



Nijmegen, Accountmanagement/ Marketing & Acquisitie Eindrapportage

Maurice Kuipers

Senior adviseur

Nijmegen, februari 2018

Buck Consultants International

Postbus 1456

6501 BL Nijmegen

Telnr : 024 379 0222

Mobiel : 06 2960 5570

E-mail : maurice.kuipers@bciglobal.com



	Blz
1 Inleiding	2
2 Nijmegen in perspectief	9
3 Accountmanagement & acquisitie in Nijmegen	22
4 Leerpunten uit de praktijk in andere gemeenten	33
5 Strategie voor aanpak accountmanagement & acquisitie	41
6 Plan van Aanpak	46
Bijlage I Groei en dynamiek van bedrijfssectoren	62

1 Inleiding

A Introductie

B Definiëring en belang gemeentelijk accountmanagement en acquisitie

C Opbouw rapportage

A Introductie

- Het goed onderhouden van contacten met het bedrijfsleven en de kennisinstellingen is een belangrijke taak van een gemeente. Daarbij gaat het enerzijds om soepele samenwerking met reeds gevestigde bedrijven en kennisinstellingen (accountmanagement) en anderzijds om contacten met partijen die zich mogelijk in Nijmegen willen vestigen (marketing & acquisitie)
- De gemeente Nijmegen constateert dat een modernisering en verdere professionalisering van accountmanagement/ marketing & acquisitie aan de orde is. We onderscheiden twee verschillende routes (enerzijds accountmanagement en anderzijds marketing & acquisitie), alhoewel er in de praktijk ook duidelijke synergiemogelijkheden zijn tussen beide taken
- Buck Consultants International is gevraagd om voor beide routes mee te denken over hoe de moderniserings- en professionaliseringslag kan worden gemaakt

B Definiëring en belang gemeentelijk accountmanagement & acquisitie

B1 Definitie accountmanagement en acquisitie

- Een definitie van accountmanagement en acquisitie is niet eenduidig te geven; in de vakliteratuur en per gemeente wordt dit verschillend ingevuld. Bovendien is er geen scherpe scheidslijn tussen waar accountmanagement stopt en acquisitie begint
- BCI werkt in deze rapportage met de volgende definities en uitgangspunten:

Accountmanagement	Acquisitie
<p>Definitie: gemeentelijke dienstverlening waarbij het ontwikkelen en onderhouden van een relatienetwerk met lokale bedrijven centraal staat</p>	<p>Definitie: het werven van bedrijven voor vestiging in de gemeente</p>
<p>Doelstelling: optimale dienstverlening voor het (bestaande) bedrijfsleven, signaleren van kansen voor nieuwe (uitbreidings)investeringen, input verzamelen voor (economisch) beleid</p>	<p>Doelstelling: actief bedrijven werven die de bestaande economische structuur aanvullen of versterken (vergt een heldere visie op de economische ontwikkelingsrichting van de gemeente en daarmee focus op bepaalde doelgroepen of clusters van bedrijven)</p>
<p>Karakteristieken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accountmanager staat in nauw contact met het lokale bedrijfsleven, weet wat er speelt, is bekend onder bedrijven • Reactief (ingaan op vragen) én actief (bedrijven informeren, informatie verzamelen, knelpunten in beeld brengen) 	<p>Karakteristieken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acquisiteur is gedreven, gericht op de buitenwereld, spreekt de taal van de ondernemer • Focus op specifieke thema's/clusters/sectoren en gedegen kennis van relevante ontwikkelingen binnen dat thema • Faciliteren, begeleiden en introduceren van bedrijven in lokaal/regionaal netwerk • Bewust van toegevoegde waarde van de gemeente (value propositie)

Invalshoeken accountmanagement

De invulling van accountmanagement is vaak een mix van twee invalshoeken: ten eerste goede dienstverlening aan bedrijven en ten tweede het verzamelen van informatie voor strategische doeleinden

Invalshoeken accountmanagement



A

Goede en eenduidige publieke dienstverlening

- Reactief en aanbodgericht (vanuit vragen ondernemers)
- Doel: goede dienstverlening aan bedrijven
- Uitvoeringsvormen
 - 1 loket voor ondernemersvragen
 - Accountmanager/ bedrijfscontactpersoon/ case manager



B

Contacten met bedrijfsleven t.b.v. strategische doeleinden

- Actief en vraaggestuurd: actief voeling houden met ondernemers binnen gemeenten
- Doelen:
 - Faciliteren ontwikkeling doelgroepsectoren (vanuit economische visie)
 - Input voor gemeentelijk beleid (vroegtijdig op de behoeftes van bedrijven inspelen)
 - Behoud van bedrijven/ faciliteren uitbreidingsinvesteringen
 - Acquisitie (reactief)

Invulling van de verschillende invalshoeken in functies

- Bedrijfscontactpersoon: vaak vooral het eerste aanspreekpunt voor een bedrijf en doorgeefluik binnen de gemeente
- Case manager: niet altijd het 1^e contact, verantwoordelijk voor de afhandeling van de vraag (inclusief inschakelen andere afdelingen) en het bewaken van de voortgang van het proces
- Relatiebeheerder: voegt nadrukkelijk een actieve benadering toe aan bovenstaande activiteiten

Taken		Bedrijfscontact- persoon (bedrijvenloket)	Case Manager	Relatie- beheerder
Reactief	1e contact			
	Vast aanspreekpunt			
	Bouwactiviteit			
	Vergunningaanvraag			
	Intake bij vraag lokaal bedrijf of nieuwe vestiger			
	Coördinatie integrale afhandeling klantvraag			
	Vorbereiden vergunningsproces met klant			
	Opzetten integraal afstemmingsoverleg (EZ, RO, Milieu, bouwen)			
Actief	Actief informeren van bedrijven over belangrijke veranderingen in regelgeving			
	Actief contact zoeken met belangrijke bedrijven (input voor beleid en 'uitlokken' additionele investeringen)			

A Dienstverlening
Reactief

B Strategische doeleinden
Actief

Invalshoeken acquisitie

- **Reactieve invalshoek:**
 - Dienstverlening aan bedrijven die belangstelling tonen voor vestiging
- **Actieve invalshoek:**
 - Marketingcampagnes gericht op het aantrekken van bedrijven (vervolg op een doelgroepenbepaling/uitwerken van een economische visie/ marketingstrategie)
 - Bedrijven gericht benaderen in het verlengde van een heldere visie op de richting van de (gewenste) economische ontwikkeling van een stad met een duidelijke focus op vooraf bepaalde kansrijke doelgroepen
 - Marketing: campagnes gericht op specifieke doelgroepen
 - Actief oppakken van signalen die opgepikt worden door de accountmanagers
 - Gericht bedrijven contacteren die goed passen bij de propositie van de gemeente

Geografische scope accountmanagement en acquisitie

	Lokaal	Regionaal	Nationaal	Internationaal
Account-management	Sterke focus op lokaal bedrijfsleven			
Acquisitie	Herkennen potentiële uitbreidingsinvesteringen/informatie vanuit relaties lokale bedrijfsleven	Vaak gebonden aan regionale afspraken	Interessant voor gemeentelijke acquisitie, evt samen met OostNL	Reactief: infovoorziening en ontvangen potentiële vestigers Actief: bewerking door (of samen met) NFIA
		Directe verantwoordelijkheid	Gedeelde verantwoordelijkheid/ in afstemming met regio of in samenwerking met partijen als OostNV en NFIA	Geen focus



B2 Wat is het belang van goed uitgevoerd accountmanagement/acquisitie?

Economische impulsen

- Bevorderen van werkgelegenheid voor alle lagen van de Nijmeegse beroepsbevolking
- Waar mogelijk faciliteren van economische groei door adequaat opvolgen van signalen uit het bedrijfsleven
- Potentiele nieuwe vestigers informeren over kansen in de gemeente (arbeidsmarkt, vestigingslocaties, netwerken, subsidiemogelijkheden, etc)

Contact met het lokale bedrijfsleven

- Dienstverlening voor bedrijven (vergunningen, oplossen knelpunten, oprichtingen, verplaatsingen etc.)
- Weten wat er speelt in de gemeente
- Actieve rol in behoud van werkgelegenheid bij lokale bedrijven die ondersteuning nodig hebben of willen uitbreiden (matchmaking behoefte aan arbeid en gemeentelijk werklozenbestand)
- Input verzamelen voor economisch beleid op basis van wensen lokaal bedrijfsleven
- Oppikken van signalen over mogelijke uitbreidingsinvesteringen of potentiele nieuwe vestigers vanuit netwerk lokale bedrijven

Instrument voor uitvoeren economisch beleid

- Gericht in te zetten instrument voor het versterken van specifieke doelgroepen (bijvoorbeeld arbeidsmarktbeleid of aandacht voor specifieke vestigingsmilieus en locaties)
- Actieve inzet (marketing & acquisitie) gericht op het aantrekken van specifieke doelgroepen die de lokale economische structuur aanvullen/versterken



C Opbouw rapportage

In deze rapportage wordt in **hoofdstuk 2** eerst ingegaan op het economische klimaat waarin het accountmanagement- en acquisitieapparaat opereert. Vervolgens wordt in **hoofdstuk 3** een ‘foto’ gemaakt van hoe het accountmanagement in Nijmegen functioneert, waarna **hoofdstuk 4** ingaat op wat geleerd kan worden van andere Nederlandse gemeenten die ongeveer even groot zijn.

De strategie voor de aanpak van accountmanagement en acquisitie wordt uiteengezet in **hoofdstuk 5**. In **hoofdstuk 6** tenslotte wordt het plan van aanpak gepresenteerd

2 Nijmegen in perspectief

A Positionering Nijmegen in relatie tot vergelijkbare gemeenten

B Huidig beleid van de gemeente Nijmegen

A Positionering Nijmegen t.o.v. vergelijkbare gemeenten

Voor het bepalen van het (economische) klimaat waarin het Nijmeegse accountmanagement & acquisitieapparaat opereert wordt (high-level) ingegaan op drie elementen:

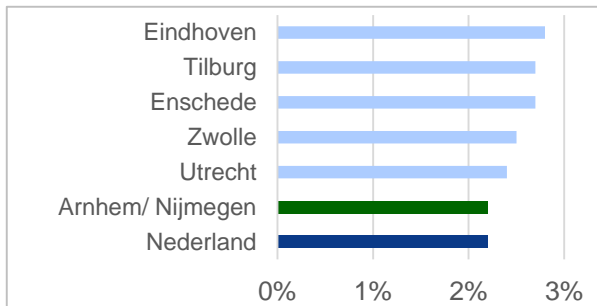
A1 Economische prestatie

A2 Vestigingsklimaat

A3 Quality of life

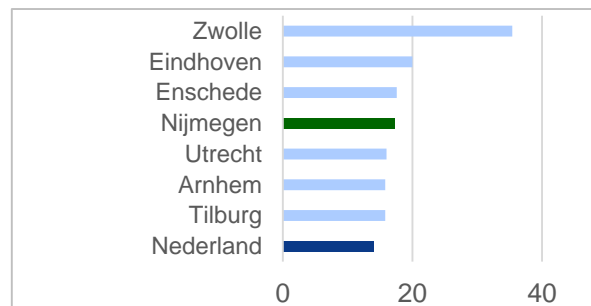
A1 Economische prestatie

Groei BBP corop's (%)



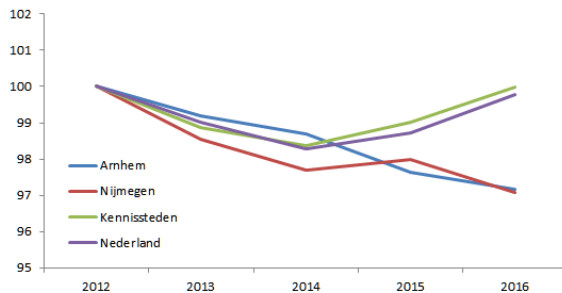
Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016

Snelgroeierende bedrijven per 1.000 vestigingen



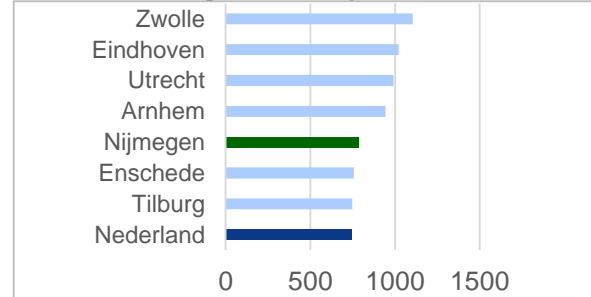
Bron: waarstaatjegemeente.nl, 2016

Banenontwikkeling Nijmegen en kennissteden (index)



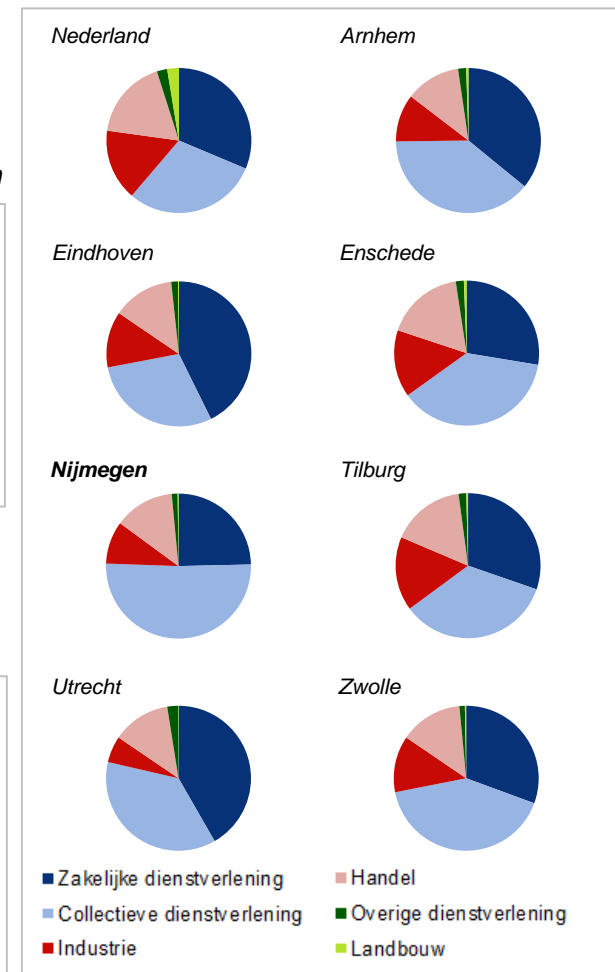
Bron: Gemeente Nijmegen, 2017

Aantal banen gemeenten per 1.000 inwoners



Bron: waarstaatjegemeente.nl, 2016

Economische structuur o.b.v. banen



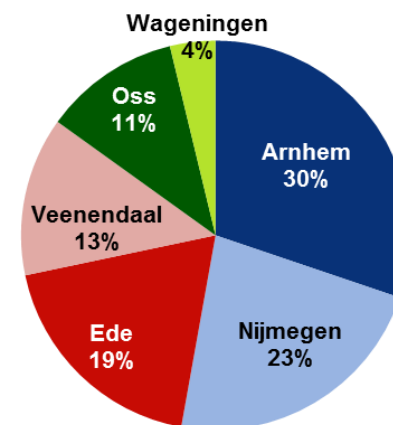
Bron: waarstaatjegemeente.nl, 2016

Groei- en krimp in werkgelegenheid per SBI-groep (2013-2017)¹⁾

SBI-groepen	2013	2016 ¹⁾	2017	Groei, absoluut	Groei, procentueel
Horeca	4,323	5,036	5,088	765	18%
Detailhandel	8,955	9,395	9,667	712	8%
Onderwijs	12,136	12,702	12,776	640	5%
Zak. & Fin. dv	12,760	12,685	13,135	375	3%
Vervoer	5,483	5,872	5,787	304	6%
Industrie/nuts	9,823	6,609	6,815	206	3%
Ov. dienstverlening	3,615	3,632	3,783	168	5%
Landbouw/Visserij	258	249	255	-3	-1%
Groothandel	3,668	3,696	3,614	-54	-1%
Bouwnijverheid	2,916	2,770	2,755	-161	-6%
Gezondheidszorg	29,709	30,184	29,836	-348	-1%
Openbaar bestuur	4,587	3,840	3,622	-965	-21%
Totaal	98,233	96,670	97,133	-1,100	-1%

Bron: Gemeente Nijmegen (2018)

Regionaal aandeel Nijmegen als nieuwe locatie voor bedrijfsverplaatsingen naar een andere gemeente¹⁾



Bron: Vastgoeddata 2018

1) Vanwege een aanpassing in SBI-codering in 2015, is voor de sectoren Gezondheidszorg en Industrie enkel voor de jaren 2016 en 2017 vergelijkbare data beschikbaar. De cijfers voor deze 2 sectoren zijn daarom enkel op deze jaren gebaseerd

1) Bewerking door BCI op basis van de bron Vastgoeddata. De diagram geeft het aandeel van het totaal aantal bedrijfsverplaatsingen dat vanuit een andere gemeenten in de regio en daarbuiten naar gemeenten de regio Nijmegen zijn verhuisd. De regio Nijmegen is hier gedefinieerd als het gebied in een straal van 35 kilometer rond de gemeente Nijmegen. Het gaat om bedrijfsverplaatsingen in de periode 2015-2017 op basis van KvK in- en uitschrijvingen (enkel verplaatsingen van bedrijven met 5 of meer werknemers)

Opmerking:

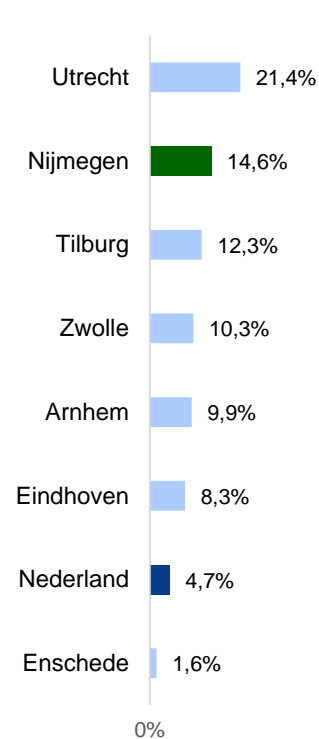
Bijlage I geeft een uitgebreide analyse van de ontwikkeling en dynamiek van bedrijfssectoren in Nijmegen

Conclusies economie

- Voor wat betreft economische groei zit Nijmegen/Arnhem op het Nederlandse gemiddelde, waarmee de regio duidelijk achter blijft bij de overige regio's in de vergelijking
- In de economische structuur valt op dat het aandeel werkgelegenheid in zakelijke dienstverlening relatief klein is. Collectieve dienstverlening (openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen, onderwijs, gezondheids- en welzijnszorg en cultuur, sport en recreatie) daarentegen is uitzonderlijk groot. Met de aanwezigheid van partijen als de Radboud Universiteit, HAN Hogeschool, de Sint Maartenskliniek en het CWZ is dit te verklaren
- De ontwikkeling van banen blijft duidelijk achter bij andere Nederlandse kennissteden
- Als grootste gemeente in de regio is het aandeel bedrijven dat voor Nijmegen kiest bij een verplaatsing naar een andere gemeente mager (23%, dit is minder dan het aandeel dat voor Arnhem kiest (30%) en net iets meer dan het aandeel dat voor Ede kiest (19%)

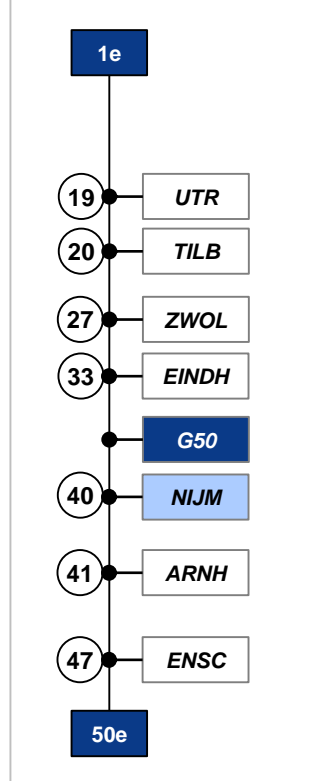
A2 Vestigingsklimaat

Prognose bevolkingsgroei (%) 2015-2030



Bron: CBS, 2017

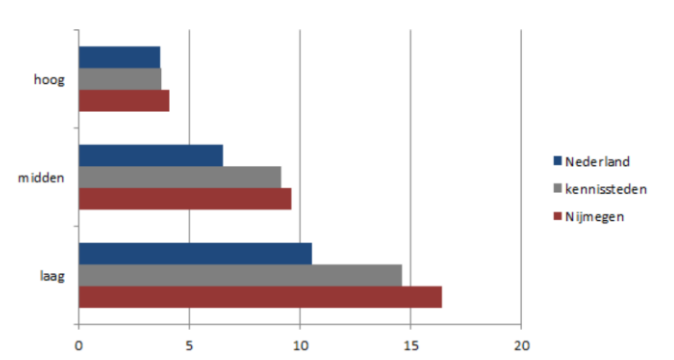
Werkloosheid (%)



Bron: Atlas voor gemeenten, 2017

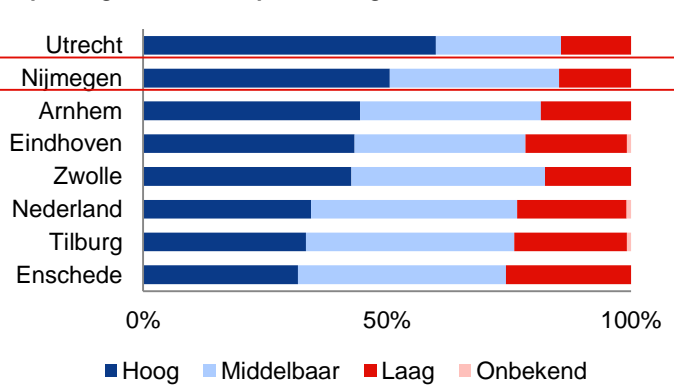
= aantal werkloos als percentage van de beroepsbevolking.

Werkloosheid naar opleidingsniveau



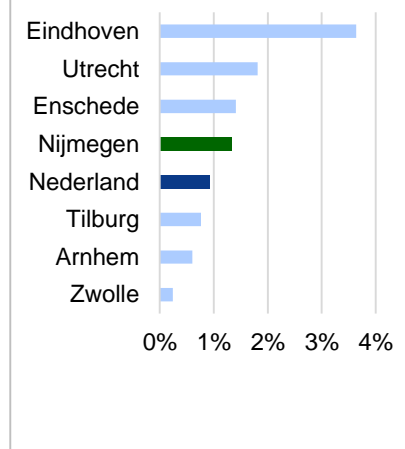
Bron: gemeente Nijmegen, 2017

Opleidingsniveau beroepsbevolking



Bron: CBS, 2016

Buitenlandse kennisswerkers



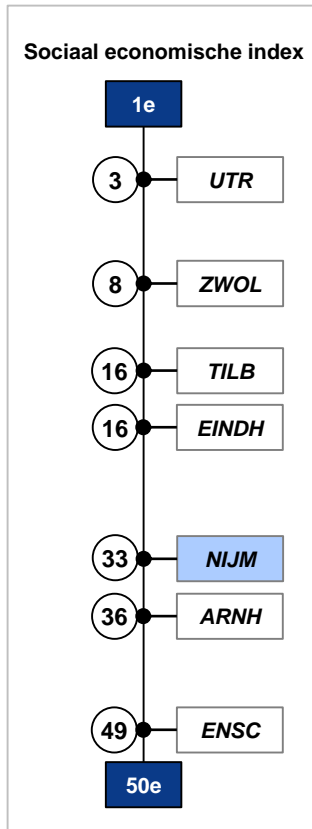
Bron: CBS, 2012

= in het buitenland geboren werknemers met hoog loon ten opzichte van het gemiddelde

Conclusies vestigingsklimaat

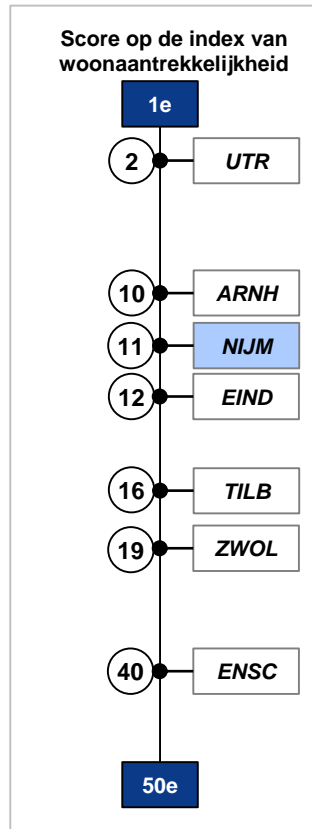
- De geprognoseerde bevolkingsgroei is in Nijmegen 14,6%, hoger dan in de overige steden (Utrecht uitgezonderd) (CBS 2015-2030)
- Nijmegen beschikt na Utrecht over de hoogst opgeleide beroepsbevolking van de meegenomen steden
- De werkloosheid in Nijmegen is relatief hoog (ca. 7,5%), met name in het segment lager opgeleiden

A3 Quality of life



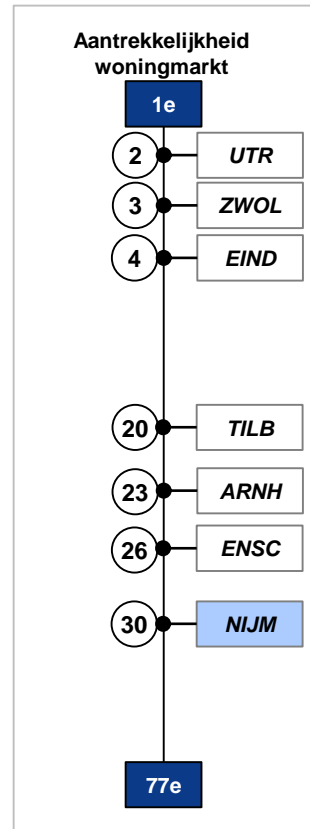
Bron: Atlas voor Gemeenten, 2017

= de sociaal economische index is bestaat uit cijfers over: bijstand, werkloosheid, arbeidsongeschiktheid, armoede, %laagopgeleiden, participatie vrouwen, banen, %zakelijke diensten.



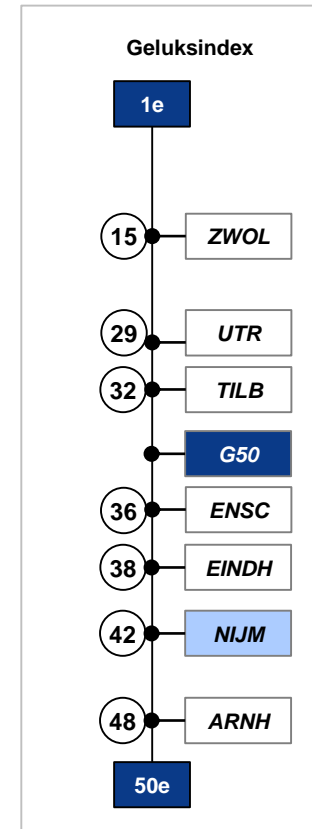
Bron: Atlas voor Gemeenten, 2017

= de index voor woonaantrekkelijkheid bestaat uit cijfers over: bereikbaarheid van banen, cultureel aanbod, veiligheid, %koopwoningen, nabijheid natuur, culinair aanbod, aanwezigheid universiteit, %vooroorlogse woningen.



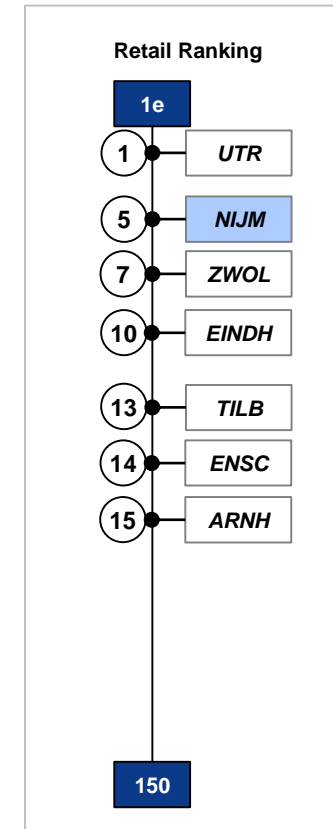
Bron: Ranking Residential, JLL, 2017

= op basis van vastgoedvariabelen en andere economische en demografische ontwikkelingen. Ook rekening houdend met het aanwezige voorzieningenniveau van verschillende typen voorzieningen



Bron: Atlas voor Gemeenten, 2017

= aantal gelukkige mensen als percentage van de bevolking



Bron: Ranking Retail, JLL, 2017

= op basis van vastgoed-, economische- en demografische ontwikkelingen is beoordeeld in hoeverre binnensteden aantrekkelijk zijn voor consumenten, retailers en beleggers.

Conclusie quality of life

- Quality of life laat een gemengd beeld zien. Matige scores op de sociaal economische index (33/50), aantrekkelijkheid woningmarkt (30/77) en 'geluk' (42/50), maar wel een prima positie op de JLL Retail Ranking (5/150)

Totaalbeeld positionering Nijmegen t.o.v. vergelijkbare gemeenten

Op basis van een (high-level) vergelijking van Nijmegen met andere middelgrote Nederlandse gemeenten, die ook over een universiteit of een grotere HBO-instelling beschikken, ontstaat het volgende beeld:

- De economische ontwikkeling van Nijmegen blijft enigszins achter bij de overige gemeenten in de vergelijking
- Nijmegen is qua inwoneraantallen een groeiende gemeente met -ondanks de relatief hoogopgeleide bevolking- een forse werkloosheid, en relatief beperkte groei van het aantal banen
- De problematiek rond werkloosheid zit beperkt bij hoger opgeleiden, maar vooral bij het lager opgeleide deel van de beroepsbevolking



B Huidig beleid van de gemeente Nijmegen

Het Nijmeegse beleid rond accountmanagement en acquisitie heeft als voornaamste doel het behouden van bestaande werkgelegenheid en waar mogelijk groei stimuleren. De noodzaak hiertoe is onder meer verwoord in het beleidsdocument 'Masterplan terugdringen bijstandstekort'. De vertaling naar accountmanagement en acquisitie is vooralsnog echter beperkt, er bestaat in de gemeente Nijmegen (nog) geen heldere visie die richting geeft aan de inzet van het Nijmeegse accountmanagement/acquisitie-apparaat (uitgezonderd de aanzet rond Health en High Tech). EZ visienota's bedrijventerreinen- of kantorennota's zijn bovendien verouderd of ontbreken en gerichte inzet op doelsectoren is niet uitgewerkt. De meest relevante documenten (die vaak nog concreet uitgewerkt dienen te worden) met betrekking tot accountmanagement/acquisitie zijn:

B1 Masterplan terugdringen bijstandstekort (2017)

- Sociaal doel, maar ook financieel:
 - Momenteel ca. 8.000 bijstandsgerechtigden in Nijmegen
 - Ontoereikend Rijksbudget; 13 mln Euro niet vergoed door het Rijk (na vangnet ca. 8,3 mln). Doelstelling om 2 mln Euro te besparen door beperking instroom en bevorderen uitstroom
 - Additioneel aan de reguliere doelstelling voor de totale projectperiode 2017-2019 (jaarlijkse uitstroom uit bijstand van 750) jaarlijks 385 kandidaten plaatsen
 - Jaarlijks 115 mensen minder instroom in bijstand
- Regie bij het Werkbedrijf, maar gezamenlijk inspanning van de (gemeentelijke) domeinen Economie, Onderwijs, Zorg, Welzijn en Werk & Inkomen
- Instrumentarium:
 - Loonkostensubsidie
 - Beroeps- en vakgerichte scholing

- Proefplaatsingen
- Detacheringscontracten
- Jobcoaches
- Rol voor accountmanagement & acquisitie (hiervoor ligt de lead ligt bij de afdeling EZ)
 - **Accountmanagement**, komende 5 jaar inzetten op:
 - A Goed onderhouden van netwerk met ondernemers & instellingen. Doel: inzicht in en acteren op kansen, knelpunten en behoeften van bedrijven. Vooral in relatie tot de behoefte aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (bijstandsgerechtigden)
 - B Faciliteren van bedrijven met groeipotentie
 - **Acquisitie**: aantrekken van bedrijven die bijdragen aan toekomstbestendige werkgelegenheid (samen met OostNL en NFIA)
 - Snel en accuraat reageren op leads
 - Pro-actief bedrijven verleiden tot vestiging, passend bij de onderscheidende propositie van Nijmegen. Voorbeeld: High Tech en logistiek

B2 Economische Innovatie Agenda (2013)

- Ambitie uitgesproken om herkenbare en concurrerende positie op Health & Education op te bouwen, mede door intensiveren accountmanagerschap voor deze clusters

B3 Bestuursakkoord Investeringsprogramma (2017)

- Ambitie uitgesproken om tot de top van de sterkst presterende stedelijke netwerken in Nederland te behoren. In directe relatie met accountmanagement/acquisitie in Nijmegen staan de volgende deelambities:
 - Versterken van bedrijvigheid (start-ups, scale-ups) binnen de clusters Health en Energy door ontwikkelen van hotspots en bijpassende instrumenten zoals business generator Health (in combinatie met High Tech) & Energie en acceleratie programma's
 - Versterken van de identiteit van de binnenstad met de prioritaire gebieden Waalfront en Valkhofkwartier

B4 Regionaal Programma Werklocaties (2017)

- Hoofddoelstelling om economische ontwikkeling op de juiste locatie in de regio te laten plaatsvinden met maximaal rendement voor de werkgelegenheid

B5 Nijmegen Circulair (2017)

- Regionale visie en uitvoeringsprogramma met als ambitie voor Nijmegen om uit te groeien tot koploper op het gebied van circulaire economie
- (Nog) niet gekoppeld aan concrete inzet door het Nijmeegse accountmanagement/acquisitie apparaat

In het verlengde van de Economische Innovatie Agenda 2020 en het Bestuursakkoord Investeringsprogramma zijn een aantal initiatieven verder uitgewerkt in de volgende documenten:

B6 Implementatieplan Business Generator Health & High Tech, 2017(Briskr)

- Uitvoeringsprogramma met als doel de werkgelegenheid te vergroten door innovatief ondernemerschap met name in de (top)sectoren life sciences & health (LSH), high tech systemen & materialen (HTSM) en chemie te stimuleren en te ondersteunen
- Kernactiviteiten zijn gericht op het begeleiden van innovatieve ondernemingen in drie werkprogramma's:
 - Incubation werkprogramma voor (prille) startups
 - Acceleration werkprogramma voor scale-ups
 - Activation werkprogramma voor gevestigde en nog te vestigen MKB bedrijven
- Van de gemeente Nijmegen wordt een financiële bijdrage en inzet van een acquisitiemedewerker gevraagd (0,4 FTE), plus inzet van een marketingmedewerker (niet uitgedrukt in FTE)

B7 Economische doorontwikkeling Novio Tech Campus (2017)

- Aanbevelingen voor stimuleren verdere groei van de Novio Tech Campus
- In de in dit BCI-rapport voorgestelde uitvoeringsagenda is op het vlak van marketing en acquisitie ook een rol voor de gemeente Nijmegen voorzien. Deze is gericht op het ontwikkelen van technology value propositions voor internationale marketing van Nijmegen als health, tech en talent city en daarnaast intensieve inspanning om de sectoren health en high tech internationaal beter te vermarkten in samenwerking met OostNL en NFIA

Conclusies

- Rond de Nijmeegse speerpunten Health High Tech wordt de noodzaak en aanpak van marketing- en acquisitie steeds urgenter en duidelijker. Momenteel is de gemeente-inzet (vanuit accountmanagement en acquisitie) gericht op de Nijmeegse speerpunten echter beperkt.
- Voor de overige bedrijvigheid in Nijmegen bestaat geen gerichte accountmanagement & acquisitie-aanpak:
 - Welke sectoren (doelgroepen) versterken de lokale economie? Hoe spelen de accountmanagers daar op in?
 - Welke bedrijvigheid is ongewenst/ voegt onvoldoende toe aan de economische structuur (wil je potentiële nieuwe vestigers met zo'n achtergrond wel huisvesten)
 - Vooral inzetten op de bovenkant van de arbeidsmarkt (waarvoor vanuit het perspectief van werkgelegenheid geen directe noodzaak bestaat) of meer inzetten op de onderkant van de arbeidsmarkt (waar de werkloosheidsproblematiek, ook in vergelijking tot soortgelijke steden elders in Nederland, hoog is)
 - Hoe wordt beleidsinformatie voor bedrijventerreinen/ kantorenlocaties verzameld?

3 Accountmanagement en acquisitie in Nijmegen

Voor het in beeld brengen van het accountmanagement- en acquisitieapparaat van de gemeente Nijmegen zijn in totaal 14 interviews uitgevoerd met de volgende personen:

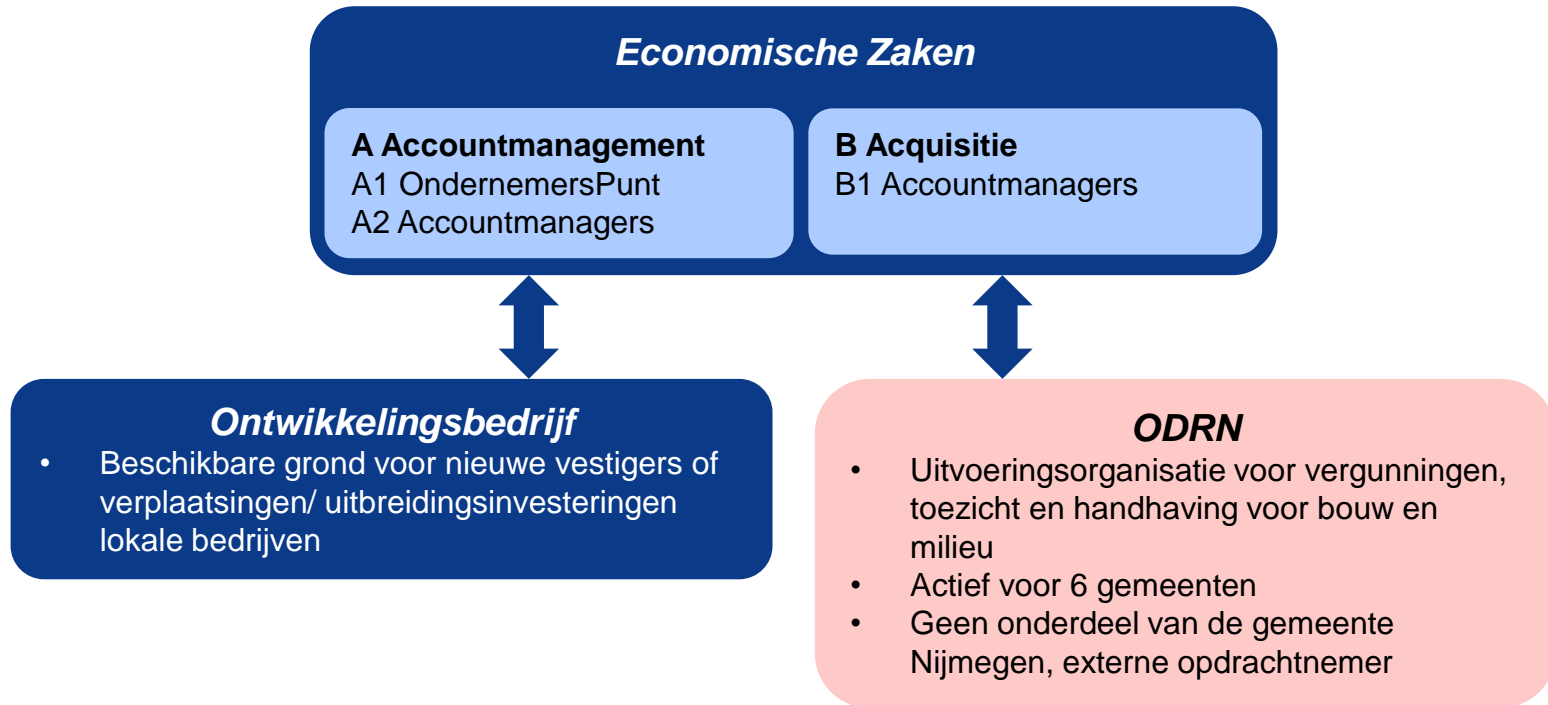
Gemeente Nijmegen	Bedrijfsleven
<p>Ondernemerspunt</p> <ul style="list-style-type: none">● Jeffrey Leeuwenhaag (Adviseur OndernemersPunt)● Adrie van Hemert (Manager bureau Zelfstandigen) <p>Accountmanagement EZ</p> <ul style="list-style-type: none">● Jeroen Jansen (Accountmanager EZ)● Edwin van Haveren (voormalig Accountmanager EZ)● Loes Emons (Programmamanager Economie en Onderwijs)● Sander Ambrosius (Hoofd afdeling Economische Zaken (a.i)) <p>Ontwikkelingsbedrijf</p> <ul style="list-style-type: none">● Monique de Krijger (Projectontwikkelaar)● Domien Driessen (Projectontwikkelaar) <p>Contactpersoon omgevingsdienst Regio Nijmegen (ODRN)</p> <ul style="list-style-type: none">● Loes van Wersch (Regiseur ODRN) <p>Contactpersonen Werkbedrijf Regio Nijmegen</p> <ul style="list-style-type: none">● Jan Marten de Hoop (Programmanager Werk en Inkomen)● Jona Overmars	<p>Economisch Collectief Nijmegen</p> <ul style="list-style-type: none">● Eric van Gaalen (Voorzitter) <p>Novio Tech Campus</p> <ul style="list-style-type: none">● Rikus Wolbers (Directeur) <p>Werkbedrijf Regio Nijmegen</p> <ul style="list-style-type: none">● Ina Hol (Directeur Werkbedrijf)

Op basis van de gesprekken is in dit hoofdstuk een beeld geschetst van het accountmanagement/acquisitieapparaat aan de hand van twee elementen:

- A Organisatie van het Accountmanagement/acquisitieapparaat**
- B Aandachtspunten voor versterking**

A Organisatie van het Accountmanagement/acquisitieapparaat

- Accountmanagement en acquisitie valt in de gemeente Nijmegen onder de afdeling Economische Zaken. In afhandeling van vragen zijn vooral het Ontwikkelingsbedrijf en de Omgevingsdienst Regio Nijmegen (ODRN) relevante partners



De volgende rollen staan in direct verband met het Nijmeegse accountmanagement en acquisitieapparaat¹⁾:

Rol	Aantal FTE
I Accountmanagement - relatiebeheer	
I.I Accountmanagers OndernemersPunt	3,5
I.II Accountmanagers EZ ²⁾	2,0
II Acquisitie	
II.I Accountmanagers EZ ²⁾	0,5
Totaal	6,0

1) De accountmanagers worden ondersteund door collega's op de afdeling EZ

2) Accountmanagers hebben in de gemeente Nijmegen zowel accountmanagement als acquisitie in het takenpakket. Momenteel beschikt de gemeente over drie accountmanagers EZ, waarvan 1 zich specifiek op de binnenstad richt. In urenbesteding gaat jaarlijks het equivalent van circa 0,5 FTE van de 'Accountmanagers EZ – relatiebeheer' in beleidsontwikkeling zitten waardoor effectief 2,0 FTE overblijft voor relatiebeheer

In deze rapportage wordt enkel ingegaan op taken van het Nijmeegse accountmanagement en acquisitieapparaat die direct verband houden met dienstverlening aan het bedrijfsleven. Op de komende pagina's worden deze taken voor zowel relatiebeheer als acquisitie toegelicht

I Accountmanagement – relatiebeheer

I.1 OndernemersPunt

Doelstelling

- Dienstverlening aan ondernemers
 - Centraal punt voor ondernemersvragen: informeren, doorvragen en adviseren over procedures rond vergunningverlening, opening nieuwe vestigingen, gemeentelijk beleid, overige vragen
 - Schakel tussen de ondernemer en de verschillende gemeente-afdelingen die een rol spelen in het behandelen van de vraag
 - Verbinding leggen met de accountmanager EZ (waar nodig)

Proces rond behandeling van ondernemersvragen (op hoofdlijnen)

1. Ondernemersvraag komt binnen en wordt opgepakt door medewerker OndernemersPunt
 - Intake, doorvragen naar 'vraag achter de vraag'
2. Inschakelen relevante afdelingen binnen de gemeente (vaak zijn dit ODRN als het gaat om vergunningen, het Ontwikkelingsbedrijf als het gaat om beschikbaarheid van bouwgrond of de accountmanager EZ als het gaat om complexe vraagstukken)
3. Coördineren en bundelen van de afhandeling van de ondernemersvraag
4. Terugrapporteren aan de onderneming



I.II Accountmanagers EZ (relatiebeheer, circa 2 FTE)

De inhoud van de functie Accountmanger EZ heeft in Nijmegen drie hoofdelementen:

- Ontwikkelen en onderhouden van een relatienetwerk met lokale bedrijven. Hierbij hoort ook het oppakken van complexe vragen uit het bedrijfsleven rond vergunningen, vestigingsvraagstukken en overige obstakels die ondernemen in de weg staan
- Het werven van bedrijven voor vestiging in Nijmegen (acquisitie). Dit is een deeltaak van de accountmanager en wordt in deze rapportage separaat behandeld
- Het opstellen van gemeentelijk economisch beleid. Van de accountmanager wordt een bijdrage verwacht waarbij ook signalen die zijn opgepikt in het lokale bedrijfsleven kunnen worden omgezet in actief beleid

II Acquisitie

I.I Accountmanager EZ – Acquisitie (circa 0,5 FTE)

- De acquisitietask is tweeledig
 - Het uitlokken en faciliteren van uitbreidingsinvesteringen bij het bestaande bedrijfsleven. Dit ligt in het directe verlengde van de relatiebeheervraag
 - Het aantrekken van nieuwe investeringen (van buiten de gemeente), eventueel in samenwerking met partijen als OostNL en de NFIA

B Aandachtspunten voor versterking

De gesprekken met de verschillende belanghebbenden hebben geleid tot een aantal aandachtspunten waarop verbetering mogelijk is. Deze punten zijn geordend aan de hand van de vier hoofdtaken van het accountmanagement/acquisitie apparaat en (waar relevant) onderverdeeld naar drie categorieën:

Hoofdtaken	Categorieën		
	Organisatie	Samenwerking	Klantgerichtheid/ cultuur
1 Dienstverlening OndernemersPunt	Op welke punten kan het accountmanagement- en acquisitie apparaat beter georganiseerd worden	Hoe verloopt de samenwerking tussen verschillende gemeentelijke afdelingen	Hoe wordt de dienstverlening van de gemeente (door haar eigen medewerkers) beoordeeld
2 Relatiebeheer			
3 Acquisitie			
4 Beleidsontwikkeling			



B Aandachtspunten voor versterking

1 Dienstverlening door OndernemersPunt

Organisatie

- De missie vanuit EZ moet scherper: wat is de dienstverlening, waarom doen we het, voor wie doen we het?
- De afbakening van taken en verantwoordelijkheden van het OndernemersPunt is onvoldoende helder, waar stopt het mandaat en begint de verantwoordelijkheid van collega's (op andere afdelingen)? Dit heeft grote invloed op het proces rond afhandeling van vragen uit bedrijfsleven: wat is een acceptabele responstijd (van collega's), hoe kan ik collega's aanspreken op (te laat) aangeleverde informatie?
- Het klantvolgsysteem (Amyyon) wordt door een beperkte groep medewerkers gebruikt; buiten deze groep hebben collega's geen (directe) toegang tot het systeem, volledige potentie van systeem wordt niet benut

Samenwerking tussen gemeentelijke afdelingen

- Het delen van informatie tussen het OndernemersPunt/EZ en afdelingen als Ontwikkelingsbedrijf en ODRN is beperkt en niet gestandaardiseerd
- Er is geen gestandaardiseerd proces rond vragen die het OndernemersPunt of de accountmanagers uitzetten bij andere afdelingen waardoor men vaak afhankelijk is van persoonlijke relaties met collega's om vragen beantwoord te krijgen
- De benadering van ondernemersvragen wordt niet integraal opgepakt, er zijn geen gestructureerde overleggen tussen verschillende afdelingen waar klantvragen centraal staan

Klantgerichtheid/cultuur

- Qua intentie goed binnen het OndernemersPunt, maar afhankelijkheid van andere afdelingen frustrereert vlotte dienstverlening:
 - De urgentie van snelle dienstverlening aan bedrijven wordt niet gemeentebreed gevoeld
 - Samenwerking met ODRN verloopt soms stroef, er wordt primair vanuit regelgeving gedacht en getoetst waarbij de belangen van ondernemers op de achtergrond raken. Bovendien is de communicatie vanuit ODRN naar bedrijven vaak juridisch/ingewikkeld, bedrijven kunnen meer aan de hand worden genomen voor het vinden van oplossingen

B Aandachtspunten voor versterking

2 Relatiebeheer

Organisatie

- Geen helder beleid of visie vanuit EZ op de ontwikkeling van het bedrijfsleven (sectoren/doelgroepen, type activiteiten, focus op hoogopgeleide versus laagopgeleide baancreatie, bedrijventerreinvisie; uitgezonderd enkele speerpunten)
- Drie accountmanagers zijn verantwoordelijk voor relatiebeheer, acquisitie en daarnaast hebben zij een taak op beleidsvorming. In relatie tot deze taakstelling is de bezetting mager. Bovendien zijn voor deze uiteenlopende taken verschillende competenties nodig die niet altijd in één persoon verenigd zijn (goed kunnen communiceren/netwerken bouwen versus goed kunnen schrijven of aan de slag met binnengekomen ondernemersvragen)
- Mede vanwege de magere bezetting vindt er nauwelijks pro-actief accountmanagement plaats in Nijmegen en is er geen gestructureerde informatieverzameling die toegepast kan worden in beleidsvorming
- Geen heldere afspraken rond beantwoording van in de organisatie uitgezette ondernemersvragen, vaak afhankelijk van persoonlijke relaties met collega's
- Accountmanagers zijn (bijvoorbeeld via internet) nauwelijks zichtbaar voor het bedrijfsleven

Samenwerking tussen gemeentelijke afdelingen

- Net als bij het OndernemersPunt kan beantwoording van bij andere afdelingen uitgezette vragen niet worden afgedwongen, is de informatiedeling met andere afdelingen beperkt en is er geen integrale benadering van ondernemersvragen

Klantgerichtheid/cultuur

- Het beeld is dat de organisatie naar binnen is gericht: verschillende medewerkers EZ richten zicht vooral op interne taken, maar tonen nauwelijks initiatief om actief contact te zoeken met het bedrijfsleven
- Medewerkers denken vaak vanuit regelgeving, niet vanuit belangen ondernemers/ mogelijke oplossingen voor knelpunten, deze verantwoordelijkheid wordt onvoldoende gevoeld

B Aandachtspunten voor versterking

3 Acquisitie

Organisatie

- Geen pro-actieve acquisitie vanuit de gemeente Nijmegen, volledig afhankelijk van OostNL en de NFIA. Deze partijen hebben echter een veel bredere focus dan Nijmegen alleen en zijn ook tevreden als investeringen elders landen
- Momenteel geen actieve inzet door gemeente-acquisiteurs rond de Novio Tech Campus (wel in voorbereiding)
- Er bestaat geen acquisitiestrategie met heldere doelgroepen (voor Health en High Tech is deze in voorbereiding). Nijmegen heeft -voor wat betreft bedrijvigheid- ook geen duidelijke identiteit
- Nauwelijks capaciteit beschikbaar voor acquisitie (0,25-0,5 FTE verdeeld over drie accountmanagers)

Samenwerking tussen gemeentelijke afdelingen

- Samenwerking met het Ontwikkelingsbedrijf bij het binnenhalen van bedrijven is zeer beperkt, informatie wordt nauwelijks gedeeld. Het Ontwikkelingsbedrijf heeft ook een andere doelstelling dan EZ, leidend is de verkoop van grond. Creatie van werkgelegenheid of de achtergrond van een bedrijf dat grond wil aankopen (past het wel bij de economische structuur van Nijmegen, is het een toevoeging) is geen top-prioriteit

B Aandachtspunten voor versterking

4 Beleidsontwikkeling

- De taak beleidsontwikkeling (door accountmanagers) wordt niet primair gestuurd door vragen, aanwijzingen of knelpunten vanuit het bedrijfsleven. Contacten met bedrijven zijn vaak reactief; beleidsimpulsen worden niet actief opgehaald of gestuurd door helder beleid:
 - Welke doelgroepen kunnen een wezenlijke bijdrage leveren aan het versterken van de economische structuur van Nijmegen?
 - Welk type activiteiten willen we graag binnen de gemeentegrenzen en welke niet?
 - Voor welke inwonerdoelgroep willen we ons inzetten?
 - Hoger opgeleiden, denk aan doelgroepen als health en high tech
 - Lager opgeleiden, denk aan doelgroepen als logistiek, detailhandel
 - Wat is de visie op de ontwikkeling van bedrijventerreinen
- Specifiek voor de (top)sectoren health & high tech (zie Implementatieplan Business Generator Health & High Tech (2016), Economische doorontwikkeling Novio Tech Campus (BCI, 2017) en Investeringsagenda Stedelijk netwerk Arnhem Nijmegen met daarin het Icoonprogramma Health & Energy (2017)), wordt momenteel gewerkt aan een gerichte marketing en acquisitiestrategie. Hoewel wordt gemikt op een consortium van partijen die een bijdrage gaan leveren aan de uitvoer van de plannen, is de acquisitiecapaciteit die momenteel vanuit de gemeente beschikbaar is zeer beperkt voor een wezenlijke bijdrage
- De afdeling EZ is nauwelijks betrokken bij gebiedsontwikkeling en kan daarom ook geen (of pas in een laat stadium) input geven over ruimte voor (gewenste) bedrijvigheid bij nieuwe ruimtelijke ontwikkelingen

4 Leerpunten uit de praktijk in andere gemeenten

Voor het in kaart brengen van leerpunten op basis van 'best practices' bij andere gemeenten, zijn interviews uitgevoerd met vier gemeenten:

Almere	Jan de Groot <i>Directeur Investment Promotion bij Amsterdam Inbusiness (afdeling Almere)</i>
Apeldoorn	Sumiati Albers-Boelens <i>Acquisiteur/relatiemanager</i>
Enschede	Mike Holsheimer <i>Teamleider Ondernemersloket en voormalig Accountmanager Kennispark</i>
Zwolle	Gert Engelsman <i>Accountmanager Kantorenmarkt en Bedrijventerreinen</i>

Leerpunten uit de gesprekken zijn aan de hand van de volgende onderwerpen gepresenteerd:

A Organisatie

- A1 Accountmanagement/acquisitieapparaat
- A2 Focus accountmanagers/acquisiteurs
- A3 Actief versus reactief
- A4 Zichtbaarheid accountmanagers/acquisiteurs

B Samenwerking tussen gemeentelijke afdelingen

C Klantgerichtheid/cultuur

A Organisatie

A1 Accountmanagement/acquisitieapparaat

Overzicht accountmanagement/acquisitie-apparaat geïnterviewde gemeenten

Gemeente	Inwoners	Accountmanagement		Acquisitie (#FTE)	Totaal # FTE
		Ondernemersloket (# FTE)	Relatiebeheer (# FTE)		
Almere	201.000	3	5	5	13
Apeldoorn	160.000	3	5	2	10
Enschede	158.000	4	7	3	14
Zwolle	126.000	3	5	3	11
Nijmegen	174.000	3,5	2	0,5	6

- Alle gemeenten beschikken over een ondernemersloket. In verhouding tot gemeenten met vergelijkbare omvang is het accountmanagement/ acquisitieapparaat in Nijmegen zeer beperkt van omvang
- Alle gemeenten kiezen er voor om accountmanagement en acquisitie in 1 functie onder te brengen. In Zwolle en Apeldoorn behoort ook beleidsontwikkeling tot het werkveld van de accountmanagers. Dit is echter ondergeschikt aan relatiebeheer en acquisitie
- In de gemeente Apeldoorn is de functie uitgifte bedrijventerreinen opgenomen in het team van accountmanagers zodat de samenwerking met het Ontwikkelingsbedrijf geborgd is

A2 Focus accountmanagers/acquisiteurs (sector versus gebied)

Sectorgericht versus gebiedsgericht model¹⁾

Gemeente	Sectorgericht	Gebiedsgericht
Almere	Intensief	Beperkt
Apeldoorn	Intensief	Beperkt
Enschede	Beperkt	Intensief
Zwolle	Intensief	Intensief
Nijmegen	Intensief	Beperkt

Legenda

Intensief

Beperkt

1) Bij een sectorgericht model hebben accountmanagers focus op één of meer sectoren (bv ICT, Logistiek of Health), bij een gebiedsgerichte insteek heeft een bedrijventerrein, kantorenpark of binnenstad een eigen accountmanager voor alle daar gevestigde bedrijven

- Het aanbrenge van focus doen gemeenten meestal in het verlengde van een economische visie of strategisch marketing-/acquisitieplan. In de gemeente Apeldoorn bijvoorbeeld is accountmanagement en acquisitie sterk rond de 5 lokale topsectoren georganiseerd: er zijn separate accountmanagers voor maakindustrie, logistiek & transport, zorg, ICT & media en leisure. Daarnaast zijn er nog twee accountmanagers voor bedrijventerreinen (gebiedsgericht)
- In Nijmegen is momenteel een (beperkt) aantal sectoren aangewezen: logistiek (in regionaal verband via 'Logistics Valley, Jeroen Jansen), Health en High Tech (nieuw aangenomen accountmanager) en de binnenstad (Ben van Gelder)

A3 Actief versus reactief

- Behalve in Almere benaderen de verschillende gemeenten het lokale bedrijfsleven behoorlijk pro-actief. Dit gaat vooral via bedrijfsbezoeken en overleggen met ondernemersverenigingen
- Accountmanagers met een bedrijfssector als aandachtsgebied kunnen zeer gericht te werk gaan door actieve benadering van voor hen relevante bedrijven
- Acquisitie gebeurt vaak door inzet van bestaande netwerken van lokale bedrijven. Lokale ondernemers kunnen ambassadeur zijn van de stad vanuit hun contacten met elders gevestigde bedrijven, maar bovendien worden ingezet als potentiële nieuwe vestigers de stad komen verkennen
- Internationale acquisitie gebeurt vaak in samenwerking met regionale ontwikkelingsmaatschappijen en de NFIA:
 - Door het voeden van deze partijen aan de hand van value propositions
 - Door actief deel te nemen aan buitenlandse missies
 - De gemeente Zwolle denk aan actieve internationale acquisitie door inzet eigen acquireur
- Vergelijken met de aandacht die andere gemeenten geven aan acquisitie is de inzet in Nijmegen beperkt

A4 Zichtbaarheid accountmanagers/acquisiteurs

Veel gemeenten geven via hun internet gemakkelijke toegang tot de accountmanagers. Vaak wordt meteen het persoonlijk aandachtsveld toegelicht waardoor bedrijven direct de juiste persoon kunnen benaderen. In de gemeente Nijmegen zijn de accountmanagers niet via de website te vinden en daardoor niet makkelijk (rechtstreeks) te benaderen

Overzicht accountmanagers EZ gemeente Apeldoorn (website):

Beschikbare informatie:

- Foto, naam en functie
- Emailadres, telefoonnummer
- Aandachtsgebieden



David Beij

Relatiemanager bedrijven
Maakindustrie, techniek, bouw (Cleantech)
06 - 51 14 47 10
d.beij@apeldoorn.nl



Regina van den Berg

Relatiemanager bedrijven
Transport, logistiek, dorpen, ambulante handel
06 - 31 64 99 00
r.vandenberg@apeldoorn.nl



Dion Klopman

Relatiemanager bedrijven
ICT & Media, Zorg
06 - 39 31 56 58
d.klopman2@apeldoorn.nl



Sumiati Albers-Boelens

Aquisiteur/relatiemanager bedrijven
Accounthouder grote werkgevers, Bedrijfshuisvesting
06 - 53 24 40 68
s.albers@apeldoorn.nl



Harriët Althof

Relatiemanager bedrijven
Bedrijventerreinen, contactpersoon Bedrijvenkring Apeldoorn
06 - 31 64 98 95
h.althof@apeldoorn.nl



Tom Brands

Relatiemanager bedrijven
Toerisme, recreatie, horeca, detailhandel, Centrum, Noordwest, Wijkwinkelcentra
06 - 42 46 46 79
t.brands@apeldoorn.nl



Kim Tilman-den Hartog

Accountmanager bedrijventerreinen / Senior Projectmanager
Bedrijfshuisvesting, uitgifte bedrijventerreinen
06 - 12 34 38 32
k.tilman@apeldoorn.nl

<https://www.apeldoorn.nl/Bedrijven>



Overzicht accountmanagers EZ gemeente Zwolle (website):

Beschikbare informatie:

- Foto en naam
- Emailadres, telefoonnummer
- Aandachtsgebieden (sector/ gebied)
- Doorklikken naar persoonlijk profiel



Carlo van Dijk

Programma Economie Regio Zwolle

E c.van.dijk@zwolle.nl

T 06 513 512 62

[Lees verder](#)



Marjan Willems

Leisure en horeca

E m.willems@zwolle.nl

T (038) 498 29 69 / M 06 102 454 33

[Lees verder](#)



Rob van Oosterhout

Detailhandel

E ra.l.van.oosterhout@zwolle.nl

T (038) 498 20 47 / M 0622448418

[Lees verder](#)



Paul Kok

Strategische advisering Economie

E pwm.kok@zwolle.nl

T (038) 498 23 63

[Lees verder](#)



Janna van Maar

Bedrijventerreinen, havenregio & logistiek,
dienstverlening aan ondernemers

E j.van.maar@zwolle.nl

T (038) 498 26 12 / M 06 206 118 64

[Lees verder](#)



Dennis Jansen

Kantorenmarkt

E D.Jansen@zwolle.nl

T (038) 498 2512

[Lees verder](#)



Iskander Tuqan

Evenementen, Binnenstad

E I.Tuqan@zwolle.nl

T (038) 498 20 16

[Lees verder](#)



Gert Engelsman

Kantorenmarkt, bedrijventerreinen

E g.engelsman@zwolle.nl

T (038) 498 2877 / M 06 57 94 72 21

[Lees verder](#)

Doorklikken

Gert Engelsman

Kantorenmarkt, bedrijventerreinen

Even voorstellen

De leegstand van kantoren een halt toeroepen. Dat is kort gezegd de functie van Gert Engelsman. De accountmanager kantoren is op 1 juli 2011 aangesteld bij de gemeente Zwolle. "Met elkaar aan de slag om deze uitdaging aan te gaan."

Van de 800.000 m2 kantoorruimte in Zwolle, staat circa 100.000 m2 leeg. Daarmee zit Zwolle onder het landelijk gemiddelde. "En dat moet zo blijven", zegt Engelsman. Aan hem de taak om daar, samen met zijn collega's van de afdeling Ruimte en Economie, voor te zorgen.



g.engelsman@zwolle.nl

(038) 498 2877 / M 06 57 94 72 21

Gesprekken

"Een eerste vereiste is te weten wat er speelt in de kantorenmarkt. Daarom voer ik regelmatig gesprekken met ondernemers, vastgoedeigenaren, projectontwikkelaars, makelaars en gebruikers. Samen bedenken we oplossingen en kijken we hoe we die kunnen uitvoeren. De gemeente kan daarin faciliteren en eventueel bepaalde processen versnellen, bijvoorbeeld het wijzigen van een bestemmingsplan."

Dat werd eerder met succes gedaan voor de Scoliosis Care Clinic, die zich daardoor kon vestigen op kantorenlocatie Oosterenk. Engelsman: "Dat is de kracht van de gemeente."

Meedenken

Hij nodigt ondernemers die verhuizen en een leeg pand achterlaten uit om actief mee te denken over de bestemming van hun pand. "Dat kunnen we niet verplichten, maar het is – ook in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen – wel belangrijk om gezamenlijk verantwoording te dragen voor dit probleem", zegt Engelsman. De focus van de accountmanager ligt op de locaties Hanzeland, Voorsterpoort en Oosterenk.

Samen aan de slag

Na het inventariseren van de markt, de uitdagingen en de oplossingen, is nu de volgende stap aan de orde: hoe krijgen we de markt in beweging? Engelsman: "Daarvoor moeten we creatief zijn met geld en middelen. Eerder bood de gemeente die vaak kant-en-klaar aan. Nu laten we steeds meer aan de eigen creativiteit over."

Klanten kunnen meedenken over de wijze waarop we de behoeften van de kantoorgebruikers tegemoet kunnen komen. En dan moet je denken aan geheel nieuwe vormen van ruimtegebruik. Bijvoorbeeld flexibele werkplekken of ontmoetingsplekken waar ook de buurman van harte welkom is."

<https://www.zwolle.nl/ondernemen/accountmanagers>

B Samenwerking tussen afdelingen

- Een ondernemersloket behoort bij alle gemeenten tot het basisaanbod van dienstverlening. Daarmee is vlotte beschikbaarheid van gemeentelijke informatie, vooral wanneer deze elders uit de organisatie moet worden gehaald, nog niet gegarandeerd. Net als in de gemeente Nijmegen zijn accountmanagers van het ondernemersloket en van de afdeling EZ bij andere gemeenten vaak afhankelijk van persoonlijke relaties met collega's (in andere afdelingen). Ofwel: de afhandeling is meestal niet geborgd in een proces. Wel wordt -anders dan in Nijmegen- vlotte afhandeling vaak actief gestimuleerd waarbij onderstaande maatregelen vaak ondersteunend zijn:
 - Duidelijk statement vanuit de politiek of de gemeentelijke organisatie (directie/gemeentesecretaris); waarin het belang ten overstaan van alle relevante gemeente-afdelingen wordt benadrukt
 - Periodiek overleg tussen verschillende afdelingen (bijvoorbeeld Accountmanagers EZ, Ondernemerspunt, Ontwikkelingsbedrijf en Vergunningen) borgt informatiedeling rond lopende ondernemersvragen
 - Formeren van een multidisciplinair team rond complexe vraagstukken
 - Toevoegen medewerkers andere afdelingen (bijvoorbeeld het Ontwikkelbedrijf) aan het accountmanagement-team.

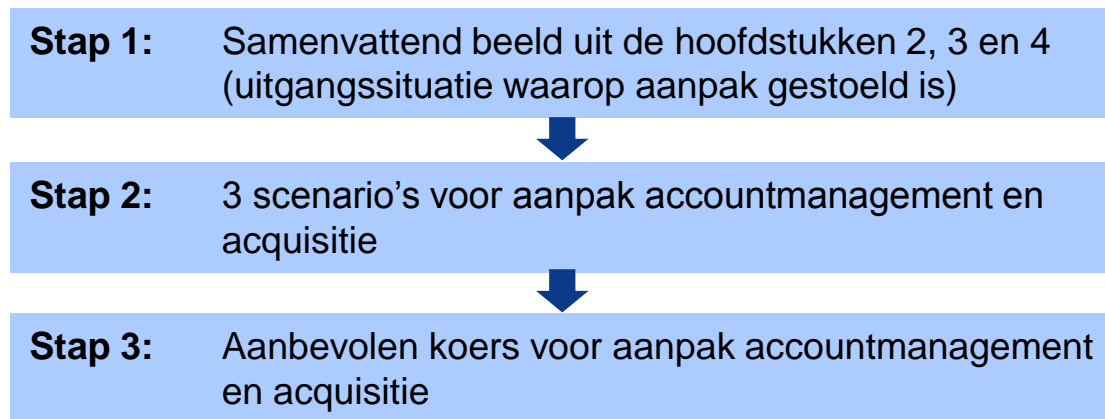


C Klantgerichtheid/cultuur

- In veel gemeenten bestaat van oudsher geen cultuur waarin het faciliteren van lokale ondernemers hoog op de agenda staat. Een aantal gemeenten heeft een duidelijke (politieke) keuze gemaakt om hier sterker op in te zetten met als doelstellingen meer werkgelegenheidsgroei bij lokale bedrijven en een sterkere positionering voor nieuwe investeerders. Enkele leerervaringen zijn:
 - Het begint bij een heldere richting en doelstelling (optimale dienstverlening aan bedrijven) die gemeentebreed wordt uitgedragen. In eerste instantie gebeurt dit top-down: support en sturing van politiek, directie, programmamanagers en afdelingshoofden is onontbeerlijk en jaagt het proces aan. Zonder politiek mandaat kan het proces niet worden opgestart
 - Betere dienstverlening aan bedrijven is voor een groot deel afhankelijk van medewerking van verschillende gemeentelijke afdelingen. Daarbij hoort nadrukkelijk een verandering in de ‘mindset’ van de medewerkers. Dit kan niet van vandaag op morgen maar is een proces dat enkele jaren vergt. Vers bloed toevoegen aan het team, bijvoorbeeld vanuit het bedrijfsleven kan nieuwe impulsen geven. *‘In Zwolle zijn twee accountmanagers aangetrokken vanuit het bedrijfsleven. Zij spelen een belangrijke rol als het gaat om het verenigen van de twee werelden gemeente en bedrijfsleven. Een van mijn eerste taken was het bij elkaar brengen van collega’s uit verschillende afdelingen voor het formuleren van gezamenlijke doelstellingen’*
 - Als het proces is ingezet worden medewerkers EZ/Vergunningen meegenomen naar gesprekken met ondernemers: *‘Het kwartje viel pas toen ik mijn collega van vergunningen meenam naar een gesprek met een ondernemer. Direct werden oplossingen aangedragen die vanachter een bureau nooit tot stand kwamen. Bewustwording van praktische problemen waar ondernemers mee te maken hebben (bijvoorbeeld door aanwezig te zijn bij een ondernemersgesprek) is een sterk instrument’*

5 Strategie voor aanpak accountmanagement & acquisitie

Voor het formuleren van een strategie rond de aanpak van accountmanagement en acquisitie, komt BCI in 3 stappen tot een aanbevolen koers:



Step 1: Samenvattend beeld uit de hoofdstukken 2, 3 en 4

In het samenvattende beeld worden drie elementen behandeld:

- A Economische prestatie gemeente Nijmegen
- B Inbedding accountmanagement en acquisitie in de gemeente (organisatorisch en in beleid)
- C Functioneren huidig accountmanagement & acquisitieapparaat

Stap 1: Samenvattend beeld

A Economische prestatie van de gemeente Nijmegen

- De economische prestatie van Nijmegen blijft achter bij gemeenten (van gelijke omvang en met een hoogopgeleide beroepsbevolking) elders in Nederland
- Meer dan andere (kennis-)steden kampt Nijmegen met relatief hoge werkloosheid. Het probleem zit met name aan de onderkant van de arbeidsmarkt
- Als grootste gemeente in de regio is het aandeel bedrijven dat voor Nijmegen kiest bij een verplaatsing naar een andere gemeente mager

B Inbedding accountmanagement en acquisitie in de gemeente (organisatorisch en in beleid)

- De missie vanuit EZ moet scherper: wat is de dienstverlening, waarom doen we het, voor wie doen we het?
- Een heldere visie op de economische ontwikkeling van het bedrijfsleven en de werklocaties in Nijmegen ontbreekt (sectoren/doelgroepen, type activiteiten, focus op baancreatie voor hoogopgeleiden versus laagopgeleiden, bedrijventerreinvisie), maar hier wordt momenteel aan gewerkt. Specifiek voor de speerpunten Health en High Tech is de gemeente een stap verder en wordt al een concrete aanzet voor gericht beleid ontwikkeld

C Functioneren huidig accountmanagement & acquisitieapparaat

- Het huidige accountmanagement- en acquisitie-apparaat is te beperkt van omvang waarbij het takenpakket van de accountmanagers bovendien drieledig is: relatiebeheer, acquisitie en beleidsvorming. Gemeenten van gelijke omvang hebben een aanzienlijk groter team van accountmanagers. Bovendien zijn deze teams (via internet) veel toegankelijker
- Contacten met het Nijmeegse bedrijfsleven zijn reactief: concrete vragen uit het bedrijfsleven worden weliswaar opgepakt, maar voor pro-actieve benadering van bedrijven in het kader van relatiebeheer of acquisitie is onvoldoende tijd beschikbaar. De organisatie is te veel naar binnen gericht waar de dienstverlening juist sterk naar buiten gericht van aard is
- Samenwerking tussen de verschillende gemeente-afdelingen in de afhandeling van ondernemersvragen is onvoldoende gestroomlijnd

Stap 2: 3 scenario's voor aanpak accountmanagement en acquisitie

Voor het toekomstige functioneren van het accountmanagement- en acquisitieapparaat zijn drie scenario's denkbaar:

	Scenario's		
	A Status quo	B Smalle intensivering	C Brede intensivering
Intensivering per scenario			
• Relatiebeheer	-	++	+++
• Acquisitie	-	+	+++
Concrete acties	Geen aanvullende acties	• Beperkt aantal aanvullende acties	• Uitgebreid pallet aan aanvullende acties
Verwacht effect	Geen additioneel effect	• Betere dienstverlening voor ondernemers • (Beperkte) groei van werkgelegenheid	• Groei werkgelegenheid • Betere dienstverlening • Meer beleidsinformatie
Additionele inzet mankracht	0	2-3	5-7

- Geen additionele inzet
↓
+++ Forse additionele inzet

Toelichting:

Naast meer inzet op relatiebeheer en acquisitie, verschilt 'brede' intensivering van 'smalle' intensivering door binnen het accountmanagement (met veel contacten met het bedrijfsleven) ook aandacht te geven aan arbeidsmarktfragen.

Hiervoor wordt nadrukkelijk samenwerking gezocht met het Werkbedrijf (zie volgende pagina)

Actieve matchmaking onderkant arbeidsmarkt

Voor een duidelijker arbeidsmarktcomponent in accountmanagement, stelt BCI voor dat samenwerking wordt gezocht met het Werkbedrijf

- Doelstelling: mensen naar werk begeleiden, gestuurd door een concrete arbeidsvraag bij lokale bedrijven (minder uitkeringen: terugverdieneffect)
- Werkwijze:
 - combineren van informatie/signalen/bemiddelingsvragen uit de actieve benadering van werkgevers door enerzijds de accountmanagers EZ (die de actieve marktbenadering doen in het verlengde van een onderliggende keuze voor doelgroepen waar een lange termijn (economische) visie onder ligt, en anderzijds de commercieel managers van het Werkbedrijf die meer gestuurd worden door actuele knelpunten
 - instellen van structureel wekelijks overleg tussen de accountmanagers EZ en het Werkbedrijf voor zowel aanpakken arbeidsmarktfragen, delen van resultaten uit actieve benadering werkgevers en het gezamenlijk oppakken van acquisitiekansen





Stap 3: Aanbevolen koers voor aanpak accountmanagement en acquisitie

Gezien verschillende forse opgaven in de gemeente Nijmegen:

- het relatieve onderpresteren van de Nijmeegse economie;
- de noodzaak tot het creëren van additionele banen, met name onder het laagopgeleide deel van de bevolking
- het onvoldoende geëquipeerd zijn van het Nijmeegse accountmanagement- en acquisitieapparaat op dit moment

En de meerwaarde die een goed functionerend accountmanagement- en acquisitieapparaat kan leveren:

- **economische impulsen:** faciliteren van economische groei door adequaat opvolgen van signalen uit het bedrijfsleven en begeleiden potentiële nieuwe vestigers
- **contact met het lokale bedrijfsleven:** goed en pro-actief contact met bedrijven stelt de gemeente in staat om beter te weten wat er speelt: waar liggen knelpunten, hoe kan de gemeente faciliteren in verdere groei, waarmee moet in economisch beleid rekening worden gehouden . Bovendien kunnen bedrijven worden geïnformeerd over relevante (beleids)ontwikkelingen
- **instrument voor uitvoeren economisch beleid:** versterken van specifieke doelgroepen die de lokale economische structuur aanvullen/versterken (voor het cluster Health en High Tech is al een aanzet gemaakt)

Stelt BCI voor om in te zetten op **scenario C Brede intensivering** van het Nijmeegse accountmanagement- en acquisitieapparaat. Dit betekent een additionele inzet van 5,0 - 6,5 FTE (zie blz 57). Deze additionele inzet is primair gericht op de taken relatiebeheer en acquisitie. Als het gaat om economisch beleid leveren de accountmanagers EZ weliswaar input gebaseerd op signalen die zij opvangen in hun contacten met Nijmeegse bedrijven, maar ligt de verantwoordelijkheid voor het opstellen van beleidsnota's elders in de organisatie

6 Plan van Aanpak

In dit Plan van Aanpak is uitgewerkt hoe een brede intensivering van het Nijmeegse accountmanagement- en acquisitieapparaat kan worden aangepakt. Dit gebeurt aan de hand van drie elementen:

- A Doelgroepen**
- B Marktbewerking**
- C Organisatie**

A Doelgroepen

Op basis van de analyse met betrekking tot de economische structuur van Nijmegen (zie Bijlage I voor een uitgebreide toelichting op de analyse), komen een aantal doelgroepen naar voren die interessant zijn voor accountmanagement- en acquisitie. Samenvattend is voor de sectoren aan de hand van omvang, groei en dynamiek op de volgende pagina een overzicht opgenomen, waarbij onderscheid gemaakt is naar sectoren die met name hoger opgeleide werknemers zoeken versus doelgroepen die met name lager/middelbaar opgeleiden zoeken. Bovendien is er zowel voor de bovenkant als voor de onderkant van de arbeidsmarkt een prioritering aangebracht: voor welke doelgroepen is inzet van additioneel accountmanagement en acquisitie in termen van werkgelegenheidscreatie het meest kansrijk

Interessante doelgroepen voor bewerking via accountmanagement en acquisitie

Hoger opgeleiden					
	Omvang	Groei	Dynamiek	Kansrijk	Prioritering
Topsectoren (Health en High Tech)	++	+++	++	++++	1
IT	++	++++	++	++++	2
Industrieel ontwerp	++	+++	+	+++ /++++	3
Lager en middelbaar opgeleiden					
	Omvang	Groei	Dynamiek	Kansrijk	Prioritering
Logistiek	++ /+++	++++	+ ¹⁾	+++	1
Horeca/ retail	+++	++ /+++	+++	+++	2
Maakindustrie (op deelsegmenten)	+ /++	++ /+++	+	++ /+++	3

1) In de gemeente Nijmegen zeer beperkt, er zijn nauwelijks kavels beschikbaar voor logistieke bedrijven. In de regio is echter behoorlijke dynamiek

Naast bovengenoemde doelgroepen dient er aandacht te bestaan voor 'grote accounts': in Nijmegen gevestigde bedrijven die voor een behoorlijke werkgelegenheid zorgen en mede bepalend zijn voor de lokale economische structuur

B Marktbewerking

Voor intensivering van accountmanagement en acquisitie, heeft BCI acties geformuleerd gericht op kansrijke doelgroepen en onderscheid gemaakt naar de onderkant en de bovenkant van de arbeidsmarkt. Dit geeft het volgende overzicht van inzet op doelgroepen, inclusief prioritering¹⁾:

Doelgroep	Opleidingsniveau		Type accountmanagement	
	Hoger	Middelbaar/lager	Relatiebeheer	Acquisitie
1 Topsectoren	Prio 1		X	X
2 IT	Prio 2		X	X
3 Industrieel ontwerp	Prio 3		X	
4 Logistiek		Prio 1	X	X
5 Horeca/ retail		Prio 2	X	X
6 Maakindustrie		Prio 3	X	
7 Grote accounts	Prio 1	Prio 1	X	

1) Jaarlijks wordt beoordeeld of de gehanteerde prioritering nog de juiste is. Indien in andere sectoren grotere kansen op succes lijken te liggen wordt de focus verlegd. Hiermee wordt een dynamische marktbenadering geborgd, gestuurd door de grootste kans op succes

In totaal zijn er (op hoofdlijnen) 4 acties opgesteld waar het Nijmeegse accountmanagement- en acquisitieteam zich op kan richten

Actie 1 Intensivering relatiebeheer

Een pro-actieve benadering wordt voor alle doelgroepen relevant geacht. De manier van benaderen is per doelgroep identiek. Actieve matchmaking voor de onderkant van de arbeidsmarkt (zie pagina 44) valt ook onder deze actie

Actie 2 Acquisitie Topsectoren

Actie 3 Acquisitie Logistiek

Actie 4 Acquisitie Horeca/detailhandel

Geografische scope acquisitie

Grootschalige zelfstandige internationale marktwerking door de gemeente Nijmegen ligt niet voor de hand, omdat partijen als OostNL en de NFIA beter gepositioneerd dan de gemeente voor het bewerken van de internationale markt. In samenwerking met deze partijen moet gesproken worden over hoe de gemeente internationaal beter op de kaart gezet kan worden waarbij kansen lijken te liggen bij de speerpunten Health en High Tech (waarvoor al wordt gewerkt aan een acquisitie-aanpak). Als het gaat om overige sectoren en doelgroepen heeft BCI in het bestek van deze opdracht geen kansen gesignaleerd met een dermate sterke propositie dat Nijmegen in het internationale krachtenveld kansrijk kan zijn (op regionaal niveau geldt dit wel voor logistiek)

Actie 1 Intensivering relatiebeheer

Voor intensivering van het relatiebeheer wordt nadrukkelijk een pro-actieve benadering van het bedrijfsleven voorgesteld. De werkwijze van actieve benadering kan worden geschetst aan de hand van vier elementen:

- A Selectie van relevante bedrijven
- B Koppeling aan accountmanagers
- C Standaardisering vraagstelling
- D Opvolging

In de uitwerking van de vier elementen wordt bovendien – in samenwerking met het Werkbedrijf – actieve matchmaking met de onderkant van de arbeidsmarkt (zie pagina 44) geïntensiveerd

Werkwijze intensivering relatiebeheer:

A Selectie van relevante bedrijven

- Voor de prioritaire doelgroepen wordt een selectie gemaakt van (lokale) bedrijven die actief benaderd worden voor een bezoek. Jaarlijks gaat het om 50-75 bedrijven per doelgroep
- Het Werkbedrijf levert bovendien signalen af als zij bij bepaalde (typen) bedrijven een duidelijke behoefte aan personeel zien die bedrijven niet krijgen ingevuld

B Koppeling aan accountmanagers

- Doelgroepen voor intensivering van relatiebeheer worden gekoppeld aan specifieke accountmanagers uit het (uitgebreide) team. Hiermee wordt ook duidelijk welke accountmanager zich op welk segment van de Nijmeegse economie richt

C Standaardisering vraagstelling

- Voor de bezoeken worden gestructureerde vragenlijsten opgesteld waarin in elk geval het volgende in kaart wordt gebracht:
 - Welke deelsegmenten binnen de sectoren creëren de meeste werkgelegenheid en bieden de beste kansen op economische groei voor de gemeente Nijmegen?
 - Welke bedrijven overwegen (uitbreidings)investeringen en hoe kan de gemeente hierin faciliteren
 - Met welke knelpunten hebben de bedrijven te maken?
 - Beschikbaarheid personeel: welke vacatures zijn er op welk niveau? Hier wordt ook de verbinding met actieve matchmaking voor de onderkant van de arbeidsmarkt gelegd
 - Trajecten rond vergunningen
 - Kunnen de bedrijven fungeren als ambassadeur voor de gemeente (bijvoorbeeld in te zetten als potentiële nieuwe vestigers de gemeente willen bezoeken of door gebruik te maken van het netwerk van de bedrijven: liggen er kansen om gelijksoortige bedrijven uit het netwerk naar Nijmegen te halen)?
 - Met welke beleidsmaatregelen kunnen bedrijven beter ondersteund worden?

D Opvolging

- In Amyyon wordt gedetailleerd en gestructureerd bijgehouden welke bedrijven zijn bezocht, wat er is besproken, waar kansen liggen en hoe er wordt opgevolgd. Op termijn kan Amyyon hierdoor uitgroeien toe een belangrijk instrument voor accountmanagers voor het beter bedienen van bedrijven. Bovendien is de opgehaalde informatie nu veel beter toegankelijk voor collega's die in de toekomst mogelijk met de bezochte bedrijven te maken krijgen of werken aan het ontwikkelen van economisch beleid

Actie 2 Acquisitie Topsectoren

- Voor de Topsectoren Health en High Tech werkt de gemeente, in samenwerking met OostNL, aan een acquisitieaanpak. Gezien het succes van de Novio Tech Campus liggen hier ook serieuze kansen, niet alleen in Nederland maar mogelijk ook internationaal. Voor het uitvoeren van het acquisitieplan dat voor deze topsectoren wordt opgesteld, dient de gemeente voldoende tijd beschikbaar te maken voor de accountmanagers om hiermee serieus aan de slag te gaan (in samenwerking met OostNL en NFIA)
- Een actieve benadering van bedrijven is pas zinvol als een aantal cruciale stappen zijn doorlopen. Het begint bij het scherp in kaart brengen van die (technologie-)segmenten waar Nijmegen internationaal onderscheidend is. Vervolgens wordt een value propositie (zie volgende pagina voor een toelichting) opgesteld waarin dit wordt onderbouwd en waarmee gericht de juiste bedrijven, en daarbinnen de juiste contactpersonen kunnen worden benaderd
- Zonder deze gedegen voorbereiding of met enkel een bidbook/algemene brochure als marketinginstrument heeft het bewerken van de internationale markt in de visie van BCI nauwelijks kans op succes:
 - Het is niet mogelijk om de specifieke kracht van Nijmegen toe te lichten (en daarvoor 'bewijs' te leveren). Dit is cruciaal want de concurrentie is hevig en internationaal, waarom zou een bedrijf niet kiezen voor Boston, Londen of Singapore?
 - Je komt niet aan tafel met het juiste bedrijf (het moet op voorhand duidelijk zijn dat een bedrijf actief is in dát technologiesegment waar Nijmegen internationaal toonaangevend is, en daarom mogelijk geïnteresseerd in wat de stad ze kan bieden als vestigingslocatie)
 - Je zit niet aan tafel met de juiste persoon (in technologie-gedreven organisaties praat je niet in eerste instantie met de directeur maar met de Chief Technology Officer)
- Op de volgende pagina is de acquisitie-aanpak samengevat

Actie 2 Acquisitie Topsectoren

Acquisitie-aanpak voor (internationale) marktwerking

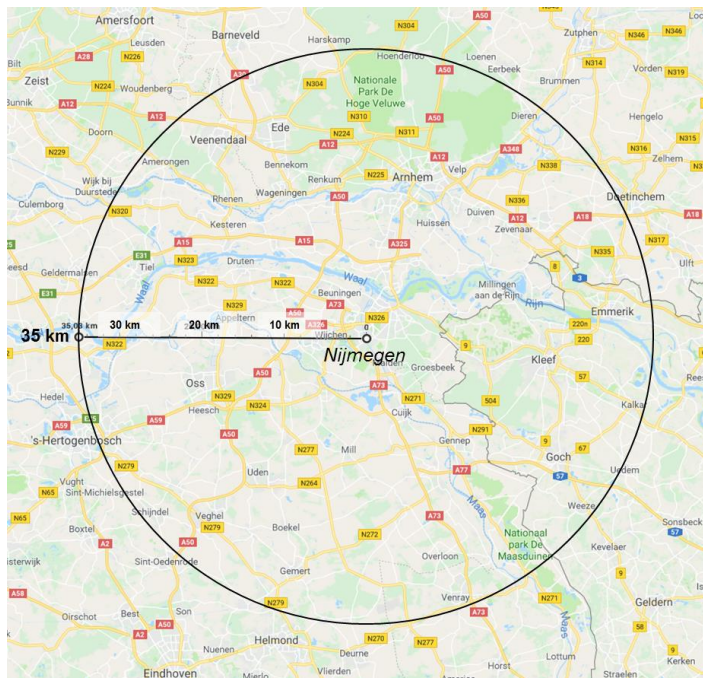


- Een value propositie is een korte presentatie die gericht inspeelt op de uitdagingen en vragen van een (zeer) specifieke doelgroep (geen algemene brochure of bidbook!). Aan de basis van een value propositie ligt een gedegen studie van het betreffende thema en gesprekken met lokale/regionale onderzoeksinstituten en (technologie)bedrijven voor het vaststellen van de specifieke (internationaal toonaangevende) kwaliteit (propositie) waar Nijmegen kansrijk is op het vlak van acquisitie
- Om in contact te komen met bedrijven uit de doelgroep, wordt een database opgesteld met bedrijven die actief zijn in de specifieke niche waarin Nijmegen internationaal een sterke propositie heeft. Dit is inclusief contactpersonen (bijvoorbeeld de directeur, financieel verantwoordelijke (CFO) of CTO (Chief Technology Officer) en adresgegevens
- Bedrijven in de database worden aan de hand van de value propositie geïnformeerd over vestigingsmogelijkheden in Nijmegen. Alle benaderde bedrijven worden telefonisch opgevolgd. Het doel is om een afspraak te maken op het kantoor van het bedrijf om de mogelijkheden die Nijmegen biedt toe te lichten

Actie 3 Acquisitie Logistiek

Logistiek is sterk een groeiende sector, zowel lokaal, regionaal als internationaal. Een interessant deelsegment is e-commerce waarbinnen een behoorlijke creatie van werkgelegenheid plaatsvindt. Hoewel in de gemeente Nijmegen nauwelijks aanbod van geschikte kavels voor het accommoderen van logistieke bedrijven is, is een actieve bijdrage vanuit Nijmeegs accountmanagement binnen Logistics Valley relevant. Bedrijven kunnen weliswaar niet in Nijmegen gehuisvest worden, maar met name voor de onderkant van de Nijmeegse arbeidsmarkt kan de sector in de nabije regio wel een behoorlijke werkgelegenheid creëren

Geaccepteerde pendelafstand onder lager opgeleide werknemers ligt rond de 35 km



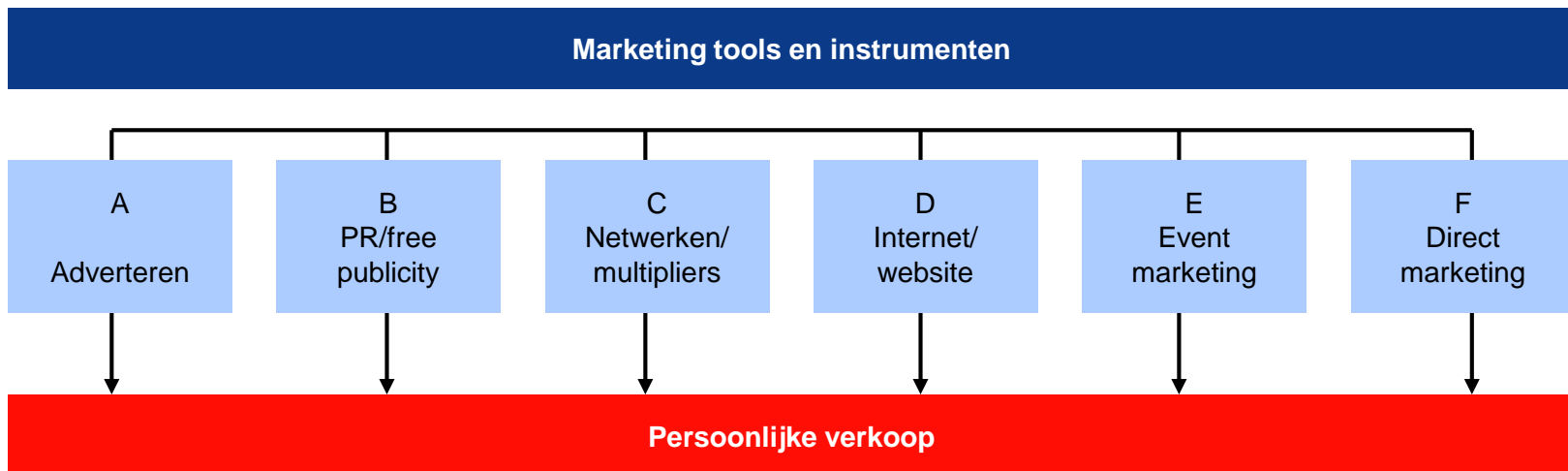
Regionale bedrijventerreinen¹⁾ waar de Nijmeegse arbeidsmarkt van profiteert als daar logistieke bedrijven landen:

- Oosterhout (Park 15): 58 hectare
- Arnhem (Innofase): 15 ha
- Tiel (Medel): 30 ha
- Venray (Smakterheide): 9 ha
- Oss (Heesch West): 50 ha
- Veghel (Foodpark): 15 ha
- Gennep (De Brem): 15 ha
- Cuijk (Laarakker): 16 ha

1) Gebaseerd op de beschikbaarheid van kavels > 10 ha

Aanpak

Een aantal acquisitietools (A-E in onderstaande figuur) richten zich met name op promotie en zijn indirect. Bij onderdeel F Direct marketing gaat het om rechtstreekse benadering van potentiële vestigers (zie voor aanpak bij Actie 2 Acquisitie Topsectoren) :



In overleg met Logistics Valley kan het meest relevante marketing instrument worden gekozen. Binnen het segment e-commerce zal **F Direct marketing het meest effectief zijn**. De volgende pagina geeft een overzicht van potentieel te bewerken partijen

Doelgroep logistiek, segment e-Commerce

In de logistieke e-Commerce markt zijn verschillende relevante subsegmenten aan te wijzen:

- **Dedicated e-Fulfillment bedrijven:** bedrijven die voor derden de volledige e-Fulfillment verzorgen zoals Arvato en Docdata
- **Bedrijven als PostNL en TNT** die met name de bezorging van pakketjes verzorgen (maar op verzoek een groter deel van de keten overnemen)
- **Grote en middelgrote retailers en marktplaatsen** die hun eigen e-commerce platform (waar verschillende merken worden verhandeld) actief ontwikkelen en uitbreiden (bijvoorbeeld Bol.com, Wehkamp en Zalando)



Actie 4 Horeca en retail

Horeca en retail is in Nijmegen een groeiende sector die met name aan de onderkant van de arbeidsmarkt een behoorlijke werkgelegenheid oplevert. Waar veel middelgrote Nederlandse steden kampen met leegstand, doet de top-20 van retail-steden -waaronder Nijmegen- het steeds beter. In deze steden liggen ook in de komende jaren kansen voor het creëren van nieuwe werkgelegenheid

Top 10 Nederlandse retail steden

<u>Ranking</u>	<u>City</u>
1	Utrecht
2	Amsterdam
3	The Hague
4	Delft
5	Nijmegen
6	Leiden
7	Zwolle
8	Rotterdam
9	Groningen
10	Eindhoven

Bron: JonesLang Lasalle (2017)

Aanpak

- Analyse structuur van de binnenstad: welk type horeca- of retailbedrijven kunnen toegevoegde waarde aan de huidige structuur (in overleg met 'Huis voor de Binnenstad')
- Analyse van succesvolle winkelconcepten in Nederland
- In kaart brengen belangrijkste vestigingsvoorwaarden
- Match met aanbod in Nijmegen
- Eventueel -waar mogelijk- aanpassingen doen in vastgoedaanbod/ voorwaarden scheppen via ruimtelijk beleid
- Actief acquireren op horeca en retailmarkt (concepten)

Additionele inzet in mankracht

- Voor het intensiveren van het Nijmeegse accountmanagement- en acquisitieapparaat, is een behoorlijke additionele inzet vereist. Het verdient aanbeveling om voor het uitbreiden van het team een groeimodel te hanteren waarin - in de loop van ongeveer een jaar - wordt opgebouwd naar een grotere, slagvaardiger en meer efficiënte organisatie
- BCI schat in dat (additioneel aan de huidige accountmanagers) de volgende inzet in mankracht moet worden gehanteerd:

Actie	Additioneel		Toelichting
	Min (FTE)	Max (FTE)	
1 Intensivering relatiebeheer	3,0	3,0	<ul style="list-style-type: none"> • Gerichte pro-actieve benadering van bedrijven in prioriteitssectoren • Actieve matchmaking onderkant van de arbeidsmarkt in samenwerking met Werkbedrijf (contacten Accountmanagers EZ zijn cruciaal)
2 Acquisitie Topsectoren	1,0	2,0	Nijmegen heeft een sterke propositie op deze niche-segmenten. Intensieve bewerking is vereist
3 Acquisitie Logistiek	0,5	1,0	Momenteel goede kansen binnen deze afgebakende doelgroep, blijven bewerken
4 Acquisitie Horeca/detailhandel	0,5	0,5	Sterke sector met verdere groeikansen
Totaal	5,0	6,5	

C Organisatie

Met betrekking tot de organisatie van accountmanagement en acquisitie stelt BCI een nieuwe aanpak voor met 5 elementen

A Sterker positioneren van accountmanagement & acquisitie in de gemeente-organisatie

B Helder omschrijven van taken en verantwoordelijkheden

C Stroomlijnen van samenwerking tussen afdelingen

D Uitbreiden van het team

E Vergroten van de zichtbaarheid van het team

A Sterker positioneren van accountmanagement & acquisitie in de gemeente-organisatie

- Voor een goede positionering van accountmanagement en acquisitie is zowel een steviger positionering van het domein economie in het gemeentelijke apparaat op zijn plaats, als een heldere, door de gehele organisatie gedragen economische visie: welke doelgroepen hebben toegevoegde waarde voor de Nijmeegse economische structuur, welke typen bedrijven moeten ruimte krijgen voor verdere groei in Nijmegen, hoe gaan we om met de nog beperkt beschikbare ruimte op bedrijventerreinen, waar willen we dat de Nijmeegse economie staat over 5-10 jaar
- Betrek de afdeling EZ en de accountmanagers in een vroeg stadium bij nieuwe gebiedsontwikkelingen zodat vragen rond eventuele ruimte voor bedrijvigheid kunnen worden afgestemd op de economische visie van de gemeente
- Draag de missie van accountmanagement gemeentebreed sterker uit (ondernemers faciliteren vergroot kansen op werkgelegenheidscreatie) en zorg voor support van politiek/bestuur, directie, afdelingshoofden en programma-managers. Gebruik als instrument ook trainingen/ infomatiebijeenkomsten met collega's



B Helder omschrijven van taken en verantwoordelijkheden

- Borg het beantwoorden van ondernemersvragen in procedures (wie is verantwoordelijk, welke reactietermijn wordt geaccepteerd). De procedures hebben betrekking op zowel de relevante gemeentelijke afdelingen als op ODRN en het Werkbedrijf. Een heldere omschrijving van taken en verantwoordelijkheden versterkt de positie van het OndernemersPunt en de accountmanagers binnen de gemeente

C Stroomlijnen van samenwerking tussen afdelingen

- Informatiedeling tussen afdelingen vindt nu nog (zeer) beperkt plaats. Stel een overlegstructuur in tussen relevante afdelingen waar, rond binnengekomen vragen uit het bedrijfsleven, integraal naar een oplossing wordt gezocht
 - 2x per maand
 - zorg voor support vanuit management: programmamanager en afdelingshoofden
 - waar relevant worden ook het Werkbedrijf en ODRN uitgenodigd
- Formeer voor complexe klantvragen standaard een team van vertegenwoordigers uit de verschillende relevante gemeentelijke afdelingen, aangevuld met (als dat relevant is) ODRN en het Werkbedrijf, dat de volledige afhandeling gezamenlijk oppakt
- Hef de (fysieke) scheiding tussen de accountmanagers van het OndernemersPunt en EZ op door ze in één team onder te brengen en informatiedeling veel natuurlijker plaats vindt. Overwogen kan worden bovendien een collega van het Ontwikkelbedrijf in het team te plaatsen zodat informatie rond met name huisvestingsvragen veel makkelijker bij elkaar kan komen

D Uitbreiden van het team

- De bezetting (mankracht) is momenteel te mager voor een stad met de omvang en potentie van Nijmegen; voor serieus relatiebeheer of acquisitie is onvoldoende tijd beschikbaar bij de accountmanagers. In het verlengde van het door BCI aanbevolen scenario C Brede intensivering, is een substantiële uitbreiding met extra accountmanagers op zijn plaats

Bijlage I Groei en dynamiek van bedrijfssectoren

Om grip te krijgen op kansrijke doelgroepen voor bewerking via accountmanagement en acquisitie zijn al vastgesteld:

- Health en High Tech
- Logistiek (in regioverband binnen Logistics Valley)

Op basis van een analyse werkgelegenheidsgroei in Nijmegen en van dynamiek in bedrijfsverplaatsingen wordt ingeschat wat verder kansrijke doelgroepen kunnen zijn. Dit levert drie elementen op:

- A Werkgelegenheidsgroei per bedrijfssector**
- B Dynamiek in bedrijfsverplaatsingen**
- C Doelgroepen voor accountmanagement en acquisitie**



A Werkgelegenheidsgroei per bedrijfssector

Groei- en krimp in werkgelegenheid per SBI-groep (2013-2017)¹⁾

SBI-groepen	2013	2016 ¹⁾	2017	Groei, absoluut	Groei, procentueel
Horeca	4,323	5,036	5,088	765	18%
Detailhandel	8,955	9,395	9,667	712	8%
Onderwijs	12,136	12,702	12,776	640	5%
Zak. & Fin. dv	12,760	12,685	13,135	375	3%
Vervoer	5,483	5,872	5,787	304	6%
Industrie/nuts	9,823	6,609	6,815	206	3%
Ov. dienstverlening	3,615	3,632	3,783	168	5%
Landbouw/Visserij	258	249	255	-3	-1%
Groothandel	3,668	3,696	3,614	-54	-1%
Bouwnijverheid	2,916	2,770	2,755	-161	-6%
Gezondheidszorg	29,709	30,184	29,836	-348	-1%
Openbaar bestuur	4,587	3,840	3,622	-965	-21%
Totaal	98,233	96,670	97,133	-1,100	-1%

1) Vanwege een aanpassing in SBI-codering in 2015, is voor de sectoren Gezondheidszorg en Industrie enkel voor de jaren 2016 en 2017 vergelijkbare data beschikbaar. De cijfers voor deze 2 sectoren zijn daarom enkel op deze jaren gebaseerd



Groei- en krimp in werkgelegenheid per SBI-categorie (2013-2017)

SBI-categorieën ¹⁾	2013	2016	2017	Groei, absoluut	Groei (%)
Detailhandel (niet in auto's e.d.)	8,955	9,395	9,667	712	8%
Horeca	3,949	4,611	4,628	679	17%
Onderwijs	12,136	12,702	12,776	640	5%
Arbeidsbemiddeling, uitzendbureaus en personeelsbeheer	1,008	1,447	1,564	556	55%
Maatschappelijke dienstverlening zonder overnachting	6,239	4,167	4,700	533	9%
Vervoer	1,737	2,187	2,236	499	29%
Gezondheidszorg ²⁾	18,649	21,146	21,539	393	2%
Informatietechnologie	1,462	1,761	1,849	387	26%
Wellness en overige dienstverlening; uitvaartbranche	924	1,083	1,112	188	20%
Industrieel ontwerp en vormgeving, fotografie, vertaling	945	1,068	1,130	185	20%
Kunst	1,234	1,329	1,408	174	14%
Vervaardiging van overige machines en apparaten	739	853	903	164	22%
Rechtskundige dienstverlening, accountancy, belastingadvies	1,758	1,702	1,865	107	6%
Logiesverstrekking	374	425	460	86	23%
Speur- en ontwikkelingswerk	739	761	817	78	11%
Vervaardiging van elektrische apparatuur	797	839	869	72	9%
Vervaardiging van prod. van metaal (geen machines en app.)	364	362	311	-53	-15%
Groothandel en handelsbemiddeling (niet in auto's e.d.)	3,668	3,696	3,614	-54	-1%
Reparatie en installatie van machines en apparaten	88	36	32	-56	-64%
Reclame en marktonderzoek	803	754	721	-82	-10%
Sport en recreatie	789	675	701	-88	-11%
Vervaardiging van voedingsmiddelen	458	298	338	-120	-26%
Grond-, water- en wegenbouw (geen grondverzet)	322	243	199	-123	-38%
Architecten, ingenieurs en technisch ontwerp en advies	1,371	1,193	1,220	-151	-11%
Telecommunicatie	384	289	220	-164	-43%
Vervaardiging van papier, karton en papier- en kartonwaren	207	12	14	-193	-93%
Productie, distributie, handel in elektriciteit, aardgas	399	162	116	-283	-71%
Vervaardiging van computers en elektronische mach.	2,693	2,187	2,305	-388	-14%
Overige zakelijke dienstverlening	1,445	998	1,034	-411	-28%
Openbaar bestuur, overheidsdiensten, sociale verzekeringen	4,587	3,840	3,622	-965	-21%
Verpleging, verzorging en begeleiding met overnachting	4,821	4,871	3,597	-1,224	-25%

- 1) Enkel SBI- categorieën met:
- > 10 werknemers
 - Groei of krimp van > 50 werknemers
- 2) Vanwege een aanpassing in SBI-codering in 2015, is voor de sector Gezondheidszorg enkel voor de jaren 2016 en 2017 vergelijkbare data beschikbaar. De cijfers voor deze sector zijn daarom enkel op deze jaren gebaseerd

Bron: Gemeente Nijmegen (2017)

Ingezoomd op sectoren die als het gaat om werkgelegenheid groei vertonen, kijkt onderstaande tabel naar groei in aantal bedrijfsvestigingen

Groei- en krimp in per SBI-categorie (2013-2017)

SBI-categorieën	2013	2016	2017	Groei, absoluut	Groei (%)
Industrieel ontwerp	535	721	783	248	46%
Onderwijs	879	1048	1125	246	28%
Kunst	820	942	983	163	20%
Informatietechnologie	533	628	648	115	22%
Wellness en overige dienstverlening; uitvaartbranche	461	543	570	109	24%
Gezondheidszorg	1319	1642	1748	106	6%
Eet- en drinkgelegenheden	488	551	554	66	14%
Rechtskundige dienstverlening, accountancy, belastingadvies	365	409	422	57	16%
Vervoer	63	98	112	49	78%
Maatschappelijke dienstverlening zonder overnachting	564	578	612	34	6%
Detailhandel (niet in auto's e.d.)	1246	1276	1257	11	1%
Speur- en ontwikkelingswerk	84	94	92	8	10%
Logiesverstrekking	30	35	35	5	17%
Vervaardiging van elektrische apparatuur	5	7	6	1	20%
Vervaardiging van overige machines en apparaten	17	13	14	-3	-18%
Arbeidsbemiddeling, uitzendbureaus en personeelsbeheer	193	179	180	-13	-7%

- 1) Enkel SBI- categorieën met:
 - > 10 werknemers
 - Groei of krimp van > 50 werknemers
- 2) Vanwege een aanpassing in SBI-codering in 2015, is voor de sector Gezondheidszorg enkel voor de jaren 2016 en 2017 vergelijkbare data beschikbaar. De cijfers voor deze sector zijn daarom enkel op deze jaren gebaseerd

Bron: Gemeente Nijmegen (2017)

Groei- en krimp per SBI-categorie (2013-2017)

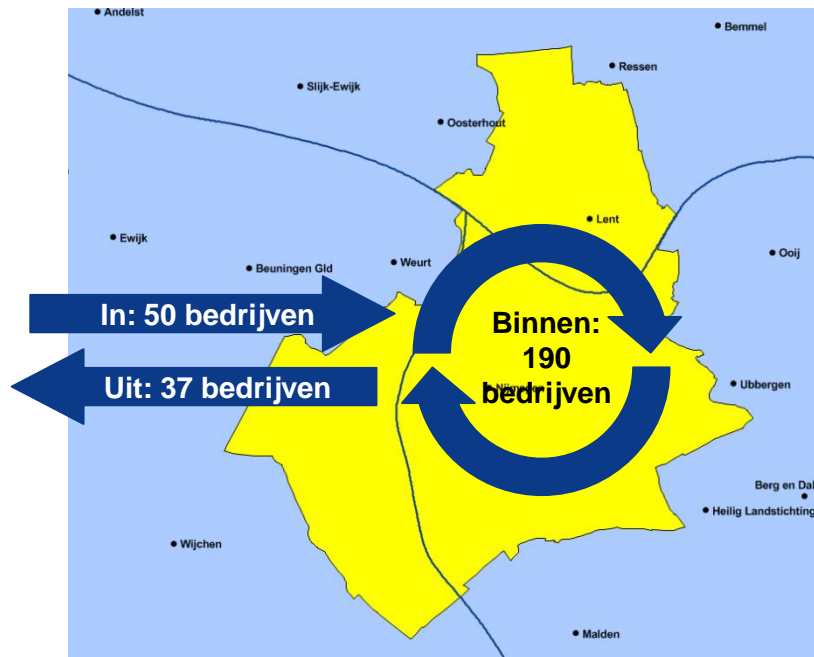
Conclusies

- In de periode 2013-2017 is de werkgelegenheid in Nijmegen gekrompen met circa 1.100 banen. Op SBI-groep niveau zijn met name in de gezondheidszorg en in openbaar bestuur veel banen verloren gegaan. Groeiende sectoren zijn vooral horeca, detailhandel en onderwijs
- Op iets meer detailniveau gekeken (SBI-categorie), vertonen een aantal sectoren behoorlijke groei:
 - **Detailhandel:** +712 banen (8%). Het aantal vestigingen is met 1 echter beperkt gegroeid
 - **Horeca:** +679 banen (17%) en 66 vestigingen
 - **Onderwijs:** +640 banen (5%) en 246 vestigingen
 - **Arbeidsbemiddeling/ uitzendbureau's:** +556 banen (55%) maar in aantal vestigingen een krimp van 13
 - **Maatschappelijke dienstverlening zonder overnachting:** +533 banen (9%) en 34 vestigingen
 - **Vervoer:** +499 banen (29%) en 49 vestigingen
 - **Gezondheidszorg:** +393 banen (2%) en 106 vestigingen
 - **Informatietechnologie:** +387 banen (26%) en 115 vestigingen
- Bij gezondheidszorg valt op dat op SBI-groep niveau krimp wordt geconstateerd, maar op SBI-categorie niveau groei. De krimp blijkt volledig in de subcategorie verpleging, verzorging en begeleiding met overnachting (-1,224) te zitten
- Opvallende overige groeisectoren zijn:
 - **Industrieel ontwerp:** +185 banen (20%) en (maar liefst) 248 vestigingen
 - **Vervaardiging van overige machines en apparaten:** +164 banen (22%) maar in aantal vestigingen een krimp van 3

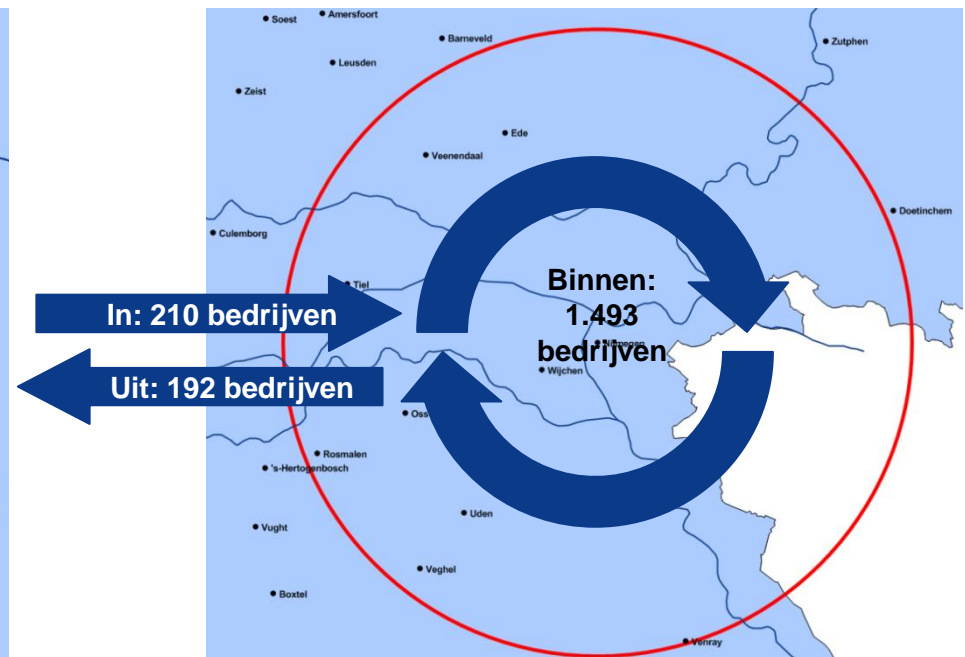
B Dynamiek in bedrijfsverplaatsingen 2015-2017

- Er is een redelijke dynamiek geweest in de gemeente Nijmegen, het aantal door Vastgoeddata geregistreerde bedrijfsverplaatsingen in de periode 2015-2017 was 277 (op basis van KvK in- en uitschrijvingen; enkel verplaatsingen van bedrijven met 5 of meer werknemers). Hiervan waren 190 verplaatsingen binnen de gemeente, 50 naar en 37 uit Nijmegen
- Kijkend naar de regio in een straal van 35 km rondom Nijmegen (excl. Duitsland) zijn 1.895 verplaatsingen geregistreerd; 1.493 binnen de regio, 210 naar en 192 uit de regio

Gemeente Nijmegen



Regio Nijmegen



Bron: Vastgoeddata, bewerkt door BCI (2018)

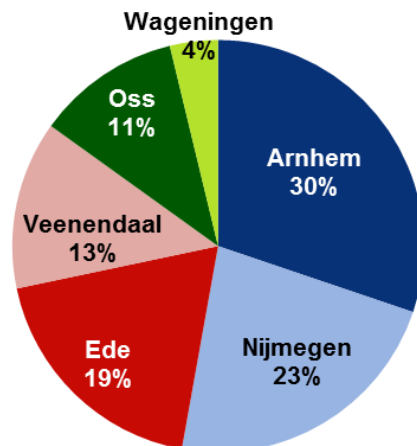
B Dynamiek in bedrijfsverplaatsingen 2015-2017

Dynamiek gemeente Nijmegen en de regio Nijmegen (straal van 35 km rondom Nijmegen)

Verplaatsing	Gemeente Nijmegen		Regio Nijmegen	
	abs.	%	abs.	%
Binnen	190	69%	1.493	79%
Naar	50	18%	210	11%
Uit	37	13%	192	10%
Saldo naar-uit	13		18	
Totaal	277	100%	1.895	100%

- Van de verplaatsingen naar de regio (210 in totaal) kiest 24% voor de gemeente Nijmegen. Gezien de omvang van de stad in verhouding tot de regio is dit redelijk maar
- Het saldo van 13 (nieuw gevestigde bedrijven minus vertrekkende bedrijven) is zowel in de gemeente (13) als in de regio (18) beperkt

Verhouding aantal verplaatsingen binnen de regio



- Nijmegen trekt binnen de regio circa 23% van het aantal bedrijfsverplaatsingen dat naar een andere gemeente verhuist naar zich toe (uit zowel de regio zelf als uit de rest van het land)
- Gezien de omvang van de stad en de aanwezigheid van een sterke universiteit is de positie na Arnhem en net voor Ede mager



B Dynamiek in bedrijfsverplaatsingen 2015-2017

Verplaatsingen naar sector, gemeente Nijmegen

Sector ¹⁾	Verhuisd binnen zoekgebied	Verhuisd naar zoekgebied	Verhuisd uit zoekgebied	Saldo naar-uit
Q Gezondheids- en welzijnzorg	38	5	2	3
G Groot- en detailhandel	30	12	7	5
N Overige zakelijke dienstverlening	22	2	2	0
M Advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening	21	8	6	2
J Informatie en communicatie	20	5	4	1
I Horeca	19	4	2	2
C Industrie	9	1	2	-1
F Bouwnijverheid	7	1	1	0
H Vervoer en opslag	6	1	2	-1
P Onderwijs	5	1	2	-1
K Financiële instellingen	3	6	3	3
L Verhuur van en handel in onroerend goed	3	0	0	0
R Cultuur, sport en recreatie	3	2	1	1
S Overige dienstverlening	3	0	0	0
O Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen	1	1	1	0
Eindtotaal	190	49	35	14

1) Exclusief landbouw, winning en distributie van water en winning van delfstoffen

Conclusies

- De grootste dynamiek (totaal aantal verplaatsingen) zit in de gezondheidszorg. Gemeten in nieuwe vestigers (5) is de dynamiek echter beperkt
- Groot- en detailhandel heeft ook een behoorlijke dynamiek met bovendien 12 nieuwe vestigers in Nijmegen
- Overige sectoren met redelijke dynamiek zijn Overige zakelijke dienstverlening, Informatie en communicatie en Horeca
- Het saldo verhuizers naar en uit Nijmegen is voor alle sectoren beperkt

B Dynamiek in bedrijfsverplaatsingen 2015-2017

Verplaatsingen naar sector, regio Nijmegen

Sector ¹⁾	Verhuisd binnen zoekgebied	Verhuisd naar zoekgebied	Verhuisd uit zoekgebied	Saldo naar-uit
G Groot- en detailhandel	314	50	37	13
M Advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening	202	24	44	-20
Q Gezondheids- en welzijnszorg	198	21	15	6
F Bouwnijverheid	121	13	14	-1
C Industrie	108	19	16	3
N Overige zakelijke dienstverlening	96	15	14	1
H Vervoer en opslag	80	8	9	-1
I Horeca	76	9	6	3
P Onderwijs	71	2	5	-3
J Informatie en communicatie	66	16	11	5
K Financiële instellingen	51	12	9	3
S Overige dienstverlening	21	3	2	1
R Cultuur, sport en recreatie	19	5	5	0
L Verhuur van en handel in onroerend goed	16	5	1	4
O Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen	12	0	0	0
Totaal	1.451	202	189	13

1) Exclusief landbouw, winning en distributie van water en winning van delfstoffen

Conclusies

- In de regio is de dynamiek binnen groot- en detailhandel het grootst (314 verplaatsingen, 50 nieuwkomers). Advies & onderzoek (202 verplaatsingen) en Gezondheidszorg (198 verplaatsingen) volgen
- De top-3 van sectoren met een positief saldo nieuwkomers-vertrekkers zijn Groot- en detailhandel (13), Gezondheidszorg (6) en Informatie en communicatie (5)
- Opvallend is het relatief grote negatieve saldo als het gaat om advisering- onderzoek en overige zakelijk dienstverlening (-20)

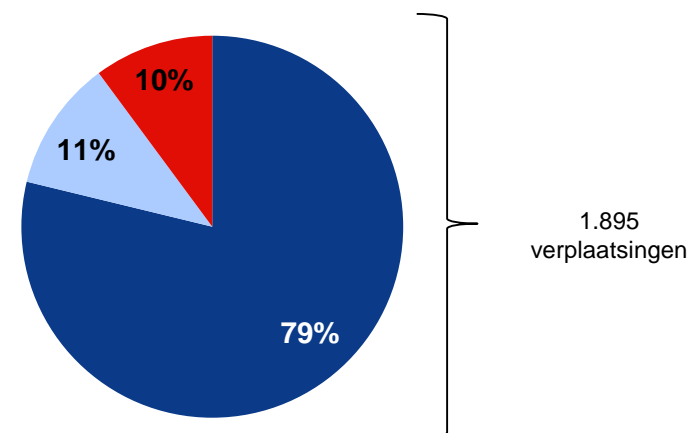
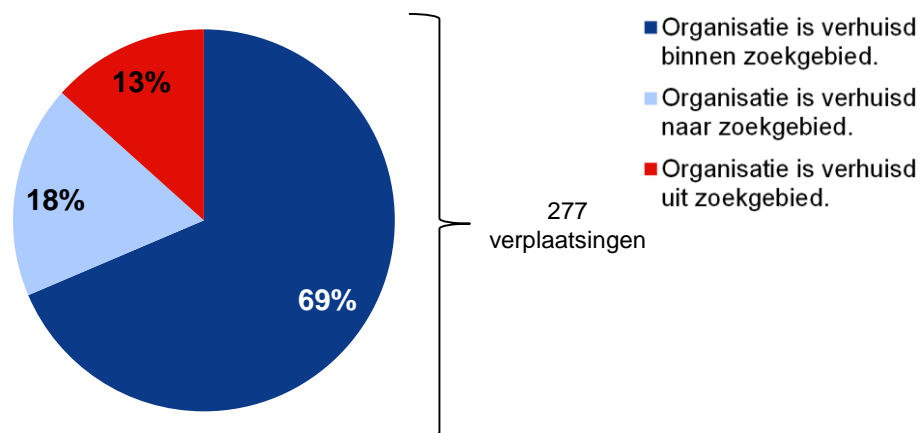
B Dynamiek in bedrijfsverplaatsingen

Aantal bedrijfsverplaatsingen (alle sectoren) in de
gemeente Nijmegen

Aantal bedrijfsverplaatsingen (alle sectoren) in de
regio Nijmegen

Totaal aantal verplaatsingen naar type 2015-2017

Totaal aantal verplaatsingen naar type 2015-2017



Bron: Vastgoeddata, bewerkt door BCI (2017)

Conclusies

- Het merendeel van de verhuizingen vindt plaats binnen de gemeente, respectievelijk de regio
- Als percentage van het totaal aantal verhuizingen trekt de gemeente Nijmegen met 18% iets meer nieuwkomers aan dan de regio als geheel

B Dynamiek in bedrijfsverplaatsingen

Conclusies dynamiek in bedrijfsverplaatsingen

- Er heeft een behoorlijk aantal bedrijfsverplaatsingen plaatsgevonden in de regio, maar per saldo (verplaatsingen naar minus verplaatsingen uit de gemeente Nijmegen dan wel de regio) is het effect beperkt
- Voor de gemeente Nijmegen zijn er geen sectoren te herkennen die er qua dynamiek duidelijk uitspringen
- De grotere regio heeft een positief saldo van 13 vestigingen voor de sector detailhandel, maar in Advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening een negatief saldo van 20 vestigingen
- **In zijn algemeenheid valt te stellen dat zowel de gemeente Nijmegen als de regio Nijmegen relatief weinig nieuwe vestigingen weet aan te trekken**

C Doelgroepen voor accountmanagement en acquisitie

Enkele sectoren die groeien of veel dynamiek vertonen zijn voor bewerking door accountmanagement/ acquisitie minder interessant:

Groeiende sectoren

- **Gezondheidszorg en haar deelsegment maatschappelijke dienstverlening zonder overnachting:** sterk afhankelijk van de omvang van de bevolking en ontwikkelingen als vergrijzing, de groei is niet gebaseerd op economische omstandigheden. Voor de Nijmeegse topsector health waar technologie ten behoeve van gezondheidszorg wordt ontwikkeld geldt dit overigens niet
- **Onderwijs:** net als banen in de gezondheidszorg, zijn banen in het onderwijs niet primair afhankelijk van economische omstandigheden
- **Uitzendbureau's:** groeien sterk mee met de conjunctuur maar zijn als acquisitiedoel minder relevant. Bovendien dragen ze niet wezenlijk bij aan de economische structuur van een stad en is het aantal vestigingen in de periode 2013-2017 met 13 gekrompen

Sectoren met veel dynamiek (additioneel aan bovenstaande sectoren)

- **Advisering en onderzoek:** een behoorlijk aantal verplaatsingen in de regio, maar Nijmegen profiteert beperkt. De regio als geheel heeft zelfs een negatief saldo nieuwkomers-vertrekkers van 20. Het aantrekken van organisaties gericht op onderzoek vergt in de regel een zeer sterke propositie (met name aanwezige kennis(werkers) en infrastructuur) en wordt voor Nijmegen voor de kansrijke speerpunten Health en High Tech al bewerkt

Gebaseerd op omvang van de sector, groei en dynamiek, zijn interessante doelgroepen voor bewerking via accountmanagement en acquisitie de volgende:

Hoger opgeleiden					
	Omvang	Groei	Dynamiek	Kansrijk	Prioritering
Topsectoren (Health en High Tech)	++	+++	++	++++	1
IT	++	++++	++	++++	2
Industrieel ontwerp	++	+++	+	+++ /++++	3
Lager en middelbaar opgeleiden					
	Omvang	Groei	Dynamiek	Kansrijk	Prioritering
Logistiek	++ /+++	++++	+ ¹⁾	+++	1
Horeca/ retail	+++	++ /+++	+++	+++	2
Maakindustrie (op deelsegmenten)	+ /++	++ /+++	+	++ /+++	3

1) In de gemeente Nijmegen zeer beperkt, er zijn nauwelijks kavels beschikbaar voor logistieke bedrijven. In de regio is echter behoorlijke dynamiek

Naast bovengenoemde doelgroepen dient er aandacht te bestaan voor 'grote accounts': in Nijmegen gevestigde bedrijven die voor een behoorlijke werkgelegenheid zorgen en mede bepalend zijn voor de lokale economische structuur



Toelichting op relevantie van de doelgroepen voor accountmanagement en acquisitie in de komende jaren

Hoger opgeleiden	
Topsectoren (Health en High Tech)	Voor de Topsectoren Health en High Tech werkt de gemeente, in samenwerking met OostNL, al aan een acquisitieaanpak. Gezien het succes van de Novio Tech Campus liggen hier ook serieuze kansen, niet alleen in Nederland maar mogelijk ook internationaal. De internationale concurrentie is sterk, maar bij voldoende focus op de specifieke segmenten waarin Nijmegen (internationaal) toonaangevend is, kan acquisitie op deze segmenten kansrijk zijn
IT	Sectorbreed is innovatie voor bedrijven cruciaal om te kunnen overleven. Steeds sterker wordt innovatie daarbij gedreven door digitalisering. Een sterk lokaal aanbod van IT-bedrijven is (en wordt steeds meer) een belangrijke voorwaardenscheppende factor in de kracht van de lokale economie
Industrieel ontwerp	Gemeten in werkgelegenheid is deze sector vooralsnog beperkt, maar de groei is sterk in Nijmegen. Bedrijven in deze sector vestigen zich graag in creatieve broedplaatsen en leveren een positieve bijdrage aan levendigheid en het imago van de stad
Lager en middelbaar opgeleiden	
Logistiek	Logistiek is sterk een groeiende sector, zowel lokaal, regionaal als internationaal. Een interessant deelsegment is e-commerce waarbinnen een behoorlijke creatie van werkgelegenheid plaatsvindt. Veel logistieke bedrijven zitten in het proces waarin de opzet van de supply chain wordt aangepast aan de specifieke eisen van e-Commerce. De komende jaren is nog een behoorlijk aantal nieuwe investeringen te verwachten
Horeca/ retail	Met name in de grotere Nederlandse gemeenten is horeca/retail een groeisector. Dit gaat vaak ten koste van omliggende kleinere kernen. Nijmegen presteert al goed op dit vlak en kan in de komende jaren verder profiteren
Maakindustrie (op deelsegmenten)	In zijn totaliteit krimpt de maakindustrie in Nijmegen. Op deelsegmenten presteert de sector echter goed, en voorbeelden als Eindhoven laten zien dat - als op de juiste deelsegmenten wordt ingezet - succes kan worden behaald. Via in eerste instantie intensiever relatiebeheer moet in kaart gebracht worden waar op termijn voor Nijmegen ook acquisitiekansen liggen