



Voorwoord



Stad en regio Zwolle staan er economisch goed voor. We zijn trots op de hoge mate van brede welvaart die onze regio kenmerkt.

Deze sterke uitgangspositie betekent echter niet dat we tevreden achterover kunnen leunen. Onze samenleving staat voor grote uitdagingen op het gebied van duurzaamheid, energietransitie en inclusiviteit.

We hebben een vitale en weerbare economie nodig om deze uitdagingen op te pakken. Dit stelt ook hoge eisen aan het ondernemerschap in onze stad en in onze regio. Ondernemers hebben te maken grote uitdagingen, zoals digitalisering, verduurzaming en schaarste in arbeid, ruimte en grondstoffen. Diverse onderzoeken laten zien dat het transitievermogen en transitiebereidheid van onze ondernemers achterblijft ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Als we de brede welvaart op peil willen houden, dan is er dus werk aan de winkel. Samen met onderwijs en bedrijfsleven willen we het transitievermogen van onze economie sterker maken. Ons uitgangspunt is dat we dat in regionaal verband doen. Als onderdeel daarvan hebben we ook als stad Zwolle een eigen rol en verantwoordelijkheid. Die pakken we graag op. Juist daarom is het nodig om met regelmaat stil staan bij de vraag of we op koers liggen met ons economisch perspectief. In onze raadsbrief duurzame economie hebben we de hoofdlijnen van onze strategische koers beschreven. De koers bestaat uit de onderstaande - met elkaar samenhangende - lijnen:

- Aanpak arbeidsmarktkrapte: werk maken van talent / Human Capital
- Versterken ondernemersdienstverlening en goed werkend ecosysteem

- Nieuwe kennis ontwikkelen, toepassen en toegankelijk maken, innovatie aanjagen
- Realiseren van randvoorwaarden om te ondernemen: fysieke infrastructuur
- Uitvoering Visie Circulaire Economie

Met de actualisatie van ons economisch perspectief werken we onze koers uit. De kern van de Zwolse aanpak is: we bouwen aan een toekomstbestendig en inclusief verdienvermogen van ondernemers voor stad en regio, op een circulaire en duurzame wijze waarbij we bewuster voorsorteren op de samenleving van de toekomst. We zetten met deze economische visie in op versterking van ons economisch ecosysteem om daarmee het transitievermogen van economie van onze stad en van onze regio te vergroten. Dat is een randvoorwaarde voor de noodzakelijke versnelling van de transitie naar een duurzame, circulaire en inclusieve economie.

Zoals al gezegd: de regionale economische agenda is de basis van waaruit wij werken. We doen dit nadrukkelijk samen met onze partners in de Regio Zwolle; onze bewezen effectieve 'triple-helix' samenwerking tussen overheden, ondernemers en onderwijs. Regio

naal hebben we opnieuw een Regio Deal aangevraagd en toegekend gekregen. Daarmee bouwen en investeren we als Regio Zwolle aan een toekomstbestendige economie. Vanuit de regionale aanpak willen we met de actualisatie van ons economisch perspectief invulling geven aan onze eigen gemeentelijke rol en verantwoordelijkheid. We kunnen onze opgave kort samenvatten:

**“We moeten meer doen met minder mensen.
En wat we doen, doen we samen en toekomstbestendig.”**

Een grote opgave! Maar wel een opgave waar we met onze partners uit de regio Zwolle en uit de stad samen aan willen werken. We streven naar een duurzame en inclusieve economie, als drager en onderdeel van onze brede welvaart. Met als doel: een economie met minimale impact op het klimaat, natuur en milieu, met maximale arbeidsparticipatie, om zo ook het lange termijn verdienvermogen van ondernemers zeker te stellen.

Paul Guldemon
Wethouder duurzame economie

Inhoud

Inleiding	5
Zwolle voor en in de regio	7
Economische ambitie	13
Kenmerkend kader	15
Economisch perspectief: Opgaven en aanpakken	17
Opgave 1: Mens	18
Opgave 2: Ruimte	21
Opgave 3: Innovatie	24
Randvoorwaarden	27

Inleiding



Er zijn grenzen aan groei. Deze grenzen worden in sterke mate bepaald door de schaarste aan natuurlijke hulpbronnen, ruimte en menselijk kapitaal. De schaarste aan natuurlijke hulpbronnen voert de druk op om te verduurzamen en over te schakelen naar een circulaire economie.

Daarvoor is ruimte nodig voor infrastructuur, zoals zonneparken en windturbines. En het stelt nieuwe eisen aan bedrijven, die extra ruimte nodig hebben voor activiteiten zoals productie, recycling, opslag en logistiek. De beperkte hoeveelheid beschikbare ruimte vraagt om gecoördineerde regionale planning, slimme keuzes en een gezamenlijk streven naar efficiënter gebruik van schaarse ruimte.

Naast schaarste aan hulpbronnen en ruimte, is er ook sprake van schaarste aan menselijk kapitaal. Krapte op de arbeidsmarkt maakt het extra uitdagend om de noodzakelijke transitie te realiseren en vraagt om actie in het aantrekken en behouden van talent voor de stad en de regio. Het belang van arbeidsbesparende innovaties wordt steeds groter, zoals digitalisering van producten met AI en het verder automatiseren van productieprocessen. Snelle veranderingen en nieuwe technologieën doen op hun beurt een beroep op het voortdurend ontwikkelen van vaardigheden. Leven Lang Ontwikkelen is nodig om de expertise van werknemers en andere professionals up-to-date te houden en hen in staat te stellen in te spelen op de snelle ontwikkelingen en innovaties. Het onderwijs staat daarom voor de opgave zich voortdurend aan te passen om aan

te sluiten op de behoeften van de regionale arbeidsmarkt, sectoren en werkgevers.

De economische voortuitzichten worden nog eens extra beïnvloed door geopolitieke spanningen, (dreigende) handelsoorlogen en verstoringen in toeleveringsketens. Dit laat zien hoe belangrijk het is om een flexibele en sterke economie te hebben en stimuleert het streven naar meer zelfstandigheid.

Actualisatie Economisch Perspectief

Deze uitdagende ontwikkelingen vragen om strategische aanpassingen in ons beleid, zodat Zwolle zich kan voorbereiden op de kansen en uitdagingen die deze veranderingen met zich meebrengen. Als centrumgemeente willen we een actieve rol pakken in deze regionale economische uitdagingen.

Met dit geactualiseerde Economisch Perspectief geven we richting aan de economische toekomst van Zwolle. We bouwen daarbij voort op de ingezette lijnen uit het perspectief van 2021, maar leggen nog meer nadruk op het versterken van de brede welvaart van onze inwoners en het vergroten van het transitievermogen van onze economie. Onze economische ambities vormen hiervoor de leidraad. We onderscheiden drie hoofdpogingen: Mens, Ruimte en Innovatie. Daarnaast formuleren we een aantal randvoorwaarden om deze

ambities en opgaven in te kunnen vullen. In gezamenlijkheid van de gemeente, onze partners in de regio, ondernemers, kennis- en onderwijsinstellingen en andere maatschappelijke organisaties gaan we met deze opgaven aan de slag.

Leeswijzer

Dit document is het kader voor de verdere economische koers van Zwolle met daarin de ambities en kaders waarmee we de samenwerking zoeken met partners. Het vormt een basis voor samenwerking en geeft richting voor beleidsmakers en -uitvoerders, ondernemers en andere betrokkenen, zowel in onze stad als in de regio om ons heen. We nodigen iedereen uit om samen te werken aan de toekomst van Zwolle, waarbij we werken aan een vitale economie als basis voor een brede welvaart.

Dit geactualiseerde Economisch Perspectief start met het vaststellen van onze economische ambitie. Daarna schetsen we het kenmerkende kader waarbinnen we met onze economische ambities en agenda opereren. We maken het vertrekpunt voor de realisatie van onze ambities inzichtelijk. En we definiëren de belangrijkste opgaven waar we voor staan, met een focus op mensen, ruimte en innovatie. In dit hoofdstuk komen ook de (beoogde) aanpak en de rol van de gemeente in de uitvoering aan bod.

Economisch Perspectief Zwolle

Economische koers

We bouwen aan een toekomstbestendig en inclusief verdienvermogen van ondernemers voor stad en regio, op een duurzame en circulaire wijze, waarbij we bewuster voorsorteren op de samenleving van de toekomst.

Ambities

1. De economie heeft een positieve impact op de brede welvaart
2. Een sterke en aantrekkelijke stedelijke economie
3. Krachtige sectoren worden optimaal bediend en benut
4. Zwolle gaat efficiënt om met schaarsten



Zwolle voor en in de regio



Zwolle vormt het hart van de economische regio en werkt daarin nauw samen met de omliggende 21 gemeenten en 4 provincies. Regio Zwolle is een regio die zich in betrekkelijke korte tijd in de nationale schijnwerpers heeft geplaatst. De successen die Regio Zwolle boekt met bijvoorbeeld de verstedelijkingsagenda, de NOVEX-status en het Regionaal Ontwikkelfonds (Upgrade Jezelf & Groeivooruit.nl), versterkt de nationale erkenning voor 'groeiregio Zwolle' en maakt de regio tot een voorbeeld voor anderen.

De economische strategie van Zwolle is nauw verweven met de regio. De Zwolse economie stopt niet bij de gemeentegrenzen. Daarom vliegen wij onze economische uitdagingen regionaal aan. We voelen ook een verantwoordelijkheid voor de regio als geheel. Op thema's waarvoor regionale oplossingen nodig zijn, zoals de arbeidsmarkt, ondernemersdienstverlening en de kennis- en innovatie-infrastructuur is de regio ons vertrekpunt en wordt intensief samengewerkt met regionale partners om gezamenlijke strategieën te bepalen, agenda's te ontwikkelen en deze ook vanuit regionale structuren uit te voeren.

De Regionale Human Capital Agenda is het resultaat van regionale samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en onderwijs. De stad speelt een sleutelrol als motor voor innovatie, werkgelegenheid en voorzieningen, terwijl de regio ruimte biedt voor bedrijvigheid, wonen en recreatie en beschikt over voor Zwolle complementaire woon- en werkmilieus. Werkgevers in Zwolle zijn in toenemende mate afhankelijk van het aanbod van human capital uit de regio. De kracht van de regio ligt in de complementariteit van de verschillende gebieden. Overheden kunnen middels ruimtelijke instrumentaria sturen op waar bedrijven zich gaan vestigen. Bedrijvigheid wordt zo op strategische wijze verdeeld over verschillende locaties. Dit zorgt voor een

duurzame en evenwichtige economische ontwikkeling in de regio.

De stad en de regio samen zorgen voor een hoog voorzieningenniveau, wat bedrijven en werknemers aantrekt. Ook de recreatieve locaties, zoals Ommen, De Wolden en de Veluwe, versterken de regio met hun natuurlijke en toeristische aanbod. De optelsom van stad en regio levert een krachtige economie op en een hoog overall breed welvaartsniveau. De symbiose tussen en verwevenheid van Zwolle met de omliggende regio vormt het fundament van onze aanpak. De uitdagingen waar we voor staan – van schaarste aan ruimte en arbeid tot de transitie naar een circulaire en duurzame economie – vormen een gezamenlijk vraagstuk en vragen gezamenlijk oplossend vermogen.

Kenmerken van de regio Zwolle

Om de bijdrage van Zwolle aan de regio goed te kunnen duiden, schetsen we hierbij een aantal belangrijke kenmerken van de regio Zwolle, zoals ook de Economic Board wordt weergegeven en tot uiting komt in diverse onderzoeken ([Regio Zwolle Monitor 2024](#), [Rabobank Research 2023](#))

- **Brede welvaart.** Regio Zwolle behoort tot de groei-regio's als het gaat om toegevoegde waarde, maar vooral ook wat betreft werkgelegenheid. De regio onderscheidt zich echter vooral door het kwalitatief hoogwaardige leefklimaat en woontevredenheid. Bedrijven kiezen ook deels voor Regio Zwolle vanwege de prettige woonomstandigheden voor hun personeel. Regio Zwolle ligt daarbij relatief gunstig ten opzichte van de economische kerngebieden in Nederland. Een groot voordeel van Regio Zwolle is dat ze de economische groei kan combineren met een hoog niveau van brede welvaart (waarin naast economische ook ecologische en sociale waarden centraal staan).
- **Veel MKB en familiebedrijven:** de regio Zwolle kenmerkt zich door relatief veel MKB-bedrijven. Daarbinnen is een hoog aantal familiebedrijven vertegenwoordigd. Het voordeel van deze familiebedrijven is dat ze vaak een stabiele bedrijfsvoering hebben met bereidheid tot lange termijn investeringen in de toekomst. We zien ook dat de transitiegereedheid van het MKB en familiebedrijven in de regio Zwolle lager is dan in andere delen van het land.
- **Lagere scores op diverse onderdelen.** De regio Zwolle scoort lager op kennis & innovatie, het vestigingsklimaat voor start-ups en scale-ups en scoort lager op leiderschap. Hier heeft de regio op te investeren.
- **Groei en krimp.** Terwijl het inwoneraantal van de regio naar verwachting zal groeien, krimpt de beroepsbevolking echter in zowel stad als regio.

Daarbij kenmerkte de regio zich ook door een lager dan landelijk gemiddelde arbeidsproductiviteit. Het niveau van de arbeidsproductiviteit in Regio Zwolle ligt structureel onder het landelijk gemiddelde en is bovendien de afgelopen jaren iets minder hard gegroeid dan landelijk. Vandaar ook het credo: we moeten meer werk doen met minder mensen. Dat vraagt ook dat we slimmer gaan werken.

Krachten van de stad Zwolle binnen de regio

Als centrumgemeente kan Zwolle actief bijdragen aan deze uitdagingen van de regio. Hierbij is het credo; als het goed gaat met de regio, gaat het ook goed met Zwolle, en andersom. Op de volgende onderwerpen zien we dat Zwolle een rol kan spelen in deze opgaven.

- **Centrale stad:** Zwolle functioneert als de spil in het regionale netwerk, met een strategische ligging en uitstekende verbindingen via het openbaar vervoer en over de weg. Dit maakt de stad aantrekkelijk voor zowel bedrijven als talent uit de regio en daarbuiten.
- **Innovatieconcentraties:** Als centrum voor innovatie biedt Zwolle ruimte voor hoogwaardige onderwijs- en kennisinstellingen op zowel MBO als HBO-niveau, enkele krachtige clusters zoals bijvoorbeeld binnen de maakindustrie, start-ups en scale-ups, met de Spoorzone en het campuslandschap als belangrijke hubs waar innovatieve bedrijven worden gestimuleerd om zich verder te ontwikkelen.
- **Kantoren:** De stad voorziet de regio van hoogwaardige kantooromgevingen waar bedrijven in verschillende sectoren zich kunnen vestigen en uitbreiden. De stad is het dienstencentrum van de regio, zowel voor commerciële als niet-commerciële diensten.
- **Recreatieve en (culturele) voorzieningen:** Zwolle draagt sterk bij aan het culturele klimaat in de regio. De stad biedt recreatieve en stedelijke voorzieningen die niet alleen de levenskwaliteit verbeteren, maar ook een aanzuigende werking hebben op inwoners en toeristen. Het grote regionale verzorgingsgebied van Zwolle levert een extra impuls aan de kwaliteit van voorzieningen.
- **Kenniscentrum:** Zwolle is een bron van kennis op het gebied van beleid en wet- en regelgeving. Diverse lokale en regionale overheden zijn in Zwolle gevestigd, naast ook vestigingen van vele maatschappelijke organisaties zoals in de zorgsector. Vanuit haar rol als centrumgemeente ondersteunt de stad de bredere regio door kennis en expertise te delen, wat bijdraagt aan de versterking van het regionale economische ecosysteem.
- **Aanzuigende werking:** Dankzij de centrale ligging trekt Zwolle talent en bedrijven uit de regio aan. Dit versterkt de regionale economie, stimuleert een gezonde bedrijvigheid en maakt het mogelijk efficiënter te werken.

- **Circulariteit:** Hoewel de stad zelf beperkte ruimte heeft voor circulaire bedrijvigheid, kan Zwolle een belangrijke rol spelen binnen de regio middels kennis en kunde als onderwijsstad en met de innovatieclusters.

Verdieping: Hoe staat Zwolle er nu voor?

Brede welvaart

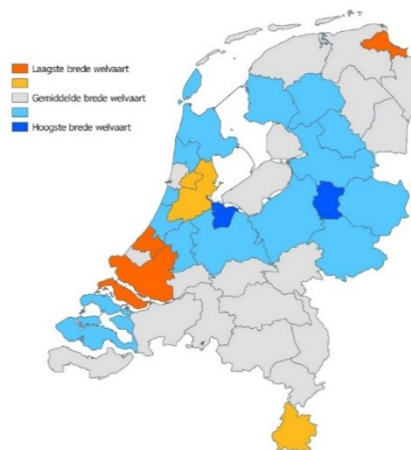
Zwolle wordt gekenmerkt door een bovengemiddeld niveau van brede welvaart¹ (zie figuur 1). De stad scoort hoog op indicatoren zoals welzijn, gezondheid, arbeid en wonen; hoger dan het landelijke gemiddelde. De recreatiemogelijkheden en het culturele aanbod in de omgeving versterken de aantrekkelijkheid en leefbaarheid van Zwolle. De sterke infrastructuur en de combinatie van stedelijke economische kenmerken en landelijke sociale eigenschappen geven de stad een unieke positie, waarbij we profiteren van het “beste van twee werelden”.

Zwolle scoort echter lager op materiële welvaart (inkomen en vermogen), veiligheid en milieu. De stad heeft daarnaast een beperkte transitiegereedheid, wat inhoudt dat Zwolle beperkt voorbereid is op de maatschappelijke transities. Op vier indicatoren scoort Zwolle (relatief) laag.

1. **Kennis en innovatie:** De stad mist voldoende capaciteit en investeringen in kennisontwikkeling en innovatie om haar economie toekomstbestendig te maken. Dit wordt zichtbaar in beperkte onderzoeks- en ontwikkelactiviteiten en een lage mate van innovatieve bedrijvigheid. Wat betreft het aantal start-ups scoort Zwolle gemiddeld.
2. **Clustervorming:** Hoewel er sterke sectoren aanwezig zijn, zoals de maakindustrie en ICT, ontbreekt het aan sterke samenwerkingsnetwerken en clusters waarin bedrijven, kennisinstellingen en overheden intensief samenwerken om gezamenlijke transitieopgaven aan te pakken.
3. **Leiderschap:** Er is behoefte aan meer strategisch leiderschap door onder andere bestuurders van de 3 O's (onderwijs, ondernemers en overheid). Dit leiderschap heeft richting te geven aan de eerdergenoemde transities en moet partijen bijeenbrengen om gezamenlijke doelen te realiseren. Het ontbreekt aan voldoende visie en regie om de noodzakelijke stappen voor de lange termijn effectief te coördineren.
4. **Samenwerking:** De stad scoort laag op samenwerking binnen en tussen sectoren, zowel lokaal als regionaal. Er is ruimte om partners in het bedrijfsleven, onderwijs en maatschappelijke organisaties

nog beter met elkaar te verbinden om transities te versnellen.

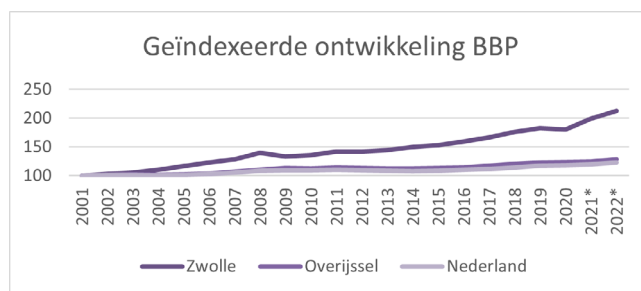
De lage score op deze vier indicatoren benadrukt de noodzaak om meer te investeren in innovatie en samenwerking om stad en regio beter voor te bereiden op toekomstige uitdagingen.



Figuur 1: verdeling Brede Welvaart Nederland (2023)

Economie

Het bruto binnenlands product (bbp) van de regio Zwolle heeft de afgelopen jaren een flinke groei door- gemaakt. Figuur 2 toont een gestage groei van het bbp vanaf 2001, waarbij Zwolle duidelijk sneller groeit dan de provincie Overijssel en het landelijke gemid- delde. Deze groei geeft aan dat Zwolle een belangrijke economische motor is binnen de regio, met een sterke toename van bedrijvigheid en economische waarde in de afgelopen twee decennia.



Figuur 2: verdeling Brede Welvaart Nederland (2023)

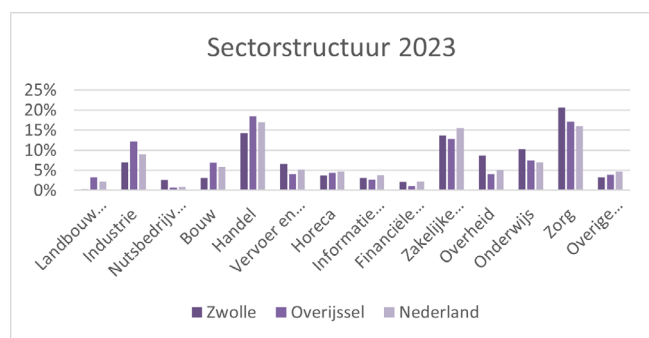
Sectorstructuur: getypeerd door diversiteit

Kenmerkend voor de economische structuur van Zwolle is haar diversiteit. Productie, handel, logistiek, zakelijke dienstverlening, zorg, openbaar bestuur; al deze sectoren hebben een plek in de Zwolse eco- nomie. Opvallend is de sterke aanwezigheid van de quataire sector, oftewel: de niet commerciële dienst-

¹) Bron: Raboresearch en Universiteit Utrecht (2023), CBS (2023)

verlening. Deze sector, waaronder zorg, onderwijs en openbaar bestuur vallen, beslaat 42% van de totale werkgelegenheid. Dit maakt de stad tot een belangrijke regionale spil in de publieke dienstverlening en ook landelijk is gemeente Zwolle de nummer 1 toplocatie waar het gaat om persoonlijke dienstverlening en zorg (Bureau Louter, 2022).

De grote omvang van de quataire sector draagt er aan bij dat de economie van Zwolle bestand is tegen economische schommelingen. Deze diensten zijn immers in het algemeen minder gevoelig voor conjuncturele invloeden. Tegelijkertijd is de 'oververtegenwoordiging' van de quataire sector, met name de zorg, ook een punt van aandacht. Over enkele jaren bevindt ongeveer van een kwart van de Zwolse werkgelegenheid zich in de zorg. Landelijk wordt geraamd dat over 20 jaar één op de drie mensen in de zorg moet werken om aan de zorgvraag te voldoen. Gegeven de structuur van Zwolle kan dat in onze stad nog wel eens hoger uitkomen.



Figuur 3: sectorstructuur Zwolle (2023) via Monitor Overijssel

Toegevoegde waarde van de economie

De totale toegevoegde waarde van de Zwolse economie bedraagt bijna € 6 miljard, waarvan € 2,1 miljard wordt gerealiseerd op bedrijventerreinen (bron: EIB, BIRO). Wat betreft de arbeidsproductiviteit blijft de regio Zwolle achter op het landelijke gemiddelde. Deze lagere productiviteit wordt deels toegeschreven aan de sectorale samenstelling van de economie.

Het grote aandeel van de quataire sector en bijbehorende werkzaamheden als lesgeven en zorg verlenen, maakt dat er minder directe financiële opbrengst per gewerkt uur wordt gegenereerd, in vergelijking met sectoren zoals de maakindustrie, waar productieprocessen en innovatie vaak efficiënter en winstgeverder zijn. Daarnaast zijn er sectoren, zoals de ICT-sector, die nog relatief beperkt bijdragen aan de toegevoegde waarde in euro's, maar wel belangrijke "enablers" zijn voor economische en maatschappelijke transitie.

Versterken innovatie infrastructuur

De groei van werkgelegenheid in Zwolle is gematigd.

Dit kan deels worden toegeschreven aan de relatief beperkte aanwezigheid van start- en scale-ups. Het versterken van de innovatie-infrastructuur en het aantrekken van meer startende bedrijven zal essentieel zijn om de transitiegereedheid van de economie te verbeteren en zo ook een antwoord te vinden op de structurele krapte op de arbeidsmarkt.

Bevolking en arbeidsmarkt

Zwolle telt in 2024 ruim 133.000 inwoners, wat neerkomt op 11% van de totale bevolking van de provincie Overijssel. De stad groeit sneller dan het provinciale en landelijke gemiddelde, wat haar positie als belangrijke stedelijke kern in de regio onderstreept.

Werkgelegenheid en beroepsbevolking

De werkgelegenheid in Zwolle is, met 109.270 banen in 2023 (17% van de provinciale werkgelegenheid), goed ontwikkeld.



Figuur 4 (Bron: CBS, 2023)

De beroepsbevolking van Zwolle was in 2023 ongeveer 78.000 personen groot. Dit betekent dat de werkgelegenheid in de stad aanzienlijk groter is dan de beroepsbevolking, wat leidt tot een netto inkomende pendel van circa 40.000 werknemers. Dit duidt op een sterk regionale functie van de stad, waarbij veel werknemers van buiten Zwolle dagelijks naar de stad komen om te werken. De inkomende pendel komt voornamelijk uit omliggende gemeenten in Overijssel, terwijl de uitgaande pendel, waarbij Zwollenaren in andere gemeenten werken, ook grotendeels binnen de provincie blijft.

De stad heeft volgens CBS met 43% (2023) een relatief groot aandeel kenniswerkers die woonachtig zijn in Zwolle in vergelijking met de rest van het land (31,5% in 2021). Het is aannemelijk dat de aanwezigheid van hogescholen (Windesheim & ArtEZ) hier een belangrijke reden voor is. Regiobreed is een groot deel van de beroepsbevolking opgeleid tot maximaal mbo-3 niveau. Dit maakt de stad aantrekkelijk voor bedrijven die kennisintensief werk vereisen.

Terwijl de beroepsbevolking in onze omliggende gebieden krimpt, fungeert Zwolle als magneet voor talent. In het ontwerp Ruimtelijk Toekomstperspectief is aangegeven dat het aantal woningen tot 2040 met een

bandbreedte tussen 18.500 en 22.500 zal toenemen. Uitgaande van een gemiddelde woningbezetting van 1,5 betekent dat dat het aantal inwoners van Zwolle toeneemt in een bandbreedte tussen 27.750 en 33.750 inwoners. Dit biedt mogelijkheden, maar vergroot ook de druk op de stad om ruimte en werkgelegenheid te bieden aan een groeiend aantal werknemers.

Toename aantal zzp'ers

Een kenmerk van de Zwolse economie is het grote aandeel mkb, waarbij vooral het kleinbedrijf domineert. Vooral het aantal zzp'ers groeit. Deze schaalverkleining van de economie kan de weerbaarheid van de stad verminderen, vooral in economisch uitdagende tijden. Zzp'ers hebben gemiddeld een lagere arbeidsproductiviteit dan werknemers in loondienst (die bovendien per jaar licht afneemt). Dit komt voornamelijk doordat zzp'ers vaak niet dezelfde schaalvoordelen hebben als grotere bedrijven, minder toegang hebben tot kapitaal, minder aandacht besteden aan scholing en geen grote teams of infrastructuur kunnen benutten en daardoor minder gelegenheid hebben om slimmer te werken.

Krapte op de arbeidsmarkt

Tegelijkertijd blijft de arbeidsmarkt zeer krap. De netto arbeidsparticipatie bedraagt 76,2%, wat hoger is dan het nationale gemiddelde. De werkloosheid is historisch laag met 3,4%, wat aangeeft dat er nagenoeg geen rek meer zit in de arbeidsmarkt. Deze krapte is met name een probleem in sectoren als openbaar bestuur, veiligheid en juridische beroepen, waar de vraag naar gekwalificeerd personeel groot is. De krapte heeft een structureel karakter door ontgroening en vergrijzing. Er ligt een belangrijke uitdaging voor de komende jaren om met hetzelfde aantal mensen meer waarde te creëren.

Duurzame werk- en leefomgeving

De stad behoort tot de topgemeenten op het gebied van de koopwoningmarkten, maar ook de woningmarkt staat onder druk. Onder andere studenten-huisvesting en betaalbare starterswoningen zijn een belangrijke voorwaarde voor een aantrekkelijk woonklimaat en het vasthouden van talent. Ook de kwaliteit van de werklocaties en de beschikbaarheid van duurzame infrastructuur zijn voorwaarden voor de eco-

nomische toekomst van de stad, waar ook voldoende ruimte voor moet zijn.

Kantorenvoorraad en leegstand

Ongeveer een derde van alle banen in Zwolle bevindt zich in een kantooromgeving. Zwolle is vanwege haar strategische ligging de belangrijkste kantoorlocatie in de regio en voor veel grote bedrijven, instellingen en overheidsdiensten uit Noord-Oost Nederland de meest voor de hand liggende vestigingslocatie voor regiokantoren. Door kantoorruimtes te transformeren naar woningen en andere functies, is de leegstand in Zwolse kantoorruimtes de afgelopen jaren gedaald, van 22% leegstand in 2010 naar 5% in 2023 (ca. 40.000 m²). Geplande transformatie van meer kantoren naar woningen, brengt een vervangingsopgave met zich mee, waarbij oog gehouden moet worden voor een aantrekkelijk vestigingsklimaat en betaalbare binnenstedelijke bedrijfsomgevingen.

Bedrijventerreinen

Het belang van bedrijventerreinen voor de Zwolse economie is bijzonder groot. De bedrijventerreinen omvatten 800 bruto hectare en huisvesten ongeveer 1.150 bedrijven, waarmee ze voorzien in ongeveer 40% van de werkgelegenheid in de gemeente. De bedrijventerreinen in Zwolle (Hessenpoort, Marslanden, Voorst, Oosterenk, Vrolijkheid en Berkum), elk met unieke kenmerken, bieden ruimte aan een breed scala aan bedrijven, van grote multinationals tot lokale ondernemingen. Door hun strategische ligging aan belangrijke verkeersaders (zoals de A28 en waterwegen) fungeren de terreinen als knooppunten voor handel en transport. Voorst profiteert van de ligging in het havengebied, wat samenwerking tussen bedrijven in Zwolle en omliggende regio's bevordert. De bedrijventerreinen zijn, samen met de kantorenmarkt, de motor van de Zwolse economie en dragen bij aan de aantrekkingskracht van de stad als vestigingsplaats voor ondernemingen. Het is van belang dat deze terreinen ook in de toekomst aantrekkelijke vestigingslocaties blijven, waar bedrijven ruimte en middelen hebben om te ondernemen.

Bereikbaarheid

Door de relatief sterke autoafhankelijkheid van delen van de regio en de concentratie van werk en voorzie-

Tabel 1: groeigegevens bevolking (Bron: CBS, 2023)

Zwolle	2013	2022	2030	2040	Groei 2022-2040
Inwoners	123.000	130.000	142.000	150.000	20.000
Beroepsbevolking	75.500	78.900	78.500	75.300	-2.600
Woningvoorraad	54.000	60.000	70.000	75.000-85.000	+15.000 tot +25.000
Banen	92.000	106.000	116.000	123.000	17.000

ningen in Zwolle staat de bereikbaarheid onder druk. We werken aan een (regionale) mobiliteitstransitie, waarbij de focus ligt op het vergroten van de nabijheid van wonen, werken en voorzieningen, zodat onnodige mobiliteit voorkomen wordt. We zetten hierbij in op

lopen, fietsen, OV en deelmobiliteit als belangrijkste vervoersmiddelen en daarna pas de privéauto (STOMP-principe) met daarbij het aansluitende mobiliteitssysteem van stad en regio.

Economische ambitie



Gegeven bovenstaande analyse over stad en regio Zwolle, komen we tot aangescherpte economische koers en ambities.

Onze economische koers

Zwolle bouwt aan een toekomstbestendig en inclusief verdienvermogen van ondernemers voor stad en regio. Op circulaire en duurzame wijze, waarbij bewuster wordt voorgesorteerd op de samenleving van de toekomst.

Om dit te bereiken heeft Zwolle een viertal ambities, die de kern vormen van de inzet van de stad op economisch vlak om zo maximaal bij te dragen aan de ambities van stad en regio.

Ambitie 1: De economie van Zwolle heeft een positieve impact op de brede welvaart

Zwolle kiest voor en werkt aan een economie die bijdraagt aan brede welvaart voor iedereen. Economische groei is niet het doel op zich, maar een middel om de brede welvaart van de inwoners van Zwolle te behouden en te versterken. Hiertoe werken we aan een duurzame, circulaire en inclusieve economie, die toekomstgericht en -bestendig is.

Ambitie 2: Zwolle beschikt over een sterke en aantrekkelijke stedelijke economie

Zwolle ambieert een stedelijke economie waarin mensen, bedrijven en kennisinstellingen samenwerken in een krachtig netwerk voor innovatie en kennisontwikkeling. Dit biedt kansen voor andere type werkgelegenheid met een hogere toegevoegde waarde. Daarom werken we aan het aantrekken en behouden van talent, door een dynamische en aantrekkelijke leefomgeving te realiseren, met een bruisend aanbod van culturele en toeristische voorzieningen, goede bereikbaarheid en voldoende goede woningen, terwijl we de nadelen beheersbaar weten te houden.

Ambitie 3: Krachtige sectoren in Zwolle worden optimaal bediend én benut

De toekomst zal er anders uitzien en Zwolle verandert mee. Om dat mogelijk te maken, blijven we investeren in onze sterke sectoren – de slimme maakindustrie, ICT en E-commerce. Ook de sterke aanwezigheid van de quataire sector (zorg, onderwijs, openbaar

bestuur) zien we als kracht van onze economie. We benutten de kennis en kunde van deze sectoren om de economische ambities en transitie waar we voor staan te realiseren.

Ambitie 4: Zwolle gaat efficiënt om met schaarsten

Zwolle kiest ervoor om de circulaire economie fysiek een plek te geven, waarbij gestuurd wordt op intensief ruimtegebruik, circulaire productieprocessen en reductie van energie- en waterverbruik. Daarnaast werken we aan een oplossing voor de structurele krapte op de arbeidsmarkt, door human capital beleid te combineren met een integrale productiviteitsagenda. We trekken nieuw talent aan en betrekken en benutten talent in onze gemeente optimaal, door in te zetten op Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en inclusiebeleid.

Deze ambities werken we verder uit, voortbouwend op de kaders uit de eerste versie van het Economisch Perspectief, in 9 economische opgaven met bijbehorende aanpakken.

Kenmerkend kader



De economische koers van Zwolle staat niet op zichzelf. Het Economisch Perspectief wordt geactualiseerd waarbij we de regionale ambities en opgaven als vertrekpunt nemen. We bouwen hierbij voort op de bestaande kaders van het Economisch Perspectief, maar laten hierbij wel een duidelijke aanscherping van de koers zien.

Brede welvaart centraal

Zwolle kiest voor en werkt aan een economie die bijdraagt aan brede welvaart en maatschappelijke waarde. We verleggen de focus van economische groei als doel naar gerichte ontwikkeling die economisch, sociaal en ecologisch bijdraagt aan de stad en de regio.

We ondersteunen bedrijven en sectoren die bijdragen aan duurzaamheid, digitalisering en sociale inclusie. We helpen hen in de transitie van een lineaire naar een circulaire economie en stimuleren productiviteitsgroei met technologie en skills. Daarmee bouwen we aan een toekomstbestendige economie die niet draait om alleen winst, maar ook om welzijn en leefbaarheid.

Zwols DNA

Samenwerking en ondernemerschap zitten diep verankerd in Zwolle. Het experimentele, creatieve en ondernemende karakter van de stad is overal voelbaar en zichtbaar. Deze eigenschappen hebben de stad gevormd tot wat ze nu is. Het DNA van Zwolle rust dan ook op de drie pijlers van dit 'ECO-systeem':

Experimenteel: Innovatie is de kracht achter het succes van Zwolle. De stad heeft lef. Of het nu gaat om kli-

maatbestendig bouwen, innovatieve zorgoplossingen of de digitalisering van economische clusters, Zwolle wil vooroplopen. Zwolle zal zich verder ontwikkelen als een innovatiehub voor de nieuwe economie.

Creatief: Zwolle is een stad vol creativiteit. In de toekomst willen we deze creatieve kracht nog verder benutten om de stad te vernieuwen. Door middel van creatieve samenwerkingsvormen en clusters zetten we in op de ontwikkeling van nieuwe technologieën en oplossingen voor de dringende maatschappelijke vraagstukken.

Ondernemend: Ondernemerschap heeft Zwolle laten uitgroeien tot een vooruitstrevende en welvarende stad. Deze ondernemersmentaliteit willen we versterken door nauwe samenwerking tussen de overheid, het onderwijs en het bedrijfsleven.

Sterke sectoren

Zwolle wordt gekenmerkt door een brede economische structuur, waarin verschillende sectoren het goed doen. Dat maakt de stad veerkrachtiger, minder afhankelijk van specifieke sectoren en minder gevoelig voor conjunctuurschommelingen. Zwolle heeft in 2021 gekozen in te zetten op het versterken een aantal van de sterkere sectoren. Deze sectoren blijven belangrijk. Wel verschuift het accent: we zetten meer in op het benutten van deze sectoren voor het versnellen van de transitie van onze economie. De sterke sectoren worden daarmee een belangrijk middel in het realiseren van brede welvaart voor de stad en de regio.

- Bedrijven binnen de sector **slimme (maak)industrie** doen veel onderzoek naar gebruik en toepassingen van nieuwe materialen en werkprocessen. Innovaties in deze sector leveren producten en diensten die oplossingen bieden voor grote maatschappelijke vraagstukken zoals verduurzaming en energiegebruik. Ook kan deze sector een bijdrage leveren aan de behoefte aan arbeidsbesparende innovaties. Deze sector kan bijdragen aan het verbeteren van de leefomgeving en het stimuleren van creativiteit en innovatie die de brede welvaart van de stad vergroten.

- De sectoren **ICT en E-commerce** spelen een cruciale rol in het realiseren van maatschappelijke transitie in de verschillende sectoren. Geen sector kan nog zonder ICT. Het stimuleren van onderzoek naar en gebruik van zogenaamde sleuteltechnologieën² zal de innovatiepositie van Zwolle in belangrijke mate kunnen versterken. Ook bieden de ICT en E-commerce sectoren hoogwaardige banen en stimuleren ze innovaties die bijdragen aan het verbeteren van de levenskwaliteit van Zwollenaren. Het beter delen van kennis over gebruik van innovatieve ICT-oplossingen draagt bij aan de omslag naar een klimaatneutrale en circulaire economie, de uitdagingen in ons zorgstelsel en transitie in de landbouw.
- De omslag die de maatschappij op het gebied van zorg, veiligheid, energie en klimaat moet doormaken, vraagt om gedragsverandering. De **creatieve industrie** kan hier een grote rol in spelen. Ontwerpers en kunstenaars zijn immers specialisten in verandering en kunnen deze toekomst als geen ander verbeelden. De creatieve industrie draagt bij aan versterking van de aantrekkingskracht van Zwolle als creatieve en inspirerende stad en helpt om onze leefomgeving te verbeteren en de stad te positioneren als een broedplaats voor innovatie en talent. Dit alles wordt versterkt door de aanwezigheid van de opleidingen van ArteZ en Cibab.
- Demografische ontwikkelingen, een veranderende visie op gezondheid en de opkomst van nieuwe technologische mogelijkheden, maken dat ook de **health sector** een snelle ontwikkeling doormaakt. Zorginnovaties gericht op digitale communicatie, zorgrobots, kunstmatige intelligentie en 3D printen bieden kansen voor de preventie, diagnose en behandeling van ziekten en ondersteuning van individuele mensen. Deze innovaties kunnen ook bijdragen aan een betere organisatie en kwaliteit van de zorg. Door bestaande samenwerkingen tussen zorginstellingen in Regio Zwolle te versterken en samen nog meer te investeren in zorginnovaties kan de sector een waardevolle bijdrage leveren aan het bevorderen van de gezondheid en het welzijn van onze inwoners en bijdragen aan een toegankelijke, kwalitatief goede en betaalbare zorg.

²) [Sleuteltechnologieën - Topsector ICT](#)

Economisch perspectief: Opgaven en aanpakken



Om onze ambities als centrumgemeente te realiseren en tot de gewenste economische situatie te komen, vertalen we de vier ambities in drie hoofdopgaven: Mens, Ruimte en Innovatie. Voortkomend uit deze drieslag definiëren we een negental deelopgaven, waar we de komende periode mee aan de slag gaan. In deze deelopgaven zitten de eerdergenoemde opgaven uit de [raadsbrief van 2024](#) verwerkt.

De opgaven waar we voor staan zijn complexe en onderling verbonden vraagstukken die niet met één enkele oplossing kunnen worden aangepakt. Zij vragen om een samenhangend pakket aan maatregelen en om meer samenwerking binnen en tussen sectoren, zowel lokaal als regionaal. Daarnaast vragen deze opgaven een aantal randvoorwaarden waaraan voldaan zal moeten worden om voortgang te kunnen maken. Ook vragen zij om strategisch leiderschap, dat richting geeft aan transitie en partijen bijeenbrengt om gezamenlijke doelen te realiseren. Met dit geactualiseerde Economisch Perspectief neemt gemeente Zwolle een flinke stap in het versterken van dit leiderschap en het aanjagen van meer samenwerking.





Opgave 1: Mens

Het begint met mensen. Een goed functionerende arbeidsmarkt en voldoende arbeidskrachten zijn cruciaal om de economische koers en ambities te verwezenlijken. Zonder voldoende en goed opgeleide mensen komt de uitvoering van andere transities en beleidsdoelen onder druk te staan. We hebben al het talent nodig in de huidige en toekomstige arbeidsmarkt. Deze arbeidskrachten hebben we optimaal te scholen en in te zetten, want we verwachten dat, zelfs wanneer we deze arbeidskrachten optimaal ingezet hebben, we een tekort houden. Daarom is innovatie als 3e opgave een speerpunt in dit Economisch Perspectief.

Ook werken er veel mensen van buiten Zwolle in Zwolle. Dit vraagt om een regionale aanpak. Met onze blik op mensen, onderscheiden we vijf deelopgaven:

1. Omgaan met krapte op de arbeidsmarkt

Zwolle staat voor een blijvende uitdaging: een structureel krappe arbeidsmarkt. Deze krapte wordt versterkt door de vergrijzing en de toenemende vraag naar arbeidskrachten in belangrijke sectoren zoals zorg, onderwijs en techniek. Dit vraagt om een combinatie van maatregelen.

2. Aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt van Zwolle vraagt om een betere samenwerking tussen onderwijsinstellingen en werkgevers om beter in te kunnen spelen op de behoefte van personeel op alle niveaus (zowel theoretisch als

praktisch geschoold). Het versterken van deze verbinding is essentieel om leerlingen/studenten klaar te stomen voor de snel veranderende arbeidsmarkt.

3. Inclusie

Het inzetten van de kwaliteiten van onbenut arbeidspotentieel is cruciaal om de krapte op de arbeidsmarkt te verlichten en de innovatiekracht van bedrijven te versterken. Hiertoe ligt er een opgave om mensen die op dit moment nog niet (volledig) actief zijn op de arbeidsmarkt, maar dat wel kunnen en willen, te betrekken en te mobiliseren. De Zwolse arbeidsmarkt moet (nog) meer ruimte bieden voor inclusie: iedereen doet mee.

4. Wendbare en weerbare beroepsbevolking

Door snelle veranderingen en nieuwe technologieën is de verwachting dat 30% van de beroepen binnen tien jaar onherkenbaar verandert. Dit doet een beroep op het voortdurend (door)ontwikkelen van vaardigheden van de beroepsbevolking. Leven Lang Ontwikkelen is nodig om de expertise van werknemers en andere professionals up-to-date te houden en hen in staat te stellen in te spelen op de snelle ontwikkelingen en innovaties.

5. Vergroten van inkomen en verdienvermogen

De Zwolse economie kent een (relatief) lagere arbeidsproductiviteit. Dit leidt tot minder verdienvermogen, lagere inkomens en lagere materiele welvaart (indicator brede welvaart). Om het inkomen van inwoners

en het verdienvermogen van bedrijven te vergroten, is het noodzakelijk om zowel de arbeidsproductiviteit te verbeteren als het aantal banen met een hoge toegevoegde waarde te vergroten.

Hoe pakken we de opgaven aan?

Om deze opgaven het hoofd te bieden en de mensen op en rondom de Zwolse arbeidsmarkt zo optimaal mogelijk te bedienen en te benutten, zetten we in op een zestal aanpakken. We sluiten hierbij aan bij de regionale aanpak. Door deze aanpakken te combineren, bouwen we aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt die past bij de unieke kracht en mogelijkheden van Zwolle.

- We zetten in op het mobiliseren van onbenut arbeidspotentieel (inclusie). Lokaal gaan we aan de slag met het versterken van de arbeidsparticipatie (zie ook [Zwolse uitvoeringsagenda arbeidsparticipatie](#)) en regionaal door verdere uitwerking van de Human Capital Agenda. Via de regionale Human Capital Agenda zetten we in op het bevorderen van Leven Lang Ontwikkelen en maken we (mede) mogelijk dat werkgevers, werknemers en mensen die hun kansen op de arbeidsmarkt willen vergroten, gebruik kunnen maken van om-, her- en bijscholingstrajecten. We hebben oog voor het feit dat arbeidsmigranten deel uitmaken van onze arbeidsmarkt. Vraagstukken rondom huisvesting van arbeidsmigranten pakken we in regionaal verband op.
- We zetten in op slimmer werken. Door ontwikkelingen als digitalisering en automatisering te omarmen, kunnen bedrijven hun productiviteit verhogen en met minder mensen meer bereiken. Hiertoe stellen we regionaal een Regionale Agenda Kennis & Innovatie op en maken een doorvertaling van deze agenda voor de Zwolse bijdrage hieraan. We zetten verder in op start-ups en scale-ups en brengen onderwijs en bedrijfsleven bij elkaar in innovatieomgevingen, met het innovatiecluster in de Zwolse Spoorzone als lichtend voorbeeld. Binnen deze fysieke innovatieomgevingen wordt het onderwijs dichtbij de praktijk gebracht en kunnen onderwijs en bedrijfsleven samenwerken aan oplossingen voor de grote transities en bijbehorende doorlopen de leerlijnen. Bedrijven profiteren van innovatief en goed opgeleid talent, terwijl onderwijsinstellingen hun curricula kunnen afstemmen op de praktijk. Dit vergroot het innovatievermogen van bedrijven en biedt studenten een betere voorbereiding op de toekomst. Innovatie kan en moet nadrukkelijk bijdragen aan verhoging van de arbeidsproductiviteit in onze regio.

- Door bedrijven te betrekken bij de regionale sectortafels, wordt de continue dialoog tussen stakeholders gestimuleerd en kan gezamenlijk gewerkt worden aan (maatwerk)oplossingen tussen groepen van bedrijven en instellingen om het verdienvermogen te vergroten. Met onze regionale ondernemersdienstverlening ondersteunen we bedrijven in het vergroten van hun transitiegereedheid. Hiermee verwachten we ook nadrukkelijk het MKB en familiebedrijven te kunnen faciliteren.



Meer doen met minder mensen

Factory NEXT: Slimmere fabrieken en medewerkers opleiden

Technologie die de toekomst van fabrieken en het werken in technische omgevingen écht gaat veranderen: hoe ziet dat eruit?

Dat wordt zichtbaar bij Factory NEXT in Spoorzone Zwolle waar in vijf verschillende labs wordt gedemonstreerd welke machines en technieken ingezet kunnen worden om fabrieken slimmer en schoner te maken. Factory NEXT is een initiatief van Perron038.

‘Je merkt bij veel technische bedrijven dat ze tegen dezelfde uitdagingen aanlopen’ vertelt Sjoerd Keijser, managing director van Perron038. ‘Er is een tekort aan voldoende geschoold technisch personeel, grondstoffen worden duurder en moeilijker verkrijgbaar en duurzaamheid speelt een grote rol. Het slimmer en efficiënter inrichten van fabrieken is essentieel voor de toekomst van onze regionale bedrijven. Technologie speelt daarbij een grote rol, denk bijvoorbeeld aan robotisering waardoor hetzelfde aantal mensen veel meer werk kan uitvoeren’.

Zehnder

Zehnder Zwolle assembleert onder andere ventilatieboxen, cv ketels en warmtewisselaars (WTW systemen). Op dit moment wordt de assemblage manueel uitgevoerd op een sterk op LEAN gebaseerde wijze. Het werk is zeer seizoensgebonden waarbij de gevraagde productiecapaciteit in de herfst tot 2 maal hoger kan liggen dan doorgaans het geval.

Om inzicht te krijgen in de vraag of automatisering van de nu geheel manuele productie haalbaar kan zijn, is aan Perron038 de vraag gesteld een haalbaarheidsstudie uit te voeren voor assemblageautomatisering van de Zehnder ventilatiebox. Deze studie is uitgevoerd door groepen studenten van Windesheim onder de minor 'Fabriek van de Toekomst', begeleidt door experts van AWL-Techniek en het FIR (Fieldlab Industrial Robotics)



Opgave 2: Ruimte

We werken toe naar de economie van de toekomst; een duurzame en circulaire economie. Daarvoor is ruimte nodig voor infrastructuur, zoals zonneparken en windturbines. Het stelt nieuwe eisen aan bedrijven die extra ruimte nodig hebben voor activiteiten zoals productie, recycling, opslag en logistiek. De beperkte hoeveelheid beschikbare ruimte vraagt om gecoördineerde regionale planning, slimme keuzes en een gezamenlijk streven naar efficiënter gebruik van schaarse ruimte. Met de focus op ruimte, onderscheiden we deelopgaven waar we de komende periode werk van moeten maken. We stellen onszelf hierbij nadrukkelijk de vraag: welke economie draagt bij aan de opgaven van de regio? En daarmee dus ook, welke economie willen we als gemeente faciliteren en welke ruimte is daarvoor nodig?

6. Ruimte voor maatschappelijke en economische transities

De ruimte in Zwolle is beperkt en verschillende functies concurreren met elkaar. Dit dwingt ons tot het maken van keuzes. Vanuit economisch perspectief is het van groot belang dat er voldoende ruimte blijft voor economische transities.

Op dit moment is er nauwelijks ruimte voor ondernemers – niet voor bestaande bedrijven en ook niet voor nieuwe vestigers. De komende jaren blijft de vraag naar ruimte voor economie, energie en water groot. Een groeiende economie vraagt om extra ruimte. We

hebben te maken met een autonome groei van de stad en regio Zwolle. De circulaire economie vraagt bovendien om meer ruimte dan de traditionele lineaire economie en we hebben rekening te houden met klimaatadaptatief werken. Netcongestie is voor veel ondernemers één van de grootste uitdagingen en belemmeringen om de transitie naar een duurzame economie te maken, maar is tevens ook een ruimte-vraag. Ook hebben we grootschaligheid nodig om de productiviteit te kunnen verhogen. Zonder deze ruimte stagneert de economische ontwikkeling en vertraagt de circulaire transitie.

De ruimte is schaars dus dit vraagt om een optimale benutting van de beschikbare ruimte. Er zijn verschillende typen ruimtevragers, zoals kantoren, bedrijventerreinen, wijk economie en de vrijetijdseconomie, die allemaal goed ingepast dienen te worden binnen de randvoorwaarden van landschappelijke kwaliteit, beschikbaarheid van ruimte, infrastructuur, bereikbaarheid, voorzieningen, milieucategorieën etc.

We hebben specifieke aandacht voor kantoren. Vanwege de vele geplande transformaties van kantoren naar woningen staat Zwolle de komende jaren voor een grote vervangingsopgave. Naar verwachting zal meer dan 100.000 m² kantoorruimte aan de voorraad worden onttrokken ten behoeve van woningen, wat vraagt om nieuwe kwalitatieve kantoorruimtes op strategische locaties zoals de Spoorzone. Deze locaties moeten inspelen op de veranderende eisen van

moderne werkmilieus, zoals flexibiliteit, duurzaamheid en een goede bereikbaarheid met OV en fiets. Ook moeten we een kwalitatieve mismatch tussen vraag en aanbod zien te voorkomen, de bestaande voorraad verduurzamen en diversiteit en betaalbaarheid van het kantorenaanbod waarborgen.

Bedrijventerreinen vormen een tweede specifiek aandachtspunt. Bedrijventerreinen in en rondom Zwolle kennen grote uitdagingen zoals ruimtegebrek, verouderde delen, inefficiënt ruimtegebruik, een overbelast elektriciteitsnet, wateroverlast en hittestress. De beschikbaarheid van ruimte op de bedrijventerreinen is zeer beperkt, er is sprake van grote schaarste.³

De grootste uitdagingen voor de toekomst van bedrijventerreinen is dat een groeiende stad en de voorgenomen transitie ruimte nodig hebben. Alleen is die ruimte schaars. Daarom zetten we in op:

1. Het efficiënter gebruiken van de ruimte op bestaande terreinen door middel van intensivering, herstructurering en bouwen in de hoogte
2. Het creëren van voldoende ruimte voor de circulaire economie en de bijbehorende schaalvergroting op nieuwe terreinen
3. De toekomstbestendigheid van bestaande terreinen en het ontwikkelen van het werklandschap van de toekomst op nieuwe terreinen

Hierbij maken we gebruik van instrumentaria, zoals de omgevingsvisie, omgevingsplannen en onderzoeken we mogelijkheden van bijvoorbeeld een herstructureringsfonds.

Hoe pakken we de opgaven aan?

Zorgvuldig ruimtegebruik en toekomstbestendige keuzes staan centraal. De opgave hierbij is om de ruimte optimaal in te zetten. We willen de ruimte op de bestaande bedrijventerreinen beter gebruiken. De ontwikkeling van nieuwe terreinen koppelen we aan een gericht uitgiftebeleid. Daarmee zijn we in staat om invulling te geven aan onze ambitie om het juiste bedrijf op de juiste plek te krijgen.

- Binnen de Regio Zwolle hebben we afstemming over duidelijke profielen en hectares. We hebben economische opgaven samen te doen. Afstemming hierover dient zorgvuldig te gebeuren. Stad en regio maken samen keuzes over de vestiging van bedrijven, zodat we optimaal gebruik maken van elkaars kracht. Hoewel bedrijven zelf bepalen waar ze zich vestigen, kunnen we via ons vestigingsbeleid actief sturen op de gewenste ontwikkeling.

- We creëren ruimte voor circulaire bedrijven en initiatieven en laten circulariteit een doorslaggevende factor zijn bij de acquisitie en vestiging van bedrijven. We geven voorrang aan lokale en regionale bedrijven die willen groeien of verplaatsen en aan bedrijven met een hoge toegevoegde waarde, positieve impact op brede welvaart en efficiënt ruimtegebruik. Daarbij hebben we meer aandacht voor circulaire start-ups en scale-ups en stimuleren we een circulair winkelaanbod op prominente locaties.
- We zetten in op het versterken van ketensamenwerking en circulaire clusters en de ontwikkeling van programma's gericht op productinnovatie en grondstoffenbeheer. In regionaal verband willen we een onderscheidend werklandschap realiseren. We zetten kennis en capaciteit van de gemeente en kennispartners in om ondernemers te ondersteunen bij de uitdagingen van netcongesties. Zo faciliteren we meerdere smart energy hubs en bieden we energiscans aan.
- Zwolle heeft een kantooropgave. In de eerste helft van 2025 wordt de kantorenstrategie opgeleverd, welke een verdere uitwerking geeft aan deze kantooropgave en hoe we als gemeente daarin onze rol pakken met duidelijke beleidskeuzes en handelingskaders voor in gebiedsontwikkelingen. We zetten daarbij, onder andere, in op behoud van (betaalbare) binnenstedelijke bedrijfsruimte en het toevoegen van nieuwe (functionele) bedrijfsruimte in gebiedsontwikkelingen.

- Bovenstaand wordt in 3.2 over de sectorstructuur geconcludeerd dat de quartaire sector (niet-commerciële dienstverlening) sterk aanwezig is. De huidige diversiteit van de sectoren in Zwolle behoedt ons voor sterke economische schommelingen. Onze strategie is erop gericht om de quartaire sector als stabiele basis voor onze stedelijk economie te blijven benutten. Voor de diverse overheden die actief zijn in Zwolle zijn voldoende ruimte en duurzame kantoorgebouwen van groot belang. Ook voor onderwijs en zorg is huisvesting een belangrijk vraagstuk. De sterke aanwezigheid van de quartaire sector biedt hoogwaardige werkgelegenheid, passend bij het karakter van een stedelijke economie en daarom blijven we hierin investeren.

We maken werk van het vinden en ontwikkelen van nieuwe locaties voor bedrijventerreinen, waarbij wordt aangesloten op de economische ambities van de stad. Dit vraagt om slimmer ruimtegebruik, zoals herstruc-

³) Masterplan toekomstbestendige bedrijventerreinen Zwolle 2023-2026

turering en verdichting. Hiertoe stellen we, onder andere, circulaire uitgiftecriteria voor bedrijventerreinen op.

Hessenpoort is een van de weinige locaties waar uitbreiding mogelijk is, met plannen voor Hessenpoort 3 en een verkenning naar Hessenpoort 4 om aan de groeiende vraag te voldoen.

- De bedrijventerreinen werken samen en door actief te sturen op profielen schuiven bedrijven vanuit de innovatiedistricten naar de MKB-terreinen en naar de grote terreinen voor opschaling. Door het kiezen van een duidelijk profiel, bekent Zwolle kleur en wordt het mogelijk om de integrale samenhang te versterken binnen de regio en in te zetten op boven-regionale samenwerking.



Ruimte maken voor een economie in verandering

De verandering van de economie vraagt ruimte. De ruimtevraag komt nog bovenop de ruimtevraag die sowieso al ontstaat door de groei van de economie.

Het gaat dan om ruimte voor bedrijven die zich willen vestigen op bedrijventerreinen en ruimte voor bedrijven en organisaties die functioneren in een kantooromgeving.

Op Hessenpoort 3 en 4 maken we ruimte voor bedrijven die nodig zijn voor de verduurzaming van onze economie. Naast het ontwikkelen van nieuwe locaties is het noodzaak om onze bestaande bedrijventerreinen in omvang te behouden en tegelijk ook beter te gaan benutten. Beter benutten gaat over effectief gebruik van de ruimte door meer in de hoogte te bouwen en functies te stapelen. Beter benutten van bedrijventerreinen gaat ook over het goed benutten van bijvoorbeeld de milieuruimte en de watergebonden kavels. Met een bedrijventerreinenbeleid geven we een toekomstbeeld van de verschillende bedrijventerreinen en gaan we sturen op het juiste bedrijf op de juiste plek. Grootschalige herstructurering is noodzakelijk om ruimtewinst te

behalen en de bedrijventerreinen zo efficiënt mogelijk te benutten.

Met onze nog vast te stellen Kantorenstrategie schetsen we een beeld van het belang van ruimte voor kantoren. Als gevolg van de verschillende gebiedsontwikkelingen is de verwachting dat meer dan 100.000 m² kantoorruimte aan de voorraad zal worden onttrokken ten behoeve van woningen, wat vraagt om nieuwe kwalitatieve kantoorruimtes op strategische locaties zoals de Spoorzone. Deze locaties moeten inspelen op de veranderende eisen van moderne werkmilieus, zoals flexibiliteit, duurzaamheid en een goede bereikbaarheid met OV en fiets. Ook moeten we een kwalitatieve mismatch tussen vraag en aanbod zien te voorkomen, de bestaande voorraad verduurzamen en diversiteit en betaalbaarheid van het kantorenaanbod waarborgen.

We kiezen er tevens expliciet voor om in principe geen medewerking meer te verlenen aan functieverandering van kantoren, maar in te zetten op renovatie en herontwikkeling. Zo willen we vraag en aanbod in balans houden en toekomstbestendig maken.



Opgave 3: Innovatie

De derde opgave is innovatie. Ondanks dat het economisch goed gaat in Zwolle, blijkt uit onderzoek van onder andere Rabobank dat de transitiegereedheid van onze regio (relatief) laag is. Een sterk innovatievermogen stelt bedrijven in staat deze transities te begrijpen en zich hiernaar aan te passen. De afgelopen jaren hebben we de nodige stappen gezet om het innovatievermogen van Zwolse bedrijven te vergroten, maar structurele investeringen in het innovatie-ecosysteem zijn noodzakelijk om voet aan de bal te blijven houden. Het onderwijs speelt hierin een belangrijke rol. En daar liggen ook grote kansen, aangezien Zwolle een onderwijsstad is. Zwolle heeft hierin voor de regio ook een verantwoordelijkheid te nemen.

Voor de komende periode onderscheiden we drie deelopgaven op het gebied van innovatie.

7. Innovatiekracht en verandervermogen versterken

Zwolle staat voor de uitdaging om de innovatiekracht en het verandervermogen van bedrijven verder te versterken. Dat is nodig om concurrerend te blijven in de nationale of internationale markt en mee te kunnen komen in de noodzakelijke maatschappelijke transities en om productiviteit te verhogen en daarmee banen te besparen. En dus op de lange termijn te kunnen overleven als ondernemer.

Er is sprake van schaalverkleining en versnippering door toename van het aantal zzp'ers en micro-ondernemingen, wat leidt tot een vermindering van innovatiekracht bij bedrijven. Overwegend geldt dat hoe klei-

ner de onderneming is, des te meer moeite ze hebben om snel en effectief in te spelen op de veranderingen die maatschappelijke opgaven met zich meebrengen, zoals circulariteit en digitalisering. Maar ook voor grote bedrijven is aanpassing niet altijd eenvoudig. Dit belemmert het vermogen om kansen rondom deze transities te verzilveren en in de toekomst economisch relevant te blijven.

Daarnaast vormt (en dat geldt voor alle ondernemers) de financiering van transities een uitdaging: nieuwe businessmodellen en slimme samenwerkingen zijn noodzakelijk om de overgang naar een toekomstgerichte economie te bekostigen. Bedrijven worden steeds meer uitgedaagd om circulaire bedrijfsmodellen te omarmen en hun vermogen om te innoveren te vergroten. Samenwerking tussen bedrijven in de waardeketen speelt hierin een cruciale rol. De mate waarin ondernemers elkaar weten te vinden in deze ketens, bepaalt in grote mate het succes van de overstap naar een circulaire economie.

8. Aantrekken en stimuleren van start-ups en snelle groeiers & investeren in Innovatiedistrict Zwolle

Om het verandervermogen van de economie in Zwolle te vergroten, is het cruciaal om het aantal start-ups en scale-ups te laten groeien. Start-ups en scale-ups vestigen zich veelal dichtbij het onderwijs. Als onderwijsstad gaan we actieve rol oppakken. Het aantal start-ups en scale-ups is momenteel vrij beperkt, mede door het ontbreken van een universiteit in de stad. Dit vraagt om versterking van de kennis- en innovatie-infrastructuur, specifiek gericht op het

creëren van een ecosysteem waarin start-ups kunnen ontstaan en floreren. Het faciliteren (o.a. program-matisch en ruimtelijk) van start-ups en snelle groeiers komt ten goede aan de economische ontwikkeling en het verdienvermogen van Zwolle. Om deze reden zetten we als stad en regio in op verdere samenwerking tussen Zwolle en de Universiteit Twente (UT). De UT en Hogeschool Windesheim hebben in 2023 een samenwerkingsconvenant afgesloten om te werken aan een complementair onderwijsaanbod. Daarnaast versterken de UT en Windesheim de samenwerking op het gebied van onderzoek in Regio Zwolle t.b.v. economische en maatschappelijke opgaven. De UT is recent een samenwerking aangegaan met Perron038 en we werken aan verdere samenwerking en intensivering voor de komende jaren.

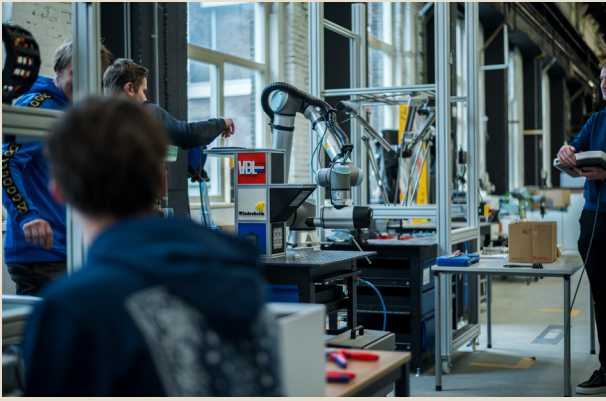
9. Fysieke concentratie van kennis en innovatie

Zwolle wordt binnen de regio het centrum voor opleidingen en innovatieversnelling, onder andere vanwege de ontwikkeling van het Innovatiedistrict. De opgave voor Zwolle is om het agglomeratie-effect te versterken door een fysieke concentratie van kennisinnovatie en faciliteiten die de innovatiekracht bevorderen, bedrijven aan te trekken en productiviteit te laten groeien. Deze magneetfunctie vraagt om een doordachte aanpak van o.a. het aantrekken en behouden van talent en een verdere uitwerking van het vestigingsbeleid.

Hoe pakken we de opgaven aan?

We versterken onze innovatiekracht samen en met de Regio Zwolle. Dit doen we door in te zetten op het Innovatiedistrict, verder invulling te geven aan Zwolle als onderwijsstad, de samenwerking met de UT en in te zetten op start-ups en scale-ups.

- De ontwikkeling van het Innovatiedistrict in de Spoorzone, de Makersfabriek, de samenwerking met en versterking van de clusters als Perron038, Digital District Zwolle en de ondersteuning van start-ups en scale-ups via ZWINC zijn onderdeel van het reeds ingezette transitie- en innovatiebeleid.
- Met de ontwikkeling en versterking van deze clusterorganisaties is er een basis neergezet die de innovatie-aanpak ondersteunt. Een netwerk van innovatieve partijen die met inzet van creatieve en digitale producten en slimme productiemiddelen kan bijdragen aan genoemde transitie. Om onze ambities te realiseren moeten deze organisaties beter in positie worden gebracht (en gehouden) om hun rol goed te kunnen (blijven) vervullen. Er wordt, in samenspraak met de betrokken organisaties, gewerkt aan een lange termijnvisie en strategie, die opgenomen zullen worden in een jaarplan 2025 en verder.
- Stichting Innovatiedistrict Spoorzone Zwolle (SISZ) heeft Regio Deal middelen gekregen voor haar voorstel om het innovatief vermogen in de regio sterker te maken. In dit plan zit een integrale samenwerking tussen SISZ, Perron038, Digital District Zwolle, Biltin en Creative Works. Deze innovatieclusters zullen daardoor krachtig bijdragen aan de transitie van onze economie. Gemeente Zwolle draagt inhoudelijk en financieel bij aan deze samenwerking.
- Innovatie vergt een regionale aanpak. In de afgelopen periode is dan ook een regionale visie op de regionale kennis- en innovatie-infrastructuur ontwikkeld. We willen in Zwolle hét ecosysteem creëren waar innovaties plaats vinden en erkennen dat de stad daar een voortrekkende rol in heeft. Deze rol gaan we in 2025 in nauwe samenwerking met partners in de Regio Zwolle nog nadrukkelijker invullen. Hierbij kijken we ook naar hoe we landelijk beter op de kaart kunnen komen en zo mogelijk ook meer externe financiering naar ons toe kunnen halen.
- We intensiveren de samenwerking met Universiteit Twente, bijvoorbeeld op slimme maakindustrie, klimaatvraagstukken en health, om kennis te ontsluiten voor bedrijven in onze regio.



Spoorzone Zwolle

Spoorzone Zwolle is hét innovatiedistrict van Regio Zwolle. Dit is de plek waar wonen, werken, studeren, ondernemen en ontspannen samenkomen. De pioniers van vandaag werken aan de wereld van morgen. Dit is waar ondernemerschap, onderzoek en onderwijs samenkomen om grenzen te doorbreken. De plek voor wie durft te experimenteren en het verschil wil maken.

Met financiële bijdrage vanuit de Regio Deal gaan in de komende periode 5 Innovatielabs in het Innovatiedistrict Spoorzone Zwolle hun krachten bundelen en een samenhangend ecosysteem realiseren met daarin R&D faciliteiten, innovatie- en onderzoeksprojecten, inspirerende kennisevents, opleidingen en trainingen.

Professionals, experts, onderzoekers en studenten gaan samen werken aan uitdagingen van vandaag en oplossingen voor morgen in bijvoorbeeld de Slimme maakindustrie (Perron038), CO2 neutrale bebouwde omgeving (Biltin), toepassing van digitale sleuteltechnologieën (Digital District Zwolle), Immersieve technieken en Social Design (Creative Works). Stichting Innovatiedistrict Spoorzone Zwolle vormt hierbij het fundament als gebiedsregisseur en “facilitair manager” en creëert ruimte voor de innovatiehubs om zich te ontwikkelen en tot opschaling en bestendiging te komen van hun activiteiten.

Hiermee wordt een waardevolle voedingsbodem gecreëerd voor het regionale bedrijfsleven om de huidige uitdagingen en transitie aan te gaan en waarbij samenwerking en multidisciplinaire aanpak meerwaarde leveren aan de groei van toekomstbepalende bedrijven, zodat zij in alle fasen van ontwikkeling een krachtige marktpositie kunnen innemen.



Randvoorwaarden

Voor bovenstaande opgaven zijn een aantal randvoorwaarden van belang als fundament om voortgang te boeken.

1. Versterken ondernemersdienstverlening

Veel ondernemers zijn graag bereid om te verduurzamen of anderszins te innoveren. De realiteit voor de meeste (kleinere) ondernemers is echter dat er naast het runnen van de dagelijkse operatie, weinig tijd en energie overblijft om zich te verdiepen in nieuwe mogelijkheden voor energie of digitalisering.

- We zetten ons in om het ondernemersklimaat te verbeteren en het aanpassingsvermogen van bedrijven te vergroten, met speciale aandacht voor het mkb. We ondersteunen ondernemers met accountmanagement, gerichte dienstverlening en vestigingsbeleid. We sluiten hierbij aan op de regionale ondernemersdienstverlening die samen met stakeholders wordt ontwikkeld. We geven hiermee in onze regio invulling aan het landelijke actieplan MKB-Dienstverlening
- Een belangrijk partner hierin is Kennispoort Regio Zwolle. Kennispoort Regio Zwolle is er voor ondernemers in Regio Zwolle en helpt bedrijven in Regio Zwolle te innoveren, vernieuwend te ondernemen en met internationaal zakendoen. Samen met Kennispoort Regio Zwolle scherpen we die onder-

nemersdienstverlening verder aan om nog beter aan te sluiten op de transitie, zoals digitalisering als circulair ondernemen. Dit zal in 2025 verder vorm krijgen.

- De overgang naar een circulaire economie is een van de belangrijkste uitdagingen voor Zwolle. We hebben hiervoor een duidelijke ambitie: in 2030 gebruiken we 50% minder abiotische grondstoffen en in 2050 is onze economie volledig circulair. Om deze doelen te halen, moeten we nu al grote stappen zetten. Dit betekent dat we circulaire innovatie centraal stellen in onze ondernemersdienstverlening en in de kennis- en innovatie-infrastructuur.

2. Toekomstbestendige bedrijventerreinen

Naast het ontwikkelen van nieuwe locaties dragen we zorg voor de kwaliteit van bestaande werklocaties.

- De huidige voorraad moet inspelen op duurzaamheidseisen en innovatie. In samenwerking met private partijen zorgen we ervoor dat bedrijventerreinen vitaal en toekomstbestendig blijven. Dit is van belang voor de schaarse ruimte en om voor werknemers een aantrekkelijk werkklimaat te bevorderen. Dat doen we via het programma Toekomstbestendige Bedrijventerreinen (TBBT). Hiertoe hebben we met het [Masterplan Toekomstbestendige Bedrijventerreinen](#) opgesteld. In de komende periode zal ook een nieuw bedrijventerreinenbeleid (inclusief een vestigings- en uitgiftebeleid) worden opgesteld.

- Ook met ons havenbedrijf Port of Zwolle bekijken we samen met de gemeente Meppel en Kampen hoe we middels verdere verzelfstandiging de transitie als duurzame energie en schaarse grondstoffen verder vorm kunnen geven. Verder onderzoeken we de mogelijkheden voor een railterminal in de regio. Hiermee vergroten we de multimodaliteit van ons bedrijfsleven en verminderen we het aantal vrachtwagens op de weg.

3. Zwolle onderwijsstad

Zwolle heeft als onderwijsstad een sterke uitgangspositie voor economische ontwikkeling. Met meer dan 40.000 studenten die een (beroeps)opleiding volgen hebben we hier een bron voor goed en passend geschoolde toekomstige werknemers. Regionale bedrijvigheid heeft baat bij goed onderwijs en studenten kunnen het bedrijfsleven ondersteunen in het ontdekken en toepassen van nieuwe innovaties. Het aantrekken en behouden van talent is essentieel voor onze beroepsbevolking en het bedrijfsleven. Dit vraagt om het creëren van een aantrekkelijk woon- en werkklimaat, waarin jong talent niet alleen de kans krijgt om te studeren, maar ook gemotiveerd blijft om in Zwolle te werken en te wonen.

- Afstemming tussen het onderwijs en het bedrijfsleven via de sectortafels van de Human Capital Agenda en de Zwolse⁸ zijn hierin van groot belang. We gaan het onderwerp innovatie en behoud van studenten in de stad nog nadrukkelijker agenderen.
- Huisvesting van studenten en (startende) werknemers is een belangrijke randvoorwaarde. We gaan onderzoeken of we het aantal studentenwoningen kunnen vergroten en betrekken daarbij ook de realisatie van het aantal woningen voor startende werknemers.

4. Levendige stad: voorzieningen

We willen ervoor zorgen dat Zwolle aantrekkelijk blijft voor eigen inwoners en voor mensen van buitenaf. Hiermee beperken we tevens de uitstroom van talent naar andere steden ('braindrain' voorkomen).

- Zwolle zet stevig in op een meer levendige en vitale stad, passend bij het groeiend aantal inwoners en de rol als centrumgemeente in de regio. Ons culturele aanbod en aanbod in vrijetijdsbesteding en evenementen zijn hierbij ook van belang, naast een attractief en divers winkelbestand. Niet alleen in het centrum, maar ook in de diverse wijken. Ook de vrijetijdseconomie vraagt om kwalitatieve ruimte. Hiervoor werken we in de diverse gebiedsontwikkelingen samen met externe partners.

5. Samenwerking in stad en regio

Het uitvoeren van de hierboven geformuleerde economische opgaven kunnen we niet alleen; samenwerking is daarbij essentieel

- We zetten samen met onze stakeholders uit de stad (onze ondernemers, onderwijsinstellingen, kennisinstellingen en (andere) grote investeerders) en met samenwerkingspartners buiten Zwolle, zoals de gemeenten in de Regio Zwolle, de provincie Overijssel en partijen zoals Kennispoort Regio Zwolle en Oost NL de schouders eronder. Uitgangspunt van de economische agenda is dan ook dat we zoveel mogelijk mee investeren met anderen en dat het eigenaarschap van het resultaat van deze investeringen waar dat kan geheel of gedeeltelijk bij andere partijen komt te liggen. De rol die we als gemeente aannemen is afhankelijk van het onderwerp en of de fase waarin een ontwikkeling of opgave zich bevindt. Afhankelijk van wat er nodig is voegen we inhoudelijke expertise, proceskwaliteit, bestuurskracht of financiële middelen toe. En vervullen we afwisselend de rol van initiator, aanjager, facilitator, en/of investeerder.

Colofon

Uitgave gemeente Zwolle
april 2025

Beeldmateriaal met dank aan:
Regio Zwolle
Zwinc
Makersfabriek
Perron038
Factory Next

gemeente Zwolle
Postbus 10007
8000 GA Zwolle
postbus@zwolle.nl

www.zwolle.nl/ondernemers