen is er een dashboard met indicatoren opgesteld, maar rapportages die ingaan op de relatie tussen de uitgevoerde activiteit en het behalen van het doel ontbreken.

Zie paragraaf 3.1 van het eindrapport voor de deelconclusies.

4. Aanbevelingen

1. Blijf samenwerken met externe partijen, zorg dat de besteding van middelen onder regie van de gemeente blijft.

Toelichting: het opbouwen en in stand houden van samenwerkingen met ondernemers en kennisinstellingen kost tijd en effecten zijn soms pas op de langere termijn zichtbaar. Belangrijk bij de samenwerkingen is dat de gemeente blijft bepalen waar de middelen heen gaan (democratische legitimiteit). Ondernemers en kennisinstellingen kunnen adviseren, maar mogen niet beslissen.

2. Werk toe naar een duidelijker en meer gestructureerd overzicht van ambities, doelen en activiteiten, concretiseer daarbij de doelstellingen.

Toelichting: concreet geformuleerde doelstellingen maken duidelijk wat de gemeente wil bereiken, vergemakkelijken het maken van keuzes en het gericht inzetten van middelen. Het begrip 'brede (economische) welvaart' kan als richting of ambitie dienen, maar heeft als risico dat het zonder concretisering te abstract blijft. Door de brede reikwijdte kan het aan scherpte en sturingskracht ontbreken. Belangrijk is om het begrip te vertalen naar heldere en meetbare doelstellingen en/of indicatoren.



3. Voer meer evaluaties uit en investeer in het opzetten van monitoren.

Toelichting: het is belangrijk om een cultuur te creëren waarbij leren centraal staat en op een open manier naar de resultaten gekeken wordt. Niet afrekenen, maar verantwoorden en leren. Door te monitoren en evaluaties uit te voeren ontstaat inzicht in de opbrengsten van het beleid. Hierdoor kan je vervolgens beter afwegen waar wel en niet in te investeren.



4. Werk tijdig lange-termijnsceario's uit voor toekomstige uitbreidingen van bedrijventerreinen.

Toelichting: ontwikkel tijdig ruimtelijke en economische scenario's voor toekomstige uitbreidingslocaties, ook in economisch ongunstige tijden.

5. Breng de risico's voor de beroepshaven goed in beeld.

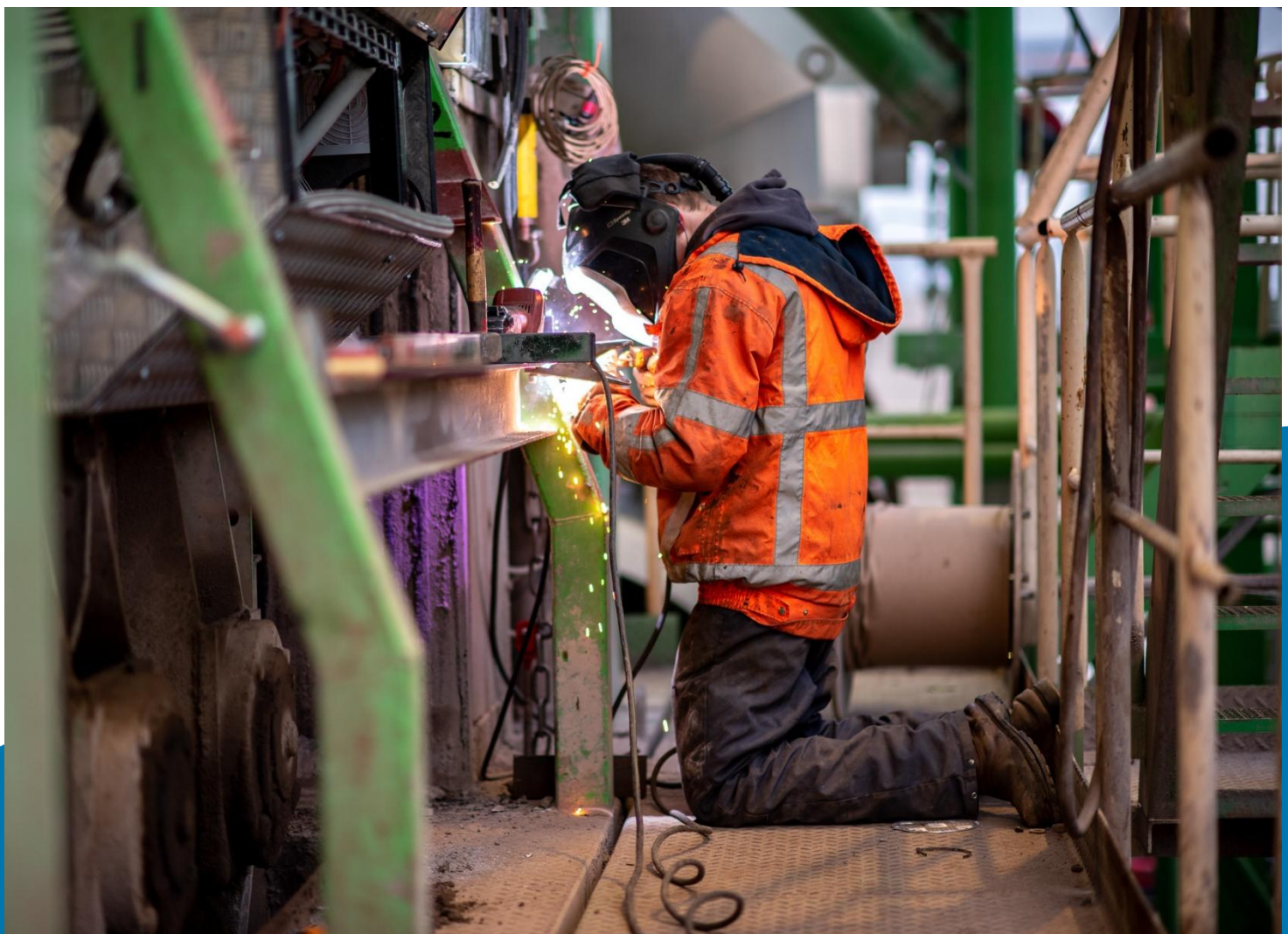
Toelichting: voordat grote investeringen in de beroepshaven aan de orde zijn is het van belang om de risico's voor te brengen in kaart te brengen.

6. Sluit de registratie in het financiële systeem aan op de doelen van het economisch beleid.

Toelichting: door de registratie van posten in het financiële systeem aan te laten sluiten op de beleidsdoelen wordt inzichtelijker waar welke middelen aan besteed worden.

Onderzoek Economisch beleid

213a onderzoek | oktober 2025



Datum: Oktober 2025
Auteurs: Maarten Franken, Senior adviseur-onderzoeker
Rikjan Omvlee, Senior adviseur-onderzoeker
Eindredactie: Michiel Hobbij, Concerncontroller

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
1 Inleiding	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Doel- en vraagstelling	4
1.3 Kader onderzoek en methodiek	5
1.4 Leeswijzer	5
2 Bevindingen	6
2.1 Ambities en doelen	6
2.2 Activiteiten en middelen	11
2.3 Uitvoering	13
2.3.1 Deventer Economic Board	13
2.3.2 Toekomstbestendige bedrijventerreinen	14
2.3.3 Vaart in de haven	18
2.3.4 Ondernemershuis	20
2.3.5 De Kien	21
2.3.6 Binnenstadsmanagement	22
2.3.7 Deventer Marketing	25
2.3.8 Human Capital Agenda	26
2.3.9 Deventer internationale Hanzestad	28
2.3.10 Algemeen	29
2.4 Informatievoorziening	31
3 Conclusies en aanbevelingen	34
Bijlage 1 – Geraadpleegde bronnen	39
Bijlage 2 – Geraadpleegde personen	40

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

'Een vitale, innovatieve en duurzame economie' is een van de paragrafen in het *Bestuursakkoord Dichtbij, Betrokken & Bevlogen* uit 2022.¹ Onderwerpen die in de paragraaf genoemd worden zijn onder andere de Deventer binnenhaven, stadscampus De Kien en citymarketing. De gemeente Deventer wil de economie stimuleren en ontwikkelingen aanjagen en investeert om die reden in de randvoorwaarden die dat mogelijk maken. De gemeente heeft voor haar economisch beleid geen wettelijke kaders. Om haar doelen te bereiken gaat de gemeente samenwerkingen aan met ondernemers, vertegenwoordigers van ondernemers, onderwijsinstellingen en andere overheden.²

Als het gaat om de invulling van het economisch beleid kan een gemeente veel keuzes maken. In de gemeente Deventer zijn in 2023 bijna 12.000 bedrijven en ruim 53.000 arbeidsplaatsen.³ Beleid kan zich richten op het ondernemersklimaat en aantrekkelijke vestigingsruimte, maar ook op de arbeidsmarkt. Daarnaast kan economisch beleid ook bijdragen aan doelstellingen van andere programma's. Belangrijke vraag is op welke sectoren, thema's en locaties de gemeente haar capaciteit, kennis en middelen het beste kan inzetten. Voor het programma Economie en Internationaal beleid is jaarlijks € 5,4 miljoen beschikbaar.⁴

Op 3 december 2024 heeft het college van B&W van de gemeente Deventer het Auditplan 2025 vastgesteld en hiermee ook ingestemd met het uitvoeren van een doelmatigheid- en doeltreffendheidsonderzoek naar het economisch beleid.

1.2 Doel- en vraagstelling

Het doel van het onderzoek is om inzichtelijk te maken hoe het economisch beleid van de gemeente Deventer is opgebouwd, wat de effecten ervan zijn en welke mogelijkheden er zijn voor een verdere verbetering van het beleid.

De vraagstelling die hierbij hoort is:

Hoe is het economisch beleid van de gemeente Deventer opgebouwd en in hoeverre worden de beschikbare middelen optimaal ingezet om de doelen te bereiken?

Onderzoeksvragen:

1. Wat wil de gemeente Deventer met haar economische beleid bereiken?
2. Welke middelen zet de gemeente Deventer in en welke activiteiten worden daarmee uitgevoerd?
3. Hoe verloopt de uitvoering van het economisch beleid?
4. In hoeverre worden de beoogde doelen en prestaties behaald?

¹ Gemeentebelang e.a. (2022). *Dichtbij, Betrokken & Bevlogen bestuursakkoord 2022-2026*, p. 12

² Gemeente Deventer (2023). *Uitvoeringsagenda economie 2023 – 2026*, pp. 3 en 4

³ CBS (2025). [Regionale kerncijfers Nederland](#)

⁴ Gemeente Deventer (2024). [Begroting 2025](#)

1.3 Kader onderzoek en methodiek

Karakter onderzoek

Dit onderzoek heeft het karakter van een lerend onderzoek. Dat wil zeggen dat het onderzoek tot doel heeft om ervan te leren en de betrokkenen binnen de gemeentelijke organisatie uit te dagen tot het effectiever en efficiënter uitvoeren van het economische beleid.

Afbakening

Dit onderzoek richt zich op het huidige economische beleid. De inspanningen van de gemeente in de kalenderjaren 2023 en 2024 staan centraal. Beschikbare data worden gebruikt om inzicht te krijgen in de economische ontwikkelingen in Deventer. Voor dit onderzoek is geen kwantitatieve data verzameld.

Zoals in de aanleiding is aangegeven investeert de gemeente Deventer in de randvoorwaarden die economische ontwikkelingen mogelijk maken. Economische ontwikkelingen hebben met tal van (externe) factoren te maken en dat maakt het lastig om voor uitgevoerde activiteiten exact te bepalen wat ze hebben opgeleverd. Om inzicht te krijgen in de wijze waarop de activiteiten van de gemeente doorwerken zijn enkele activiteiten binnen verschillende onderwerpen meer in detail onderzocht. Deze afbakening heeft plaatsgevonden gedurende het onderzoek.

Methodiek

Onderzoeksvraag 1 - De ambities, beoogde doelen en onderbouwing waarom voor bepaalde sectoren, thema's en locaties gekozen is staat centraal bij de eerste onderzoeksvraag. Om de vraag te beantwoorden is een analyse gemaakt van de beleidsdocumenten. Om de context van de ambities en doelen goed te begrijpen zijn interviews gehouden met beleidsmakers.

Onderzoeksvraag 2 - Bij deze vraag is een zo compleet mogelijk overzicht opgesteld van de activiteiten die de gemeente Deventer uitvoert en de middelen die daarvoor beschikbaar zijn. Voor het beantwoorden van deze vraag zijn beleidsdocumenten en financiële overzichten gebruikt, aangevuld met interviews met beleidsmakers en financiële collega's.

Onderzoeksvraag 3 – Deze onderzoeksvraag brengt in beeld wat de inspanningen van de gemeente betekenen voor de economie in Deventer. Gezien de brede scope van het economisch beleid is hierbij een selectie gemaakt. Zie ook bij afbakening. Aan de hand van voortgangsrapportages en interviews met betrokkenen binnen en de buiten de gemeente is, op een met name kwalitatieve manier, inzichtelijk gemaakt wat de gemeentelijke inspanningen opleveren.

Onderzoeksvraag 4 - De vierde onderzoeksvraag gaat over de informatievoorziening. Onderzocht is wat de kwaliteit van de informatievoorziening is en in hoeverre de beoogde doelen behaald zijn. Ook is onderzocht wat de belangrijkste factoren zijn voor het wel of niet halen van de doelen. Om deze vraag te beantwoorden is gebruik gemaakt van voortgangsrapportages, monitoren en evaluaties en zijn interviews gehouden.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zijn de bevindingen weergegeven. Vervolgens zijn in hoofdstuk 3 de conclusie en aanbevelingen opgenomen.

2 Bevindingen

2.1 Ambities en doelen

Beleidsdocumenten

De afgelopen jaren zijn er veel beleidsdocumenten opgesteld die betrekking hebben op de economie van Deventer. De *Uitvoeringsagenda economie 2023-2026* kan gezien worden als een centraal document. Het sluit aan op de begroting en kent vijf hoofdstukken die betrekking hebben op uiteenlopende componenten van de economie. De andere beleidsdocumenten zijn onder te verdelen naar de verschillende componenten. In figuur 1 is een overzicht gegeven van de verschillende beleidsdocumenten. De beleidsdocumenten zijn in het overzicht onderverdeeld naar de verschillende componenten (hoofdstukken) uit de uitvoeringsagenda.



Figuur 1 - Beleidsdocumenten economisch beleid⁵

In juli 2025 is het *Koersdocument Omgevingsvisie* door de gemeenteraad vastgesteld.⁶ Dit beleidsdocument dient als richtinggevend kader voor de ontwikkeling van de fysieke leefomgeving op de lange termijn. Het Koersdocument is een voorbereidend document voor de uiteindelijke Omgevingsvisie en bevat de hoofdlijnen van het beleid voor onder andere wonen, mobiliteit en economie. In onder andere de beleidsdocumenten *Perspectief Ruimte voor Werken in Deventer*, *Perspectief en strategie kantorenmarkt Deventer* & *Notitie bouwstenen horeca en detailhandel / omgevingsvisie* zijn de economische uitgangspunten voor de Omgevingsvisie en Omgevingsprogramma's opgenomen.

Meer dan 1.100 Deventer bedrijven zijn gevestigd op de bedrijventerreinen. Gezamenlijk bieden zij werk aan ruim 18.000 personen. Dat is meer dan een derde van de totale werkgelegenheid. Deventer werkt daarom aan waardenbehoud van de bestaande en nieuwe bedrijventerreinen. In samenwerking met het

⁵ Gemeente Deventer, e-mail, 14 oktober 2024

⁶ Gemeente Deventer (2025). [Raadsvergadering 09 juli 2025](#)

bedrijfsleven (DEB) is in 2020 een toekomstvisie opgesteld voor de Deventer bedrijventerreinen.⁷ Deze is in 2021 aan de gemeenteraad voorgelegd met een uitvoeringsagenda. In 2021 is door de gemeenteraad de Uitvoeringsagenda Toekomstbestendige Bedrijventerreinen (TBBT) vastgesteld. Eind 2024 is deze opgevolgd door de tweede uitvoeringsagenda.

Ambities en doelen

Begroting

In de *Begroting 2025* zijn bij het programma Economie en Internationaal beleid vijf doelstellingen opgenomen. Elke doelstelling gaat over een van de vijf onderdelen van de Uitvoeringsagenda economie. Per doelstelling in de begroting zijn twee tot vier prestaties opgenomen. In tabel 1 zijn de doelen uit de begroting opgenomen. Zie [prestaties Begroting 2025](#) voor een overzicht van de prestaties.

Doelstellingen	
Ruimte voor werken	Het versterken van werklocaties, zodat deze klaar zijn voor economische en maatschappelijke ontwikkelingen, met voldoende ruimte voor bedrijven om door te groeien of zich in Deventer te vestigen.
Ondernemingsklimaat	Het versterken van de economische structuur van Deventer en het bevorderen van een goed ondernemersklimaat dat ruimte geeft aan ondernemerschap en aandacht heeft voor vitaal, innovatief, duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen.
Aantrekkelijke stad en platteland	Het vergroten van de aantrekkelijkheid van de stad en het buitengebied voor ondernemers, vastgoedeigenaars, bewoners en bezoekers.
Veerkrachtige arbeidsmarkt	Het versterken van de arbeidsmarkt zodat ondernemers over voldoende, wendbare en adequaat opgeleide medewerkers kunnen beschikken om zich voor te bereiden op de veranderende economie en transitieopgaven (energie, circulariteit, digitalisering)
Deventer internationale Hanzestad	Het bevorderen van het internationaal ondernemen en internationaal maatschappelijke activiteiten in Deventer. Hierbij vormt de in 2021 vastgestelde ambitienota Internationaal Beleid 2021-2026 het fundament.

Tabel 1 – Doelstellingen Economie en Internationaal beleid uit de Begroting 2025

De doelstellingen zijn vrij breed geformuleerd door het gebruik van woorden als ‘versterken’, ‘vergroten’ en ‘bevorderen’. Hierdoor blijft onduidelijk wanneer een doel is bereikt. Wanneer is de ‘aantrekkelijkheid van de stad en het buitengebied’ voldoende vergroot? En wanneer is ‘de arbeidsmarkt’ bijvoorbeeld voldoende versterkt?

Naast de doelstellingen is in de begroting ook een omschrijving van het programma opgenomen. De kern van het programma Economie en Internationaal Beleid is het ‘investeren in randvoorwaarden die de economie stimuleren en ontwikkelingen aanjagen’. Dit is een permanent proces en vraagt zowel een gebiedswijze als thematische inzet. De gemeente zet hiervoor haar capaciteit, netwerk, kennis en financiële middelen in.⁸ Opvallend is dat in de omschrijving van het programma ook een ambitie met concreet doel is opgenomen. Het doel – dat niet in het overzicht met doelstellingen staat – luidt als volgt: *‘We willen de economische ambitie van Deventer tot 2040 in balans houden met de woningbouwambitie; Deventer als woon-én werkstad. Concreet betekent dit dat er 7.500 arbeidsplaatsen bij moeten komen. Dat komt neer op een gemiddelde groei van 1% (500 per jaar).’*⁹

⁷ Gemeente Deventer, reactie wederhoor, oktober 2025

⁸ Gemeente Deventer (2024). [Begroting 2025 - Economie en Internationaal beleid](#)

⁹ Gemeente Deventer (2024). [Begroting 2025 - Economie en Internationaal beleid](#)

In het Koersdocument Omgevingsvisie is een soortgelijk doel genoemd. Aangegeven is dat de werkgelegenheid in hetzelfde tempo met groei van de stad mee moet kunnen groeien. ‘De huidige verhouding van ca. 1 arbeidsplaats op 2 inwoners moet worden behouden (0,55 baan per inwoner)’.¹⁰

In de voor dit onderzoek gehouden gesprekken is dit doel ook veelvuldig genoemd.¹¹ Volgens een geïnterviewde leidt voldoende ruimte voor werk onder andere tot minder reisbewegingen, trekt het jongeren aan en bevordert het de lokale werkgelegenheid.¹²

De bestaande verhouding tussen arbeidsplaats en inwoner is de uitkomst van diverse factoren, zoals langdurige economische en demografische ontwikkelingen, het ondernemingsklimaat en de vestigingskeuzes van bedrijven en werknemers. Het gewenste aantal banen in 2040 is gebaseerd op de verhouding zoals die nu is, de huidige verhouding wordt als maatstaf genomen voor een toekomstig doel. Deze manier van benaderen gaat niet uit van de daadwerkelijk behoefte van ondernemers en werknemers. Het is echter nog maar de vraag in hoeverre deze maatstaf past bij de toekomstige ontwikkelingen van Deventer. De verhouding arbeidsplaatsen per inwoner in heel Nederland is ongeveer 0,5. Deze verschilt echter sterk per gemeente, zie ter illustratie tabel 2.

Tabel 2 – Banen per inwoner (2023)¹³

Gemeente	Baan per inwoner	Inwoners
Utrecht	0,94	367.947
Zwolle	0,82	132.411
Apeldoorn	0,61	167.191
Deventer	0,52	102.781
Emmen	0,44	108.765
Zutphen	0,40	48.510
Olst-Wijhe	0,29	18.682

Het cijfer zegt niks over het aantal mensen dat in Deventer woont én werkt. Ongeveer de helft van alle arbeidsplaatsen in Deventer wordt ingevuld door inwoners uit andere gemeenten.¹⁴ Ook houdt dit cijfer geen rekening met sectoren.

Beleidsdocumenten

In de uitvoeringsagenda economie is aangegeven waar de gemeente samen met haar partners de komende jaren mee aan de slag gaat. De uitvoeringsagenda sluit aan op de begroting en bevat geen doelen en concreet meetbare indicatoren. In de beleidsdocumenten zijn diverse en uiteenlopende ambities en doelen opgenomen. Zie kader 1 voor een overzicht.

¹⁰ Gemeente Deventer (2025). Koersdocument Omgevingsvisie gemeente Deventer, p. 15

¹¹ Onder andere: Gemeente Deventer, interview III, 9 april 2025 & interview I, 8 april 2025

¹² Gemeente Deventer, interview III, 9 april 2025

¹³ CBS (2025). [Regionale kerncijfers Nederland](#)

¹⁴ 49,3% woont en werkt in Deventer (cijfers 2023). Bron: CBS (2025). [Werknemersbanen en reisafstand; woon- en werkregio](#)

Kader 1 – Overzicht ambities en doelen beleidsdocumenten (niet uitputtend)

Ambitie beroepshaven 2030 (2020)	<i>"Port of Deventer is in 2030 een veelzijdige binnenhaven en koploper op het gebied van havenfaciliteiten en duurzaamheid. Deventer is sterk verbonden met omliggende logistieke knooppunten en partner in relevante netwerken."</i> (p. 6)
Uitvoeringsagenda Toekomstbestendige Bedrijventerreinen (2021)	Doelen Leefbaarheid: (pp. 1-2) - <i>"Bevorderen vitaliteit en weerbaarheid medewerkers (gezonde en prettige werkomgeving)."</i> - <i>"(Verkeers)veiligheid – veilige werkomgeving"</i> - <i>"Verbeteren organisatiegraad (samenwerking) als randvoorwaarde voor publieke en private investeringen in TBBT"</i> Doelen Ruimte maken voor ondernemen: (p. 3) - <i>"Aanjagen investeringen privaat vastgoed."</i> - <i>"Bieden investeringsperspectief door helderheid en zekerheid over profiel (waardevast ondernemen)"</i> Doelen Duurzame mobiliteit/bereikbaarheid: (p. 4) - <i>"Verbeteren bereikbaarheid van belangrijke verkeersader."</i> - <i>"Oplossen parkeerproblematiek"</i> - <i>"Stimuleren schone mobiliteit"</i> - <i>"Stimuleren vervoer over water"</i> Doelen Energie & klimaat: (p. 5) - <i>"Stimuleren energietransitie."</i> - <i>"Stimuleren circulaire economie en klimaatadaptatie."</i>
Uitvoeringsprogramma Vrijetijdseconomie (2021)	<i>"Deventer heeft als ambitie om in 2030 de meest aantrekkelijke woonstad te zijn voor de creatieve stedeling."</i> (p. 4) <u>Ambitie Beleefbare stad</u>: <i>"Het doel is om de vrijetijdseconomie in Deventer te bevorderen en de levendigheid van de stad te vergroten. Hiermee willen we bijdragen aan de versterking van de economische structuur van onze stad."</i> (p. 13) <u>Ambitie Prettig verblijven</u>: <i>"We zetten in op de groei van de vrijetijdseconomie in Deventer. De groei van het aantal bezoekers aan Deventer faciliteren we op een dusdanige wijze dat er balans bestaat tussen bewoners, bedrijven en bezoekers. Er wordt ingezet op kwaliteit en langer verblijf."</i> (p. 19) <u>Ambitie Synergie creëren tussen stad en platteland</u>: <i>"De vrijetijdseconomie draagt bij aan de vitalisering van het buitengebied van Deventer en zorgt voor een sterkere wisselwerking tussen platteland en stad. Het buitengebied biedt ook kansen om bezoekers voor een meerdaags verblijf aan Deventer te verbinden."</i> (p. 22) <u>Ambitie Beleefbaar groen en water</u>: <i>"Deventer zet in op een duurzamere vrijetijdseconomie met aandacht voor de groengebieden en landgoederen en duurzame vormen van vrijetijds mobiliteit, zoals fietsen en wandelen."</i> (p. 24)
Agenda Binnenstad Deventer 2.0 (2021)	<i>"We willen een binnenstad zijn die er is voor iedereen. We willen een binnenstad die voor iedereen aangenaam en betaalbaar is. Een binnenstad die niemand uitsluit. Een inclusieve binnenstad met een sterk sociale functie voor ontmoeten, wonen en verblijven."</i> (p. 4) <i>"De centrale doelstelling voor de agenda binnenstad is de binnenstad te transformeren in 2030 van place to buy naar een place to be/meet."</i> (p. 11)

Sub ambities & doelen: (p. 5)

1. *“Verbeteren positie in het benutten van het arbeidspotentieel en versterken van de aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt.”*
 - 2.500 trajecten gericht op de overgangen van school naar werk, werkloosheid naar werk, werk naar werk (binnen de sector of over sectorgrenzen heen)
2. *“Werken aan versterken van de leercultuur, goed werkgever- en goed werknemerschap”*
 - 29.000 mensen die woonachtig of werkzaam zijn in Deventer in beweging krijgen door hen aan te spreken, te motiveren en verschillende activiteiten op het gebied van scholing en ontwikkeling aan te bieden. We hebben extra aandacht voor talentontwikkeling van mensen die nog niet participeren en mensen die te maken krijgen met grote shifts op de arbeidsmarkt.
3. *“Werken aan wendbaarheid en talentontwikkeling in groeisectoren én gericht op transities om de slag naar een groene en digitale economie te maken.”*
 - Tenminste 500 mensen die in Deventer werken of studeren worden bereikt en 50 ondernemers handelingsperspectief geven om nieuwe skills en vaardigheden te leren en eigen te maken gericht op de transities

In de verschillende beleidsdocumenten is een grote hoeveelheid aan ambities en doelen opgenomen. De doelen zijn net zoals in de begroting vaak weinig concreet. Een van de doelen is bijvoorbeeld dat de vrijetijdseconomie bijdraagt aan de ‘vitalisering van het buitengebied van Deventer’ en zorgt voor ‘een sterkere wisselwerking tussen platteland en stad’. Onduidelijk blijft wat dit precies inhoudt en wanneer hieraan voldaan wordt. De Human Capital Agenda is echter een uitzondering. Hoewel in deze agenda ook weinig concrete termen zijn opgenomen zoals, ‘aanjagen’, ‘stimuleren’ en ‘verbinden’, kent het een heldere opbouw. Het maakt duidelijk onderscheid tussen ambities, doelen en resultaten. De te verwachte resultaten zijn concreet, meetbaar en gekoppeld aan jaartallen (tijdgebonden).

Opvallend is dat circulaire economie geen expliciet onderdeel is van het programma Economie en Internationaal beleid, maar van het programma Milieu en klimaat. Het thema circulaire economie komt in de (economische) beleidsdocumenten beperkt aan de orde. Vanuit de ambtelijke organisatie is aangegeven dat het thema circulaire economie nadrukkelijk aan de orde in de beroepshaven.¹⁵

De verwachting van meerdere geïnterviewden is dat het economisch beleid zich steeds meer zal richten op het bijdragen aan de brede welvaart. Dit is een breder begrip dan economische groei of het bruto binnenlands product (bbp) en omvat onder andere gezondheid en welzijn, milieu en duurzaamheid en sociale cohesie. Eerder lag vooral de focus op het creëren van werkgelegenheid en daarmee voorzien in voldoende werk en inkomen voor de inwoners van Deventer. Naar de toekomst toe zal de nadruk komen te liggen op missie gedreven innovatiebeleid en de bijdrage die bedrijven kunnen leveren aan oplossingen voor maatschappelijke opgaven, zoals de energietransitie, circulariteit en klimaatadaptie.¹⁶ In de

¹⁵ Gemeente Deventer, reactie wederhoor, oktober 2025

¹⁶ Gemeente Deventer, interview II, 1 april 2025; interview I, 2 april 2025 & interview III, 9 april 2025

Perspectiefnota 2026 geeft het college aan naast de reguliere begroting extra geld uit te trekken voor onder andere 'brede (economische) welvaart voor alle Deventenaren'.¹⁷

2.2 Activiteiten en middelen

In de verschillende beleidsdocumenten zijn tal van projecten, acties en maatregelen opgenomen. De wijze waarop de activiteiten zijn geformuleerd loopt sterk uiteen. De meeste activiteiten zijn concreet omschreven. Een voorbeeld van een concreet omschreven activiteit is '*Cameratoezicht: plaatsing camera Kluwerlocatie*'¹⁸. In sommige gevallen zijn de activiteiten echter niet concreet gemaakt en blijft onduidelijk welke activiteiten de gemeente precies wil ondernemen. Een voorbeeld hiervan is '*Stimuleren nieuwe vormen van verblijfsrecreatie*'¹⁹. De activiteiten sluiten aan op de ambities, doelen en prestaties. Gezien de breed geformuleerde doelstellingen is dit ook logisch.

Activiteiten en financiële middelen

Om de activiteiten uit te voeren zijn financiële middelen beschikbaar gesteld. Van de financiën is een analyse gemaakt om te laten zien naar welke (categorieën) activiteiten de middelen gaan. Het financiële systeem van de gemeente kent een andere indeling dan in het Uitvoeringsprogramma economie en in de Begroting bij de doelen wordt gehanteerd. In tabel 3 is de indeling uit het financiële systeem opgenomen inclusief de werkelijke baten en lasten in 2024.

Tabel 3 – Werkelijke baten en lasten in 2024 (euro)²⁰

Post (productnr. WBS)	Lasten begroot	Lasten werkelijk	Baten begroot	Baten werkelijk
Evenementenbeleid	645.773	762.947	-566.629	-489.075
Sociaaleconomisch beleid	6.450.707	3.982.777	-3.533.410	-1.985.404
Markten	531.633	593.465	-281.983	-261.267
Internationaal beleid	192.029	147.807	-30.000	0
Totaal	7.820.142	5.486.995	-4.412.022	-2.735.746

Lasten

Van de werkelijke lasten bedragen de apparaatslasten bijna 25%.²¹

De post 'sociaaleconomisch beleid' is veruit het grootst. Figuur 2 geeft een uitsplitsing van deze post naar de onderdelen uit het Uitvoeringsprogramma economie. Het onderdeel 'Deventer internationale Hanzestad' is in dit overzicht niet meegenomen, omdat dit binnen het financiële systeem wel een eigen post kent (post internationaal beleid).

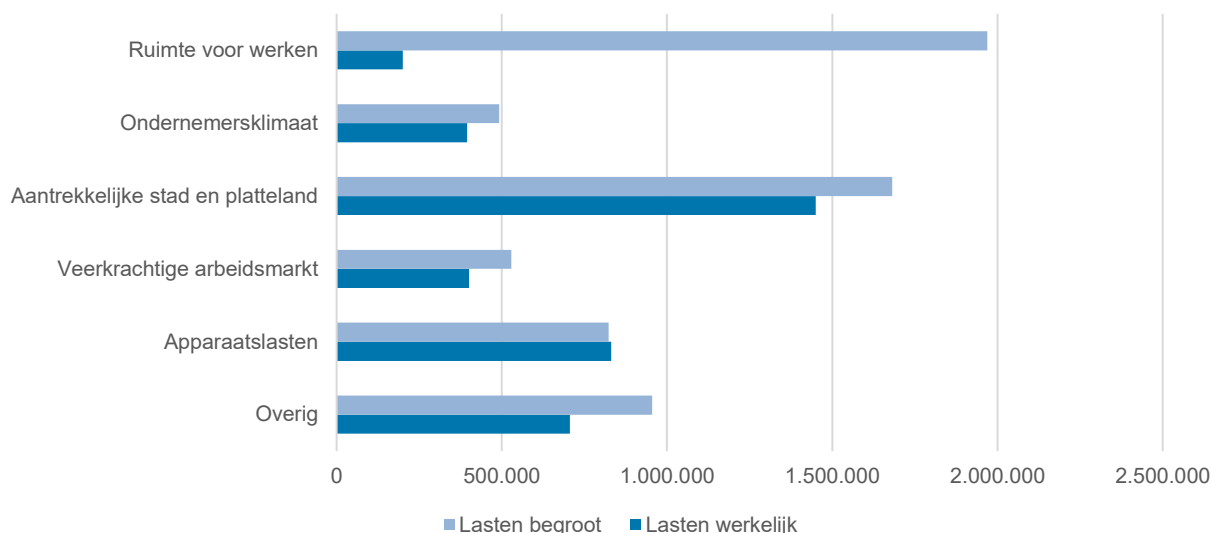
¹⁷ Gemeente Deventer (2025). [Perspectiefnota 2026-2029](#)

¹⁸ Gemeente Deventer (2021). Uitvoeringsagenda TBBT – samenvatting en rollen, p. 2

¹⁹ Gemeente Deventer (2021). Uitvoeringsprogramma Vrijtijdseconomie, p. 21

²⁰ Gemeente Deventer (2025). Overzicht cijfers programma Economie en Internationaal beleid 2023 en 2024

²¹ Evenementen € 83.233, Sociaaleconomisch beleid € 830.558, Markten € 265.018 & Internationaal beleid € 81.704. Totaal € 1.260.513. Bron: Gemeente Deventer (2025). Overzicht cijfers programma Economie en Internationaal beleid 2023 en 2024



Figuur 2 – Uitsplitsing post Sociaaleconomisch beleid naar indeling Uitvoeringsprogramma economie (2024, euro)

Binnen de post sociaaleconomisch beleid zijn de meeste middelen begroot voor 'Ruimte voor werken' en 'Aantrekkelijke stad en platteland'. Bij 'Ruimte voor werken' is slechts een deel van de begrote middelen daadwerkelijk uitgegeven. Dit komt vooral doordat middelen voor herstructurering van bedrijventerreinen en het vervolg voor Toekomstbestendige bedrijventerreinen (TBBT) niet zijn uitgegeven²². Voor een verdere toelichting hierop zie paragraaf 2.3.2. Van de werkelijke lasten bij 'Aantrekkelijke stad en platteland' gaat 61,8% naar promotie²³, 38,2% naar de binnenstad²⁴. Middelen binnen 'Veerkrachtige arbeidsmarkt' gaan vooral naar uitvoering van de Human Capital Agenda. De middelen voor 'Ondernemersklimaat' gaan voor het grootste deel naar het Ondernemershuis²⁵. De categorie 'Overig' omvat lasten die niet direct aan een van de andere categorieën zijn toe te wijzen. De subsidie aan de DEB valt hier bijvoorbeeld onder.²⁶

Baten

Naast gangbare baten zoals de overloop van de uitgaven²⁷ en Rijkssubsidies zijn er binnen het programma Economie en Internationaal beleid een aantal specifieke baten. In 2024 is bijna € 300.000 aan kermisgeld ontvangen, ruim € 500.000 aan toeristenbelasting en ruim € 200.000 aan marktelden. De BIZ²⁸-opbrengsten in 2024 waren bijna € 400.000. Deze heffing wordt betaald door de vastgoedeigenen en ondernemers van niet-woningen in de binnenstad (in het aangewezen BIZ-gebied). Zie ook paragraaf 2.3.6.

Overige activiteiten

Niet alle activiteiten die uitgevoerd worden hebben ook een (grote) financiële last. Het mogelijk maken van economische ontwikkelingen kent bijvoorbeeld ook een ruimtelijke component. Zo is de gemeente Deventer bezig met het zoeken naar een nieuwe locatie voor een bedrijventerrein, zie ook paragraaf 2.3.2. Een ander voorbeeld is het verbod op het realiseren van kleinschalige bedrijfsunits, opslag- en garageboxen.²⁹

²² Begrote last TBBT Herstructureringsplan bedrijventerreinen (WP1) was € 1.033.385, terwijl werkelijke last € 13.839 is. Begrote last vervolg TBBT was € 541.000, terwijl werkelijke last € 0 is.

²³ O.a. subsidie Stichting Deventer Marketing (€ 651.842) en subsidie Stichting Marketing Oost (€ 118.739).

²⁴ O.a. BIZ-binnenstad (€ 407.160) en het Binnenstadsmanagement Deventer (€ 58.488).

²⁵ Dit gaat via een subsidie aan Stichting Ondernemershuis (€ 252.617).

²⁶ Deze subsidie bedraagt in 2024 € 460.000. Zie paragraaf 2.3.1.

²⁷ Uitgaven gepland voor bepaald jaar, maar die bijvoorbeeld door vertraging pas in het jaar daarop gedaan zijn.

²⁸ BedrijvenInvesteringsZones

²⁹ Betreft voorbereidingsbesluit Burgemeester en wethouders. Bron: Gemeente Deventer (2025). [Voorbereidingsbesluit](#)

2.3 Uitvoering

Zoals al eerder geconstateerd kent het economisch beleid van de gemeente Deventer een brede scope. In deze paragraaf wordt ingegaan op de uitvoering van enkele onderdelen van het beleid. Het gaat hierbij om onderdelen die inzicht geven in werkwijze van de gemeente Deventer in het economische beleidsveld en/of om onderdelen die een groot deel van de middelen omvatten.

Vanaf 2018 is de gemeente Deventer nieuwe samenwerkingen aangegaan met onder andere (verenigde) ondernemers en onderwijsinstellingen. Een geïnterviewde geeft aan dat het thema economie in 2018 een klein onderdeel was binnen het programma cultuur & economie. De aandacht en middelen gingen vooral uit naar het thema cultuur. In 2020 is het programma gesplitst en is gebouwd aan het programma economie. Het onderwerp ruimtelijke economie heeft ook aan belang gewonnen. Volgens de geïnterviewde worden hier stappen in gemaakt.³⁰ Een andere geïnterviewde geeft aan dat de economische paragraaf van de gemeente in 2018 een stuk beknopter was. De recente ontwikkelingen zijn volgens de geïnterviewde positief, Deventer is van 'zorgenkindje naar voorloper in de regio gegaan'. 'De gemeente heeft durf getoond, middelen beschikbaar gesteld en structureel meegedaan.'³¹

2.3.1 Deventer Economic Board

In 2018 is het idee ontstaan om verschillende economische partijen in Deventer samen te brengen. Destijds ontbrak een goed en constructief overleg tussen deze partijen en de gemeente Deventer. De samenwerking tussen overheid, ondernemers en onderwijsinstellingen (ook wel de 3 O's of triple helix genoemd) kreeg in eerste instantie vorm in het Deventer Economisch Perspectief (DEP). Later is dit overgegaan in de Deventer Economic Board (DEB). Een andere reden voor het opstarten van de DEB was het aanbrengen van focus in de projecten. Begin 2018 waren er circa 150 losstaande projecten waar weinig geld voor was.³² DEB geeft momenteel uitvoering aan vier projecten: 1) Smart Energy, 2) Toekomst Bestendige Bedrijventerreinen, 3) Stadscampus De Kien, en 4) Human Capital Agenda.³³

Budget

Naast een overleg tussen de partners (het DEB-overleg) is er ook een uitvoeringsorganisatie (Stichting Deventer Economic Board). Vertegenwoordigers van de verschillende overlegpartners vormen het bestuur van de stichting. De DEB wordt vrijwel volledig door de gemeente Deventer gefinancierd. Het totale budget bedraagt € 480.000 per jaar, waarvan € 460.000 door de gemeente betaald wordt (€ 220.000 structureel, € 240.000 incidenteel (t/m 2025)³⁴). De werkgevers betalen gezamenlijk de overige € 20.000. Het grootste deel van het budget wordt besteed aan de programmaleiders (ca. € 320.000). De programmaleiders stellen de programma's op en zorgen voor de uitvoering ervan.³⁵

Gezamenlijk optrekken

Uit de interviews komt een positief beeld naar voren over de DEB.³⁶ Een geïnterviewde geeft aan dat het overleg nu 'heel constructief en op basis van onderling vertrouwen' verloopt. Doordat de economische

³⁰ Gemeente Deventer, interview, 17 juni 2025

³¹ Vereniging Bedrijven Terreinen Deventer, interview, 6 mei 2025

³² DEB, interview, 30 april 2025 & Vereniging Bedrijven Terreinen Deventer, interview, 6 mei 2025

³³ DEB (2025). [Over Deventer Economic Board](#)

³⁴ In de Perspectiefnota 2026 is aangegeven dat de incidentele middelen ook voor 2026 beschikbaar komen. Voor 2027 en verder is aangegeven dat de DEB 'concrete stappen [moet] zetten om de financiering van de activiteiten structureel te borgen'. Bron: Gemeente Deventer (2025). [Perspectiefnota 2026-2029](#)

³⁵ DEB, interview, 30 april 2025

³⁶ Onder andere: SDBM, interview, 29 april 2025; Vereniging Bedrijven Terreinen Deventer, interview, 6 mei 2025; Deventer Kring van Werkgevers, interview, 14 mei 2025 & Gemeente Deventer, interview, 17 juni 2025

partners dicht bij elkaar zijn gebracht worden problemen sneller besproken en wordt gezamenlijk naar oplossingen gekeken.³⁷ Een andere geïnterviewde geeft aan dat de gemeente het initiatief voor de DEB goed heeft opgepakt, het is de samenwerking 'vol vertrouwen en vol energie' aangegaan.³⁸ Weer een andere geïnterviewde geeft aan dat de DEB de afgelopen jaren is opgebouwd en goed functioneert. Doordat de DEB niet te breed is lukt het goed om snelheid te houden. De geïnterviewde geeft aan dat het wel belangrijk is om alle signalen te horen, om de 'ramen open te houden'. Het is zoeken hoe dat nog beter kan. Naast de kerngroep zou er volgens de geïnterviewde bijvoorbeeld een 'tweede ring' kunnen komen waarin bijvoorbeeld jonge ondernemers meer vertegenwoordigd zijn.³⁹

De middelen voor de projectorganisatie worden door meerdere geïnterviewden als noodzakelijk ervaren. Zo geeft een geïnterviewde aan dat een sterke projectorganisatie ervoor zorgt dat er goede programma's komen waarmee additionele middelen binnengehaald kunnen worden. Via de regiodeal is bijvoorbeeld € 2,3 miljoen beschikbaar gekomen. Tot voor kort werden er geen additionele middelen beschikbaar gesteld met die omvang.⁴⁰ Een andere geïnterviewde geeft aan dat de DEB niet alleen een 'afstemmingsboard' moet zijn, maar dat de programma's nodig zijn om wat te kunnen bereiken. Een economic board bestaande uit een overleg en projectorganisatie is volgens de geïnterviewde de enige manier om het doeltreffend en doelmatig te maken.⁴¹ Weer een andere geïnterviewde geeft aan dat het opstarten van de DEB positieve gevolgen heeft gehad voor de bedrijventerreinen. In het verleden konden slecht kleine dingen worden opgepakt om bedrijventerreinen schoon, heel en veilig te houden. Door de beschikbare middelen kan tegenwoordig ook gewerkt worden aan herstructurering en het aanleggen van fietspaden en wandelroutes.⁴² De voorzitter van het DEB is ook deelnemer in de regionale Economic Board Stedendriehoek. Het DEB is daarmee ook een belangrijk klankbord voor de koersbepaling van de regionale economische samenwerking.⁴³

Een van de geïnterviewde zou graag zien dat de DEB zich ontwikkelt van gesprekspartner tot medebepaler. De geïnterviewde geeft aan dat dit binnen de huidige structuur en organisatie lastig is, omdat hiervoor meer en andere mensen nodig zijn. Dit vraagt ook om meer middelen. Een uitbreiding van de DEB-taken is volgens de geïnterviewde wenselijk, omdat het beleid nu sterk afhankelijk is van de politieke realiteit. Voor economisch beleid geldt dat de effecten pas later zichtbaar worden.⁴⁴

Verantwoording

In 2024 heeft de projectorganisatie van de DEB een jaarverslag opgesteld waarin staat beschreven wie DEB is, wat er de afgelopen jaren bereikt is en wat de ambities zijn voor 2025. Voor meer informatie hierover zie paragraaf 2.3.2 Toekomstbestendige bedrijventerreinen, paragraaf 2.3.5 De Kien, en paragraaf 2.3.8 Human Capital Agenda.

2.3.2 Toekomstbestendige bedrijventerreinen

Om onder andere meer ruimte te creëren voor de groei van bedrijven en de veiligheid en bereikbaarheid te verbeteren voeren de gemeente, DEB, Vereniging Bedrijven Terreinen Deventer en ondernemers de

³⁷ DEB, interview, 30 april 2025

³⁸ Vereniging Bedrijven Terreinen Deventer, interview, 6 mei 2025

³⁹ Gemeente Deventer, interview I, 7 mei 2025

⁴⁰ DEB, interview, 30 april 2025

⁴¹ SDBM, interview, 29 april 2025

⁴² Vereniging Bedrijven Terreinen Deventer, interview, 6 mei 2025

⁴³ Gemeente Deventer, reactie wederhoor, oktober 2025

⁴⁴ Vereniging Bedrijven Terreinen Deventer, interview, 6 mei 2025

Uitvoeringsagenda Toekomstbestendige bedrijventerreinen (TBBT) uit. De eerste agenda is opgesteld in 2021, de tweede in 2024.⁴⁵

Een groot deel van de huidige bedrijventerreinen in Deventer is verouderd. Een belangrijk uitgangspunt is dat fysieke herstructurering niet alleen in de openbare ruimte plaatsvindt, maar ook op individuele bedrijfskavels. De gronden en het vastgoed op de bedrijventerreinen zijn voor het overgrote deel in bezit van vastgoedeigenaren of van de ondernemers, de gemeente voert zelf geen actief grondbeleid. Bij de herstructurering wordt onder andere gestreefd naar vergroening van terreinen om de werkomgeving aantrekkelijk te houden.⁴⁶

Budget

Voor de in 2021 vastgestelde Uitvoeringsagenda TBBT is € 1 miljoen beschikbaar gesteld. In 2022 stelde de raad nogmaals 1 miljoen euro beschikbaar voor de herstructurering van Bergweide IV Noord en Kloosterlanden Oost. In de Begroting 2023 is door de gemeente voor TBBT twee keer € 500.000 beschikbaar gesteld. Deze middelen zijn gereserveerd voor uitvoering van de tweede Uitvoeringsagenda TBBT.⁴⁷ Herstructurering is een grote opgave binnen het TBBT en hieraan is ook het grootste budget gekoppeld.

Herstructurering

Tot op heden (juli 2025) is grote herstructurering⁴⁸ nog niet van de grond gekomen.⁴⁹ Een geïnterviewde geeft aan dat op Bergweide IV met meerdere eigenaren en ondernemers een overeenkomst was gesloten (intentieovereenkomst). De eigenaren, gemeente en provincie waren bereid om in het gebied te investeren, maar op een later moment bleek dat één van de eigenaren zijn vastgoed had verkocht. Het project wordt getrokken door een projectleider van de DEB. De huidige manier van werken sluit volgens de geïnterviewde wellicht niet goed aan bij dit soort projecten. Het zou breder en in samenwerking met andere afdelingen van de gemeente gedaan moeten worden (RO, Vastgoed, Leefomgeving). Een andere mogelijkheid is het aangaan van een samenwerking met andere partners om grotere stappen te nemen, bijvoorbeeld een partij als Herstructureringsmaatschappij Overijssel⁵⁰ (HMO).⁵¹ Een andere geïnterviewde geeft aan dat uit onderzoek naar de herstructurering blijkt dat er onder meer andere kennis nodig is. Het aankopen van kavels, inventariseren van plannen van bestaande eigenaren en het zoeken van nieuwe ondernemers is geen eenvoudige taak.⁵² Weer een andere geïnterviewde geeft aan dat het sturen bij herstructurering weerbarstig is, omdat de gemeente zelf niet de eigenaar is van de gronden. 'De situatie is niet maakbaar'. De gemeente onderzoekt of andere vormen van financiering mogelijk zijn, bijvoorbeeld een fonds voor herstructurering.⁵³

Kleine bedrijfsgebouwen met een inefficiënt ruimtegebruik, verhoogd risico op leegstand, verpauperd uiterlijk en een grotere druk op de openbare ruimte zijn een belangrijke reden voor herstructurering. Deze bedrijven hebben vaak een lage economische waarde. Het is volgens een geïnterviewde echter lastig om

⁴⁵ Gemeente Deventer (2024). B&W nota: Tweede uitvoeringsagenda Toekomstbestendige Bedrijventerreinen (TBBT)

⁴⁶ Gemeente Deventer (2023). Uitvoeringsagenda economie 2023-2026, p. 7; Gemeente Deventer, interview II, 2 april 2025 & interview III, 2 april 2025

⁴⁷ Gemeente Deventer (2024). B&W nota: Tweede uitvoeringsagenda Toekomstbestendige Bedrijventerreinen (TBBT)

⁴⁸ Wel zijn er diverse bedrijven geweest die een herstructurering zelf hebben gerealiseerd. Bron: Gemeente Deventer, reactie wederhoor, oktober 2025

⁴⁹ Vereniging Bedrijven Terreinen Deventer, interview, 6 mei 2025 & Gemeente Deventer, interview I, 7 mei 2025

⁵⁰ HMO is actief in de Poort van Deventer (voormalig S/park, nu HMO terrein). HMO koop (braakliggende of onbenutte) gronden op, ontwikkelt deze en verkoopt ze dan weer door. Bron: Gemeente Deventer, reactie wederhoor, oktober 2025

⁵¹ Gemeente Deventer, interview I, 7 mei 2025

⁵² Vereniging Bedrijven Terreinen Deventer, interview, 6 mei 2025

⁵³ Gemeente Deventer, interview III, 2 april 2025

deze groep zover te krijgen tot het opknappen van hun vastgoed. De omliggende vaak wat grotere bedrijven willen daarentegen wel graag investeren. Het gaat om MKB- en grootbedrijven die voor directe en indirecte werkgelegenheid zorgen, bijdragen aan systeemtransities en andere sociaalmaatschappelijke en ruimtelijke vraagstukken op de bedrijventerreinen. Dit zijn de bedrijven die de gemeente graag de ruimte wilt bieden. Door samen met deze bedrijven op te trekken wil de gemeente de kwaliteit van bedrijventerreinen verbeteren. Soms komt het voor dat de kleine bedrijven tijdens of na de herstructurering vertrekken, omdat ze bijvoorbeeld het vastgoed goed kunnen verkopen aan een uitbreidende buurman.⁵⁴ Grote kavels met verouderde panden zijn vaak makkelijker te herontwikkelen. Het perceel kan in een keer aangekocht en ontwikkeld worden. Kleine kavels zijn hier minder geschikt voor, omdat het jaren kan duren om alles aan te kopen.⁵⁵

Andere projecten

In de Uitvoeringsagenda TBBT zitten naast de grote herstructureringsprojecten ook veel kleinere projecten, gericht op verbetering van de verkeersdoorstroming, leefbaarheid en vergroening zoals de heggenchallenge (vergroening bedrijventerreinen) en het aanleggen van lunchwandelproutes voor personeel van de bedrijven. De uitvoering van deze projecten is volgens een geïnterviewde goed op gang gekomen en heeft een positief effect op de bedrijventerreinen. Doordat je als overheid bereid bent om te investeren voelen ondernemers vertrouwen en zullen ze ook investeren om de terreinen schoon, mooi en veilig te houden. Dit soort projecten alleen zijn volgens de geïnterviewde echter niet voldoende, 'je ontkomt niet aan de grotere herstructureringsopgaven'.⁵⁶

Een andere geïnterviewde geeft aan dat met de Uitvoeringsagenda TBBT gewerkt is aan de verbetering van de fietsbereikbaarheid van bedrijventerreinen. De bedrijventerreinen zijn nog niet overal goed bereikbaar met de fiets of qua sociale veiligheid niet aantrekkelijk en daarom komen veel medewerkers met de auto. Maar ook de fietsveiligheid is een onderwerp. Daarnaast is ook gewerkt aan klimaatadaptatie en wandelproutes. Wandelproutes lijkt een klein punt, maar ze zorgen volgens de geïnterviewde voor grote impact. Tegenwoordig zijn er meer medewerkers die tijdens de lunch naar buiten gaan.⁵⁷

Nieuw bedrijventerrein

Niet direct gerelateerd aan de Uitvoeringsagenda TBBT is de aanleg van een nieuw bedrijventerrein. Tijdens de gesprekken is het belang van een nieuw terrein veelvuldig genoemd. Meerdere geïnterviewden geven aan dat het A1 Bedrijvenpark (vrijwel) vol is.⁵⁸ Een geïnterviewde geeft aan dat de ontwikkeling van een nieuw bedrijventerrein jarenlang niet aan de orde was, mede door de moeizame uitgifte van gronden in het begin op A1 Bedrijvenpark. 'Hierdoor is de gemeente Deventer nu eigenlijk te laat om aan de actuele en toekomstige vraag van ondernemers te kunnen voldoen'. Een andere geïnterviewde geeft aan dat er idealiter eerder was gestart met de ontwikkeling van een nieuw terrein. Ambtelijk is dit ook voorgesteld, maar bestuurlijk heeft dit destijds niet tot aanwijzing van een nieuw bedrijventerrein geleid.⁵⁹ Weer een andere geïnterviewde geeft aan dat je terugkijkend kunt zeggen dat de gemeente te laat is gestart met de ontwikkeling van een nieuw terrein. 'Maar vier tot vijf jaar geleden was het juist moeilijk om grond te verkopen, de omslag is heel snel gegaan'.⁶⁰

⁵⁴ Gemeente Deventer, interview I, 7 mei 2025 & Gemeente Deventer, reactie wederhoor, oktober 2025

⁵⁵ Vereniging Bedrijven Terreinen Deventer, interview, 6 mei 2025

⁵⁶ Gemeente Deventer, interview I, 7 mei 2025

⁵⁷ Vereniging Bedrijven Terreinen Deventer, interview, 6 mei 2025

⁵⁸ Onder andere: Gemeente Deventer, interview II, 1 april 2025; interview I, 2 april 2025; interview II, 9 april 2025 & Vereniging Bedrijven Terreinen Deventer, interview, 6 mei 2025

⁵⁹ Gemeente Deventer, interview I, 2 april 2025

⁶⁰ Gemeente Deventer, interview I, 7 mei 2025

Op bestaande bedrijventerreinen (met name Havenkwartier, maar bijvoorbeeld ook het Roto-terrein op Bergweide 3) vindt transformatie naar woningbouw plaats. Dit vraagt volgens een geïnterviewde om schuifruimte en creatieve oplossingen en goede afstemming met bedrijven.⁶¹ De ruimte voor werken wordt schaarser. Een andere geïnterviewde geeft aan dat veel bedrijven duurzamer willen gaan produceren en zitten in een omvormingsproces. Innovaties zijn daarbij belangrijk. Om deze ambities waar te maken hebben bedrijven ruimte nodig. De ontwikkeling van een nieuw bedrijventerrein kost volgens de geïnterviewde veel tijd. Het A1 bedrijvenpark is in de jaren '90 als idee ontstaan, maar het heeft nog jaren geduurd om het tot ontwikkeling te brengen.⁶²

Volgens een geïnterviewde zijn er momenteel veel bedrijven die willen uitbreiden of zich willen vestigen in Deventer, maar waarvoor geen ruimte meer beschikbaar is. Uit een inventarisatie blijkt dat er op dit moment bij bedrijven in totaal circa 30 hectare aan uitbreidings- of vestigingsruimte gewenst is. De vertraging in gebiedsontwikkeling zorgt er volgens de geïnterviewde voor dat Deventer mogelijk economische kansen misloopt en bedrijven genoodzaakt zijn uit te wijken naar omliggende gemeenten zoals Apeldoorn en Zwolle.⁶³

In het *Koersdocument Omgevingsvisie gemeente Deventer* is aangegeven dat op basis van de autonome groei van Deventer minimaal 45 hectare netto aan uitgeefbare grond nodig is voor de groei van het bedrijfsleven in de periode tot en met 2040.⁶⁴ Daarnaast is er nog een regionale behoefte voor terreinen met grootschalige kavels (> 3 ha). Voor de regio Stedendriehoek is dat 50 tot 110 hectare tot en met 2040. Hiervoor is nog geen toebedeling naar gemeente of locatie gemaakt.⁶⁵ Momenteel wordt een locatieonderzoek voor een nieuw bedrijventerrein in Deventer uitgevoerd. Een geïnterviewde geeft aan dat voor nu enkel ruimte gezocht wordt voor de lokale behoefte van Deventer (45 ha –met percelen gericht op MKB-bedrijven). Samen met onder andere het geo-informatie team zijn in 2025 drie interne sessies gehouden om potentiële locaties in beeld te brengen. De uitkomsten hiervan zijn gepresenteerd aan het college.⁶⁶ In de Perspectiefnota is aangegeven dat er in 2025 een voorkeurslocatie wordt gekozen.⁶⁷ Of er meer dan 45 ha aan nieuw bedrijventerrein bij moet komen hangt volgens de geïnterviewde af van de vraag wat voor stad Deventer wil zijn.⁶⁸ Ook de groei van het aantal inwoners van Deventer en de regio speelt mee. Net zoals de vraag in hoeverre Deventer wil inzetten op de circulaire economie en op *nearshoring* ten behoeve van de strategische autonomie (bijvoorbeeld het terughalen van bepaalde bedrijfsprocessen uit het buitenland).⁶⁹ Een geïnterviewde geeft aan te hopen dat er rond 2030-2035 een nieuw terrein gerealiseerd kan worden. 'Tot die tijd is er niet veel mogelijk'.⁷⁰

In de gesprekken zijn ook de eisen die gesteld worden aan (nieuwe) bedrijventerreinen genoemd. Een geïnterviewde geeft aan dat er in het verleden onvoldoende bepaald is welke type bedrijven zich op terreinen kunnen vestigen. Hierdoor hebben veel bedrijven van buiten Deventer zich op bedrijventerreinen gevestigd. Daarnaast zijn er veel logistieke bedrijven gekomen. Deze bedrijven nemen veel ruimte in beslag, maar hebben relatief gezien weinig personeel in dienst. Volgens de geïnterviewde heeft de aanleg van één groot nieuw terrein de voorkeur boven de aanleg van meerdere kleine terreinen. Een enkel terrein

⁶¹ Gemeente Deventer, interview II, 9 april 2025

⁶² Gemeente Deventer, interview I, 9 april 2025

⁶³ Gemeente Deventer, interview II, 9 april 2025

⁶⁴ Gemeente Deventer (2025). *Koersdocument Omgevingsvisie gemeente Deventer*, p. 30

⁶⁵ Gemeente Deventer (2025). Raadsmededeling: Regionaal-economische Bouwstenen (REB) en Regionaal Programma Werklocaties (RPW) 2025-2028 regio Stedendriehoek

⁶⁶ Gemeente Deventer, interview III, 2 april 2025

⁶⁷ Gemeente Deventer (2025). [Perspectiefnota 2026-2029](#)

⁶⁸ Gemeente Deventer, interview III, 2 april 2025

⁶⁹ Gemeente Deventer, reactie wederhoor, oktober 2025

⁷⁰ Gemeente Deventer, interview I, 2 april 2025

heeft als voordeel dat je dat een duidelijk profiel mee kan geven.⁷¹ Een andere geïnterviewde geeft aan dat de gemeente bij de ontwikkeling van bedrijventerrein A1 striktere eisen had moeten stellen op het gebied van circulariteit en duurzaamheid. Het 'campingmodel' zou volgens de geïnterviewde een goed idee kunnen zijn: als de ondernemer vertrekt, dient het terrein schoon en bruikbaar te worden opgeleverd en terug verkocht of geleverd te worden aan de gemeente. Hiermee voorkom je verpaupering en behoud je als gemeente zeggenschap over het terrein.⁷²

Ruimtelijke projecten in Deventer worden vanwege het gebrek aan capaciteit bij PRO geprioriteerd. Zowel de herstructurering van bestaande terreinen als de ontwikkeling van een nieuw terrein hebben inmiddels de hoogste prioriteit. In de nieuwe organisatiestructuur komen economie en ruimte meer samen. Dit is volgens één van de geïnterviewde positief, omdat beide onderwerpen veel met elkaar samenhangen.⁷³

Verantwoording

In het Jaarverslag 2024 van de DEB zijn enkele projecten van de Uitvoeringsagenda TBBT genoemd. Bij de Raadsmededeling over de tweede Uitvoeringsagenda TBBT is een bijlage opgenomen waarin de stand van zaken van de eerste Uitvoeringsagenda TBBT gegeven is.

Een van de geïnterviewde geeft aan dat de gemeente € 2 miljoen investeert in de herstructurering van bedrijventerreinen, maar dat het precieze doel onduidelijk is en onduidelijk is wanneer het project geslaagd is. Ook ontbreekt volgens de geïnterviewde vaak de reflectie op eerdere leerpunten of onwenselijke uitwerkingen van besluiten, zoals het ontstaan van ondermijning bij bedrijfsverzamelgebouwen.⁷⁴

2.3.3 Vaart in de haven

De gemeente Deventer wil dat meer watergebonden en logistieke bedrijven zich in Deventer vestigen en op deze manier een bijdrage leveren aan de circulaire economie. De gemeente heeft daarom actief bemiddeld bij de contractering van de exploitant (Inland terminal Deventer) voor containeroverslag. Ook is er een extra wachtplaats in de vijfde havenarm aangelegd.⁷⁵ In het *Koersdocument Omgevingsvisie gemeente Deventer* is aangegeven dat de watergebonden kavels in de binnenhaven van Deventer primair benut gaan worden voor transport van grondstoffen en andere watergebonden bedrijvigheid ten behoeve van een innovatieve en circulaire maakeconomie met bijpassende milieucategorieën en infrastructuur.⁷⁶ Veel kavels zijn in handen van derden. Slechts 15% is in eigendom van de gemeente (uitgegeven in erfpacht). Veelal zijn de kades, oevers en afmeervoorzieningen beperkt toegankelijk. Ook is het beheer, onderhoud en eigendom van de watergebonden constructies juridisch niet geheel duidelijk voor alle partijen. Zo staan diverse meerpalen voor overslag van goederen in gemeentelijk water, waardoor ze onbedoeld eigendom worden van de gemeente. In de eerste twee havenarmen zijn de kavels niet in gebruik voor watergebonden activiteiten. De kavels worden gebruikt voor een gemengde invulling van wonen, kantoren en andere bedrijvigheid.⁷⁷

Prins Bernhardsluis

Met het raadsbesluit Vaart in de haven wordt vanuit het programma Economie extra ingezet op een vitale binnenhaven die de regionale economie ondersteund en versterkt.⁷⁸ Deventer maakt onderdeel uit van het

⁷¹ Vereniging Bedrijven Terreinen Deventer, interview, 6 mei 2025

⁷² Deventer Kring van Werkgevers, interview, 14 mei 2025

⁷³ Gemeente Deventer, interview I, 7 mei 2025

⁷⁴ Deventer Kring van Werkgevers, interview, 14 mei 2025

⁷⁵ Gemeente Deventer (2023). Uitvoeringsagenda economie 2023-2026, p. 7

⁷⁶ Gemeente Deventer (2025). Koersdocument Omgevingsvisie gemeente Deventer, p. 37

⁷⁷ Gemeente Deventer, interview II, 7 mei 2025

⁷⁸ Gemeente Deventer, reactie wederhoor, oktober 2025

samenwerkingsverband 'Logistics Overijssel', waarin Samen met andere Overijsselse havens wordt samengewerkt en informatie wordt gedeeld. Er worden diverse onderzoeken gedaan naar de vitaliteit van de haven en de (subsidie)mogelijkheden voor het uitbreiden, vervangen dan wel opknappen van de sluis in de haven.⁷⁹

De Prins Bernhardsluis in Deventer is gebouwd in 1951 en de enige grotere sluis in een primaire waterkering die niet in eigendom en beheer is van Rijkswaterstaat (RWS). De gemeente heeft geprobeerd om het eigendom en beheer over te dragen aan RWS, maar dit is (vooralsnog) door RWS afgewezen vanwege het ontbreken van achterliggende waterwegen.⁸⁰ Vanwege de vervangingskosten zou de gemeente volgens een geïnterviewde graag zien dat het eigendom van de sluis overgaat naar RWS.⁸¹ Hoewel de sluis het einde van de levensduur bereikt is de betrouwbaarheid hoog door het regelmatige onderhoud en goede personele inzet.⁸²

Er passeren wekelijks ca. 20 schepen de sluis. Om grotere schepen (klasse 5A) te kunnen ontvangen, zou de sluisbak verlengd moeten worden van 100 naar 110 meter. Gezien de hoge kosten voor vernieuwing (circa € 80 miljoen), is een dergelijk project volgens een geïnterviewde alleen uitvoerbaar met bijdragen vanuit de provincie, het rijk en Europese subsidies. Om dit voor elkaar te krijgen zijn de juiste samenwerkingspartners (aan de North Sea Baltic Corridor / TEN-T) en een onderbouwd plan nodig.⁸³ Voor 2025 en 2026 is € 300.000 gereserveerd om de onderbouwing van het vergroten van de sluis te onderzoeken.⁸⁴

Bevaarbaarheid IJssel

Deventer ligt aan de IJssel, een zijtak van de Rijn, en is daarmee verbonden met het Nederlandse binnenvaartnetwerk. Volgens een geïnterviewde is de IJssel bij lage waterstanden niet bevaarbaar voor schepen met een reguliere diepgang. In die periode wordt minder lading vervoerd, worden kleinere schepen ingezet of wordt lading over de weg getransporteerd. Door de toename van meer extremen (klimaatverandering) wordt door het ministerie verder onderzocht hoe om te gaan met de waterverdeling in Nederland. Het Rijk, provincies, waterschappen en gemeenten werken samen aan een toekomstbestendig rivierengebied. Een van de doelen is de bevaarbaarheid.⁸⁵ Wat de gevolgen voor Deventer en het Twentekanaal zijn is nu nog onduidelijk.

Een geïnterviewde geeft aan dat de haven belangrijk is voor de lange termijn. Vervoer over water is duurzamer dan vervoer over de weg (minder wegvervoer en minder congestie op wegen). Het duurt echter lang voordat een containerterminal van de grond komt. Bedrijven moeten hun processen hierop aanpassen en dat heeft tijd nodig. Op dit moment zitten veel niet-watergebonden bedrijven aan het water. Op het moment dat deze bedrijven vertrekken zouden er alleen bedrijven zich mogen vestigen die de haven gebruiken. Hier moet je volgens de geïnterviewde geduld mee hebben.⁸⁶

Verantwoording

Bij de vaststelling van de *Ambitie beroepshaven 2030* in 2020 heeft het college toegezegd de raad jaarlijks te informeren over de ontwikkelingen in de haven. In de meest recente raadsmededeling is onder andere de in gebruik name van een nieuwe containerterminal (Inland Terminal Deventer) genoemd.⁸⁷

⁷⁹ Gemeente Deventer, interview I, 7 mei 2025

⁸⁰ Gemeente Deventer, interview II, 7 mei 2025

⁸¹ Gemeente Deventer, interview I, 7 mei 2025

⁸² Gemeente Deventer, interview II, 7 mei 2025

⁸³ Gemeente Deventer, interview II, 7 mei 2025

⁸⁴ Gemeente Deventer (2025). [Perspectiefnota 2026-2029](#) & Gemeente Deventer, reactie wederhoor, oktober 2025

⁸⁵ Gemeente Deventer, interview II, 7 mei 2025

⁸⁶ Vereniging Bedrijven Terreinen Deventer, interview, 6 mei 2025

⁸⁷ Gemeente Deventer (2024). Raadsmededeling: Ontwikkelingen beroepshaven "Port of Deventer"- 2024

2.3.4 Ondernemershuis

Ondernemers in Deventer kunnen bij het Ondernemershuis terecht voor vragen over het ondernemerschap. Via onder andere adviesgesprekken en workshops kunnen ondernemers hun kennis en vaardigheden vergroten. Sinds 2017 is het Ondernemershuis gevestigd op het Gasfabriekterrein. De afgelopen jaren hebben ook andere partners in het economisch domein, zoals MKB Deventer en Parkmanagement, zich op het Gasfabriekterrein gevestigd. Sinds vorig jaar zitten alle partijen samen in Gebouw X. De gedachte hierachter is dat je door elkaar te ontmoeten makkelijker en beter kunt samenwerken. In het pand wordt bijvoorbeeld een gezamenlijk koffiezetapparaat gebruikt om spontane ontmoetingen te stimuleren.⁸⁸

Het Ondernemershuis is een stichting die gefinancierd wordt vanuit de overheid en er voor alle ondernemers in Deventer is. Dit is een verschil met MKB Deventer dat een ledenpartij is die zich inzet voor de belangen van de leden. Het Ondernemershuis en MKB Deventer werken echter ook samen. Zo is bijvoorbeeld het gezamenlijke programma *Krachtig MKB* opgesteld. De Kamer van Koophandel ondersteunt ook ondernemers in Deventer, maar doet dit alleen nog maar digitaal omdat het geen kantoor meer heeft in Deventer.⁸⁹

Budget

Naast subsidies vanuit het programma Economie (ca. € 250.000) ontvangt het Ondernemershuis vanuit Werk in Inkomen (programma Inkomensvoorziening en arbeidsmarkt) opdrachten (jaarlijks ca. € 50.000) om bepaalde ondernemers te helpen. Ondernemers die weinig inkomen halen uit ondernemen krijgen onder voorwaarden aanvullende bijstand (Besluit bijstandverlening zelfstandigen). Soms kan het verdienmodel worden verbeterd en in andere gevallen is het beter om de onderneming te stoppen en om in loondienst te gaan.⁹⁰

Sinds medio 2024 werkt het Ondernemershuis niet uitsluitend voor de gemeente Deventer, maar voor alle gemeenten in de Regio Stedendriehoek. Vanuit de Regio Deal zijn voor vier jaar middelen beschikbaar gekomen om de aanpak in Deventer te vertalen naar de andere gemeenten in de regio.⁹¹

Dicht bij ondernemers

De accountmanagers van de gemeente en het Ondernemershuis werken met elkaar samen.⁹² Zie paragraaf 2.3.10 voor de rol van de accountmanagers. Een voorbeeld waaruit blijkt dat het Ondernemershuis dicht bij de ondernemers staat blijkt volgens een geïnterviewde uit het innen van coronasteun. De gemeente kon ongeveer 50 ondernemers niet bereiken voor het innen van kredieten en wilde deurwaardes inschakelen. Het Ondernemershuis lukte het wel om de ondernemers te bereiken waardoor bijna de volledige 100% terug is betaald.⁹³

Een geïnterviewde van de gemeente geeft aan dat het Ondernemershuis een belangrijke faciliteit is voor de ondernemersdienstverlening. Dit geldt vooral voor de bedrijfsvoering, zoals financiering, ondernemerschaps-vaardigheden en advies wet- en regelgeving. Maar in toenemende mate ook voor innovatie- en transitievraagstukken.⁹⁴ Vanuit het Ondernemershuis is aangegeven dat de samenwerking met de gemeente goed verloopt. De gemeente weet waar ze het over heeft en staat open voor de informatie die het Ondernemershuis ophaalt bij de ondernemers. De gemeente zoekt het Ondernemershuis

⁸⁸ Ondernemershuis, interview, 9 mei

⁸⁹ Ondernemershuis, interview, 9 mei

⁹⁰ Ondernemershuis, interview, 9 mei

⁹¹ Ondernemershuis, interview, 9 mei

⁹² Gemeente Deventer, reactie wederhoor, oktober 2025

⁹³ Ondernemershuis, interview, 9 mei

⁹⁴ Gemeente Deventer, interview II, 1 april 2025

ook op voor het oplossen van vraagstukken.⁹⁵ Een voorbeeld waaruit blijkt dat de samenwerking in Deventer goed is georganiseerd is het realiseren van een pop-up banenwinkel in de binnenstad. Een banenwinkel is een winkelpand waarin vacatures te zien zijn. INretail (brancheorganisatie non-food retail) gaf volgens een geïnterviewde aan dat dit vrijwel nergens in Nederland gelukt is, maar wel in Deventer. In zes weken tijd zijn er meer dan 1000 bezoekers geweest en heeft dit geleid tot het vervullen van ongeveer 50 vacatures.⁹⁶

Verantwoording

De verantwoording over de middelen gaat via meerdere wegen. In de eerste plaats wordt in een jaarverslag aan de gemeente Deventer gerapporteerd waaraan de middelen zijn besteed en wat daarvoor gedaan is. Daarnaast kent het Ondernemershuis ook een Raad van Toezicht. Twee ambtenaren van de gemeente Deventer zijn als adviseurs bij deze raad aangesloten. Tot slot is er ook een bestuurlijk overleg tussen de bestuurder van het Ondernemershuis en de wethouder Economie van de gemeente Deventer. Omdat er meerdere opdrachten en opdrachtgevers zijn wordt strikt uren geschreven.⁹⁷

2.3.5 De Kien

Stadscampus De Kien is in de eerste plaats een samenwerkingsverband van diverse kennisorganisaties in Deventer dat sinds 2019 bestaat. De betrokken partijen, zoals Witteveen+Bos, Topicus en Saxion Hogeschool werken samen aan oplossingen voor complexe verstedelijkingsvraagstukken zoals hittestress, netcongestie en woningnood. Het wil digitalisering en techniek koppelen aan stedelijke ontwikkelingen. De Kien is een van de programma's van de DEB. De Kien kan echter ook gezien worden als een gebied (rond het NS-station, de Snipperlingsdijk en de binnenstad van Deventer) en als een merk.

Belangrijke speerpunten voor De Kien zijn:⁹⁸

- Het ontwikkelen van toekomstbestendig onderwijs.
- Het ontwikkelen van een kennis- en innovatiehub: waar studenten, bedrijven en overheden samenwerken.
- Bouwen aan een aantrekkelijke regio: door een omgeving te creëren waar talent wil wonen en werken.
- Structurele kennisdeling en experimenteerruimte bieden.

Ruimte voor experimenteren

Voor een structurele oplossing van de arbeidsmarkt-vraagstukken moeten nieuwe opleidingen ontwikkeld worden. Zoals bijvoorbeeld: Master ICT, GEO-informatica en Digitale Ingenieur. De opleidingen zijn gericht op het samenbrengen van digitale systemen, data en duurzame stedelijke vraagstukken. Tussen het ontwikkelen van een opleiding en het afstuderen van studenten zit veel tijd. Een van de geïnterviewde geeft aan dat er nu tempo gemaakt moet worden en dat experimenteren en 'doen wat energie geeft' centraal staan.

De Kien moet fungeren als een ruimte voor experiment, zowel digitaal als fysiek. Niet alleen de inhoudelijke samenwerking tussen partners staat centraal, maar ook het ontwikkelen van fysieke testlocaties en pilotprojecten in de stad zelf. Door het organiseren van bijeenkomsten zoals kennissessies en netwerkactiviteiten, ontstaat een continue dialoog waarin nieuwe ideeën en samenwerkingen ontstaan.⁹⁹

Voor het project De Kien is onderzocht hoeveel vierkante meters extra nodig zijn voor woningen en kantoren. Die ruimte is volgens een geïnterviewde te creëren in het gebied. In bredere zin maakt De Kien

⁹⁵ Ondernemershuis, interview, 9 mei

⁹⁶ Ondernemershuis, interview, 9 mei

⁹⁷ Ondernemershuis, interview, 9 mei

⁹⁸ De Kien, interview, 6 mei

⁹⁹ De Kien, interview, 6 mei

onderdeel uit van het project Centrum&Schil. Vanuit het programma Economie is benadrukt dat in het project Centrum&Schil ruimte moet blijven voor werken. Het opzetten en ontwikkelen van netwerken tussen IT- en ingenieursbedrijven en onderwijsinstellingen is iets wat de bedrijven volgens de geïnterviewde beperkt uit zichzelf doen. Het creëren van een ecosysteem is iets wat jaren duurt en waar een belangrijke rol voor de overheid ligt om dit te stimuleren.¹⁰⁰

Om De Kien op de kaart te zetten is volgens een geïnterviewde een uniek profiel nodig, waaraan grote namen worden verbonden. Deze personen of instellingen moeten optreden als ambassadeurs van De Kien. Dat vraagt lef en durf van de betrokken partners.¹⁰¹

Verantwoording

De Kien rapporteert aan:

- Stuurgroep De Kien,
- Stuurgroep DEB, en
- Regio Stedendriehoek, gemeente Deventer en Provincie Overijssel in verband met de Regio Deal (subsidieverantwoording).

In het Jaarverslag 2024 van de DEB is over De Kien aangegeven dat in de eerste jaren vooral geïnvesteerd is in elkaar ontmoeten en elkaar leren kennen, maar dat het nu begint met oogsten. Als voorbeeld wordt genoemd dat in 2024 ongeveer 350 mbo- en hbo-studenten en 150 professionals van adviesbureaus, overheid en onderwijsinstellingen samen werkten aan concrete vraagstukken in de fysieke leefomgeving. Een ander voorbeeld is de start van het Young Professional Program. Jonge talenten die werken bij deelnemers van De Kien, worden een jaar lang, één dag per week vrijgemaakt door hun werkgevers om samen te werken aan innovatieve projecten. In 2024 hebben tien deelnemers gewerkt aan de projecten Kienergy en DigitalTwin.¹⁰² Kienergy is een energieplatform dat gemeenten en woningeigenaren helpt om de warmtetransitie te versnellen. Digital Twin is een digitale kopie van de stad die het mogelijk maakt om complexe, integrale vraagstukken te simuleren en oplossingen te testen.

2.3.6 Binnenstadsmanagement

Deventer kent sinds 1999 Binnenstadsmanagement. In 2016 waren er problemen met leegstand en kwam de binnenstad geregeld negatief in het nieuws. Er waren een aantal majeure financieel-economische ontwikkelingen die blijvende gevolgen hadden voor de binnenstadondernemers en de lokale vastgoedeconomie: financiële (vastgoed) crisis en online winkelen. De binnenstad moest zich opnieuw uitvinden.¹⁰³ Door de marktpartijen werd ook veel naar de gemeente gekeken en gewezen. Destijds is met hulp van de gemeente een binnenstadsmanager aangesteld en in 2018 is de Stichting Deventer Binnenstadsmanagement (SDBM) opgericht. Het doel van de stichting is om de 'economische vitaliteit en de aantrekkingskracht van de binnenstad van Deventer' te vergroten. SDBM regelt onder andere de samenwerking tussen de verschillende partijen, pakt leegstand aan en regelt de sfeervolle aankleding van de binnenstad. Maar ook de verduurzaming van vastgoed is een onderdeel van het werk van SDBM.¹⁰⁴

¹⁰⁰ Gemeente Deventer, interview I, 7 mei 2025

¹⁰¹ De Kien, interview, 6 mei

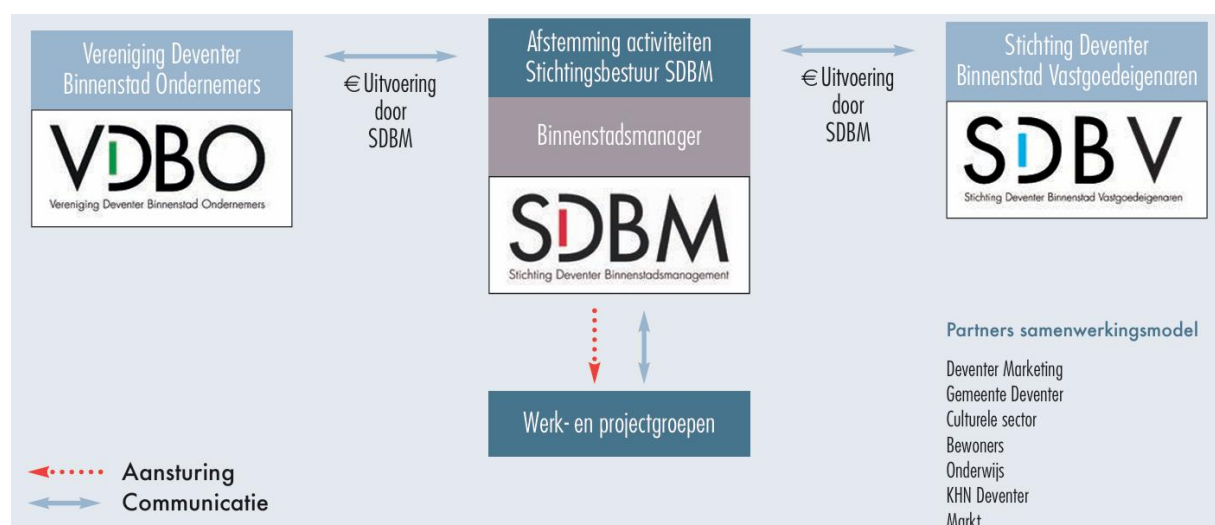
¹⁰² DEB (2025). Jaarverslag Deventer Economic Board 2024, pp. 11 & 12

¹⁰³ Gemeente Deventer, reactie wederhoor, oktober 2025

¹⁰⁴ SDBM (2025). [Over SDBM](#); Gemeente Deventer, interview II, 8 april 2025; interview I, 9 april 2025; SDBM, interview, 29 april 2025 & DEB, interview, 30 april 2025

Budget

Het grootste gedeelte van het budget van SDBM, circa € 400.000, komt van de vastgoedeigenaren en ondernemers in de binnenstad. In 2018 zijn hiervoor twee BedrijvenInvesteringsZones (BIZ) opgesteld. Alle vastgoedeigenaren van niet-woningen en ondernemers in het gebied dragen hun BIZ-bijdrage af aan de gemeente. De hoogte van de bijdrage hangt af van de WOZ-waarde. De Stichting Deventer Binnenstad Vastgoedeigenaren (SDBV)¹⁰⁵ ontvangt (via een subsidie) de opbrengsten van de vastgoedeigenaren. De Vereniging van Deventer Binnenstadondernemers (VDBO) ontvangt (via een subsidie) de opbrengsten van de ondernemers. De SDBM ontvangt vervolgens weer de middelen van deze twee partijen voor uitvoering van de projecten. Zie Figuur 3 voor een overzicht. Naast de BIZ-bijdrage ontvangt de SDBM ook een bijdrage van de gemeente Deventer van circa € 55.000 per jaar.¹⁰⁶ Voor het uitvoeren van de kernactiviteiten is de SDBM niet afhankelijk van additionele middelen. Dit is echter wel iets waar altijd naar gezocht wordt door de stichting.¹⁰⁷



Figuur 3 – Samenwerkingsmodel binnenstadsmanagement¹⁰⁸

De oprichting en ontwikkeling van het binnenstadsmanagement is de afgelopen jaren niet de enige ontwikkeling in de binnenstad geweest. In 2017 heeft de gemeente de *Uitvoeringsagenda Binnenstad* vastgesteld. Deze agenda heeft in 2021 vervolg gekregen in de *Agenda Binnenstad Deventer 2.0*. Het opknappen van de Lebuinuspleinen en het realiseren van fietsparkeerplekken zijn voorbeelden van projecten. Middelen hiervoor zijn onder andere verkregen via de 'stadsarrangementen' van de provincie Overijssel. Een stadsarrangement is een document met samenwerkingsafspraken tussen de provincie, gemeente en lokale partijen.¹⁰⁹ Tot dusver zijn er vier stadsarrangementen geweest, een vijfde stadsarrangement zal er niet komen omdat de provincie hiermee gestopt is.¹¹⁰

Collectieve aanpak

Als het gaat over de ontwikkelingen in de binnenstad zijn alle geïnterviewden hierover positief. De oprichting van de twee BIZ's en het aanstellen van een binnenstadsmanager worden als goede

¹⁰⁵ De SDBV is voor uitvoering van de BIZ opgericht. Het bestuur bestaat uitsluitend uit leden van de Vereniging van Commercieel Onroerend goed binnenstad Deventer (VCOD). Bron: SDBV & SDBM (2022). Binnenstad Deventer Businessplan voor vastgoedeigenaren 2023-2027, p. 26

¹⁰⁶ SDBV & SDBM (2022). Binnenstad Deventer Businessplan voor vastgoedeigenaren 2023-2027, p. 25 & SDBM, interview, 29 april 2025

¹⁰⁷ SDBM, interview, 29 april 2025

¹⁰⁸ SDBV & SDBM (2022). Binnenstad Deventer Businessplan voor vastgoedeigenaren 2023-2027, p. 27

¹⁰⁹ Provincie Overijssel (2025). [Vitaliteit van dorpen en steden \(stads- en dorpsarrangementen\)](#)

¹¹⁰ Gemeente Deventer, interview III, 9 april 2025

ontwikkeling gezien.¹¹¹ Een geïnterviewde geeft aan dat de gemeente hier veel tijd en energie in heeft gestoken en dat het een effectieve en goedkope manier is om (economische)ontwikkelingen in de binnenstad te realiseren.¹¹²

Meerdere geïnterviewden geven aan dat de binnenstadsmanager een belangrijke rol heeft gespeeld in het verenigen van de verschillende partijen.¹¹³ Ondernemers en vastgoedeigenaren in de binnenstad zijn de urgentie van ingrijpen in gaan zien, ze hebben hun verantwoordelijkheid genomen en zijn met de gemeente gaan samenwerken.¹¹⁴ Een geïnterviewde geeft aan dat de binnenstadmanager een 'schot in de roos' is geweest. De binnenstadmanager haalt binnen de gemeente op wat er allemaal speelt en maakt de koppeling met de ondernemers en vastgoedeigenaren in de stad.¹¹⁵ Een andere geïnterviewde geeft aan dat in Nederland de cultuur sterk gericht is op het individu en minder op het collectief. 'Als het gaat om de binnenstad is een collectieve aanpak nodig en het is goed dat dit lukt'. Het overleg met vastgoedeigenaren, ondernemers en de gemeente wordt ook wel de 'gouden driehoek' genoemd. In Deventer zijn de verhoudingen volgens de geïnterviewde goed. Partijen staan open voor elkaar en ze proberen te voorkomen dat ze elkaar verrassen.¹¹⁶

Een geïnterviewde geeft aan trots te zijn op de prestaties van Deventer als middelgrote stad. Aangegeven is dat de stad zich goed weet te positioneren met een aantrekkelijke binnenstad en hoge bezoekersaantallen, zeker in vergelijking met andere steden van vergelijkbare grootte. Volgens de geïnterviewde is dat een resultaat van 'slimme keuzes, samenwerking en een toekomstgerichte visie op leefbaarheid en economie'.¹¹⁷ De wijze waarop het instrument BIZ in Deventer is ingericht en de daaromheen georganiseerde samenwerking is volgens een geïnterviewde een voorbeeld voor andere steden in Nederland.¹¹⁸

Naast de BIZ's en de binnenstadmanager worden ook andere factoren genoemd die belangrijk zijn voor binnenstad. Het vierde stadsarrangement wordt door een geïnterviewde ook als een belangrijke impuls voor de binnenstad gezien. Het opknappen van de Lebuinuspleinen (Grote Kerkhof, Stromarkt en Nieuwe Markt) heeft er bijvoorbeeld voor gezorgd dat ook particulieren hun panden zijn gaan opknappen. 'Dit komt de uitstraling van de stad ten goede'.¹¹⁹

Meerdere geïnterviewden geven aan dat het belangrijk is om in de binnenstad te blijven investeren.¹²⁰ Volgens een geïnterviewde zijn belangrijke thema's voor de binnenstad energie, zero-emissie zones, bereikbaarheid, diversiteit van winkelaanbod en het kernwinkelgebied.¹²¹ Om ontwikkelingen in de binnenstad mogelijk te maken moet volgens een geïnterviewde gekeken worden naar alle stakeholders. Bewoners zijn een belangrijke groep en deze vinden de economisch reuring niet altijd even prettig. Daarom moet met bewoners in gesprek gegaan worden.¹²²

¹¹¹ Gemeente Deventer, interview II, 8 april 2025 & interview I, 2 april 2025

¹¹² Gemeente Deventer, interview I, 2 april 2025

¹¹³ SDBM, interview, 29 april 2025 & Gemeente Deventer, interview I, 9 april 2025

¹¹⁴ DEB, interview, 30 april 2025

¹¹⁵ Gemeente Deventer, interview I, 9 april 2025

¹¹⁶ SDBM, interview, 29 april 2025

¹¹⁷ Gemeente Deventer, interview III, 9 april 2025

¹¹⁸ Gemeente Deventer, interview II, 8 april 2025

¹¹⁹ Gemeente Deventer, interview II, 8 april 2025

¹²⁰ Gemeente Deventer, interview II, 8 april 2025 & interview I, 9 april 2025

¹²¹ Gemeente Deventer, interview I, 9 april 2025

¹²² SDBM, interview, 29 april 2025

De ontwikkeling van de centrumschil heeft ook impact op de binnenstad. SDBM is bij deze ontwikkeling betrokken. De vraag is ook of de contouren van de huidige BIZ's aangepast moeten worden. Deze discussie moet op moment van schrijven (juli 2025) nog gevoerd worden.¹²³

Verantwoording

Zowel de vereniging van vastgoedeigenaren (VCOD) als de vereniging van ondernemers (VDBO) leggen jaarlijks in de algemene ledenvergadering verantwoording af over de uitgaven en uitgevoerde activiteiten. Een BIZ wordt telkens voor een periode van vijf jaar ingesteld. Tegen het einde van een periode vindt een peiling plaats onder de vastgoedeigenaren en ondernemers. De uitkomst bepaalt of de BIZ wordt verlengd. Uit de draagvlakpeiling in 2022 bleek dat zowel de vastgoedeigenaren als de ondernemers positief stonden tegenover een verlenging van de BIZ tot en met 2027.¹²⁴

Vanuit de SDBM is aangegeven dat ze veel waarde hechten aan de verantwoording richting degenen die de BIZ-middelen inbrengen. SDBM werkt aan een set KPI's en wil meer onderzoeken wat de opbrengsten zijn. Het idee is om een deel van de BIZ-middelen structureel te gebruiken voor onderzoek naar de doeltreffendheid.¹²⁵

In de Agenda Binnenstad Deventer 2.0 zijn alle projecten voor de binnenstad gebundeld. De verantwoording over de Agenda gebeurt niet integraal. In de jaarverslaglegging wordt voor de verschillende programma's op onderdelen verantwoord.¹²⁶

2.3.7 Deventer Marketing

In 2019 is de VVV Deventer opgesplitst in twee nieuwe stichtingen. Stichting Deventer Marketing voert de citymarketing uit en Stichting dEVENTer organiseert de evenementen.¹²⁷ Deventer Marketing is verantwoordelijk voor de brede promotie, productontwikkeling en VVV-activiteiten van Deventer (bezoekers, bewoners, bedrijven en jongeren).¹²⁸

De doelen van Deventer Marketing zijn:¹²⁹

1. 'Laden van het merk en de positionering van Deventer.
2. Vergroten van de zichtbaarheid van Deventer als aantrekkelijke plek om te leren, werken en leven.
3. Continueren van de zichtbaarheid en populariteit van Deventer als aantrekkelijke bestemming, en (potentiële) bezoekers gastvrij inspireren en informeren voor- en tijdens een bezoek aan Deventer'

Deventer Marketing gebruikt het merk 'inDeventer' en via campagnes wordt getracht om de identiteit van de stad (eigenwijs, creatief, nuchter, ondernemend en innovatief) zichtbaar te maken. De doelgroepen zijn volgens een geïnterviewde op zich niet uniek, maar voor Deventer wel een verandering. Deventer is zich meer gaan profileren als 'creatieve maak- en innovatiestad' en richt zich nadrukkelijker op studenten en young professionals.¹³⁰

¹²³ SDBM, interview, 29 april 2025

¹²⁴ Van de vastgoedeigenaren is 66,7% en van de ondernemers is 77,9% voorstander gezamenlijk financieren. Bron: SDBV & SDBM (2022). Binnenstad Deventer Businessplan voor vastgoedeigenaren 2023-2027, p. 9 en 26 & SDBV & SDBM (2022). Binnenstad Deventer Businessplan voor ondernemers 2023-2027, p. 9 en 26

¹²⁵ SDBM, interview, 29 april 2025

¹²⁶ Gemeente Deventer, interview III, 9 april 2025

¹²⁷ RTV Oost (2019). [Deventer Marketing en dEVENTer gaan evenementen in Deventer organiseren](#) & Stichting Deventer Marketing, interview, 6 mei 2025

¹²⁸ Gemeente Deventer (2021). Uitvoeringsprogramma Vrijetijdseconomie. p. 31

¹²⁹ Deventer Marketing (2025). [Missie en doelen](#)

¹³⁰ Stichting Deventer Marketing, interview, 6 mei 2025

Budget

Stichting Deventer Marketing ontvangt jaarlijks circa € 650.000 aan subsidie van de gemeente Deventer. Eigen inkomsten via stadswandelingen en verkopen in de VVV-winkel leveren een bijdrage aan de jaarlijkse begroting, maar de mogelijkheden om dit te vermeerderen zijn beperkt.¹³¹ Volgens een geïnterviewde is er behoefte aan nieuwe, innovatieve manieren om inkomsten te genereren die aansluiten bij de missie en doelstellingen van de organisatie.¹³² Een andere geïnterviewde geeft aan dat de stichting hoge kosten voor huisvesting en energie heeft en dat dit een zware druk op het totale budget legt. Hierdoor is voor daadwerkelijke marketingactiviteiten minder beschikbaar. Mogelijkheden voor een gezamenlijke huisvesting met andere instellingen worden onderzocht. Volgens de geïnterviewde kan dit naast een financieel voordeel mogelijk ook leiden tot vruchtbare kruisbestuiving.¹³³

Eigen mandaat

Een geïnterviewde geeft aan dat Deventer Marketing vanuit de gemeente mandaat krijgt om haar eigen koers voor citymarketing te bepalen mits het zoveel mogelijk aansluit bij de kaders van de gemeentelijke speerpunten en ambities. Elk jaar wordt een activiteitenplan opgesteld waarop de gemeente feedback geeft. Op ambtelijk niveau vindt er wekelijks overleg plaats en daarnaast is er twee à drie keer per jaar een bestuurlijk overleg.¹³⁴

Deventer als studentenstad is een thema dat volgens een geïnterviewde uit beeld is geraakt. Op initiatief van partijen in de stad is er een project gestart om nieuw leven in de brouwerij te brengen. Dit is volgens de geïnterviewde van belang om Deventer op de kaart te zetten als aantrekkelijk plek om te wonen en werken ná de studie. In samenwerking met partijen in de stad wordt nieuw aanbod voor studenten gerealiseerd, waaronder specifieke evenementen voor studenten. Dit heeft geleid tot concrete interesse en mede financiering door bedrijven als Tauw en Topicus.¹³⁵

Verantwoording

Via jaarlijkse rapportages legt Stichting Deventer Marketing verantwoording af over de uitgevoerde activiteiten. Deventer Marketing geeft aan dat ze beter inzicht willen krijgen in het effect van de campagnes. Nu wordt gekeken naar bezoekersaantallen via bijvoorbeeld overnachtingscijfers en parkeergaragebezetting, maar er is behoefte aan fijnmazigere data, zoals omzet per vierkante meter, conversie van campagnes, en doelgroepengedrag.¹³⁶ Een geïnterviewde geeft aan dat het verkrijgen van kwalitatief en kwantitatief inzicht in de resultaten van gesubsidieerde activiteiten nu nog weinig gebeurt. Het vergroten van dit inzicht is een wens van de gemeente Deventer.¹³⁷

2.3.8 Human Capital Agenda

De Human Capital Agenda (HCA) is vanuit de DEB ontstaan en eind 2022 vastgesteld. De HCA bevat niet zozeer nieuwe initiatieven, maar kan gezien worden van een bundeling van al bestaande projecten. Het doel van de HCA is een hefboomeffect creëren door de samenhang van deze projecten te duiden, focus aan te brengen en versnippering tegen te gaan.¹³⁸

¹³¹ Gemeente Deventer, reactie wederhoor, oktober 2025

¹³² Stichting Deventer Marketing, interview, 6 mei 2025

¹³³ Gemeente Deventer, interview I, 8 april 2025

¹³⁴ Gemeente Deventer, interview I, 8 april 2025

¹³⁵ Gemeente Deventer, interview I, 8 april 2025

¹³⁶ Stichting Deventer Marketing, interview, 6 mei 2025

¹³⁷ Gemeente Deventer, interview I, 8 april 2025

¹³⁸ Gemeente Deventer (2022). Meerjarenplan Human Capital Agenda Deventer 2023-2026, p. 3, Gemeente Deventer, interview I, 7 mei 2025 & interview, 17 juni 2025 & Gemeente Deventer, reactie wederhoor, oktober 2025

De HCA richt zich op het versterken van de arbeidsmarkt in de regio. Daarbij wordt samengewerkt met onderwijsinstellingen, waaronder Saxion Hogeschool. De HCA richt zich op de sectoren ICT, Techniek & Productie, Logistiek & Transport, Zorg & Welzijn en Kind & Educatie.¹³⁹ De HCA is opgebouwd rond drie actielijnen:¹⁴⁰

1. Sectoren aan zet. Hier wordt getracht samenwerking te stimuleren binnen én tussen sectoren.
2. Deventer Ontwikkel Kwartier (DOK). Loket waar inwoners en ondernemers terecht kunnen voor vragen rondom leren, werken en ondernemen.
3. Transitie en arbeidsproductiviteit. Publiek- private samenwerkingen van bedrijven (MKB) en kennisinstellingen gericht op concrete organisatievraagstukken.

Budget

Tussen 2023 en 2026 stelt de gemeente € 1.330.000 beschikbaar voor uitvoering van de HCA. De HCA wordt uitgevoerd met incidenteel geld. Andere partners leveren 'in kind' een bijdragen.¹⁴¹

Beweging tot stand brengen

Het DOK is gevestigd in Gebouw X op het Gasfabriekterrein en is in juli 2024 geopend. Bij het DOK zijn inmiddels meer dan 20 partners aangesloten.¹⁴² De gedachte achter het DOK is dat er één loket is waar inwoners en ondernemers naar toe gaan. Vanuit het loket kan vervolgens doorverwezen worden naar andere partijen.¹⁴³ Een geïnterviewde geeft aan dat het DOK een pilot is in de arbeidsmarktregio Stedendriehoek en Noordwest Veluwe en dat de gemeente met het DOK anticipeert op Rijksbeleid dat inzet op veranderingen in de arbeidsmarktinfrastructuur.¹⁴⁴

Een geïnterviewde noemt het zij-instroom traject voor de techniek een goed voorbeeld binnen de actielijn sectoren aan zet. Deelnemers krijgen begeleiding van een arbeidsmarktcoach en worden gekoppeld aan een geschikt bedrijf. Dit project wordt gefinancierd door 12 werkgevers. De HCA faciliteert het project door een netwerkregisseur in te zetten.¹⁴⁵ In figuur 4 is een overzicht opgenomen van de resultaten tot en met 2024.

¹³⁹ Gemeente Deventer (2022). Meerjarenplan Human Capital Agenda Deventer 2023-2026, p. 3 & Gemeente Deventer, interview II, 1 april 2025

¹⁴⁰ Gemeente Deventer (2022). Meerjarenplan Human Capital Agenda Deventer 2023-2026 & DEB (2025). Jaarverslag Deventer Economic Board 2024, pp. 7 en 8

¹⁴¹ Gemeente Deventer (2022). Meerjarenplan Human Capital Agenda Deventer 2023-2026, p. 16 & Gemeente Deventer, interview I, 7 mei 2025

¹⁴² DEB (2025). Jaarverslag Deventer Economic Board 2024, p. 7 en 8

¹⁴³ Gemeente Deventer, interview, 17 juni 2025

¹⁴⁴ Gemeente Deventer, interview II, 1 april 2025

¹⁴⁵ DOK (2025). [Afrap instroomtraject techniek, bouw en productie](#) & Gemeente Deventer, interview II, 1 april 2025



Figuur 4 – Resultaten HCA tot en met 2024¹⁴⁶

Verantwoording

Ieder half jaar wordt aan de stuurgroep gerapporteerd over de voortgang. De stuurgroep bestaat uit een vertegenwoordiging vanuit het bedrijfsleven, onderwijs en gemeente Deventer. De stuurgroep stuurt op hoofdlijnen en bewaakt de voortgang van de HCA. De stuurgroep beoordeelt jaarlijks het uitvoeringsplan en de begroting en legt deze ter accordering voor aan de DEB.¹⁴⁷ De gemeenteraad wordt jaarlijks geïnformeerd over de voortgang van de HCA middels een raadsmededeling.¹⁴⁸

2.3.9 Deventer internationale Hanzestad

Het internationale beleid viel eerst in de portefeuille van de burgemeester, maar is sinds 2018 overgegaan naar de wethouder die ook verantwoordelijk is voor het economische beleid. Met de overgang is ook het karakter van het internationale beleid gewijzigd. Waar het voorheen met name gericht was op maatschappelijke thema's is het beleid nu meer op economische thema's gericht. Binnen het internationale beleid wordt gewerkt aan zes thema's:¹⁴⁹

- Internationale handel en export bevorderen,
- Synergie creëren door samenwerking en verbinding,
- Aandacht vestigen op Deventer als internationale en tolerante Hanzestad,
- Bevorderen van internationale samenwerking,
- Samenwerken in de Hanze, en
- Verder profileren van Deventer als vooruitstrevende Global Goals gemeente.

¹⁴⁶ DEB (2025). Jaarverslag Deventer Economic Board 2024, p. 8

¹⁴⁷ Gemeente Deventer (2022). Meerjarenplan Human Capital Agenda Deventer 2023-2026, p. 15

¹⁴⁸ Gemeente Deventer (2023). Raadsmededeling: Human Capital Agenda (HCA) Deventer 2023

¹⁴⁹ Gemeente Deventer (2021). Ambitienota Internationaal Beleid 2021-2026, p.3 & Gemeente Deventer, interview I, 1 april 2025

Budget

Jaarlijkse is circa € 60.000 bestemd voor subsidies.¹⁵⁰

Verbindingen maken

Om de internationale handel en export te bevorderen werkt de gemeente samen met het MKB Trade Office. Het MKB Trade Office ontvangt subsidie van de gemeente en richt zich puur op het bevorderen van de export van bedrijven uit Deventer en de regio. Dit doet het door het organiseren van handelsmissies (inkomend en uitgaand), het geven van workshops over zaken doen in bepaalde landen en het geven van adviezen aan ondernemers over internationaal zakendoen.¹⁵¹

Een ander voorbeeld van samenwerking is het Hanzenetwerk. Hierin werkt de gemeente Deventer samen met andere Hanzesteden. De gemeente heeft binnen het Hanzenetwerk een nieuwe werkgroep (Sustainable Hansa) opgezet die zich specifiek richt op de Sustainable Development Goals (SDG's). Twee keer per jaar vindt een onlinebijeenkomst plaats om kennis rondom duurzame thema's uit te wisselen. Alle internationale Hanzesteden zijn uitgenodigd om deel te nemen. Ieder jaar organiseert een van de Hanzesteden de Hanzedag. In het kader daarvan wordt ook een economisch forum georganiseerd. Afhankelijk van waar het forum is en hoe dit wordt vormgegeven, besluit het MKB Trade Office samen met de gemeente om hier wel of geen handelsmissie vanuit Deventer en de regio aan te koppelen.¹⁵²

Een geïnterviewde geeft aan dat het beleid vaak op een indirecte manier werkt waarbij aan de voorkant de uitkomst niet altijd te voorspellen is. Soms ontstaan nieuwe initiatieven als gevolg van toevallige ontmoetingen. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking met Rostock. Dit heeft inmiddels geleid tot een formeel verband tussen het MKB Trade Office en de Ondernemersvereniging Rostock, maar is ontstaan door een toevallige ontmoeting van de directeurs van de twee verenigingen op de Hanzedagen in 2017. De geïnterviewde geeft aan dat de gemeente toevallige ontmoetingen probeert te organiseren.¹⁵³

Verantwoording

Het internationale beleid van de gemeente in de periode 2015-2020 is geëvalueerd. In de *Vijf-Jaarrapportage Internationaal Beleid 2015-2020* zijn de belangrijkste opbrengsten opgeschreven.¹⁵⁴

2.3.10 Algemeen

Accountmanagement

De twee accountmanagers van de gemeente Deventer weten goed wat er speelt bij de bedrijven in Deventer. De opgedane kennis en ervaring wordt intern teruggelegd. De accountmanagers verbinden ook bedrijven onderling. De accountmanagers zijn ook regelmatig actief bij grote gebiedsontwikkelingen, maar ook bij kwesties tussen bedrijven en tussen de gemeente en individuele bedrijven. Deventer heeft meer dan 12.000 inschrijvingen. De accountmanagers richten zich daarom in het bijzonder op de 750 grootste bedrijven (70% van de werkgelegenheid), maar ook bijzondere bedrijven en nieuwe innovatieve bedrijven worden (al dan niet op aangeven van MKB) bezocht. Regelmatig worden bedrijven met de wethouder bezocht.¹⁵⁵ Van de ene kant zou het volgens een geïnterviewde wenselijk zijn om meer accountmanagers aan te stellen, zodat je nog beter feeling krijgt met wat er leeft onder ondernemers. Aan de andere kant lukt

¹⁵⁰ Gemeente Deventer, reactie wederhoor, oktober 2025

¹⁵¹ Gemeente Deventer, interview I, 1 april 2025

¹⁵² Gemeente Deventer, interview I, 1 april 2025

¹⁵³ Gemeente Deventer, interview I, 1 april 2025

¹⁵⁴ Gemeente Deventer, interview I, 1 april 2025

¹⁵⁵ Gemeente Deventer, reactie wederhoor, oktober 2025

het volgens de geïnterviewde op dit moment ook niet altijd om de problemen waar de ondernemers tegenaan lopen op te lossen. Meer accountmanagers vraagt ook om meer ambtelijke capaciteit op het ruimtelijk-economisch vlak (o.a. juristen die hierin gespecialiseerd zijn).¹⁵⁶

Gemeentelijk handelen en knelpunten

Eén van de geïnterviewde geeft aan dat de samenwerking tussen de gemeente Deventer en het bedrijfsleven als positief wordt ervaren. De samenwerking tussen de gemeente en de economische partners in de stad is goed georganiseerd. Dit wordt volgens de geïnterviewde zelfs landelijk als goed voorbeeld gezien. Er zijn echter ook een aantal verbeterpunten die voor de gemeente als geheel gelden. Volgens de geïnterviewde bekijkt de gemeente projecten voornamelijk procedureel en toont het weinig resultaatgerichtheid. 'Ondernemers werken doelgericht, wat kan wringen met de gemeentelijke aanpak. Lef om beslissingen te nemen ontbreekt soms. Fouten maken is niet erg, zolang men leert en verdergaat. Dit mag meer in de cultuur van de gemeentelijke organisatie komen.' Een ander verbeterpunt volgens de geïnterviewde is dat burgerparticipatie regelmatig meer een formaliteit lijkt. Als voorbeeld wordt een sessie rondom de omgevingsvisie genoemd, waarin de meeste vragen niet beantwoord konden worden. 'Er wordt weinig gedaan met de input van inwoners. Noem een bijeenkomst geen 'inspraakavond' als burgers nauwelijks invloed hebben. Dat voorkomt teleurstelling en frustratie.' Een derde verbeterpunt volgens de geïnterviewde is dat ambtenaren uitvoeringskracht en eigenaarschap missen. 'Denken vanuit mogelijkheden hoe iets wel kan in plaats van eerst het procedure handboek te checken waarom het allemaal niet kan.'¹⁵⁷

Een andere geïnterviewde geeft aan dat ondernemers vaak problemen rond de vergunningverlening aanlopen. 'Het moet voor ondernemers duidelijk zijn welke vergunningen er nodig zijn. Daarnaast willen ze graag dat het vergunningsverleningsproces snel verloopt.'¹⁵⁸

Weer een andere geïnterviewde geeft aan dat het budget van de gemeente Deventer voor het programma economie relatief klein is, maar dat met het budget veel gedaan wordt. De gemeente en haar partners zouden dit volgens de geïnterviewde nog wel meer mogen laten zien. 'Het is nu soms te bescheiden'.¹⁵⁹

¹⁵⁶ Gemeente Deventer, interview I, 7 mei 2025

¹⁵⁷ Deventer Kring van Werkgevers, interview, 14 mei 2025

¹⁵⁸ SDBM, interview, 29 april 2025

¹⁵⁹ Ondernemershuis, interview, 9 mei

2.4 Informatievoorziening

Over de voortgang en opbrengsten van het economisch beleid wordt deels en gefragmenteerd gerapporteerd. Het verschilt sterk per onderdeel van het beleid in hoeverre informatie verzameld en gedeeld wordt. Ook de kwaliteit van de informatievoorziening verschilt sterk per onderdeel.

Soorten rapportages

Jaarverslaglegging

In de Jaarverslaglegging is op hoofdlijn beschreven welke activiteiten zijn uitgevoerd. Daarnaast is bij de doelstellingen aangegeven in hoeverre deze zijn behaald. Voor zowel 2023 als 2024 is aangegeven dat alle vijf de doelstellingen ‘volledig gerealiseerd’ zijn.¹⁶⁰ Zie tabel 4 voor de beoordeling van de bijbehorende prestaties.

Tabel 4 – Beoordeling prestaties in jaarverslaglegging¹⁶¹

Status prestatie	2023	2024
Volledig gerealiseerd	17	12
Realisatie meer van 75%		3
Realisatie minder dan 75%		1

Een doelstelling wordt als ‘volledig gerealiseerd’ aangeduid als de bijbehorende prestaties behaald zijn. De vraag is echter in hoeverre dit een reëel beeld geeft van de daadwerkelijke doelbereiking. Het eerste doel is bijvoorbeeld ‘het versterken van de werklocaties, [...] met voldoende ruimte voor bedrijven om door te groeien of zich in Deventer te vestigen’.

In paragraaf 2.3.2 is aangegeven dat er enkele kleine projecten van de Uitvoeringsagenda TBBT zijn uitgevoerd. Strikt genomen zijn de werklocaties daarmee dus ‘versterkt’. Echter is in dezelfde paragraaf ook aangegeven dat grotere herstructurering nog niet van de grond komt. De hiervoor gereserveerde middelen zijn ook nog niet uitgegeven (zie paragraaf 2.2.). Daarnaast is aangegeven dat er nauwelijks ruimte is op A1 Bedrijvenpark en een nieuw terrein nog wel even op zich laat wachten. Het ontbreekt dus aan ‘voldoende ruimte’. Vanuit deze blik bekeken is het onlogisch om het doel als ‘volledig gerealiseerd’ te beoordelen.

Dashboard

Op het niveau van het programma Economie en internationaal beleid is er een dashboard. Vanuit de jaarverslaglegging wordt hiernaar verwezen. Het dashboard kent slechts enkele indicatoren, zoals aantal winkels in Deventer en bezoekers van het zwembad.¹⁶² Daarmee zegt het nauwelijks iets over de economische ontwikkeling van Deventer.

Raadsmededelingen

Rapporteren vindt in de basis plaats via de planning- en controlcyclus. In sommige gevallen zijn er nadere afspraken met de raad gemaakt en wordt de ontwikkeling en/of voortgang via raadsmededelingen gedeeld. Enkele voorbeelden zijn:

- Mei 2025 - Regionaal-economische Bouwstenen (REB) en Regionaal Programma Werklocaties (RPW) 2025-2028 regio Stedendriehoek¹⁶³

¹⁶⁰ Gemeente Deventer (2024). [Jaarverslaglegging 2023](#) & Gemeente Deventer (2025). [Jaarverslaglegging 2024](#)

¹⁶¹ Gemeente Deventer (2024). [Jaarverslaglegging 2023](#) & Gemeente Deventer (2025). [Jaarverslaglegging 2024](#)

¹⁶² Gemeente Deventer (2025). [Staat van Deventer - inwoneraantal](#)

¹⁶³ Gemeente Deventer (2025). [Raadsmededeling: REB en RPW 2025 2028 regio Stedendriehoek](#)

- Mei 2025 - Raadsmededeling Deventer Studentenstad¹⁶⁴
- Maart 2025 - Voortgang meerjarenagenda Human Capital Deventer 2024¹⁶⁵
- December 2024 - Tweede uitvoeringsagenda Toekomstbestendige Bedrijventerreinen (TBBT)¹⁶⁶
- November 2024 - Ontwikkelingen beroepshaven "Port of Deventer"- 2024¹⁶⁷
- Oktober 2024 - Bouwstenen omgevingsvisie horeca-en detailhandel¹⁶⁸
- April 2024 - Prins Bernhard Sluis - toekomstverkenning¹⁶⁹

Voor bijvoorbeeld de ontwikkelingen in de haven en de voortgang van de HCA is door het college aangegeven dat hierover jaarlijks wordt gerapporteerd.¹⁷⁰ Over de voortgang van het Uitvoeringsprogramma Vrijtijdseconomie uit 2021 is bijvoorbeeld niet gerapporteerd. Hierover is aangegeven dat de stand van zaken intern wordt bijgehouden en dat de in het programma opgenomen indicatoren intern worden gemonitord.¹⁷¹

Evaluaties en monitoring

In 2021 is de Uitvoeringsagenda economie geactualiseerd voor de jaren 2023-2026. In het document is niks aangegeven over monitoring of over evaluatiemomenten. In bijgaande raadsmededeling is alleen aangegeven dat de raad tweemaal per jaar zal worden bijgepraat over de economische ontwikkelingen.¹⁷²

Op het programmaonderdeelniveau zijn enkele evaluaties uitgevoerd. Voorbeelden hiervan zijn de evaluatie van de Visie op de Detailhandelstructuur 2015-2020 en de evaluatie van het Hanzejaar Deventer. Ook zijn er op het onderdeelniveau enkele monitoren opgesteld. Het Dashboard Human Capital Agenda¹⁷³ is hiervan een voorbeeld. Voor het opstellen van nieuw beleid laat de gemeente Deventer ook onderzoeken uitvoeren. Voorbeelden zijn Koopstromenonderzoek Oost-Nederland 2023 en de Passantentellingen voor de binnenstad.¹⁷⁴

Een geïnterviewde geeft aan dat het uitvoeren van evaluaties en het opzetten van monitoren nog beperkt is. Aangegeven is dat beleidsmakers meer gericht zijn op de toekomst, maar dat in onderlinge gesprekken geregeld wordt teruggekeken.¹⁷⁵ Een andere geïnterviewde geeft aan dat evaluaties kwalitatief plaatsvinden via besprekingen in stuurgroepen (Kien, HCA, TBBT) en het DEB.¹⁷⁶ Een andere geïnterviewde geeft aan dat het doelstellingen en daarbij behorende indicatoren (KPI's) soms nog aan scherpte ontbreekt. Zonder goede KPI's richten evaluaties zich volgens de geïnterviewde nog te veel op het proces en te weinig op de resultaten. 'Doelstellingen moeten helder, meetbaar en ambitieus zijn' en 'KPI's moeten niet té veilig zijn geformuleerd'.¹⁷⁷

¹⁶⁴ Gemeente Deventer (2025). [Raadsmededeling: Deventer Studentenstad](#)

¹⁶⁵ Gemeente Deventer (2025). [Raadsmededeling: Meerjarenagenda Human Capital Deventer](#)

¹⁶⁶ Gemeente Deventer (2024). [Raadsmededeling: Tweede uitvoeringsagenda Toekomstbestendige bedrijventerreinen](#)

¹⁶⁷ Gemeente Deventer (2024). [Raadsmededeling: Port of Deventer 2024](#)

¹⁶⁸ Gemeente Deventer (2024). [Raadsmededeling: Bouwstenen Horeca en detailhandel](#)

¹⁶⁹ Gemeente Deventer (2024). [Raadsmededeling: Prins Bernhard Sluis - toekomstverkenning](#)

¹⁷⁰ Gemeente Deventer (2024). [Raadsmededeling: Port of Deventer 2024 Gemeente Deventer](#) & Gemeente Deventer (2025). [Raadsmededeling: Human Capital Agenda \(HCA\) Deventer 2023](#)

¹⁷¹ Gemeente Deventer, interview II, 8 april 2025

¹⁷² Gemeente Deventer (2024). [Raadsmededeling: Economische Uitvoeringsagenda](#)

¹⁷³ Gemeente Deventer (2024). [Dashboard Human Capital Agenda](#)

¹⁷⁴ Gemeente Deventer (2024). Notitie bouwstenen horeca en detailhandel/omgevingsvisie, p. 2

¹⁷⁵ Gemeente Deventer, interview I, 7 mei 2025

¹⁷⁶ Gemeente Deventer, interview II, 1 april 2025

¹⁷⁷ Vereniging Bedrijven Terreinen Deventer, interview, 6 mei 2025

Weer een andere geïnterviewde geeft aan dat het aantonen van een causaal verband tussen de uitgevoerde activiteiten en het bereiken van de doelen lastig is binnen het economisch beleid.¹⁷⁸ Als voorbeeld kan het aantal toeristische overnachtingen dienen. Het vergroten van de aantrekkelijkheid van de stad voor bezoekers is een doel van de gemeente. Zoals in paragraaf 2.3 is aangegeven verricht de gemeente samen met haar partners allerlei activiteiten om dit te bereiken (o.a. citymarketing, BIZ en opknappen pleinen). Uit metingen¹⁷⁹ blijkt echter dat na jaren van groei het aantal overnachtingen in 2024 iets is afgenomen. Een geïnterviewde geeft aan dat het onduidelijk is waardoor dit komt.¹⁸⁰ Het uitvoeren van activiteiten leidt niet per definitie tot het behalen van de gestelde doelen. Zie figuur 5 voor een vereenvoudigde schematische weergave.



Figuur 5 – Inzicht in doeltreffendheid beleid

¹⁷⁸ Gemeente Deventer, interview, 17 juni 2025

¹⁷⁹ Deventer laat jaarlijks het toeristisch bezoek monitoren via het Toeristisch Bezoek Steden. Daarnaast vindt ieder jaar een passantentelling plaats en ook cijfers van de toeristenbelasting geven inzicht in de ontwikkeling. Bron: Gemeente Deventer, interview II, 8 april 2025

¹⁸⁰ Gemeente Deventer, interview II, 8 april 2025

3 Conclusies en aanbevelingen

3.1 Conclusies

Hoofdconclusie

Het economisch beleid van de gemeente Deventer is de laatste jaren sterk ontwikkeld en kent een brede scope. De afgelopen jaren zijn nieuwe samenwerkingen aangegaan met (verenigde) ondernemers en onderwijsinstellingen. In samenwerking met lokale partijen zijn veel ideeën tot uitvoering gebracht, hierbij gaat het onder andere om Deventer Economic Board (DEB) en het binnenstadsmanagement.

Het is aannemelijk dat het grootste deel van de activiteiten een positieve bijdrage levert aan de economie van Deventer. Het is echter niet altijd duidelijk *in welke mate* de uitgevoerde activiteiten bijdragen aan de doelen. Dit komt doordat:

- 1) Ambities, doelen en activiteiten niet altijd even duidelijk, gestructureerd en in samenhang zijn uitgewerkt. Zowel in de Begroting als in onderliggende beleidsdocumenten zijn doelstellingen vaak weinig concreet geformuleerd (of geconcretiseerd via indicatoren).
- 2) Opbrengsten van projecten vaak beperkt inzichtelijk zijn gemaakt. Rapportages gaan met name over de mate waarin activiteiten zijn uitgevoerd. In enkele gevallen is er een dashboard met indicatoren opgesteld, maar rapportages die ingaan op de relatie tussen de uitgevoerde activiteit en het behalen van het doel ontbreken.

Deelconclusie onderzoeksvraag 1

1. *Wat wil de gemeente Deventer met haar economische beleid bereiken?*

- Het economisch beleid van de gemeente Deventer richt zich op vijf onderdelen: 1) Ruimte voor werken, 2) Ondernemingsklimaat, 3) Aantrekkelijke stad en platteland, 4) Veerkrachtige arbeidsmarkt, en 5) Deventer internationale Hanzestad. In de Begroting zijn voor deze onderdelen afzonderlijke doelstellingen opgenomen (zie paragraaf 2.1).
- De doelstellingen zijn vrij breed geformuleerd door het gebruik van woorden als 'versterken', 'vergroten' en 'bevorderen'. Hierdoor blijft onduidelijk wanneer een doel is bereikt. Wanneer is de 'aantrekkelijkheid van de stad en het buitengebied' voldoende vergroot? En wanneer is 'de arbeidsmarkt' bijvoorbeeld voldoende versterkt?
- In de Begroting is bij de omschrijving van het programma aangegeven dat er 7.500 arbeidsplaatsen bij moeten komen tot 2040 en dat de huidige verhouding van ca. 1 arbeidsplaats op 2 inwoners moet worden behouden. De verhouding tussen arbeidsplaats en inwoner is de uitkomst van diverse factoren, zoals langdurige economische en demografische ontwikkelingen, het ondernemingsklimaat en de vestigingskeuzes van bedrijven en werknemers. De huidige verhouding wordt als maatstaf genomen voor een toekomstig doel, deze manier van benaderen gaat niet uit van de daadwerkelijk behoefte van ondernemers en werknemers. Het is echter nog maar de vraag in hoeverre deze maatstaf past bij de toekomstige ontwikkelingen van Deventer. Het aantal arbeidsplaatsen per inwoner verschilt sterk per gemeente.
- In de verschillende beleidsdocumenten is een grote hoeveelheid aan ambities en doelen opgenomen. Zie kader 1 in paragraaf 2.1. De doelen zijn net zoals in de begroting vaak weinig concreet. De Human Capital Agenda is echter een uitzondering. Hoewel in deze agenda ook weinig concrete termen zijn opgenomen zoals, 'aanjagen', 'stimuleren' en 'verbinden', kent het een heldere opbouw. Het maakt duidelijk onderscheid tussen ambities, doelen en resultaten. De te verwachte resultaten zijn concreet, meetbaar en gekoppeld aan jaartallen (tijdgebonden).



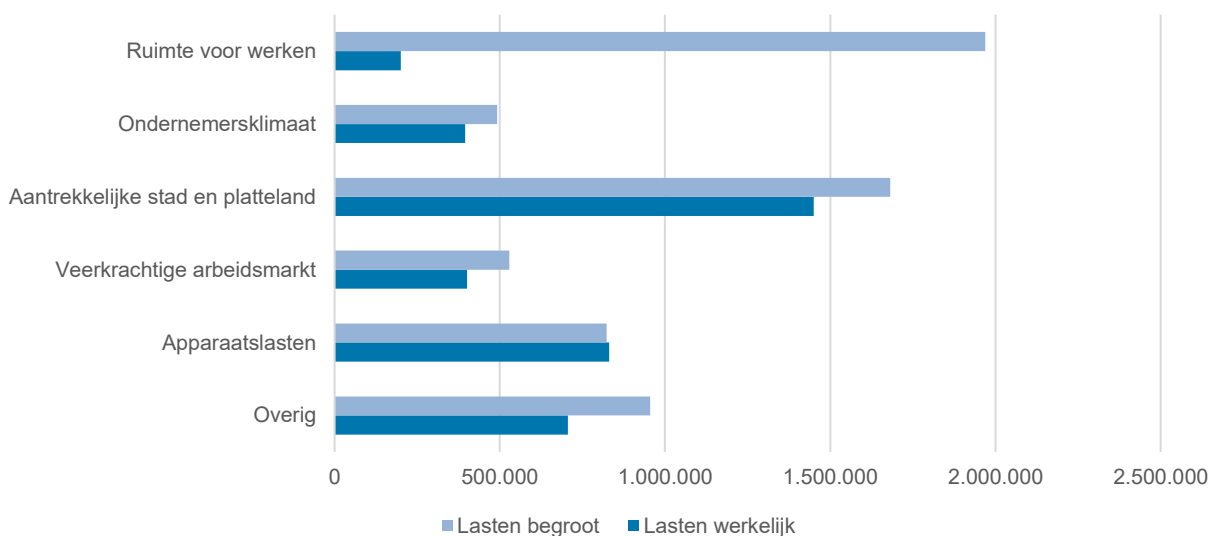
Lijn ambitie – doel - activiteit

- Opvallend is dat circulaire economie geen expliciet onderdeel is van het programma Economie en Internationaal beleid. Het thema circulaire economie komt in de (economische) beleidsdocumenten beperkt aan de orde.
- In de Perspectiefnota 2026 geeft het college aan naast de reguliere begroting extra geld uit te trekken voor onder andere 'brede (economische) welvaart voor alle Deventenaren'.

Deelconclusie onderzoeksvraag 2

2. Welke middelen zet de gemeente Deventer in en welke activiteiten worden daarmee uitgevoerd?

- In de verschillende beleidsdocumenten zijn tal van projecten, acties en maatregelen opgenomen. De wijze waarop de activiteiten zijn geformuleerd loopt sterk uiteen. De meeste activiteiten zijn concreet omschreven. De activiteiten sluiten aan op de ambities, doelen en prestaties. Gezien de breed geformuleerde doelstellingen is dit ook logisch.
- Het financiële systeem kent een andere indeling qua posten dan in het Uitvoeringsprogramma economie en in de Begroting bij de doelen wordt gehanteerd. De werkelijke lasten bedroegen in 2024 bijna € 5,5 miljoen. De werkelijke baten waren in 2024 bijna € 2,75 miljoen.
- De post 'sociaaleconomisch beleid' is met bijna € 4 miljoen de grootste post. Binnen deze post zijn de meeste middelen begroot voor 'Ruimte voor werken' en 'Aantrekkelijke stad en platteland'.



Uitsplitsing post Sociaaleconomisch beleid naar indeling Uitvoeringsprogramma economie (2024, euro)

- Bij 'Ruimte voor werken' is slechts een deel van de begrote middelen daadwerkelijk uitgegeven. Dit komt vooral doordat middelen voor herstructurering van bedrijventerreinen en het vervolg voor Toekomstbestendige bedrijventerreinen (TBBT) (nog) niet zijn uitgegeven. Van de werkelijke lasten bij 'Aantrekkelijke stad en platteland' gaat 61,8% naar promotie, 38,2% naar de binnenstad.
- Middelen binnen 'Veerkrachtige arbeidsmarkt' gaan vooral naar uitvoering van de Human Capital Agenda. De middelen voor 'Ondernemersklimaat' gaan voor het grootste deel naar het Ondernemershuis.
- De categorie 'Overig' omvat lasten die niet direct aan een van de andere categorieën zijn toe te wijzen. (onder andere de subsidie aan de DEB valt hieronder).
- Binnen het programma Economie en Internationaal beleid zijn een aantal specifieke baten. In 2024 is bijna € 300.000 aan kermisgeld ontvangen, ruim € 500.000 aan toeristenbelasting en ruim € 200.000 aan marktelden. De BIZ-opbrengsten in 2024 waren bijna € 400.000.
- Niet alle activiteiten die uitgevoerd worden hebben ook een (grote) financiële last. Het mogelijk maken van economische ontwikkelingen kent bijvoorbeeld ook een ruimtelijke component.

Deelconclusie onderzoeksvraag 3

3. Hoe verloopt de uitvoering van het economisch beleid?

- In de uitvoering van het economisch beleid zoekt de gemeente de samenwerking met externe partijen. Door de samenwerking aan te gaan lukt het de gemeente om veel projecten van de grond te krijgen. Dit blijkt onder andere uit de DEB (zie paragraaf 2.3.1), de Kien (paragraaf 2.3.5) en het binnenstadsmanagement (paragraaf 2.3.6).
- Enkele onderdelen van het economisch beleid komen nog niet tot uitvoering. Tot op heden (juli 2025) zijn grote gezamenlijke herstructureringen bijvoorbeeld nog niet van de grond gekomen. Kleinere projecten van de Uitvoeringsagenda TBBT, zoals de heggenchallenge (vergroening bedrijventerreinen) en het aanleggen van wandelroutes komen wel op gang.
- Het A1 Bedrijvenpark is vrijwel volledig gevuld en de gemeente Deventer voert een locatieonderzoek uit voor een nieuw bedrijventerrein in Deventer. De ontwikkeling van een nieuw bedrijventerrein was jarenlang niet aan de orde, mede door de moeizame uitgifte van gronden in het begin op A1 Bedrijvenpark. Momenteel zijn er veel bedrijven die willen uitbreiden of zich willen vestigen in Deventer. De gemeente Deventer is te laat gestart met het uitwerken van scenario's voor een nieuw terrein waardoor niet aan de vraag op korte en middellange termijn voldaan kan worden. De ontwikkeling van een nieuw terrein is binnen de afdeling PRO inmiddels aangeduid als een project met de hoogste prioriteit.
- De gemeente kan eisen stellen aan het type bedrijven dat zich op een bedrijventerrein vestigt. Ook kan het eisen stellen op het gebied van circulariteit en duurzaamheid.
- De gemeente Deventer investeert in de ontwikkeling van de binnenhaven. Zo zijn diverse onderzoeken gedaan naar de vitaliteit van de haven en de (subsidie)mogelijkheden voor het uitbreiden, vervangen en opknappen van de sluis in de haven. Enkele risico's voor de uitvoering van het project zijn de hoge kosten voor vervanging van de sluis en de bevaarbaarheid van de IJssel in de toekomst.

Deelconclusie onderzoeksvraag 4

4. In hoeverre worden de beoogde doelen en prestaties behaald?

- Over de voortgang en opbrengsten van het economisch beleid wordt deels en gefragmenteerd gerapporteerd. Het verschilt sterk per onderdeel van het beleid in hoeverre informatie verzameld en gedeeld wordt. Ook de kwaliteit van de informatievoorziening verschilt sterk per onderdeel.
- In de Jaarverslaglegging is op hoofdlijn beschreven welke activiteiten zijn uitgevoerd. Daarnaast is bij de doelstellingen aangegeven in hoeverre deze zijn behaald. Voor zowel 2023 als 2024 is aangegeven dat alle vijf de doelstellingen ‘volledig gerealiseerd’ zijn.
- Een doelstelling wordt als ‘volledig gerealiseerd’ aangeduid als de bijbehorende prestaties behaald zijn. De vraag is echter in hoeverre dit een reëel beeld geeft van de daadwerkelijke doelbereiking. Het eerste doel is bijvoorbeeld ‘het versterken van de werklocaties, [...] met voldoende ruimte voor bedrijven om door te groeien of zich in Deventer te vestigen’. Enkele kleine projecten van de Uitvoeringsagenda TBBT zijn uitgevoerd. Strikt genomen zijn de werklocaties daarmee dus ‘versterkt’. Grotere herstructurering is nog niet van de grond gekomen. De hiervoor gereserveerde middelen zijn ook nog niet uitgegeven. Op A1 Bedrijvenpark is nauwelijks plek en een nieuw terrein laat nog wel even op zich wachten. Het ontbreekt dus aan ‘voldoende ruimte’. Vanuit deze blik bekeken is het onlogisch om het doel als ‘volledig gerealiseerd’ te beoordelen.
- Op het niveau van het programma Economie en internationaal beleid is er een dashboard. Het dashboard kent slechts enkele indicatoren, zoals aantal winkels in Deventer en bezoekers van het zwembad. Daarmee zegt het nauwelijks iets over de economische ontwikkeling van Deventer.
- Het uitvoeren van evaluaties en het opzetten van monitoren is binnen het programma Economie en internationaal beleid nog beperkt.
- Voor verschillende programmaonderdelen wordt de ontwikkeling en/of voortgang via raadsmededelingen gedeeld.



Inzicht in doeltreffendheid beleid

3.2 Aanbevelingen

1. Blijf samenwerken met externe partijen, zorg dat de besteding van middelen onder regie van de gemeente blijft.

Toelichting: het opbouwen en in stand houden van samenwerkingen met ondernemers en kennisinstellingen kost tijd en effecten zijn soms pas op de langere termijn zichtbaar. Belangrijk bij de samenwerkingen is dat de gemeente blijft bepalen waar de middelen heen gaan (democratische legitimiteit). Ondernemers en kennisinstellingen kunnen adviseren, maar mogen niet beslissen.

2. Werk toe naar een duidelijker en meer gestructureerd overzicht van ambities, doelen en activiteiten, concretiseer daarbij de doelstellingen.

Toelichting: concreet geformuleerde doelstellingen maken duidelijk wat de gemeente wil bereiken, vergemakkelijken het maken van keuzes en het gericht inzetten van middelen.

Het begrip 'brede (economische) welvaart' kan als richting of ambitie dienen, maar heeft als risico dat het zonder concretisering te abstract blijft. Door de brede reikwijdte kan het aan scherpte en sturingskracht ontbreken. Belangrijk is om het begrip te vertalen naar heldere en meetbare doelstellingen en/of indicatoren.

3. Voer meer evaluaties uit en investeer in het opzetten van monitoren.

Toelichting: het is belangrijk om een cultuur te creëren waarbij leren centraal staat en op een open manier naar de resultaten gekeken wordt. Niet afrekenen, maar verantwoorden en leren. Door te monitoren en evaluaties uit te voeren ontstaat inzicht in de opbrengsten van het beleid. Hierdoor kan je vervolgens beter afwegen waar wel en niet in te investeren.

4. Werk tijdig lange-termijnsce­nario's uit voor toekomstige uitbreidingen van bedrijventerreinen.

Toelichting: ontwikkel tijdig ruimtelijke en economische scenario's voor toekomstige uitbreidingslocaties, ook in economisch ongunstige tijden.

5. Breng de risico's voor de beroepshaven goed in beeld.

Toelichting: voordat grote investeringen in de beroepshaven aan de orde zijn is het van belang om de risico's voor te beroepshaven in kaart te brengen.

6. Sluit de registratie in het financiële systeem aan op de doelen van het economisch beleid.

Toelichting: door de registratie van posten in het financiële systeem aan te laten sluiten op de beleidsdoelen wordt inzichtelijker waar welke middelen aan besteed worden.

Bijlage 1 – Geraadpleegde bronnen

- CBS (2025). [Regionale kerncijfers Nederland](#)
- CBS (2025). [Werknemersbanen en reisafstand; woon- en werkregio](#)
- DEB (2025). Jaarverslag Deventer Economic Board 2024
- DEB (2025). [Over Deventer Economic Board](#)
- Deventer Marketing (2025). [Missie en doelen](#)
- DOK (2025). [Afttrap instroomtraject techniek, bouw en productie](#)
- Gemeente Deventer (2021). Ambitienota Internationaal Beleid 2021-2026
- Gemeente Deventer (2021). Uitvoeringsagenda TBBT – samenvatting en rollen
- Gemeente Deventer (2021). Uitvoeringsprogramma Vrijtijdseconomie
- Gemeente Deventer (2022). Meerjarenplan Human Capital Agenda Deventer 2023-2026
- Gemeente Deventer (2023). Raadsmededeling: Human Capital Agenda (HCA) Deventer 2023
- Gemeente Deventer (2023). Uitvoeringsagenda economie 2023 – 2026
- Gemeente Deventer (2024). [Begroting 2025](#)
- Gemeente Deventer (2024). B&W nota: Tweede uitvoeringsagenda Toekomstbestendige Bedrijventerreinen (TBBT)
- Gemeente Deventer (2024). [Dashboard Human Capital Agenda](#)
- Gemeente Deventer (2024). [Jaarverslaglegging 2023](#)
- Gemeente Deventer (2024). Notitie bouwstenen horeca en detailhandel/omgevingsvisie
- Gemeente Deventer (2024). [Raadsmededeling: Bouwstenen Horeca en detailhandel](#)
- Gemeente Deventer (2024). [Raadsmededeling: Economische Uitvoeringsagenda](#)
- Gemeente Deventer (2024). Raadsmededeling: Ontwikkelingen beroepshaven "Port of Deventer"- 2024
- Gemeente Deventer (2024). [Raadsmededeling: Port of Deventer 2024](#)
- Gemeente Deventer (2024). [Raadsmededeling: Prins Bernhard Sluis - toekomstverkenning](#)
- Gemeente Deventer (2024). [Raadsmededeling: Tweede uitvoeringsagenda Toekomstbestendige bedrijventerreinen](#)
- Gemeente Deventer (2025). [Jaarverslaglegging 2024](#)
- Gemeente Deventer (2025). Koersdocument Omgevingsvisie gemeente Deventer
- Gemeente Deventer (2025). Overzicht cijfers programma Economie en Internationaal beleid 2023 en 2024
- Gemeente Deventer (2025). [Perspectiefnota 2026-2029](#)
- Gemeente Deventer (2025). [Raadsmededeling: Deventer Studentenstad](#)
- Gemeente Deventer (2025). [Raadsmededeling: Human Capital Agenda \(HCA\) Deventer 2023](#)
- Gemeente Deventer (2025). [Raadsmededeling: Meerjarenagenda Human Capital Deventer](#)
- Gemeente Deventer (2025). [Raadsmededeling: REB en RPW 2025 2028 regio Stedendriehoek](#)
- Gemeente Deventer (2025). [Staat van Deventer - inwoneraantal](#)
- Gemeente Deventer (2025). [Voorbereidingsbesluit](#)
- Gemeentebelang e.a. (2022). Dichtbij, Betrokken & Bevlogen bestuursakkoord 2022-2026
- Provincie Overijssel (2025). [Vitaliteit van dorpen en steden \(stads- en dorpsarrangementen\)](#)
- RTV Oost (2019). [Deventer Marketing en dEVENTer gaan evenementen in Deventer organiseren](#)
- SDBV & SDBM (2022). Binnenstad Deventer Businessplan voor ondernemers 2023-2027
- SDBV & SDBM (2022). Binnenstad Deventer Businessplan voor vastgoedeigenaren 2023-2027
- SDBM (2025). [Over SDBM](#)

Bijlage 2 – Geraadpleegde personen

Gemeente Deventer

- Accountmanager Bedrijven (2x)
- Adviseur Economie
- Beleidsadviseur Economie (3x)
- Beleidsadviseur Economie binnenstad
- Beleidsadviseur Internationaal Beleid
- Programmamanager Arbeidsmarkt, Agenda Verjongen en Integrale Toegang
- Programmamanager Economie en Internationaal beleid
- Projectmanager / manager Haven
- Senior Adviseur Economie
- Strategisch Adviseur Economie

Externe partijen

- De Kien – Stadscampus Deventer
- Deventer Economic Board (DEB)
- Deventer Kring van Werkgevers (DKW)
- Stichting Ondernemershuis Deventer
- Stichting Deventer Marketing
- Vereniging Bedrijven Terreinen Deventer (VBTD)
- Stichting Deventer Binnenstadsmanagement (SDBM)