# ECONOMISCH PERSPECTIEF

# ZWOLLE



‘KIEZEN IS GEKOZEN WORDEN’



# ESSENTIE

De Regio Zwolle maakt een economische schaalsprong en de stad Zwolle fungeert hierin als vliegwiel. Daarom staat in dit document de stad centraal. Zwolle staat bekend als een ‘allround’ economie, maar voor verdere economische groei, robuustheid en toekomstbestendigheid, is focus nodig. In dit Economisch Perspectief maken we daarom de keuze om te investeren in drie groeiende sectoren die passen bij het karakter van de stad: ICT & e-commerce, health en de creatieve en slimme (maak-)industrie. We zijn er voor alle ondernemers, maar hebben speciale aandacht voor deze sectoren, want “wat je aandacht geeft groeit”. Hiermee ontwikkelen we een concrete en sterke positionering van Zwolle op een experimentele, creatieve en ondernemende wijze, en anticiperen we op de ‘nieuwe economie’ en de veranderende wereld om ons heen. Naast oog voor onze groeisectoren stimuleren we ondernemerschap gekoppeld aan maatschappelijke vraagstukken: ondernemen met impact. We verkennen waar we de samenwerking tussen onderwijs en ondernemers verder kunnen versterken om het innovatievermogen van de Regio te helpen vergroten.  Uiteindelijk willen we samen met het bedrijfsleven én onze andere partners in stad en regio invulling geven aan de genoemde clusters en op basis van dit Economisch Perspectief tot een uitvoeringsagenda komen.



**“ER MOET EEN OMGEVING WORDEN GECREEERD DIE MENSEN ENERGIE EN INSPIRATIE BIEDT. DIE AMBITIE MAG ZWOLLE HEBBEN. OF EIGENLIJK, DIE AMBITIE MOET ZWOLLE HEBBEN. LEG DE LAT HOOG. ANDERS DOEN WE STRAKS ALLES GOED, MAAR STEKEN WE ER NIET MET KOP EN SCHOUDERS BOVENUIT.”**

Frans Falize

# INHOUDSOPGAVE


| | |
|---|---|
| 1. INLEIDING | 6 |
| 2. CONTEXT | 8 |
| 3. ECONOMISCHE ANALYSE | 10 |
| 4. OPGAVE | 13 |
| 5. AMBITIE | 16 |
| 6. STRATEGIE | 18 |
| 7. ORGANISATIE | 24 |
| 8. VERVOLG | 25 |

# 1. INLEIDING

## 1.1 Aanleiding

Zwolle is een op-en-top allrounder wat economie betreft en zo is de stad lange tijd ook gepositioneerd. 'Zwolle heeft alles en Zwolle kan alles, maar blinkt nergens écht in uit' is een veelgehoorde uitspraak. Steden met een hogere productiviteit, zoals Eindhoven, Utrecht en Amsterdam, hebben zich juist wel gespecialiseerd. Dat leidt tot meer innovatie, een hogere productiviteit en meer toegevoegde waarde. Eigenschappen die essentieel zijn om concurrerend te blijven én ons te onderscheiden van andere Nederlandse steden.

Daarom werkt Zwolle aan een plan voor de lange termijn, middels een krachtige positionering en specialisatie. In dit Economisch Perspectief beschrijven we dit plan, waarmee we de basis willen leggen voor een duurzaam model voor een stedelijke economie met volop innovatiekracht. We gaan uit van een brede definitie van economie: het gaat niet alleen om het creëren van nieuwe banen, maar ook om het voortbouwen aan een aantrekkelijke én inclusieve stad. Een prettige leefomgeving voor huidige én toekomstige inwoners van Zwolle.

Zwolle heeft een rijk handelsverleden dat gezorgd heeft voor economische voorspoed en een internationaal sterke handelspositie. De stad heeft een sterk 'ECO'-systeem: haar Experimentele, Creatieve en Ondernemende karakter is overal in Zwolle voelbaar en zichtbaar. Die eigenschappen willen we aanspreken om de vernieuwing van onze stad en economie vorm te geven.

En dat is nodig, want de wereld om ons heen verandert razendsnel. Zo zorgen globalisering en digitalisering voor aanpassing van onze traditionele sectoren en onze manier van werken. Aanhaken bij de 'nieuwe economie' is daarom van groot belang. De coronapandemie heeft een versterkende werking gehad op deze digitalisering en plaatsonafhankelijkheid. We zijn steeds meer afhankelijk van technologische en digitale oplossingen. Ook komt de zorg steeds meer onder druk te staan; een trend die al enige tijd waarneembaar is door de vergrijzing. Dit zorgt voor een grote verantwoordelijkheid bij de komende generaties: de werkende bevolking krimpt immers en het aantal niet-werkenden zal in de komende jaren verder stijgen. Een andere uitdaging waar komende generaties voor staan, is de klimaatverandering: onze klimaatdoelstellingen vragen om een grootschalige energietransitie. Als klimaatbestendige groeiregio willen we als Regio laten zien ook de uitdagingen op het gebied van klimaatadaptatie het hoofd te kunnen bieden.

Om te dealen met deze uitdagingen maken we keuzes. We zien een sterke rol weggelegd voor de gemeente Zwolle om als aanjager van verschillende economische clusters te fungeren. Uit het rapport 'Stedelijke regio's als motoren van economische groei' van Otto Raspe (2017) blijkt dat lokale overheden in economisch succesvolle steden nadrukkelijk hebben geanticipeerd, gefaciliteerd en geïnvesteerd ter vernieuwing van de economie. Dit is precies wat we in Zwolle gaan doen door het ontwikkelen van innovatieve economische clusters. En dit Economisch Perspectief vormt daarvoor het startschot.

## 1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 beschrijven we de context voor dit Economisch Perspectief. In hoofdstuk 3 bespreken we de economische analyse van Zwolle, gebaseerd op de kerncijfers van de stad. In hoofdstuk 4 beschrijven we de economische uitdaging waar Zwolle voor staat. In hoofdstuk 5 formuleren we de economische ambitie. In hoofdstuk 6 beschrijven we de strategie om die ambitie te verwezenlijken en in hoofdstuk 7 gaan we in op de organisatie. Ten slotte beschrijven we in hoofdstuk 8 de beoogde vervolgstappen.

**"WE ZIEN EEN STERKE ROL WEGGELEGD VOOR DE GEMEENTE ZWOLLE OM ALS AANJAGER VAN VERSCHILLENDE ECONOMISCHE CLUSTERS TE FUNGEREN."**



# 2. CONTEXT

## 2.1 Stad met aantrekkingskracht

Zwolle is een aantrekkelijke stad. De stad maakt deel uit van een regio met een grote diversiteit aan landschappen en een overvloed aan natuur. Zwolle heeft een aantrekkelijke binnenstad met historische bezienswaardigheden, culinaire hoogtepunten (zoals de Librije), een divers cultureel aanbod met Museum De Fundatie en Waanders in de Broeren en goede horeca- en retailvoorzieningen. Zwolle is een echte ondernemersstad, waar familiebedrijven zijn uitgegroeid tot wereldondernemingen en waar steeds meer internationale ondernemingen zich vestigen. Het is een studentenstad, met 40.000 studenten, vele onderwijsinstellingen, een bruisend uitgaansleven en de goede woonvoorzieningen. Zwolle is bovendien een infrastructurele hub, een knooppunt tussen Noord- en Oost-Nederland en de Randstad, en is daardoor goed bereikbaar met auto en OV. Kortom: Zwolle heeft onmiskenbare kwaliteiten en goede voorzieningen die de stad aantrekkelijk maken om in te wonen, te werken en te recreëren. Dat biedt een solide basis voor groei. De nadruk ligt daarbij op kwalitatieve groei: de aantrekkingskracht van de stad op economisch gebied vergroten op een manier die ook bijdraagt aan de 'leefkwaliteit' in de stad.

## 2.2 Verhouding tot de regio

Regio Zwolle heeft de ambitie uitgesproken om zich te ontwikkelen tot de vierde economische regio van Nederland. Samen met Amsterdam, Rotterdam en Eindhoven wil de regio de economische hoofdstructuur van Nederland vormen. De stad Zwolle functioneert hierin als vliegwiel voor de gehele regio. Zwolle is het economisch kloppend hart van de regio en is het middelpunt van bedrijvigheid en ondernemersgeest. In dit Economisch Perspectief richten we ons daarom op de stad Zwolle, maar nadrukkelijk met als uitgangspunt om de regio sterker te maken.

## 2.3 Verhouding tot andere beleidskaders

Het Economisch Perspectief staat niet op zichzelf, net zomin als de economie los te zien is van de kwaliteit van onder meer de leefomgeving, het woonklimaat en de infrastructuur. Dit Perspectief moet daarom gelezen worden in samenhang met de andere beleidskaders van de gemeente Zwolle en van de regio. Het vormt een lokale doorvertaling van de Economische Agenda Regio Zwolle 2018-2022. Het sluit aan op onderzoeken naar de toekomstbestendigheid van bedrijventerreinen en gebiedsgerichte ontwikkelkaders en gebiedsvisies, zoals die van de Spoorzone en Oosterenk. Het past bij de strategie om Zwolle vanuit citymarketing neer te zetten als Experimentele Hanzestad en bij de inzet rond Smart Zwolle en de toegenomen aandacht voor datagedreven werken. We versterken de weg die al met de Omgevingsvisie is ingeslagen en waarin de profilering van de werklocaties zoals we die nu kennen is opgenomen. Met dit Perspectief beogen we dan ook niet om volledig te zijn, maar om richting te bepalen en keuzes te maken die de stad economisch sterker maken.

## 2.4 Context door corona

De coronapandemie en bijbehorende lockdowns hebben een flinke economische klap veroorzaakt in Nederland, en onze kwetsbaarheid aangetoond. Ondanks de groeicijfers van de afgelopen jaren is duidelijk geworden dat ook Zwolle niet ongeschonden uit de crisis zal komen. Ondernemers zijn voor grote uitdagingen komen te staan en met name de horeca, retail, evenementenbranche en de kunst & cultuursector zijn hard geraakt. Dat

is onder andere terug te zien in de toenemende leegstand in de stad en het aantal NOW aanvragen (501 Zwolse bedrijven ontvingen 6 miljoen NOW-steun).

De crisis brengt opgaven met zich mee. Zo zullen op sociaal vlak uitdagingen ontstaan. Waarschijnlijk zullen de werkloosheidscijfers stijgen en daarmee groeit ook het risico van een tweedeling, tussen de inwoners met en zonder baan. De crisis zal naar verwachting blijvende impact hebben op de functie van werklocaties. Mensen zijn ermee vertrouwd geraakt dat (deels) thuis werken onderdeel is geworden van het werkende leven, dat kantoren meer als 'hubs' zullen fungeren en dat zal gevolgen hebben voor de kantorenvoorraad. Bovendien zal er creativiteit nodig zijn om horeca en retail weer gezond te maken en de leegstand in de binnenstad weer op te vullen.
Toch brengt deze ingrijpende crisis ook kansen met zich mee. Veel mensen hebben tijdens de corona crisis ervaren dat ruimte en de nabijheid van natuur een waardevol goed is en daarmee is de aantrekkelijkheid van Zwolle als levendige en goed bereikbare stad in een natuurlijke omgeving alleen maar sterker geworden. Sectoren die gestoeld zijn op een digitale infrastructuur, zoals ICT en e-commerce floreren en dat zijn sectoren die volop in Zwolle vertegenwoordigd zijn en een sterke groei doormaken. Dit laat zien dat digitalisering en technologische innovatie een antwoord kunnen bieden op toekomstige uitdagingen en crises.

Daarbij zien we deze tussenperiode als een geschikt moment om dit Economisch Perspectief op te stellen, zodat we post-corona met visie en aan de hand van een concrete aanpak aan de slag kunnen met de (her)opbouw van de economie en vernieuwing en innovatie kunnen stimuleren. Met elkaar zetten we de schouders onder een veerkrachtige, vitale en dynamische stad, want samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven is cruciaal om economisch te kunnen excelleren.

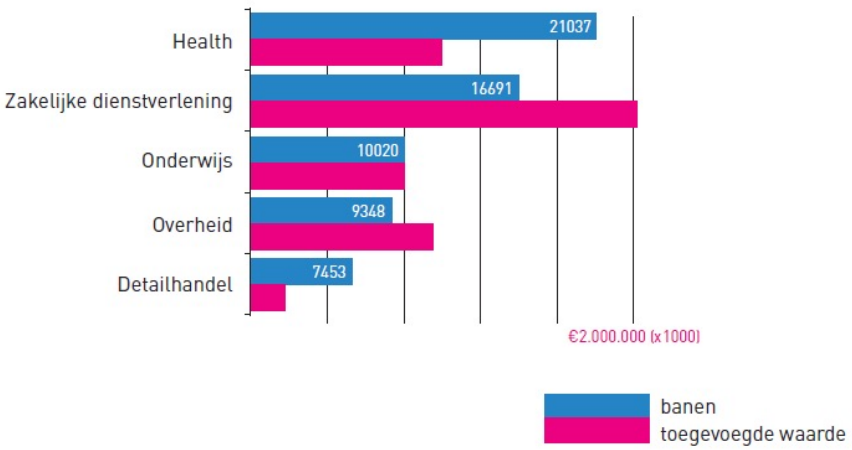
# 3. ECONOMISCHE ANALYSE

## 3.1 De Zwolse economie: kracht en kwetsbaarheid

Met inmiddels meer dan 100.000 banen, volgt de stad de gemeente Haarlemmermeer (met Schiphol) en Eindhoven als het gaat om het hoogste aantal banen ten opzichte van het aantal inwoners. Dat is ook één van de redenen waarom Zwolle consequent een hoge score behaalt in het onderzoek van Peter Louter naar Economische Toplocaties.

Otto Raspe en Frits Oevering hebben recent regionaal-economische verschillen in beeld gebracht. Opvallend voor de regio Noord-Overijssel, waarin Zwolle zich bevindt, is dat de werkgelegenheid tussen 1996 en 2017 fors is toegenomen. De toegevoegde waarde is wel toegenomen, maar niet met dezelfde omvang. Daarmee lijkt er een toename te zijn geweest in met name lager betaalde banen. Die onevenwichtige groei wijst op het achterblijven van arbeidsproductiviteit. Vanuit het belang van een sterke concurrentiepositie is het voor Zwolle van belang om niet alleen te kijken naar het toevoegen van banen. Voor een toekomstbestendige economie is het wenselijk om ook te kijken naar hoe er ook voor groei kan worden gezorgd van werkgelegenheid met een hogere toegevoegde waarde.

Ruim een derde van de mensen werken bij een bedrijf waar meer dan 250 mensen werken. Dit maakt Zwolle ook kwetsbaarder voor het vertrek van deze grotere bedrijven. Zwolle huisvest veel regiokantoren en heeft daarmee met haar ligging een duidelijke centrumfunctie voor de regio en als onderdeel van het Stedelijk Netwerk van Nederland. Opvallend is dat het aantal ZZP-ers ten opzichte van het totale aantal banen relatief laag is (CBS). De meeste werkgelegenheid in Zwolle is te vinden binnen de zakelijke dienstverlening, de gezondheidszorg, overheid en onderwijs. Logistiek en groothandel vormen bij elkaar genomen iets minder dan tien procent van de totale werkgelegenheid.



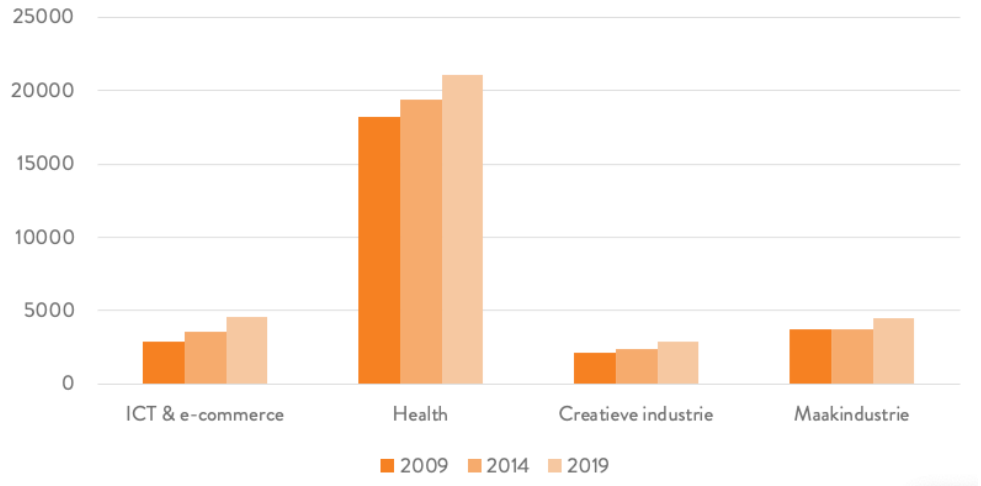

Figuur 1: Belangrijkste sectoren qua omvang van de werkgelegenheid voor Zwolle

## 3.2 Groeisectoren

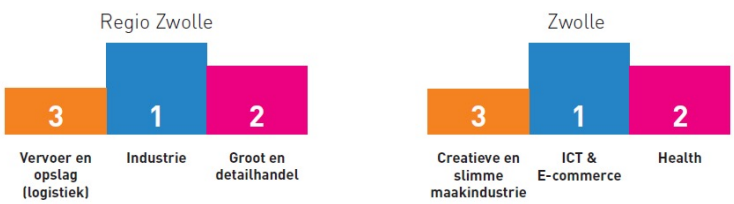
De belangrijkste groei qua werkgelegenheid in Zwolle komt in de afgelopen jaren door de sector Health: in 10 jaar tijd zijn er bijna 3000 banen bijgekomen. Van de totale werkgelegenheid in deze sector is ongeveer een derde toe te schrijven aan regionaal ziekenhuis Isala. Maar ook buiten Isala is er een toename van het aantal banen in de sector. Het merendeel van de banen in de sector valt binnen de non-profit sector en is daarmee niet automatisch gekoppeld aan groei van 'bedrijvigheid' en innovatie. De vraag is in hoeverre doorontwikkeling van het Health Innovation Park en Oosterenk wel kunnen leiden tot een verdere economische spin-off en kansen voor stad en Regio binnen deze sector.

Het ICT en e-commerce cluster in Zwolle is de afgelopen 10 jaar explosief gegroeid met een toename van bijna 60% in werkgelegenheid tot wel 4.574 banen. Daarnaast heeft ook de creatieve industrie de afgelopen jaren een sterke stijging doorgemaakt tot 6.000 bedrijven binnen de Regio Zwolle. Deze sector heeft een sterke groeipotentie door de aanwezige 'creatieve infrastructuur': Cibap als beste creatieve opleiding van Nederland en ArtEZ als Academie voor Art & Design. Dit betekent de aanwezigheid van duizenden creatieve studenten, die vervolgens niet alleen in de creatieve sector uitvliegen, maar juist ook naar bedrijven uit de ICT & e-commerce, techniek en zorg. Dit leidt tot kruisbestuiving tussen de verschillende clusters.

Bovengenoemde sectoren zijn belangrijk voor harde economische groei, maar zorgen ook voor vernieuwingskracht van onze bredere economie. Groei van deze sectoren kan leiden tot een meer divers ecosysteem, samenwerkingen tussen verschillende disciplines, innovaties en tot een bruisendere en aantrekkelijkere woonomgeving.



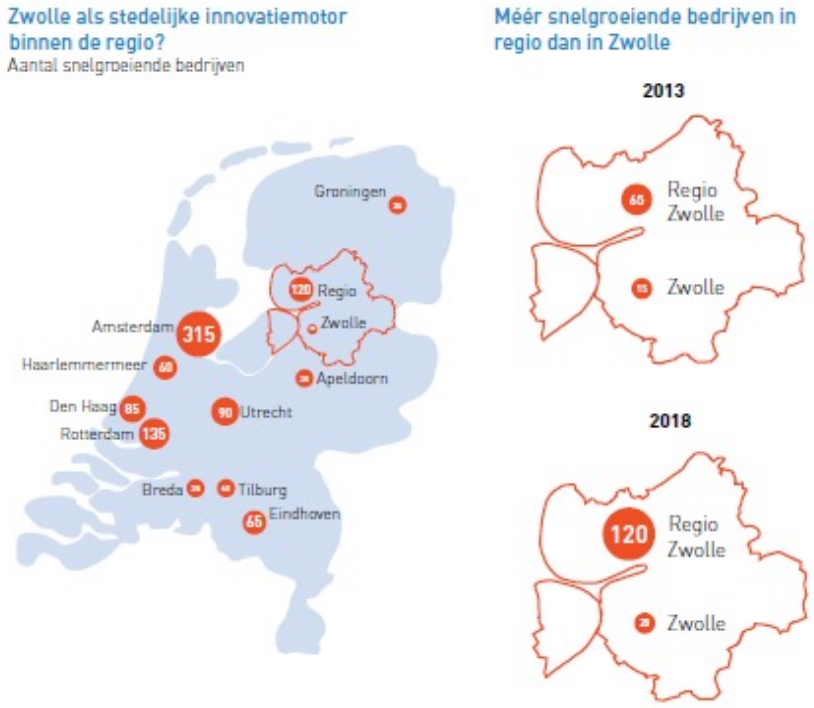

Figuur 2: Toename werkgelegenheid tussen 2009 en 2019




Figuur 3: Top 3 sectoren op basis van (absolute en relatieve) groeicijfers

## 3.3 Gebrek aan snelle groeiers

Al met al heeft Zwolle heeft een sterke, 'allround' economie met een erg hoge werkgelegenheid (100.290 banen) ten opzichte van het aantal inwoners (128.000) verdeeld over de 12.241 bedrijven gevestigd in de stad. De vernieuwingskracht van Zwolle (snelle groeiers en ondernemerskracht) komt echter niet overeen met de hoge ambitie van vierde economie van Nederland. Zwolle telt bijvoorbeeld 'maar' 20 snelgroeiende bedrijven in 2018, evenveel als in 2013. Ter vergelijking: het aantal snelgroeiende bedrijven in de Regio Zwolle is in diezelfde periode verdubbeld van 65 naar 120. Daarbij scoren we als Regio onder het Nederlandse gemiddelde met betrekking tot leiderschap, netwerken en kennistoepassing van en door ondernemers. En uit de Entrepreneurial Ecosystem Index 2020 (Elmar Coosterman & Erik Stam, 2020) blijkt dat de regio Noord-Overijssel, op plek nummer 32 eindigt in het overzicht van de beste regio's voor ondernemerschap in Nederland. De vraag is dus waarom Zwolle als stad, mét al haar onderwijsinstellingen, niet meer snelle groeiers en ondernemersdrang huisvest. Landelijk gezien zijn juist Health en ICT & e-commerce sectoren waarin veel snelgroeiende bedrijven zitten. Waarom stagneert het aantal snelle groeiers dan in Zwolle, ondanks dat deze sectoren wel snel groeien? Het creëren van een aantrekkelijk vestigings- en groeiklimaat voor startups en snelle groeiers is daarom een van de belangrijke focuspunten van dit Economisch Perspectief.




Figuur 5: Regio vs Zwolle als stedelijke innovatiemotor
Bron: Scale-up Dashboard 2019, Erasmus Centre for Entrepreneurship

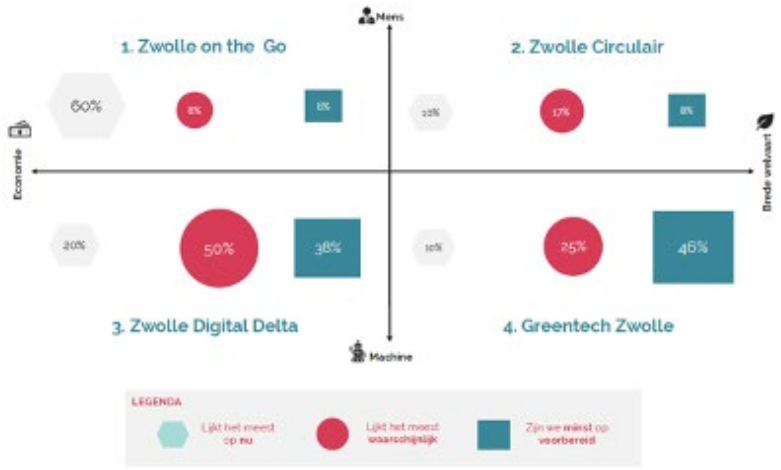
# 4. OPGAVE

## 4.1 Veranderende wereldeconomie

De wereldeconomie vernieuwt zich in steeds hoger tempo. De stedelijke economie wordt met de voortschrijdende verstedelijking steeds belangrijker. De veranderende bevolkingssamenstelling (en met name de vergrijzing) heeft steeds meer impact op onze economie. Maar ook het klimaatbewustzijn dringt verder door tot in de economische systemen en verwachtingen. De circulaire economie krijgt onmiskenbaar meer positie in het economisch systeem en Energie- en CO20-neutraliteit van productiesystemen en producten en diensten worden steeds belangrijker. Bovendien is er sprake van een snellere digitalisering van de maatschappij. Internet of Things is steeds meer onderdeel van de economie en Internet of Everything komt eraan. Daardoor ontstaan nieuwe marktproposities en nieuwe netwerken. Er ontstaan nieuwe (clusters van) bedrijven die helemaal geworteld zijn in de digitale economie, en ook bestaande economische sectoren moeten mee met het digitaliseren van hun bedrijfsprocessen. Nieuwe technologieën zorgen ook voor verdere vooruit- gang (en disruptie) van bijvoorbeeld de zorg, de mobiliteit en de bouw. Bovendien bevinden we ons in een transitie van een productgedreven economie naar een waardegedreven economie waarin delen ook meer de norm wordt. Deze maatschappelijke veranderingen omarmen we. We willen met bewuste keuzes, met gebruikmaking van de mogelijkheden die technologie ons biedt, met lef en ondernemerschap de nieuwe economie in stappen.

## 4.2 Toekomstbestendigheid

Maar deze 'nieuwe economie' is veranderlijk. Als we het afgelopen jaar één ding geleerd hebben, is het dat de economie van de ene op de andere dag kan omslaan. Hoe ga je om met deze onzekerheid? Door rekening te houden met verschillende toekomstscenario's. Vanuit de basis van scenarioplanning kan getoetst worden of bepaalde beleidskeuzes verstandig lijken binnen die uiteenlopende toekomstbeelden. Hoe ziet de wereld, en meer specifiek, Zwolle eruit in 2040? Wordt alles digitaal en geautomatiseerd? En is het aantal banen leidend, of staat de brede welvaart in 2040 centraal?  Welke sectoren zullen het best presteren? Samen met Jester (2020) zijn vier mogelijke, uiteenlopende toekomstscenario's voor Zwolle in kaart gebracht die hieronder kort worden beschreven.




Figuur 5: Mogelijke toekomst scenario's – Jester (2020)



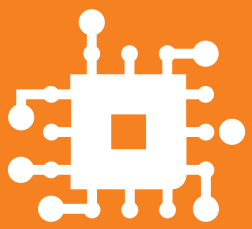
## 1. Zwolle on the go

Bij Zwolle om the go staat het verdienvermogen centraal. Meerdere crises hebben ervoor gezorgd dat de focus ligt op individuele welvaart. Duurzaamheid en inclusiviteit zijn naar de achtergrond geschoven. In het economisch klimaat ligt de focus op de korte termijn. Investeringen in technologie en robotisering worden geremd door de angst voor cybersecurityrisico's. In het bedrijfsleven draait het om schaalvergroting en clustering. Alleen hele specialistische clusters blijven overeind. De ruimte in de stad wordt steeds kostbaarder, waardoor grote ruimtevragers vooral in de regio zoeken naar beschikbare ruimte.



## 2. Zwolle circulair

Milieu en inclusiviteit staan in het scenario Zwolle circulair bovenaan de politieke agenda. De burger heeft een meer sturende rol gekregen. Het klimaatvraagstuk heeft internationale samenwerking en afstemming gestimuleerd. Grote bedrijven doen aan 'reshoring' en regionaliseren hun activiteiten. Er wordt flink geïnvesteerd in technologie die oplossingen biedt voor duurzaamheidsvraagstukken. Maar waar technologie mogelijk een negatieve impact zou hebben op de werkgelegenheid, wordt deze afgeremd. Er ik een sterke hang naar de regionale en menselijke maat. Economische activiteiten zijn verspreid over de regio, maar de dienstverlenende sectoren zitten voornamelijk in de stad.



## 3. Zwolle Digital Delta

Bij dit scenario gaat het om de wereld van 'big tech'. Internationale handel gedijt als nooit tevoren en internationale standaardisering heeft technologische ontwikkelingen in een stroomversnelling gebracht. Hierdoor is er een 'winner takes all' economie ontstaan. De zorgsector is geautomatiseerd en ook het onderwijs vindt grotendeels virtueel plaats. De mate van specialisatie bepaalt welke sectoren economisch overeind blijven in de stad en regio. De slimme maakindustrie heeft het gered, maar grotere bedrijven zijn vanwege schaalvoordelen vaak naar het buitenland verplaatst. Op de arbeidsmarkt is digitaal kunnen werken essentieel voor het vinden van een baan geworden.



## 4. Greentech Zwolle

Een groeiende maatschappelijke tweedeling en economische disrupties door klimaatverandering, leiden in het scenario Greentech Zwolle tot een herbezinning op economische groei en individuele welvaart. Technologie wordt, ook op Europese schaal, ingezet om tot oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken te komen, van zorg tot klimaat. Maatschappelijke impact staat centraal en de macht van grote technologiebedrijven is ingeperkt. Door blockchain is de deeleconomie verder ontwikkeld, kleinschaligheid staat centraal en exportmarkten vallen juist weg. We zien dat ICT en de creatieve industrie behoren tot de economische sterke sectoren. De groei van Zwolle is verspreid over de regio.

Deze scenario's tonen aan dat we letterlijk alle kanten op kunnen gaan. Daarom is het van belang om beleidskeuzes te maken die mee kunnen bewegen met de veranderende maatschappij en economie en aansluit op ál die uiteenlopende toekomstbeelden. In hoofdstuk 7 komen we daarom logischerwijs uit op een handelingsperspectief dat het meest robuust is, afgezet tegen deze vier scenario's. Daarnaast dealen met deze 'onzekere' toekomst door voort te bouwen aan een sterke Regio Zwolle waarin we samen met onze partners in de Regio werken aan een brede agenda en vanuit gezamenlijkheid werken aan het versterken van onze sterktes, waarbij we diversiteit omarmen.

## 4.3 Regio Zwolle en de schaalsprong

De regio Zwolle wil zich landelijk onderscheiden met een economische schaalsprong die heel Noord- en Oost-Nederland ten goede komt. Zwolle wil samen met Amsterdam, Rotterdam en Eindhoven de economische hoofdstructuur van Nederland vormen en de driehoek die nu door de Mainports Amsterdam en Rotterdam en de Brainport Eindhoven wordt gevormd, ombuigen tot een vierkant. Regio Zwolle fungeert hierbij als schakel tussen Randstad en Duitsland (en Midden-en Noord-Europa). En als motor voor de ontwikkeling van nieuwe, duurzame en toekomstbestendige waardenketens die bijdragen aan een betere welvaart van Noord- en Oost-Nederland. Als economische en infrastructurele hub in een internationaal netwerk fungeert de stad Zwolle hierin als vliegwiel voor de gehele regio. Daarbij is het van belang de stedelijke economie van de stad wendbaarder en weerbaarder te maken.

## 4.4 Opgaven voor de stad

Een groeiende stad kent veel opgaven. Naast het bieden van ruimte voor groei van het aantal woningen is het van belang dat er voldoende oog is voor het verder vergroten van de leefkwaliteit in de stad. Een aantrekkelijke en inclusieve stad, waar voldoende groen en blauw in de buurt te vinden is én het voorzieningenniveau hoog is, zorgt voor economische groei. Daarbij is een belangrijke opgave om deze uitdagingen aan te gaan, om een klimaat te creëren waarin het innovatievermogen van de stad groeit. En waarin ondernemers én het onderwijs (zowel op MBO-, HBO- als WO-niveau) samen kunnen werken aan creatieve en innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken.

Een andere stedelijke opgave komt voort uit de zich exponentieel ontwikkelende digitalisering die wordt versterkt door de coronapandemie; de werkende bevolking heeft intensief kennisgemaakt met thuiswerken en de virtuele oplossingen die daarbij komen kijken. Aan de ene kant zorgt dit voor een sterke groei van sectoren als e-commerce en ICT die sterk vertegenwoordigd zijn in Zwolle. Aan de andere kant zorgt dit voor economische uitdagingen: traditionele sectoren die met name in de Zwolse binnenstad te vinden zijn, moeten ook zien aan te haken bij de online-economie en oog hebben voor mogelijke (technologische) oplossingen. Een goed voorbeeld hiervan in Zwolle is de zorgsector. De pandemie, de vergrijzing, personeelstekort en de digitalisering zorgen voor enorme uitdagingen in de zorg, die door middel van innovatie moeten worden beantwoord. Dat vraagt om een stevige ambitie.

# 5. AMBITIE

## 5.1 Groeien met kwaliteit

Zwolle is een groeiende netwerkstad. De stad groeit letterlijk, de verwachting is dat er tot aan 2040 zo'n 25.000 woningen bij zullen komen. Deze groei wil de stad benutten om ook een kwalitatieve groeispurt door te maken, met betere voorzieningen, slimmere mobiliteit, meer werkgelegenheid en een hoogwaardiger leefomgeving. Groei waarbij welvaart en welzijn hand in hand gaan. Verstedelijking zetten we kortom in als motor voor brede ontwikkeling, inclusief economische ontwikkeling. De Zwolse economie moet een gezonde stedelijke economie worden, die dankzij een groot innovatie- en adaptatievermogen snel mee kan groeien met de groei van de stad. En de stad moet een bakermat zijn voor snelgroeiende bedrijven die tractie krijgen door een innovatief ondernemersklimaat.

## 5.2 Ondernemen met impact

We staan de komende decennia voor grote maatschappelijke uitdagingen. Om een samenleving te creëren die gezond is en blijft voor mens en planeet moeten we zorgen dat welzijn, welvaart en welbevinden met elkaar in balans komen. Ondernemers die via hun bedrijfsvoering antwoord willen geven op maatschappelijke vraagstukken spelen hier de komende jaren een belangrijke rol in. Denk daarbij aan sociaal ondernemers die ruimte bieden voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, of met initiatieven komen die bijdragen aan een inclusieve samenleving. Of aan ondernemers die het realiseren van oplossingen met waarde voor het klimaat boven winstbejag stellen.
Zwolle wil een gunstig klimaat ontwikkelen voor deze vormen van ondernemen en ondernemers koesteren die impact veroorzaken. Omdat ze een belangrijke bijdrage leveren aan het menselijk kapitaal in onze samenleving en innovatie stimuleren rond maatschappelijke vraagstukken. Om dat te stimuleren, streven we ernaar om samen met onderwijs startende ondernemers te prikkelen om met deze maatschappelijke vraagstukken aan de slag te gaan. We willen zorgen dat zij verbinding vinden met elkaar en met relevante netwerken en organisaties die hen kunnen helpen in hun kennisontwikkeling en valorisatie. Samenwerking bevorderen we onder meer binnen initiatieven zoals het Polymer Science Park, GreenPac iLab en de Climate Campus, waarin ondernemers, onderzoeksinstellingen en onderwijs met elkaar samenwerken aan maatschappelijke uitdagingen I, bijvoorbeeld op het gebied van kunststoffen, gezondheid, klimaatadaptatie en energie.

## 5.3 Kennisintensieve economie

Om de economie weerbaarder en innovatiever te maken, is het van belang dat we een kennisintensieve economie ontwikkelen. Binnen de Regio Zwolle zien we de stad met haar vele onderwijsinstellingen (en de Spoorzone specifiek) als een centrale spil waar het gaat om groei van het innovatievermogen. We willen in Zwolle zorgen voor een optimale aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt en daarbij met name bevorderen dat de samenwerking tussen bedrijfsleven en het onderwijs wordt gericht op de vraagstukken van de nieuwe economie. We willen studenten ook na hun studie vast weten te houden, zodat ze waarde kunnen blijven toevoegen aan de stad en de Regio. Daarnaast willen we kenniscentra actief betrekken bij de opgaven waarvoor we staan, van de Universiteit Twente tot (inter)nationale kennisinstellingen. Dat moet op termijn zelfs leiden tot het vestigen van een (dependance) van een universiteit.

## 5.4 Een ambitie die past bij een experimentele Hanzestad

Door in te zetten op een groeiende, impactvolle en kennisintensieve stedelijke economie willen we onze positie (inter)nationaal uitbouwen. Dat doen we samen met al het ondernemerschap in de regio. We willen bovendien nieuwe doelgroepen naar de stad trekken de nieuwe impulsen kunnen geven die nodig zijn voor de economische schaalsprong die we ambiëren: pioniers en kenniswerkers die kunnen dragen aan de vernieuwing van onze economie. We benutten daarbij het ondernemende karakter van de stad.

Om te anticiperen op economische ontwikkelingen, maar toch dicht bij het karakter van de stad te blijven, is de volgende ambitie geformuleerd:

**Zwolle wil zich profileren als Experimentele Hanzestad binnen het stedelijk netwerk Nederland. Zwolle vergroot de aantrekkingskracht voor nieuwe ondernemers, young potentials en start-ups door haar inzet binnen de Regio op het versterken van de kennisintensieve en stedelijke clusters.**

## 5.5 Concrete doelen

Als onderdeel van Regio Zwolle levert de stad Zwolle een belangrijke bijdrage aan de ambitie om de vierde economische regio te worden en onderdeel te zijn van de economische hoofdstructuur van Nederland. Met het Economisch Perspectief geven we hier richting aan. Daarbij stellen we onszelf concrete doelen waarop we de activiteiten clusteren en die we actief gaan monitoren.

Denk daarbij aan de volgende doelstellingen.

- We werken aan groeiclusters, waarbij eind 2022 ten minste 15 bedrijven en/of onderwijsinstellingen een actieve betrokkenheid laten zien per groeicluster.
- In 2025 is er een actieve samenwerking tussen de Topinnovatiecentra of groeiclusters met universitair onderwijs.
- Het aantal snelgroeiende bedrijven is in 2025 toegenomen van 20 naar 30 snelle groeiers.
- Zwolle heeft in 2025 ten minste drie nieuwe bedrijven van buiten de Regio Zwolle weten aan te trekken actief binnen één van de groeiclusters of Topinnovatiecentra.

# 6. STRATEGIE

## 6.1 Voortbouwen op ons 'DNA'

Samenwerking en ondernemerschap zitten Zwolle in de genen. Deze kwaliteiten hebben de stad gemaakt tot wat het vandaag de dag is: een bloeiende, welvarende en cultureel rijke stad. Het aanspreken van onze kernkwaliteiten is een belangrijke basis om onze ambities te verwezenlijken. En het profileren van die kwaliteiten is een doel op zich, want dat trekt ook weer nieuwe bedrijven en talenten aan.

Het DNA van Zwolle bestaat uit drie begrippen die voor de economische ontwikkeling van de stad cruciaal zijn. Zwolle is (1) Experimenteel, (2) Creatief en (3) Ondernemend.

**Experimenteel**

Innovatiekracht heeft de stad gemaakt tot wat het is. Zwolle durft. Of het nou gaat om klimaatbestendig bouwen, innovatie in de zorg of digitalisering van economische clusters, Zwolle doet het. En dat blijven we doen. We willen voortdurend werken aan nieuwe waardeketens. Zwolle wordt een innovatiehub voor de nieuwe economie.

**Creatief**

Zwolle is een creatieve stad. De culturele sector is zeer herkenbaar aanwezig in de stad. En de maakindustrie is bezig aan een nieuwe opmars. Naar de toekomst toe willen we deze kwaliteit uitvergroten en inzetten voor de vernieuwing van de stad. In creatieve samenwerkingsvormen willen we met creatieve clusters werk maken van creatieve technologieën en nieuwe oplossingen voor urgente maatschappelijke uitdagingen.

**Ondernemend**

Ondernemerschap heeft Zwolle tot een bloeiende en vooruitstrevende stad gemaakt. De handelsgeest is overal in de stad voelbaar en de gevolgen ervan zijn zichtbaar in de rijkdom van de stad. Met die ondernemersmentaliteit willen we in nauwe samenwerking tussen overheid, onderwijs en bedrijfsleven werken aan duurzame groei. Samen willen we de stad laten bloeien, met welvaart voor iedereen en het welzijn van de planeet voor ogen.

Deze kwaliteiten willen we inzetten om Zwolle economisch te laten groeien en te excelleren op een aantal bewust gekozen sectoren.

## 6.2 We kiezen (want kiezen is gekozen worden)

Aan de hand van de mogelijke toekomstscenario's, die al eerder genoemd werden in hoofdstuk 3, heeft Jester (2020) een robuustheidtoets uitgevoerd om het meest geschikte handelingsperspectief voor de economie van Zwolle te bepalen. Drie potentiële handelingsperspectieven werden getoetst: (1) Door op huidige voet, (2) Focus op versterken stedelijke economie, (3) Vernieuwing vanuit industriële kracht en grootschaligheid. Elk perspectief werd afgezet tegen de vier toekomstbeelden.

Het handelingsperspectief waarin Zwolle de focus legt op het versterken van de stedelijke economie is als meest robuust en toekomstbestendig gebleken. Bij het versterken van de stedelijke economie legt Zwolle nog meer de focus op het aanjagen van innovatie en het verstevigen van de verbinding tussen onderwijs en ondernemers. En Zwolle maakt een keuze door een selectie van sectoren extra aandacht te geven, gebaseerd op de economische analyse. Juist vanuit de kracht van de stedelijke economie, waar het gaat om het proactief creëren van verbindingen en versterken van netwerkkracht, wil Zwolle een strategie ontwikke-

# “A RISING TIDE LIFTS ALL BOATS”

Enrico Moretti



len waarbij drie sectoren centraal worden gesteld en ontwikkeld worden tot sterke clusters die bedrijfsleven en onderwijs met elkaar verbinden: (1) ICT/E-commerce, (2) Health, (3) Creatieve en slimme (maak-)industrie. Daarnaast willen we deze clusters ondersteunen en de Zwolse positie in het (inter)nationale netwerk versterken door in te zetten op de versterking van de logistiek binnen de Regio Zwolle.

Innovatie in specifieke sectoren levert werk op voor toeleveranciers en nevenactiviteiten in overlappende sectoren, waardoor de hele regio profiteert.

**1. ICT & E-commerce cluster**

Zwolle heeft met ICT en e-commerce twee sectoren die goed gedijen bij de razendsnelle digitalisering, en niet afhankelijk zijn van de negatieve gevolgen van de coronapandemie. Deze hubs verdienen aandacht; ze trekken young potentials aan en zorgen voor - mits ze goed worden geïntegreerd in de stadse economie - robuuste economische groei voor Zwolle.

Een interessante eigenschap van deze sectoren is het virtuele aspect; men kan het talent ook digitaal en online naar Zwolle trekken. De tendens is dat mensen vanuit huis kunnen en mogen werken. Zo hoef je niet iedereen letterlijk naar Zwolle te halen. Zwolle kan het virtuele ICT & e-commerce middelpunt worden van Nederland en deze propositie krachtig neerzetten door bijvoorbeeld een halfjaarlijkse nationale hackaton te organiseren. (Interview Nijland & Falize)

Ondanks de overeenkomsten kennen de sectoren ICT en e-commerce te veel sterke en specifieke eigenschappen om ze niet apart uit te lichten:

- E-commerce hub
  Zwolle biedt een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor e-commerce bedrijven. Zo kent Zwolle vele webshops die hun bestellingen door heel Nederland (en soms daarbuiten) leveren en daarbij gebruik maken van de gunstige infrastructurele ligging van regio Zwolle. Niet voor niets is het grootste geautomatiseerde distributiecentrum ter wereld, van e-commerce specialist Wehkamp, in de regio gevestigd. Daarnaast zijn er zo'n 5300 webshops in de regio, en hebben we het 'Topcentrum E-commerce' waarbij 38 bedrijven zijn aangesloten zoals Wehkamp, De Nieuwe Zaak, IQ Media en Yourhosting. De groei van de sector wordt versterkt door de pandemie en de razendsnelle groei van ICT-mogelijkheden. Met andere woorden: e-commerce is de sector van nu én van de toekomst!
  Het organiseren van e-commerce zou een interessante propositie kunnen zijn voor Zwolle. En dan niet het logistieke aspect of het neerzetten van talloze magazijnen, maar het digitaal organiseren van het hele systeem van webwinkels; het ontwerpen van digitale paskamers of virtuele woonkamers, het 3D-printen van bestelde artikelen en het uitdenken van online betalingssystemen. Op deze wijze zet je Zwolle echt met een specialisme op de Nederlandse kaart.
  (Interview Raspe)

- ICT-Hub in Zwolle
  Naast E-commerce is de ICT-sector een van de snelst groeiende sectoren van Zwolle. Door de accelaratie van de digitalisering is het een sector met veel potentie en daarnaast bezit Zwolle al veel kennis op dit gebied: de grootste ICT hbo-opleiding van Nederland is te volgen aan de Hogenschool Windesheim en Zwolle herbergt meerdere mbo-studies op het gebied van ICT. Daarbij bestaan er al meerdere ICT-samenwerkingen in de regio, zoals bijvoorbeeld het Regio Zwolle IT Platform. Dit is een samenwerkingsverband tussen al de IT-organisaties uit de regio. Ook zijn er diverse netwerkkantoren zoals HUB-

House, Biljartfabriek, BIJHANZ, THECITY-POST, MYOFFICE en Place Vendome in de stad. Dit zijn verzamelgebouwen voor dynamische, ICT-gerelateerde organisaties, van start-up tot grown-up en van klein tot groot. De mix van hippe ondernemingen binnen één kantoorpand resulteert in innovatie en een duurzame werk- en leeromgeving. Deze clusters kunnen als aanjager werken voor een Zwolse ICT-hub. Daarnaast biedt deze sector werkgelegenheid voor hoogopgeleide kenniswerkers.

**2. Health cluster**

Een krachtige sector van de regio is de gezondheidszorg. Het regio ziekenhuis Isala is met vijf locaties een belangrijke werkgever en tegelijkertijd is het ziekenhuis een innovator. Isala is bijvoorbeeld de grootste partner van het Health Innovation Park (HIP), een organisatie waar regionale zorg- en kennisinstellingen, bedrijven en zorgverzekeraars bij zijn aangesloten, om samen innovaties te kunnen verwezenlijken. De zorg staat namelijk voor enorme uitdagingen: er is een tekort aan personeel, er is sprake van vergrijzing en de betaalbaarheid van de zorg staat onder druk. Ontwikkelingen die pijnlijk duidelijk en versterkt worden door de coronapandemie. Daarom blijft Zwolle vernieuwen en innoveren als het gaat om het leveren van zorg. Met als doel de zorg eenvoudiger, prettiger en effectiever te maken, zonder het menselijke aspect te verliezen.

De keuze voor de sector health, wordt niet door iedereen als even logisch gezien omdat men de zorg nog vaak (onterecht) als kostenpost beschouwt. We moeten het economisch potentieel van zorg gaan zien. De zorg is bijvoorbeeld de belangrijkste opdrachtgever van Philips. Bouwbedrijven werken in Meppel aan een nieuw Isala-ziekenhuis en Unica is als technisch dienstverlener een van de belangrijkste leveranciers van de zorgsector. Bovendien zijn zorginstellingen de grootste klant van de farmaceutische industrie. Ziekenhuizen - en de zorg in de breedste zin van het woord - vormen een enorme economische motor.



Maar ook binnen de zorg is specialisatie noodzakelijk. Waar onderscheidt men zich in Zwolle in? Rob Dillman, CEO van Isala, ziet potentie in 'zorg dichtbij'. Door middel van digitalisering de zorg naar de mensen toehalen. Bijvoorbeeld door online gezondheidscoaching, apps die bloedsuikerwaarden meten, en andere vormen van connectiviteit. Zwolle zou wel eens sterk kunnen worden in het realiseren van de CE-markering voor deze technologieën, zodat deze zorginnovaties de markt op kunnen.
(Interview Rob Dillman, CEO Isala)

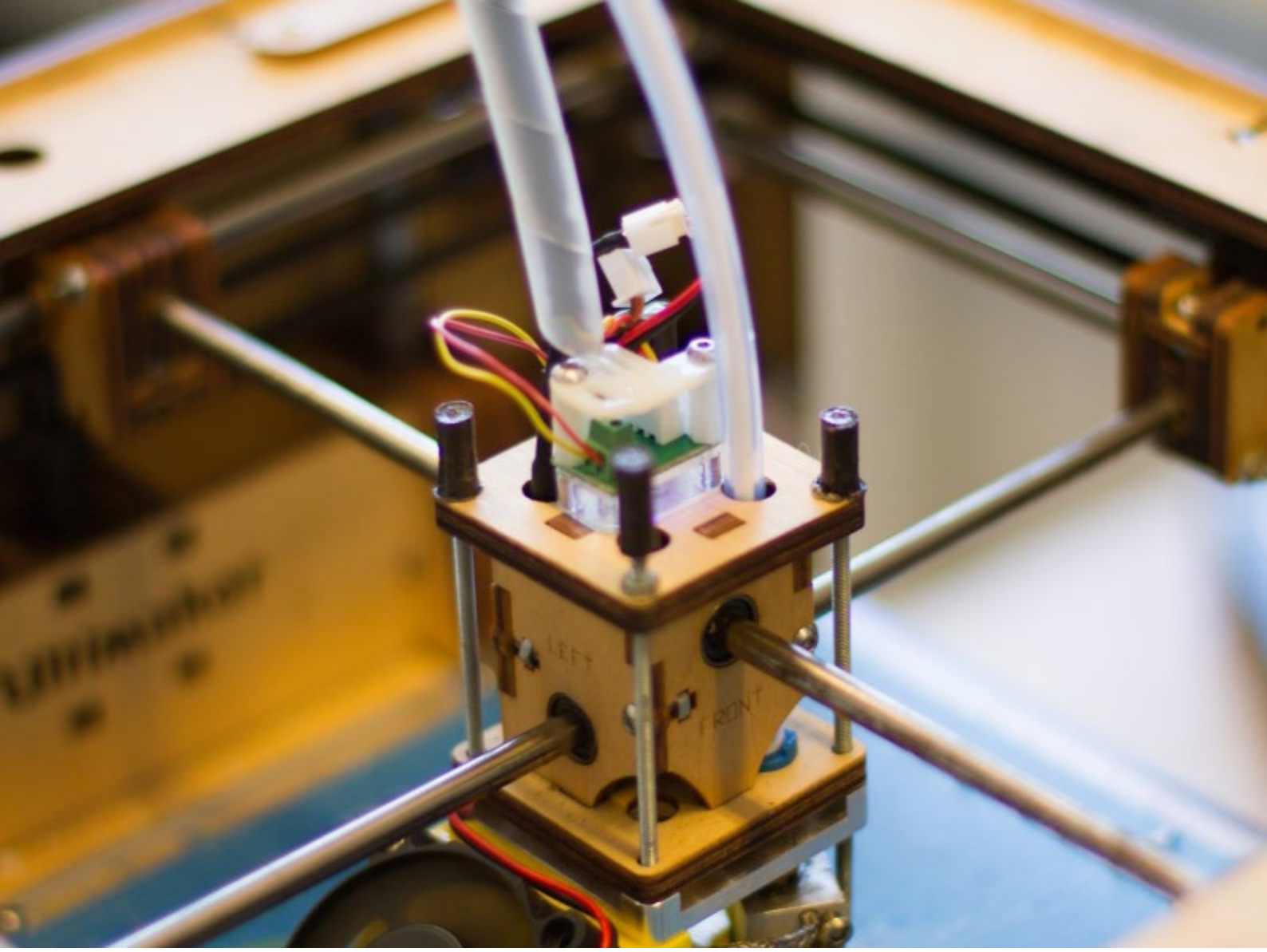
**3. Creatieve en slimme (maak-)industrie cluster**
Dit cluster is sterk gecentreerd in de Spoorzone en de binnenstad. Met de creatieve en slimme maakindustrie worden ondernemingen bedoeld die op creatieve of technologische wijze vernieuwen.

Perron038 staat aan de basis van de ontwikkeling van deze sector. Perron038 is gevestigd in de Spoorzone en is een technisch innovatiecentrum dat samenwerking faciliteert tussen bedrijven, onderwijsinstellingen en studenten. Machinebouwers en productontwikkelaars komen hier samen om kennis te delen en producten slimmer en duurzamer te maken. Robotica, IT-technologie, mechatronica, sensoren, additive manufacturing en vision worden hier bijvoorbeeld ontwikkeld. Daarbij zoeken ze naar de koppeling tussen deze industrie en het creatieve onderwijs dat Zwolle rijk is. Cibap kent bijvoorbeeld een aantal opleidingen die ontzettend goed aansluiten bij de creatieve en slimme (maak-)industrie.

Een voorbeeld van technologische vernieuwing is het Polymer Science Park (PSP) dat innovatie stimuleert in de kunststofsector. Circulariteit en duurzaamheid zijn daarbij belangrijke speerpunten. Daarnaast entameert het Park samenwerking tussen verschillende bedrijven uit deze sector, om uiteindelijk de 'Silicon Valley van de kunststofsector' te worden.  Green PAC iLab, een initiatief van de hogescholen NHL Stenden en Hogeschool Windesheim, is een open innovatiecentrum voor (groene) kunststoffen, vezels en composieten. Kennisontwikkeling, innovatie en samenwerking tussen hogescholen, universiteiten en bedrijven in de kunststofindustrie staan hier centraal, zodat er startups en nieuwe ondernemingen uit voort kunnen vloeien.

In Zwolle versterken creativiteit en economie elkaar. De kunstvakopleidingen, kunstinstellingen, studenten, makers en artiesten vormen een actief en energiek ecosysteem en een motor die het innovatieve vermogen van het Zwolse bedrijfsleven verhoogt. De creatieve industrie wordt dan ook steeds meer gezien als groeiparel van de Regio. Vanuit deze industrie vliegt men uit naar andere groeiclusters om daar met hun creativiteit vernieuwing te bewerkstelligen en oplossingen te bieden voor maatschappelijke uitdagingen op gebieden als zorg en technologie, veiligheid, energietransitie en klimaat(adaptatie).

**Logistiek (in relatie tot de regio)**
Naast de bovenstaande drie economische focusgebieden, is logistiek een cluster dat nadrukkelijk aandacht krijgt binnen de regionale agenda. Logistiek is voor de Regio een belangrijke aanbieder als het gaat om werkgelegenheid en economische groei. Regio Zwolle heeft met haar unieke ligging in Nederland, een belangrijke positie als logistieke schakel tussen de Randstad en Noordoost Nederland én daarmee naar Noordoost-Europa. Zwolle heeft hier een sterke positie, met Hessenpoort als bovenregionaal bedrijventerrein, waar grotere bedrijven kunnen landen; zowel bedrijven die vanuit hun groei binnen de regio op zoek zijn naar meer ruimte, als bedrijven van buiten de regio die een nieuwe toevoeging kunnen vormen aan het ecosysteem van de Regio. Port of Zwolle is een belangrijke logistieke hub van de Regio en illustreert de samenwerking met de stad.




In de stad staat logistiek voornamelijk in het teken van slimme stadsdistributie waarbij twee doelen centraal staan: schoner en minder. Schoner wordt gerealiseerd door bijvoorbeeld schonere voertuigen en betere milieuprestaties (zoals door elektrische voertuigen). Minder wordt gerealiseerd door bijvoorbeeld minder voertuigbewegingen en hogere efficiëntie (door bundeling en optimalisatie van locatiebeheer en laad- en losplekken). Zwolle is een ideale stad om te experimenteren met concepten van slimme stadsdistributie; voorraad koppelen aan IT, kunstmatige intelligentie en het gebruik van robots zijn voorbeelden waar vooral in de e-commerce al mee gewerkt wordt.

Ook biedt de Hogenschool Windesheim drie logistieke hbo-opleidingen aan. Samen met het sterke e-commerce en ICT-cluster biedt de logistiek een krachtige propositie voor de toekomst van Zwolle. Zwolle is misschien geen mainport, maar wel een innovatieve chainport! Historische handelsgeest in een nieuwe economie. Dat is een ontwikkelings- en innovatievraagstuk, maar ook een positioneringsvraagstuk. We willen werk maken van de positionering van Zwolle als logistiek kernpunt van Nederland. Het stimuleren van innovatie in de logistieke sector is daarbij van groot belang om andere bedrijven aan te trekken en de naam van innovatieve chainport waar te maken, zodat er een logistieke hub kan ontstaan. Daarbij ligt de focus op vooruitstrevende, experimentele en vernieuwende organisaties.

Logistiek zien we als een regionaal cluster. Hierin wil Zwolle als stad samen met haar partners in de Regio werken aan een nog stevigere positionering op regionaal, nationaal en internationaal niveau.

# 7. ORGANISATIE

## 7.1 Accountmanagement

Waar Zwolle de keuze maakt om vanuit een proactieve rol extra in te zetten op het versterken van de groeisectoren en innovatievermogen, blijft de basis liggen in goed accountmanagement richting de ondernemers en partners in de stad. De ondernemers van de stad vormen met elkaar het economisch fundament. Voor die ondernemers werken we aan een aantrekkelijk vestigingsklimaat. De accountmanagers van de gemeente ondersteunen de ondernemers in de hele Zwolse economie en staan open voor hun vragen en ondersteunen hen om de juiste wegen binnen de gemeente te vinden. Hierbij stemmen we regelmatig af met onze partners in de Regio en Ontwikkelingsmaatschappij Oost NL, om ook vanuit regionaal perspectief zo goed mogelijk onze ondernemers in de regio van dienst te kunnen zijn.

## 7.2 Aanjagen

Om de genoemde groeisectoren tot clusters te ontwikkelen, economische innovatiekracht te bewerkstelligen en onze ambities en doelstellingen te behalen, werken we met een aanjaagteam van betrokken ambtenaren en ondernemers die samen werk maken van de uitvoering van dit Perspectief. Het team zorgt voor het opstarten van concrete projecten, het werven van middelen en het activeren en betrekken van mensen die van waarde zijn voor het realiseren van onze ambities. Het aanjaagteam is ook de motor voor het opzetten van het uitvoeringsprogramma waarmee die ambities vorm krijgen.

**“DE GEMEENTE SCHEPT DE RANDVOORWAARDEN EN DE ONDERNEMERS KLEUREN HET PLAATJE IN”**

Frans Falize

# 8. VERVOLG

## 8.1 Gezamenlijke agenda

Als eerste vervolgstap na het opstellen van dit Perspectief brengen we de belangrijkste spelers per groeisector in kaart en onderzoeken we welke partijen een actieve rol kunnen en willen spelen bij de doorontwikkeling van sector tot cluster. We hebben hierbij speciale aandacht voor de start-ups en snelle groeiers. Met de betrokken partijen onderzoeken we of we tot een gezamenlijke agenda kunnen komen. Hierin gaat het onder meer om de al lopende onderwerpen zoals de Human Capital Agenda, maar ook breder over het gesprek met onderwijsinstellingen over hoe we met elkaar de clusters kunnen vormgeven. Expliciet verkennen we daarbij hoe we het aantal start-ups en snelle groeiers kunnen vergroten. Ook het thema innovatieketens is een aandachtspunt.
Met de creatieve en slimme (maak-)industrie gaan we aan de slag met een zogenaamde designsprint, een sessie waarin we in co-creatie tot concrete ambities, doelstellingen en acties te komen. De komende tijd bekijken we ook welke werkvormen goed aansluiten bij het realiseren van de doelstellingen in de andere sectoren. Voor elke sector geldt dat we samen met onze belangrijkste partners in regio en stad, zowel met bedrijfsleven als onderwijs, als mede-overheden, invulling aan de gezamenlijke agenda willen geven.

## 8.2 Opzetten van uitvoeringsprogramma

De gezamenlijke agenda verankeren we in een uitvoeringsprogramma met concrete projecten die aansluiten op onze hoge ambitie. Daarbij identificeren en initiëren we projecten die een toegevoegde waarde hebben voor de economie van Zwolle én de stad experimenteler, creatiever en meer ondernemend maken.

Bij de keuze voor deze initiatieven en projecten hanteren we de volgende criteria:

- Impact: de projecten hebben een aanzienlijke impact op de (nieuwe) economie van Zwolle en aan het economisch profiel van Zwolle
- Vliegwiel: de projecten kunnen als hefboom fungeren voor het realiseren van andere waardevolle projecten.
- Businesscase: de projecten zijn binnen afzienbare tijd en binnen een realistisch te financieren budget te realiseren en kennen een goede businesscase.
- Eigenaarschap: de projecten hebben een duidelijke trekker die de realisatie mogelijk maakt.
- Samenwerking: de projecten bevorderen de samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en onderwijs en tussen ondernemers onderling.

## 8.3 Economisch Perspectief als startpunt

Veel meer dan een einddocument, zien we dit Economisch Perspectief als een startpunt voor samenwerking tussen overheden, bedrijven, kennisinstituten en onderwijsinstellingen. Het geeft richting en wordt middels het uitvoeringsprogramma samen met de ‘markt’ geconcretiseerd. Het Economisch Perspectief is dan ook een open uitnodiging aan iedereen die met ons werk wil maken van het versterken, verduurzamen en vernieuwen van de Zwolse economie!



Dit is een uitgave van BLOC bv in samenwerking met de gemeente Zwolle. Alle rechten gereserveerd. BLOC heeft zich ingespannen om alleen beelden te gebruiken waar zij toestemming voor had en/of die auteursrechten vrij zijn. Mocht er toch iets fout zijn gegaan gelieve ons dan in te lichten.